



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΩΣ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΑΙΣΘΗΜΑ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Αριάδνη Γ. Οικονόμου

Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκ. Καθηγητής Παν. Πει. (επιβλέπων)

Αθήνα, 2020

ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΩΣ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

HOW WORKING CONDITIONS AFFECT THE FEELING OF JOB SATISFACTION
AND THE QUALITY OF EMPLOYEES' WORK PERFORMANCE

Αριάδνη Γ. Οικονόμου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκ. Καθηγητής Παν. Πει. (επιβλέπων)
Παναγιώτης Αρτίκης, Καθηγητής Παν. Πει.
Ευστάθιος Κλωνάρης, Καθηγητής ΓΠΑ

Πως οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης και την ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων

Τμήμα αγροτικής οικονομίας και ανάπτυξης

Τμήμα επιστήμης τροφίμων & διατροφής του ανθρώπου

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση, το θετικό δηλαδή συναίσθημα για την εργασία, το οποίο προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της, αποτελεί μια ευρεία έννοια. Η εκτίμηση ενός υπαλλήλου για το βαθμό ικανοποίησης που αισθάνεται για την εργασία του είναι ένα πολύπλοκο άθροισμα στοιχείων, όπως για παράδειγμα οι συνθήκες εργασίας, οι διάφορες πολιτικές της εταιρείας, η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και τον εργοδότη, η αμοιβή και πολλά ακόμα.

Στόχος, λοιπόν, της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει και να εξετάσει τις εργασιακές συνθήκες που επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων και την επίδραση που έχουν αυτές στην ποιότητα της απόδοσης των εργαζόμενων. Η συλλογή πληροφοριών από εργαζόμενους, που απασχολούνται σε θετικά και αρνητικά εργασιακά περιβάλλοντα, και το πώς αυτά επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, αποτελούν τα στοιχεία πρωτοτυπίας της έρευνας.

Για τη συγκεκριμένη ποιοτική μελέτη συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα μέσω ημιδομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων σε εργαζόμενους διαφορετικών ιδιωτικών επιχειρήσεων. Πραγματοποιήθηκαν 20 προσωπικές συνεντεύξεις, 10 σε θετικό εργασιακό περιβάλλον και 10 σε αρνητικό. Η διαδικασία της έρευνας περιλαμβάνει και ορισμένες δημογραφικές μεταβλητές, ώστε να ερμηνευτούν λεπτομερώς τα αποτελέσματά της. Μετά τη συλλογή των δεδομένων ακολούθησε επιλεκτική απομαγνητοφώνηση και ανάλυση αυτών, προκειμένου να διεξαχθούν τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι συνθήκες εργασίας που μελετήθηκαν, επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων, άλλες σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλες σε μικρότερο, καθώς και την απόδοση των εργαζομένων, δημιουργώντας μια θετική ή αρνητική στάση συλλογικά προς το εργασιακό τους περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή Ικανοποίηση, Συνθήκες Εργασίας, Απόδοση Εργαζομένων, Δυσaréσκεια Εργαζομένων

Επιστημονική περιοχή έρευνας: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

How working conditions affect the feeling of job satisfaction and the quality of employees' work performance

*Department of agricultural economics and rural development
Department of food science & human nutrition*

Abstract

Job satisfaction, in other words the positive feeling about work, which results from the evaluation of its characteristics, has a wide meaning. An employee's appreciation for the level of satisfaction he/she feels for his job is a complex set of elements, such as working conditions, the company's various policies, interaction with colleagues and the employer, salary and much more. Data show that many employees are not satisfied with their work. They may be happy with some aspects of it, but not collectively. Since the economic crisis began in our country, the situation has worsened, mainly because an employee no longer feels the same security in the workplace as before or are being paid less. The difficult conditions that prevail in the workplace today have, in many cases, a negative impact on the attitude of employees towards their work. Businesses that meet their human resources can succeed and thrive, as an efficient workforce is a source of competitive advantage.

The aim of this study, therefore, is to investigate and examine the working conditions that affect employees' feelings of satisfaction and the effect these have on employee performance. The originality of this research relates to the evaluation of information from employees about what the appropriate working conditions are and how they can lead to better work performance.

For this qualitative study, primary data were collected based on similar literature and a suitable semi-structured questionnaire was created, which was used to conduct personal interviews with employees of different private companies. 20 personal interviews were conducted, 10 in a positive work environment and 10 in a negative one. The research process also includes some demographic variables, in order to enable more detailed interpretation of results. Data collection was followed by selective recording and analysis, in order to draw the final conclusions of the research.

The results showed that the working conditions studied, affect feelings of employee satisfaction, to a greater or lesser extent, as well as employee performance, creating a positive or negative attitude collectively among employees towards their work environment.

Keywords: Job Satisfaction, Working Conditions, Employees' Performance, Employees' Dissatisfaction

Scientific area: Human Resource Management

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία δε θα μπορούσε να υλοποιηθεί χωρίς τη στήριξη της οικογένειάς μου, η οποία είναι πάντα παρούσα σε κάθε μου εγχείρημα, και για αυτό τους ευχαριστώ θερμά.

Ευχαριστώ επίσης θερμά, τους φίλους και όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα για την εκπόνηση της εργασίας αυτής, καθώς και τον καθηγητή μου κ. Φιλόθεο Νταλιάνη για την πολύτιμη βοήθειά του, την κατανόηση, την υπομονή, την καθοδήγηση και τη στήριξη σε όλη την πορεία.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το διοικητικό και διδακτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος, κάθε έναν ξεχωριστά, για την προσφορά τους στην εμπειρία μου αυτή.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	3
Abstract	5
Πίνακας περιεχομένων.....	8
Πίνακας γραφημάτων.....	9
Κεφάλαιο 1: Θεωρία.....	10
1.1 Εργασιακή ικανοποίηση.....	10
1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.....	11
1.3 Θετικό και αρνητικό εργασιακό περιβάλλον.....	16
1.4 Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση	18
1.5 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση.....	20
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία έρευνας.....	22
2.1 Αξία ποιοτικής έρευνας.....	22
2.2 Ερευνητική/Θεματική περιοχή.....	22
2.3 Οδηγός συνέντευξης.....	23
2.4 Πρωτογενής έρευνα.....	23
2.5 Το δείγμα.....	25
2.6 Δεοντολογία.....	25
2.7 Συλλογή δεδομένων.....	25
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση δεδομένων.....	26
Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα.....	44
4.1 Συμπεράσματα.....	44
4.2 Πλεονεκτήματα και περιορισμοί.....	45
4.3 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	46
4.4 Πρακτικές προεκτάσεις.....	46
Βιβλιογραφία.....	48
Παράρτημα.....	53

Πίνακας Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο και ικανοποίηση.....	26
Γράφημα 2: Ηλικία και ικανοποίηση.....	27
Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίηση.....	27
Γράφημα 4: Εκπαίδευση και ικανοποίηση.....	28
Γράφημα 5: Εργασιακή εμπειρία και ικανοποίηση.....	28
Γράφημα 6: Φύλο και δυσαρέσκεια.....	29
Γράφημα 7: Ηλικία και δυσαρέσκεια.....	29
Γράφημα 8: Οικογενειακή κατάσταση και δυσαρέσκεια.....	30
Γράφημα 9: Εκπαίδευση και δυσαρέσκεια.....	30
Γράφημα 10: Εργασιακή εμπειρία και δυσαρέσκεια.....	31

Κεφάλαιο 1: Θεωρία

1.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Ο όρος «ικανοποίηση από την εργασία » περιγράφει τη γενικότερη στάση ενός ανθρώπου απέναντι στη δουλειά του. Πιο συγκεκριμένα, αφορά στη δημιουργία θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων από την εργασιακή εμπειρία, υπολογίζοντας το αίσθημα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας αντίστοιχα.

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, ως ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται η ικανοποίηση που λαμβάνει κάθε άτομο ξεχωριστά, η οποία συσχετίζεται με τον τρόπο που αισθάνεται ο καθένας για την εργασία του και τις διαφορετικές πτυχές της (Judge και συνεργάτες, 1995). Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση περιγράφεται ως η θετική ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται ένας εργαζόμενος, όταν εκτελεί ένα συγκεκριμένο έργο, παράλληλα με το βαθμό που εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες (Locke, 1968). Κατά παρεμφερή έννοια η επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται όταν οι ανάγκες του ατόμου και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του συμπίπτουν (Wapous & Lawler, 1972), αντίστοιχη είναι και η προσέγγιση της Holland (1996), η οποία θεωρεί ότι η ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν συνάρτηση του βαθμού σύμπτωσης της προσωπικότητας ενός ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος. Σε έναν πιο απλοποιημένο αλλά περιεκτικό ορισμό, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του (Spector, 1997). Ακολούθως, το 1998 ο Luthans έθεσε τρεις σημαντικές διαστάσεις της ικανοποίησης που λαμβάνει ένα άτομο από την εργασία του, διευκρινίζοντας πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση σε μια κατάσταση εργασίας. Καθορίζεται δε, από το κατά πόσο τα αποτελέσματα πληρούν ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες ενός ατόμου και αντιπροσωπεύει σχετικές συμπεριφορές, οι οποίες αποτελούν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασίας για τα οποία οι άνθρωποι έχουν αποτελεσματική ανταπόκριση.

Στην εννοιολογική της διάσταση, η επαγγελματική ικανοποίηση συνίσταται από αρκετά επιμέρους στοιχεία αποτελώντας ένα πολύπλοκο σύμπλεγμα αντιδράσεων απέναντι σε

διαφορετικές όψεις της εργασίας, οι οποίες προκύπτουν τόσο από τις προσδοκίες ενός ατόμου γύρω από αυτή, όσο και από τις προσωπικές του εμπειρίες στο συγκεκριμένο πεδίο. Σε θεωρητικό επίπεδο η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα γύρω από την εργασία, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων, αποτελώντας μια από τις πιο σημαντικές μεταβλητές στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Sarwar & Aburge, 2013). Το 2003 οι Wang και συνεργάτες, σε μια ακόμα εννοιολογική προσέγγιση, υποστήριξαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο από την εργασία του, τόσο πιο πιθανό είναι να αποκτήσει και να διατηρήσει μια θετική στάση απέναντι σε αυτήν και να αναπτύξει ένα αίσθημα δέσμευσης για τον οργανισμό. Εκ των ανωτέρω προκύπτει, πως υπάρχουν αρκετοί ορισμοί με επιμέρους διαφοροποιήσεις, ωστόσο όλοι συγκλίνουν στο ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί σε γενικές γραμμές τον θετικό προσανατολισμό και τη στάση ενός εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του, συνδεδεμένη άμεσα με τη συγκεκριμένη εργασία που τη δεδομένη στιγμή εκτελεί (Κάντας, 1998).

Εν κατακλείδι, η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει όλα τα επιμέρους στοιχεία που κάνουν μία επιχείρηση να μεταδίδει το μήνυμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό της είναι σημαντικό και οι ιδέες του πολύτιμες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύουν στους ανθρώπους ώστε να μπορούν και αυτοί με τη σειρά τους να προσφέρουν στην επιχείρηση. Σήμερα, με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν μειώνουν το λειτουργικό κόστος με απολύσεις προσωπικού, περικοπές στα προνόμια των εργαζομένων και μείωση ωραρίου. Οι ενέργειες όμως αυτές έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία

Πολλοί επιστήμονες και ερευνητές ασχολήθηκαν με την καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων (van Saane και συνεργάτες, 2003). Οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, ενώ σύμφωνα με τον Kahn (1960) οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι οι ευκαιρίες, το στρες, η ηγεσία, τα πρότυπα εργασίας, η δίκαιη αμοιβή και η επαρκής

εξουσία. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει το ίδιο το εργασιακό περιβάλλον και τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν παράμετροι όπως, ο τρόπος αντιμετώπισης των εργαζομένων, η φύση των εργασιακών καθηκόντων, οι σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους στο χώρο εργασίας και οι ανταμοιβές. Στη δεύτερη κατηγορία απαντώνται οι προσωπικοί παράγοντες που εισφέρει κάποιος στην εργασία και εδώ εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα όσο και κάθε προηγούμενη εμπειρία του εργαζόμενου. Στη συνέχεια αναλύονται ορισμένοι από αυτούς τους παράγοντες.

Ο μισθός θεωρείται παράγοντας κεφαλαιώδους σημασίας και είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ανθρώπινη εργασία. Ο μισθός αποτελεί ανταπόδοση από πλευράς εργοδότη με σκοπό να πείσει τον εργαζόμενο να δεσμεύσει τον προσωπικό του χρόνο και την εργασία του. Το θέμα του μισθού, όμως, απασχολεί έντονα και την πλευρά των εργοδοτών καθώς αποτελεί πηγή κόστους για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Oshagbemi, 2000). Όσον αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά, παρουσιάζονται αντικρουόμενες επιστημονικές απόψεις στο θέμα της συσχέτισης της ικανοποίησης από την εργασία και του μισθού. Χαρακτηριστικά, ο Herzberg (2008) εντάσσει τον μισθό στην κατηγορία των «παραγόντων υγιεινής», έχει όμως αντίθετα υποστηριχθεί ότι σε άτομα που βρίσκονται σε επίπεδα άνετης διαβίωσης, η αμοιβή παύει σχεδόν να συνδέεται με την ικανοποίηση. Αυτή η διαπίστωση σχετίζεται με το γεγονός ότι τα χρήματα παρακινούν τους ανθρώπους. Ότι μας παρακινεί όμως δε μας κάνει απαραίτητα ευτυχισμένους. Πέραν τούτων, οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν αμείβονται επαρκώς και δίκαια και η αμοιβή αυτή ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα (Porter & Lawler, 1982; Locke, 1968). Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση εκλαμβάνεται ως η διαφορά μεταξύ του ποσού που το άτομο πραγματικά λαμβάνει και αυτού που θεωρεί ότι θα έπρεπε να λαμβάνει. Τέλος, ο μισθός συνδέεται πέραν της ικανοποίησης από την εργασία και με την παρακίνηση του εργαζόμενου.

Όσον αφορά το *ωράριο*, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται αρνητικά από την ύπαρξη «σύγκρουσης ρόλων» στον εργαζόμενο (Pors, 2003). Η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν την ίδια στιγμή απαιτείται από τον εργαζόμενο να φέρει εις πέρας δύο ή περισσότερους ρόλους και η επιτυχία στον ένα αποκλείει την επιτυχία στον άλλο. Ένας εργαζόμενος είναι πιθανό να βιώνει σύγκρουση ρόλων, η οποία έγκειται στη δυσκολία

να φέρει σε ισορροπία επαγγελματικές απαιτήσεις και προσωπικές προσδοκίες. Επιπρόσθετα, η σύγκρουση ρόλων και η ικανοποίηση του εργαζομένου συσχετίζονται, όταν ένας εργαζόμενος αφιερώνει τον περισσότερο από το χρόνο του στην εργασία, θυσιάζοντας την ποιότητα ζωής και την ενασχόληση του με φίλους και την οικογένεια, παράγοντες που οι έρευνες δείχνουν ότι επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου (Pors, 2003).

Θεμελιώδης είναι επίσης ο ρόλος της επικοινωνίας, των φιλικών σχέσεων, της *συναδελφικότητας* και της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, προς αποφυγή συγκρούσεων. Το ζεστό κλίμα, οι ειλικρινείς σχέσεις και ο σωστός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ όλων μέσα στην επιχείρηση, συνεισφέρουν στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Οι διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στην κοινωνική δικτύωση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, η οποία προωθεί την ανάπτυξη, διατήρηση και χρήση άτυπων σχέσεων με προσδοκώμενο όφελος τη διευκόλυνση δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία (Forret & Dougherty, 2004). Επιλογικά, η δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και την ικανοποίηση, ενώ σύμφωνα με τον Warr (1990), ενισχύει το αίσθημα συνεισφοράς και ελευθερίας των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο χαράζει την πολιτική για τις αμοιβές, τις προσλήψεις, την ανάπτυξη των εργαζομένων, τις προαγωγές, κλπ., έχει εξίσου σημαντική συμβολή. Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν τους δίνονται διάφορες ευκαιρίες (Kahn, 1960). Οι ευκαιρίες αυτές μπορεί να είναι ευκαιρίες συμμετοχής σε διάφορους ρόλους, με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης, αλλά και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. Αναφορικά με τις δυνατότητες προαγωγής, όταν αυτές είναι αρκετές, αυξάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και αυτό διότι η προαγωγή περιέχει έναν αριθμό σημαντικών ενδείξεων για την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου, τόσο υλικά (όπως π.χ. μία συνοδευόμενη αύξηση μισθού) όσο και κοινωνικά (όπως αναγνώριση εντός της επιχειρήσεως και αυξημένο κοινωνικό γόητρο) (Kalleberg, 1977).

Οι αξίες θεωρούνται και αυτές άμεσα σχετιζόμενες με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, όταν οι προσωπικές αξίες του εργαζομένου

συμβαδίζουν με τις αξίες της επιχείρησης στην οποία απασχολείται, ή στην περίπτωση που θεωρεί ότι μπορεί να ικανοποιήσει τους στόχους του και τις αξίες του από την θέση την οποία κατέχει είναι εξαιρετικά πιθανό να βιώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση (Vroom, 1995).

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι ακολουθούν στην εργασία τους *νόρμες ισότητας και δικαιοσύνης* (Adams, 1963) με αποτέλεσμα να συγκρίνουν όλα όσα επενδύουν στην επιχείρηση με αυτά που λαμβάνουν από αυτή και ταυτόχρονα με αυτά που προσφέρονται σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτά που ο ίδιος προσφέρει στην επιχείρηση και τις απολαβές που συνολικά λαμβάνει από αυτή. Δυσaréσκεια παρατηρείται όχι μόνο όταν η ασυμφωνία της αμοιβής σχετίζεται με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του, αλλά και συγκριτικά με την αμοιβή κάποιου άλλου. Οι Salancik & Pfeffer (1977) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν για το πώς νιώθουν για την εργασία τους και αυτό επηρεάζεται από τη συμπεριφορά ατόμων που εργάζονται σε παρεμφερή με εκείνους περιβάλλοντα. Ο εργαζόμενος, αντιλαμβάνεται κατά πόσο οι άλλοι είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι ή όχι και με βάση αυτή ακριβώς την εκτίμηση, καταλήγει στη θεώρηση για το αν ο ίδιος είναι επαγγελματικά ικανοποιημένος ή όχι (White & Mitchell, 1979). Πρόκειται για μία πολύ ενδιαφέρουσα θεωρία καθώς αναγνωρίζει τον κοινωνικό χαρακτήρα της εργασίας και προτείνει έναν τρόπο καθορισμού της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν πως τα χαρακτηριστικά που αφορούν *το σχεδιασμό της εργασίας* και του περιεχόμενου της όπως η ανεξαρτησία, η ποικιλία, ο έλεγχος και η σαφήνεια των καθηκόντων, επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία (Pors, 2003; Abraham & Medoff, 1985). Το αίσθημα της ικανοποίησης αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται την ελευθερία να εκτελούν μία εργασία όπως εκείνοι πιστεύουν ότι είναι ο καλύτερος τρόπος να γίνει. Ετούτοις, ο κίνδυνος εμφάνισης του φαινομένου της έλλειψης σαφήνειας καθηκόντων, επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Lok & Crawford (1999) οι εργαζόμενοι εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν *οι μάνατζερ τους είναι καλοί ηγέτες*. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι άνθρωποι συγχέουν την έννοια του ηγέτη με αυτή του διευθυντή. Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους με τον τρόπο του

και την πειθώ του ώστε να παράγουν έργο πρόθυμα και αποδοτικά, ενώ μπορεί να αναδειχθεί μέσα από μία ομάδα ανθρώπων. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη είναι η ευφυΐα, η δημιουργικότητα, η αυτοπεποίθηση, η αντικειμενικότητα, η αποφασιστικότητα, ενώ οφείλει να είναι δίκαιος και να εμπνέει εμπιστοσύνη.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, αποτελούν ξεχωριστό κομμάτι έρευνας στην εργασιακή ικανοποίηση. Ένα από τα βασικότερα δημογραφικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η προϋπηρεσία. Η προϋπηρεσία θεωρείται ότι διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη στάση και συμπεριφορά του εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Lim & Teo, 1998). Επίσης, κατά τους Smith και συνεργάτες (1969) υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση εμφανίζεται σε εργαζόμενους με προϋπηρεσία μικρότερη των έξι μηνών. Ένα δεύτερο δημογραφικό χαρακτηριστικό με το οποίο έχουν ασχοληθεί αρκετοί ερευνητές είναι η ιεραρχική βαθμίδα στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος. Ο Oshagbemi (1997) και ο Pors (2003) βρήκαν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την ιεραρχική βαθμίδα. Ειδικότερα, προκύπτει ότι τα άτομα που εργάζονται σε υψηλές διοικητικές βαθμίδες είναι πιο ικανοποιημένα από τους υφισταμένους τους. Ωστόσο, τα ευρήματα διαφόρων ερευνών σχετικά με την ηλικία και πώς αυτή συσχετίζεται με την ικανοποίηση, ποικίλουν και συγκρούονται. Οι Pors (2003) και Oshagbemi (1999) θεωρούν τις δύο μεταβλητές ανεξάρτητες μεταξύ τους, ενώ οι Morgan και συνεργάτες (1995) συμπεραίνουν ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει να μειώνεται σημαντικά όταν ο εργαζόμενος είναι μεγαλύτερος σε ηλικία με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας. Τέλος, το φύλο και η σχέση που εμφανίζει με την ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα άλλο πεδίο παράθεσης αντικρουόμενων μεταξύ τους απόψεων. Κάποιες έρευνες παρουσιάζουν τους άνδρες ως πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και άλλες καταλήγουν σε εντελώς αντίθετα συμπεράσματα (Oshagbemi, 2000).

Παράλληλα, *το περιβάλλον εργασίας, που περιλαμβάνει τους χώρους και τις εγκαταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι εκτελούν το έργο τους, πρέπει, κατά το σχεδιασμό του να έχει*

τρεις στόχους: την αρτιότητα από οργανωτικής άποψης, την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τέλος, η *προσωπικότητα* δείχνει να διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εργασία του. Άτομα που αξιολογούν θετικά τον εαυτό τους και έχουν αυτοπεποίθηση είναι περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους και αυτό γιατί στοχεύουν σε καλύτερες θέσεις εργασίας εξ αρχής, ενώ δεν τα παρατούν όταν έρχονται αντιμέτωποι με δυσκολίες.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι οργανισμοί, οι οποίοι κάνουν χρήση στρατηγικών με στόχο τη δημιουργία ενός εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού μόνο για μαζική παραγωγή, εμφανίζουν μικρότερη παραγωγικότητα και ποιότητα σε σχέση με επιχειρήσεις οι οποίες χρησιμοποιούν στρατηγικές που έχουν σαν κύριο στόχο, την αύξηση της γενικότερης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους (MacDuffie & Krafcik, 1992). Στη σημερινή αγορά εργασίας, οι εργοδότες μιας επιχείρησης, που ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των εργαζομένων τους, είναι ελάχιστοι, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των εργοδοτών ασχολείται με τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη της επιχείρησης τους. Όμως, κάθε επιχείρηση οφείλει να στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία δεν επιτυγχάνεται μόνο με επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ή διαφήμιση, αλλά εξαρτάται επίσης και από την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του.

1.3 Θετικό και αρνητικό εργασιακό περιβάλλον

Ως εργασιακό περιβάλλον ορίζεται οτιδήποτε περικλείει έναν εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της εργασίας του, είτε αυτό αποτελεί εξωτερικό είτε εσωτερικό χώρο. Το εργασιακό περιβάλλον *απαρτίζεται* από τρία υπο-περιβάλλοντα, το τεχνικό, το ανθρώπινο και το οργανωτικό. Το τεχνικό περιβάλλον σχετίζεται με τον εξοπλισμό, τις υποδομές και άλλα συναφή στοιχεία. Το ανθρώπινο περιβάλλον αναφέρεται σε συναδέλφους, τη διοίκηση, την ηγεσία και σε οποιοδήποτε άτομο/γκρουπ ατόμων με τα οποία υπάρχει

αλληλεπίδραση, ενώ το οργανωτικό περιβάλλον περιλαμβάνει πρακτικές, διαδικασίες, αξίες και λοιπά. Συμπληρωματικά, το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από την ίδια την εργασία καθώς και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες αυτή εκτελείται.

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς αισθάνεται ένας εργαζόμενος για τη δουλειά του. Τα αποτελέσματα πολλών ερευνητικών εργασιών έχουν δείξει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της ικανοποίησης από την εργασία (Skalli και συνεργάτες, 2008; Gazioğlu & Tanselb, 2006; Souza-Poza & Souza-Poza, 2000;).

Σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος μπορεί να νιώθει πιο ευτυχισμένος και να είναι πιο παραγωγικός (Ιορδάνογλου, 2008). Ο χώρος εργασίας που προάγει την ανάπτυξη, την επίτευξη στόχων και την ασφάλεια των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως θετικό εργασιακό περιβάλλον. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να αποδώσουν τη μέγιστη ικανότητά τους (Spector, 1997). Συνάγεται έτσι το συμπέρασμα ότι για να επιτύχει μια εταιρεία ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να εστιάσει στη συνολική της κουλτούρα και να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ασφάλεια.

Αντίθετα, αρνητικό χαρακτηρίζεται το περιβάλλον εργασίας που προσφέρει δυσάρεστες εμπειρίες και ταυτόχρονα διαστρεβλώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ενισχύοντας τα αρνητικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς τους (Akinyele, 2010). Σύμφωνα με τον ίδιο υπάρχουν έξι παράγοντες που συμβάλλουν σε ένα τοξικό περιβάλλον με αποτέλεσμα τη χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η κουλτούρα του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η μεροληψία εκ μέρους της διοίκησης και η αδιαφανής διαχείριση. Επιπροσθέτως, σε ένα αρνητικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι δεν παρουσιάζουν κανένα ενδιαφέρον για την εργασία τους και συχνά αναζητούν τρόπους διαφυγής, φαινόμενα που συνδέονται άμεσα με το γεγονός ότι δεν υπάρχει καλή επικοινωνία και αναγνώριση, ενώ συνήθως η διοίκηση αδιαφορεί ακόμα και για καίρια θέματα.

1.4 Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να αντιμετωπιστεί ως προσδιοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης άλλων συμπεριφορών και να μελετηθούν οι συνέπειες για τον ίδιο τον εργαζόμενο και κατά επέκταση για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Οι συνέπειες αυτές, διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: αυτές που συνδέονται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και αυτές που σχετίζονται με την αύξηση της αφοσίωσης του εργαζόμενου (Κάντας, 1998)

Η παραγωγικότητα της εργασίας, εκφράζει το αποτέλεσμα του ανθρώπινου δυναμικού στην προσπάθειά του να παράγει την ποσότητα προϊόντος που απαιτείται. Ταυτόχρονα, αντικατοπτρίζει την συνολική επίδραση πολλών παραγόντων στο παραγόμενο αποτέλεσμα, όπως του φυσικού κεφαλαίου (κτίρια, μηχανήματα), της τεχνολογίας, του ανθρώπινου κεφαλαίου (εκπαίδευση, κατάρτιση), της οργάνωσης της εργασίας, κλπ. Στον εργασιακό χώρο η παραγωγικότητα κάθε μεμονωμένου ατόμου αλλά και της ομάδας ως σύνολο αποτελεί κείμερο ζήτημα. Ο όρος παραγωγικότητα αναφέρεται στην επίδοση του ατόμου ή της ομάδας, σε ένα συγκεκριμένο έργο, σε ένα σύνολο κανόνων ειδικότερα, που πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη ενός στόχου (Wilke & Meertens, 1994).

Όπως έχει αποδειχθεί, οι ευτυχισμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να είναι και πιο παραγωγικοί (Ιορδάνογλου, 2008). Η παραγωγικότητα ενός οργανισμού συσχετίζεται άμεσα με τους ικανοποιημένους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτόν και είναι μεγαλύτερη όταν υπάρχουν περισσότεροι ικανοποιημένοι υπάλληλοι. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι τείνουν να μιλούν θετικά για τη δουλειά τους, να βοηθούν άλλους και να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους, ενδεχομένως σε μια προσπάθεια να ανταποδώσουν τη θετική τους εμπειρία. Επίσης, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι, αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών και ταυτόχρονα την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος, ενώ υπάλληλοι που δεν είναι ικανοποιημένοι εμφανίζουν συμπεριφορές όπως π.χ. απουσιάζουν περισσότερο από την εργασία τους ή την εγκαταλείπουν για μια άλλη ή αδιαφορούν για την εργασία τους ή εμφανίζουν ανταγωνιστικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης και εφόσον το κόστος της δεν είναι υψηλό, η επιδίωξή της θα πρέπει να αποτελεί κύριο

μέλημα των επιχειρήσεων. Εξάλλου, η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα ενισχύονται όταν τα άτομα ασχολούνται με το να πετύχουν στόχους με τους οποίους αυτοδεσμεύονται.

Εντούτοις, η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του εργαζόμενου και την απόδοση του αποτελεί ένα πεδίο θεωρητικών αντιθέσεων και αντικρουόμενων απόψεων. Σύμφωνα με την κοινή λογική ο ικανοποιημένος εργαζόμενος εργάζεται περισσότερο και καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια, ωστόσο τα αποτελέσματα των ερευνών δεν συνάδουν απόλυτα με την άποψη αυτή. Αρκετές έρευνες δείχνουν πως δεν υφίσταται καμιά σχέση ανάμεσα στις μεταβλητές της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης, ενώ σε άλλες, η μεταξύ τους συνάφεια είναι περιορισμένη (Böckerman & Ilmakunnas, 2012; Krumpal, 2001; Judge και συνεργάτες, 2001; Spector, 1997). Η ερμηνεία για το συγκεκριμένο γεγονός είναι πολυδιάστατη, καθώς η παραγωγικότητα συνδέεται και με εξωτερικούς, ως προς το άτομο παράγοντες (αμοιβή, αναγνώριση, συνθήκες εργασίας), οι οποίοι εν τέλει επηρεάζουν την απόδοση του. Σε άλλες περιπτώσεις η αποδοτικότητα και ο ρυθμός εργασίας του ατόμου σχετίζονται με την αποδοτικότητα και το ρυθμό εργασίας των άλλων, με αποτέλεσμα το άτομο να αδυνατεί να θέσει τα δικά του πρότυπα, ιδιαίτερα αν έχουν καθιερωθεί κάποιοι άτυποι κοινωνικοί κανόνες (Κάντας, 1998). Επιπλέον, ο καταμερισμός της εργασίας, η θέση στην ιεραρχία και η φύση του αντικειμένου της εργασίας καθορίζουν την όποια σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και την ικανοποίηση. Εργαζόμενοι σε κατώτερες ιεραρχικά θέσεις και σε αντικείμενα που τα χαρακτηρίζει η μονοτονία δεν έχουν συχνές ευκαιρίες για την ικανοποίηση των εσωτερικών τους αναγκών όπως η αυτονομία, η προσωπική εξέλιξη κ.α. Ως εκ τούτου εξάγεται το συμπέρασμα ότι η αποδοτικότητα του εργαζόμενου επηρεάζεται από μια πληθώρα συνθηκών και καταστάσεων, ανάμεσα στις οποίες ενδεχομένως να εντάσσεται και η ικανοποίηση του (Appelbaum & Kamal, 2000). Αντιθέτως, όσον αφορά την επίδραση του επιπέδου της ικανοποίησης του εργαζόμενου στην εξυπηρέτηση πελατών, οι ερευνητές και θεωρητικοί δείχνουν να συμφωνούν μεταξύ τους, αποδεχόμενοι τη θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αρκετές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επιδρά στη διαμόρφωση της αφοσίωσης και καθορίζει τη διάθεση του εργαζόμενου για αποχώρηση ή παραμονή στην ίδια εργασία. Κατά συνέπεια ένας δυσαρεστημένος εργαζόμενος καλλιεργεί σκέψεις για πιθανή αποχώρηση και σε πολλές περιπτώσεις την πραγματοποιεί

(Chiu & Francesco, 2003; Low και συνεργάτες, 2001). Τέλος, αποδεικνύεται η ύπαρξη αρνητικής σχέσης ανάμεσα στην ικανοποίηση του εργαζομένου και τις καθυστερήσεις ή απουσίες από την εργασία (Ho, 1997). Ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος όταν δε μπορεί να αποχωρήσει ή να αντιδράσει με άλλο τρόπο, δείχνει να υιοθετεί ως τρόπο αντίδρασης την καθυστέρηση ή την αδικαιολόγητη απουσία από την εργασία του.

1.5 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση

Παρακίνηση (motivation), είναι η προσπάθεια για την δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, ικανών να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, με στόχο τη συνεργασία και την εξέλιξη εντός του οργανισμού. Οι άνθρωποι παρακινούνται ή προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους εμφορούμενοι από την προσδοκία της ανταμοιβής. Εντούτοις, η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση, υπάρχουν και άλλες προϋποθέσεις που επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική απόδοση του εργαζόμενου και του οργανισμού, όπως η ικανότητα των εργαζομένων, η ύπαρξη του κατάλληλου εξοπλισμού για την εργασία, η κατάλληλη καθοδήγηση κλπ.

Ως κίνητρο ορίζεται η μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Με τον τρόπο αυτό το άτομο οδηγείται σε μία συναισθηματική κατάσταση, η οποία το παρακινεί να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Επιστήμονες όπως οι Maslow, Herzberg, McGregor, McClelland και Vroom, ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων με σκοπό να διερευνήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Το σύστημα κινήτρων οφείλει να είναι αποδοτικό, με δεδομένο ότι τα κίνητρα αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αξίζει να σημειωθεί πως κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται ως κίνητρο διαφορετικά ερεθίσματα, ανάλογα με τις απόψεις και τις προσδοκίες που έχει. Οι ευκαιρίες για οικονομική ανάπτυξη και όχι μόνο, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Η παροχή, όμως, αποκλειστικά οικονομικών κινήτρων είναι μία περιορισμένη προσπάθεια παρακίνησης.

Αντίθετα, η προσπάθεια δημιουργίας ευχάριστων συνθηκών εργασίας, είναι ένας πιο αποδοτικός τρόπος παροχής κινήτρων. Επίσης, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί ισχυρή ένδειξη των σταθερών αξιών της επιχείρησης, υπό την προϋπόθεση ότι βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση.

Υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στις παραμέτρους: κίνητρα – απόδοση - ικανοποίηση από την εργασία, με αποτέλεσμα μεταβολή σε μία εξ αυτών να έχει επίδραση και στις υπόλοιπες (Berry & Houston, 1993). Οι Shikdar & Das (2003) αναφέρουν ορισμένες αντιλήψεις εργαζομένων, οι οποίοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Μεταξύ άλλων, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τους δίνεται η ευκαιρία να κάνουν αυτό που γνωρίζουν, πιστεύουν ότι η γνώμη τους μετράει, αισθάνονται ότι οι συνεργάτες τους είναι αφοσιωμένοι στην αποστολή της επιχείρησης και υπάρχει μία άμεση σύνδεση του αντικειμένου της εργασίας τους με την κουλτούρα του οργανισμού. Οι συνηθέστεροι παράγοντες παρακίνησης για έναν εργαζόμενο είναι, η επιχείρηση για την οποία εργάζεται, το εργασιακό περιβάλλον, ο εργοδότης, οι χρηματικές απολαβές, η ικανοποίηση για τη θέση που κατέχει στον οργανισμό, η αναγνώριση, η κοινωνική θέση στην οποία βρίσκεται λόγω της εργασίας του, οι συνάδελφοι, οι προοπτικές εξέλιξης και το πρόγραμμα εργασίας. Κάθε ένας όμως από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα για τον εκάστοτε εργαζόμενο, η οποία μπορεί να μεταβάλλεται ανάλογα με τη χρονική στιγμή και την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Κατά τους ερευνητές υπάρχουν δύο τύποι παρακίνησης, η εσωτερική και η εξωτερική. Η μεν πρώτη είναι μία εσωτερική ώθηση για εργασία, μία επιθυμία για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου και η δεύτερη είναι ουσιαστικά η παρακίνηση, η οποία κατά βάση απορρέει, όχι μέσα από την εργασία αλλά από τις ανταμοιβές, οι οποίες συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας (Aldag & Brief, 1979).

Συμπερασματικά, μέσω των κινήτρων που προσφέρει μία επιχείρηση στους εργαζόμενους της, δύναται να αυξηθεί η απόδοσή τους, ενώ και η επιχείρηση επωφελείται αυξάνοντας την παραγωγή της. Στη σημερινή εποχή, η αμοιβή είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης και μια μη ικανοποιητική αμοιβή δε μπορεί να αντικατασταθεί από ένα όμορφο εργασιακό περιβάλλον. Συγχρόνως όμως, οι χρηματικές απολαβές ως μοναδικό κίνητρο δεν αρκεί για να δημιουργηθούν συνθήκες εργασιακής ικανοποίησης.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία έρευνας

2.1 Αξία ποιοτικής έρευνας

Η ποιοτική έρευνα εστιάζει σε πολλαπλές μεθόδους και περιλαμβάνει μια ερευνητική προσέγγιση. Με τις πρακτικές, από τις οποίες συνίσταται (συνεντεύξεις, συνομιλίες, μαγνητοφωνήσεις, ημερολόγια κ.α.), ο ερευνητής μελετά τα φαινόμενα στο φυσικό τους περιβάλλον και προσπαθεί να τα κατανοήσει (Denzin & Lincoln, 2005). Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιείται με στόχο να προσεγγίσει ένα φαινόμενο, να κατανοήσει τα κίνητρα, να αποκαλύψει τις τάσεις και να εμβαθύνει στις απόψεις (Camic και συνεργάτες, 2003; Hatch, 2002). Ο ερευνητής επιζητά να εκπονήσει μια λεπτομερή μελέτη και να κατανοήσει τις επιμέρους πτυχές και διαστάσεις του φαινομένου που τον ενδιαφέρει, ενώ ταυτόχρονα να περιγράψει πεποιθήσεις, απόψεις και συναισθήματα. Μια από τις θεμελιώδεις διαστάσεις της ποιοτικής έρευνας είναι ο αναστοχασμός, η υποκειμενική δηλαδή προσέγγιση, και σχετίζεται με τον ρόλο που έχει ο ερευνητής σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της έρευνας (Marshall & Rossman, 2016; Creswell και συνεργάτες, 2007; McGrath & Johnson, 2003).

2.2 Ερευνητική/θεματική περιοχή

Ως πρώτο βήμα, για το σχεδιασμό και την επιλογή του θέματος της ποιοτικής μελέτης, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τα φλέγοντα ζητήματα στον εργασιακό τομέα και κατά πόσο αυτά καλύπτονται από την παρούσα βιβλιογραφία. Οι προσωπικές, βιωματικές επαγγελματικές εμπειρίες όμως, αποτέλεσαν και το εναρκτήριο λάκτισμα για τη θεματική περιοχή της μελέτης αυτής: κατά πόσο οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την απόδοσή τους.

Μετά την επιλογή της θεματικής περιοχής έρευνας, προσαρμόστηκε ο τίτλος αναλόγως, ώστε να ανταποκρίνεται στο ερευνητικό ερώτημα: «Πώς οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης και την ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων».

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχει αναστοχαστική προσέγγιση, υποκειμενική δηλαδή τοποθέτηση καθ' όλη την ερευνητική διαδικασία.

2.3 Οδηγός Συνέντευξης

Για τη διενέργεια των συνεντεύξεων δημιουργήθηκε ένας οδηγός (πρωτόκολλο συνέντευξης), λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι ερωτήσεις και το ερωτηματολόγιο οφείλουν να πληρούν τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Να είναι ανοικτές και ημιδομημένες. Να κατευθύνουν δηλαδή την απάντηση στις πληροφορίες και λεπτομέρειες που θέλαμε να αποκομίσουμε, αλλά να αφήνουν περιθώριο στον συμμετέχοντα να εκφράσει την προσωπική του γνώμη/τοποθέτηση ελεύθερα.
- Η γλώσσα και η σύνταξη των ερωτήσεων να είναι απλή και ακριβής, ώστε να είναι κατανοητή από όλους.
- Η σειρά των ερωτήσεων να είναι τέτοια ώστε να μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την πορεία της συνέντευξης, τις απαντήσεις ή/και τη διάθεση των συμμετεχόντων.

Πριν τη διαδικασία των συνεντεύξεων της πρωτογενούς έρευνας, απαραίτητη ήταν μια πιλοτική συνέντευξη σε ένα πρόσωπο που πληρούσε τα κριτήρια συμπερίληψης στην ομάδα συμμετεχόντων του δείγματος, ώστε να αποκλειστεί ενδεχόμενο λάθους και να διασφαλιστεί ότι οι ερωτώμενοι με βάση τις ερωτήσεις μας θα απαντούσαν φυσικά και με ειλικρίνεια. Όλη η διαδικασία της συνέντευξης ηχογραφήθηκε με κινητό τηλέφωνο με σκοπό να χρονομετρηθεί και η διάρκεια της. Με βάση το αποτέλεσμα της πιλοτικής συνέντευξης (απαντήθηκαν οι ερωτήσεις ικανοποιητικά;, απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα;) και την ανατροφοδότηση (feedback) που λάβαμε έγιναν και οι απαραίτητες διορθώσεις στις ερωτήσεις για τη διευκόλυνση των συνεντευζιαζόμενων.

2.4 Πρωτογενής Έρευνα

Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων βασίστηκαν στο Ερωτηματολόγιο Μέτρησης Ικανοποίησης του Πανεπιστημίου της Μινεσότα: Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) το οποίο αναπτύχθηκε από τους Lloyd Lofquist και Rene Dawis το 1969 και είναι σχεδιασμένο να μετράει την ικανοποίηση των εργαζόμενων και το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι εργασιακές ανάγκες και αξίες τους στην εργασία. Η αξιοπιστία

εσωτερικής συνοχής του αναθεωρημένου MSQ είναι 0.81, μια τιμή ιδιαίτερα ικανοποιητική. Περιέχει κλίμακες πέντε σημείων και εμπλέκει τα συναισθήματα των ατόμων για την εργασία τους και όχι τις περιγραφές τους για αυτήν. Το MSQ μετράει την εργασιακή ικανοποίηση σε 20 πτυχές και εμφανίζεται σε μακροσκελή μορφή (long form) με 100 ερωτήσεις (πέντε ερωτήσεις για κάθε πτυχή) και σε πιο σύντομη μορφή (short form) με 20 ερωτήσεις (μια ερώτηση για κάθε πτυχή). Αναφορικά, οι πτυχές που μετράει είναι η χρησιμοποίηση ικανοτήτων, η επίτευξη, η δραστηριότητα, η εξουσία, η προαγωγή, οι πρακτικές /πολιτικές της εταιρίας/επιχείρησης, η σύνταξη, η συναδελφικότητα, η δημιουργικότητα, η ανεξαρτησία, η ασφάλεια, η κοινωνική υπηρεσία, η κοινωνική θέση, οι ηθικές αξίες, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, οι ανθρώπινες σχέσεις, η επίβλεψη-τεχνική, η ποικιλία, και οι εργασιακές συνθήκες.

Η επιλογή των προσωπικών συνεντεύξεων κρίθηκε ως ο ιδανικότερος τρόπος συλλογής στοιχείων, καθώς με τον τρόπο αυτό μπορούσε να αποτυπωθεί καλύτερα το αίσθημα της ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει ένα συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων και αποτελείται από δυο σκέλη:

1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του/της ερωτώμενου/ης, που περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και την εργασιακή εμπειρία, στοιχεία που συμπληρώνονταν από τον συνεντευξιόζων.
2. Τις ερωτήσεις σχετικά με την εμπειρία του από τον εργασιακό χώρο, το βαθμό της συνολικής του ικανοποίησης, το εργασιακό κλίμα και το περιβάλλον εργασίας γενικότερα. Οι κύριοι παράγοντες που επιλέχθηκαν προς διερεύνηση είναι:
 - Το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων
 - Ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία
 - Οι αποδοχές
 - Η εργασιακή ασφάλεια
 - Οι ευκαιρίες εξέλιξης
 - Η διαχείριση/επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης

2.5 Το Δείγμα

Για τους σκοπούς τη έρευνας επιλέχθηκαν 20 συμμετέχοντες, όλοι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, όπου το 50% αφορούσε εργαζόμενους που προέρχονται από θετικό εργασιακό περιβάλλον και το υπόλοιπο 50%, εργαζόμενους από αρνητικό εργασιακό περιβάλλον. Η μελέτη δεν επικεντρώθηκε σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθώς η όλη προσπάθεια έγινε ώστε να αποτυπωθεί το αίσθημα ικανοποίησης ανεξάρτητα από τη φύση της εργασίας.

2.6 Δεοντολογία

Ειδική μέριμνα έχει δοθεί προκειμένου να διασφαλιστούν τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων στην έρευνα. Πριν την έναρξη της εκάστοτε συνέντευξης δινόταν μια κωδική ονομασία για τον κάθε συνεντευξιζόμενο/η (A1-A10 για τους εργαζόμενους σε αρνητικό εργασιακό περιβάλλον-ανικανοποίητοι και Π1-Π10 για τους εργαζόμενους σε θετικό εργασιακό περιβάλλον-ικανοποιημένοι), με σκοπό να μην αναφέρεται ή αναγράφεται το ονοματεπώνυμο τους και να εξασφαλιστεί πλήρης ανωνυμία. Πριν την συνέντευξη ο/η συνεντευξιζόμενος/η, σύμφωνα με τον Κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2016/679 (GDPR) κλήθηκε να συμπληρώσει ένα έντυπο συγκατάθεσης με σκοπό την παροχή συναίνεσης, συλλογής, επεξεργασίας, παρουσίασης και άδειας τήρησης των προσωπικών τους στοιχείων για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης.

2.7 Συλλογή Δεδομένων

Εφόσον η πιλοτική συνέντευξη κρίθηκε ικανοποιητική, ακολούθησε η διεξαγωγή των υπόλοιπων προσωπικών συνεντεύξεων στο διάστημα Οκτώβριος-Νοέμβριος 2019, για την τελική συλλογή των δεδομένων. Το επόμενο στάδιο της ερευνητικής πορείας ήταν η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων.

Κεφάλαιο 3: Ανάλυση Δεδομένων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, συνολικά έγιναν 20 προσωπικές συνεντεύξεις, 10 σε θετικό εργασιακό περιβάλλον και 10 σε αρνητικό. Οι συνεντευζιαζόμενοι ήταν άνδρες και γυναίκες, ηλικίας 24 έως 53 ετών, με τη συντριπτική πλειοψηφία να προέρχεται από την τριτοβάθμια εκπαίδευση και να έχει εργασιακή εμπειρία πάνω από 7 έτη. Η συσχέτιση του επιπέδου ικανοποίησης/δυσαρέσκειας των εργαζομένων και των δημογραφικών στοιχείων παρουσιάζεται διαγραμματικά και ακολουθεί η απομαγνητοφώνηση των προσωπικών συνεντεύξεων σε θετικό και αρνητικό εργασιακό περιβάλλον.



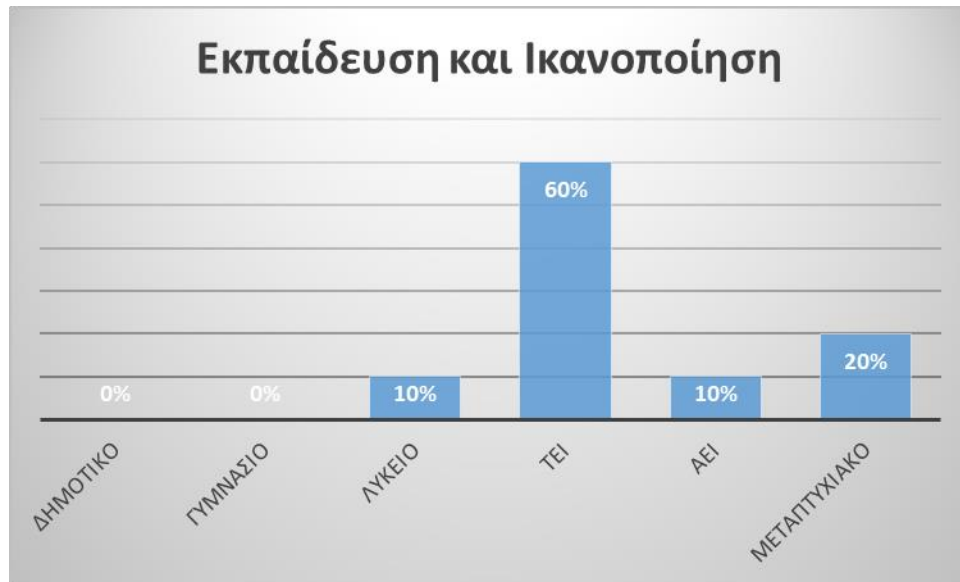
Γράφημα 1: Ο βαθμός ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο σε θετικό εργασιακό περιβάλλον



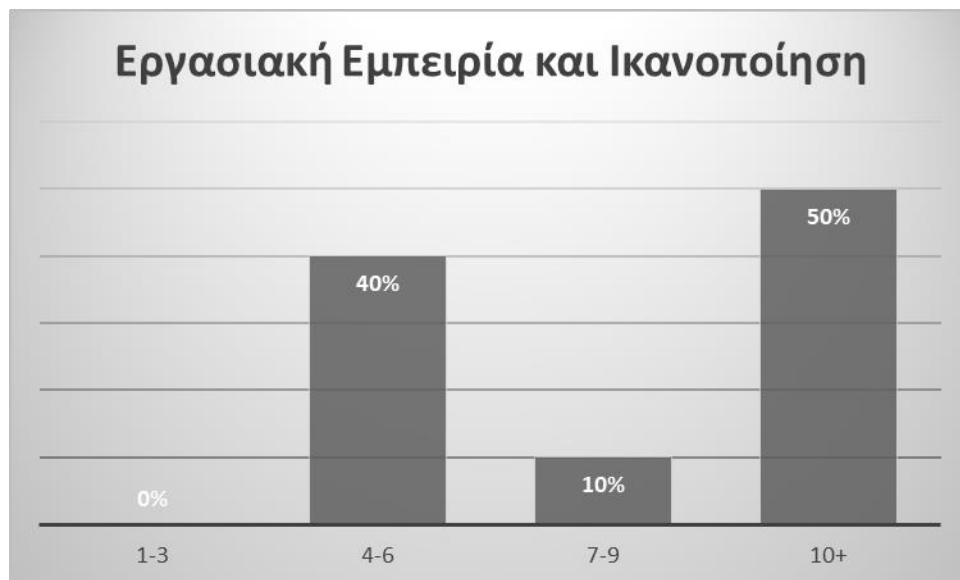
Γράφημα 2: Ηλικία και ικανοποίηση σε θετικό εργασιακό περιβάλλον



Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίηση σε θετικό εργασιακό περιβάλλον



Γράφημα 4: Βαθμίδα εκπαίδευσης και ικανοποίηση σε θετικό εργασιακό περιβάλλον



Γράφημα 5: Εργασιακή εμπειρία και ικανοποίηση σε θετικό εργασιακό περιβάλλον



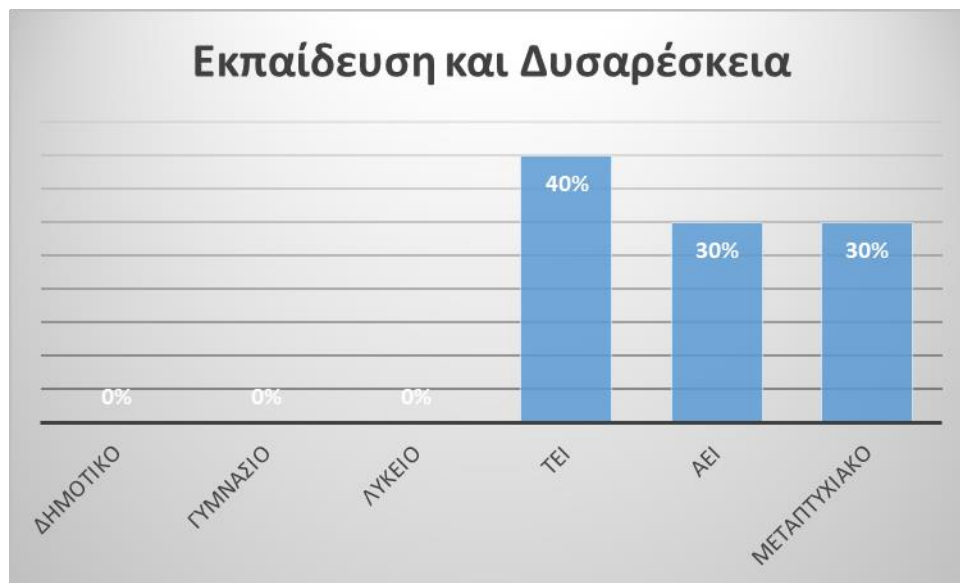
Γράφημα 6: Ο βαθμός δυσaréσκειας σε σχέση με το φύλο σε αρνητικό εργασιακό περιβάλλον



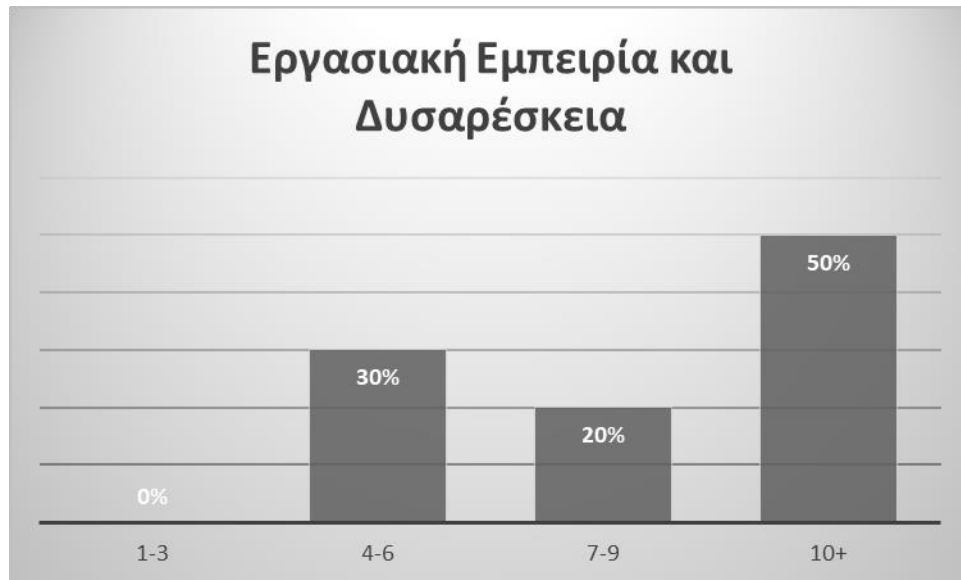
Γράφημα 7: Ηλικία και δυσaréσκεια σε αρνητικό εργασιακό περιβάλλον



Γράφημα 8: Οικογενειακή κατάσταση και δυσарέσκεια σε αρνητικό εργασιακό περιβάλλον



Γράφημα 9: Βαθμίδα εκπαίδευσης και δυσарέσκεια σε αρνητικό εργασιακό περιβάλλον



Γράφημα 10: Εργασιακή εμπειρία και δυσaréσκεια σε αρνητικό εργασιακό περιβάλλον

Θετικό Εργασιακό Περιβάλλον

Συνεντευξιαζόμενος Π

Ο συνεντευξιαζόμενος Π δήλωσε ότι αισθάνεται κάποια ικανοποίηση όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται και διευθετεί τα παράπονα των εργαζομένων, αναφέροντας ότι υπάρχει σεβασμός μεταξύ τους και ότι είναι δεκτικός στα παράπονα τους. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένος, παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν περιστασιακά και κάποιες προστριβές. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, παρέχεται, ενώ δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, αλλά με θυσία προσωπικού χρόνου. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται ικανοποίηση, με γνώμονα και την εργασιακή εμπειρία που κατέχει. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με το αίσθημα ελευθερίας στο εργασιακό περιβάλλον και τη γενική προθυμία να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση ενώ οι πολλές ώρες δουλειάς και η πίεση χρόνου σε κάποιες περιπτώσεις τα στοιχεία που προκαλούν δυσaréσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος I2

Ο συνεντευξιαζόμενος I2 δήλωσε ότι αισθάνεται μεγάλη ικανοποίηση όσον αφορά την ανταπόκριση του αφεντικού στα παράπονα των εργαζομένων, αναφέροντας ότι λαμβάνονται άμεσα μέτρα για τη διευθέτησή τους, ενώ ταυτόχρονα υπολογίζει σε σημαντικό βαθμό τους υπαλλήλους του. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι υπάρχει ικανοποίηση κατά κύριο λόγο, καθώς οι σχέσεις είναι από πολύ καλές έως άριστες ενώ υπάρχει κατανόηση και συνεργασία. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και την επαγγελματική πρόοδο δήλωσε ότι αισθάνεται απόλυτα ασφαλής και απόλυτα ικανοποιημένος αντίστοιχα, αφού υπάρχει ήδη εξέλιξη. Επίσης, σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται απόλυτη ικανοποίηση, δηλώνοντας ότι αυτό τον ωθεί ώστε να προσπαθεί περισσότερο στην εργασία του. Τέλος, ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με το κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, τις συνθήκες εργασίας και την επικοινωνία με το αφεντικό να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση ενώ οι πολλές ώρες δουλειάς το μοναδικό στοιχείο που προκαλεί δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος I3

Ο συνεντευξιαζόμενος I3 δήλωσε ότι αισθάνεται πολύ καλά όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους, καθώς υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τους, και πολύ ικανοποιημένος όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονά τους, καθώς υπάρχει θέληση για άμεση επίλυση σε τυχόν ζητήματα. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένος, παρότι λόγω πίεσης στη δουλειά μερικές φορές μπορεί να δημιουργηθούν μικροπαρεξηγήσεις. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως αισθάνεται ασφαλής στην εργασία του και πως ήδη έχει εξελιχθεί και συνεχίζει να εξελίσσεται. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δεν αισθάνεται ικανοποιημένος και πιστεύει πως θα έπρεπε να αμείβεται καλύτερα για τις ώρες που δουλεύει, την εργασία που παρέχει αλλά και την εμπειρία που έχει αποκτήσει. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με την ασφάλεια που αισθάνεται στο εργασιακό του περιβάλλον και το κλίμα που επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και μεταξύ των εργαζομένων και του αφεντικού,

να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ η αμοιβή που λαμβάνει και οι πολλές ώρες δουλειάς τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος I4

Ο συνεντευξιαζόμενος I4 δήλωσε ότι αισθάνεται πολύ καλά όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους εργαζόμενους του, αναφέροντας ότι είναι συζητήσιμος και υπάρχει συνεννόηση μεταξύ τους. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένος και ότι έχουν πολύ καλή σχέση μεταξύ τους, καθώς και ότι βοηθά ο ένας τον άλλο. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, αισθάνεται ότι η εργασία του την παρέχει, ενώ δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, αφού και ο ίδιος έχει εξελιχθεί. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται ικανοποίηση χωρίς κάποια άλλη αιτιολόγηση. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με το κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, τη σχέση με το αφεντικό, την ίδια την εργασία αλλά και την εξέλιξη τόσο σε οικονομικό όσο και σε επίπεδο θέσης να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ οι πολλές ώρες δουλειάς το στοιχείο που προκαλεί δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος I5

Ο συνεντευξιαζόμενος I5 δήλωσε ότι το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του ανάλογα με το χαρακτήρα του κάθε ένα, εφόσον μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας γνωρίζει το προσωπικό του πολύ καλά, ενώ όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονα τους, δήλωσε ότι η επίλυση γίνεται συλλογικά καθώς υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τους. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένος αφού όλοι μαζί προσπαθούν να βρίσκουν λύσεις για σωστή συνεργασία και τελικά αυτό επιτυγχάνεται. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια είναι 100% ικανοποιημένος, και υπάρχει επαγγελματική εξέλιξη με βάση την εργασιακή εμπειρία του εκάστοτε υπαλλήλου. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται ικανοποίηση, παρά το γεγονός ότι θα μπορούσε να αμείβεται καλύτερα, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης η εταιρεία έχει ήδη προβεί σε μειώσεις μισθών. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με το αίσθημα ελευθερίας στο εργασιακό περιβάλλον και η επαφή με τους ανθρώπους να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ δεν υπάρχει κάτι που του προκαλεί δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος Ι6

Ο συνεντευξιαζόμενος Ι6 δήλωσε ότι αισθάνεται πάρα πολύ ικανοποιημένος όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους, αφού είναι δίκαιος απέναντί τους και είναι ανοιχτός σε ενδεχόμενα λάθη, ενώ όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονα των εργαζομένων και εκεί υπάρχει ικανοποίηση, καθώς είναι δεκτικός σε αυτά και τα διαχειρίζεται καλά. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιημένος, καθώς υπάρχει συνεργασία, συναδελφικότητα και ομαδικότητα, ενώ έχουν και πολύ καλές σχέσεις μεταξύ τους, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, αισθάνεται ικανοποιητικά καλυμμένος, ενώ υπάρχουν ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο ανάλογα με τις επιδόσεις του κάθε υπαλλήλου, γεγονός που προσφέρει ικανοποίηση. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται πλήρη ικανοποίηση, υπολογίζοντας τις μέρες και ώρες εργασίας (πραγματικό δωρο), τα επιδόματα, τα δώρα, τις άδειες, αλλά και με γνώμονα ότι αμείβεται υψηλότερα σε σχέση με τους αντίστοιχους μισθούς του κλάδου. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με το κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον και την επαφή με τον κόσμο να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση ενώ δεν υπάρχει κάτι που να προκαλεί ιδιαίτερη δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος Ι7

Ο συνεντευξιαζόμενος Ι7 δήλωσε ότι αισθάνεται ευχαριστημένος όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους και διευθετεί τα παράπονά τους, καθώς υπάρχει ελευθερία έκφρασης και το αφεντικό είναι προσεγγίσιμο, ενώ ταυτόχρονα ανταποκρίνεται στην αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος, αφού υπάρχει συναδελφικότητα και αλληλεγγύη, με εξαίρεση κάποια μεμονωμένα περιστατικά. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως αισθάνεται ευχαριστημένος ,πως δε του δημιουργείται κάποια ανασφάλεια και δεν αισθάνεται εκφοβισμό στην εργασία του, ενώ δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο και μάλιστα ο εργοδότης είναι πολύ ανοιχτός στο θέμα αυτό. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται ικανοποιημένος,

αλλά πιστεύει πως θα μπορούσε να αμείβεται καλύτερα για τις ώρες που δουλεύει. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με την ελευθερία έκφρασης που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον και τις ευκαιρίες για εξέλιξη να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ η αμοιβή που λαμβάνει σε σχέση με τις ώρες που εργάζεται και την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει το στοιχείο που προκαλεί δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος I8

Ο συνεντευξιαζόμενος I8 δήλωσε για τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους και διευθετεί τα παράπονά τους, ότι υπάρχει επικοινωνία και ελευθερία λόγου μεταξύ τους και ότι ο εργοδότης είναι συζητήσιμος και δείχνει κατανόηση ως προς τους προβληματισμούς των υπαλλήλων του, αλλά χωρίς ιδιαίτερα αποτελέσματα. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένος, καθώς υπάρχει επικοινωνία, έχουν κοινά ενδιαφέροντα και οι σχέσεις τους είναι φιλικές. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, παρέχεται, ενώ όσον αφορά τις ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο δήλωσε ότι είναι μεν στην ευχέρεια του κάθε εργαζόμενου, αλλά δεν παρέχονται από τον εργοδότη τα μέσα και ο χρόνος για την επίτευξη εξέλιξης. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δεν αισθάνεται απόλυτα ικανοποιημένος καθώς πιστεύει πως θα έπρεπε να αμείβεται καλύτερα για την εργασία που παρέχει. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι μέτριος, με την ελευθερία που αισθάνεται στο να μπορεί να εκφράσει αυτό που τον δυσκολεύει στην εργασία του να είναι το στοιχείο που προσφέρει ικανοποίηση, ενώ η μη άμεση ανταπόκριση σε τυχόν προβληματισμούς το στοιχείο που προκαλεί δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος I9

Ο συνεντευξιαζόμενος I9 δήλωσε ότι αισθάνεται ευχαριστημένος σε γενικές γραμμές όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους και διευθετεί τα παράπονα τους, αναφέροντας ότι το περιβάλλον είναι φιλικό μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, ενώ παρά το γεγονός ότι σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει μεροληψία προς ορισμένους υπαλλήλους λόγω της φύσης της επιχείρησης (οικογενειακή), καταβάλλεται προσπάθεια για τήρηση ισορροπίας. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι αρκετά

ικανοποιημένος, χαρακτηρίζοντας το κλίμα «καλό», ενώ παρά κάποιες εξαιρέσεις υπάρχει συνεννόηση μεταξύ των συναδέλφων. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, ο συνεντευξιαζόμενος δήλωσε ότι αισθάνεται ασφαλής λόγω της σοβαρότητας της επιχείρησης, ενώ δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο στα άτομα που το επιδιώκουν και το αξίζουν. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται αρκετά ικανοποιημένος, ιδιαίτερα για τα δεδομένα της εποχής. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι υψηλός, με το αντικείμενο της εργασίας και με το πόσο παραγωγικός και χρήσιμος αισθάνεται να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση ενώ ορισμένες φορές οι υπέρμετρες, σε χρόνο και μέσα, απαιτήσεις της διοίκησης του προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος Π10

Ο συνεντευξιαζόμενος Π10, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται και διευθετεί τα παράπονα των εργαζομένων, δήλωσε ότι οι διαδικασίες της εταιρείας επιβάλλουν ο προϊστάμενος του εκάστοτε τμήματος να είναι πάρα πολύ ανοιχτός ως προς την ανατροφοδότηση που λαμβάνει από τους τους υπαλλήλους, ενώ δημιουργούνται ομάδες με στόχο τη βελτίωση του τμήματος συλλογικά, παρόλα αυτά δεν είναι ιδιαίτερα δεκτικοί στα παράπονα και οι λύσεις είναι περιορισμένες. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι σε μια μεγάλη εταιρεία η επικοινωνία και η συνεργασία μερικές φορές μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά τα μέσα που είναι διαθέσιμα για τη διαχείριση του δυναμικού είναι εξαιρετικά. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, αισθάνεται τεράστια σιγουριά, παρά το γεγονός ότι υπάρχει το ενδεχόμενο τροποποίησης της σύμβασης ιδιαίτερα εν μέσω μιας οικονομικής κρίσης, ενώ δίνονται και τεράστιες ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, οι οποίες όμως εξαρτώνται από τον ίδιο τον εργαζόμενο και κατά πόσο θέλει να εξελιχθεί. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται πάρα πολύ ικανοποιημένος, καθώς πέραν της αμοιβής η εταιρεία καλύπτει και παροχές όπως ασφάλεια, αυτοκίνητο, τηλέφωνο και συνταξιοδοτικό πρόγραμμα. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι πολύ υψηλός, με την προσωπική ικανοποίηση που του προσφέρει η φύση της δουλειάς του και τη δυνατότητα που έχει να βοηθά στην επαγγελματική εξέλιξη των ανθρώπων που εργάζονται μαζί του να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ η δυσκολία

που υπάρχει στη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και οι αλλαγές που συμβαίνουν στην εταιρεία ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Αρνητικό Εργασιακό Περιβάλλον

Συνεντευξιαζόμενος A1

Ο συνεντευξιαζόμενος A1 δήλωσε ότι αισθάνεται ικανοποιημένος όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του και διευθετεί τα παράπονα τους, αναφέροντας ότι δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους του και προσπαθεί για τα δικαιώματά τους. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι σε μεγάλο βαθμό είναι ικανοποιημένος, ότι το κλίμα μεταξύ τους είναι πολύ καλό και έχουν αρκετά κοινά, παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν κάποιες προστριβές ή/και εντάσεις λόγω της καθημερινής πίεσης. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, νιώθει ασφαλής, αλλά δεν αισθάνεται ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο που δίνονται στην εταιρεία, καθώς δεν υπάρχουν πολλές προοπτικές για ανέλιξη είτε οικονομική είτε σε κάποια θέση. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται ικανοποίηση, αλλά πιστεύει πως θα έπρεπε να αμείβεται με περισσότερα χρήματα λόγω της εμπειρίας και της προϋπηρεσίας που έχει. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι μέτριος, με την εμπειρία και τις γνώσεις που έχει αποκομίσει, αλλά και το γεγονός ότι εργάζεται πάνω στο αντικείμενο σπουδών του να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ η δυσκολία που υπάρχει στην ανέλιξη εντός της εταιρείας το στοιχείο που προκαλεί δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος A2

Ο συνεντευξιαζόμενος A2, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους, δήλωσε ότι το αφεντικό του δεν είναι ικανό να διαχειριστεί το προσωπικό που διαθέτει, με αποτέλεσμα να επικρατεί μια αναρχία στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονά τους, είναι μεν δεκτικός αλλά δεν αντιδρά και δεν παίρνει θέση. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι δεν είναι ικανοποιημένος, καθώς η ανομοιογένεια που υπάρχει μεταξύ των υπαλλήλων τόσο σε επίπεδο

προσωπικότητων όσο και εργασιακού επιπέδου, δημιουργεί συγκρούσεις με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συνοχή και κοινοί στόχοι. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, δήλωσε ότι νιώθει ασφαλής και δεν ανησυχεί πως μπορεί να μείνει χωρίς εργασία, αλλά αισθάνεται αβεβαιότητα για το αν επιθυμεί ο ίδιος να παραμείνει στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, ενώ για το αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως υπάρχουν ευκαιρίες, αν και όχι πολλές λόγω οικονομικών φραγμών, αλλά δεν υπάρχει ο χρόνος για να τις εκμεταλλευτεί κανείς. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται ικανοποιημένος για τα δεδομένα της αγοράς, αλλά ταυτόχρονα πιστεύει πως θα έπρεπε να αμείβεται καλύτερα για τις ώρες που δουλεύει και την ποιότητα της εργασίας που παρέχει. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του είναι μικρός, με μόνο στοιχείο ικανοποίησης το ότι ασχολείται με αυτό που τον ευχαριστεί, ενώ οι οικονομικές απολαβές και η πεποίθηση ότι δεν εκτιμάται αυτό που προσφέρει στην εργασία του τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος A3

Ο συνεντευξιαζόμενος A3 δήλωσε ότι δεν αισθάνεται καθόλου καλά όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του και διευθετεί τα παράπονα τους, αναφέροντας ότι δεν υπάρχει κανένα ενδιαφέρον από πλευράς του για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της δυσλειτουργίας που υπάρχει στον εργασιακό χώρο, σημειώνοντας ότι αδιαφορεί, παρά το γεγονός ότι θα ακούσει τα παράπονα των εργαζομένων. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, καθώς θεωρεί πως δεν υπάρχει κανένα κλίμα αλληλεγγύης, σεβασμός ή θέληση για συνεργασία και δεν ενδιαφέρονται για διαπροσωπικές σχέσεις. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, αισθάνεται πως ανά πάσα ώρα και στιγμή μπορεί να τον διώξουν και δεν υπάρχει και σιγουριά για το μισθό, αφού δεν υπάρχει καν υπογεγραμμένη σύμβαση, ενώ σχετικά με τις ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, δεν υπάρχει καμία διάθεση από την πλευρά της εταιρείας, αφού το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι να μη σπαταλήσουν χρήματα. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δεν αισθάνεται ικανοποίηση σε καμία περίπτωση, γιατί η θέση του ενέχει θέση ευθύνης και θα έπρεπε να αμείβεται καλύτερα, αλλά και λόγω του επαγγέλματος και της εμπειρίας που κατέχει. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι πολύ

μικρός/ελάχιστος από αντικειμενική σκοπιά και συμπεριλαμβάνοντας τον συναισθηματικό παράγοντα, μικρός, με τις άπειρες ώρες εργασίας, το χαμηλό μισθό, το σεξισμό που επικρατεί και το γεγονός ότι δε λογίζεται καθόλου η προσωπική ζωή του υπαλλήλου να είναι τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια, ενώ το μόνο στοιχείο που προσφέρει ικανοποίηση είναι το γεγονός ότι καταφέρνουν να διατηρούν ένα επίπεδο στον εργασιακό χώρο.

Συνεντευξιαζόμενος A4

Ο συνεντευξιαζόμενος A4 δήλωσε ότι θεωρεί το αφεντικό του καλό και ότι καταλαβαίνει τους υπαλλήλους του, αλλά όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονα τους, είναι αποστασιοποιημένος και δεν παίρνει θέση, αναφέροντας ότι ουσιαστικά περιμένει η κατάσταση να λυθεί από μόνη της ή να βρεθεί κάποιος συμβιβασμός. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι δεν είναι τόσο ικανοποιημένος, καθώς οι συνάδελφοι του συνήθως αποποιούνται των ευθυνών τους και δε δείχνουν κάποια προθυμία να αναλάβουν παραπάνω εργασία ώστε να προωθηθεί η δουλειά πιο σύντομα συλλογικά. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, λόγω των πολλών ετών που παραμένει στην εταιρεία και με δεδομένο ότι στις όποιες αλλαγές η θέση του παραμένει αμετάβλητη, θεωρεί ότι είναι ασφαλής, ενώ σχετικά με ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, αισθάνεται πως δεν έχει την εξέλιξη που του αξίζει, ενώ άλλα άτομα έχουν προωθηθεί ίσως και για προσωπικούς λόγους. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δήλωσε ότι δεν αισθάνεται ικανοποιημένος, καθώς εργάζεται πολλές ώρες και ασχολείται παράλληλα με πολλά διαφορετικά αντικείμενα. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι πολύ μικρός/ελάχιστος, με το ότι εργάζεται πάνω στο αντικείμενο σπουδών του και με την προϋπηρεσία/εμπειρία που έχει αποκομίσει να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση ενώ ο όγκος δουλειάς σε σχέση με την αμοιβή και η ασχολία με πολλά αντικείμενα ταυτόχρονα τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος A5

Ο συνεντευξιαζόμενος A5 δήλωσε ότι δεν αισθάνεται πολύ καλά όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους, ουσιαστικά ανέφερε πως δεν υπάρχουν σχέσεις μεταξύ τους, το κλίμα δεν είναι φιλικό και πως υπάρχει προσέγγιση μόνο όταν υπάρχει κάποια απαίτηση από πλευράς εργοδότη, ενώ όσον αφορά τον τρόπο

με τον οποίο διευθετεί τα παράπονά τους, ανέφερε πως υπάρχει πλήρης αδιαφορία για οποιαδήποτε επίλυση, εκτός και αν ο υπάλληλος προέρχεται από το στενό κύκλο του εργοδότη, ενώ ανέφερε ότι πολλές φορές όταν υπάρχουν απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, βιώνουν ψυχολογικό πόλεμο. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένος, αφού δεν υπάρχει συναδελφικότητα, σεβασμός ή συνεννόηση ούτε όσον αφορά τον όγκο της δουλειάς, ο οποίος είναι δυσανάλογα μοιρασμένος, ούτε όσον αφορά άλλες συνθήκες, όπως ημέρες αδείας. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως αισθάνεται ασφαλής στην εργασία του, καθώς παράγει μεγάλο όγκο εργασίας, καλύπτει και άλλες θέσεις και υπερτερεί σε μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία από άλλους συναδέλφους, αλλά δεν δίνεται καμία ευκαιρία για εξέλιξη, αφού δεν υπάρχει εμπιστοσύνη από τους ανώτερους και σε αντιμετωπίζουν ως απειλή. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δεν αισθάνεται καθόλου ικανοποιημένος, παρότι για τα δεδομένα της αγοράς είναι ικανοποιητικός και ο λόγος είναι πως δεν αντιστοιχεί στον όγκο της εργασίας που παράγει, καθώς επίσης και ότι είναι αντίστοιχος συναδέλφων που παράγουν πολύ λιγότερα. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι πολύ μικρός/ελάχιστος, με την επικοινωνία που έχει με τον κόσμο και το αίσθημα της πληρότητας που του προσφέρει η εργασία, να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ η αμοιβή που λαμβάνει, το ωράριο που δεν είναι σταθερό και η μη αναγνώριση της προσφοράς του στην εργασία, τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος Α6

Ο συνεντευξιαζόμενος Α6 δήλωσε σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους, πως το αφεντικό του είναι συμφεροντολόγος, αγενής, πειστική και αποστασιοποιημένη, ενώ οι υπάλληλοι αισθάνονται σαν «ρομποτάκια» αφού υπάρχει πολλή πίεση και χρειάζεσαι άδεια ακόμα και για τις προσωπικές σου ανάγκες, και αντίστοιχα όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονά τους, αφού δε μπορούν καν να τα εκφράσουν. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι δεν είναι ικανοποιημένος, αφού ναι μεν υπάρχει ομαδικότητα στην εργασία, αλλά αν κάνει κάποιος συνάδελφος ένα λάθος υπάρχει άσχημη

αντιμετώπιση/συμπεριφορά. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως δεν αισθάνεται καθόλου ασφαλής στην εργασία του, καθώς μπορεί να σε απολύσουν πολύ εύκολα ακόμα και αν αρρωστήσεις, ενώ δεν υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη, αφού δεν υπάρχει προοπτική. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δεν αισθάνεται καθόλου ικανοποιημένος, αντίθετα αισθάνεται εκμετάλλευση, καθώς άλλα χρήματα είχαν υποσχεθεί κατά την πρόσληψη και άλλα λαμβάνει, ενώ και το ωράριο είναι πολύ απαιτητικό αφού δεν υπάρχει πρόβλεψη για διάλειμμα. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι πολύ μικρός/ελάχιστος, με την πενθήμερη εργασία και το τυπικό ωράριο (ακριβώς 8 ώρες), να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ η αμοιβή που λαμβάνει, οι σχέσεις στον εργασιακό χώρο, η γενικότερη συμπεριφορά και η πίεση, τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος A7

Ο συνεντευξιαζόμενος A7 δήλωσε ότι αισθάνεται έντονη δυσαρέσκεια όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του, γιατί όπως ανέφερε φέρεται αυταρχικά και με αδιαφορία, ενώ ποτέ δεν υπολογίζει τα παράπονά τους. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι αισθάνεται πολύ καλά και αρκετά ικανοποιημένος, αφού υπάρχει συνεργασία. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως αισθάνεται ασφαλής στην εργασία του, καθώς υπάρχει πολύ μικρός κίνδυνος απόλυσης, αλλά δεν δίνεται καμία ευκαιρία για εξέλιξη. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δεν αισθάνεται καθόλου ικανοποιημένος, γιατί η αρχική συμφωνία για την αμοιβή του ήταν διαφορετική από αυτή που τελικά λαμβάνει, ενώ επιβαρύνεται και με πρόσθετα έξοδα εξαιτίας της μη τήρησης της συμφωνίας από τον εργοδότη. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι μικρός, με την ίδια την εργασία, να είναι το μοναδικό στοιχείο που του προσφέρει ικανοποίηση, ενώ το αφεντικό του ως άνθρωπος, το στοιχείο που του προκαλεί δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος A8

Ο συνεντευξιαζόμενος A8 σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του, δήλωσε πως είναι προσεγγίσιμος, εμπνέει

εμπιστοσύνη και δείχνει ενδιαφέρον αν οι υπάλληλοι του είναι ευχαριστημένοι, ενώ όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονά τους, πως υπολογίζει τα παράπονά τους και ενδεχομένως προβαίνει σε λύση, αν και υπάρχουν άτομα στο απυρόβλητο. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι αρκετά ευχαριστημένος, αφού δεν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και το κλίμα είναι φιλικό και διασκεδαστικό, ενώ υπάρχει ευγένεια και συνεργασία. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως δεν αισθάνεται ιδιαίτερα ασφαλής στην εργασία του, καθώς η εταιρεία να μεν είναι τυπική με τη μισθοδοσία αλλά σε περίοδο κρίσης αυξάνεται ο φόβος, ενώ αντίθετα υπάρχει εξέλιξη, αφού έχει ανοδική πορεία και έχει αναλάβει νέες αρμοδιότητες. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δήλωσε ότι αισθάνεται σχετικά ικανοποιημένος, καθώς μετά την εξέλιξη της αμείβεται καλύτερα. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι μέτριος, με το ευχάριστο κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο και τους συναδέλφους, να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ οι επιπρόσθετες δραστηριότητες εκτός των αρμοδιοτήτων του, η πίεση και οι σχέσεις μεταξύ αφεντικού και ορισμένων υπαλλήλων (μεροληψία), τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος Α9

Ο συνεντευξιαζόμενος Α9 δήλωσε ότι αισθάνεται ικανοποιημένος σε γενικές γραμμές από τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους, αν και δε λείπουν οι εντάσεις, ενώ δεν είναι ικανοποιημένος όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονά τους, καθώς όπως δήλωσε πάντα βρίσκει δικαιολογίες όταν αυτά προκύπτουν. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένος, αφού υπάρχει έντονος ανταγωνισμός. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως αισθάνεται ασφαλής στην εργασία του, αλλά δεν υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, αισθάνεται απόλυτα ανικανοποίητος, κυρίως γιατί δεν υπάρχει αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι μικρός, με την προσωπική εξέλιξη που έχει επιτύχει, να είναι το στοιχείο που προσφέρει ικανοποίηση,

ενώ η αμοιβή που λαμβάνει, η μη αναγνώριση της προσφοράς του στην εργασία και η δυσκολία που υπάρχει για τη λήψη αδειάς, τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Συνεντευξιαζόμενος A10

Ο συνεντευξιαζόμενος A10, όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό του μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους, ανέφερε πως είναι αυστηρός, χειραγωγεί τους υπαλλήλους του, τους αμφισβητεί, μειώνει την επαγγελματική τους ταυτότητα και πως δε λείπουν οι συγκρούσεις μεταξύ τους , ενώ όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο διευθετεί τα παράπονά τους, ότι υπάρχει κάποια μεροληψία με ανάλογες αντιδράσεις για συγκεκριμένους υπαλλήλους αν και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δίνονται διπλωματικές απαντήσεις προς αποφυγή ανάληψης ευθυνών και αποφάσεων. Στο ερώτημα σχετικά με το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένος, αφού υπάρχει συνεργασία και ταυτόχρονα μια σύμπνοια σχετικά με την αντίληψη για το αφεντικό τους. Όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια και αν δίνονται ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο, απάντησε πως δεν αισθάνεται ασφαλής στην εργασία του, καθώς όλοι είναι αναλώσιμοι για τη διοίκηση και δεν δίνεται καμία ευκαιρία για εξέλιξη. Σχετικά με την αμοιβή που λαμβάνει, δεν αισθάνεται ικανοποιημένος σε καμία περίπτωση, γιατί η αμοιβή είναι πολύ μικρή, υπάρχει εκμετάλλευση και δεν προσμετρώνται τα πτυχία, η εμπειρία κλπ., ενώ δεν υπάρχει και προοπτική ανέλιξης. Τέλος, δήλωσε ότι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι μέτριος, με τη φύση της εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, να είναι τα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση, ενώ η αμοιβή που λαμβάνει, η συμπεριφορά του εργοδότη και γενικότερα η σχέση με την εργοδοσία , τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια.

Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα

4.1 Συμπεράσματα

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντική πηγή δημιουργίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με κατάλληλους χειρισμούς ένας οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει μια νέα αντίληψη για την εργασία εν γένει.

Στη μελέτη αυτή προσπαθήσαμε να ερευνήσουμε πέντε παράγοντες (συνθήκες εργασίας) για να δούμε αν και κατά πόσο επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης και την ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων.

Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία που να συνδέουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία) με το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία. Εξαίρεση αποτελεί το φύλο, όπου το 80% όσων δήλωσαν ανικανοποίητοι από την εργασία τους είναι γυναίκες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι γενικά οι εργαζόμενοι που δήλωσαν ικανοποιημένοι, είχαν μια πιο θετική στάση για την εργασία και τον εργοδότη τους, σε αντίθεση με όσους δήλωσαν ανικανοποίητοι. Όπως προέκυψε από την ανάλυση, το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, ο τρόπος με τον οποίο ο εργοδότης μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του και διευθετεί τα παράπονά τους, η παροχή ασφάλειας και προοπτικών εξέλιξης, αλλά και η αμοιβή που λαμβάνουν, επηρεάζουν σαφώς το αίσθημα ικανοποίησης.

Πιο αναλυτικά, από τα 10 άτομα που δήλωσαν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τα 8 ανέφεραν πως ο βαθμός ικανοποίησης είναι υψηλός, 1 άτομο πολύ υψηλός και 1 άτομο μέτριος. Από τις προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν φάνηκε ότι το πολύ καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, η επικοινωνία με τον εργοδότη και οι ευκαιρίες για εξέλιξη είναι τα κοινά στοιχεία που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα, η ελευθερία έκφρασης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και η συναδελφική αλληλεγγύη είναι τα στοιχεία που προκαλούν ικανοποίηση κατά γενική ομολογία, ενώ οι πολλές ώρες εργασίας το στοιχείο που προκαλεί δυσαρέσκεια.

Όσον αφορά τους ανικανοποίητους από την εργασία τους, από τα 10 άτομα, τα 4 δήλωσαν ότι ο βαθμός ικανοποίησης είναι πολύ μικρός/ελάχιστος, τα 3 μικρός και τα υπόλοιπα 3 μέτριος. Στο δείγμα των εργαζομένων που ανήκουν σε αρνητικό περιβάλλον, η αδιαφορία και η απραξία του εργοδότη, η έλλειψη αλληλεγγύης μεταξύ συναδέλφων, η πλήρης έλλειψη ευκαιριών εξέλιξης και η ανεπαρκής αμοιβή, είναι τα κοινά στοιχεία που ωθούν τους εργαζόμενους να δηλώνουν ανικανοποίητοι από την εργασία τους. Ενώ, η ενασχόληση με το αντικείμενο σπουδών και η ίδια η εργασία είναι τα μόνα στοιχεία που προσφέρουν ικανοποίηση και η μη εκτίμηση της προσφοράς του εργαζόμενου, η ανεπαρκής αμοιβή και οι ανύπαρκτες ευκαιρίες για πρόοδο τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια. Σημειώνεται, ότι ο παράγοντας της εργασιακής ασφάλειας δεν εμφανίζει σαφή σχέση με το αίσθημα της δυσαρέσκειας.

4.2 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί

Η πρωτοτυπία της μελέτης αυτής βασίζεται στη συλλογή πληροφοριών από εργαζόμενους, που απασχολούνται σε θετικά και αρνητικά εργασιακά περιβάλλοντα, καθώς και στον τρόπο που αυτά επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Σε αυτό συνέβαλε η επιλογή των προσωπικών συνεντεύξεων, με σκοπό να αποφευχθεί ο απρόσωπος χαρακτήρας ενός ερωτηματολογίου. Ένα ακόμα πλεονέκτημα είναι ότι το δείγμα απαρτίζεται από εργαζόμενους σε διάφορους κλάδους του ιδιωτικού τομέα, από μεγάλες αλλά και μικρότερες επιχειρήσεις, στην Αττική και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας.

Αν και σε γενικές γραμμές, δεν υπήρχαν ιδιαίτεροι περιορισμοί ως προς τη διεξαγωγή της έρευνας, αξίζουν να σημειωθούν ορισμένοι. Αρχικά, το σχετικά μικρό δείγμα, για το οποίο θα μπορούσε να αμφισβητήσει κανείς τη γενίκευση των ευρημάτων. Επίσης, η ηλικία θα μπορούσε να θεωρηθεί περιορισμός, καθώς η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων είναι μεταξύ 30 και 40 ετών. Τέλος, αρκετοί από τους ερωτώμενους, εμφανίστηκαν φειδωλοί στις δηλώσεις τους λόγω της μαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων και ενδεχομένως έτσι να μην αποτυπώθηκαν πλήρως τα συναισθήματά τους.

4.3 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Ανεξάρτητα από τα αποτελέσματα μιας μελέτης, πάντα υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω μελλοντική έρευνα.

Στην εν λόγω μελέτη, παρουσιάσαμε πώς οι συγκεκριμένοι παράγοντες που επιλέξαμε επηρεάζουν το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση την ποιότητα της απόδοσης τους στην εργασία.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει σε διαφορετικές παραμέτρους των συνθηκών εργασίας, που ενδεχομένως να εμφανίζουν συσχέτιση, όπως οι εργασιακές συνθήκες (εγκαταστάσεις κλπ.), η κοινωνική θέση που εξασφαλίζεται λόγω δουλειάς, η αναγνωρισιμότητα κ.α.

4.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Η παρούσα ερευνητική εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στη σχετική έρευνα αλλά και στην πρακτική εφαρμογή των ευρημάτων με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και κατά επέκταση της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τα πλεονεκτήματα, άλλωστε, ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος δεν αφορούν μόνο τους εργαζόμενους αλλά και τον οργανισμό άμεσα ή έμμεσα. Σε ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον αυξάνεται η παραγωγικότητα. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ευτυχισμένοι είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους (Chandrasekar, 2011). Επίσης, προωθείται η ανάπτυξη, καθώς όταν παρέχονται κίνητρα σε ατομικό επίπεδο, ο εργαζόμενος νιώθει ότι συνεισφέρει σημαντικά και αισθάνεται υψηλό επίπεδο δέσμευσης (Spector, 1997). Ταυτόχρονα, βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων και προωθείται η συνεργασία. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει το πώς βλέπει ένας υπάλληλος την εργασία του, ο οποίος μπορεί με τη σειρά του να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο και οι άλλοι στον ίδιο χώρο εργασίας αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους.

Τα ευρήματα της εν λόγω μελέτης έδειξαν πως η επικοινωνία με τη διοίκηση είναι μείζονος σημασίας για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας οργανισμός οφείλει να τροποποιήσει την κουλτούρα του με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η επαφή με το ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να προσφέρει προοπτικές εξέλιξης και να ακολουθεί ένα αξιοκρατικό σύστημα ανταμοιβής, καθώς οι δυο αυτοί παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Ενώ, σημαντικό είναι να προάγει και το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων, αποτρέποντας ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που μπορεί να ζημιώνει τον οργανισμό με διάφορους τρόπους, δεδομένου ότι η ομαδική εργασία αποτελεί θεμέλιο λίθο της επιτυχίας (Pettersson, 1998).

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική—Βιομηχανική ψυχολογία* (3η). Ελληνικά Γράμματα.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις Κριτική.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abraham, K. G., & Medoff, J. L. (1985). Length of Service and Promotions in Union and Nonunion Work Groups. *ILR Review*, 38(3), 408–420. <https://doi.org/10.1177/001979398503800307>

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Akinyele, S. T. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *Academic Journals*, 4(3), 299–307.

Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1979). Examination of a Measure of Higher-Order Need Strength. *Human Relations*, 32(8), 705–718. <https://doi.org/10.1177/001872677903200805>

Appelbaum, S. H., & Kamal, R. (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of Management Development*, 19(9), 733–763. <https://doi.org/10.1108/02621710010378200>

Berry, L. M., & Houston, J. P. (1993). *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology*. W.C.B. Brown Benchmark.

Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial and Labor Relations Review*, 65(2), 244–262.

Camic, P. M., Rhodes, J. E., & Yardley, L. (Eds.). (2003). *Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10595-000>

Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact Organizational Performance in Public Sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.

Chiu, R. K., & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284–298. <https://doi.org/10.1108/01437720310479741>

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd ed). Sage Publications.

Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437. <https://doi.org/10.1002/job.253>

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163–1171. <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>

Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. State University of New York Press.

Herzberg, F. (2008). *One more time how do you motivate employees?* Harvard Business School Press. <http://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=none&isbn=9781633691346>

Ho, J. T. S. (1997). Corporate wellness programmes in Singapore: Effect on stress, satisfaction and absenteeism. *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 177–189. <https://doi.org/10.1108/02683949710174801>

Holland, J. L. (1996). Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions. *American Psychologist*, 51(4), 397–406. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.4.397>

Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE PREDICTORS OF EXECUTIVE CAREER SUCCESS. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01767.x>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kahn, R. L. (1960). 3. PRODUCTIVITY AND JOB SATISFACTION. *Personnel Psychology*, 13(3), 275–287. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1960.tb01357.x>

Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124. <https://doi.org/10.2307/2117735>

Krumm, D. J. (2001). *Psychology at work: An introduction to industrial/organizational psychology*. Worth Publ.

Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (1998). Effects of individual characteristics on police officers' work-related attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 13(5/6), 334–342. <https://doi.org/10.1108/02683949810219891>

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365–374. <https://doi.org/10.1108/01437739910302524>

Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587–611. <https://doi.org/10.1108/03090560110388123>

Luthans, F. (1998). *Organizational behavior* (8th ed.). Irwin/McGraw-Hill.

MacDuffie, J. P., & Krafcik, J. F. (1992). Integrating Technology and Human Resources for High Performance Manufacturing: Evidence from the International Auto Industry. In *Transforming Organizations* (pp. 209–225). Oxford University Press.

- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research*.
- McGrath, J. E., & Johnson, B. A. (2003). Methodology makes meaning: How both qualitative and quantitative paradigms shape evidence and its interpretation. In P. M.
- Morgan, R., McDonagh, P., & Ryan-Morgan, T. (1995). Employee job satisfaction: An empirical assessment of marketing managers as an occupationally homogeneous group. *Journal of Managerial Psychology*, *10*(2), 10–17. <https://doi.org/10.1108/02683949510075533>
- Oshagbemi, T. (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education + Training*, *39*(9), 354–359. <https://doi.org/10.1108/00400919710192395>
- Oshagbemi, T. (1999). Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*, *28*(1/2), 108–123. <https://doi.org/10.1108/00483489910249027>
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, *15*(7), 331–343. <https://doi.org/10.1108/09649420010378133>
- Petterson, I.-L., & Arnetz, B. B. (1998). Psychosocial stressors and well-being in health care workers. The impact of an intervention program. *Social Science & Medicine*, *47*(11), 1763–1772. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(98\)00245-7](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(98)00245-7)
- Pors, N. O. (2003). Job satisfaction among library managers: A cross-cultural study of stress, freedom and job conditions. *New Library World*, *104*(11/12), 464–473. <https://doi.org/10.1108/03074800310508740>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1982). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review Reprint Service*, 118–126.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, *22*(3), 427. <https://doi.org/10.2307/2392182>
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The Influence of Rewards and Job Satisfaction on Employees in the Service Industry Swansea University, Wales, UK. *The Business & Management Review*, *3*(2).

- Shikdar, A., & Das, B. (2003). A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: Application of production standards and performance feedback. *Ergonomics*, 46(5), 466–481. <https://doi.org/10.1080/0014013021000057006>
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1906–1920. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.003>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking Another Look at the Gender/Job-Satisfaction Paradox. *Kyklos*, 53(2), 135–152. <https://doi.org/10.1111/1467-6435.00114>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. <http://site.ebrary.com/id/10581908>
- van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—A systematic review. *Occupational Medicine*, 53(3), 191–200. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation* (1. ed). Jossey-Bass.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511–535. <https://doi.org/10.1002/job.213>
- Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95–105. <https://doi.org/10.1037/h0032664>
- Warr, P. B. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4(4), 285–294. <https://doi.org/10.1080/02678379008256991>
- White, S. E., & Mitchell, T. R. (1979). Job enrichment versus social cues: A comparison and competitive test. *Journal of Applied Psychology*, 64(1), 1–9. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.1.1>
- Wilke, H. A. M., & Meertens, R. W. (1994). *Group performance*. Routledge.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Προσωπικών Συνεντεύξεων

Οι απαντήσεις σας, καθώς και όποια πληροφορία παρέχετε θα κρατηθούν απόλυτα εμπιστευτικά.

Ημερομηνία _____

Συνεντευξιαζόμενος _____

Φύλο:

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία _____

Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος

Άγαμος

Άλλο

Εκπαίδευση:

Δημοτικό

Γυμνάσιο

Λύκειο

ΤΕΙ

ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό

Εργασιακή εμπειρία:

1-3 έτη

4-6 έτη

7-9 έτη

10+ έτη

1. Πώς αισθάνεστε για τον τρόπο με τον οποίο το αφεντικό σας μεταχειρίζεται τους υπαλλήλους του και διευθετεί τα παράπονα τους;

2. Είστε ικανοποιημένος/η από το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων σας;

3. Η εταιρεία αισθάνεστε ότι σας παρέχει εργασιακή ασφάλεια και σας δίνει ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο;

4. Είστε ικανοποιημένος/η από την αμοιβή που λαμβάνετε για τη δουλειά που παρέχετε;

5. Α. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης σας από την εργασία σας;

- Πολύ μικρός/Ελάχιστος
- Μικρός
- Μέτριος
- Υψηλός
- Πολύ Υψηλός

**Β. Τι είναι αυτό που σας προσφέρει ικανοποίηση και τι σας
δυσανεστέι;**

Δήλωση Συγκατάθεσης για τη Συλλογή και Επεξεργασία Προσωπικών Δεδομένων

Σύμφωνα με τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας, τις σχετικές διατάξεις του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων 679/2016 και τις αποφάσεις της Αρχής Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, το φυσικό πρόσωπο που υπογράφει το παρόν έγγραφο συναινεί με τη συλλογή και επεξεργασία των προσωπικών του δεδομένων για ερευνητικούς και μόνο σκοπούς, χωρίς τη δημοσιοποίηση των στοιχείων του.

Ως εκ τούτου:

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος , με την υπογραφή της παρούσας δήλωσης, δηλώνω ότι εν πλήρει επιγνώσει, βασιζόμενος στην ελεύθερη και ανεμπόδιστη απόφασή μου, συμφωνώ, συναινώ και παρέχω τη ρητή συγκατάθεσή μου για την επεξεργασία των προσωπικών μου δεδομένων για ερευνητικούς και μόνο σκοπούς. Γνωρίζω δε το δικαίωμα πρόσβασής μου στα πιο πάνω δεδομένα, το δικαίωμα εναντίωσης στην επεξεργασία τους καθώς και ανάκλησης της συγκατάθεσης μου ανά πάσα στιγμή.

Ημερομηνία

Υπογραφή

minnesota satisfaction questionnaire



Vocational Psychology Research
UNIVERSITY OF MINNESOTA

Copyright 1977

Confidential

Your answers to the questions and all other information you give us will be held in strictest confidence.

Name _____ Today's Date _____ 19____
Please Print

1. Check one: Male Female

2. When were you born? _____ 19____

3. Circle the number of years of schooling you completed:

4 5 6 7 8
Grade School

9 10 11 12
High School

13 14 15 16
College

17 18 19 20
Graduate or
Professional School

4. What is your present job called? _____

5. What do you do on your present job? _____

6. How long have you been on your present job? _____ years _____ months

7. What would you call your **occupation**, your usual line of work? _____

8. How long have you been in this line of work? _____ years _____ months

minnesota satisfaction questionnaire

The purpose of this questionnaire is to give you a chance to tell **how you feel about your present job**, what things you are **satisfied** with and what things you are **not satisfied** with.

On the basis of your answers and those of people like you, we hope to get a better understanding of the things people **like and dislike about their jobs**.

On the following pages you will find statements about your **present job**.

- Read each statement carefully.
- Decide **how satisfied you feel about the aspect of your job** described by the statement.

Keeping the statement in mind:

- if you feel that your job gives you **more than you expected**, check the box under **"Very Sat."** (Very Satisfied);
- if you feel that your job gives you **what you expected**, check the box under **"Sat."** (Satisfied);
- if you **cannot make up your mind** whether or not the job gives you what you expected, check the box under **"N"** (Neither Satisfied nor Dissatisfied);
- If you feel that your job gives you **less than you expected**, check the box under **"Dissat."** (Dissatisfied);
- if you feel that your job gives you **much less than you expected**, check the box under **"Very Dissat."** (Very Dissatisfied).

- Remember: Keep the statement in mind when deciding **how satisfied you feel about that aspect of your job**.
- Do this for **all** statements. Please answer **every** item.

Be frank and honest. Give a true picture of your feelings about your **present job**.

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about . . .	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
1. The chance to be of service to others.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. The chance to try out some of my own ideas.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Being able to do the job without feeling it is morally wrong.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. The chance to work by myself.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. The variety in my work.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. The chance to have other workers look to me for direction.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. The chance to do the kind of work that I do best.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. The social position in the community that goes with the job.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. The policies and practices toward employees of this company.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. The way my supervisor and I understand each other.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. My job security.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. The amount of pay for the work I do.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. The working conditions (heating, lighting, ventilation, etc.) on this job.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. The opportunities for advancement on this job.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. The technical "know-how" of my supervisor.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. The spirit of cooperation among my co-workers.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. The chance to be responsible for planning my work.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. The way I am noticed when I do a good job.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Being able to see the results of the work I do.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. The chance to be active much of the time.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. The chance to be of service to people.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. The chance to do new and original things on my own.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Being able to do things that don't go against my religious beliefs.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. The chance to work alone on the job.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. The chance to do different things from time to time.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about . . .	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
26. The chance to tell other workers how to do things.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. The chance to do work that is well suited to my abilities.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. The chance to be "somebody" in the community.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Company policies and the way in which they are administered.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. The way my boss handles his/her employees.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. The way my job provides for a secure future.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. The chance to make as much money as my friends.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. The physical surroundings where I work.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. The chances of getting ahead on this job.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. The competence of my supervisor in making decisions.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. The chance to develop close friendships with my co-workers.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. The chance to make decisions on my own.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. The way I get full credit for the work I do.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Being able to take pride in a job well done.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Being able to do something much of the time.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. The chance to help people.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. The chance to try something different.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Being able to do things that don't go against my conscience.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. The chance to be alone on the job.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. The routine in my work.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. The chance to supervise other people.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. The chance to make use of my best abilities.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. The chance to "rub elbows" with important people.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. The way employees are informed about company policies.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. The way my boss backs up his/her employees (with top management).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about . . .	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
51. The way my job provides for steady employment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. How my pay compares with that for similar jobs in other companies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. The pleasantness of the working conditions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. The way promotions are given out on this job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. The way my boss delegates work to others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. The friendliness of my co-workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. The chance to be responsible for the work of others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. The recognition I get for the work I do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Being able to do something worthwhile.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Being able to stay busy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. The chance to do things for other people.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. The chance to develop new and better ways to do the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. The chance to do things that don't harm other people.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. The chance to work independently of others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. The chance to do something different every day.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. The chance to tell people what to do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. The chance to do something that makes use of my abilities.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. The chance to be important in the eyes of others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. The way company policies are put into practice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. The way my boss takes care of the complaints of his/her employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. How steady my job is.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. My pay and the amount of work I do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. The physical working conditions of the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. The chances for advancement on this job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. The way my boss provides help on hard problems.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about . . .	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
76. The way my co-workers are easy to make friends with.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
77. The freedom to use my own judgment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
78. The way they usually tell me when I do my job well.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
79. The chance to do my best at all times.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
80. The chance to be "on the go" all the time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
81. The chance to be of some small service to other people.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
82. The chance to try my own methods of doing the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
83. The chance to do the job without feeling I am cheating anyone.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
84. The chance to work away from others.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
85. The chance to do many different things on the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
86. The chance to tell others what to do.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
87. The chance to make use of my abilities and skills.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
88. The chance to have a definite place in the community.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
89. The way the company treats its employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90. The personal relationship between my boss and his/her employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
91. The way layoffs and transfers are avoided in my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
92. How my pay compares with that of other workers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
93. The working conditions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
94. My chances for advancement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
95. The way my boss trains his/her employees.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
96. The way my co-workers get along with each other.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
97. The responsibility of my job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
98. The praise I get for doing a good job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
99. The feeling of accomplishment I get from the job.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100. Being able to keep busy all the time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.