



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ MBA-Marketing

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Επαγγελματική ικανοποίηση και σύγκρουση ρόλων σε
εργαζομένους σε τραπεζικό οργανισμό.**

Δημοβέλη Μαρία Παρασκευή

Επιβλέπων καθηγητής: Αθανάσιος Κουστέλιος

Λάρισα

Μάιος 2023

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κουστέλιο Αθανάσιο για την πολύτιμη βοήθειά και την επιστημονική καθοδήγηση που μου παρείχε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συνεπιβλέποντες καθηγητές Μπελιά Δημήτριο και Λαζαρίδη Θεμιστοκλή για την πολύτιμη συμβολή τους.

Ευχαριστώ θερμά όλους τους εργαζομένους των τραπεζών που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους.

Με επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί προϊόν δικής μου εργασίας, δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής υποκλοπής και δεν προσβάλλει δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας τρίτων. Τα σημεία όπου χρησιμοποιήθηκαν κείμενο, ιδέες ή εικόνες άλλων συγγραφέων αναφέρονται στο σύνολό τους μέσα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και υπάρχει σχετική πλήρη βιβλιογραφική αναφορά στο τέλος της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να διερευνήσει το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στα τραπεζικά ιδρύματα. Επίσης προσπαθεί να εξετάσει αν και σε ποιο βαθμό η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Τέλος επιχειρεί να διερευνήσει αν υπάρχει συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 120 τραπεζικοί υπάλληλοι διαφόρων τμημάτων και επιπέδων τραπεζικών ιδρυμάτων από διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας. Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης ESI, ενώ για τη μέτρηση της σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκε κλίμακα των Rizzo House και Lirtzman. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικών και συμπερασματικών στατιστικών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι τραπεζικοί υπάλληλοι βιώνουν μέτριο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης παρατηρήθηκαν στη φύση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, ενώ χαμηλότερη ήταν η ικανοποίηση από τις αμοιβές, τις ευκαιρίες που τους δίνονται για εξέλιξη και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Το φύλο δεν φάνηκε να επηρεάζει κανέναν από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Η ηλικία έδειξε να συσχετίζεται με την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως ολότητα, ενώ δεν επηρέαζε τους υπόλοιπους παράγοντες της ικανοποίησης. Διαπιστώθηκε ισχυρή συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ικανοποίηση από το μισθό τους. Τέλος βρέθηκαν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων και αρνητική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων.

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες στους υπεύθυνους για τη χάραξη των πολιτικών του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών, ώστε να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν κατάλληλες στρατηγικές, οι οποίες θα μπορέσουν να μειώσουν την σύγκρουση ρόλων και αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους.

Κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, σύγκρουση ρόλων, τραπεζικός οργανισμός

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the degree of job satisfaction and role conflict among employees in banking institutions. Also the study investigates if job satisfaction is affected by the demographic characteristics of employees, and finally, the level of correlation between job satisfaction and role conflict.

The research sample formed by 120 bank employees from various departments and several ranks from banking institutions, all over the geographical region of Greece. In order to measure job satisfaction, the ESI (Employee Satisfaction Inventory) was used, while for the measure of role conflict the Rizzo House and Lirtzman scale was used respectively. The collected data analyzed using descriptive and inferential statistics.

The study results indicated that bank employees were moderately satisfied with their job. Better scores achieved regarding their job responsibilities, working conditions and cooperation with their supervisors and less scores achieved regarding their salary, the opportunities for promotion and the whole structure of the working organization. Gender did not appear to influence any of the job satisfaction factors. Age was shown to correlate with satisfaction regarding the whole structure of the working organization, while it did not affect the other factors of satisfaction. A strong correlation was found between employee's seniority and their satisfaction regarding their salary. Finally, high levels of role conflict were found and also a negative correlation was found between job satisfaction and role conflict.

The findings of the present study can provide useful information to those responsible for human resources policy in banking organizations. This way they can design and implement appropriate strategies. This way can reduce role conflict and increase the job satisfaction of employees.

Keywords: job satisfaction, role conflict, banking organization

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Σκοπός της έρευνας	3
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα	3
1.3 Υποθέσεις της έρευνας.....	3
1.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	4
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	5
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση εργασιακής ικανοποίησης	5
2.2 Θεωρητική προσέγγιση εργασιακής ικανοποίησης.....	7
2.3 Θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές.....	7
2.3.1 Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow.....	8
2.3.2. Η Θεωρία Alderfer - ERG.....	10
2.3.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	13
2.3.4. Η Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland	14
2.3.5. Η Θεωρία Χ και Υ του McGregor.....	16
2.4. Θεωρίες των διαδικασιών	18
2.4.1. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	18
2.4.2. Η Θεωρία της υποκίνησης των Porter και Lawler.....	19
2.4.3. Η Θεωρία της δικαιοσύνης και ισότητας του Adams.....	21
2.4.4. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke & Latham	23
2.5. Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	24
2.6 Εξωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	25
2.7. Εργασιακή ικανοποίηση και ατομικά χαρακτηριστικά	26
2.7.1 Φύλο	26
2.7.2. Ηλικία.....	27
2.7.3. Εκπαίδευση	28
2.7.4. Προσωπικότητα	29
2.7.5. Οικογενειακή κατάσταση	30
2.8. Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:.....	33

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	33
3.1. Η έννοια του ρόλου.....	33
3.2. Θεωρίες των ρόλων.....	34
3.3. Η σημασία των προσδοκιών ρόλου στην οργανωσιακή κουλτούρα ..	36
3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν τον ρόλο	38
3.5. Σύγκρουση ρόλων	39
3.6. Εργασιακή ικανοποίηση και σύγκρουση ρόλων	42
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	45
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	45
4.1 Δείγμα έρευνας.....	45
4.2. Εργαλεία συλλογής δεδομένων	45
4.3. Διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων.....	46
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	47
5.1. Αποτελέσματα δημογραφικών στοιχείων του δείγματος	47
5.2. Ανάλυση αξιοπιστίας	52
5.3. Περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	54
5.4. Στατιστική ανάλυση	55
6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	60
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	66
8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	87

Κατάλογος σχεδιαγραμμάτων

Σχεδιάγραμμα 1: Το φύλο του δείγματος.....	47
Σχεδιάγραμμα 2: Η ηλικία του δείγματος.....	48
Σχεδιάγραμμα 3: Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος	48
Σχεδιάγραμμα 4: Ύπαρξη παιδιών των συμμετεχόντων του δείγματος.....	49
Σχεδιάγραμμα 5: Αριθμός παιδιών του δείγματος.....	49
Σχεδιάγραμμα 6: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος	50
Σχεδιάγραμμα 7: Ανώτερη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες	50
Σχεδιάγραμμα 8: Χρόνια προϋπηρεσίας του δείγματος	51

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	51
Πίνακας 2. Δείκτες αξιοπιστίας α Cronbach	54
Πίνακας 3. Μ.Ο και Τ.Α εργασιακής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων.....	55
Πίνακας 4: Mann-Whitney (φύλο).....	56
Πίνακας 5:Kruskal-Wallis (ηλικία).....	57
Πίνακας 6: Σχέση οργανισμού ως ολότητα – ηλικίας (σύγκριση ανά ζεύγη).....	57
Πίνακας 7: Kruskal-Wallis (έτη προϋπηρεσίας).....	58
Πίνακας 8: Σχέση μισθού- προϋπηρεσίας (Σύγκριση ανά ζεύγη).....	58
Πίνακας 9: Συσχετίσεις Spearman επαγγελματικής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα και την δημιουργικότητα των εργαζομένων, ακόμα και την απόφασή τους για παραμονή στην εργασία τους. Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο σύνθετους τομείς που αντιμετωπίζουν σήμερα τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, όταν πρόκειται να διαχειριστούν τους εργαζόμενους.

Πρόκειται για ένα πολυδιάστατο φαινόμενο και συνδέεται με έννοιες όπως η παραγωγικότητα των εργαζομένων, η εργασιακή εξουθένωση, η εργασιακή δέσμευση, η απουσία από την εργασία και η τάση για αλλαγή εργασίας. Ανάμεσα στις έννοιες που συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι και αυτή της σύγκρουσης ρόλων. Μέσα από πολλές μελέτες σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα, έχει βρεθεί ότι η σύγκρουση ρόλων έχει αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία.

Στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία έχει συντελεστεί μία σημαντική οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση, από την οποία έχει πληγεί ιδιαίτερα ο τραπεζικός τομέας. Οι τράπεζες μετά από αλλεπάλληλες συγχωνεύσεις και ανακεφαλαιοποιήσεις αγωνίζονται να παραμείνουν βιώσιμες και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλά επίπεδα άγχους, εργασιακή ανασφάλεια, αβεβαιότητα για το μέλλον και αυξημένο φόρτο εργασίας. Επιπλέον των παραπάνω, οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές των τελευταίων ετών και η μεγάλη μείωση του προσωπικού στις Τράπεζες έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα αβεβαιότητας και ασάφειας σχετικά με τις εργασιακές ευθύνες. Παράλληλα οι τραπεζικοί υπάλληλοι στην Ελλάδα καλούνται να διαχειριστούν πολύ μεγάλο όγκο εργασίας εντός περιορισμένου χρονικού πλαισίου. Τα παραπάνω ενδέχεται να δημιουργήσουν αντικρουόμενες απαιτήσεις και προτεραιότητες, καθώς και πίεση για συμβιβασμούς στην ποιότητα εργασίας, οδηγώντας τελικά σε σύγκρουση ρόλων.

Οι υπάλληλοι μιας Τράπεζας είναι πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία για τον οργανισμό. Αν είναι πολύ ικανοποιημένοι είναι περισσότερο παραγωγικοί και συμβάλουν στην οικονομική ευρωστία του οργανισμού. Μέσα σ' αυτό το

ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι των τραπεζικών οργανισμών να γνωρίζουν τις απόψεις των εργαζομένων για τη δουλειά τους. Η διοίκηση των τραπεζικών οργανισμών, πρέπει να θέσει ως προτεραιότητα τον έγκαιρο εντοπισμό και την αντιμετώπιση φαινομένων σύγκρουσης ρόλων, προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία τους.

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς και το επίπεδο της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι στην Ελλάδα. Επιπλέον θα προσπαθήσει να εξετάσει εάν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Τέλος θα επιχειρήσει να απαντήσει στο ερώτημα αν υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης στους υπαλλήλους των Ελληνικών Τραπεζικών ιδρυμάτων.

Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης. Γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, των παραγόντων που την επηρεάζουν και τις επιπτώσεις της. Επίσης παρουσιάζονται οι οντολογικές και μηχανιστικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και δημοσιευτεί στη διάρκεια των χρόνων.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια του ρόλου, τους παράγοντες που τον επηρεάζουν και τις διάφορες θεωρίες των ρόλων μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία. Επίσης αναπτύσσεται η έννοια της σύγκρουσης των ρόλων. Τέλος παρουσιάζεται η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την σύγκρουση ρόλων.

Το τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο αποτελούν το ερευνητικό τμήμα της εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται η μεθοδολογία της έρευνας, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων, τα χαρακτηριστικά του δείγματος καθώς και τα αποτελέσματα της εργασίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση και σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στα συμπεράσματα της έρευνας και το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει: α) τον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι τραπεζών στην Ελλάδα β) τυχόν διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας και γ) τη συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη σύγκρουση ρόλων.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

- Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων που απασχολούνται στον Τραπεζικό κλάδο
- Ποιο είναι το επίπεδο της σύγκρουσης ρόλων στους εργαζομένους στον Τραπεζικό κλάδο
- Υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας.
- Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων

1.3 Υποθέσεις της έρευνας.

Η εργασία θα προσπαθήσει να διερευνήσει αν ισχύουν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- H1: Οι εργαζόμενοι σε τραπεζικό οργανισμό βιώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.
- H2: Οι εργαζόμενοι σε τραπεζικό οργανισμό βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων.
- H3: Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο παρουσιάζει διαφοροποίηση σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας.
- H4: Υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό.

1.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η πραγματοποιηθείσα έρευνα, παρότι μπορεί να μας δώσει πολλά χρήσιμα συμπεράσματα, υπόκειται σε συγκεκριμένους περιορισμούς, οι οποίοι αναφέρονται στη συνέχεια.

Ο πιο ουσιαστικός περιορισμός ήταν το μέγεθος του δείγματος. Το χρονικό διάστημα στο οποίο συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν αρκετά σύντομο και έτσι ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν (120) ήταν αρκετά περιορισμένος.

Επίσης η ανταπόκριση των εργαζομένων ήταν μικρότερη από την αναμενόμενη, παρόλο που το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε πολύ περισσότερα άτομα από τους τελικούς συμμετέχοντες. Ίσως, όταν το ερωτηματολόγιο παραδίδεται με προσωπική επαφή στον υποψήφιο συμμετέχοντα, υπάρχει μεγαλύτερη αποδοχή και ανταπόκριση.

Ένας ακόμα περιορισμός ήταν ο τρόπος αποστολής του ερωτηματολογίου. Η ηλεκτρονική αποστολή των ερωτηματολογίων περιορίζει την καλύτερη ενημέρωση για την έρευνα και την παροχή τυχόν διευκρινίσεων από την ερευνήτρια για τη συμπλήρωσή τους.

Τέλος, καθώς η συμπλήρωση έγινε ηλεκτρονικά, ενδέχεται οι ερωτηθέντες να μην ασχολήθηκαν ουσιαστικά και να μην διέθεσαν αρκετό χρόνο για τη συμπλήρωσή του, αλλά οι απαντήσεις να δόθηκαν με τυχαίο τρόπο, ή χωρίς την απαιτούμενη ειλικρίνεια.

Οι παραπάνω περιορισμοί ενδέχεται να περιορίζουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Χρειάζεται ενδεχομένως να πραγματοποιηθούν και άλλες μελέτες και σε μεγαλύτερο δείγμα, ώστε τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν να είναι περισσότερο ασφαλή.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση εργασιακής ικανοποίησης

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης πρωταγωνιστεί τις τελευταίες δεκαετίες στην Οργανωσιακή Κουλτούρα και Συμπεριφορά, καθώς είναι άμεσα συνδεδεμένη τόσο με την προσπάθεια που καταβάλουν οι επιχειρήσεις να διατηρούν ικανοποιημένους τους εργαζόμενους τους ώστε αυτοί να είναι περισσότερο παραγωγικοί, όσο και με την ψυχική υγεία των εργαζομένων .

Δεν υπάρχει ένας γενικευμένος κανόνας για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι θεωρείται ότι μπορούν να παρακινηθούν από πολλούς και ποικίλους παράγοντες, που σχετίζονται τόσο με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και με την προσωπικότητά τους. Ένας ενδιαφέρον ορισμός δίνεται από τον Huthcheson (1996), σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφεται ως η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών που έχει ένας εργαζόμενος κι αυτών που πραγματικά λαμβάνει από την εργασία του. Η αξιολόγηση αυτή είναι υποκειμενική, αφού σχετίζεται με τις προσωπικές αντιλήψεις και την προσωπικότητα του ατόμου, καθώς και τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματός του.

Σύμφωνα με τον Schermerhorn (1996) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται από το πόσο θετικά ή αρνητικά αισθάνεται ένα άτομο για διαφορετικές πτυχές της εργασίας του. Ο Prescott & Rothwell (2012) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως μία εκτίμηση της απόκλισης σχετικά με τις απαιτήσεις που έχει ένας εργαζόμενος από την εργασία του και της ανταπόδοσης που εισπράττει από αυτήν. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί σχετικά με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Ο πιο δημοφιλής όλων των ερευνητών είναι του Locke (1976, p. 1300) ο οποίος υποστηρίζει ότι «εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιέρχεται ένα άτομο, όταν αξιολογώντας την εργασία του, βρίσκει τις συνθήκες της συμβατές με το σύστημα αξιών του». Το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από το ποσοστό της ταύτισης των προσωπικών προσδοκιών και αναγκών του κάθε

εργαζόμενου και των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος (Wanous & Lawler, 1972).

Γενικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στην άποψη που έχει ένας εργαζόμενος για την εργασία του. Οι έρευνες που έχουν γίνει συγκλίνουν στην άποψη ότι πρόκειται για ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η προσωπικότητα του ατόμου, οι αξίες του, οι προσδοκίες του, το είδος της εργασίας κ.α. (Belias, Koustelios, Vairaktarakis & Sdrolas, 2015).

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006) η εργασιακή ικανοποίηση υποδηλώνει θετικές ή ευνοϊκές στάσεις για την εργασία. Οι George και Jones (2008) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η συλλογή των συναισθημάτων και των πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την τρέχουσα εργασία τους. Ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να κυμαίνεται από ακραία ικανοποίηση έως ακραία δυσαρέσκεια. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάζονται από διάφορες πτυχές της εργασίας τους, όπως η θέση εργασίας τους, το είδος της εργασίας που κάνουν, οι συνάδελφοί τους, οι προϊστάμενοι ή οι υφιστάμενοι και η αμοιβή τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύπλευρη έννοια με διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Η ικανοποίηση συνήθως συνδέεται με το κίνητρο, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι περισσότερο μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να συνδέεται με ένα προσωπικό αίσθημα επιτυχίας, είτε ποσοτικό είτε ποιοτικό (Mullins, 2005).

Σύμφωνα με τον Koustelios (2001), ανεξάρτητα από τον τρόπο προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης από τους ερευνητές, οι μελέτες συγκλίνουν ως προς το ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια η οποία επηρεάζεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, επαγγελματική εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση κ.λπ. Σε άλλη μελέτη του ιδίου (Koustelios, 1991) βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση ήταν διαφορετική ανάμεσα στους εργαζομένους που λειτουργούν σε διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες. Επιπλέον, όταν η οργανωσιακή κουλτούρα που βιώνουν οι εργαζόμενοι προσεγγίζει την επιθυμητή, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά την συνολική εργασία ή ορισμένες πτυχές αυτής και επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την παραγωγικότητα του εργαζομένου και κατά συνέπεια και του οργανισμού στον οποίο ανήκει (Awang, Ahmad & Zin 2010). Σύμφωνα με τον Grant, Christianson & Price (2007) η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων, το αίσθημα της ευτυχίας που αυτοί βιώνουν καθώς και την κοινωνική ευημερία.

2.2 Θεωρητική προσέγγιση εργασιακής ικανοποίησης

Οι πιο σημαντικές θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: στην πρώτη εντάσσονται οι οντολογικές θεωρίες ή θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες βασίζονται στο είδος και το περιεχόμενο των ανθρώπινων κινήτρων και εστιάζουν στην φύση της παρακίνησης, ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες των διαδικασιών, οι οποίες εστιάζονται στις συνθήκες και συμπεριφορές που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την απόδοση των εργαζομένων (Cole, 2002).

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ



Φύση της παρακίνησης

ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ



Διαδικασία της παρακίνησης

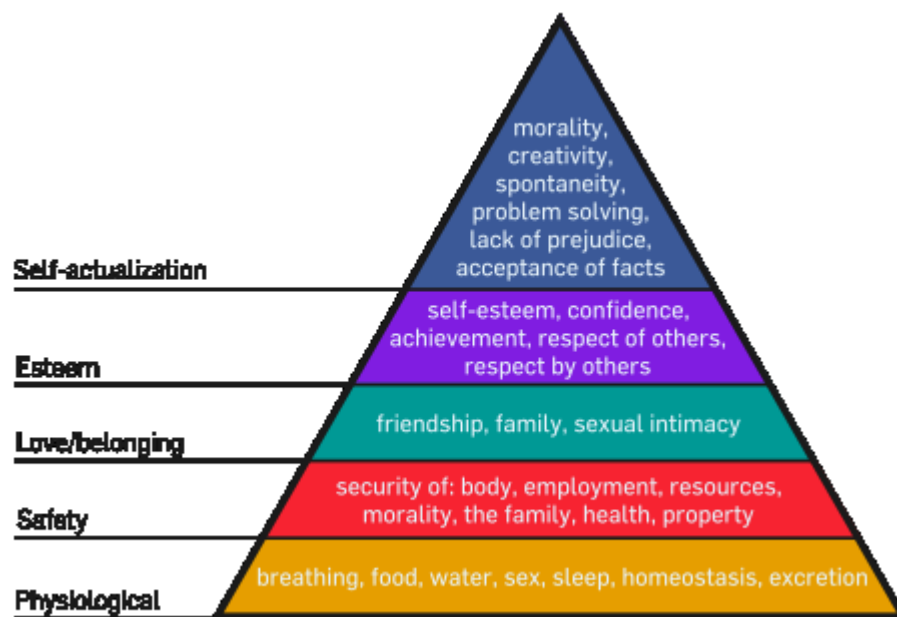
Σχήμα 1 : θεωρίες κινήτρων

2.3 Θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές

Οι θεωρίες αυτές εστιάζονται στην φύση της παρακίνησης. Στηρίζονται στην αρχή ότι τα κίνητρα του ανθρώπου προέρχονται από την επιθυμία του να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες του. Επικεντρώνονται στην υποκειμενική εμπειρία που βιώνει ένα άτομο στην εργασία του και τονίζουν τη σημασία των προσωπικών αξιών, πεποιθήσεων και στάσεων του στη διαμόρφωση της επαγγελματικής του ικανοποίησης.

2.3.1 Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Maslow, γνωστή και ως ιεραρχία των αναγκών του Maslow, είναι μια ψυχολογική θεωρία που αναπτύχθηκε το 1943 που εξηγεί τα ανθρώπινα κίνητρα και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η θεωρητική προσέγγιση του Maslow περιλαμβάνει ένα ιεραρχικό μοντέλο ανθρώπινων αναγκών που είναι διατεταγμένες σε σχήμα πυραμίδας. Στην πυραμίδα αυτή υπάρχουν πέντε κατηγορίες αναγκών. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βασικές ανάγκες, ενώ όσο προχωράμε προς την κορυφή οι ανάγκες γίνονται πιο σύνθετες.



Σχήμα 2: Πυραμίδα των αναγκών του Maslow. *"Maslow's Hierarchy of Needs". Archived from the original on September 7, 2011. Retrieved September 18, 2011.*

Φυσιολογικές Ανάγκες: Αυτές είναι οι πιο βασικές ανάγκες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση, όπως τροφή, νερό, στέγη, αέρας και ύπνος. Αυτές οι ανάγκες δεν μπορούν να αναβληθούν για πολύ. Αν δεν ικανοποιηθούν αυτές, ο άνθρωπος δεν μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο αναγκών. Για παράδειγμα ο πεινασμένος άνθρωπος δεν είναι σε θέση να σκεφτεί τίποτα άλλο εκτός από την πείνα του και την εύρεση του φαγητού του.

Ανάγκες ασφάλειας: Μόλις ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες ασφάλειας γίνονται σημαντικές. Πρόκειται για τις ανάγκες εκείνες που συνδέονται με την εύρεση εργασίας, εξασφάλιση ιατρικής περίθαλψης,

σταθερότητα, εξασφάλιση σύνταξης κ.λπ. Οι ανάγκες ασφάλειας λειτουργούν ως κίνητρο μόνο αν δεν ικανοποιηθούν.

Κοινωνικές ανάγκες: Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας, οι άνθρωποι έχουν ανάγκη για κοινωνική αλληλεπίδραση με τους άλλους. Χρειάζονται να νιώσουν αποδεκτοί σε κοινωνικές ομάδες, να αισθανθούν αγάπη, στοργή, να αναπτύξουν φιλίες και γενικά να νιώσουν ότι ανήκουν κάπου.

Ανάγκες εκτίμησης: Οι ανάγκες εκτίμησης σχετίζονται με την αίσθηση της αυτοεκτίμησης και της αναγνώρισης από τους άλλους. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση, τον αυτοσεβασμό, τον σεβασμό από τους άλλους, την αυτοπεποίθηση καθώς και την αναγνώριση της αξίας και του ρόλου.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Η αυτοπραγμάτωση είναι το υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow. Αυτή η κατηγορία αναφέρεται στην ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη, ολοκλήρωση και αξιοποίηση των πλήρων δυνατοτήτων του ατόμου. Περιλαμβάνει την επιδίωξη στόχων, την εύρεση νοήματος και σκοπού στη ζωή και την επίτευξη μιας κατάστασης αυτοεκπλήρωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία, όταν τα άτομα επιτύχουν αυτοπραγμάτωση, έχουν μεγαλύτερη αίσθηση ευτυχίας και ευημερίας.

Η θεωρία του Maslow είναι πολύ δημοφιλής σε όλο τον κόσμο και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές στα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ωστόσο έχει πολλούς περιορισμούς και δέχεται επικρίσεις από πολλούς ερευνητές.

Η θεωρία είναι πολύ απλουστευμένη και βασίζεται μόνο στις ανθρώπινες ανάγκες. Δεν υπάρχει άμεση συσχέτιση αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ των αναγκών και της συμπεριφοράς. Επίσης το συγκεκριμένο μοντέλο της ιεράρχησης των αναγκών μπορεί να μην είναι ομοιόμορφα εφαρμόσιμο σε όλες τις κατηγορίες εργαζομένων (Trivedi & Mehta, 2019).

Ενώ η αυτοπραγμάτωση είναι ο απώτερος στόχος της θεωρίας του Maslow, η έννοια μπορεί να είναι δύσκολο να οριστεί και να μετρηθεί. Το φιλοσοφικό ερώτημα που τίθεται είναι αν η επιθυμία της αυτοπραγμάτωσης μπορεί να ικανοποιηθεί. Ορισμένοι κριτικοί υποστηρίζουν ότι η επιδίωξη της αυτοπραγμάτωσης είναι υποκειμενική και διαφέρει από άτομο σε άτομο. Επιπλέον, οι ανάγκες όλων των εργαζομένων δεν είναι ομοιόμορφες. Πολλοί

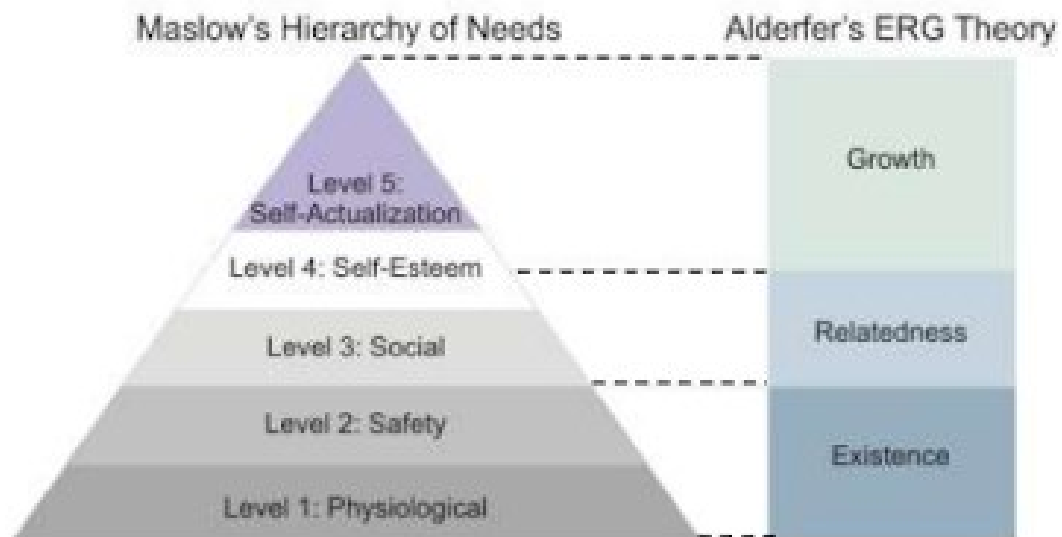
ικανοποιούνται μόνο με τις φυσιολογικές ανάγκες και την εξασφάλιση της απασχόλησης.

Η θεωρία του Maslow αναπτύχθηκε με βάση την έρευνα που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες και μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη σε όλους τους πολιτισμούς ή σε όλα τα άτομα. Σαν παράδειγμα, η ιεραρχία των αναγκών μπορεί να φαίνεται διαφορετική για άτομα άλλων πολιτισμών, όπου οι ανάγκες της κοινότητας μπορεί να έχουν προτεραιότητα έναντι των ατομικών αναγκών. Το μοντέλο της ιεράρχησης αναγκών έχει επίσης επικριθεί για την απλότητα και την ακαμψία του. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι στη σημερινή εποχή οι ανάγκες μπορεί να μην ακολουθούν την αυστηρή ιεραρχία και τα άτομα μπορεί να επιδιώκουν πολλαπλές ανάγκες ταυτόχρονα.

Παρά τα μειονεκτήματα και τους περιορισμούς της θεωρίας, έχει βοηθήσει τους διευθυντές των επιχειρήσεων να κατανοήσουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων τους ώστε να μπορέσουν να παρέχουν σε αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα. Αυτό συνολικά επιφέρει την αύξηση της αποδοτικότητας, της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων.

2.3.2. Η Θεωρία Alderfer - ERG.

Η θεωρία Alderfer είναι μια θεωρία κινήτρων που βασίζεται στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow και αποτελεί τροποποίηση αυτής (Papanis & Rodos, 2005).



Σχήμα 3: Σύγκριση θεωριών Maslow και Alderfer

Ο Alderfer μείωσε τις πέντε κατηγορίες αναγκών που παρακινούν τους ανθρώπους σε τρεις:

Ανάγκες ύπαρξης(existence): Αυτές είναι οι πιο βασικές ανάγκες και περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη και άλλες υλικές ανάγκες που απαιτούνται για την επιβίωση καθώς και ανάγκες ασφάλειας. Αυτές οι ανάγκες αφορούν τα δύο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow. Ωστόσο, η θεωρία δεν υποθέτει ότι αυτές οι ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν πλήρως πριν ένα άτομο μπορέσει να προχωρήσει σε ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Αντίθετα, οι ανάγκες ύπαρξης παραμένουν σημαντικές σε όλη τη ζωή ενός ατόμου και μπορούν να αποτελέσουν πηγή κινήτρων ανά πάσα στιγμή.

Ανάγκες σχέσης(relatedness): Οι ανάγκες αναφέρονται στην επιθυμία για κοινωνική αλληλεπίδραση και σχέσεις με άλλους, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης για αγάπη, στοργή και κοινωνική υποστήριξη. Αυτές οι ανάγκες είναι παρόμοιες με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow. Σύμφωνα με τη θεωρία, τα άτομα έχουν μια φυσική επιθυμία να συνδεθούν με άλλους και να δημιουργήσουν κοινωνικούς δεσμούς. Η μη εκπλήρωση αυτών των αναγκών

μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα μοναξιάς και απομόνωσης, τα οποία μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία ενός ατόμου.

Ανάγκες ανάπτυξης(growth): Πρόκειται για τις ανάγκες που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη και την επιδίωξη προσωπικών στόχων και φιλοδοξιών. Περιλαμβάνουν την επιθυμία για αυτοβελτίωση, τη δημιουργικότητα, τα επιτεύγματα και την προσωπική ολοκλήρωση. Οι ανάγκες είναι παρόμοιες με τα δύο ανώτερα επίπεδα αναγκών εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow. Ο Alderfer θεωρεί ότι τα άτομα έχουν μια φυσική ώθηση να αναπτυχθούν και ότι αυτή η ορμή μπορεί να αποτελέσει πηγή κινήτρων σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους.

Η θεωρία Alderfer ονομάστηκε και θεωρία ERG από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων existence, relatedness και growth που περιγράφουν τις τρεις παραπάνω κατηγορίες αναγκών.

Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow, η οποία υποδηλώνει ότι τα άτομα πρέπει να ικανοποιούν ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου πριν μπορέσουν να προχωρήσουν σε ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, η θεωρία ERG υποστηρίζει ότι μπορούν να είναι ταυτόχρονα ενεργές πολλαπλές ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο μπορεί να παρακινείται όχι μόνο από μία ανάγκη, αλλά από έναν συνδυασμό αναγκών οι οποίες μπορούν να επιδιώκονται ταυτόχρονα. Τα άτομα μπορούν να στρέφουν την προσοχή τους σε διαφορετικές ανάγκες ανάλογα με τις τρέχουσες περιστάσεις τους. Επίσης οι ανάγκες αυτές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με πολύπλοκους τρόπους. Οι επιχειρήσεις κατανοώντας αυτές τις ανάγκες, μπορούν να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον που θα υποστηρίξει τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Μια άλλη σημαντική διαφορά της θεωρίας ERG από τη θεωρία του Maslow είναι ότι εισάγει την σχέση «απογοήτευσης-ματαίωσης». Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι η απογοήτευση των αναγκών υψηλότερου επιπέδου μπορεί να αναγκάσει τα άτομα να υποχωρήσουν σε ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες ανάπτυξης, μπορεί να επικεντρωθεί περισσότερο στις ανάγκες σχέσης ή ύπαρξης. Η θεωρία υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος που θα υποστηρίξει την ικανοποίηση των αναγκών υψηλότερου

επιπέδου του ατόμου, καθώς η απογοήτευση αυτών των αναγκών μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τα κίνητρα και την ευημερία του.

Σε αντίθεση με τον Maslow, σύμφωνα με τον οποίο από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιηθεί δεν λειτουργεί πλέον ως κίνητρο, η θεωρία του Alderfer υποστηρίζει ότι οι ανάγκες μπορούν να είναι συνεχείς πηγές κινήτρων ακόμα και αφού ικανοποιηθούν, καθώς τα άτομα επιδιώκουν να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους.

Οι παραπάνω διαφορές υπογραμμίζουν τις ξεχωριστές προσεγγίσεις που υιοθετούν οι Maslow και Alderfer στις θεωρίες τους για τα κίνητρα, με τον Maslow να επικεντρώνεται σε μια αυστηρή ιεραρχία των αναγκών και τον Alderfer να προτείνει μια πιο ρευστή και δυναμική προσέγγιση στα ανθρώπινα κίνητρα.

2.3.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg, γνωστή και ως θεωρία Κινήτρου-Υγιεινής, προτείνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια επηρεάζονται από δύο ομάδες παραγόντων: παράγοντες υγιεινής και παράγοντες παρακίνησης (Herzberg, 1966).

Παράγοντες υγιεινής: Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι βασικοί παράγοντες εργασίας που πρέπει να υπάρχουν για να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι ελάχιστες απαιτήσεις που περιμένει ένας εργαζόμενος από την εργασία του. Περιλαμβάνουν τις αμοιβές, την ασφάλεια της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας, τις πολιτικές του εργοδότη και τον τρόπο διοίκησης, την εποπτεία καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Εάν αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν ή είναι ανεπαρκείς, δημιουργείται στους εργαζόμενους δυσαρέσκεια. Ωστόσο, η παρουσία αυτών των παραγόντων δεν αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους, ούτε δημιουργεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, επειδή την εκλαμβάνουν ως κανονικότητα (Tietjen and Myers, 1998).

Παράγοντες παρακίνησης: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας όπως η επίτευξη του στόχου, η αναγνώριση του έργου, η ευθύνη, η δυνατότητα ανάπτυξης και η φύση της εργασίας. Η παρουσία αυτών των παραγόντων λειτουργεί ως

κίνητρο για τους εργαζόμενους, οι οποίοι βιώνουν αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης και ωθούνται σε μεγαλύτερη προσπάθεια και καλύτερες επιδόσεις. Από την άλλη, η απουσία τους δεν σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν δυσαρέσκεια, απλά δεν υπάρχει κίνητρο.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg προτείνει ότι οι μάνατζερ πρέπει να επικεντρωθούν και στις δύο κατηγορίες παραγόντων ώστε να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Οι παράγοντες υγιεινής πρέπει να ικανοποιούνται για να αποτραπεί η δυσαρέσκεια, αλλά πρέπει να υπάρχουν και κίνητρα για να δημιουργήσουν εργασιακή ικανοποίηση και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν τα μέγιστα.

Ο Herzberg πίστευε επίσης ότι η παρουσία κινήτρων ήταν πιο σημαντική από την απουσία παραγόντων υγιεινής στη δημιουργία ικανοποίησης από την εργασία. Με άλλα λόγια, η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής από μόνη της δεν οδηγεί απαραίτητα σε εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση, αλλά μάλλον οι διευθυντές πρέπει να επικεντρωθούν και στην παροχή κινήτρων. Για παράδειγμα, η απλή αύξηση του μισθού ενός υπαλλήλου μπορεί να μην οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση και να αποτελεί κίνητρο, αλλά η παροχή ευκαιριών για εξέλιξη και αναγνώριση μπορεί να συμβάλει σε μια πιο ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Herzberg, ένας αποτελεσματικός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων είναι η αύξηση της υπευθυνότητας, της πρόκλησης και της αυτονομίας μιας εργασίας για να γίνει πιο ουσιαστική και ικανοποιητική. Δίνοντας στους υπαλλήλους περισσότερο έλεγχο στην εργασία τους, οι διευθυντές μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον που θα παρακινεί τους υπαλλήλους να αποδίδουν όσο το δυνατόν καλύτερα.

2.3.4. Η Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο McClelland (1961, 1985) υποστηρίζει ότι τα άτομα παρακινούνται από τρεις βασικές ανάγκες: το επίτευγμα, την αποδοχή και την ισχύ. Σύμφωνα με την θεωρία του, οι ανάγκες αυτές δεν είναι έμφυτες ή σταθερές, αλλά επίκτητες, και τις αποκτά κανείς μέσω των εμπειριών της ζωής, των πολιτισμικών επιρροών και της κοινωνικοποίησής του.

Η ανάγκη για επίτευγμα (*Need for Achievement, nAch*) είναι η επιθυμία για την ολοκλήρωση απαιτητικών αλλά εφικτών εργασιών, την ανάληψη κινδύνων και τη λήψη ανατροφοδότησης για την απόδοση. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα τείνουν να είναι προσανατολισμένα στο στόχο, επίμονα και ανταγωνιστικά. Τείνουν επίσης να αποφεύγουν καταστάσεις χαμηλού κινδύνου και χαμηλής ανταμοιβής και αναζητούν μέτρια επίπεδα κινδύνου και πρόκλησης.

Η ανάγκη για σύνδεση (*Need for Affiliation, nAff*) είναι η επιθυμία να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε στενές σχέσεις με τους άλλους, να γίνουμε αρεστοί και αποδεκτοί και να αποφύγουμε τις συγκρούσεις. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για συναναστροφή τείνουν να είναι φιλικά, συνεργάσιμα και υποστηρικτικά. Τείνουν επίσης να αναζητούν κοινωνικές επαφές και εκτιμούν την ανατροφοδότηση και την αναγνώριση από τους άλλους.

Η ανάγκη για δύναμη (*Need for Power, nPow*) περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος και να λαμβάνει αναγνώριση για τα επιτεύγματά του. Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για δύναμη τείνουν να είναι διεκδικητικά, πειστικά και ανταγωνιστικά. Τείνουν επίσης να αναζητούν ηγετικές θέσεις και εκτιμούν την αυτονομία και τον έλεγχο.

Τα άτομα με υψηλά επίπεδα αυτών των αναγκών θα έχουν περισσότερα κίνητρα όταν βρεθούν σε συνθήκες που μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Για παράδειγμα, ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα, έχει μεγαλύτερο κίνητρο να αναλάβει δύσκολες εργασίες και να λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους άλλους για την απόδοσή του, ενώ ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για αλληλεγγύη θα έχει περισσότερα κίνητρα να εργαστεί σε ένα υποστηρικτικό και συνεργατικό περιβάλλον. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των αναγκών μπορεί να είναι χρήσιμη για τη βελτίωση των κινήτρων των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική απόδοση (Gupta & Singh, 2015).

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της θεωρίας του McClelland είναι ότι αναγνωρίζει ότι τα ανθρώπινα κίνητρα είναι πολύπλοκα και πολύπλευρα και ότι διαφορετικά άτομα μπορεί να παρακινούνται από διαφορετικές ανάγκες. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της προσαρμογής των στρατηγικών παρακίνησης στις ατομικές ανάγκες, αντί της χρήσης μιας προσέγγισης που ταιριάζει σε

όλους. Ένα άλλο πλεονέκτημα της θεωρίας είναι ότι δίνει έμφαση στο ρόλο του κοινωνικού περιβάλλοντος και των πολιτισμικών επιρροών στη διαμόρφωση των κινήτρων. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι οι στρατηγικές παρακίνησης των εργαζομένων χρειάζεται να ποικίλλουν, ανάλογα με τους πολιτιστικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

Οι επικριτές της θεωρίας υποστήριξαν ότι είναι δύσκολο να μετρηθούν με ακρίβεια οι παραπάνω ανάγκες και ότι είναι υπερβολικά απλοϊκό να μειωθεί το κίνητρο σε τρεις μόνο ανάγκες. Άλλοι έχουν υποστηρίξει ότι η θεωρία μπορεί να είναι πιο εφαρμόσιμη σε ατομικιστικές κουλτούρες και μπορεί να μην ισχύει τόσο καλά σε κουλτούρες όπου η κοινωνική αρμονία και συνεργασία έχουν προτεραιότητα έναντι των ατομικών επιτευγμάτων (Lu & Lin, 2010).

Συνολικά, η θεωρία των αναγκών του McClelland συμβάλλει σημαντικά στην κατανόηση των κινήτρων που οδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και έχει πρακτική εφαρμογή τόσο στη βελτίωση τους, όσο και στην αύξησή της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, όπως κάθε θεωρία, έχει τους περιορισμούς της και θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες κινητήριες θεωρίες και στρατηγικές.

Η θεωρία του McClelland έχει χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς σε διάφορα περιβάλλοντα, όπως της εκπαίδευσης, της εργασίας και του αθλητισμού. Έχει επίσης επικριθεί για την εξάρτησή της από μέτρα αυτοαναφοράς καθώς και για την περιορισμένη εφαρμογή της σε πολιτισμούς εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών και της Δυτικής Ευρώπης.

2.3.5. Η Θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία X και η θεωρία Y (McGregor, 1967) προσπαθεί να εξηγήσει πως οι διαφορετικές προσεγγίσεις διαχείρισης των εργαζομένων μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα και την απόδοσή τους. Ο McGregor πρότεινε δύο αντίθετα στυλ διαχείρισης που βασίζονται σε αντικρουόμενες υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση: Θεωρία X και Θεωρία Y (Mohamed & Nor, 2013).

Θεωρία X: Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι, οι περισσότεροι εργαζόμενοι προσπαθούν εκ φύσεως να αποφύγουν τη δουλειά, οπότε αυτό είναι δυνατόν και το μόνο τους κίνητρο για εργασία είναι ο μισθός και η ασφάλειά τους. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η έλλειψη φιλοδοξίας και

η αποφυγή ανάληψης πρωτοβουλιών. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν χαμηλή παραγωγικότητα και χρειάζονται συνεχή επίβλεψη για να ολοκληρώσουν την εργασία τους και υποκίνηση μέσω αυστηρών κανόνων, οδηγιών και τιμωριών για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Θεωρία Υ: Από την άλλη πλευρά, η θεωρία αυτή υποθέτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, απολαμβάνουν την εργασία τους, χαρακτηρίζονται από αίσθημα ευθύνης, είναι ικανοί να λαμβάνουν αποφάσεις και αναζητούν ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη. Δεν χρειάζονται έλεγχο, αλλά την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και κατάλληλο περιβάλλον για να μπορέσουν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αναδείξουν τις ικανότητές τους. Οι διευθυντές που έχουν αυτή την άποψη τείνουν να ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους αναθέτοντας τους ευθύνες, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους και παρέχοντάς τους ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.

Ο McGregor υποστηρίζει ότι οι μάνατζερ που υιοθετούν την Θεωρία Υ τείνουν να δημιουργούν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους και δείχνοντας τους εμπιστοσύνη, τους ωθούν να αναλάβουν ευθύνες, δημιουργούν μια αίσθηση κοινού σκοπού και τους ενθαρρύνουν να υπερβούν την εργασία τους.

Αντίθετα, οι μάνατζερ που υιοθετούν την Θεωρία Χ τείνουν να δημιουργούν ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο απουσιάζει η δημιουργικότητα και η πρωτοβουλία. Βασιζόμενοι σε αυστηρούς κανόνες, τιμωρίες και συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων, αποθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους και μειώνουν το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης.

Η θεωρία έχει γίνει ευρέως αποδεκτή και επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης πολλών οργανισμών, ιδιαίτερα αυτών που δίνουν προτεραιότητα στη δέσμευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η επίπτωση της θεωρίας Χ και Υ στο πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι, όταν δίνονται ευκαιρίες στα άτομα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους σε διαφορετικά επίπεδα, τότε αυτά βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση (Thiagaraj & Thangaswamy, 2017).

2.4. Θεωρίες των διαδικασιών

Οι θεωρίες αυτές εστιάζονται στην διαδικασία της παρακίνησης και προσπαθούν να ερμηνεύσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Επικεντρώνονται στα αντικειμενικά χαρακτηριστικά μιας εργασίας και στο πώς αυτά συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Βασική τους ιδέα είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να εξηγηθεί από ένα σύνολο προβλέψιμων μηχανισμών ή παραγόντων που λειτουργούν στο χώρο εργασίας. Ισχυρίζονται ότι παράγοντες όπως οι οργανωτικές πολιτικές, οι ανταμοιβές, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση μπορούν να επιδράσουν στη διαμόρφωση της ικανοποίησης των ατόμων με την εργασία τους. Οι θεωρίες προτείνουν ότι βελτιώνοντας τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους και τελικά, την απόδοσή τους.

2.4.1. Η Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom είναι μια θεωρία κινήτρων που εστιάζει στον τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία, ο τρόπος με τον οποίο θα δράσει ένα άτομο βασίζεται στην προσδοκία του ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και θα του επιφέρει την ανάλογη ανταμοιβή.

Η θεωρία βασίζεται σε τρεις μεταβλητές:

α) Την προσδοκία (expectancy), η οποία δηλώνει την πεποίθηση ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Εάν ένα άτομο πιστεύει ότι καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια δεν θα οδηγηθεί σε βελτίωση της απόδοσης, τότε δεν έχει κίνητρο να προσπαθήσει περισσότερο.

β) Την συντελεστικότητα (instrumentality), που αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι η βελτιωμένη απόδοσή του θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα ή οικονομική ανταμοιβή.

γ) Το σθένος (valence) το οποίο αναφέρεται στην αντίληψη που έχει ένα άτομο για την αξία των ανταμοιβών που σχετίζονται με την εργασία του.

Σύμφωνα με τον Vroom (1994) το κίνητρο είναι το αποτέλεσμα του πολλαπλασιασμού των παραπάνω μεταβλητών και εκφράζεται με τον τύπο:

Κίνητρο = Προσδοκία x Συντελεστικότητα x Σθένος

Σύμφωνα με την παραπάνω σχέση, το κίνητρο θα είναι υψηλό όταν η προσδοκία, η συντελεστικότητα και το σθένος είναι σε υψηλό επίπεδο. Αν ένα από τα τρία στοιχεία είναι χαμηλό, τότε και το κίνητρο είναι μικρότερο, ενώ αν ένας από τους παράγοντες είναι μηδενικός, τότε δεν υπάρχει κίνητρο (Spector, 2007).

Η θεωρία προσδοκίας του Vroom καθορίζει ένα σημαντικό πλαίσιο για την κατανόηση των κινήτρων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η κατανόηση των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους θα βοηθήσει σημαντικά τους οργανισμούς να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων τους (Van Eerde, 1996)

2.4.2. Η Θεωρία της υποκίνησης των Porter και Lawler

Η θεωρία της υποκίνησης των Porter-Lawler αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1960. Είναι βασισμένη στην θεωρία των προσδοκιών του Vroom, την οποία προσπάθησε να βελτιώσει και να εξελίξει. Ενώ η θεωρία του Vroom εστιάζει αποκλειστικά στις προσδοκίες του ατόμου για τα αποτελέσματα, η θεωρία Porter-Lawler λαμβάνει υπόψη τον αντίκτυπο της αντίληψης που έχει ένα άτομο για την αξία των αποτελεσμάτων, καθώς και την ισότητα των ανταμοιβών. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που επιδιώκει να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ εργασιακής απόδοσης, κινήτρων και ικανοποίησης.

Η θεωρία υποστηρίζει ότι η απόδοση δεν εξαρτάται απαραίτητα από την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά μπορεί και αντίστροφα η εργασιακή ικανοποίηση να είναι αποτέλεσμα της απόδοσης (Porter & Lawler, 1968).

Σύμφωνα με τη θεωρία των Porter-Lawler, η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από δύο κύριους παράγοντες: το κίνητρο και την ικανότητα. Το κίνητρο είναι η προθυμία ενός ατόμου να καταβάλει προσπάθεια για μια εργασία, ενώ η ικανότητα αναφέρεται στις δεξιότητες και τις γνώσεις του ατόμου που σχετίζονται με το έργο που εκτελεί. Τόσο το κίνητρο όσο και η ικανότητα είναι απαραίτητα για υψηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης.

Η θεωρία προτείνει ότι το κίνητρο καθορίζεται από ένα σύνθετο σύνολο παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της αξίας που αποδίδει ένα άτομο στα αποτελέσματα μιας εργασίας, την αντιληπτή ικανότητα επίτευξης των αποτελεσμάτων και την αντιληπτή ισότητα του συστήματος ανταμοιβής στον

οργανισμό. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζονται από την προσωπικότητα του ατόμου, τις προηγούμενες εμπειρίες του και την οργανωσιακή κουλτούρα.

Η θεωρία Porter-Lawler τονίζει επίσης τη σημασία της ανατροφοδότησης στη διαδικασία παρακίνησης. Όταν ένα άτομο λαμβάνει ανατροφοδότηση που είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες του, το κίνητρο αυξάνεται. Αντίθετα, όταν η ανατροφοδότηση δεν είναι σύμφωνη με τις προσδοκίες, το κίνητρο μειώνεται.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Porter και Lawler, η επίτευξη υψηλών επιδόσεων συνδέεται με πολλές ανταμοιβές, όπως:

Εξωτερικές ανταμοιβές: Πρόκειται για απτές ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους ως αποτέλεσμα της υψηλής απόδοσης τους, όπως αυξήσεις μισθών, προαγωγές και μπόνους.

Εσωτερικές ανταμοιβές: Πρόκειται για άυλες ανταμοιβές που προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου, όπως το αίσθημα της ικανοποίησης και της ολοκλήρωσης που αισθάνεται αν υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας.

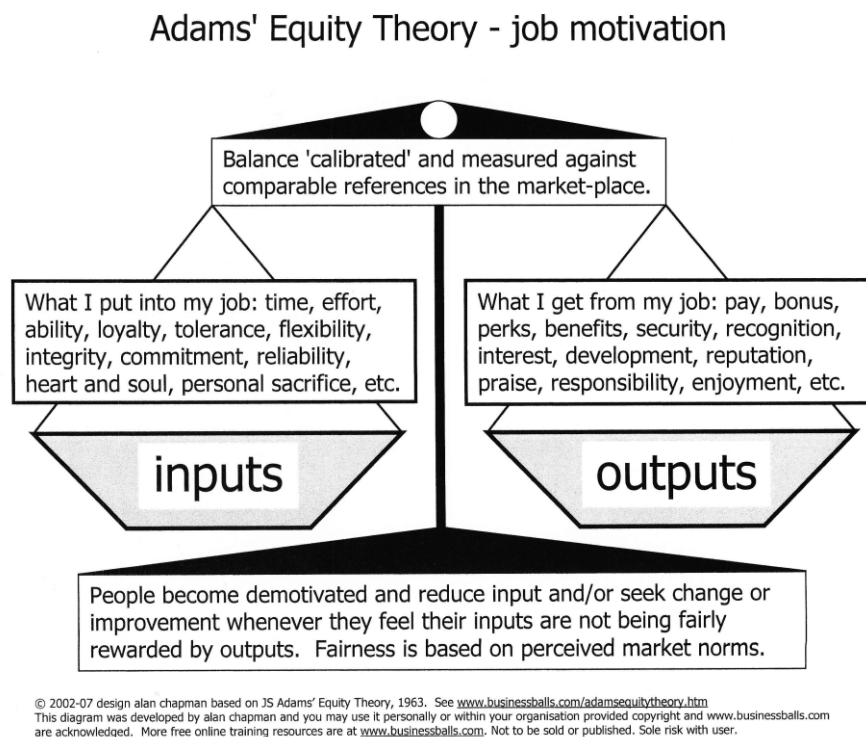
Προσωπική ικανοποίηση: Οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις είναι πιθανό να βιώνουν αισθήματα προσωπικής ικανοποίησης και υπερηφάνειας για την εργασία τους, που με τη σειρά τους οδηγούν σε αυξημένη αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθηση.

Αναγνώριση: Οι εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις αναγνωρίζονται συχνά και ανταμείβονται για τα επιτεύγματά τους, γεγονός που μπορεί να τονώσει το κίνητρό τους και να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν να αποδίδουν σε υψηλό επίπεδο.

Συνολικά, η θεωρία Porter-Lawler παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ κινήτρων, εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Τονίζει τη σημασία της ανατροφοδότησης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ισότητας και υπογραμμίζει τη σημασία των εγγενών κινήτρων για την παρακίνηση των εργαζομένων

2.4.3. Η Θεωρία της δικαιοσύνης και ισότητας του Adams

Η θεωρία αναπτύχθηκε το 1963 από τον John Adams και βασίστηκε στην ιδέα ότι η δικαιοσύνη και η ισότητα είναι τα βασικά στοιχεία των κινήτρων των ατόμων. Η θεωρία βασίζεται στην απλή υπόθεση ότι οι άνθρωποι θέλουν να αντιμετωπίζονται δίκαια. Η ανισότητα ή μια αντιληπτή αδικία, δημιουργεί ένταση που παρακινεί τα άτομα να αναλάβουν δράση για την αποκατάσταση της δικαιοσύνης.



Σχήμα 4: Θεωρία Adams. Πηγή: Chapman, 2002, based on Adams, 1963

Η θεωρία στηρίζεται σε πέντε βασικές αρχές:

1. Οι σχέσεις των ανθρώπων χτίζονται με βάση την προσδοκία ότι η συνεισφορά τους θα ανταμειφθεί (Adams, 1963). Τα άτομα αναμένουν ότι οι ανταμοιβές τους θα είναι ανάλογες με την προσφορά τους.
2. Οι άνθρωποι συγκρίνουν τις εισροές και τα αποτελέσματά τους με εκείνα των συναδέλφων τους και με τα αποτελέσματα που πιστεύουν ότι πρέπει να λάβουν. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούν αυτή τη σύγκριση για να αξιολογήσουν εάν αντιμετωπίζονται δίκαια ή άδικα.

Όταν η σχέση: **Αμοιβή (ατομικά) / Προσφορά (ατομικά)**

είναι ίση με τη σχέση **Αμοιβή (άλλων) / Προσφορά (άλλων)**

τότε υπάρχει δικαιοσύνη και κατά συνέπεια εργασιακή ικανοποίηση, ενώ σε αντίθετη περίπτωση δημιουργείται δυσαρέσκεια (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Τα πρότυπα με τα οποία γίνεται η σύγκριση μπορεί να είναι γενικά ή ειδικά. Η γενικευμένη σύγκριση γίνεται έναντι των κοινά αποδεκτών προτύπων ή προκαθορισμένων κοινωνικών κανόνων (Greenberg, 1987) ενώ σαν ειδικό πρόσωπο αναφοράς μπορεί να θεωρηθεί ακόμα και το ίδιο το άτομο, όταν αναφέρεται στην δική του εμπειρία στο παρελθόν όσον αφορά τις ανταμοιβές που έλαβε για τη συνεισφορά του. Επίσης τα πρότυπα μπορεί να είναι εσωτερικά, δηλαδή να ανήκουν στην ίδια κοινωνικά ομάδα ή εξωτερικά, δηλαδή να ανήκουν σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες (Scholl, Cooper & McKenna, 1987).

3. Η ανισορροπία μεταξύ των ανταμοιβών και της συνεισφοράς οδηγεί στην αντίληψη της ανισότητας. Για παράδειγμα, η ανισότητα συμβαίνει κάθε φορά που οι εισροές των εργαζομένων (εκπαίδευση, προσόντα, ευθύνες) σε σχέση με τα αποτελέσματα τους (μπόνους, μισθός και ασφάλεια εργασίας) δεν είναι ανάλογα μ' αυτά που πιστεύουν ότι λαμβάνουν οι άλλοι άνθρωποι (Kim, Edwards & Shapiro, 2015).

4. Η ανισότητα έχει ως αποτέλεσμα την ψυχολογική δυσφορία. Η αντίληψη ότι το άτομο έλαβε μικρότερες ανταμοιβές συγκρίνοντάς τις με όσα θεωρεί ότι έχει προσφέρει, πυροδοτεί το αίσθημα της αδικίας, του θυμού και της ενοχής. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανισότητα, τόσο ισχυρότερα είναι αυτά τα αισθήματα.

5. Εάν το άτομο αντιληφθεί ότι του φέρονται άδικα, αναλαμβάνει δράση προκειμένου να αποκαταστήσει την ανισότητα και να εξαλείψει την αδικία που αισθάνεται ότι εισπράττει.

Η θεωρία του Adams προσδιορίζει τρεις κύριους τύπους αντιδράσεων προκειμένου να αποκατασταθεί ισορροπία:

- **Συμπεριφορές αποκατάστασης της ισότητας:** Τα άτομα που αντιλαμβάνονται την ανισότητα προσπαθούν να αποκαταστήσουν την ισότητα αλλάζοντας τις δικές τους εισροές ή τα αποτελέσματα (π.χ. μειώνουν την εργασιακή τους προσφορά ή προσπαθούν να αποκομίσουν μεγαλύτερο μισθό). Ακόμα επιχειρούν να αλλάξουν τις αντιλήψεις τους για τον τρόπο με τον οποίο συγκρίνουν τις εισροές ή τις ανταμοιβές των άλλων, επιλέγοντας ένα

διαφορετικό πρότυπο σύγκρισης, με το οποίο η αντιπαράβολή δεν δημιουργεί αίσθημα ανισότητας.

- **Ψυχολογική Δυσφορία:** Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται την ανισότητα μπορεί να βιώσουν δυσφορία, θυμό ή δυσαρέσκεια, τα οποία μπορεί να τους οδηγήσουν σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση ή μειωμένα κίνητρα, ακόμα και στην εγκατάλειψη της εργασίας τους.
- **Γνωστική Επαναξιολόγηση:** Η αντίληψη της ανισότητας μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε επαναξιολόγηση της προσφοράς, της ανταμοιβής τους και της σύγκρισής τους με τους άλλους. Αυτή η επαναξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στην αντίληψη ή στις συμπεριφορές τους (Montana & Charnov, 2008).

Η παραπάνω θεωρία έχει δεχτεί αρκετές επικρίσεις για τη δυσκολία μέτρησης τόσο των εισροών, όσο και των αποτελεσμάτων, αλλά και επειδή διαφορετικά άτομα μπορούν να προβαίνουν σε σύγκριση με διαφορετικές ομάδες αναφοράς (Ball, 2013).

2.4.4. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke & Latham

Η θεωρία στοχοθέτησης των Locke και Latham συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τους εργασιακούς στόχους. Σύμφωνα με τη θεωρία, όταν υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, τα άτομα παρακινούνται να εργαστούν σκληρότερα και πιο αποτελεσματικά (Locke & Latham, 1990). Βασική προϋπόθεση είναι οι στόχοι να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι. Επιπλέον οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί αλλά πλήρως επιτεύξιμοι. Τα άτομα όταν ωθούνται πέρα από τις ζώνες άνεσής τους, είναι πιο πιθανό να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να αισθανθούν μια αίσθηση ολοκλήρωσης με την επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον οι στόχοι πρέπει να γίνονται αποδεκτοί από τους εργαζόμενους. Ένας πολύ δύσκολος στόχος μπορεί να μην γίνει αποδεκτός, όταν ο εργαζόμενος νιώσει ότι δεν έχει τις ικανότητες ή τις γνώσεις για να τον επιτύχει. Ένας πολύ εύκολος στόχος επίσης μπορεί να μην αποτελεί πρόκληση για τις δυνατότητες του.

Η ορθή επίτευξη ενός στόχου είναι συνάρτηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και της πληροφόρησης που έχουν οι εργαζόμενοι (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2005). Υψηλοί στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με την κατάλληλη

εκπαίδευση των εργαζομένων, ώστε αυτοί να αποκτήσουν περισσότερες ικανότητες και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Επιπλέον αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη σαφήνεια των ρόλων, υψηλότερο επίπεδο απόδοσης και υψηλότερο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης με την επίτευξη των στόχων. Αντίστοιχα, η μη επίτευξη τους οδηγεί σε απογοήτευση και παραμέληση της εργασίας (Harkins & Lowe, 2000 · Lunenburg, 2011).

Η θεωρία του Locke & Latham τονίζει τη σημασία της ανατροφοδότησης και της παρακολούθησης της προόδου για την επίτευξη ενός στόχου. Όταν τα άτομα λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόδοό τους, μπορούν να εντοπίσουν τυχόν παρεκκλίσεις και να προσαρμόσουν τις προσπάθειες και τις στρατηγικές τους, έτσι ώστε να παραμείνουν ευθυγραμμισμένα στο στόχο και τελικά να οδηγηθούν στην επίτευξή του.

Η θεωρία των στόχων είναι μια ευρέως αποδεκτή και εφαρμοσμένη θεωρία κινήτρων που τονίζει τη σημασία των σαφών, συγκεκριμένων και απαιτητικών στόχων στην οδήγηση της απόδοσης και των κινήτρων. Ωστόσο, επικριτές της θεωρίας ισχυρίζονται ότι η εστίαση στον καθορισμό των στόχων μπορεί να παραμελήσει άλλες σημαντικές πτυχές της εργασίας, όπως η δημιουργικότητα και η συνεργασία και τονίζουν ότι έχει μεγάλη σημασία η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ του καθορισμού των στόχων και άλλων στρατηγικών παρακίνησης (Lunenburg, 2011).

2.5. Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σημαντική πτυχή της επαγγελματικής ζωής ενός ατόμου, γι' αυτό έχει γίνει πολυδιάστατο αντικείμενο μελέτης των ερευνητών. Ανεξάρτητα από το κίνητρο όλων των μελετών οι οποίες μπορεί να έχουν σαν αφετηρία διαφορετικές τοποθετήσεις, δεν υπάρχει αμφισβήτηση από κανένα για την αξία που έχει μία ικανοποιητική εργασία στη ζωή των ανθρώπων.

Στις έρευνες μέτρησης έχουν ελεγχθεί πολλοί προσδιοριστικοί παράγοντες ή συνδυασμοί παραγόντων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι οι παράγοντες που την επηρεάζουν είναι πολλοί και ποικίλοι και εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις εργασιακές συνθήκες, καθώς και από τα

ατομικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα των εργαζομένων (Χαλάς, 2010). Οι έρευνες συγκλίνουν ότι οι παράγοντες αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: Στους εξωγενείς ή περιβαλλοντικούς, δηλαδή σ' αυτούς που σχετίζονται με εξωτερικές επιδράσεις και στους ατομικούς που σχετίζονται με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και τα εσωτερικά τους κίνητρα (Spector, 2007).

2.6 Εξωγενείς παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Αμοιβή και παροχές: Έρευνες έχουν δείξει ότι η αμοιβή και οι παροχές είναι μεταξύ των κορυφαίων παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία (Chen & Silverthorne, 2008 · Khaleque & Rahman, 2020). Οι εργαζόμενοι αναμένουν να αποζημιωθούν δίκαια για την εργασία που κάνουν. Η ικανοποίηση από την αμοιβή επηρεάζεται από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας, καθώς και από τις αμοιβές του εργαζομένου σε προηγούμενη εργασία του.

Εργασιακό περιβάλλον: Επειδή οι εργαζόμενοι ξοδεύουν σημαντικό χρόνο στη δουλειά τους, το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τα κίνητρα, την παραγωγικότητά τους και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία τους. Η ύπαρξη ή απουσία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, που σχετίζονται με την καθαριότητα, την υγιεινή και ασφάλεια, τη θερμοκρασία και τον εξερισμό του χώρου εργασίας, οδηγούν αντίστοιχα στην ικανοποίηση ή στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων (Δημοπούλου, Καζούκα & Αργυράκη, 2010). Οι εργαζόμενοι προτιμούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, επειδή διευκολύνει την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους. Τα κατάλληλα εργαλεία και ο εξοπλισμός βοηθούν τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους εργασιακούς τους στόχους (Locke, 1984).

Επίσης ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει την ομαδική εργασία, την επικοινωνία και τον σεβασμό μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (Belias, Koustelios, Sdrolas & Aspridis, 2015 · Huang, Chen, Lin & Chang, 2019 · Namasivayam & Zhao, 2020). Η στήριξη και η ενθάρρυνση από τον προϊστάμενο δημιουργεί στον εργαζόμενο αισθήματα προσωπικής επιτυχίας, τονώνει την αυτοπεποίθησή του και τον παροτρύνει να αναλάβει πρωτοβουλίες.

Ευκαιρίες σταδιοδρομίας: Οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι καθώς μεγαλώνουν, εξελίσσονται στην καριέρα τους. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες εξέλιξης σταδιοδρομίας νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους (Lu, While, & Barriball, 2005 · Zhang, Zhou & Wang, 2020).

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Η επίτευξη καλής ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να επηρεαστεί από παράγοντες όπως ο φόρτος εργασίας, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και οι φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές (Kalliath & Brough, 2018 · Li, Chen & Liu, 2020).

2.7. Εργασιακή ικανοποίηση και ατομικά χαρακτηριστικά

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρατηρείται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ανάμεσα στους εργαζόμενους που ασκούν την ίδια εργασία και σε παρόμοιες συνθήκες, μπορεί να διαφέρει σημαντικά. Έχουν γίνει πολλές μελέτες προκειμένου να διερευνηθεί η συσχέτιση των ατομικών χαρακτηριστικών με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται με τη μεγαλύτερη συχνότητα είναι το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η προσωπικότητα και η οικογενειακή κατάσταση. Στη συνέχεια επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση όπως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία.

2.7.1 Φύλο

Η έρευνα δείχνει ότι το φύλο μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, με αρκετές μελέτες να δείχνουν ότι οι γυναίκες έχουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία σε σύγκριση με τους άνδρες. (Azman-Saini, Wan Mahmood, Mohd Rasid & Sapiei, 2019 · Hamidi & Safa, 2019). Σύμφωνα με τους ερευνητές η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως οι διακρίσεις λόγω φύλου και η σύγκρουση που βιώνουν οι γυναίκες μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Επίσης, διάφοροι πολιτιστικοί και

κοινωνικοί παράγοντες μπορούν να περιορίζουν τις ευκαιρίες των γυναικών για εξέλιξη στην εργασία τους.

Άλλες πάλι μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες τείνουν να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους άνδρες (Kaiser, 2005 · Mir & Mir, 2019). Η εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών σχετίζεται περισσότερο με τα κίνητρα εισόδου στην εργασία και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, ενώ μπορεί να νιώθουν ικανοποιημένες με μικρότερες αμοιβές και λιγότερες ευθύνες συγκριτικά με τους άνδρες (Spector, 2007). Αξίζει να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ του φύλου και της εργασιακής ικανοποίησης είναι περίπλοκη και μπορεί να εξαρτάται και από άλλους παράγοντες, όπως ο τύπος εργασίας και ο επαγγελματικός κλάδος.

Ωστόσο, δεν έχουν βρει όλες οι μελέτες σαφή διαφορά μεταξύ των δύο φύλων στην εργασιακή ικανοποίηση. Πρόσφατη μελέτη σε νοσηλευτές στην Γκάνα από τους Nketiah-Amponsah, Bawole & Ahiawodz, (2020) δεν εντόπισε σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σε παρόμοιο συμπέρασμα καταλήγουν και άλλες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους (Bonte & Krabel, 2014 · Marasinghe & Wijayaratne, 2018).

2.7.2.Ηλικία

Η ηλικία έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία, με την έρευνα να δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να αυξάνεται με την ηλικία μέχρι ένα ορισμένο σημείο, μετά το οποίο μπορεί να αρχίσει να μειώνεται (Boswell, Shipp, Payne & Culbertson, 2009). Μια πιθανή εξήγηση για αυτό, είναι ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερες προσδοκίες από την εργασία τους και δίνουν προτεραιότητα στην επαγγελματική ανέλιξη και τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, συγκριτικά με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους, οι οποίοι μπορεί να επικεντρώνονται περισσότερο στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και στην διατήρηση της ασφάλειας εργασίας. Οι Ng & Feldman (2012) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξανόταν μέχρι την ηλικία των 50 ετών περίπου και στην συνέχεια άρχισε να μειώνεται. Σε άλλες μελέτες βρέθηκε ότι η σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών είναι καμπυλόγραμμη σε σχήμα U (Clark, Oswald & Warr, 1996 · Birdi, Warr & Oswald, 1995). Συγκεκριμένα η

εργασιακή ικανοποίηση φθίνει στην αρχή με την ηλικία, φθάνει σε ένα κατώτερο επίπεδο και στη συνέχεια αυξάνει διαρκώς σε όλη την υπόλοιπη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι στη σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από την εργασία μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο και άλλοι παράγοντες. Για παράδειγμα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι που έχουν προβλήματα υγείας μπορεί να έχουν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι που έχουν μία ασφαλή απασχόληση και υποστηρικτικούς προϊσταμένους μπορεί να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

2.7.3. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, με τους εργαζόμενους με υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι ότι τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης μπορούν να παρέχουν στα άτομα περισσότερες δεξιότητες και γνώσεις που μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία τους. Επιπλέον, τα άτομα αυτά μπορεί να έχουν περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και υψηλότερους μισθούς και είναι πιο πιθανό να εργαστούν σε επαγγέλματα που ευθυγραμμίζονται με τα ενδιαφέροντα και τις αξίες τους. Τέλος, τα υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αυτονομία και έλεγχο της εργασίας. (Cheung & Tang, 2010 · Jaramillo, Jiménez & Arias, 2019).

Ωστόσο, έρευνα των Tansel & Gazioglu (2006) ανάμεσα σε Βρετανούς εργαζόμενους έδειξε ότι τα άτομα με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από την εργασία τους και είναι πιθανό να βιώσουν εργασιακή δυσαρέσκεια εάν η εργασία τους δεν ανταποκρίνεται σε αυτές τις προσδοκίες. Τα υψηλότερα επίπεδα μορφωτικού επιπέδου συνδέονται με χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, μεταξύ των εργαζομένων σε θέσεις που δεν σχετίζονται στενά με τον τομέα σπουδών τους. (Green & Heywood, 2010).

2.7.4. Προσωπικότητα

Οι ερευνητές έχουν σημειώσει ότι η αναγνώριση και η κατανόηση των διαστάσεων της προσωπικότητας είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό. Οι μελέτες δείχνουν ότι υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τα οποία συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

Η ευσυνειδησία είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που συνδέεται σταθερά με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευσυνειδήτα άτομα είναι συνήθως αξιόπιστα, οργανωμένα και υπεύθυνα και αυτά τα χαρακτηριστικά εκτιμώνται συχνά στο χώρο εργασίας. Η έρευνα δείχνει ότι τα άτομα που χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους (Judge & Bono, 2001).

Η συναισθηματική σταθερότητα είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που εμφανίζει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα συναισθηματικά σταθερά άτομα τείνουν να είναι πιο ήρεμα, και να διαχειρίζονται με αποτελεσματικότητα το εργασιακό άγχος. Επίσης είναι λιγότερο πιθανό να βιώνουν αρνητικά συναισθήματα στην εργασία (Judge & Bono, 2001 · Tett, Jackson & Rothstein, 1991).

Επίσης τα εξωστρεφή άτομα τείνουν να είναι πιο διεκδικητικά και κοινωνικά και αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση στις εργασιακές τους σχέσεις και τις κοινωνικές τους αλληλεπιδράσεις στον εργασιακό χώρο (Judge & Bono, 2001). Σύμφωνα με τον Furnham (1997) η αναγνώριση και η θετική ανατροφοδότηση είναι παράγοντες παρακίνησης αυτών των ατόμων, καθώς οι ανταμοιβές συμμορφώνονται με τον κοινωνικό τους χαρακτήρα.

Οι Stajkovic & Luthans (1998) υποστηρίζουν ότι τα άτομα με ισχυρή πίστη στις ικανότητές τους, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Τα άτομα αυτά είναι περισσότερο πιθανό να θέτουν δύσκολους στόχους και να λαμβάνουν μια αίσθηση ολοκλήρωσης όταν επιτυγχάνουν αυτούς τους στόχους.

Τέλος οι ερευνητές βρίσκουν θετική συσχέτιση μεταξύ της αισιόδοξης στάσης στη ζωή και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα άτομα με θετική στάση είναι πιο πιθανό να βλέπουν την εργασία τους με αισιοδοξία (Dawson, 2014).

Συνήθως τα άτομα αυτά επιλέγουν εργασία που απαιτεί πολλές δεξιότητες και χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αυτονομίας (Spector, Jex & Chen, 1995).

2.7.5. Οικογενειακή κατάσταση

Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση, υπάρχει ένας σημαντικός όγκος μελετών που διερεύνουν τη συσχέτισή της με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι οι παντρεμένοι εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την δουλειά τους σε σχέση με τα ανύπαντρους (Judge, Boudreau & Bretz Jr, 1999 · Kemunto, Nyanjom & Ondigi, 2018). Μία πιθανή εξήγηση είναι ότι οι παντρεμένοι μπορεί να εισπράττουν συναισθηματική ή και οικονομική υποστήριξη από τη σύζυγό τους. Επιπλέον, μελέτη των Akram, Sial, Hussain & Zaman (2020) διαπίστωσε ότι τα παντρεμένα άτομα είχαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, συγκριτικά με τα διαζευγμένα ή σε χηρεία άτομα. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι η απόκτηση παιδιών μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερα στις γυναίκες. Οι γυναίκες συχνά αντιμετωπίζουν πρόσθετη πίεση για να εξισορροπήσουν τις εργασιακές και οικογενειακές ευθύνες, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε άγχος και δυσαρέσκεια με τη δουλειά τους. Οι Ng & Feldman (2012) διαπίστωσαν ότι η αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας και της εργασιακής ικανοποίησης ήταν ισχυρότερη στις γυναίκες παρά στους άνδρες.

2.8. Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης

Οι επιχειρήσεις σήμερα, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση των εργαζομένων τους, αναγνωρίζοντας τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στην εργασία του και είναι κατά κανόνα ένας παραγωγικός εργαζόμενος. Ως εκ τούτου, η έρευνα για την ικανοποίηση από την εργασία έχει γίνει κύριο θέμα ερευνητικών μελετών κοινωνιολόγων, ψυχολόγων, μάνατζερ επιχειρήσεων (Bijedić & Piper, 2019). Επιπλέον η μελέτη και κατανόηση των επιπτώσεων της βοηθά στην εφαρμογή ορθών πρακτικών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Hauff, Richter & Tressin, 2015).

Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας έχει μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στην άποψη ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε αυξημένα κίνητρα. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, τείνουν να έχουν περισσότερα κίνητρα για καλή απόδοση. Αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, και μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση (Khan, Raza & Bhatti 2019 · Sulea, Filipescu, Puiu & Maricutoiu, 2019). Επιπλέον οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν μειωμένες απουσίες από την εργασία τους, το κόστος των οποίων είναι σημαντικό σε κάθε επιχείρηση (Tsiggilis, Koustelios & Toga (2004) · Li et al., 2020).

Σύμφωνα με μια άλλη οπτική, δεν οδηγεί η εργασιακή ικανοποίηση στην παραγωγικότητα, αλλά το αντίστροφο. Αυξημένη παραγωγικότητα μπορεί να επιφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο, μέσα από υλική αναγνώριση (αύξηση αποδοχών, προαγωγή) ή ηθική επιβράβευση (Κάντας, 1998).

Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι υπάρχει χαμηλή συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και της αποδοτικότητας (Spector, 1997 · Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Κάποιες άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι αυτή η συσχέτιση είναι αρνητική. Σύμφωνα με αυτές τις μελέτες, η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε εφησυχασμό, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ελάχιστο έλεγχο στην εργασία τους (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller & Hulin, 2017). Ακόμη τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης μπορεί να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Σύμφωνα με τους Moliner, Martínez-Tur, Ramos & Cropanzano, (2019) οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους μπορεί να παρακινηθούν να εμπλακούν με επιτυχία σε έξτρα ρόλους που δεν απαιτούνται τυπικά από το ρόλο τους, προκειμένου να αντισταθμίσουν την δυσαρέσκειά τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη κινητικότητα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους είναι λιγότερο πιθανό να θέλουν να την εγκαταλείψουν (Sheng, Liu & Zhou, 2017 · Judge et al., 2017). Από την άλλη πλευρά, τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες εργασίας, προκειμένου να βελτιώσουν την εργασιακή τους κατάσταση (Han, Jang & Kang, 2019). Η κινητικότητα των

εργαζομένων ωστόσο εξαρτάται και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η αγορά εργασίας και η διαθεσιμότητα εναλλακτικών ευκαιριών καριέρας. Μελέτη των Böckerman, Bryson, Ilmakunnas & Kangasniemi, (2020) διαπίστωσε ότι η θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παραμονής στην εργασία ήταν ισχυρότερη σε περιόδους υψηλής ανεργίας. Αυτό υποδηλώνει ότι, όταν οι ευκαιρίες εργασίας είναι σπάνιες, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν στην τρέχουσα εργασία τους ακόμα κι αν δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με αυτήν. Επίσης η απόφαση του εργαζομένου να αποχωρήσει ή όχι από την εργασία του μπορεί να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν σχετίζονται απαραίτητα από τον βαθμό της ικανοποίησης από τη εργασία, όπως διάφοροι κοινωνικοί και οικογενειακοί λόγοι (Haar, 2004). Επιπλέον ο μισθός και οι προοπτικές καριέρας είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση του εργαζόμενου για την παραμονή ή αποχώρηση από την εργασία του. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ μισθού και ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι τόσο ισχυρή, όσο η σχέση με την ασφάλεια της εργασίας, τις ευκαιρίες για εξέλιξη και τη φύση της ίδιας της εργασίας. (Porter & Steers, 1973).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική παράμετρος της εργασιακής ευημερίας και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην προσωπική και οικογενειακή του ζωή (Schermerhorn, Richard & Uhl-Bien, 2010). Παράλληλα επιδρά στην ψυχική και σωματική του υγεία, τα επίπεδα του άγχους και την ατομική του ευημερία (Spector, 2007). Σύμφωνα με τις περισσότερες μελέτες, υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ψυχικής υγείας του ατόμου. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται θετικά με το θετικό συναίσθημα και αρνητικά με τα καταθλιπτικά συμπτώματα (Law & Hackett, 2017). Επίσης είναι προστατευτικός παράγοντας έναντι της ψυχολογικής δυσφορίας (Siltaloppi, Kinnunen & Feldt, 2011), και επιδρά θετικά στην συνολική ευημερία των εργαζομένων. Τα άτομα που είναι ικανοποιημένα με την εργασία τους έχουν χαμηλότερο κίνδυνο να αναπτύξουν χρόνιες παθήσεις, όπως καρδιαγγειακές νόσους και μυοσκελετικές διαταραχές (Islam, Alam, Hossain & Akter, 2020 · Nyberg et al. 2013). Οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλά επίπεδα άγχους (Sonnentag & Kasper, 2020). Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα ευημερίας. Τα άτομα που είναι

ικανοποιημένα με τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να έχουν υψηλότερες αποδοχές (Clark et al., 1996) και επιτυχημένη σταδιοδρομία (Judge, Bono, Erez & Locke, 2005). Σύμφωνα με τους Kreitner & Kinicki (1995) οι εργαζόμενοι με υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση εμφανίζουν σωστή συμπεριφορά, δείχνουν ενδιαφέρον για την επιχείρηση, και ταυτίζονται με τους στόχους της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3.1. Η έννοια του ρόλου

Σύμφωνα με τον Schuler (1977), ένας ρόλος είναι ένα σύνολο σχετικών συμπεριφορών που αναμένονται από ένα άτομο που κατέχει μια συγκεκριμένη θέση σε μια ομάδα ή οργανισμό. Ο ορισμός υπογραμμίζει ότι οι ρόλοι δεν είναι εγγενή χαρακτηριστικά ενός ατόμου, αλλά ορίζονται από τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη θέση. Κάθε εργασία σε έναν οργανισμό έχει ένα συγκεκριμένο σύνολο ρόλων που πρέπει να εκπληρωθούν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Αυτοί οι ρόλοι μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο επίσημες ευθύνες, όπως η ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών ή έργων, όσο και άτυπες ευθύνες, όπως η αλληλεπίδραση με άλλους υπαλλήλους ή πελάτες με συγκεκριμένο τρόπο.

Στην οργανωσιακή κουλτούρα ένας ρόλος παρέχει μια σαφή κατανόηση του συνόλου των ευθυνών και καθηκόντων που αναμένεται να εκτελέσει ένας εργαζόμενος. Περιγράφει εκτός από τις προσδοκίες για τη θέση και τις δεξιότητες και γνώσεις που απαιτούνται, το επίπεδο εξουσίας και τις σχέσεις του εργαζόμενου με άλλους υπαλλήλους και τμήματα. Η ξεκάθαρη αποτύπωση ενός ρόλου διασφαλίζει ότι όλα τα άτομα σε έναν οργανισμό εργάζονται προς τους ίδιους στόχους. Ένας καλά καθορισμένος ρόλος μπορεί επίσης να βοηθήσει στη βελτίωση της επικοινωνίας, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία για τους εργαζόμενους.

Οι Kozlowski & Bell (2003, p. 338) ορίζουν τους ρόλους ως «το σύνολο των προδιαγεγραμμένων συμπεριφορών που αναμένεται να εκδηλώσει ένα άτομο σε ένα δεδομένο κοινωνικό ή οργανωτικό πλαίσιο». Άλλοι μελετητές έχουν προσφέρει ελαφρώς διαφορετικούς ορισμούς για τους ρόλους, όλοι όμως γενικά συμφωνούν ότι οι ρόλοι αναφέρονται στις αναμενόμενες συμπεριφορές και ευθύνες που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτοί οι ορισμοί υπογραμμίζουν τη σημασία της κατανόησης του κοινωνικού και οργανωτικού πλαισίου στο οποίο εντάσσονται οι ρόλοι καθώς και τον αντίκτυπο που μπορούν να έχουν οι ρόλοι στα ατομικά και οργανωσιακά αποτελέσματα.

Ο ορισμός ενός ρόλου μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με τον οργανισμό και τη συγκεκριμένη εργασία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ρόλοι μπορεί να είναι καλά καθορισμένοι και να ανακοινώνονται με σαφήνεια στους εργαζόμενους, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να είναι πιο ρευστοί και να υπόκεινται σε αλλαγές ανάλογα με τις ανάγκες του οργανισμού. Ωστόσο, ανεξάρτητα από τον συγκεκριμένο ορισμό, οι ρόλοι αποτελούν σημαντικό στοιχείο του σχεδιασμού της εργασίας και μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση.

3.2. Θεωρίες των ρόλων

Η θεωρία των ρόλων έχει τις ρίζες της στην κοινωνιολογία και την ψυχολογία, και πολλοί μελετητές έχουν συμβάλει στην ανάπτυξή της όλα αυτά τα χρόνια. Η πρώτη θεωρία ρόλων αποδίδεται στον κοινωνιολόγο George Mead, ο οποίος το 1934 ανέπτυξε την έννοια του «κοινωνικού εαυτού» και υποστήριξε ότι τα άτομα αναπτύσσουν την ταυτότητά τους μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και των ρόλων που παίζουν στην κοινωνία. Το έργο του Mead έθεσε τα θεμέλια για πολλές μεταγενέστερες θεωρίες του ρόλου και της ταυτότητας του ατόμου.

Οι θεωρίες των ρόλων προτείνουν ότι τα άτομα μπορούν να καταλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους στην κοινωνία, όπως να είναι γονείς, σύζυγοι, εργαζόμενοι, φίλοι. Οι ρόλοι αυτοί διαμορφώνουν τις προσδοκίες, τους στόχους και τις συμπεριφορές τους. Τα άτομα εκτελούν τους ρόλους σύμφωνα με τους κοινωνικούς κανόνες και τις προσδοκίες και οι συμπεριφορές και οι πράξεις τους καθορίζονται από αυτούς τους ρόλους. Ο βαθμός που ανταποκρίνονται

τα άτομα στις προσδοκίες των κοινωνικών ρόλων επηρεάζει την ψυχολογική ευημερία και την ικανοποίηση τους σε πολλές πτυχές της ζωής τους, όπως είναι η εργασία, η οικογένεια και το κοινωνικό τους περιβάλλον.

Στην οργανωσιακή ψυχολογία, η έννοια της θεωρίας ρόλων εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στις δεκαετίες του 1950 και του 1960 για να μελετήσει τη σχέση μεταξύ των εργασιακών προσδοκιών, της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης. Μερικοί από τους πρώτους μελετητές σε αυτόν τον τομέα είναι οι Robert Kahn και Frederick Herzberg, οι οποίοι ανέπτυξαν θεωρίες κινήτρων και σχεδιασμού εργασίας, που τόνιζαν τη σημασία της σαφήνειας και της αυτονομίας των ρόλων στην ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τους Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964), ο ρόλος ενός ατόμου αποτελείται τόσο από προδιαγεγραμμένες όσο και από μη προδιαγεγραμμένες συμπεριφορές. Προδιαγεγραμμένες συμπεριφορές είναι εκείνες που ανατίθενται ή αναμένονται συγκεκριμένα από τον οργανισμό, ενώ οι μη προδιαγεγραμμένες συμπεριφορές δεν ορίζονται επίσημα, εξακολουθούν όμως να είναι σημαντικές για τον ρόλο. Τα άτομα βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες του ρόλου τους και λαμβάνουν επαρκείς ανταμοιβές για την εργασιακή τους απόδοση (Kahn et al., 1964 · Herzberg, 1966). Οι Kahn et. al., (1964) προσπάθησαν να διερευνήσουν τον τρόπο που οι άνθρωποι συμπεριφέρονται μέσα σε κοινωνικά πλαίσια. Σύμφωνα με τη θεωρία τους τα άτομα συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κοινωνικούς ρόλους που καταλαμβάνουν. Οι κοινωνικοί ρόλοι τυπικά ορίζονται από τους κοινωνικούς κανόνες και τις προσδοκίες μιας συγκεκριμένης κουλτούρας ή κοινωνίας. Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να είναι επίσημοι, όπως αυτοί που σχετίζονται με μια δουλειά ή θέση εξουσίας, ή άτυποι, όπως αυτοί που σχετίζονται με οικογενειακές σχέσεις ή φιλίες. Τα άτομα όταν εκτελούν πολλαπλούς και ασυμβίβαστους ρόλους ταυτόχρονα μπορεί να αντιμετωπίσουν σύγκρουση ρόλων και να παρουσιάσουν δυσκολία να ισορροπήσουν στις ανταγωνιστικές απαιτήσεις των ρόλων αυτών.

Οι Kahn et al., (1964) στο πλαίσιο μιας μελέτης τους για το Οργανωσιακό Άγχος, αναφέρονται σε δύο διακριτές αλλά αλληλένδετες διαστάσεις των ρόλων:

1. Καθοριστικός ρόλος (prescriptive role): Πρόκειται για τις προσδοκίες και τα πρότυπα που σχετίζονται με έναν συγκεκριμένο ρόλο, τα οποία καθορίζουν τις

συμπεριφορές, τις στάσεις και τις ευθύνες που θεωρούνται επιθυμητές ή κατάλληλες για ένα άτομο σε αυτόν τον ρόλο. Οι καθοριστικοί ρόλοι βασίζονται συνήθως σε πολιτιστικούς ή κοινωνικούς κανόνες και μπορεί να διαφέρουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα και πολιτισμούς.

2. Θεσμοθετημένος ρόλος (enacted role): Πρόκειται για τις πραγματικές στάσεις και συμπεριφορές που επιδεικνύει ένα άτομο σε έναν συγκεκριμένο ρόλο. Οι θεσμοθετημένοι ρόλοι επηρεάζονται από μια σειρά παραγόντων, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, το κοινωνικό πλαίσιο ή οι εκάστοτε συνθήκες. Οι θεσμοθετημένοι ρόλοι μπορεί να ευθυγραμμίζονται ή όχι με τους καθοριστικούς ρόλους, ανάλογα με την ικανότητα του ατόμου ή την προθυμία του να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ρόλων.

Η διπλή διάσταση των ρόλων υποδηλώνει ότι είναι πιθανό να υπάρχει ένα χάσμα μεταξύ καθοριστικών και θεσμοθετημένων ρόλων, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση ρόλων και άλλα αρνητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένα άτομο που κατέχει έναν ηγετικό ρόλο αναμένεται να επιδεικνύει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, αλλά εάν δεν είναι σε θέση ή δεν επιθυμεί να το κάνει, μπορεί να βιώσει σύγκρουση ρόλων, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση ή αυξημένο άγχος.

3.3. Η σημασία των προσδοκιών ρόλου στην οργανωσιακή κουλτούρα

Οι προσδοκίες των ρόλων είναι μια κρίσιμη πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να συμπεριφέρονται τα άτομα στους ρόλους τους. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι ισχυρές οργανωσιακές κουλτούρες συνδέονται με πιο ξεκάθαρα καθορισμένες προσδοκίες ρόλου (Klein, 2017). Επιπλέον, όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι οι ρόλοι τους ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τους κανόνες του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να αισθάνονται μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση (Chatman & Cha, 2003).

Πολλοί μελετητές έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη της θεωρίας των ρόλων στην οργανωτική ψυχολογία. Η θεωρία των ρόλων παραμένει ένα σημαντικό πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα βιώνουν και ανταποκρίνονται στους ρόλους τους σε οργανισμούς, και συνεχίζει να είναι ένας ενεργός τομέας έρευνας στην οργανωτική συμπεριφορά και σε συναφείς τομείς.

Μια πολύ γνωστή θεωρία ρόλων για την ικανοποίηση από την εργασία είναι το εργασιακό μοντέλο απαίτησης-ελέγχου (Job Demand-Control model, JDC). Σύμφωνα με το μοντέλο JDC η εργασιακή ικανοποίηση και η υγεία των εργαζομένων επηρεάζονται από το βαθμό αυτονομίας και από τις απαιτήσεις της εργασίας του. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους και οι απαιτήσεις που τους τίθενται είναι λογικές και διαχειρίσιμες, είναι πιθανότερο να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση (Karasek, 1979).

Ένα άλλο σημαντικό μοντέλο είναι το Μοντέλο Εργασιακών Χαρακτηριστικών (JCM), που προτάθηκε από τους Hackman & Oldham, (1975). Το JCM προτείνει ότι οι ρόλοι μπορούν να σχεδιαστούν έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων και να αυξάνουν τα κίνητρα και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Το μοντέλο προσδιορίζει πέντε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση και προτείνει ότι οι εργασίες που περιλαμβάνουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να είναι ελκυστικές και ικανοποιητικές για τους εργαζόμενους.

Ο Chatman (1991) υπογραμμίζει ότι η κοινωνικοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των προσδοκιών για το ρόλο των εργαζομένων και διευκολύνει την μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι οργανισμοί οφείλουν να χρησιμοποιούν διαδικασίες κοινωνικοποίησης, όπως προγράμματα προσανατολισμού, συνεχή καθοδήγηση και εκπαίδευση, ώστε να διαμορφώνουν τις προσδοκίες του ρόλου των εργαζομένων και να ενισχύουν τις πολιτιστικές αξίες του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Schein (2010), οι προσδοκίες του ρόλου είναι θεμελιώδες στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού και η ευθυγράμμισή τους με τις πολιτισμικές αξίες είναι κρίσιμη για τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας θετικής και αποτελεσματικής κουλτούρας. Οι προσδοκίες για ρόλους επηρεάζονται από τις πρακτικές που εφαρμόζει η ηγεσία του οργανισμού. Οι ηγέτες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας επικοινωνώντας και ενισχύοντας τις αξίες και τις προσδοκίες του οργανισμού και διαμορφώνοντας τις επιθυμητές συμπεριφορές.

3.4. Παράγοντες που επηρεάζουν τον ρόλο

Διάφορες μελέτες έχουν ασχοληθεί με τον προσδιορισμό των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν ένα ρόλο και τον τρόπο με τον οποίο αυτός εκτελείται σε έναν οργανισμό (Ashforth & Mael, 1989 · Hackman & Oldham, 1976 · Parker, Morgeson & Johns, 2017 · Schein, 2010). Οι πιο συχνά αναφερόμενοι παράγοντες αναλύονται παρακάτω:

Οργανωσιακή κουλτούρα και κλίμα: Η κουλτούρα και το κλίμα ενός οργανισμού μπορούν να διαμορφώσουν τις προσδοκίες και τους κανόνες που σχετίζονται με διαφορετικούς ρόλους. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός που εκτιμά την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μπορεί να έχει διαφορετικές προσδοκίες για τις συμπεριφορές που σχετίζονται με έναν συγκεκριμένο ρόλο, σε σχέση με έναν οργανισμό που εκτιμά τα ατομικά επιτεύγματα και τον ανταγωνισμό.

Σχεδιασμός εργασίας και χαρακτηριστικά εργασίας: Ο σχεδιασμός μιας εργασίας και τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων που σχετίζονται με αυτήν μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο αναπαράγεται ένας ρόλος. Μια εργασία με εξαιρετικά επαναλαμβανόμενες εργασίες μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο στενό και εστιασμένο ρόλο, ενώ μια εργασία με πιο ποικίλες εργασίες μπορεί να απαιτεί ένα ευρύτερο σύνολο δεξιοτήτων και συμπεριφορών.

Στυλ και συμπεριφορά ηγεσίας: Η συμπεριφορά και το στυλ των ηγετών μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζει τις προσδοκίες και τους κανόνες που σχετίζονται με διαφορετικούς ρόλους. Ένας ηγέτης που εκτιμά τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους σε έναν συγκεκριμένο ρόλο να αναλάβουν ρίσκα και να δοκιμάσουν νέες προσεγγίσεις σε αντίθεση με έναν συντηρητικό ηγέτη, ο οποίος συνήθως επιθυμεί καθορισμένο τρόπο άσκησης της εργασίας.

Κοινωνική ταυτότητα και συμμετοχή στην ομάδα: Η κοινωνική ταυτότητα ενός ατόμου και η ιδιότητα του ως μέλους μιας ομάδας μπορούν να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτός ένας εργασιακός ρόλος. Τα άτομα που ταυτίζονται έντονα με μια συγκεκριμένη ομάδα ή υποκουλτούρα μέσα σε έναν οργανισμό, συνήθως δίνουν προτεραιότητα στους

κανόνες και τις προσδοκίες που σχετίζονται με την ομάδα έναντι εκείνων που σχετίζονται με τον επίσημο τίτλο της εργασίας ή της θέσης τους.

Εξωτερικοί παράγοντες: Οι τάσεις του κλάδου, οι οικονομικές συνθήκες και οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις προσδοκίες και τα πρότυπα που σχετίζονται με διαφορετικούς ρόλους σε μια εργασία ή έναν οργανισμό.

Συνολικά, οι παράγοντες που επηρεάζουν το ρόλο είναι περίπλοκοι και πολύπλευροι και η κατανόησή τους απαιτεί την εξέταση τόσο των ατομικών και οργανωτικών παραγόντων όσο και των ευρύτερων κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιρροών.

3.5. Σύγκρουση ρόλων

Τα άτομα τόσο στην εργασία τους, όσο και στην καθημερινή τους ζωή έρχονται αντιμέτωποι με πολλούς και διαφορετικούς ρόλους και καλούνται να διαχειριστούν αυτούς τους ρόλους με επιτυχία. Η σύγκρουση ρόλων είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια κατάσταση όπου τα άτομα αντιμετωπίζουν ασύμβατες απαιτήσεις ή προσδοκίες που προκύπτουν από τους διάφορους ρόλους που κατέχουν στην κοινωνία ή μέσα σε έναν οργανισμό. Η σύγκρουση ρόλων μπορεί να προκύψει όταν τα άτομα αναμένεται να εκτελούν καθήκοντα ή να συμπεριφέρονται με τρόπους που δεν συνάδουν με τις προσδοκίες των άλλων ρόλων τους. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιμετωπίσει σύγκρουση ρόλων όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς του έρχονται σε σύγκρουση με τις ευθύνες του ως γονιού. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άγχος και εργασιακή δυσαρέσκεια (Khan, 1997).

Ο Greenhaus & Beutell (1985) όρισαν την σύγκρουση ρόλων ως μια μορφή σύγκρουσης, στην οποία οι απαιτήσεις του ρόλου ενός ατόμου σε ένα περιβάλλον είναι ασυμβίβαστες με τις απαιτήσεις του ρόλου του σε ένα άλλο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Jones & Fletcher (1996), η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν ένα άτομο αναγκάζεται να συμπεριφερθεί με τρόπο που δεν συμφωνεί με τις αξίες ή τους στόχους του ή όταν οι ρόλοι τους οποίους καλείται να επιτελέσει έχουν απαιτήσεις που δεν σχετίζονται μεταξύ τους. Οι Singh, Purohit & Kumar (1994), πρότειναν ότι η σύγκρουση ρόλων μπορεί να είναι ορατή σε όλους τους οργανισμούς.

Σύγκρουση ρόλων μπορεί να συμβεί όταν τα άτομα λαμβάνουν αντικρουόμενες απαιτήσεις από διαφορετικές πηγές για τον ίδιο ρόλο. Μπορεί επίσης να προκύψει όταν απαιτείται από τα άτομα να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που δεν συνάδουν με τις προσωπικές τους αξίες ή πεποιθήσεις (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) ή όταν η ικανοποίηση των προσδοκιών ενός ρόλου καθιστά δύσκολη την ικανοποίηση των προσδοκιών του άλλου (Van Sell, Brief & Schuler, 1981).

Σύμφωνα με τους Koustelios, Theodorakis & Goulimaris (2004) οι ασαφείς προσδοκίες, οι ανεπαρκείς πόροι, οι διφορούμενες περιγραφές θέσεων εργασίας και η έλλειψη υποστήριξης μπορούν να δημιουργήσουν επίσης σύγκρουση ρόλων.

Άλλες αναφορές ορίζουν τη σύγκρουση ρόλων με παρόμοιο τρόπο. Οι Robbins & Judge (2017) περιγράφουν τη σύγκρουση ρόλων ως μια κατάσταση όπου ένα άτομο αναγκάζεται να επιλέξει μεταξύ ανταγωνιστικών απαιτήσεων από διαφορετικούς ρόλους, κάτι που μπορεί να του δημιουργήσει άγχος και ψυχολογική πίεση. Όμοια, οι Schermerhorn, Hunt & Osborn, (2017) ορίζουν τη σύγκρουση ρόλων ως μια κατάσταση, όπου οι προσδοκίες και οι υποχρεώσεις ενός ατόμου για έναν ρόλο συγκρούονται με εκείνες ενός άλλου ρόλου, οδηγώντας σε μια αίσθηση σύγχυσης και έντασης.

Οι Kahn et. al. (1964) ήταν μερικοί από τους πρώτους ερευνητές που έκαναν διάκριση μεταξύ διαφορετικών τύπων σύγκρουσης ρόλων. Προσδιόρισαν τρεις τύπους σύγκρουσης :

- Σύγκρουση εντός ρόλου, όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις σε έναν και μόνο ρόλο.
- σύγκρουση μεταξύ ρόλων, όπου υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ διαφορετικών ρόλων.
- σύγκρουση ατόμου-ρόλου, όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των αξιών, των πεποιθήσεων και της προσωπικότητας ενός ατόμου και των προσδοκιών ενός ρόλου.

Οι House & Rizzo (1972) επέκτειναν την εργασία του Kahn και εντόπισαν δύο πρόσθετους τύπους σύγκρουσης ρόλων: α) Τη σύγκρουση ρόλων που δημιουργείται όταν υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των προσδοκιών από την εργασία ενός ατόμου και των αξιών και των στόχων του οργανισμού, και β) τη

σύγκρουση αυτο-ρόλων, που συμβαίνει όταν οι προσωπικοί στόχοι ενός ατόμου αποκλίνουν από τις προσδοκίες ενός ρόλου.

Επιπλέον οι Jones & Fletcher (1996) προσδιόρισαν τη σύγκρουση ρόλων με βάση το χρόνο, όταν οι απαιτήσεις χρόνου διαφορετικών ρόλων είναι ασυμβίβαστες και τη σύγκρουση που προκύπτει όταν η συναισθηματική ή σωματική πίεση που σχετίζεται με έναν ρόλο διαχέεται σε έναν άλλο ρόλο.

Οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην σύγκρουση ρόλων είναι πολλοί και ποικίλοι. Στον εργασιακό χώρο σύγκρουση ρόλων μπορεί να συμβεί για παράδειγμα όταν ένας προϊστάμενος παρέχει αντικρουόμενες απαιτήσεις ή μηνύματα στον εργαζόμενο, ή αναθέτοντάς του να ολοκληρώσει ταυτόχρονα διαφορετικές εργασίες ή όταν συμβαίνει υπερφόρτωση ρόλων ή ακόμα όταν διαφορετικά άτομα παρέχουν διαφορετικές οδηγίες ή προσδοκίες για την ολοκλήρωση μιας εργασίας.

Συνολικά, οι διαφορετικοί τύποι σύγκρουσης ρόλων υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα αυτού του φαινομένου και τους διάφορους παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν σε αυτό.

Η σύγκρουση ρόλων πολύ συχνά συνδέεται με ανεπιθύμητα αποτελέσματα, τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό (Belias, Koustelios, Sdrolas, Kyriakopoulos & Mantas, 2022). Μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη νοητική κατάσταση ενός ατόμου και να μειώσει την ατομική δέσμευση (Ahmad & Taylor, 2009). Ωστόσο ο αρνητικός αντίκτυπος που δημιουργεί μπορεί να μετριαστεί με τον σωστό έλεγχο των εργαζομένων και με οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές που προάγουν μια υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Breaugh, 1985). Οι οργανισμοί οφείλουν να κατανοήσουν τους διαφορετικούς τύπους σύγκρουσης ρόλων και να αναπτύξουν πιο στοχευμένες στρατηγικές για τη διαχείριση της. Αντιμετωπίζοντας τη σύγκρουση ρόλων μέσω στρατηγικών όπως η αποσαφήνιση ρόλων, η διαπραγμάτευση ρόλων και η υποστήριξη από προϊστάμενους και συναδέλφους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο υποστηρικτικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας και να βελτιώσουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους (Koustelios et. al., 2004).

3.6. Εργασιακή ικανοποίηση και σύγκρουση ρόλων

Πλήθος μελετών έχει δείξει ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην σύγκρουση ρόλων και την επαγγελματική ικανοποίηση. Στις περισσότερες μελέτες βρέθηκε ότι τα επίπεδα της επαγγελματικής δυσαρέσκειας και της συναισθηματικής εξουθένωσης αυξάνονται όταν υπάρχει σύγκρουση ρόλων (Um & Harrison, 1998). Θα επιχειρηθεί μία αναφορά στην επίδραση αυτής της σύγκρουσης, σύμφωνα με τη δημοσιευμένη βιβλιογραφία.

Η σύγκρουση ρόλων φαίνεται σαν η συχνότερα αναφερόμενη πηγή άγχους. Σύμφωνα με τους Sutherland & Cooper (1990), η ασάφεια καθορισμού στόχων στον εργασιακό χώρο, δημιουργεί εργασιακό άγχος και αυτό με τη σειρά του προκαλεί αισθήματα δυσφορίας, έλλειψης αυτοπεποίθησης, χαμηλή αυτοεκτίμηση και πολλές φορές επιθυμία για αποχώρηση από την εργασία.

Όπου τα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων είναι υψηλά, τα άτομα έχουν αυξημένες πιθανότητες να εμφανίσουν συμπεριφορές ηθικά μη αποδεκτές, οι οποίες προκαλούν αισθήματα απογοήτευσης, φόβου και οργής (Fisher, 2002).

Σύμφωνα με τους Kahn et al. (1964), η σύγκρουση ρόλων προκαλεί στους εργαζόμενους έντονες εσωτερικές συγκρούσεις και μειωμένη εμπιστοσύνη προς τους ιεραρχικά ανώτερους τους και εν τέλει και στην ίδια την επιχείρηση. Οι Koustelios et. al., (2004) πραγματοποίησαν μελέτη για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης σε Έλληνες εκπαιδευτικούς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο αυξάνεται η σύγκρουση ρόλων, η ικανοποίηση από την εργασία μειώνεται. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι η ασάφεια των ρόλων, μια άλλη πτυχή του άγχους των ρόλων, σχετίζεται θετικά με τη σύγκρουση ρόλων και αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία.

Μελέτη των Riaz, Akhtar & Rehman (2018) σε 220 υπαλλήλους στο Πακιστάν διαπίστωσε ότι η αρνητική επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από την εργασία ήταν πιο σημαντική για τους υπαλλήλους σε διευθυντικές θέσεις σε σύγκριση με τις κατώτερες θέσεις. Επιπλέον, οι Karatepe & Uludag (2008) μελετώντας 248 υπαλλήλους στον κλάδο της φιλοξενίας στην Τουρκία διαπίστωσαν τα άτομα που εμπλέκονται περισσότερο στις εργασίες τους μπορεί να επηρεάζονται λιγότερο από τη σύγκρουση ρόλων. Τα αρνητικά αποτέλεσμα της σύγκρουσης ρόλων μπορούν να μετριαστούν αν οι

εργαζόμενοι εισπράττουν περισσότερη υποστήριξη από τον οργανισμό τους (Arshadi & Damiri, 2013).

Οι Chen, Xu, Li & Li (2015), σε έρευνα 368 νοσηλευτών στην Κίνα διαπίστωσαν ότι ο αρνητικός αντίκτυπος της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση διαμεσολαβήθηκε εν μέρει από την ψυχολογική πίεση. Με άλλα λόγια, όταν οι νοσηλευτές βίωσαν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, βίωσαν επίσης μεγαλύτερη ψυχολογική πίεση, η οποία με τη σειρά της οδήγησε σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων μπορεί να εξαντληθούν συναισθηματικά, κάτι που με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με μελέτη των Rafatnia, Adib & Naderi (2019) σε 300 υπαλλήλους στο Ιράν.

Σε μια μελέτη που διεξήχθη σε μέλη ΔΕΠ του πανεπιστημίου, οι Bhatnagar & Gupta (2009) διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση ρόλων επηρέασε αρνητικά τόσο την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και την οργανωσιακή δέσμευση.

Οι Aariq & Afzal (2016) σε έρευνα μεταξύ εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα στο Πακιστάν διαπίστωσαν ότι η σύγκρουση ρόλων είχε σημαντικό αντίκτυπο στην πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Σε άλλη έρευνα σε τραπεζικούς υπαλλήλους στο Μπαγκλαντές, τονίζεται ότι οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τον αρνητικό αντίκτυπο της σύγκρουσης ρόλων παρέχοντας υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα και σαφείς προσδοκίες ρόλων. Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια έρευνα φαίνεται ότι το φύλο επηρεάζει τη σχέση μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης, με τις γυναίκες εργαζόμενες να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων και χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, σε σχέση με τους άνδρες (Ahmed & Islam, 2019).

Αν και η σύγκρουση ρόλων αναγνωρίζεται ευρέως ως παράγοντας άγχους που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά διάφορες πτυχές της ευημερίας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, ωστόσο είναι πιθανό να υπάρχουν ορισμένες περιστάσεις στις οποίες η σύγκρουση ρόλων θα μπορούσε να έχει θετικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι Belias, Koustelios, Sdrolas & Aspridis (2014), σε μία μελέτη σε εργαζόμενους στον ελληνικό δημόσιο τομέα διαπίστωσαν ότι ορισμένοι τύποι σύγκρουσης ρόλων ανέφεραν κάποιες θετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση

από την εργασία. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι η σύγκρουση ρόλων με τους υφισταμένους παρέχει ευκαιρίες στους εργαζόμενους να ασκήσουν την εξουσία τους και να διεκδικήσουν την ηγεσία τους, κάτι που μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση ικανότητας και ικανοποίησης με τη δουλειά τους. Επίσης οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιλύσουν την ασαφή κατάσταση που δημιουργείται, προσπαθούν να χτίσουν συμμαχίες και επιδιώκουν την ομαδική εργασία. Μ' αυτό τον τρόπο μπορεί να καταφέρνουν να επιλύουν τις διενέξεις και να οδηγούνται τελικά σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία.

Σε παρόμοια συμπεράσματα οδηγείται και ο Jones (1993), η μελέτη του οποίου δείχνει ότι μπορεί να υπάρχουν κάποια θετικά αποτελέσματα της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς η σύγκρουση ρόλων μπορεί να λειτουργήσει σε ορισμένα άτομα ως πρόκληση ή ευκαιρία για ανάπτυξη. Όταν ένα άτομο βιώνει σύγκρουση ρόλων, μπορεί να προσπαθήσει περισσότερο και αυτό να τον οδηγήσει σε αυξημένη αυτογνωσία και προσωπική ανάπτυξη. Ακόμη μπορεί να εμπλακεί πιο ενεργά στην εργασία του και να επενδύσει περισσότερο στο ρόλο του προκειμένου να επιλύσει τη σύγκρουση. Αυτή η αυξημένη συμμετοχή μπορεί να συμβάλει σε μεγαλύτερη αίσθηση σκοπού και εκπλήρωσης στη δουλειά του. Τέλος, το άτομο μπορεί να αναζητήσει κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους ή προϊστάμενους και να δημιουργήσει συμμαχίες. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να συμβάλει σε μια μεγαλύτερη αίσθηση της κοινότητας και του ανήκειν στο χώρο εργασίας, και αυτό με τη σειρά του να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα παραπάνω θετικά ευρήματα ωστόσο είναι απροσδόκητα και έρχονται σε αντίθεση με την συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών. Οι συγγραφείς αναγνωρίζουν ότι απαιτείται περαιτέρω έρευνα για την καλύτερη κατανόηση των συνθηκών υπό τις οποίες η σύγκρουση ρόλων μπορεί να έχει θετικές έναντι αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Δείγμα έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν 120 τραπεζικοί υπάλληλοι των πιστωτικών ιδρυμάτων από διάφορες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν ανώνυμη και εθελοντική, και τα στοιχεία που θα συλλέγονταν θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Η επιλογή του δείγματος ήταν τυχαία. Ως μέσο διεξαγωγής της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Όλα τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ηλεκτρονικά μέσω του Google Forms. Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχε εισαγωγικό σημείωμα που ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για την ανωνυμία του καθώς και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων. Επίσης περιείχε οδηγίες για τον τρόπο και τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσής του, έτσι ώστε να εξασφαλισθεί ή όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή και να βοηθηθούν οι συμμετέχοντες να ανταποκριθούν με ειλικρίνεια στην ερευνητική διαδικασία. Η συλλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2022.

4.2. Εργαλεία συλλογής δεδομένων

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης ESI, (Employee Satisfaction Inventory). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες μετρούν έξι πτυχές της εργασίας: «συνθήκες εργασίας» (5 ερωτήσεις), «μισθός» (4 ερωτήσεις), «ευκαιρία για προαγωγή» (3 ερωτήσεις), «προϊστάμενος» (4 ερωτήσεις), «φύση της εργασίας» (4 ερωτήσεις), και «οργανισμός ως ολότητα» (4 ερωτήσεις). Οι απαντήσεις δίνονται σε μία κλίμακα τύπου Likert-5 διαβαθμίσεων από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ απόλυτα). Το ερωτηματολόγιο ESI αποτελεί ένα ψυχομετρικό εργαλείο, και έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα αξιόπιστο και έγκυρο μέτρο ικανοποίησης των εργαζομένων σε διαφορετικά πολιτισμικά και γλωσσικά πλαίσια, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Στην Ελλάδα, το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε το 1991 από τον Κουστέλιο, χρησιμοποιώντας

ως δείγμα Έλληνες υπαλλήλους. Η δομή, η εγκυρότητα κατασκευής και η αξιοπιστία του έχουν υποστηριχθεί από προηγούμενες μελέτες για τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε δημόσιους υπάλληλους (Koustelios 1991; Koustelios & Bagiatis 1997) και σε εκπαιδευτικούς της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Κουστέλιος, 2001· Koustelios & Kousteliou, 1998).

Για τη μελέτη της σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκε κλίμακα των Rizzo et al. (1970) η οποία αποτελείται από 8 προτάσεις- δηλώσεις (π.χ. στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα). Η βαθμολόγηση γίνεται με κλίμακα Likert επτά διαβαθμίσεων για κάθε πρόταση (1=απόλυτα ψευδές έως 7=απόλυτα αληθές).

Στο τέλος του ερωτηματολογίου επίσης συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση στον οργανισμό και τα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας.

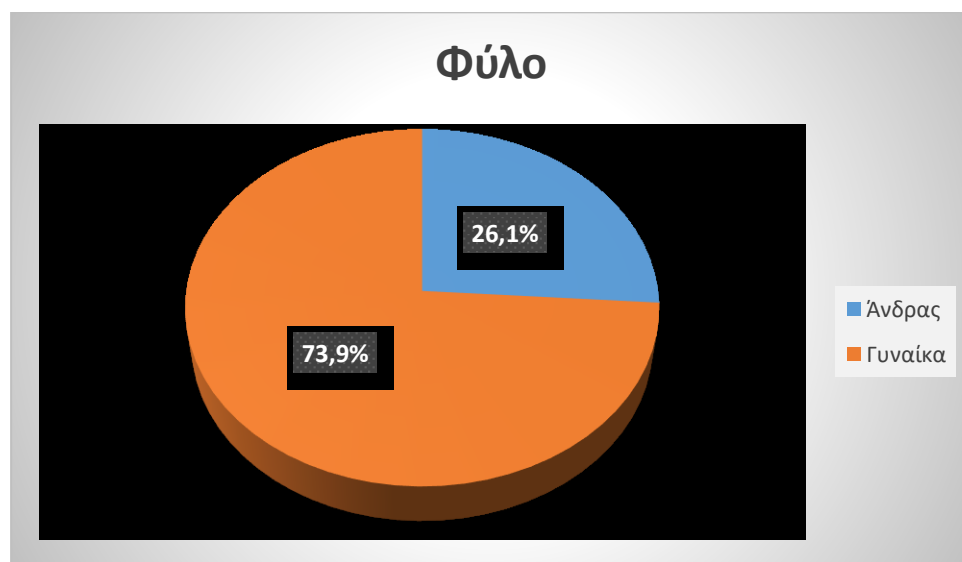
4.3. Διαδικασία ανάλυσης αποτελεσμάτων

Η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα 120 ερωτηματολόγια των τραπεζικών υπαλλήλων έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι από τα πλέον δημοφιλή και χρησιμοποιείται ευρέως από τις Κοινωνικές Επιστήμες. Πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας (α Cronbach) τόσο για τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, όσο και για τη σύγκρουση ρόλων, έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov, μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney αντί t-test και Kruskal-Wallis αντί για Anova, καθώς και ανάλυση συσχετίσεων (Pearson correlations).

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

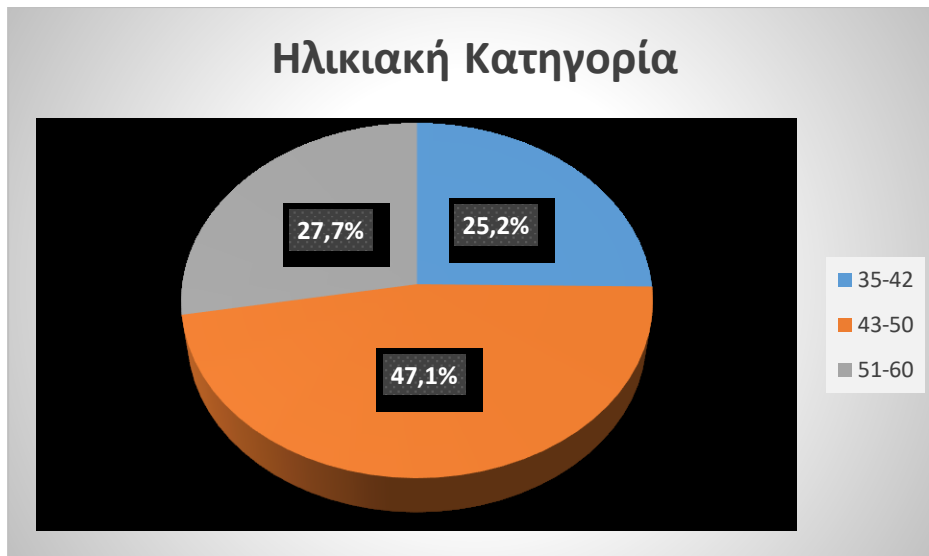
5.1. Αποτελέσματα δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

Από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος προέκυψε ότι το 73,9% ήταν γυναίκες (N=88) και το 26,1% άντρες (N=31)



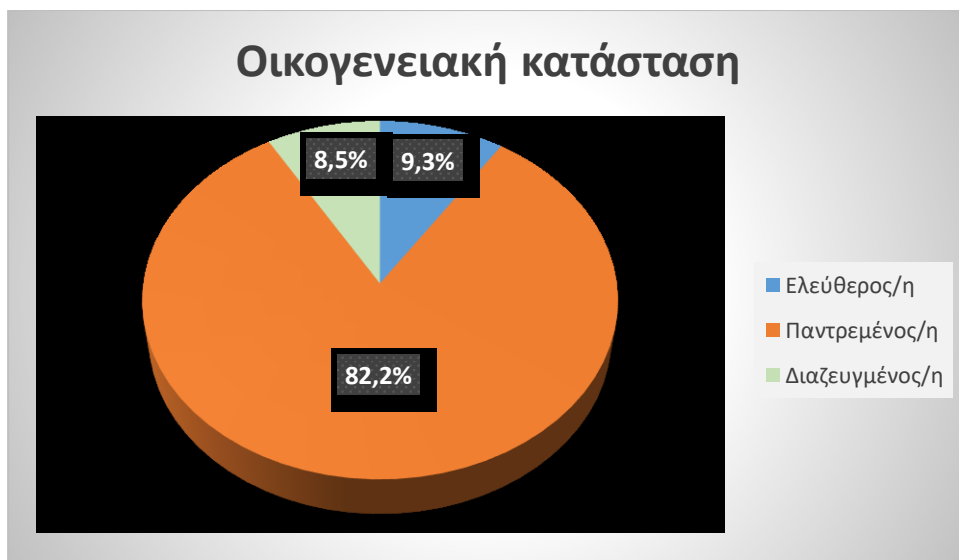
Σχεδιάγραμμα 1: Το φύλο του δείγματος

Το ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων ήταν από 37 ως 59 ετών, με μέση ηλικία τα 46,88 έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό (47,1%) ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 43-50 ετών (N=56) Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών (N=33) με ποσοστό 27,7%. Τα μικρότερα ποσοστά 25,2% ανήκουν στην ομάδα 35-42 ετών (N=30). Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπήρξε κανένας συμμετέχοντας μικρότερος των 37 ετών και μεγαλύτερος των 60 ετών.



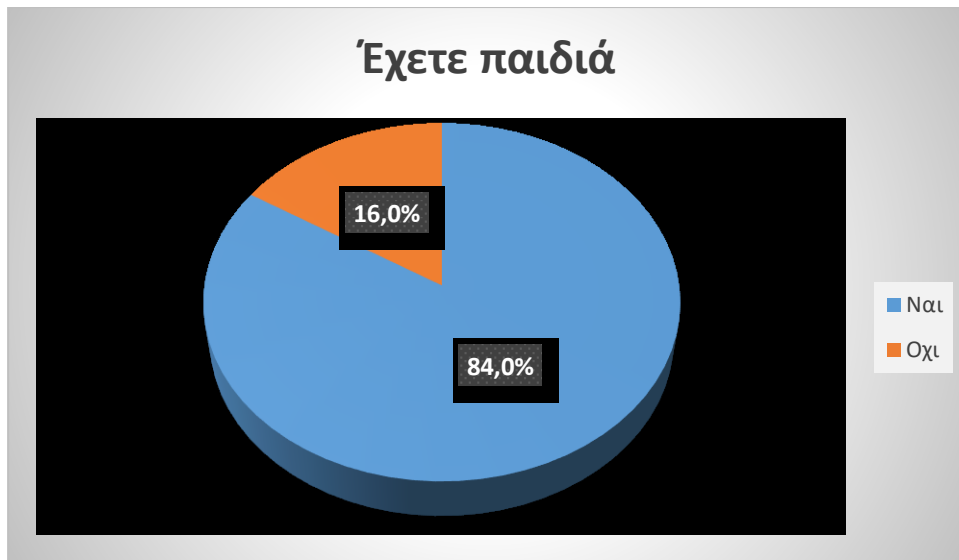
Σχεδιάγραμμα 2: Η ηλικία του δείγματος

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι παντρεμένοι. Το ποσοστό αυτών είναι 82,2% (N=97), ενώ το 9,3% είναι ελεύθεροι (N=11) και το 8,5% διαζευγμένοι (N=10).



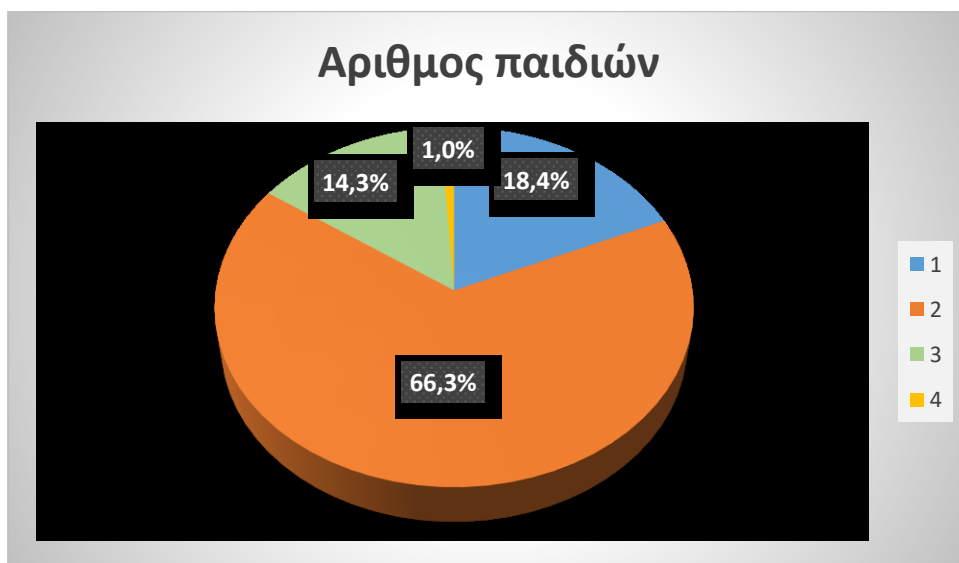
Σχεδιάγραμμα 3: Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος

Το 84% των συμμετεχόντων έχει παιδιά (N=100) και το 16% είναι χωρίς παιδιά (N=19).



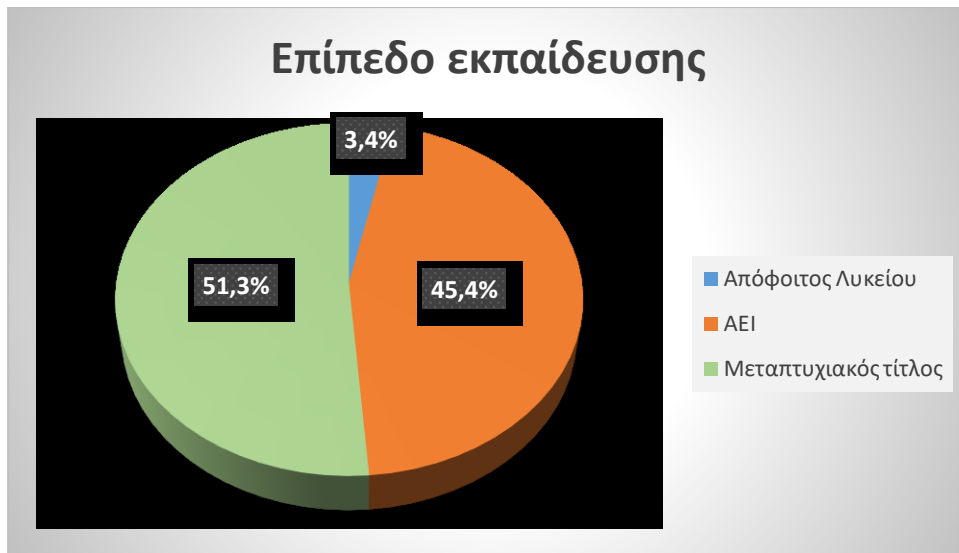
Σχεδιάγραμμα 4: Ύπαρξη παιδιών των συμμετεχόντων του δείγματος

Από το σύνολο αυτών που απάντησαν ότι έχουν παιδιά, το μεγαλύτερο ποσοστό 66,3% έχει δύο παιδιά (N=65), και το 18,4% έχει ένα παιδί. (N=18) Ένα σημαντικό ποσοστό 14,3% δήλωσε ότι έχει τρία παιδιά (N=14), ενώ μόλις το 1% έχει 4 παιδιά (N=1).



Σχεδιάγραμμα 5: Αριθμός παιδιών του δείγματος

Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, με ποσοστό 96,7% είναι πτυχιούχοι ανώτατης εκπαίδευσης (N=115). Αναλυτικότερα το 45,4% έχουν πτυχίο ΑΕΙ (N=54), ενώ 51,3% κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο εκπαίδευσης(N=61). Οι συμμετέχοντες απόφοιτοι λυκείου είναι μόλις 3,4% (N=4).



Σχεδιάγραμμα 6: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος

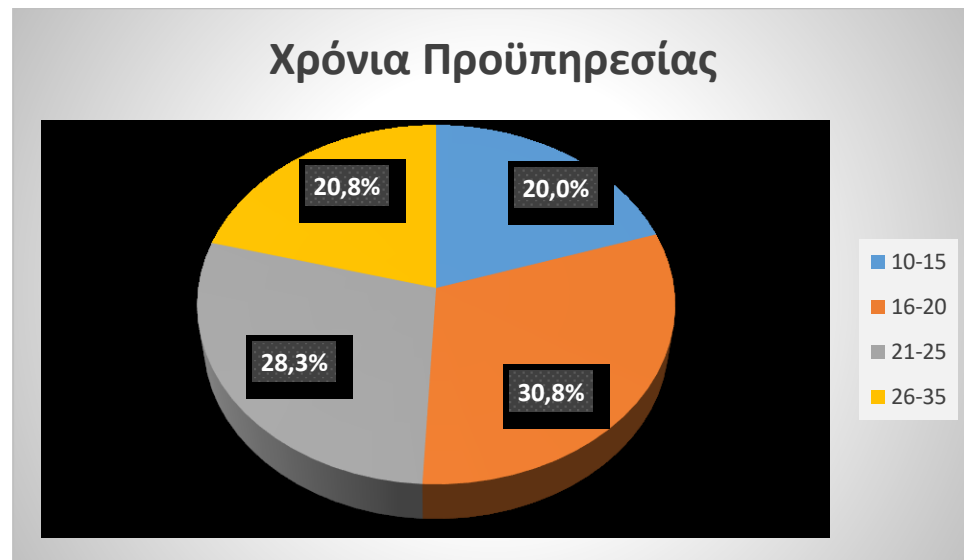
Το 32,5% των συμμετεχόντων κατέχει θέση προϊσταμένου στον οργανισμό που εργάζεται (N=39), το 3,3% θέση διευθυντή (N=4) και το 1,7% θέση υποδιευθυντή (N=2). Το 62,5% των συμμετεχόντων δεν απάντησε θετικά σε καμία από τις παραπάνω τρεις επιλογές (N=75). Έτσι λαμβάνουμε ως υπόθεση εργασίας ότι το ποσοστό αυτό δεν καταλαμβάνει καμία διευθυντική θέση στον οργανισμό.



Σχεδιάγραμμα 7: Ανώτερη θέση που κατέχουν οι συμμετέχοντες

Τέλος όσον αφορά στα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό 59,1% εργάζεται στον οργανισμό από 16-25 έτη (N=71), και αναλυτικότερα το 30,8% εργάζεται από 16-20 έτη (N=37) και το 28,3% από

21-25 έτη (N=34). Ένα ποσοστό 20,8% έχει προϋπηρεσία 26,35 έτη (N=25) και το μικρότερο ποσοστό 20,0% εργάζεται στον οργανισμό 10-15 έτη (N=24). Δεν υπήρξε κανένας συμμετέχοντας με προϋπηρεσία κάτω των 10 ετών και πάνω από 35 έτη.



Σχεδιάγραμμα 8: Χρόνια προϋπηρεσίας του δείγματος

Παρατίθεται συγκεντρωτικός πίνακας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Χαρακτηριστικά		Πλήθος N	Ποσοστό (%)
Φύλο	Αντρας	31	26,1
	Γυναίκα	88	73,9
Ηλικία	35-42	30	25,2
	43-50	56	47,1
	51-59	33	27,7
Οικογενειακή κατάσταση	Παντρεμένος/η	97	82,2
	Ελεύθερος/η	11	9,3
	Διαζευγμένος/η	10	8,5
Ύπαρξη παιδιών	Ναι	100	84
	Όχι	19	16

Αριθμός παιδιών	1	18	18,4
	2	65	66,3
	3	14	14,3
	4	1	1
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Λυκείου	4	3,4
	Τίτλος ΑΕΙ	54	45,4
	Μεταπτυχιακός τίτλος	61	51,3
Διευθυντική θέση	Διευθυντής	4	3,3
	Υποδιευθυντής	2	1,7
	Προϊστάμενος	39	32,5
	Τίποτα από τα παραπάνω	75	62,5
Χρόνια προϋπηρεσίας	10-15	24	20
	16-20	37	30,8
	21-25	34	28,3
	26-35	25	20,8

5.2. Ανάλυση αξιοπιστίας

Η ανάλυση αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου επαγγελματικής ικανοποίησης διερευνήθηκε με το συντελεστή α Cronbach ο οποίος δίνει τιμές από 0 ως 1. Στη βιβλιογραφία τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται ικανοποιητικές. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης α έχει δεχθεί αυστηρή κριτική, διότι η εφαρμογή του έχει αυστηρές προϋποθέσεις, οι οποίες δύσκολα πληρούνται στην πράξη, αλλά και δύσκολα μπορεί να αξιολογηθεί εάν πληρούνται.

Για το σύνολο του ερωτηματολογίου Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI, 24 ερωτήσεις) ο δείκτης αξιοπιστίας βρέθηκε αρκετά υψηλός $\alpha=0,832$. Επίσης ελέγχθηκαν ως προς την αξιοπιστία τους και οι επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για τον παράγοντα «συνθήκες εργασίας» ο δείκτης αξιοπιστίας έδωσε τιμή $\alpha=0,671$, για τον παράγοντα «μισθός» $\alpha=0,655$, για τον παράγοντα «ευκαιρίες για προαγωγή» $\alpha=0,657$, για τον παράγοντα «φύση εργασίας» $\alpha=0,811$, για τον παράγοντα

«προϊστάμενος» $\alpha=0,882$ και τέλος για τον παράγοντα «οργανισμός ως ολότητα» $\alpha=0,74$.

Ο παράγοντας «μισθός» παρουσιάζει την μικρότερη εσωτερική συνοχή. Το μικρότερο βαθμό συσχέτισης με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων προτάσεων-μεταβλητών εμφανίζει η πρόταση «Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω», ωστόσο ακόμα και αν αφαιρούσαμε την πρόταση αυτή, ο δείκτης αξιοπιστίας δεν μεταβάλλεται σημαντικά (από $\alpha=0,655$ γίνεται $\alpha=0,683$).

Ο βαθμός εσωτερικής συνοχής επίσης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός στον παράγοντα «προαγωγή». Ωστόσο και οι τρεις επιμέρους ερωτήσεις που αφορούν στην προαγωγή παρουσιάζουν βαθμό συσχέτισης μεγαλύτερο του 0,3, όριο που έχει καθοριστεί εμπειρικά ως ικανοποιητικό, επομένως η εσωτερική συνοχή του παράγοντα «προαγωγή» είναι ικανοποιητική. Παρόμοιες τιμές έχουν βρεθεί και σε προηγούμενες μελέτες (Koustelios et al., 2004).

Επίσης, στον παράγοντα «συνθήκες εργασίας», το μικρότερο βαθμό συσχέτισης εμφανίζει η πρόταση «Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου». Η αφαίρεση της πρότασης αυτής όμως δεν μεταβάλει σημαντικά το δείκτη αξιοπιστίας (από $\alpha=0,671$ γίνεται $\alpha=0,694$).

Λαμβάνοντας υπόψιν ότι αφαιρώντας τις παραπάνω ερωτήσεις με χαμηλό βαθμό συσχέτισης, ο συντελεστής α δεν διαφοροποιείται σημαντικά και παραμένει κάτω του 0,7, ότι η εργασία εστιάζεται στο σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης και όχι τόσο στα επιμέρους τμήματά της, και ότι ο δείκτης α της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης είναι αρκετά ικανοποιητικός ($\alpha=0,832$), θα προχωρήσουμε την ανάλυση χωρίς να αφαιρέσουμε τις παραπάνω ερωτήσεις.

Για το ερωτηματολόγιο της σύγκρουσης ρόλων (8 ερωτήσεις) ο δείκτης αξιοπιστίας βρέθηκε $\alpha=0,806$, τιμή αρκετά ικανοποιητική.

Οι αναλύσεις αξιοπιστίας παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 2.

Πίνακας 2. Δείκτες αξιοπιστίας α Cronbach

Κλίμακα μελέτης	Αριθμός μεταβλητών	α Cronbach
συνθήκες εργασίας	5	0,671
μισθός	4	0,655
Ευκαιρίες για προαγωγή	3	0,657
Φύση εργασίας	4	0,811
Προϊστάμενος	4	0,882
Οργανισμός ως ολότητα	4	0,740
Συνολικό ερωτηματολόγιο ESI	24	0.832
Σύγκρουση ρόλων	8	0,806

5.3. Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Στη συνέχεια υπολογίστηκε ο μέσος όρος των επιμέρους διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης που εξετάζει το ερωτηματολόγιο, καθώς και ο μέσος όρος της σύγκρουσης ρόλων. Από τη στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων, προκύπτει πως υπάρχει σχετική εργασιακή ικανοποίηση στους παράγοντες συνθήκες προϊστάμενος (Μ.Ο. = 3,71, Τ.Α.= 0,916), συνθήκες εργασίας (Μ.Ο. = 3,52, Τ.Α.= 0,748) και φύση εργασίας (Μ.Ο. = 3,48, Τ.Α.= 0,852). Αντίθετα στις άλλες τρεις κατηγορίες καταγράφεται σχετική δυσαρέσκεια των εργαζομένων, ιδίως όσον αφορά τις ευκαιρίες προαγωγής (Μ.Ο. = 2,54, Τ.Α.= 0,934). Ακολουθούν ο οργανισμός ως ολότητα (Μ.Ο. = 2,76, Τ.Α.= 0,874) και ο μισθός (Μ.Ο. = 2,97, Τ.Α.= 0,833). Όσον αφορά στη σύγκρουση ρόλων, οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο θεωρούν ότι αυτή είναι αρκετά υψηλή (Μ.Ο. = 5,38, Τ.Α.= 1,089). Η μεγαλύτερη τιμή (Μ.Ο. 5,56) δόθηκε στο ερώτημα «Στη δουλειά μου, ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση». Να σημειωθεί ότι η μέτρηση της σύγκρουσης ρόλων έγινε με επταβάθμια κλίμακα Likert.

Πίνακας 3. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις εργασιακής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων

	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	M.O	T.A
Συνθήκες Εργασίας	1	5	3,52	0,748
Μισθός	1	5	2,97	0,833
Ευκαιρίες Προαγωγής	1	5	2,54	0,934
Φύση Εργασίας	1	5	3,48	0,852
Προϊστάμενος	1	5	3,71	0,916
Οργανισμός ως ολότητα	1	5	2,76	0,874
Σύγκρουση Ρόλων	2	7	5,38	1,089

5.4. Στατιστική ανάλυση

Για να απαντηθεί το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με το βαθμό επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία και έτη υπηρεσίας) στην εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων, πρώτα έγινε έλεγχος κανονικότητας των κατανομών Kolmogorov-Smirnov, για να διαπιστωθεί αν η ποσοτική μεταβλητή ακολουθεί κανονική κατανομή. Από τον έλεγχο προέκυψε ότι δεν τηρούνταν οι προϋποθέσεις της κανονικής κατανομής σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Για να ερευνηθεί αν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την ανεξάρτητη μεταβλητή φύλο, η οποία παίρνει δύο τιμές, πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney αντί του παραμετρικού t-test, το οποίο προϋποθέτει την ύπαρξη κανονικής κατανομής.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε κανέναν από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο. Ειδικότερα, το φύλο δεν επηρέαζε την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ($p = 0,687$), τον μισθό ($p=0,913$), τις προαγωγές ($p=0,726$),

την φύση της εργασίας ($p=0,898$), τον προϊστάμενο ($p=0,917$) και τον οργανισμό ως ολότητα ($p=0,745$).

Πίνακας 4: Mann-Whitney (φύλο)

Μεταβλητή	Mann-Whitney U	p
Συνθήκες Εργασίας	1246.000	0.687
Μισθός	1303.500	0.913
Ευκαιρίες Προαγωγής	1309.000	0.726
Φύση Εργασίας	1329.000	0.898
Προϊστάμενος	1260.500	0.917
Οργανισμός σαν ολότητα	1284.000	0.745

Στην συνέχεια της ανάλυσης, για να εξεταστεί αν υπάρχει διαφοροποίηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας, πραγματοποιήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis, αντί του παραμετρικού ελέγχου ANOVA, επειδή δεν τηρείται η προϋπόθεση της κανονικής κατανομής.

Τα αποτελέσματα δεν έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων ηλικιακών ομάδων για τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης συνθήκες εργασίας ($p=0,635$), μισθός ($p=0,205$), ευκαιρίες προαγωγής ($p=0,94$), φύση εργασίας ($p=0,538$) και προϊστάμενος ($p=0,186$), ενώ υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά στον οργανισμό ως ολότητα ($p=0,046$) σε επίπεδο σημαντικότητας $p<0,05$. Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ηλικία επηρεάζει τον παράγοντα οργανισμό ως ολότητα. Κατά την εξέταση των συγκρίσεων κατά ζεύγη, βρέθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 35-42 και 51-60 ενώ δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των άλλων ηλικιακών ομάδων.

Πίνακας 5: Kruskal-Wallis (ηλικία)

Μεταβλητή	Test Statistic	df	Sig.
Συνθήκες Εργασίας	0.907	2	0.635
Μισθός	3.170	2	0.205
Ευκαιρίες Προαγωγής	0.123	2	0.940
Φύση Εργασίας	1.240	2	0.538
Προϊστάμενος	3.363	2	0.186
Οργανισμός σαν ολότητα	6.173	2	0.046

Πίνακας 6: Σχέση οργανισμού ως ολότητα – ηλικίας (σύγκριση ανά ζεύγη)

Sample 1 - Sample 2	Test Statistic	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.a
35-42 - 43-50	-6,118	-,846	,398	1,000
35-42 - 51-60	-19,301	-2,382	,017	,052
43-50 - 51-60	-13,183	-1,882	,060	,179

Επίσης, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μέσες τιμές μεταξύ των τεσσάρων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας για τους παράγοντες συνθήκες εργασίας ($p=0,947$), τις προαγωγές ($p=0,581$), την φύση της εργασίας($p=0,575$), τον προϊστάμενο($p=0,636$) και τον οργανισμό ως ολότητα ($p=0,094$), σε επίπεδο σημαντικότητας $p<0,05$.

Ωστόσο, για τη μεταβλητή "Μισθός" παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων μισθών των τεσσάρων κατηγοριών ετών προϋπηρεσίας. Ο έλεγχος Kruskal-Wallis ήταν στατιστικά σημαντικός ($p=0,019$). Επομένως, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν τον παράγοντα μισθό, με την ομάδα με προϋπηρεσία 26-35 έτη να έχει τον υψηλότερο μέσο μισθό, ακολουθούμενη από τις ομάδες 16-20 έτη και 21-25 έτη, ενώ τον χαμηλότερο μισθό εμφανίζει η ομάδα 10-15 έτη. Κατά την εξέταση των συγκρίσεων κατά ζεύγη, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 10-15 και 26-35, ενώ δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των άλλων ηλικιακών ομάδων.

Πίνακας 7: Kruskal-Wallis (έτη προϋπηρεσίας)

Μεταβλητή	Test Statistic	df	p
Συνθήκες Εργασίας	0,365	3	0,947
Μισθός	9,944	3	,019
Ευκαιρίες Προαγωγής	1,958	3	0,581
Φύση Εργασίας	1,986	3	0,575
προϊστάμενος	1,705	3	0,636
Οργανισμός σαν ολότητα	6,397	3	0,094

Πίνακας 8: Σχέση μισθού- προϋπηρεσίας (Σύγκριση ανά ζεύγη)

Sample 1 - Sample 2	Test Statistic	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
10-15 - 21-25	-12,432	-1,439	,150	,902
10-15 - 16-20	-14,160	-1,677	,094	,561
10-15 - 26-35	-28,877	-3,137	,002	,010
21-25 - 16-20	1,728	,224	,823	1,000
21-25 - 26-35	-16,445	-1,925	,054	,325
16-20 - 26-35	-14,717	-1,765	,078	,466

Προκειμένου να απαντηθεί το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της επαγγελματικής ικανοποίησης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης. Για την ανάλυση συνήθως χρησιμοποιείται ο συντελεστής Pearson, ο οποίος δείχνει την ισχύ και κατεύθυνση της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Ωστόσο για να είναι αξιόπιστα τα συμπεράσματα της ανάλυσης, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στη χρήση του συντελεστή. Μεταξύ αυτών, οι μεταβλητές που συγκρίνονται πρέπει να είναι συνεχείς και οι τιμές τους να ακολουθούν κανονική κατανομή. Επειδή τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν έδειξαν κανονική κατανομή, χρησιμοποιήθηκε αντ' αυτού ο μη παραμετρικός

συντελεστής συσχέτισης Spearman's. Οι τιμές του συντελεστή κυμαίνονται από -1 ως 1, με θετικές τιμές να δείχνουν θετική συσχέτιση, αρνητικές τιμές να δείχνουν αρνητική συσχέτιση και μηδενική τιμή να δείχνει καθόλου συσχέτιση. Από την ανάλυση προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με πέντε παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα η σύγκρουση ρόλων παρουσίασε ασθενή αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα συνθήκες εργασίας ($r=-0,191$, $p<0,05$), μισθός ($r=-0,163$, $p<0,05$), φύση εργασίας ($r=-0,179$, $p<0,05$), και οργανισμός ως ολότητα ($r=-0,401$, $p<0,01$). Η προαγωγή είχε μεσαίου βαθμού αρνητική συσχέτιση ($r=-0,290$, $p<0,01$), ενώ μη σημαντική ήταν η συσχέτιση με τον προϊστάμενο ($r=-0,102$, $p>0,05$) (πίνακας 9).

Πίνακας 9. Συσχετίσεις Spearman επαγγελματικής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων

	Σύγκρουση ρόλων	
	r	p
Συνθήκες Εργασίας	-,191*	0,021
Μισθός	-,163*	0,042
Ευκαιρίες Προαγωγής	-,290**	0,001
Φύση Εργασίας	-,179*	0,028
Προϊστάμενος	-,102	0,142
Οργανισμός ως ολότητα	-,401**	0,000

** . $p<0,01$

* . $p<0,05$

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση του βαθμού της επαγγελματικής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων στους εργαζόμενους των τραπεζικών ιδρυμάτων. Επίσης, σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνήσει αν και σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία και χρόνια προϋπηρεσίας) του δείγματος επηρεάζουν το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι. Τέλος, διερευνήθηκε ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την σύγκρουση ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι των τραπεζικών ιδρυμάτων.

Αναφορικά με το φύλο παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των τραπεζικών υπαλλήλων (73,9%) ήταν γυναίκες και μόνο το 26,1% ήταν άντρες. Το ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων ήταν από 37 ως 59 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (47,1%) είναι 43-50 ετών. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών (27,7%) και η ομάδα 35-42 ετών (25,2%). Η μέση ηλικία των εργαζομένων είναι τα 46,88 έτη. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπήρξε κανένας συμμετέχοντας μικρότερος των 37 ετών και μεγαλύτερος των 60 ετών. Το γεγονός ότι δεν υπάρχουν πολύ νέοι ηλικιακά τραπεζικοί υπάλληλοι στην έρευνα, δικαιολογείται από το ότι τα τελευταία τουλάχιστον δέκα έτη, μετά την οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα, στους τραπεζικούς οργανισμούς έγιναν αλληπάλληλες συγχωνεύσεις, οπότε και άρχισαν να προχωρούν σε μειώσεις του προσωπικού τους και όχι σε νέες προσλήψεις. Παράλληλα με τα αλληπάλληλα προγράμματα εθελούσιας εξόδου των τελευταίων χρόνων έχουν οδηγηθεί προς αποχώρηση οι μεγαλύτερες ηλικιακές κατηγορίες (>60 ετών). Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (82,2%) είναι παντρεμένοι ενώ μόλις το 9,3% είναι ελεύθεροι και το 8,5% διαζευγμένοι. Το 84% των συμμετεχόντων έχει παιδιά και το 16% είναι χωρίς παιδιά. Η πλειοψηφία αυτών που απάντησαν ότι έχουν παιδιά, με ποσοστό 66,3% έχει δύο παιδιά, το 18,4% έχει ένα παιδί, το 14,3% έχει τρία παιδιά, ενώ μόλις το 1% έχει 4 παιδιά. Το αξιοσημείωτο στην έρευνα είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, με ποσοστό 96,7% είναι πτυχιούχοι ανώτατης εκπαίδευσης, με το 45,4% να έχουν πτυχίο ΑΕΙ και το 51,3% κατέχουν και μεταπτυχιακό τίτλο εκπαίδευσης, ενώ

μόλις 3,4% είναι απόφοιτοι λυκείου. Σε έρευνα των Belias, Koustelios, Sdrolas & Koutiva (2013) το ποσοστό των υπαλλήλων με πανεπιστημιακό τίτλο ήταν 65,1%, με μόλις το 18,2% να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ το 34,9% δεν είχαν ανώτατη εκπαίδευση.

Ένας πιθανός λόγος αυτής της διαφοροποίησης είναι ότι λόγω της συνεχούς συρρίκνωσης του τραπεζικού κλάδου, η ανασφάλεια για την παραμονή στην εργασία έχει ωθήσει τους υπαλλήλους σε μία προσπάθεια συνεχούς επιμόρφωσης και απόκτησης τυπικών προσόντων, ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί και να αυξήσουν τις πιθανότητες παραμονής τους στην εργασία. Αυτό αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία, αν λάβουμε υπόψη ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν προέρχονταν κατά το μεγαλύτερο ποσοστό (62,5%) από εργαζόμενους χωρίς κάποια διευθυντική θέση. Το ποσοστό αυτών που κατείχαν θέση προϊσταμένου ήταν 32,5%, ενώ μόλις το 3,3% κατείχε θέση διευθυντή και το 1,7% θέση υποδιευθυντή.

Τέλος όσον αφορά στα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων, το 59,1% έχει προϋπηρεσία 16-25 έτη, και αναλυτικότερα το 30,8% εργάζεται 16-20 έτη και το 28,3% 21-25 έτη. Ένα ποσοστό 20,8% έχει προϋπηρεσία 26-35 έτη και το 20,0% 10-15 έτη. Δεν υπήρξε κανένας συμμετέχοντας με προϋπηρεσία λιγότερη από 10 έτη και περισσότερη από 35 έτη. Δεν υπάρχουν νέοι υπάλληλοι χωρίς εμπειρία στον κλάδο, λόγω της πολιτική συρρίκνωσης του κλάδου, όπως έχει προαναφερθεί. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο Τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό με υψηλή επιστημονική κατάρτιση και με σημαντική εργασιακή εμπειρία.

Αναφορικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι σε τραπεζικό οργανισμό βιώνουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στους Τραπεζικούς οργανισμούς διαφοροποιείται στους επιμέρους παράγοντες, όπως αυτοί έχουν οριστεί στο ερωτηματολόγιο ESI. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους, όσον αφορά τον προϊστάμενό τους (Μ.Ο. = 3,71), τις συνθήκες εργασίας (Μ.Ο. = 3,52) και την φύση της εργασίας (Μ.Ο. = 3,48). Στις άλλες τρεις κατηγορίες καταγράφεται χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης, ειδικά στις ευκαιρίες για προαγωγή που προσφέρει η εργασία τους (Μ.Ο. = 2,54). Ακολουθούν ο οργανισμός ως ολότητα (Μ.Ο. = 2,76) και ο

μισθός (M.O. = 2,97). Τα αποτελέσματα αυτά δηλώνουν ότι οι σύγχρονοι εργαζόμενοι των Ελληνικών Τραπεζών θεωρούν την εργασία τους ικανοποιητική και ενδιαφέρουσα, και επομένως υπάρχει ισχυρό κίνητρο να δώσουν σ' αυτήν τον καλύτερο εαυτό τους για να μπορέσουν να πετύχουν.

Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν απόλυτα με προηγούμενη μελέτη που διενεργήθηκε σε 334 τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα (Belias et. al., 2015), σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία είναι αρκετά υψηλότερά όσον αφορά στον προϊστάμενο (M.O. 3,97) και χαμηλότερα στις ευκαιρίες για προώθηση (M.O. 2,9) ενώ στις υπόλοιπες κατηγορίες βρίσκονται σε ενδιάμεσα επίπεδα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα είναι και η μελέτη των Saner & Eyyuroglu (2014), που διενεργήθηκε σε 165 εργαζομένους έξι διαφορετικών Τραπεζών στην Βόρεια Κύπρο, σύμφωνα με την οποία ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία είναι ικανοποιητικός (M.O. 3,5) με τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης να καταγράφονται για το μισθό και τις ευκαιρίες προαγωγής. Παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και για τους τραπεζικούς υπαλλήλους στο Μπαγκλαντές (Ahmed & Uddin, 2012) και στο Πακιστάν (Hassan, Hassan, Khan & Iqbal, 2013).

Όσον αφορά στα επιμέρους ερωτήματα της έρευνας, κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι οι εργασιακές συνθήκες δεν είναι οι καλύτερες που θα μπορούσαν να έχουν, υπάρχει όμως ικανοποιητικός φωτισμός και εξαερισμός στην εργασία τους. Πιστεύουν ότι δεν πληρώνονται όσο πραγματικά αξίζουν, όμως θεωρούν σχετικά ικανοποιητικό το μισθό τους. Θεωρούν ότι δεν υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για προαγωγή. Παρ' όλα αυτά βρίσκουν την εργασία τους αρκετά αξιόλογη και ικανοποιητική. Ο μέσος όρος ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους είναι υποστηρικτικός όταν τον χρειάζεται. Όσον αφορά το σύνολο του οργανισμού, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι υπήρχαν διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων και έλλειψη αξιοκρατίας στο ίδρυμά τους. Ανάλογα ήταν τα αποτελέσματα και σε άλλες μελέτες (Belias et al., 2013).

Αναφορικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι σε τραπεζικό οργανισμό βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο βιώνουν υψηλό επίπεδο σύγκρουσης ρόλων (M O. = 5,38, 1=μηδενική

σύγκρουση ρόλων, 7=έντονη σύγκρουση ρόλων). Η πλειοψηφία των εργαζομένων διαφωνεί τις περισσότερες φορές με τους απαιτούμενους τρόπους που πρέπει να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Επίσης, πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι πρέπει να συνεργάζονται με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων και δεν έχουν την απαιτούμενη βοήθεια για να εκπληρώσουν τις εργασίες που τους ανατίθενται. Πολλές φορές καλούνται να κάνουν αντιφατικά πράγματα και επιλέγουν να έρθουν σε σύγκρουση με διαδικασίες ή κανόνες, ενώ εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους. Σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν ότι υπάρχει έλλειψη πόρων και υλικού στην εργασία τους και ότι η δουλειά τους γίνεται αποδεκτή από ορισμένα άτομα. Τέλος σε μέτριο βαθμό πιστεύουν ότι τα καθήκοντά τους είναι ασήμαντα.

Αντίστοιχα αποτελέσματα προκύπτουν και από μελέτη των Belias, Koustelios, Sdrolas & Aspridis (2015) σε εργαζομένους Ελληνικών Τραπεζών. Σύμφωνα με τη μελέτη οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν συγκρούσεις ρόλων, και θα πρέπει να ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους και να επιδείξουν πρόσθετες δεξιότητες, ώστε να αυξήσουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα και με μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε εργαζομένους σε Τράπεζες στην Ινδία, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στο εργασιακό άγχος (Venkateshwaran & Suganya, 2021). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης ο βαθμός σύγκρουσης ρόλων ήταν πολύ υψηλός (Μ.Ο. 3,89 σε πενταβάθμια κλίμακα Likert).

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, εάν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, και τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε τραπεζικά ιδρύματα μεταξύ ανδρών και γυναικών. Το φύλο δεν επηρέαζε την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, τις προαγωγές, την φύση της εργασίας, τον προϊστάμενο, και τον οργανισμό ως ολότητα. Τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα και με αυτά άλλων μελετών τόσο σε τραπεζικά ιδρύματα (Islam & Uddin, 2019) όσο και σε άλλα επαγγελματικά πεδία (Fako, Moeng & Forcheh, 2015 · Oladipo, 2013 · Lambrou, Kontodimopoulos & Niakas, 2010). Σε αντίθεση με τα παραπάνω ευρήματα η έρευνα των Belias et al.(2014), έδειξε ότι ο παράγοντας

του φύλου επηρεάζει το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, ως προς τη φύση της εργασίας και τη στάση απέναντι στον προϊστάμενό τους. Παρόμοια ήταν τα ευρήματα των Jung, Moon & Hahm (2007), σύμφωνα με την οποία οι άνδρες αισθάνονταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τις γυναίκες. Αντίθετα έρευνα των Mahmood, Nudrat & Asdaque (2013) σε καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδειξε ότι οι γυναίκες βιώνουν περισσότερο ικανοποίηση από τους άνδρες.

Ο παράγοντας ηλικία δεν έδειξε να επηρεάζει σημαντικά τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης συνθήκες εργασίας, μισθός, ευκαιρίες προαγωγής, φύση εργασίας και προϊστάμενος, ενώ υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά στον οργανισμό ως ολότητα. Η σύγκριση ανά ζεύγη έδειξε ότι υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες 35-42 και 51-60 στην επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνουν από την συνολική λειτουργία του οργανισμού, ενώ δεν υπήρξε διαφοροποίηση από τη σύγκριση μεταξύ των άλλων ηλικιακών ομάδων.

Τα αποτελέσματα όσον αφορά στην επίδραση της προϋπηρεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία που σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας, τις προαγωγές, την φύση της εργασίας, τον προϊστάμενο και τον οργανισμό ως ολότητα, δεν έδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά. Ωστόσο σχετικά με την προϋπηρεσία των εργαζομένων και το μισθό προέκυψε στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με την μεγαλύτερη ικανοποίηση να λαμβάνουν από την εργασία οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας (26-35), έναντι των εργαζομένων που εργάζονται λιγότερα από 25 έτη. Τον χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης παρουσίασαν οι νεότεροι υπάλληλοι. Ωστόσο ο βαθμός ικανοποίησης δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των κατηγοριών προϋπηρεσίας 10-15, 16-20 και 21-25 έτη, ενώ βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από το μισθό τους ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες με προϋπηρεσία 10-15 έτη και 26-35 έτη.

Αυτό πιθανώς εξηγείται από το γεγονός, ότι οι μισθοί στον τραπεζικό κλάδο παρουσιάζουν στασιμότητα τουλάχιστον την τελευταία δεκαετία λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι υπάλληλοι που με το ξέσπασμα της κρίσης ήταν νέοι, με προϋπηρεσία λιγότερη της δεκαετίας δεν πρόλαβαν να δουν σημαντικές αυξήσεις στο μισθό τους, με αποτέλεσμα σήμερα να παραμένει ακόμα

χαμηλός, σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους με σημερινή προϋπηρεσία >25 ετών, που πρόλαβαν να διαμορφώσουν πιο υψηλούς μισθούς πριν την κρίση. Παρόμοιες μελέτες (Belias et al., 2014 · Lee & Wilbur, 1985) έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την ηλικία, με τους μεγαλύτερους εργαζομένους να απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Αντίστοιχα ήταν και τα αποτελέσματα των Oleckno & Blacconiere (1993). Όσον αφορά στην συσχέτιση της προϋπηρεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, η μελέτη του Wae (2001) σε τραπεζικούς υπαλλήλους έδειξε ότι η ικανοποίηση ήταν μεγαλύτερη σ' αυτούς με την μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία. Ανάλογα ήταν τα ευρήματα μελέτης των Bader, Hashim & Zaharim, (2013).

Τέλος, όσον αφορά στο τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, αν υπάρχει συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τη σύγκρουση ρόλων, φαίνεται ότι υπάρχουν αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και των παραγόντων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων. Αυτό υποδηλώνει ότι καθώς αυξάνεται η σύγκρουση ρόλων, οι παράγοντες αυτοί τείνουν να μειώνονται, γεγονός που θα μπορούσε να έχει αρνητικές συνέπειες για την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε χαμηλού βαθμού αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και του μισθού, των συνθηκών εργασίας και της φύσης εργασίας. Η συσχέτιση ήταν πιο ισχυρή μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και των ευκαιριών προαγωγής, υποδεικνύοντας ότι όσο αυξάνεται η σύγκρουση ρόλων, η πιθανότητα λήψης προαγωγής μειώνεται. Ο υψηλότερος βαθμός αρνητικής συσχέτισης παρουσιάστηκε μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και του οργανισμού συνολικά, υποδηλώνοντας ότι όσο αυξάνεται η σύγκρουση ρόλων, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται λιγότερο συνδεδεμένοι με τον οργανισμό και μπορεί να βιώσουν δυσαρέσκεια ή τάσεις αποσύνδεσης.

Τέλος, αν και υπήρξε αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και του προϊσταμένου, η συσχέτιση δεν ήταν στατιστικά σημαντική, γεγονός που δείχνει ότι το επίπεδο της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι τραπεζικοί υπάλληλοι δεν φαίνεται να σχετίζεται με τη σχέση τους με τους προϊσταμένους τους. Ωστόσο η έλλειψη υποστήριξης και καθοδήγησης από τους

προϊστάμενους μπορεί να επιδεινώσει τη σύγκρουση ρόλων και να οδηγήσει σε χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις αναφορές των Αργυράκη, Κουστέλιος, Διγγελίδης & Χρόνη (2005) σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» όπου φαίνεται ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και έρευνες των Montgomery (2011), ανάμεσα σε στελέχη από το χώρο της υψηλής τεχνολογίας, Karadal, Ay & Cuhadar (2008), σε δείγμα στελεχών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην Τουρκία και Palomino & Frezatti (2016) σε δείγμα Βραζιλιάνων ελεγκτών.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο σύγχρονο περιβάλλον ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την δημιουργία και τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε επιχείρηση. Είναι απαραίτητο να αναγνωρίσουμε την αξία των εργαζομένων και να επενδύσουμε στην ανάπτυξη και την ευημερία τους για να επιτύχουμε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία πολυδιάστατη έννοια που έχει απασχολήσει πληθώρα μελετητών από διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Η εργασιακή ικανοποίηση παίζει επίσης κεντρικό ρόλο στη μελέτη συμπεριφοράς στην εργασία. Θα ήταν λοιπόν ιδιαίτερα σημαντικό να μπορέσουμε να αναγνωρίσουμε και να κατανοήσουμε τους παράγοντες εκείνους της εργασιακής ικανοποίησης που επιδρούν στους τραπεζικούς υπαλλήλους και επηρεάζουν την απόδοσή τους.

Κύριος στόχος αυτής της έρευνας ήταν η διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων στον τραπεζικό τομέα, αλλά και της μεταξύ τους συσχέτισης. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης επιβεβαίωσαν ευρήματα προηγούμενων μελετών, σύμφωνα με τα οποία η εργασιακή ικανοποίηση των Ελλήνων τραπεζικών υπαλλήλων βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, ιδιαίτερα όσον αφορά την φύση της εργασίας και τον προϊστάμενο.

Οι αμοιβές δίνουν ένα αίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους, όμως είναι δυσανάλογες των τυπικών προσόντων και της εμπειρίας τους. Οι ευκαιρίες για

προαγωγή είναι περιορισμένες και οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία και ισότιμη μεταχείριση. Το επίπεδο ικανοποίησης δεν διαφοροποιείται ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, ενώ το γυναικείο φύλο φαίνεται να αποτελεί την μεγάλη πλειοψηφία του κλάδου. Οι νεότεροι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού στο σύνολό του με διαφορετικό τρόπο συγκριτικά με τους μεγαλύτερους ηλικιακά. Επίσης, η ικανοποίηση από τις αποδοχές τους είναι μικρότερη σε σχέση με τους συναδέλφους τους με τη μεγαλύτερη προϋπηρεσία. Μία πιθανή εξήγηση γι' αυτό είναι ότι οι νέοι υπάλληλοι λόγω της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης που επηρέασε βαθύτατα τον κλάδο, δεν πρόλαβαν να δουν αυξήσεις στους μισθούς τους ανάλογες της εξέλιξής τους. Οι πρωτόγνωρες προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος βιώνει μία από τις δυσκολότερες περιόδους της ύπαρξής του, δημιουργούν μεγάλη αβεβαιότητα των εργαζομένων για την παραμονή στην εργασία τους. Παράλληλα ο φόρτος εργασίας αυξάνει λόγω της συνεχούς μείωσης του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι συχνά διαφωνούν ως προς τον τρόπο που ζητείται να επιτελέσουν μία εργασία, καλούνται να ανταποκριθούν παράλληλα σε πολλές εργασίες, συχνά χωρίς να έχουν την απαιτούμενη υποστήριξη, ή να εκτελέσουν αντιφατικά πράγματα. Αυτό οδηγεί σε σύγκρουση ρόλων και έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της ικανοποίησης τους από την εργασία.

Οι οργανισμοί οφείλουν να εξασφαλίσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, ενθαρρύνοντας την ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, τη συνεργασία, την δημιουργία σαφών γραμμών επικοινωνίας και τη δημιουργία μιας υποστηρικτικής κουλτούρας που εκτιμά την ευημερία των εργαζομένων. Παράλληλα πρέπει να υπάρχει αποσαφήνιση ρόλων και ευθυνών και συνεχής επαγγελματική κατάρτιση, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις του ρόλου τους με επιτυχία. Επιπλέον όταν προκύπτουν συγκρούσεις, είναι σημαντικό να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και αποτελεσματικά. Οι επικεφαλής του οργανισμού θα πρέπει να καθιερώσουν διαδικασία για την επίλυση συγκρούσεων και να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα όταν εγείρουν ανησυχίες ή ζητήματα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παροχή εκπαίδευσης για την επίλυση συγκρούσεων και τις δεξιότητες διαμεσολάβησης.

Από την άλλη πλευρά, και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να προσαρμοστούν στις νέες εργασιακές συνθήκες και να αντιμετωπίσουν την κρίση που βιώνουν όχι ως απειλή, αλλά σαν μία ευκαιρία να αυτοβελτιωθούν και να αναδείξουν τις ικανότητές τους.

8. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Από την παρούσα μελέτη προέκυψαν κάποια σημαντικά συμπεράσματα για τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι του τραπεζικού τομέα στη χώρα μας. Αντιπροσωπεύουν όμως ένα μικρό δείγμα εργαζομένων συγκριτικά με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων στον κλάδο, και γι' αυτό πρέπει να ερμηνευτούν προσεκτικά. Θα ήταν χρήσιμο μελλοντικά να γίνουν και άλλες έρευνες σε μεγαλύτερο αριθμό δείγματος, ώστε να εξαχθούν πιο ασφαλή συμπεράσματα.

Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκε η εργασιακή ικανοποίηση στον Τραπεζικό κλάδο σαν μία ενιαία οντότητα. Όμως η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ίδια σε όλα τα Τραπεζικά ιδρύματα και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι σε αυτά μπορεί να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων. Μελλοντικές μελέτες σε κάθε Τραπεζικό ίδρυμα χωριστά θα μπορούσαν να αναδείξουν πιθανές διαφοροποιήσεις που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα στους εργαζόμενους και να δώσουν πιο σφαιρικά συμπεράσματα για τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στον κλάδο.

Η έρευνα διενεργήθηκε κατά κύριο λόγο στους υπαλλήλους που εργάζονται σε τράπεζες στην περιοχή της Θεσσαλίας. Μελέτες με μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη θα μπορούσαν να διαπιστώσουν αν οι κατά τόπους συνθήκες διαβίωσης επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ακόμα θα ήταν πολύ χρήσιμη μία έρευνα σε εθνικό επίπεδο, για να εξεταστεί συνολικά το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης στους Έλληνες τραπεζικούς υπαλλήλους.

Επιπλέον θα μπορούσε να γίνει μία ενδελεχής μελέτη ώστε να διερευνηθούν πιο συγκεκριμένα οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν τους τραπεζικούς υπαλλήλους στη σύγκρουση ρόλων. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν θα

πρέπει να απασχολήσουν τους υπευθύνους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των Τραπεζών, ώστε να διαμορφώσουν πολιτικές διαχείρισης οι οποίες θα στοχεύουν στη μείωση ή ακόμα και στην εξάλειψη αυτών των παραγόντων.

Στην συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ο τραπεζικός τομέας μεταβαίνει από την παραδοσιακή τραπεζική στον ψηφιακό μετασχηματισμό και παράλληλα οδηγείται σε διαρκή συρρίκνωση. Αυτό έχει επιφέρει μεγάλες αλλαγές και στις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση σχετικά με τις αρμοδιότητές τους και κατά συνέπεια μείωση της εργασιακής ικανοποίησής τους και αύξηση της σύγκρουση των ρόλων τους. Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο μελλοντικά να επαναληφθεί η παρούσα έρευνα, όταν πλέον θα έχει ολοκληρωθεί ο μετασχηματισμός του Τραπεζικού Τομέα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aariq, S., & Afzal, S. (2016). Role conflict and its impact on job satisfaction: Evidence from banking sector of Pakistan. *Journal of Management Info*, 3(1), 27-34.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Ahmad, Z., & Taylor, D. (2009). Commitment to independence by internal auditors: The effects of role ambiguity and role conflict. *Managerial Auditing Journal*, 24(9), 899-925.

Ahmed, S. & Uddin, M. N. (2012). Job satisfaction of bankers and its impact in banking: A case study of Janata Bank. *ASA University Review*, 6(2), 95-102.

Ahmed, I., & Islam, M. M. (2019). The relationship between role conflict and job satisfaction: A study of nurses in Bangladesh. *Journal of Health Management*, 21(2), 231-241. <https://doi.org/10.1177/0972063419840385>.

Akram, M. W., Sial, M. H., Hussain, M., & Zaman, K. (2020). The impact of marital status on job satisfaction: Evidence from Pakistan. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1743802>

Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν. & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2(1), 2-14

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.

Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The relationship between spiritual intelligence and job satisfaction among nurses in Iran. *Journal of Religion and Health*, 52(3), 915-924. <https://doi.org/10.1007/s10943-012-9606-x>.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

- Awang, Z., Ahmad, J. H., & Zin, N. M. (2010). Modeling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan. In A. Abdullah, M. Y. Ismail, & R. Yusof (Eds.), *Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences* (RCSS'10) (pp. 241-255). Universiti Malaysia Terengganu Press
- Azman-Saini, W. N. W., Wan Mahmood, W. H., Mohd Rasid, M. F., & Sapiei, N. S. (2019). Gender, job satisfaction and the intention to leave: Evidence from the Malaysian banking sector. *International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 323-344.
- Bader, H.A.M., Hashim, I.H.M., & Zaharim, N.M. (2013). Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, 2(1), 30-44.
- Ball, B. (2013). *A Summary of Motivation Theories*. The Graziadio Business Review, 16(4), 27-31. <https://gbr.pepperdine.edu/a-summary-of-motivation-theories/>
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2014). The relationship between role conflict and job satisfaction among nurses of the emergency department: A questionnaire survey. *Journal of Health Sciences*, 4(4), 241-252.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, role conflict, and Autonomy of Employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis G. and Sdrolas L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1204>
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Kyriakopoulos, K., & Mantas, C. (2022). The role of emotional intelligence and leadership style in perceived work stress: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 548. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020548>
- Bhatnagar, J., & Gupta, V. (2009). Role stress, job satisfaction, and organizational commitment: a study of faculty members. *Journal of Services Research*, 9(1), 53-69.

Bijedić, T., & Piper, A. (2019). Different strokes for different folks: The job satisfaction of the self-employed and the intersection of gender and migration background. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(3), 227–247. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2019-0021>

Birdi, K., Warr, P., & Oswald, A. (1995). Age differences in three components of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 345–373.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Industrial & Labor Relations Review*, 65(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>

Böckerman, P., Bryson, A., Ilmakunnas, P., & Kangasniemi, M. (2020). Does high unemployment cause greater employee turnover? Evidence from linked employer-employee data. *Journal of Labor Economics*, 38(2), 389-430. <https://doi.org/10.1086/705704>

Bonte, W., & Krabel, S. (2014). You can't always get what you want: Gender differences in job satisfaction of university graduates. (ECONSTOR No. 2014-007). <http://hdl.handle.net/10419/97199>

Boswell, R., Shipp, J., Payne, C., & Culbertson, S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94, 844–858. <https://doi.org/10.1037/a0015438>

Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(7), 551-570.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484. <https://doi.org/10.2307/2393204>

Chatman, J. A., & Cha, S. E. (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45(4), 20-34.

Chen, Z., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance, and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572-582. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.09.006>

Chen, C., Xu, X., Li, J., & Li, X. (2015). Healthcare providers' job satisfaction: Evidence from developing countries. *Health Policy*, 119(11), 1483-1492.

<https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2015.09.006>.

Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2010). The effect of job complexity and autonomy on job satisfaction in a collectivistic culture: The case of the People's Republic of China. *Applied Psychology: An International Review*, 59(1), 91–117.

<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00401.x>

Clark, A. E., Oswald, A. J., & Warr, P. B. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>

Cole, G. (2002). *Personnel and Human Resource Management* (5th Ed.). Thomson Learning.

Dawson, C. (2014). *Optimism, job satisfaction, and self-employment*. Department of Economics, University of Bath.

Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε., & Αργυράκη, Α. (2010). Η διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις. ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών της Διοίκησης. Ανακτήθηκε 07/05/2023 από : http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2010/ORAL/20_final.pdf

Fako, T.T., Moeng, S.R.T., & Forchheh, N. (2015). Gender differences in satisfaction with the type of work university employees do: Evidence from the University of Botswana. *Gender & Behaviour*, 13(2), 6718-6

Fisher, C. D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26, 3-30. <https://doi.org/10.1023/a:1019672822451>

Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work* (1st Ed.). Psychology Press.

George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th Ed.). Pearson/Prentice Hall.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21, 51-63.

Green, C., & Heywood, J. S. (2010). Does educational attainment improve the job satisfaction of workers in Canada? *Journal of Socio-Economics*, 39(3), 348-357. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.12.005>

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>.

Gupta, M., & Singh, S. (2015). McClelland's theory of needs: A review. *Journal of Management Development*, 34(5), 567-583. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0151>

Haar, J. M. (2004). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 35-39.

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

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hamidi, Y., & Safa, S. (2019). Gender differences in job satisfaction in the Iranian public sector. *Public Organization Review*, 19(2), 139-154. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0388-y>

Han, H., Jang, S. Y., & Kang, S. (2019). Understanding job search behavior of South Korean employees: The impact of job dissatisfaction and job embeddedness. *Asia Pacific Journal of Management*, 36(1), 167-187. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9567-1>

Harkins, S. G., & Lowne, M. D. (2000). The effects of self-set goals on task performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(12), 2415-2442.

<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02421.x>

Hassan, M., Hassan, S., Khan, M. F. A., & Iqbal, A. (2013). Impact of HR Practices on Employee Satisfaction and Employee Loyalty: An Empirical Study of Government Owned Public Sector Banks of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(1), 01-08. DOI: [10.5829/idosi.mejsr.2013.16.01.11638](https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.16.01.11638)

Hauff, N., Richter, N. & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review*, 24(4), 710–723. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.003>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World Publishing Company.

House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-2)

Huang, Y. H., Chen, W. T., Lin, C. H., & Chang, C. H. (2019). The relationships between organizational communication, job satisfaction, and organizational commitment in hospitals: A path analysis. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(5), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.7618>

Hutcheson, S. (1996). *The development of a measure of organizational climate*. Unpublished Master Thesis, University of Witwatersrand, Johannesburg.

Islam, M. S., & Uddin, M. S. (2019). Exploring the effect of job satisfaction, employee empowerment, and emotional intelligence on bank employee performance: A study on commercial banks in Bangladesh. *Journal of Innovation and Business Strategy*, 8(1), 1-12.

Islam, M. A., Alam, M. M., Hossain, M. M., & Akter, S. (2020). Association between job satisfaction and overall well-being: Evidence from Bangladesh. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 205-223. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0071-9>

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Organizational behavior and management* (7th Ed.). McGraw-Hill.

Jaramillo, J. E., Jiménez, B. M., & Arias, A. (2019). Education, autonomy, engagement, and job satisfaction: A study of nurses in Colombia. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 10(4), 346–360.

<https://doi.org/10.1504/IJWOE.2019.102532>

Jones, M. L. (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38, 136-141. <https://doi.org/10.1093/sw/38.2.136>

Jones, J. W., & Fletcher, C. (1996). The impact of conflicting demands and role stress on the performance of counseling and clinical psychologists. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 315-329.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00632.x>

Judge, T. A., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1999). Job and life attitudes of married and unmarried men and women: Does marriage matter? *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 885-897. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.885>

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of applied psychology*, 90(2), 257. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257>

Judge, A., Weiss, M., Kammeyer-Mueller, D., & Hulin, L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>

Jung, K., Moon, M.J., & Hahm, S.D. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική–Βιομηχανική Ψυχολογία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.

Kaiser, L. (2005). Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization. *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 679-704.
<https://doi.org/10.1108/01437720710733483>

Kalliath, T. J., & Brough, P. (2018). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 165-178.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.9>

Karadal, H., Ay, U., & Cuhadar, M. T. (2008). The effect of role conflict and role ambiguity on job satisfaction and organizational commitment: A study in the public and private sectors. *The Journal of American Academy of Business*, 13(2), 1-15. Cambridge. Retrieved from <http://www.jaabc.com/jaabcv13n2preview.html>.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126. <https://doi.org/10.1002/jtr.646>

Kemunto, R. M., Nyanjom, O. G., & Ondigi, E. N. (2018). Marital status and job satisfaction among employees in a private organization in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 9(5), 123-132.

Khaleque, A., & Rahman, M. S. (2020). Employee job satisfaction: a review of the determinants and outcomes. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1186/s13731-020-0117-1>

Khan, M. S. (1997). *Macroeconomic management for sustainable development*. United Nations Publications.

Khan, M. A., Raza, S. A., & Bhatti, M. A. (2019). The impact of job satisfaction on employee productivity in banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management Sciences*, 7(2), 18-23.

Kim, T-Y., Edwards, J., & Shapiro, D. (2015). Social comparison and distributive justice: East Asia differences. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 321-335.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-1>

Klein, G. (2017). *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT press, London.

Koustelios, A. (1991). The Relationships between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece. (Doctoral dissertation). University of Manchester, Faculty of Education, United Kingdom.

Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfactory Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.

Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.

Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005593>

Koustelios, A., Theodorakis, N. D., & Goulmaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict, and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
<https://doi.org/10.1108/09513540410517939>

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333-375). John Wiley & Sons.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human resources for health*, 8(1), 26.

Law, C., & Hackett, R. D. (2017). Predictors of job satisfaction and depression among aged care workers: A longitudinal study. *Journal of Health Psychology*, 22(2), 176-186.
<https://doi.org/10.1177/1359105315609096>

Lee, R., & Wilbur, E.R. (1985). Age, education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.

Li, J., Chen, W., & Liu, D. (2020). The relationship between job satisfaction and productivity: The mediating role of employee engagement in the public sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4656.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17134656>

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction in M.D Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally. Pp.1297-1349

Locke, E.A. (1984). *Job Satisfaction in Social Psychology and Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003>

Lu, L., & Lin, H. (2010). A cross-cultural investigation of McClelland's theory of needs and the five-factor model. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(9), 2258-2277.

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.

<https://doi.org/10.1080/10864415.2011.545124>

Mahmood, A., Nudrat, S., & Asdaque, M. M. (2013). Job satisfaction of secondary school teachers: A comparative analysis of gender, urban and rural schools. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(2), 331-341

Marasinghe, M., & Wijayarathne, A. (2018). The impact of gender differences on job satisfaction of university library professionals. *Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka*, 21(2), 1–20. <https://doi.org/10.4038/jula.v21i2.7905>

Maslow, A. H. (2011). *Maslow's Hierarchy of Needs*. In *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 1390-1393). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-0-387-78665-0_485

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.

McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

McGregor, D. M. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.

Mir, R., & Mir, M. A. (2019). Gender differences in job satisfaction: An empirical analysis of Indian IT sector. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 183-196. <https://doi.org/10.1108/jamr-08-2017-0066>

Mohamed, R. K. M. H., & Nor, C. S. M. (2013). The relationship between McGregor's XY theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715.

Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2019). *Job satisfaction and motivation: A longitudinal study of the mediating effects of organizational justice*. Springer International Publishing.

Montana, P. & Charnov, B.H. (2008). *Management*. 4th Ed Barons Educational Series, New York. pp: 235-252.

Montgomery, M. R. (2011). Does absence of managerial communication negatively influence job satisfaction? A quantitative examination of the correlation between job satisfaction and role conflict and role ambiguity among high-tech employees. (Doctoral Dissertation) – School of Social and Behavioral Sciences. Capella University. Available at ProQuest Dissertations & Theses Global database. (UMI No. 3453166)

Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.

Namasivayam, K., & Zhao, X. (2020). The relationship between positive psychological capital and employee outcomes: The mediating role of work engagement and the moderating role of the work environment. *Journal of Business Research*, 106, 56-65.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). The relationship of age to ten dimensions of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 969–1005.
<https://doi.org/10.1037/a0029376>

Nketiah-Amponsah, E., Bawole, J. N., & Ahiawodzi, A. K. (2020). Examining job satisfaction and motivation among nurses: Evidence from Ghana. *International Journal of Public Sector Management*, 33(3), 272-291.

Nyberg, A., Alfredsson, L., Theorell, T., Westerlund, H., Vahtera, J., Kivimäki, M., & Singh-Manoux, A. (2013). Job strain and cardiovascular disease risk factors: a meta-analysis of individual-participant data from 47,000 men and women. *PLoS one*, 8(6), e67323.

Oladipo, S. E. (2013). Job satisfaction and gender factor of administrative staff in South West Nigeria universities: A replicated study. *Journal of Society and Communication*, 2(2), 205-215.

Oleckno, W., & Blacconiere, M. (1993). Job Satisfaction among Environmental Health Professional: An Examination of Descriptors, Correlates and Predictors. *Journal of Environmental Health*, 55, 10-15.

Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista De Administração*, 51(2), 165-181.

Papanis, E., & Rodos, K. (2005). *Psychology-Sociology of Work and Human Resource Management-Theory and Empirical Research*. Athens, Sideris Publications

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. <https://doi.org/10.1037/apl0000139>

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What Job Attitudes Tell about Motivation?* Harvard Business Review, 46, 118-126.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>

Prescott, R., & Rothwell, W. (2012). *The encyclopedia of human resource management* (pp. 292-294). San Francisco: Pfeiffer.

Rafatnia, Y., Adib, M., & Naderi, F. (2019). Role conflict, emotional exhaustion, and job satisfaction: The mediating role of emotional exhaustion. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 25(4), 638-645. <https://doi.org/10.1080/10803548.2017.1414119>

Riaz, Z., Akhtar, R., Ali, S. A., & Rehman, S. U. (2018). The impact of role conflict on job satisfaction and job performance among the employees of banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12(2), 487-501.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. <https://doi.org/10.2307/2391486>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th Ed.). Pearson.

Saner, T., & Eyupoglu, S. Z. (2014). The job satisfaction of bank employees in North Cyprus. *International Journal of Business and Social Science*, 5(3), 219-226.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Sheng, J., Liu, Y., & Zhou, X. (2017). Job satisfaction and turnover intentions among hotel employees: An affective events perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 10-17. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and Organizational Behaviour Essentials*. New York, John Wiley & Sons.

Schermerhorn, R. J., Richard, N. O., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11th Ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2017). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.

Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40(1), 113–124. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb02380.x>

Schuler, R. S. (1977). Role behavior and performance: A review and theoretical integration. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 62-84.

Siltaloppi, M., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2011). Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work & Stress*, 25(1), 31-48. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.567294>

Singh, P., Purohit, Y. S., & Kumar, U. (1994). Role conflict and role ambiguity in the organizational context. *Psychological Studies*, 39(1), 57-63.

Sonnentag, S., & Kasper, A. (2020). Feeling exhausted or vigorous in anticipation of high workload? The role of worry and planning during the evening. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 215-242.

<https://doi.org/10.1111/joop.12265>

Spector, P. E., Jex, S. M., & Chen, P. Y. (1995). Relations of incumbent affect-related personality traits with incumbent and objective measures of characteristics of jobs. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 59-65.

<https://doi.org/10.1002/job.4030160107>.

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and consequences*. Sage: Thousand Oaks, CA. pp: 23-70.

Spector, P. (2007). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. In USA: John Wiley & Sons. Inc. (6th Ed.).

h

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.2307/20159049>

Sulea, C., Filipescu, D., Puiu, S., & Maricuțoiu, L. P. (2019). The link between job satisfaction and job performance: A meta-analysis—evidence from Romania. *Current Psychology*, 38(2), 469-482. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9696-7>

Sutherland, V., & Cooper, C. (1990). *Understanding stress*. London: Chapman and Hall.

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

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 39(2), 295–322. <https://doi.org/10.1016/0001->

Thiagaraj, D., & Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept of Job Satisfaction-A Study. *International Journal of Research*, 5(6), 464–470. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>

Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>.

Trivedi, A. J., & Mehta, A. (2019). Maslow's Hierarchy of Needs - Theory of Human Motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 7(6), 38-41.

Tsigilis, N. Koustelios, A. & Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), 666 – 675.

Um, M., & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: a stress-strain-outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22(2), 100-115. <https://doi.org/10.1093/SWR/22.2.100>.

Van Eerde, W. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>.

Van Sell, D. E., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43-71.

Venkateshwaran, G., & Suganya, R. V. (2021). A study on stress caused by role conflict with work place deviant behaviours in selected banks of Chennai. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(5), 2738-2744

Vroom, V. H. (1994). *Work and motivation* (Vol. 3). Jossey-Bass.

Wae, M. (2001). Inter relationship between personality, emotional intelligence, and job satisfaction of bank employees. Doctor of Philosophy, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

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/h0032593>

Χαλάς Γ. (2010). Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο Δημόσιο Τομέα. *Διοικητική ενημέρωση*, 52: 5-19.

Zhang, L., Zhou, Y., & Wang, M. (2020). Career growth opportunities and employee outcomes: The role of leader-member exchange and perceived insider status. *Journal of Business Research*, 119, 163-173. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.042>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν στην εργασία σας. Παρακαλώ διαβάστε τις με προσοχή και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, κυκλώνοντας την απάντηση που σας εκφράζει.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση.

Απαντήστε αυθόρμητα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις

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

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

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

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας ως εργαζόμενος σε τράπεζα. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

Απόλυτα
ψευδές

Απόλυτα
αληθινό

1	2	3	4	5	6	7
1. Στη δουλειά μου, ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.	1	2	3	4	5	
2. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.	1	2	3	4	5	
3. Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με ορισμένες διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να τελειώσω κάποια εργασία.	1	2	3	4	5	
4. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.	1	2	3	4	5	
5. Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα.	1	2	3	4	5	
6. Στη δουλειά μου, κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	1	2	3	4	5	
7. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω.	1	2	3	4	5	
8. Στη δουλειά μου, ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα.	1	2	3	4	5	

Δημογραφικά χαρακτηριστικά:

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐
2. Ηλικία:
3. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η ☐ Παντρεμένος/η ☐
Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐
4. Έχετε παιδιά; Ναι ☐ Όχι ☐
Αν ναι, πόσα;
5. Επίπεδο εκπαίδευσης: Απόφοιτος Λυκείου ☐ ΑΕΙ ☐
Μεταπτυχιακός τίτλος ☐ Διδακτορικό ☐
7. Κατέχετε κάποια διευθυντική θέση στον οργανισμό;
Διευθυντής ☐ Υποδιευθυντής ☐
Προϊστάμενος ☐
8. Πόσα χρόνια συνολικής υπηρεσίας έχετε;

Ευχαριστώ για τη συνεργασία