



ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ



Αντώνης Κ. Τραυλός
Καθηγητής
ΤΟΔΑ ΠΑΠΕΛ

Στάσεις και
εργασιακή
ικανοποίηση

1

1-2

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να: (1)

1. Αντιπαραβάλετε τις τρεις συνιστώσες μιας συμπεριφοράς
2. Συνοψίσετε τη σχέση μεταξύ στάσεων και συμπεριφοράς
3. Συγκρίνετε και αντιπαραβάλετε τις κύριες εργασιακές στάσεις
4. Ορίσετε την εργασιακή ικανοποίηση και να δείξετε πώς μπορούμε να τη μετρήσουμε
5. Συνοψίστε τα κύρια αίτια της εργασιακής ικανοποίησης
6. Δείξετε αν η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ουσιώδης έννοια σε χώρες εκτός των ΗΠΑ

2

1-3

Στάσεις (1)



- **Αξιολογικές δηλώσεις** – είτε ευνοϊκές είτε δυσμενείς– για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα.
- Αντανακλούν το πώς νιώθει κανείς για κάτι
- “Όταν λέμε «Μου αρέσει η δουλειά μου», εκφράζουμε τη στάση μας απέναντι στη δουλειά.

3

1-4

Στάσεις (2)



- **Οι στάσεις είναι σύνθετες.**
- Ρωτώντας κάποιον για τη θρησκεία, ή τον οργανισμό που εργάζεται, μπορεί να λάβετε μια απλή απάντηση, **οι λόγοι** όμως που υποκρύπτονται κάτω από την απάντηση είναι πιθανότατα σύνθετοι.
- Για να καταλάβουμε πλήρως τις στάσεις, πρέπει να αναλογιστούμε τις βασικές ιδιότητες ή τις συνιστώσες τους.

4

Τρεις κύριες συνιστώσες των στάσεων

Γνωσιακή – η πτυχή μιας στάσης σε σχέση με μια άποψη ή πεποίθηση

«Μόλις ανακάλυψα ότι πληρώνομαι 20% λιγότερο από τους συναδέλφους μου»

Θυμική – η πτυχή μιας στάσης σε σχέση με το συναισθηματικό ή αισθηματικό τμήμα που συνδέεται με αυτή την πεποίθηση

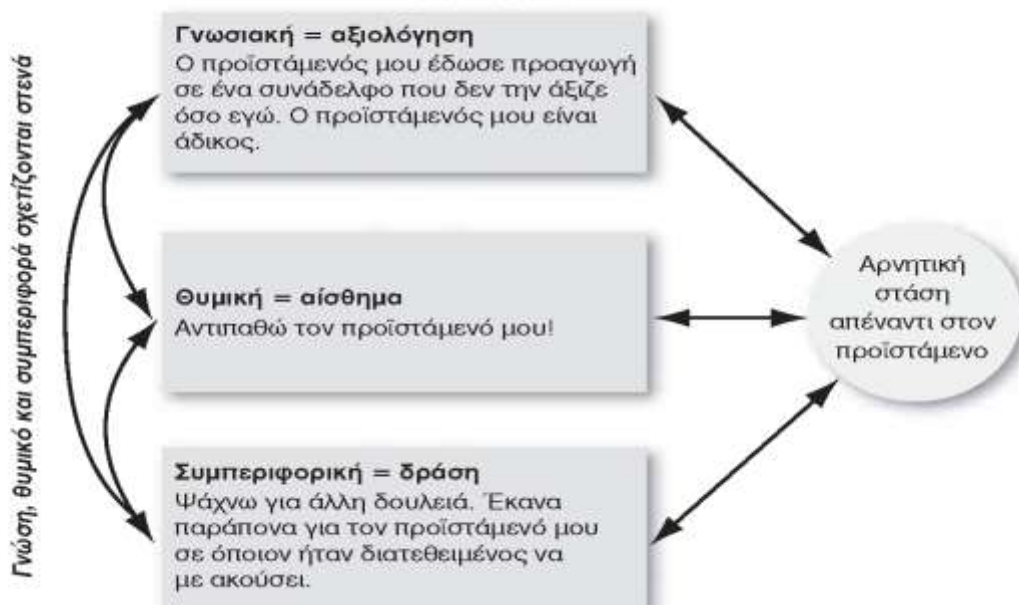
«Νιώθω θυμό που δεν τυγχάνω δίκαιης αντιμετώπισης»

Συμπεριφορική – η πρόθεση να συμπεριφερθούμε με έναν συγκεκριμένο τρόπο

«Θα παραιτηθώ από αυτή τη δουλειά όσο πιο σύντομα μπορώ και θα πω σε όλους πόσο απαίσια είναι αυτή η εταιρεία»

5

Οι συνιστώσες μιας συμπεριφοράς



6

1-7

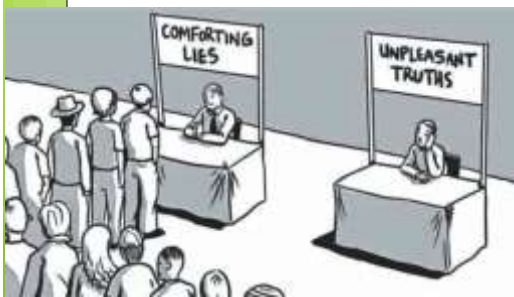
Οι στάσεις προκύπτουν από τη συμπεριφορά:

- Παλαιότερες έρευνες για τις στάσεις υπέθεταν ότι αυτές σχετίζονταν αιτιακά με τη συμπεριφορά – δηλαδή, οι στάσεις που τηρούν οι άνθρωποι προσδιορίζουν το τι κάνουν.
- Η ύπαρξη μιας σχέσης ανάμεσά τους προκύπτει επίσης και με βάση την κοινή λογική.
- Δεν είναι άλλωστε λογικό οι άνθρωποι να βλέπουν τηλεοπτικά προγράμματα που τους αρέσουν ή οι υπάλληλοι να προσπαθούν να αποφύγουν τα καθήκοντα που βρίσκουν δυσάρεστα;
- Μετά τη δεκαετία του 1960: οι στάσεις έπονται της συμπεριφοράς (Festinger)

7

1-8

Γνωσιακή ασυμφωνία (*Festinger*)



Οποιαδήποτε **ασυνέπεια** ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες στάσεις ή ανάμεσα σε συμπεριφορά και στάσεις

- Τα άτομα επιδιώκουν να ελαχιστοποιήσουν την ασυμφωνία
- Η επιθυμία να περιορίσουν την ασυμφωνία καθορίζεται από:
 - τη **σπουδαιότητα** των στοιχείων που δημιουργούν την ασυμφωνία
 - τον **βαθμό της επιρροής** που πιστεύει ότι έχει το άτομο στα στοιχεία
 - τις **ανταμοιβές** που μπορεί να συνοδεύουν την ασυμφωνία

8

1-9

Η συμπεριφορά προκύπτει από τις στάσεις: Παρεμβαλλόμενες μεταβλητές

Οι πιο σημαντικοί ρυθμιστές των σχέσεων στάσης-συμπεριφοράς είναι:

- Η σημαντικότητα
- Η αντιστοιχία προς τη συμπεριφορά
- Η προσβασιμότητα
- Οι κοινωνικές πιέσεις
- Η άμεση προσωπική εμπειρία



Η γνώση των στάσεων βοηθά στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς

9

1-10

Σημαντικότητα

- Σημαντικές στάσεις αντικατοπτρίζουν τις θεμελιώδεις αξίες μας, την ιδιοτέλειά μας ή την ταύτιση με άτομα ή ομάδες που εκτιμάμε.
- Οι στάσεις αυτές παρουσιάζουν συνήθως στενή συνάρτηση με τη συμπεριφορά μας.



10

1-11

Η αντιστοιχία προς τη συμπεριφορά

- **Συγκεκριμένες** στάσεις προβλέπουν συνήθως **συγκεκριμένες** συμπεριφορές, ενώ **γενικές** στάσεις προβλέπουν συνήθως καλύτερα **γενικές** συμπεριφορές.
- Για παράδειγμα, αν ρωτήσουμε κάποιον αν έχει την πρόθεση να παραμείνει σε έναν οργανισμό για τους επόμενους έξι μήνες, είναι πιο πιθανό να κάνουμε πιο έγκυρη πρόβλεψη για την αποχώρησή του απ' ό,τι αν τον ρωτήσουμε πόσο ικανοποιημένος είναι γενικά με τη δουλειά του.
- Από την άλλη, **η γενική εργασιακή ικανοποίηση** θα προέβλεπε καλύτερα μια γενική συμπεριφορά, όπως αν το άτομο είναι αφοσιωμένο στη δουλειά του ή έχει διάθεση να προσφέρει στον οργανισμό του.

11

1-12

Η προσβασιμότητα

- Στάσεις που μπορούμε πιο εύκολα να ανακαλέσουμε στη μνήμη μας είναι πιο πιθανό να προβλέψουν τη συμπεριφορά μας.
- Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι είναι πιο πιθανό να θυμηθείτε στάσεις που εκφράζετε συχνά.
- Έτσι, όσο πιο πολύ μιλάτε για τη στάση σας σε ένα θέμα, τόσο πιθανότερο είναι να τη θυμηθείτε και αυτή να διαμορφώσει τη συμπεριφορά σας



12

1-13

Οι κοινωνικές πιέσεις

- Ανακολουθίες ανάμεσα στις στάσεις και τη συμπεριφορά παρατηρούνται συνήθως όταν οι **κοινωνικές πιέσεις** να ενεργήσουμε με έναν συγκεκριμένο τρόπο διαθέτουν εξαιρετική ισχύ, όπως συμβαίνει στους περισσότερους οργανισμούς.
- Έτσι μπορεί να εξηγείται γιατί ένας υπάλληλος που έχει έντονα αντισυνδικαλιστική στάση συμμετέχει σε οργανωτικές συναντήσεις υπέρ του συνδικάτου ή γιατί τα στελέχη των καπνοβιομηχανιών, τα οποία δεν είναι καπνιστές και που συνήθως πιστεύουν την έρευνα που συνδέει το κάπνισμα με τον καρκίνο, δεν αποθαρρύνουν ενεργά τους άλλους από το να καπνίζουν στα γραφεία τους.



13

1-14

Η άμεση προσωπική εμπειρία

- Τέλος, η συνάρτηση στάσης-συμπεριφοράς είναι πιθανό να είναι πολύ πιο ισχυρή αν μια στάση αναφέρεται σε κάτι από το οποίο έχουμε άμεση προσωπική εμπειρία.
- Η ερώτηση σε φοιτητές πανεπιστημίου χωρίς σημαντική εργασιακή πείρα πώς θα αντιδρούσαν εάν εργάζονταν για έναν **αυταρχικό προϊστάμενο** είναι πολύ λιγότερο πιθανό να προβλέψει την πραγματική συμπεριφορά σε σχέση με το να θέσουμε την ίδια ερώτηση σε υπαλλήλους που έχουν όντως εργαστεί για ένα τέτοιο άτομο.



14

1-15

Κύριες εργασιακές στάσεις

- Εργασιακή ικανοποίηση
- Ταύτιση με την εργασία
- Ψυχολογική ενδυνάμωση
- Οργανωσιακή δέσμευση
 - Θυμική δέσμευση
 - Δέσμευση λόγω συνέχειας
 - Κανονιστική δέσμευση
- Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη
- Αφοσίωση υπαλλήλου



15

1-16

Εργασιακή ικανοποίηση

- Όταν οι άνθρωποι κάνουν λόγο για στάσεις των υπαλλήλων, συνήθως εννοούν την **εργασιακή ικανοποίηση**, όρο που περιγράφει ένα θετικό αίσθημα για τη δουλειά, το οποίο προκύπτει από μια αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της.
- Ένα άτομο με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τρέφει θετικά αισθήματα για τη δουλειά του, ενώ ένα άτομο με χαμηλό επίπεδο τρέφει αρνητικά αισθήματα.



16

1-17

Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

- **Δύο προσεγγίσεις** είναι δημοφιλείς. Η **μεμονωμένη καθολική** αξιολόγηση είναι η απάντηση σε μία ερώτηση, όπως «Σε συνολικό επίπεδο, πόσο ικανοποιημένος είστε από τη δουλειά σας;».
- Οι ερωτώμενοι κυκλώνουν έναν αριθμό από το 1 έως το 5 σε μια κλίμακα από «εξαιρετικά ικανοποιημένος» μέχρι «εξαιρετικά δυσαρεστημένος».
- Η **δεύτερη μέθοδος**, η άθροιση των εργασιακών πτυχών, είναι πιο εκλεπτυσμένη. Εντοπίζει τα στοιχεία-κλειδί σε μια δουλειά, όπως τη φύση της, την επίβλεψη, την τρέχουσα αμοιβή, τις ευκαιρίες προαγωγής και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.
- Οι ερωτώμενοι αξιολογούν τις πτυχές αυτές με βάση μια τυποποιημένη κλίμακα, και οι ερευνητές προσθέτουν τις αξιολογήσεις για να προκύψει ένα αποτέλεσμα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.



17

1-18

Ταύτιση με την εργασία

- Σχετική με την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ταύτιση με την εργασία, η οποία μετρά τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι **ταυτίζονται ψυχολογικά** με τη δουλειά τους και θεωρούν το εκτιμώμενο επίπεδο απόδοσής τους σημαντικό για την αυταξία τους.
- Οι υπάλληλοι με **υψηλό επίπεδο ταύτισης** με την εργασία ταυτίζονται έντονα με τη δουλειά που κάνουν και νοιάζονται πραγματικά για αυτή.



18

1-19

Ψυχολογική ενδυνάμωση (1)

- Άλλη μια στενά σχετιζόμενη έννοια είναι η **ψυχολογική ενδυνάμωση** (empowerment), οι πεποιθήσεις των υπαλλήλων για τον βαθμό στον οποίο επηρεάζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, την επάρκειά τους, τη σημαντικότητα της δουλειάς τους και τη εκτιμώμενη αυτονομία τους.



19

1-20

Ψυχολογική ενδυνάμωση (2)



- Μια μελέτη για τους μάντζερ στον χώρο της περίθαλψης στη Σιγκαπούρη έδειξε ότι οι **καλοί ηγέτες ενδυναμώνουν** τους υπαλλήλους τους εμπλέκοντάς τους στις αποφάσεις, κάνοντάς τους να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και δίνοντάς τους τη δικαιοδοσία να κάνουν τη δουλειά τους με τον δικό τους τρόπο.
- **Τα υψηλά επίπεδα** τόσο της ταύτισης με την εργασία όσο και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης σχετίζονται θετικά με την **οργανωσιακή ιθαγένεια** και την εργασιακή απόδοση.
- Η **υψηλή ταύτιση με την εργασία** σχετίζεται επίσης με τις **μειωμένες απουσίες** από την εργασία και τα χαμηλότερα ποσοστά παραίτησης

20

1-21

Οργανωσιακή δέσμευση



- Υπάρχουν τρεις ξεχωριστές διαστάσεις στην **οργανωσιακή δέσμευση**:
- Θυμική δέσμευση** (*affective commitment*) είναι ο συναισθηματικός δεσμός με τον οργανισμό και η πίστη στις αξίες του. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος της Petco μπορεί να είναι θυμικά αφοσιωμένος στην επιχείρηση λόγω της ενασχόλησής της με τα ζώα.
- Δέσμευση λόγω συνέχειας** (*continuance commitment*) είναι η λαμβανόμενη οικονομική αξία της παραμονής σε έναν οργανισμό. Ένας υπάλληλος μπορεί να είναι αφοσιωμένος σε έναν εργοδότη γιατί πληρώνεται καλά και νιώθει ότι θα έβλαπτε την οικογένειά του αν παραιτούνταν.
- Κανονιστική δέσμευση** (*normative commitment*) είναι η υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό για λόγους δεοντολογίας και ηθικής. Ένας υπάλληλος που ηγείται μιας νέας πρωτοβουλίας μπορεί να παραμείνει με έναν εργοδότη επειδή αισθάνεται ότι «θα τον παρατούσε σύζυλο» εάν έφευγε.

21

1-22

ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (Perceived organizational support - POS)



- Αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη** (ΑΟΥ) είναι ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (για παράδειγμα, ένας υπάλληλος πιστεύει ότι ο οργανισμός του θα τον διευκόλυνε αν είχε κάποιο πρόβλημα με το παιδί του ή ότι θα του συγχωρούσε ένα ειλικρινές λάθος).
- Η έρευνα δείχνει ότι οι άνθρωποι θεωρούν τον οργανισμό τους **υποστηρικτικό** όταν οι ανταμοιβές κρίνονται ως δίκαιες, όταν οι υπάλληλοι συμμετέχουν στις αποφάσεις και όταν κρίνουν τον προϊστάμενό τους ως υποστηρικτικό.

22

1-23

ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (Perceived organizational support - POS)

- Δείχνει επίσης ότι οι υπάλληλοι με **υψηλή ΑΟΥ** έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να επιδείξουν **υψηλότερα επίπεδα** συμπεριφορών οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship), **χαμηλότερα επίπεδα** αργοπορίας και **καλύτερη εξυπηρέτηση** πελατών.
- Αν και έχουν διεξαχθεί περιορισμένες διαπολιτισμικές έρευνες, μια μελέτη βρήκε ότι η ΑΟΥ προέβλεπε μόνο την εργασιακή απόδοση και τις συμπεριφορές ιθαγένειας των μη παραδοσιακών ή με μικρή απόσταση εξουσίας (power-distance) κινέζων υπαλλήλων - εν ολίγοις, **εκείνων που είναι πιο πιθανό να θεωρούν τη δουλειά μάλλον ως συναλλαγή παρά ως ηθική υποχρέωση.**



23

1-24

ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (1)



- Μια νέα έννοια είναι η **αφοσίωση υπαλλήλου**, η ταύτιση, ο ενθουσιασμός ενός ατόμου με την εργασία που κάνει και η ικανοποίησή του από αυτή.
- Μπορούμε να ρωτήσουμε τους υπαλλήλους για τη διαθεσιμότητα πόρων και τις ευκαιρίες να μάθουν νέες δεξιότητες, αν νιώθουν ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και ουσιαστική, και αν οι αλληλεπιδράσεις τους με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους προσφέρουν ικανοποίηση.
- Οι **εξαιρετικά αφοσιωμένοι υπάλληλοι** έχουν πάθος για τη δουλειά τους και αισθάνονται μια βαθιά σύνδεση με την επιχείρηση, ενώ
 - οι **αποστασιοποιημένοι υπάλληλοι** έχουν ουσιαστικά εγκαταλείψει - αφιερώνουν χρόνο αλλά όχι ενέργεια ή προσοχή στη δουλειά τους.

24



1-25

ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (2)

- Μια μελέτη σε σχεδόν 8.000 επιχειρηματικές μονάδες σε 36 εταιρείες έδειξε ότι οι εταιρείες που απασχολούσαν υπαλλήλους με υψηλά επίπεδα αφοσίωσης είχαν **υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών**, ήταν πιο παραγωγικές, είχαν υψηλότερα κέρδη και χαμηλότερα επίπεδα κινητικότητας υπαλλήλων και ατυχημάτων σε σύγκριση με άλλες εταιρείες.
- Η εταιρεία Molson Coors διαπίστωσε ότι οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είχαν πέντε φορές λιγότερες πιθανότητες να υποστούν κάποιο **εργατικό ατύχημα**, και, όταν συνέβαινε, ήταν πολύ λιγότερο σοβαρό και επιζήμιο στην περίπτωση του αφοσιωμένου εργάτη απ' ό,τι του αποστασιοποιημένου (\$63 ανά περιστατικό έναντι \$392).

25

1-26

ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (3)



- Η αφοσίωση αποτελεί σημαντικό μέλημα για τους περισσότερους οργανισμούς, γιατί οι έρευνες δείχνουν ότι λίγοι είναι οι υπάλληλοι -μεταξύ 17% και 29%- που είναι εξαιρετικά αφοσιωμένοι στη δουλειά τους.
- Η εταιρεία Caterpillar έβαλε στόχο την αύξηση της αφοσίωσης των υπαλλήλων και κατέγραψε ως αποτέλεσμα μια πτώση της τάξης του 80% στη διατύπωση παραπόνων και αύξηση 34% στους ιδιαίτερα ικανοποιημένους πελάτες.

26

1-27

ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΕΣ ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙ ΤΟΣΟ ΔΙΑΚΡΙΤΕΣ;

- Μπορεί να αναρωτιέστε αν αυτές οι εργασιακές στάσεις είναι πράγματι διακριτές.
- Αν οι άνθρωποι αισθάνονται βαθιά αφοσιωμένοι στη δουλειά τους (υψηλή ταύτιση με την εργασία), δεν είναι μάλλον πιθανόν να τους αρέσει (υψηλή εργασιακή ικανοποίηση);
- Οι άνθρωποι που πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους είναι υποστηρικτικός (υψηλή αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη) δεν θα νιώθουν και δέσμευση (έντονη οργανωσιακή δέσμευση);
- Στοιχεία δείχνουν ότι οι στάσεις αυτές *είναι* εξαιρετικά συναφείς, ίσως σε βαθμό που θα έπρεπε να μας προβληματίζει.
- Για παράδειγμα, η συσχέτιση ανάμεσα στην **αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη και τη θυμική δέσμευση** είναι πολύ ισχυρή.



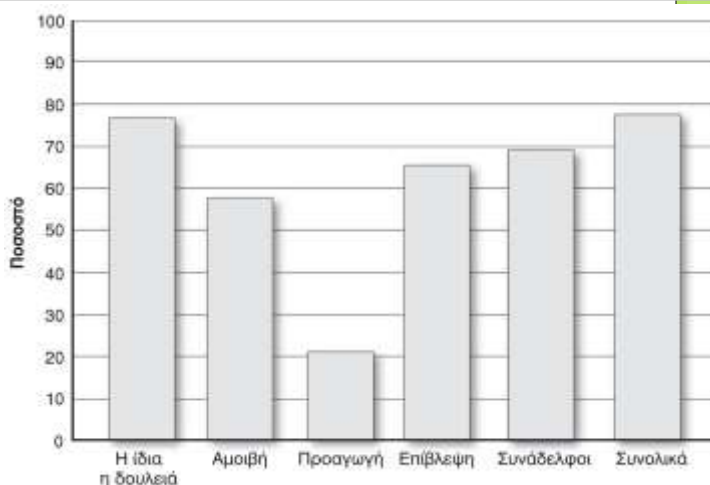
27

1-28

Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Μέσο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ανά πτυχή

- Μέθοδος μεμονωμένης καθολικής αξιολόγησης
 - Μόνο μερικές γενικές ερωτήσεις
 - Αξιοσημείωτα ακριβής
- Μέθοδος αποτελέσματος άθροισης
 - Εντοπίζει τα στοιχεία-κλειδί σε μια δουλειά και αναζητά το συγκεκριμένο αίσθημα για αυτά



28

1-29

Τι δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση;

- Η ίδια η δουλειά – η πιο ισχυρή συσχέτιση με τη συνολική ικανοποίηση
- Η κοινωνική συνιστώσα – υπάρχει στενή συσχέτιση με το πώς βλέπουν οι άνθρωποι το κοινωνικό πλαίσιο της εργασίας τους
- Μισθός – δεν σχετίζεται αφότου το άτομο κατακτήσει ένα επίπεδο άνετης διαβίωσης
 - Προαγωγή
 - Προϊστάμενος
 - Συνάδελφοι



29

1-30

Τα οφέλη της ικανοποίησης

- Καλύτερη εργασιακή και οργανωσιακή απόδοση
- Καλύτερες Συμπεριφορές Οργανωσιακής Ιθαγένειας
 - (ΣΟΙ - Προαιρετικές συμπεριφορές που συμβάλλουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αλλά δεν αποτελούν μέρος των τυπικών καθηκόντων του υπαλλήλου)
- Υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών
- Γενικά μικρότερη συστηματική αποχή από τα καθήκοντα και κινητικότητα
- Μειωμένα περιστατικά παρέκκλισης στον χώρο εργασίας



30

1-31

Οι συνέπειες της δυσαρέσκειας



31

1-32

ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΥΧΝΑ «ΔΕΝ ΠΙΑΝΟΥΝ ΤΟ ΝΟΗΜΑ» (1)



- Μια μελέτη από μια εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων διαχώρισε τους μεγάλους οργανισμούς με βάση το υψηλό ηθικό (περισσότεροι από το 70% των υπαλλήλων εξέφρασαν συνολική εργασιακή ικανοποίηση) και το μέτριο ή χαμηλό ηθικό (λιγότεροι από το 70%).
- Η τιμή των μετοχών των επιχειρήσεων στην ομάδα με το υψηλό ηθικό αυξήθηκε κατά 19,4%, σε σύγκριση με το 10% της ομάδας με μέτριο ή χαμηλό ηθικό.
- Παρά τα αποτελέσματα αυτά, πολλοί μάνατζερ δεν ασχολούνται με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.
- Υπάρχουν επίσης άλλοι που υπερεκτιμούν τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων, και έτσι δεν πιστεύουν ότι υπάρχει πρόβλημα, ακόμα και όταν υπάρχει.

32

1-33

ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΥΧΝΑ «ΔΕΝ ΠΙΑΝΟΥΝ ΤΟ ΝΟΗΜΑ» (2)

- Σε μια μελέτη για 262 μεγάλους εργοδότες, το 86% των ανώτατων διευθυντικών στελεχών πίστευαν ότι ο οργανισμός τους συμπεριφερόταν καλά στους υπαλλήλους του, αλλά μόλις το 55% των υπαλλήλων συμφωνούσαν.
- Μια άλλη μελέτη διαπίστωσε ότι το 55% των μάνατζερ πίστευαν ότι το ηθικό ήταν καλό στον οργανισμό τους, σε σχέση με μόλις το 38% των υπαλλήλων.

HighSalaryJobsAndJobs.com

Job Satisfaction



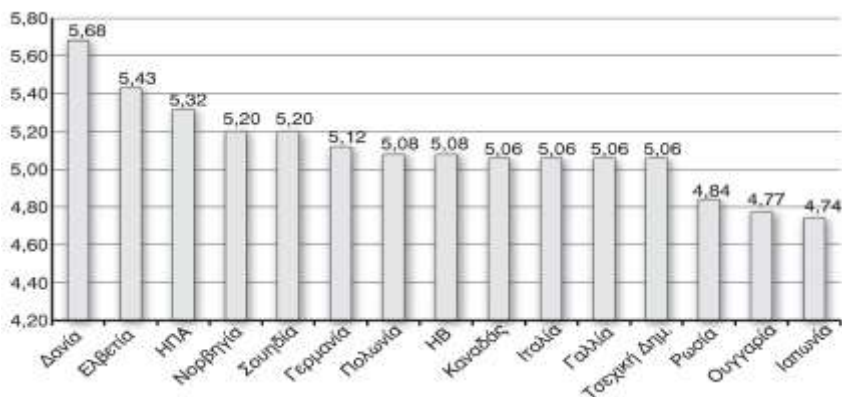
33

1-34

Παγκόσμιες προεκτάσεις



- Είναι η εργασιακή ικανοποίηση αμερικανική έννοια;
 - Διαπολιτισμικές διαφορές υπάρχουν, αλλά η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει να απασχολεί σε παγκόσμιο επίπεδο



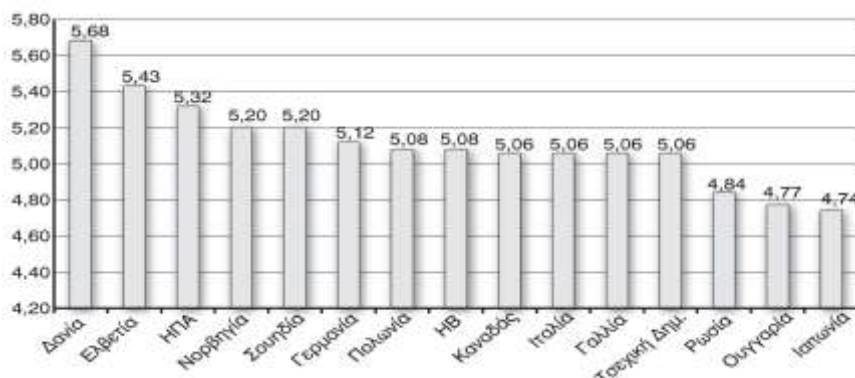
34



1-35

Παγκόσμιες προεκτάσεις

- Είναι οι υπάλληλοι στους δυτικούς πολιτισμούς πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους;
 - Ναι, αλλά αυτό ίσως οφείλεται στην υψηλότερη αξία που αποδίδουν οι δυτικοί στα θετικά συναισθήματα και στην ευτυχία



35

1-36

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ

Οι στάσεις των υπαλλήλων προειδοποιούν για τυχόν προβλήματα και επηρεάζουν τη συμπεριφορά

- Οι ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι υπάλληλοι επιδεικνύουν συμπεριφορές που αυξάνουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα.
- Οι μάνατζερ πρέπει να μετρούν τις εργασιακές στάσεις, προκειμένου να τις βελτιώνουν.
- Τα πιο σημαντικά στοιχεία στα οποία μπορεί να επικεντρωθεί ένας μάνατζερ είναι τα ενδογενή κομμάτια της εργασίας: να κάνει τη δουλειά απαιτητική και ενδιαφέρουσα.
- Η υψηλή αμοιβή δεν αρκεί για να δημιουργήσει ικανοποίηση.

36

1-37

Να θυμάστε...

- Τα άτομα έχουν πολλών ειδών στάσεις όσον αφορά τη δουλειά τους.
- *Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.*
- Οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, αλλά όταν δεν είναι, μπορούμε να περιμένουμε πλήθος ενεργειών ως αντίδραση στη δυσαρέσκεια.



37

1-38

Σύνοψη (1)

- Αντιπαραβάλαμε τις τρεις συνιστώσες μιας συμπεριφοράς
- Συνοψίσαμε τη σχέση μεταξύ στάσεων και συμπεριφοράς
- Συγκρίναμε και αντιπαραβάλαμε τις κύριες εργασιακές στάσεις



38

Σύνοψη (2)

- Ορίσαμε την εργασιακή ικανοποίηση και να δείξαμε πώς μπορούμε να τη μετρήσουμε
- Συνοψίσαμε τα κύρια αίτια της εργασιακής ικανοποίησης
- Δείξαμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ουσιώδης έννοια σε χώρες εκτός των ΗΠΑ



39

Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας



Αντώνης Τραυλός

40