

Umsjónarmaður: Guðbjörg Linda Rafnsdóttir

Leiðbeinandi: Ásta Snorradóttir

Nemandi: Krístrún Kristmundsdóttir

Kennitala: 290486-2899

Útdráttur

Í þessari ritgerð er leitast við að varpa ljósi á spurninguna hvað hefur áhrif á starfsánægju? Starfsánægja er hugtak sem mikið hefur verið rannsakað og snýst einfaldlega um það hversu ánægt fólk er með starf sitt. Fjallað er um tvær kenningar um starfsánægju, misræmiskenningu og tvíhyggjukenningu. Þar á eftir er fjallað um einstaka þætti sem rannsóknir hafa bent til að hafi áhrif á starfsánægju. Þessir þættir eru laun, umbunanir og stöðuhækkunar, eðli vinnu, stærð fyrirtækis, vinnuaðstæður, starfsöryggi og samskipti. Einnig eru ánægðar og óánægðar starfstéttir skoðaðar í ljósi kenninganna og þáttanna. Helstu niðurstöður ritgerðarinnar eru að kenningarnar tvær fá stuðning og þeim ber saman um margt. Þættirnir virðast allir hafa áhrif á starfsánægju, miðað við rannsóknir. Eðli vinnu og samskipti eru mikilvægustu þættirnir. Af þeim þáttum sem falla undir eðli vinnu þá er sjálfræði með því mikilvægasta.

Efnisyfirlit

Inngangur.....	bls. 5
Hugtök.....	bls. 5
Hvað er starfsánægja?.....	bls. 5
Hvað er vinnuumhverfi?.....	bls. 7
Mikilvægi þess að rannsaka starfsánægju.....	bls. 7
Kenningaleg nálgun.....	bls. 9
Kenningar um misræmi.....	bls. 9
Tvíhyggjukenning.....	bls. 12
Hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju?.....	bls. 12
Laun, umbanir og stöðuhækkningar.....	bls. 12
Eðli vinnunnar.....	bls. 14
Stærð fyrirtækis.....	bls. 15
Vinnuaðstæður.....	bls. 16
Starfsöryggi.....	bls. 16
Samskipti.....	bls. 17
Samskipti yfir- og undirmanna.....	bls. 17
Samskipti samstarfsfólks.....	bls. 19
Félagsauður.....	bls. 20
Ánægðar og óánægðar starfstéttir.....	bls. 21
Umræða og lokaorð.....	bls 22
Heimildaskrá.....	bls. 26

Starfsánægja varðar okkur flest. Það má ætla að fólk vilji almennt vera ánægt í vinnunni. Flesta dreymir um starf sem er þess eðlis að þá hlakki til að mæta í vinnuna. Enginn óskar sér þess að vinna leiðinlegt starf. Maður getur vel ímyndað sér að í fyrirtæki þar sem starfsfólk er ánægt gangi hlutirnir betur upp. Hugtakið starfsánægja hefur verið rannsakað mikið í gegnum tíðina. Það eru því til mörgþúsund greinar um efnið. Á sama hátt eru mörg mismunandi sjónarhorn og nálganir til. Í þessari ritgerð verður fyrst fjallað um starfsánægju sem hugtak og mikilvægi hennar sem rannsóknarefni. Næst verður fjallað um tvær af þeim kenningum sem hafa verið þróaðar í þeim tilgangi að útskýra hvað það er sem hefur áhrif á starfsánægju. Að lokum verður fjallað um einstaka þætti sem hafa áhrif á starfsánægju. Þar sem ritgerðin er skrifuð út frá félagsfræðilegu sjónarhorni þá vel ég að fjalla um starfsánægju út frá félagslegu umhverfi einstaklingsins, þ.e. vinnuumhverfinu. Þetta er gert í þeim tilgangi að reyna að varpa ljósi á spurninguna:

Hvað hefur áhrif á starfsánægju?

Hugtök

Hvað er starfsánægja?

Starfsánægja snýst, eins og orðið gefur til kynna, um það hversu ánægt fólk er með starf sitt (Duffy og Richards, 2006; Ellickson, 2002; West og Berman, 2009). Flestir eru sammála um að starfsánægja hefur að gera með ánægju með vinnuna sjálfa og starfsumhverfið. (Duffy og Richards, 2006; Ellickson, 2002). Algengasta skilgreiningin á starfsánægju er skilgreining Locke frá árinu 1976: (mín þýðing) „...ánægjulegt eða jákvætt tilfinningalegt ástand sem er afleiðing mats einstaklinga á vinnu eða upplifun af vinnu“ (í Saari og Judge, 2004, bls. 396). Út frá sjónarhorni stjórnanda fyrirtækis er starfsánægja skilgreind sem það stig vellíðunar sem er upplifuð í vinnunni og tryggir langtímaráðningu starfsfólks (Kumara og Koichi, 1989). Starfsánægja er viðhorf sem byggist á skynjun starfsmanns á vinnunni og getur verið jákvæð eða neikvæð. Starfsánægjan hefur líka að gera með þarfir. Það er að segja, því meira sem starfsumhverfið uppfyllir persónulegar þarfir starfsfólks því ánægðara er það með

starfið (Kumara og Koichi, 1989).

Starfsánægja er vítt hugtak. Starfsmenn geta verið ánægðir með ákveðna þætti í vinnunni en verið óánægðir með aðra. Það er samt ákveðin heildar starfsánægja sem hægt er að biðja starfsfólk um að meta. Það er þá samantekt á nokkrum mælingum á viðhorfum starfsfólks, hvort það er sátt og ánægt með vinnuna sína. Það fylgja því bæði kostir og gallar að nota svona vítt hugtak (Hodson, 2002).

Það má skipta starfsánægju í fimm atriði: ánægju með vinnuna, með stjórnun, með laun, með stöðuhækkanir og með samstarfsfólk (Goris, 2008). Aðrir ganga lengra og talar um níu mælanlega þætti starfsánægju. Þeir eru: vinnan sjálf, laun, stöðuhækkanir, yfirmenn, samstarfsfólk, viðurkenning, hlunnindi, vinnuástandur og fyrirtæki og rekstur (Kongchan, 1985).

Það eru ýmsar leiðir til að mæla starfsánægju, allt frá því að spyrja fólk einfaldlega hversu ánægt það er á einföldum skala og yfir í flóknar samsettar mælingar (Duffy og Richards, 2006; Kumara og Koichi, 1989). Þessar leiðir hafa sína kosti og galla. Ef stuðst er við eina einfalda spurningu þá er ákveðin hættu á að fólk svari ekki sannleikanum samkvæmt. Fólk getur átt það til að segjast vera ánægðara en það er í raun vegna þess að það vill ekki viðurkenna að það sé óánægt. Það lítur ef til vill á það sem veikleika eða að það sé að viðurkenna mistök. Ef það er svona óánægt, afhverju er það þá ekki búíð að gera eitthvað í því? Þetta á t.d. sérstaklega við fólk sem hefur unnið lengi á sama stað (Hackman og Oldham, 1980).

Ef nota á margþættari mælingu á starfsánægju er ein af algengustu leiðunum til þess að framkvæma viðhorfakönnun (Saari og Judge, 2004). Þegar starfsánægja er mæld í viðhorfakönnunum er algengt að nokkrar spurningar séu settar saman í eina mælingu. Dæmi um þess konar spurningar: „Ég hugsa um að hætta í þessari vinnu“, „Ég myndi mæla með því að vinna hér við aðra“ og „Starf mitt er persónulega fullnægjandi“ (Wright og Kim, 2004, bls 34). Það er misjafnt eftir rannsóknum hvaða spurningar eru notaðar. Sumir rannsakendur hafa notað svokallaðan starfslýsingar vísir. Vísirinn samanstendur af 72 þáttum sem mældir eru á þriggja punkta skala. Hann mælir fimm víddir starfsánægju, þ.e. ánægju með vinnuna, stjórnun, laun, stöðuhækkanir og samstarfsfólk. Margar rannsóknir hafa stutt réttmæti þessa vísis (Muchinsky, 1977). Þessari aðferð fylgja líka gallar. Sumir rannsakendur eru ekki sammála því að rétt sé að segja að heildaránægja sé einfaldlega þættirnir samanlagðir. Til dæmis þá er ekki hægt að gera ráð fyrir að hver þáttur hafi jafnmikið vægi fyrir alla einstaklinga. Þeir geta þó

vegið upp á móti hver öðrum og þannig myndað nokkuð gott mat á heildaránægju. Til að fá sem skýrasta mynd í könnun er samt gagnlegt að spyrja líka um heildaránægju (Kalleberg, 1977).

Hvað er vinnuumhverfi?

Vinnuumhverfið er samsett úr tveimur þáttum: einkennum starfsins og einkennum vinnustaðarins. Einkenni starfsins hafa að gera með yfirbragð starfs og verkefni þess. Þau hafa áhrif á þætti eins og þýðingu vinnu, þ.e. hversu mikilvægt starfið er fyrir starfsmanninn og samfélagið. Einkenni starfsins hafa síðan áhrif á anda starfsmanns, vöxt og þróun. Einkenni vinnustaðarins eru einkenni stofnunarinnar sem unnið er fyrir. Þættir eins og umbunakerfi, markmið og fleira í því umhverfi sem starfsmenn vinna í (Wright og Davis, 2003).

Ýmsar breytur falla undir vinnuumhverfi. Til dæmis einkenni starfsins, þ.e. sjálfræði starfsfólks, kröfur sem gerðar eru í starfi og hversu flókið starfið er (Shalley, Gilson og Blum, 2000). Hluti af vinnuumhverfinu er líka fólkið sem starfsmaður hefur samskipti við. Það myndast sambönd á milli undir- og yfirmanna og einnig innan hóps vinnufélaga. Þessi sambönd geta haft áhrif á hegðun og hvatningu til vinnu (Snow, 2002).

Mikilvægi þess að rannsaka starfsánægju.

Starfsánægja er eins og áður hefur komið fram hugtak sem mikið hefur verið rannsakað (Kalleberg, 1977; Snow, 2002). Það má segja að hinar frægu Hawthorne rannsóknir á 3. áratug síðustu aldar hafi verði fyrstu skipulögðu rannsóknir á starfsánægju (Kongchan, 1985). Rannsóknirnar höfðu það að markmiði að athuga hvort hegðun yfirmanns og samstarfsfólks hafi áhrif á starfsanda og framleiðni. Þetta var upphaf að nýjum hugsunarhætti sem leiddi til þess að mannauðstjórnun varð til (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959/2002). Gerð var samantekt á rannsóknum á starfsánægju árið 1974. Þá höfðu yfir 2000 rannsóknir verið birtar. Frá 1974 og út ágúst 1993 voru 1007 greinar í viðbót birtar (Dantzker og Surette, 2008). Frá 1993 til 2002 voru svo gefnar út 2615 greinar sem fjalla um starfsánægju (Steijn, 2004). Það er því ljóst að mikill áhugi er á því innan fræðanna að kanna starfsánægju. Hvers vegna er það svona mikilvægt?

Starfsánægja er sá þáttur í viðhorfi starfsfólks sem oftast hefur verið tengdur við afkomu fyrirtækja. Mikil starfsánægja innan fyrirtækis hefur verið tengd við aukin

afköst og betri frammistöðu í vinnu (Saari og Judge, 2004; Snow, 2002; West og Berman, 2009). Rannsóknir hafa þó sumar sýnt fram á að samband starfsánægju og frammistöðu í vinnu sé mjög veikt ef það er á annað borð til staðar. Aðrar rannsóknir benda til þess að starfsánægja hafi í raun og veru forspárgildi fyrir frammistöðu. Þá hafa komið fram vísbendingar um að sambandið sé sérstaklega sterkt í störfum sem krefjast sérhæfingar (Saari og Judge, 2004).

Lítill starfsánægja hefur verið tengd við auknar fjarvistir, minni afköst og aukna streitu á meðal starfsfólks (Dantzker og Surrette, 2008; Nobile og McCormick, 2008). Auk þess hafa rannsóknir sýnt fram á neikvætt samband á milli starfsánægju og starfsmannaveltu (Dantzker og Surrette, 2008; Ellickson, 2002). Þannig benda rannsóknir til þess að ef fólk er ánægt með vinnuna sína þá er það líklegra til þess að vilja starfa áfram á vinnustaðnum. Það er mikilvægt fyrir fyrirtæki þar sem það eykur möguleika á að starfsfólk vilji starfa áfram á vinnustaðnum (Kumara og Koichi, 1989). Á sama hátt þá er óánægt starfsfólk líklegra til þess að hætta í vinnu og fjarvistir eru meiri hjá þeim (Saari og Judge, 2004). Óánægt starfsfólk er líklegra til þess að yfirgefa vinnustaðinn og að standa á sama um vinnuna, sem er óhagstætt fyrir fyrirtækið (Hackman og Oldham, 1980). Miklar fjarvistir og starfsmannvelta eru fyrirtækjum kostnaðarsamir þættir (Kim, 2002; Saari og Judge, 2004). Það er ákveðinn kostnaður sem fylgir því þegar starfsfólk er mikið frá vinnu þar sem það getur dregið úr afköstum. Það kostar líka sitt að vera sífellt að þjálfa upp nýtt starfsfólk. Starfsánægja hefur þannig óbein áhrif á framleiðni með því að hafa áhrif á fjarvistir og starfsmannaveltu (Wright og Kim, 2004).

Starfsánægja hefur einnig verið skoðuð sem eitt af því sem hefur áhrif á kulnun í starfi. Meðal annars hefur verið skoðuð tengsl starfsánægju við kulnun í starfi hjá starfsfólki fangelsa. Niðurstöður úr þeirri rannsókn sýndu fram á sterkt samband á milli kulnunar og starfsánægju. Það starfsfólk sem gaf til kynna meiri starfsánægju var ólíklegra til að upplifa þær tilfinningar sem fylgja kulnun í starfi. Þegar fólk er ánægt í starfi þá bendir það til þess að starfið sé að uppfylla þær væntingar sem það hefur til starfsins. Sú tilfinning verndar starfsfólk frá því að kulna í starfi (Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-Gail og Baker, 2010). Kulnun fylgja ókostir bæði fyrir starfsfólkið sem fyrir henni verður og fyrir fyrirtækið. Þannig hafa rannsóknir meðal annars bent til þess að það sé sterkt samband á milli kulnunar og þunglyndis (Ahola o.fl., 2006).

Rannsóknir hafa einnig bent til þess að samband sé á milli starfsánægju og

almennrar ánægju í lífinu (Kalleberg, 1977; Saari og Judge, 2004; Sharma og Jyoti, 2009; Smith, 2007; Sousa-Poza og Sousa-Poza, 2000). Það eru ýmsar kenningar uppi um hvert sé eðli þessa sambands en rannsakendur ætla að þar sem vísbendingar eru um að það sé til staðar þá eykur það enn á mikilvægi þess að rannsaka starfsánægju. Að bæta starfsánægju og þar af leiðandi mögulega lífshamingjuna telst verðugt verkefni. Auk þess þá hefur starfsánægja verið tengd við bæði andlega og líkamlega heilsu starfsfólks (Kalleberg, 1977; Kongchan, 1985). Sumir ganga svo langt að segja að velferð alls samfélagsins sé að hluta til háð þeirri ánægju sem einstaklingar fá út úr vinnunni. Það er nefnilega samfélagið sem stuðlar að umhverfi frjálsra viðskipta þar sem fyrirtækin starfa (Beer, 1964). Efnahagslegar stofnanir virki ekki án þeirra félagslegu tengsla sem umkringja þær (Requena, 2003). Sumir rannsakendur eru á því máli að eigendur fyrirtækja ættu að vilja að upplifun starfsfólks af vinnunni sé góð (Hackman og Oldham, 1980).

Kenningaleg nálgun

Þær tegundir skýringa sem hafa orðið til í gegnum tíðina fjalla í fyrsta lagi um persónueinkenni starfsfólks, í öðru lagi einkenni starfa og í þriðja lagi samþættingu þessa tveggja.

Sumir fræðimenn telja að skýra megi starfsánægju út frá persónueinkennum starfsmanna eingöngu. Rannsóknir hafa sýnt fram á að starfsánægja tengist persónueinkennum og lundarfari fólks að einhverju leiti (Duffy og Richards, 2006; Saari og Judge, 2004). Það er ýmislegt til í þess konar skýringum. Aðrir fræðimenn telja þó að þær séu takmarkaðar því þær skoða ekki tengsl starfsánægju við einkenni starfsins (Kalleberg, 1977; Spector, 2000). Rannsóknir hafa sýnt að fjöldamargir þættir hafa áhrif á starfsánægju. Breytileiki starfsánægju er almennt talinn skýrast af persónueinkennum í bland við vinnutengdar breytur (Duffy og Richards, 2006; Snow 2002). Sumir telja þó að skoða eigi breytileika í starfsánægju aðeins sem afleiðingu þess að þau störf sem fólk vinnur eru ólík. Þetta hefur verið algeng nálgun í gegnum tíðina. Sú nálgun tekur þó ekki á því að fólk í sambærilegum aðstæðum er ekki alltaf jafn ánægt með starfið sitt (Kalleberg, 1977). Sambandið á milli hlutrænna vinnuaðstæðna og þess hversu ánægðir menn segjast með starfið sitt hefur oft mælst veikt þegar það mælist yfir höfuð. Það bendir til þess að einhverjir starfsmenn eru ánægðir þó þeir starfi við aðstæður sem teljast ekki góðar. Svo er fólk sem er óánægt þó

Það starfi við aðstæður sem teljast vera góðar. Það er því nauðsynlegt að skoða fleiri atriði heldur en hlutrænar aðstæður til að skilja starfsánægju (Harwood og Rice, 1992).

Kenningar um misræmi.

Þriðja nálgunin skoðar báðar hliðar. Hún skoðar starfsánægju einstaklinga sem samspil einkenna starfsins og þeirra væntinga sem einstaklingar hafa til þess. Einstaklingar gefa athöfnum sínum ákveðna merkingu og þessi nálgun tekur tillit til þess (Kalleberg, 1977).

Þó nokkrir höfundar hafa komið fram með misræmis-módel sérstaklega til þess að skilja starfsánægju. Þetta gengur út á það að öðru megin er upplifun einstaklings á starfi sínu. Hinumegin eru persónulegir staðlar. Til dæmis eitthvað sem einstaklingurinn vill fá út úr vinnunni, finnst hann eiga skilið, sér aðra fá eða hefur áður fengið út úr vinnunni. Þegar þetta tvennt er borið saman og það stemmir við hvort annað þá ætti starfsánægja að vera mikil. Eins má búast við því að starfsánægja sé lítil ef þessi atriði passa ekki saman. Misræmið getur orðið til á tvo mismunandi vegu. Í fyrsta lagi getur starfið haft of mikið af einhverju. Til dæmis ef starfsmaður þarf að hafa meiri samskipti við viðskiptavini en hann hafði gert ráð fyrir. Í öðru lagi getur starfið haft of lítið af einhverju. Þá er skýrasta dæmið ef launin eru lægri en starfsmanni finnst hann eiga skilið (Harwood og Rice, 1992). Rannsóknir sem skoða þetta sjónarhorn hafa meðal annars spurt starfsfólk hversu mikið sjálfræði þeir vilja og hversu mikið þeir hafa. Þessar rannsóknir benda til þess að því minna sem misræmið er, því meiri er ánægjan (Spector, 2000).

Þó það séu til fleiri en ein útfærsla á þessari misræmis kenningu ber þeim þó saman um að það sé þetta ósamræmi sem sé lyklatriði þegar kemur að starfsánægju. Það er þó misjafnt á hvaða þætti er lögð áhersla í þessum kenningum. Stundum er talið mikilvægt að skoða hvað starfsfólki finnst það eiga skilið og sér aðra fá. Því getur fundist það eiga eitthvað skilið en samt ekki haft væntingar um að fá það. Sumir kenningasmiðir hafa blandað saman fleiri en einum þætti. Ein rannsókn sýndi til dæmis að það að hafa væntingar um eitthvað sem tengist vinnunni hafi mest áhrif. Að sjá að samstarfsfólk hefur eitthvað sem maður hefur ekki sjálfur hafði minnst áhrif. Aðrir þættir, eins og að finnast maður eiga eitthvað skilið lendar þarna á milli (Harwood og Rice, 1992).

Þekktasta misræmismódelið innan atvinnulífsfræði er módel Hackman og Oldham

(1980). Þeir byggja sitt módel á kenningu sem þeir nefna kenningu starfseinkenna. Þeir leggja áherslu á væntingar og þá raunverulegu vinnu sem unnin er af starfsfólki. Ef aðstæður eru réttar þá þróast og viðhaldast það sem þeir kalla innri hvatar hjá starfsfólki. Það eru þrír þættir sem þurfa að koma til: 1) að starfsmaður hafi vitneskju um niðurstöður, hvort hann sé að standa sig vel eða illa. 2) að starfsmanni finnist hann bera ábyrgð á því sem kemur út úr starfinu. 3) að starfsmanni finnist vinnan skipta máli og samræmist þannig hans persónulegu gildum. Ef innri hvatar þróast þá er starfsfólk líklegt til þess að vera ánægt og vinna betur, samkvæmt þessu módeli. Hackman og Oldham (1980) taka fram fimm einkenni starfs sem geta haft áhrif á þessa þrjá þætti. Í fyrsta lagi þarf starfsfólk að fá endurgjöf frá vinnunni til þess að vita hvernig það er að standa sig. Í öðru lagi hefur starfsfólk þörf á ákveðnu sjálfræði til þess að finna fyrir ábyrgð. Það eru svo þrjú einkenni sem hafa áhrif á það hvort vinnan þykir mikilvæg. Það er fjölbreytileiki þeirra hæfileika sem notaðir eru við starfið, verkefnið sjálft og mikilvægi verkefnisins.

Hackman og Oldham tala líka um einstaklingseiginleika. Það sem þeir telja að skipti mestu máli eru: 1) Þekking og færni. Í störfum sem krefjast mikillar þekkingar og færni verða þeir sem búa yfir því ánægðir. Þeir sem ekki hafa næga þekkingu til að sinna starfinu verða aftur á móti óánægðir. Þannig má segja að ef fólk er ekki starfi sínu vaxið þá er það ekki líklegt til að hafa mikla ánægju af því. 2) Þörf til vaxtar. Sumt fólk hefur mikla þörf til þess að afreka eitthvað, læra nýja hluti og þróa hæfileika í starfi. Það fólk er ánægt í störfum sem bjóða upp á mikla möguleika á vexti. Þeir sem ekki hafa þessa þörf annað hvort taka ekki eftir möguleikunum eða túlka þá sem ógnandi við sig. Þannig annað hvort græða þeir ekki á möguleikunum eða tapa jafnvel á þeim. 3) Ánægja með einkenni vinnustaðarins. Ef fólk er óánægt í vinnunni, óánægt með til dæmis laun og vinnufélaga þá er ólíklegt að sá starfsmaður vilji fá flóknari verkefni, jafnvel þó hann sé starfinu vaxinn. Á sama hátt eru þeir sem eru ánægðir í starfi frekar til í að takast á við krefjandi verkefni, sérstaklega ef það fer saman með mikilli þörf til vaxtar (Hackman og Oldham, 1980).

Hackman og Oldham (1980) taka því bæði tillit til einkenna starfs og einkenna starfsfólks í módeli sínu. Þegar þarfir og væntingar einstaklinga og möguleikar starfs passa illa saman telja þeir að oftast sé besta leiðin til að leysa það vera að endurskipuleggja starfið. Starfsánægju má oft bæta með því að auka þá ábyrgð sem fylgir starfinu, mikilvægi þess og auka endurgjöf til starfsmanns. Það sem hefur helst áhrif á framleiðni fyrirtækis eru gæði þeirra sambanda sem eru á milli fólksins

sem vinnur vinnuna og þeirra starfa sem það sinnir. Ef það er gott samræmi á milli fólks og starfa þá ætti ekki að vera þörf á sértækum aðgerðum til að viðhalda framleiðni. Ástæðan fyrir þessu, samkvæmt Hackman og Oldham (1980) er að starfsmaður sem samræmist starfi sínu vel fær meira út úr því að standa sig vel en starfsmaður sem samræmist starfi sínu illa. Starfsmaður sem telur starf sitt ekki mikilvægt eða finnur ekki fyrir ábyrgð eða endurgjöf fær samkvæmt þessu ekki ánægju út úr því að standa sig vel í vinnunni (Hackman og Oldham, 1980). Margar rannsóknir hafa verið gerðar á módeli Hackmans og Oldham og hafa sumar stutt það en aðrar ekki (Goris, 2008).

Sumir rannsakendur hafa einnig reynt að bæta við kenninguna. Ein áhugaverð rannsókn af því tagi snérist um að athuga hvort ánægja með samskipti miðli sambandinu á milli samræmis einstaklings og einkenna starfs og starfsánægju. Tilgátan fékk veikan stuðning. Það voru aftur á móti aðrar niðurstöður sem þykja áhugaverðari. Rannsóknin bennti nefninlega til þess að ánægja með samskipti hafi út af fyrir sig marktæk áhrif á starfsánægju (Goris, 2008).

Tvíhyggjukenning.

Herzberg og fleiri (1959/2002) settu fram áhugaverða kenningu um starfsánægju í bók sinni. Kenningin er tvíþætt. Annars vegar er fjallað um þörfina til að þróast í starfi sem uppspretta persónulegs þroska og hins vegar vill fólk að það sé komið fram við það á sanngjarnan hátt á vinnustaðnum. Fyrri flokkurinn er það sem kallast hvatar en sá seinni fékk heitið hollustuhættir.

Hollustuhættir hafa með óánægju að gera. Þegar væntingar í þeim flokki eru allar uppfylltar má ekki endilega búast við því að það ýti undir starfsánægju. Það kemur aftur á móti í veg fyrir óánægju. Þannig skiptir það máli að hollustuhættirnir séu í lagi en það getur aðeins ýtt starfsánægjunni upp að því að vera hlutlaus. Þetta eru því ákveðin lágmarksatriði sem þurfa að vera í lagi til þess að fólk sé sátt. Dæmi um þetta er laun, vinnuaðstæður og stjórnunarhættir. Það þarf aftur á móti meira til ef auka á starfsánægju. Hvatar í starfi geta gert fólk ánægt. Til dæmis geta góðir yfirmenn komið í veg fyrir óánægju. Það er þó ólíklegt að starfsmaður komi með frumlega hugmynd vegna þess að yfirmaðurinn er góður. Til þess þarf frekar hvata, t.d. áhugavert verkefni. Hollustuhættirnir verða mikilvægari þar sem ekki er svigrúm fyrir hvata. Fólk getur verið til í að sætta sig við lélega hætti, t.d. leiðinlegan yfirmann, ef vinnan er nógu spennandi. Ef vinnan er mjög einföld og bíður ekki upp á þróun í starfi þá verður mjög

mikilvægt að aðstæður séu góðar, t.d. skemmtilegur yfirmaður, til að vinnan sé þolanleg (Herzberg og fleiri, 1959/2002)

Hvaða þættir hafa áhrif á starfsánægju?

Laun, umbunanir og stöðuhækkningar.

Eitt atriði sem vert er að skoða eru laun. Þau eru áþreifanleg og því oft það fyrsta sem fólki dettur í hug sem kostur eða galli við ákveðið starf. Hversu mikil áhrif hafa laun á starfsánægju? Sumir halda því fram að laun hafi alltaf jákvæð áhrif á ánægju, hvort sem tekið er tillit til annarra þátta eða ekki (Requena, 2003). Rannsóknir hafa sýnt að laun eru með mikilvægari atriðum sem hafa áhrif á starfsánægju (Linz, 2003; Sharma og Jyoti, 2009; Sousa-Poza og Sousa-Poza, 2000). Sem dæmi má nefna að rannsóknir hafa sýnt að lærlingar sem fá laun eru líklegri til þess að vera ánægðir en þeir sem ekki fá laun (Beebe, Blaylock og Sweetser, 2008). Rannsakendur eru almennt sammála um það að laun skipta máli. Það er aftur á móti deilt um hversu mikil áhrif þau hafa (West og Berman, 2009). Ánægja með laun og fríðindi hefur reynst gefa vísbendingu um að um heildar starfsánægju sé að ræða (Ellickson, 2002). Eitt sem felst í þessu er að þegar skoðaður er hópur fólks sem hefur sömu vinnu, þá ættu þeir sem hafa hæstu launin að vera ánægðastir. Þetta hefur fengið stuðning í rannsóknum. Sumir rannsakendur halda því þó fram að ánægja með laun hafi ekki endilega með upphæð launa að gera. Það skipti meira máli að launin séu réttlát (Spector 2000).

Rannsóknir hafa leitt í ljós að það virðist vera munur á því hvað yfirmenn og starfsfólk telja mikilvægt. Það sem yfirmenn telja að hafi áhrif á starfsánægju er ekki alltaf það sama og starfsfólk segir að hafi áhrif. Til dæmis hafa rannsóknir sýnt að ef yfirmenn eru spurðir hvað þeir telja að hafi helst áhrif á starfsánægju þá eru þeir líklegir til þess að nefna launin. Starfsfólk aftur á móti segir að mestu máli skipti að vinnan sé áhugaverð. Því miður eru ekki öll störf þannig að hægt sé að gera þau áhugaverð. Auk þess er það misjafnt hvað fólki finnst áhugavert (Kovach, 1995). Í þessu samhengi er áhugavert að nefna aðra rannsókn. Í henni voru lækna spurðir hvaða þættir í starfi þeirra væru mikilvægastir og hefðu mest áhrif á starfsánægju þeirra. Aðspurðir sögðu lækarnir að laun væru ekki ofarlega á listanum. Tölfræðileg rannsókn sýndi þó að þeir sem eru ánægðir með laun eru almennt ánægðari í starfi (Duffy og Richards, 2006).

Þegar kemur að áhrifum launa þá er áhugavert að á meðal kennara hafa þessi áhrif mælst ómarktæk. Samkvæmt rannsóknum hafa laun sem sagt ekki marktæk áhrif á starfsánægju kennara. Það eru ýmsir aðrir þættir sem hafa mælst hafa áhrif. Meðal annars viðurkenning. Það er umbun sem er ekki í formi peninga, að starf manns sé viðurkennt sem mikilvægt (Sharma og Jyoti, 2009). Rannsóknir hafa einnig sýnt að starfsánægja á það til að vera meiri á meðal þeirra sem búast við því að fá aukagreiðslu ef þeir vinna vel (Linz, 2003). Að veita viðurkenningu eða umbun fyrir vel unnið starf hefur tilhneigingu til þess að hafa jákvæð áhrif á líðan starfsfólks. Samkvæmt rannsóknum er umbunin þó líklegri til þess að hafa áhrif ef hún er eitthvað sem starfsmaðurinn kann að meta. Það skiptir þá líka máli að starfsfólkið skilji fyrir hvað er verið að verðlauna það. Rannsóknir hafa þó einnig bent til þess að umbunakerfi virka ekki alltaf örvandi á starfsfólk. Það má ekki gleyma því að starfsfólk getur fengið nóg af umbunum þannig að þau missi marks. Starfsfólk er ekki endilega bara að vinna til þess að fá sem mestan pening. Það leitar líka að ánægju sem á ekki efnahagslegar rætur. Einnig þarf að gæta þess að umbunum fylgi ekki aukið álag. Fólk fer að finnast það þurfa að auka við vinnu til þess að fá umbunina. Það getur komið niður á starfsánægjunni (Hackman og Oldham, 1980).

Rannsóknir hafa bent til þess að það að hafa möguleika á stöðu- og launahækkun hefur sterk jákvæð áhrif á starfsánægju (Ellickson, 2002). Tækifæri til að dafna og þroskast í vinnunni hafa mælst hafa marktæk áhrif á starfsánægju. Einnig möguleiki á að upplifa og skipuleggja starfsferil með möguleikum á stöðuhækkunum. Þegar vinnuferill starfsmanns þróast ekki getur það leitt til óánægju í starfi (Sharma og Jyoti, 2009).

Eðli vinnunnar.

Ánægja með eðli vinnunnar, þ.e. einkenni starfsins, er eitt af því sem spáir hvað best fyrir um heildarstarfsánægju (Saari og Judge, 2004; Sharma og Joyti, 2009). Að vera í vinnu sem er áhugaverð er eftirsóknarvert (Sousa-Poza og Sousa-Poza, 2000; Spector, 2000). Hér falla til þættir sem einkenna þau verkefni sem starfsmaður fær í vinnunni. Þau hafa fylgni við starfsánægju (Glisson og Durick, 1988; Steijn, 2004). Af einstökum þáttum má nefna áskorun, sjálfræði, fjölbreytni, svigrúm og tækifæri (Saari og Judge, 2004). Rannsóknir hafa bent til að mikilvægustu atriðin eru sjálfræði og sveigjanleiki (Sharma og Joyti, 2009). Meiri fjölbreytileiki í verkefnum og meiri ábyrgð hefur

jákvæð áhrif á starfsánægju (Linz, 2003). Aðrir þættir í eðli vinnunar sem rannsóknir hafa bent til að hafi jákvæð áhrif á starfsánægju eru meðal annars hæfilegt verkefnaálag, tækifæri til þess að skapa og sú tilfinning að finnast maður afreka eitthvað. Auk þess þá hafa rannsakendur fjallað um ferskleikatilfinningu sem ýtir undir starfsánægju (Sharma og Jyoti, 2009).

Eins og fram kom að ofan þá er einn þáttur í eðli vinnu tækifæri til að skapa. Starfsfólk sem er hvatt til nýsköpunar hefur mælst með hærri starfsánægju. Það er misjafnt hversu mikillar sköpunar störf krefjast en þó má segja að þess sé krafist að einhverju marki í flestum störfum. Sköpunargáfa nær til sköpunar og þróun hugmynda. Þetta eru hugmyndir sem snúast um það hvernig megi vinna starfið betur, lausnir á vandamálum og þróun stefnu. Það þarf að huga að því hvort vinnuumhverfið geri fólki kleift að nýta þá sköpunargáfu sem þarf til að sinna starfinu. Þegar eiginleikar vinnuumhverfisins gerir kleift að nýta þá sköpunargáfu sem starfið krefst þá er líklegra að starfsfólk sé ánægðara í starfi og að sama skapi ólíklegra til þess að vilja hætta hjá fyrirtækinu. Í störfum sem krefjast mikillar sköpunargáfu getur stuðningur við sköpun í vinnuumhverfinu haft bein áhrif á starfsánægju. Það þarf sem sagt að vera samræmi á milli þess sem starfið krefst af starfsmanni og þess sem vinnuumhverfið býður upp á til þess að mæta þeim kröfum. Vinnuumhverfið miðlar jákvæðum áhrifum sköpunargáfu á starfsánægju. (Shalley, Gilson og Blum, 2000).

Það eru til mismunandi leiðir til þess að skipuleggja störf innan fyrirtækis. Sumir myndu segja að best sé að hafa störfin sem afmörkuðust og einföldust. Aðrir segja að það sé betra fyrir starfsfólk að störfin þeirra séu flókin, innihaldsrík og hvetjandi (Hackman og Oldham, 1980). Kenning Hackman og Oldham (1980) um starfseinkenni fjallar um tengsl starfsánægju og eðli starfa. Hugmyndin er að inn í störfin eigi að vera byggðir þeir eiginleikar sem stuðla að hvatningu, ánægju og örvun. Þar sem mismunandi fólk bregst á mismunandi hátt við sömu störfunum þarf að taka tillit til bæði starfsmanns og einkenna starfsins þegar starfið er skipulagt.

Þegar samband einkennis starfs og starfsánægju er skoðað má ekki gleyma einum mikilvægum fyrirvara. Hann er að margir rannsakendur láta starfsfólk meta einkenni starfsins sjálf. Fólk sem er ánægt með starfið er líklegt til að sjá það í jákvæðara ljósi. Til dæmis ef starfsfólk er spurt hversu mikið sjálfræði fylgi starfinu þá má ætla að þeir sem eru ánægðir með starfið segi að sjálfræði sé í meira lagi. Þeir sem vinna

sambærilegt starf en eru óánægðir gætu metið sjálfræðið í minna lagi. Fylgni á milli einkenna starfs og starfsánægju hefur ekki reynst eins auðveld að finna þegar aðrar aðferðir hafa verið notaðar. Til dæmis langtímarannsókn þar sem einkennum var breytt og starfsánægja mæld. Niðurstöður sýndu að starfsánægja jókst í kjölfar breytinga en var aftur komin í gamla farið eftir 2 ár (Spector, 2000).

Stærð fyrirtækis.

Stærð fyrirtækisins getur haft óbein áhrif á starfsánægju. Rannsóknir benda til að fólk sé ánægðara eftir því sem fyrirtækið er minna (Beer, 1964; Idson, 1990; Requena, 2002). Þegar talað er um stærð fyrirtækis er átt við fjölda starfsfólks sem þar vinnur. Rannsóknir hafa bent til þess að stærð fyrirtækis hafi áhrif á þætti eins og stjórnun, formgerð stofnunar og þarfir og væntingar starfsfólks. Þessir þættir hafa síðan áhrif á starfsánægju. Svo virðist sem þessir þættir hafi mismunandi áhrif á starfsánægju eftir því hversu stórt fyrirtækið er. Þegar fyrirtæki stækka verða fleiri þrep innan fyrirtækis. Sérhæfing verður meiri og boðleiðir verða lengri (Beer, 1964).

Annað sem getur skýrt þennan mun í starfsánægju eftir stærð fyrirtækja er sveigjanleiki í vinnuumhverfinu. Í stórum fyrirtækjum er tilhneigingin sú að hafa stífari reglur um hvernig á að vinna vinnuna. Það dregur úr frelsi starfsfólks til að stjórna því sjálft hvernig vinnan þeirra er unnin. Líka í að skipuleggja vinnutíma. Rannsóknir hafa bent til þess að frelsi til að skipuleggja vinnu sína sjálfur hafi mikið að segja. Stór fyrirtæki eiga það til að hækka launin til þess að reyna að auka starfsánægju. Það hjálpar ekki endilega og þá er gagnlegt að skoða vinnuumhverfi með tilliti til stærðar vinnustaðarins (Idson, 1990).

Vinnuaðstæður.

Aðstæður á vinnustöðum geta verið misjafnar. Það má leiða líkum að því að starfsánægja fólks sé meiri þar sem aðstæður eru góðar. Að minnsta kosti eru líkur á að slæmar vinnuaðstæður hafi neikvæð áhrif á starfsánægju. Ein rannsókn á meðal kennara sýndi að aðspurðir töldu þeir að mikilvægt væri að aðstæður væru í lagi, t.d. góð lýsing í kennslustofum. Það reyndist þó ekki vera marktækt samband við starfsánægju. Það má því ætla að aðstæður skipti máli en þær hafa ekki úrslitaáhrif á starfsánægju (Sharma og Jyoti, 2009).

Vinnuveitendur geta lagt sig fram um að gera vinnustaðinn eins aðlaðandi og hægt er í þeim tilgangi að auka starfsánægju, til dæmis með því að gera vinnutíma

sveigjanlegan. Það hefur þó ekki alltaf verið að skila sér í aukinni framleiðni. Starfsfólk getur nefnilega vanist þægindum (Hackman og Oldham, 1980). Rannsóknir hafa mælt aukningu á starfsánægju í kjölfar breytingu á vinnuaðstöðu. Mælingar hafa þó sýnt að áhrif breytinga á starfsánægju hafa tilhneigingu til að dvína með tímanum (Skalli, Theodossiou og Vasileiou, 2008). Starfsfólki finnst það ekki endilega skuldbundið fyrirtækinu að vinna betur þó til dæmis það sé sett upp betra loftræstikerfi. Aftur á móti ef það á að taka þægindi í burtu þá getur það haft slæmar afleiðingar. Það eru því ekki vinnuaðstæðurnar sem eru mikilvægastar þegar kemur að starfsánægju. Þær þurfa vissulega að vera í lagi svo fólk sé ekki óánægt. Að gera vinnuaðstöður ennþá betri eitt og sér, er þó ekki endilega besta leiðin til að auka starfsánægju til lengri tíma (Hackman og Oldham, 1980).

Starfsöryggi.

Samkvæmt rannsóknum þá hefur það neikvæð áhrif á starfsánægju ef starfsfólk telur sig eiga á hættu að missa vinnuna (Theodossiou og Vasileiou, 2007). Rannsóknir hafa líka bent til þess að þeir sem hafa meira starfsöryggi eru almennt ánægðari í starfi. Aðspurt setur fólk starfsöryggi ekki endilega hátt á listann yfir það sem skiptir það mestu máli. Það hefur þó mælst ákveðin fylgni á milli þess að búa yfir starfsöryggi og vera ánægður í starfi (Duffy og Richards, 2006). Rannsóknir hafa bent til þess að samspil starfsöryggis og starfsánægju hafi sömu tilhneigingu og breyting á vinnuaðstöðum til þess að dvína með tímanum. Það að finna fyrir meira starfsöryggi, til dæmis með því að fá fastráðningarsamning, auki starfsánægju fyrst í stað en áhrifin reynast ekki halda til langtíma. Fólk venst breyttum aðstöðum (Skalli, Theodossiou og Vasileiou, 2008).

Þó að sveigjanleiki í ráðningum, til dæmis tímabundnir ráðningasamningar, geti komið fyrirtækjum vel til að halda hagkvæmni í hámarki þá er það ekki endilega besta leiðin til að halda framleiðni í hámarki til lengri tíma. Nútímasamfélagið krefst sveigjanleika en þetta er eitthvað sem vert er að skoða í samhengi við starfsánægju (Theodossiou og Vasileiou, 2007). Ef starfsfólki finnst fyrirtækinu vera annt um sig sem einstaklingar og kunnir að meta þeirra framlag til þess þá er það líklegra til að vera ánægt með starfið. Starfsmaður gæti túlkað það að vera boðinn langtímasamningur sem svo að fyrirtækið kunnir að meta hann og hans framlag (MacKain, Myers, Ostapiej og Newman, 2010).

Samskipti.

Þeir þættir sem hafa hvað mest áhrif á starfsánægju fólks eru þættir sem hafa að gera með eðli vinnunnar. Innan þeirra þátta eru samskipti við samstarfsfólk og yfirmenn (Madlock, 2008). Ánægja með samskipti innan fyrirtækisins hefur verið tengd við aukna starfsánægju (Muchinsky, 1977). Fólk hefur þörf fyrir félagsleg samskipti og er ánægðara þegar þeirri þörf er mætti í vinnunni (Snow, 2002). Félagsleg samskipti í vinnunni eru mikilvæg. Rannsóknir hafa meðal annars sýnt að þau hafi áhrif á væntingar starfsfólks um umbanir. Það getur skipt fyrirtæki máli upp á það að mæta þeim væntingum. Auk þess hafa samskiptin bein áhrif á starfsánægju. Rannsóknir hafa bent til þess að fólk er ánægðara í vinnunni ef það hefur að minnsta kosti einn vinnufélaga sem þeir geta talað við um vinnuna og persónuleg mál (Wharton, Rotolo og Bird, 2000). Samskipti eiga einnig við um þá ferla sem upplýsingum er miðlað á milli fólks (Johkle og Duhan, 2000). Uppbyggjandi og opin samskipti innan fyrirtækis hafa jákvæð áhrif á starfsánægju (Johkle og Duhan, 2000; Kongchan, 2008; Nobile og McCormick, 2008).

Samskipti yfir- og undirmanna.

Samskipti við yfirmann eru mikilvæg þegar kemur að starfsánægju (Ellickson, 2002; Glisson og Durick, 1988; Kim, 2002; Kumara og Koichi, 1989; Muchinsky, 1977; Snow, 2002). Rannsóknir hafa bent til þess að það að hafa gott samband við yfirmann sinn er meðal mikilvægari þátta sem hafa áhrif á starfsánægju. Að mati sumra rannsakanda er sambandið við stjórnendur mikilvægara heldur en sambandið við samstarfsfólk (Sousa-Poza og Sousa-Poza, 2000). Tíð samskipti við yfirmann hafa verið tengd við starfsánægju en það er spurning hvert eðli sambandsins er. Það gæti verið þannig að starfsfólk sem er ánægt með starfið sé líklegt til að leita eftir samskiptum við yfirmann. Það eru því líkur á að ánægjan hafi áhrif á samskiptin og öfugt (Muchinsky, 1977). Það þarf einnig að huga að gæðum samskiptanna. Undir góða stjórnun falla þættir eins og til dæmis að kunna að meta undirmenn, hlutleysi og fleira (Sharma og Jyoti, 2009). Rannsóknir hafa bent til þess að starfsfólk sem treystir yfirmönnum sínum er líklegra til þess að vera ánægt með þá (Sousa-Poza og Sousa-Poza, 2000). Starfsfólk virðist einnig vera ánægðara þegar yfirmenn eru tillitssamir (Hackman og Oldham, 1980). Þegar fólki finnst að yfirmenn vilji að vinnan sé eingöngu unnin eftir þeirra höfði þá getur það ýtt undir á óánægju (Sharma og Jyoti, 2009). Rannsóknir hafa bent til þess að yfirmaður sem hrósar starfsfólki og sýnir

ósvikna umhyggju með orðum jafnt sem líkamstjáningu getur haft jákvæð áhrif á starfsánægjuna. Einnig er mikilvægt að viðhalda reglulegum samskiptum við starfsfólk og hvetja til stuðnings á meðal þeirra (Nobile og McCormick, 2008). Stuðningur fá yfirmönnum hefur einnig jákvæð áhrif á starfsánægju (Kumara og Koichi, 1989; Nobile og McCormick, 2008; Steijn, 2004).

Leiðtogar sem ekki skapa fjarlægð á milli sín og undirmanna eru líklegir til þess að skila meiri starfsánægju. Í því skyni er gott að huga að því að samskiptarásir séu opnar á milli allra þrepa í fyrirtækinu og að starfsfólk hafi aðgang að yfirmönnum sínum. Yfirmenn geta til dæmis lagt áherslu á það við starfsfólk að það megi alltaf ræða við þá um atburði sem koma upp á og tengjast starfinu. Það sýnir að yfirmaðurinn vill veita stuðning. Sumir vilja meina að yfirmenn ættu að vera í hlutverki leiðbeinanda starfsfólks ef mögulegt er (Nobile og McCormick, 2008).

Rannsóknir hafa bent til þess að starfsánægju megi auka með því að leggja áherslu á samskiptahæfni stjórnenda og leiðtogastíla (Johkle og Duhan, 2000; Madlock, 2008). Hæfir yfirmenn geta þannig dregið úr því að hlutverk starfsfólks séu óljós (Johkle og Duhan, 2000). Á sama hátt geta yfirmenn sem ekki gefa nægilega skýr fyrirmæli haft þau áhrif að starfsfólk er ekki með það á hreinu hvert hlutverk þeirra er (Spector, 2000). Óljós hlutverk er þáttur sem rannsóknir hafa tengt við starfsánægju. Því óljósari sem hlutverk starfsmanns eru því óánægðrari er hann (Glisson og Durick, 1988).

Rannsóknur ber ekki saman um það hvort sé betri stjórnunarstíll; lýðræði eða einræði. Það má þó segja að fleiri hallist að því að lýðræðisleg stjórnun skili meiri starfsánægju. Í ýmsum kennslubókum í félagssálfræði er talað um að lýðræðisleg stjórnun sé betri. Rannsóknir hafa að minnsta kosti sýnt að starfsfólk er ánægðara ef það fær að taka þátt í ákvörðunum sem snerta það og vinnu þess (Foels, Driskell, Mullen og Salas 2000; Kim, 2002). Í ljósi þess þá hefur hugtakið samvinnu ákvarðanatöku verið skoðað. Rannsóknir hafa bent til þess að sambandið sé þess eðlis að samvinnu ákvarðanatöku hafi áhrif á einkenni starfsins sem síðan hefur áhrif á starfsánægjuna. Það er gagnlegt að átta sig á því hvernig þátttaka í ákvarðanatöku getur haft jákvæð áhrif á upplifun starfsfólks. Rannsóknir hafa bent til þess að það láti starfsmanni finnast hann hafa innihaldsríkara hlutverk í fyrirtækinu (Wright og Kim, 2004).

Þegar yfirmenn takmarka samskipti sín við undirmenn með því að leggja áherslu á

mikilvæga þætti samskipta en leggja minni áherslu á þætti sem eru ekki mikilvægir þá hefur það jákvæð áhrif á starfsánægju. Yfirmenn eru þá ekki að ónáða undirmenn með óþarfa upplýsingaflæði en undirmenn fá að þær upplýsingar sem þeir þurfa. Þegar yfirmenn fara út í það að deila aðeins ákveðnum upplýsingum þá hefur það neikvæð áhrif. Ef starfsfólk finnur að yfirmenn eru að halda upplýsingum frá þeim þá geta þeir orðið óánægðir. Það er spurning hvar mörkin liggja. Þetta eru huglæg hugtök svo það getur verið munur á því hvað fólk finnst um það (Muchinsky, 1977).

Samskipti samstarfsfólks.

Rannsóknir hafa sýnt fram á tengsl starfsánægju við félagslegan stuðningi frá samstarfsfólki (Kumara og Koichi, 1989; Nobile og McCormick, 2008; Steijn, 2004). Örvandi, vingjarnleg og hjálpsöm viðhorf samstarfsfólks getur bætt starfsánægjuna. Klíkuskapur, skortur á liðsanda og samskiptum draga aftur á móti úr ánægju (Sharama og Jyoti, 2009). Það að vera stoltur af starfi sínu og þeirri starfsheild sem einstaklingur tilheyrir, ásamt samábyrgðarkennd getur aukið starfsánægju. Þetta sýnir fram á mikilvægi félagslegra tengsla á vinnustað. Það að finna til stolts yfir þeirri starfsheild sem einstaklingurinn tilheyrir er liður í að skapa heildar starfsandann á vinnustaðnum. Þ.e. starfsanda sem einkennist af því að ýtt er undir samvinnu og vinskap á meðal samstarfsfólks. Það getur leitt til þess að einstaklingum finnst að þeirra starfshópur vinni betri og meiri vinnu en aðrir starfshópar í fyrirtækinu. Opnar boðleiðir og traust á milli allra meðlima deildarinnar eykur einnig starfsánægju (Ellickson, 2002). Rannsóknir hafa bent til þess að það sé jákvætt ef starfsfólk fær tækifæri til þess að hafa samskipti utan vinnu. Ef það gengur vel þá getur það eflt stuðning á milli samstarfsfólks í vinnunni (Nobile og McCormick, 2008).

Á vinnustað þar sem ríkir einstök menning eru líkur á að starfsánægjan sé mikil. Starfsfólk er stolt af því að vinna hjá fyrirtækinu. Þegar virk umræða er innan fyrirtækis um það sem hefur verið afrekað í gegnum tíðina er líklegra að starfsfólk finni fyrir stolti gagnvart vinnustað sínum. Þetta á þá helst við um rótgrónar stofnanir, til dæmis skóla. (Nobile og McCormick, 2008).

Rannsóknir hafa bent til þess að það hversu mikið starfsmanni finnst sín persónulegu gildi passa við gildi starfshópsins hafi gott forspárgildi fyrir starfsánægju. Einnig hversu líkur lífsstíll einstaklings er lífsstílum samstarfsfólks. Því meira samræmi, því meiri starfsánægja (Dimarco, 1975). Rannsóknir hafa bent til þess að samsetning hóps, þ.e. hvort hópurinn er misleitur eða einsleitur, skiptir máli þegar

kemur að starfsánægju innan fyrirtækis. Það er þá betra upp á starfsánægju að starfshópurinn sé einsleitur. Fólk er óánægðara á blönduðum vinnustöðum. Það er þá kynjasamsetning og samsetning eftir kynþáttum sem skiptir mestu máli. Ein ástæðan fyrir óánægju á blönduðum vinnustöðum er að það er möguleiki á að það myndist samkeppni á milli starfshópanna. Samkeppni á vinnustað hefur verið tengd við óánægju. Önnur skýring er að fólk samsamar sig betur hópnum og tengist hvert öðru meira þegar hópurinn er einsleitur. Einnig kemur til að starfsánægja eykst eftir því sem meðal starfsaldur fólks á vinnustaðnum hækkar (Wharton, Rotolo og Bird, 2000).

Félagsauður.

Requena (2003) skoðaði áhrif félagsauðs (social capital) á starfsánægju. Félagssauður er breitt hugtak og það er misjafnt hvernig fræðimenn skilgreina það. Requena (2003) notar það í sínum breiðasta skilningi, sem einkenni einstaklinga og hópa. Hann leggur áherslu á að skoða traust til annara. Undir þetta hugtak falla þættir eins og að gangast undir norm, félagslega samþættingu og traust sem maður ber til annara og stofnana. Félagsslegur auður er sett óformlegra norma og gilda, sem meðlimir hópsins deila. Hann gerir samvinnu mögulega. Þessi sameiginlegu gildi og norm búa til traust á meðal þátttakenda. Félagsslegan auð má mæla til dæmis í gegnum þætti eins og tíðni samskipta, hittinga, samvinna og stig trausts og skuldbindinga í hópnum (Requena (2003)).

Fólk er ánægðara með vinnuna ef það vinnur í fyrirtæki þar sem stig trausts, félagslegra tengsla og hollustu er hátt. Það eru auðvitað fleiri þættir í vinnuumhverfinu sem hafa áhrif á starfsánægju. Til dæmis er fylgni á milli minnkandi starfsánægju og langra vinnudaga. Því lengur sem fólk vinnur á sama stað lækkar starfsánægjan. Það að vinna við hættulegar aðstæður hefur einnig neikvæð áhrif. Það er samt félagsauðurinn sem hefur mesta forspárgildið fyrir starfsánægju af þessum þáttum. Allar breytur félagsauðs hafa jákvæð áhrif á starfsánægju; traust, félagsleg tengsl í vinnu, hollusta við fyrirtækið/stofnunina, möguleiki á samskiptum og að hafa áhrif á vinnustað. Af þessum breytum hafa traust og hollusta mest áhrif (Requena, 2003).

Ánægðar og óánægðar starfsstéttir.

Í þessu samhengi er áhugavert að skoða hvaða starfshópar eru ánægðastir og hverjir eru óánægðastir. Rannsóknunum ber ekki endilega saman um röðina en hér verður stuðst við rannsókn Smith frá árinu 2007. Í efsta sæti, mest ánægðir, eru prestar. Í öðru sæti eru

sjúkráþjálfarar, í því þriðja slökkviliðsmenn og fjórða yfirmenn í kennarastétt (skólastjórar og fleira). Í fimmta sæti eru málárar og myndhöggvarar. Næst koma kennarar, svo rithöfundar, síðan sálfræðingar, svo sérkennarar, næst skurðstofu verkfræðingar, yfirmenn á skrifstofum og að lokum fjármálamenn eins og hlutabréfamiðlarar og fjármálaráðgjafar. (Smith, 2007). Það má velta því fyrir sér hvort þessar starfsstéttir mælist almennt ánægðar vegna þess að störfin innihaldi þá þætti sem kenningarnar tvær sem fjallað hefur verið um telja mikilvæga. Til dæmis má ætla að sumar af þessum stéttum finni fyrir mikilvægi verkefna sinna. Að minnsta kosti slökkviliðsmenn og prestar. Það eru einnig líkur á að sjálfræði sé mikið, að minnst kosti hjá málurum, myndhöggvurum og fjármálamönnum. Ef þessar starfsstéttir eru skoðaðar út frá tvíhyggjukenningu Herzberg o.fl. kemur í ljós að þetta eru störf sem ættu að hafa möguleika á að innihalda hvata. Samkvæmt kenningunni er það lykillinn að hárrí starfsánægju.

Þær starfsstéttir sem eru óánægðastar samkvæmt Smith (2007) eru þaksmiðir, í öðru sæti eru þjónar. Næstir eru verkamenn sem starfa utan byggingariðnaðar, barþjónar, pakkarar, lagermenn, fatasölufólk, kassadömur, fólk sem vinnur matvörur, afgreiðslufólk, t.d. kvörtunadeildarstarfsfólk, slátrarar og að lokum húsgagnasölufólk (Smith, 2007). Misræmiskenningin útskýrir óánægju þessara starfsstétta með því að það vanti þau einkenni starfs sem stuðla að ánægju. Þetta eru störf sem eru líkleg til þess að innihalda lítið sjálfræði, þeir hæfileikar sem notaðir eru við störfin eru ekki endilega fjölbreyttir, verkefnin sjálf eiga það til að vera einhæf og teljast ekki endilega samfélagslega mikilvæg. Endurgjöf frá starfinu er þá það sem helst er hægt að hafa áhrif á. Í þessum störfum verða hollustuhættir tvíhyggjukenningarinnar mikilvægir því það eru líkur á að það sé ekki mikið svigrúm fyrir hvata.

Umræða og lokaorð

Markmið þessarar ritgerðar var að varpa ljósi á spurninguna hvað hefur áhrif á starfsánægju. Þeir þættir sem teknir voru fyrir hafa allir áhrif samkvæmt þeim rannsóknum sem kynntar voru. Starfsánægja snýst um það hversu ánægt fólk er með starf sitt (Duffy og Richards, 2006; Ellickson, 2002; West og Berman, 2009). Fram kom að rannsakendur hafa þróað ýmsar leiðir til þess að mæla starfsánægju en þó eru uppi mismunandi skoðanir á því hvernig best er að mæla hana (Duffy og Richards,

2006; Kumara og Koichi, 1989). Þúsundir greina hafa verið gefnar út um starfsánægju í gegnum tíðina (Kalleberg, 1977; Snow, 2002). Í rannsóknum hefur starfsánægja meðal annars verið tengd við færri fjarvistir starfsfólks og minni starfsmannaveltu (Dantzer og Surrette, 2008; Nobile og McCormick, 2008; Saari og Judge, 2004). Áhuginn sem rannsakendur hafa sýnt starfsánægju bendir til þess að hún er mikilvægur þáttur í starfsumhverfinu. Niðurstöður þeirra rannsókna sem hér hafa verið kynntar benda til þess að ánægja starfsfólks sé fyrirtækjum og starfsfólki í hag.

Ýmsar kenningar hafa komið fram um starfsánægju. Hér voru tvær kenningar teknar fyrir, misræmiskenning og tvíhyggjukenning. Misræmiskenningar hafa notið vinsælda og ekki bara í tengslum við starfsánægju heldur einnig í rannsóknum á almennri hamingju. Spurning hvort misræmiskenning sé ekki að vissu leiti það sem kallast hringskýring. Neuman (2006) telur hringskýringar vera óþarfar þar sem þær skýringar skýra sig sjálfar. Sem dæmi um hringskýringu má nefna ef fátækt væri skýrð með því að fátækt skýrðist af peningaleysi. Grunnhugmynd misræmiskenningar gengur út á það að ef væntingar starfsfólks eru uppfylltar þá sé það ánægt. Það er nokkurn veginn skilgreining á ánægju. Kenningin er þrátt fyrir það áhugverð og margt í henni sem er þess virði að skoða. Til dæmis nefna þeir Hackman og Oldham (1980) að ef starfsmaður og starf passa illa saman þá eigi að reyna að breyta starfinu en ekki starfsmanninum. Umfjöllun þeirra um innri hvata er einnig áhugaverð fyrir þær sakir að hvatarnir eru þættir sem eru innra með starfsmanni. En þeir telja þó að það séu leiðir fyrir fyrirtæki til að hafa áhrif á þá. Eins og áður kom fram þá hafa sumir rannsakendur aðeins skoðað perónueinkenni starfsfólks sem hafa áhrif á ánægju þess. Aðrir hafa aðeins skoðað hvernig umhverfisþættir hafa áhrif á starfsánægju. Kenning Hackman og Oldham (1980) tekur tillit þessara sjónarhorna sem við fyrstu sýn geta virðst vera andstæður. Af þeim sökum má ætla að kenningin hafi dýpt sem einfaldari kenningar ná ekki.

Misræmiskenningu og tvíhyggjukenningu ber saman um ýmsa þætti. Eitt er að starfsfólk hafi þörf til að þróast og vaxa í starfi. Samkvæmt misræmiskenningunni er misjafnt eftir fólki hversu mikil sú þörf er. Í tvíhyggjukenningunni er gert ráð fyrir því að með tilkomu hvata megi uppfylla þessa þörf og þannig auka á starfsánægju. Þeim ber saman um það að til þess að starfsánægjan sé sem mest þurfi starfið að koma til móts við þessar þarfir. Kenningarnar tvær stangast í raun og veru hvergi á og geta vel verði notaðar saman. Í raun fjallar misræmiskenningin að mestu leiti um það sem

tvíhyggjukenningin flokkar sem hvata.

Niðurstöður þeirra rannsókna sem hér var fjallað um benda til þess að laun skipti máli þegar kemur að starfsánægju. Áhugaverð niðurstaða var að þegar laun eru könnuð í tengslum við starfsánægju sýna niðurstöður að þeir sem eru hærra launaðir mælast almennt með meiri starfsánægju. Hins vegar þegar starfsfólk er fengið til að meta sjálft hvað hafi áhrif á starfsánægju þeirra þá lenda launin neðarlega á listanum, ef fólk nefnir þau yfir höfuð (Duffy og Richards, 2006). Þar sem yfirmenn hafa verið beðnir um að meta hvað hafi áhrif á starfsánægju undirmanna sýndu rannsóknir aftur á móti að þeir væru líklegir til þess að nefna launin (Kovach, 1995). Spurning hvort þetta þýði að starfsfólk vilji ekki viðurkenna að laun skipti það máli eða hvort það geri sér ekki grein fyrir því. Laun eru oft mjög hátt á listanum þegar spurt er hvað það er við vinnuna sem fólki líkar ekki. Þau eru aftur á móti oftast um miðjan lista þegar spurt er hvað fólk vill fá út úr vinnunni (Herzberg o.fl., 1959/2002). Það er einnig spurning hvort yfirmenn séu hreinskilnari í svörum en undirmenn eða hvort þeir séu einfaldlega meira með á nótunum.

Innan misræmiskenningar er ekki lögð áhersla á laun en samkvæmt henni þurfa þau þó að vera í samræmi við væntingar starfsfólks. Há laun geta einnig verið mikilvæg sem staðfesting á því að verkefnið sem unnið er sé mikilvægt. Samkvæmt Hackman og Oldham (1980) er starfsánægja meiri þegar verkefnið telst mikilvægt. Samkvæmt tvíhyggjukenningunni flokkast laun sem hollustuhættir. Það má því segja að innan kenninganna beggja kemur fram að laun þurfi að vera réttlát ef þau eiga að hafa jákvæð áhrif á starfsánægju. Samkvæmt kenningunum myndi þó ekki nægja að hækka laun til þess að auka starfsánægju.

Misræmiskenningu og tvíhyggjukenningu ber saman um að umbunanir séu af hinu góða. Endurgjöf frá vinnu getur verið í formi umbunana. Ef starfsfólk er að standa sig vel þá eru umbunanir leið fyrir það til að fá staðfestingu á því. Samkvæmt Hackman og Oldham (1980) þá er mikilvægt að umbunanirnar séu eitthvað sem starfsmaður kann að meta og hann þarf að vita af hverju er verið að umbuna hann. Þannig má ætla að þeir telji að umbunakerfi virki en að þau þurfi að vera rétt hönnuð. Umbunanir myndu flokkast sem hvatar í tvíhyggjukenningu Herzberg o.fl. Samkvæmt þeim þá eiga bónusakerfi til að virka vegna þess að aukagreiðslur fyrir vel unnið starf eru hvatar því þær eru viðurkenning fyrir afrek (Herzberg ofl 1959/2002). Starfsmaður sem fær umbun er þannig líklegur til þess að finna fyrir hvatningu til þess að vinna

ennþá betur í kjölfarið. Hér fer kenningum tveim sérlega vel saman.

Í misræmiskenningu kemur fram að stöðuhækkanir eru jákvæðar fyrir þá sem hafa mikla þörf fyrir þróun og þroska innan starfs. Samkvæmt Hackman og Oldham (1980) ættu stöðuhækkanir því að vera í boði fyrir þá starfsmenn sem hafa mikla þörf fyrir þroska. Það gæti verið neikvætt að hafa þær í boði fyrir þá sem ekki hafa þá þörf. Að hafa möguleika á stöðuhækkun en fá hana ekki, vegna þess að viðkomandi bar sig ekki eftir því, getur haft þessi neikvæðu áhrif á ánægjuna. Stöðuhækkanir falla undir hvata í tvíhyggjukenningunni. Þannig ber kenningunum saman um að stöðuhækkanir hafi jákvæð áhrif á starfsánægjuna. Eini munurinn er að misræmiskenning tekur þeim með ákveðnum fyrirvara.

Þær rannsóknir sem fjallað var um bentu til þess að ánægja með þætti sem falla undir eðli vinnunnar séu mikilvægir þegar kemur að starfsánægju. Af ýmsum þáttum þóttu sjálfræði og fjölbreytni með þeim mikilvægari (Saari og Judge, 2004; Sharma og Joyti, 2009). Þetta styður við kenningu Hackman og Oldham (1980) um misræmi, en þeir nefna að starfsmenn setji þessa þætti meðal annars fram er þeir gera sér væntingar til starfsins. Eðli vinnu er einnig mikilvægt innan tvíhyggjukenningarinnar. Undir eðli vinnu falla þættir sem flokkast sem hvatar. Það eru því þættir sem, samkvæmt kenningunni, geta lyft starfsánægjunni upp fyrir að vera hlutlaus. Þetta eru þættir eins og spennandi og fjölbreytileg verkefni, sjálfræði, tækifæri til sköpunar og fleira. Hér er samhljómur kenninganna sem skýrastur. Undir eðli vinnu flokkast þættir sem eru mikilvægir samkvæmt báðum kenningum.

Helstu niðurstöður um samskipti eru að góð samskipti við yfirmenn og samstarfsfólk eru líkleg til þess að hafa jákvæð áhrif á starfsánægju. Samkvæmt misræmiskenningunni skipta samskipti yfir- og undirmanna meðal annars máli upp á það að yfirmaðurinn geti gert sér grein fyrir þörfum undirmanna. Samkvæmt kenningunni þarf starfsfólk að finnast það bera ábyrgð á útkomu vinnunar. Þegar yfirmenn hafa undirmenn með í ráðum við ákvarðanatöku þá auka þeir á þessa ábyrgðartilfinningu. Yfirmenn gegna líka hlutverki í að láta starfsfólk vita hvort það sé að standa sig vel eða illa í vinnunni sem hefur áhrif á endurgjöf vinnu. Samkvæmt tvíhyggjukenningunni falla samskipti við yfirmann undir hollustuhætti. Þeir koma fram í sögum um lágan mórál en sjaldnar um háan. Þetta er því enn einn þátturinn sem þarf að vera í lagi til að starfsfólk sé sátt. Það er þó á einu sviði sem samskipti við yfirmann

geta virkað sem hvatar. Yfirmenn geta með samskiptum sínum veitt viðurkenningu á vel heppnuðu starfi (Herzberg ofl 1959/2002). Það er einnig skoðun Herzberg og féлага (1959/2002) að yfirmaður hafi það hlutverk að skipuleggja störfin þannig að starfsfólk hafi möguleika á að átta sig á sínum eigin hæfileikum til sjálfstæðra afreka. Þetta er þáttur sem Hackman og Oldham myndu vera sammála um.

Kenningunum ber einnig saman um það að fólk þarf að vera ánægt með vinnufélagana til þess að það sé ekki óánægt. Þetta er þáttur sem getur breytt miklu í starfi þar sem möguleikar á hvötum eru litlir. Í einföldum og lítið örvandi störfum getur skemmtilegt samstarfsfólk gert vinnuna bærilegri. Fólk endist þá ef til vill lengur í starfi sem það hefði annars ekki viljað vinna lengi. Á sama hátt getur fólk verið tilbúið til þess að líta fram hjá erfiðu samstarfsfólki ef vinnan sjálf er mjög spennandi (Herzberg ofl. 1959/2002).

Helstu niðurstöður ritgerðarinnar eru því að misræmiskenningu og tvíhyggjukenningu ber að mörgu leiti saman og mætti segja að þær bæti hvor aðra upp. Það væri spennandi verkefni að hanna rannsókn sem snéri að því að styrka þessar kenningar saman.

Ef hanna ætti hinn fullkomna vinnustað, þar sem starfsánægja er sem mest, út frá þessum niðurstöðum þá myndi sá vinnustaður einkennast af sanngjörnum en háum launum, mikilvægum og krefjandi verkefnum og sjálfræði. Vinnustaðurinn hefði opnar boðleiðir, jákvæð samskipti og ætti ekki að vera of stór. Vinnuaðstæður væru góðar, lýsing, loftræsting og fleira í þeim dúr væri sem ákjósanlegast. Starfsfólki væri boðin fastráðning og sveigjanleiki í vinnutíma ef það kysi svo. Allt þetta er talið hafa áhrif á starfánægju starfsfólks.

Heimildaskrá

- Ahola, K., Honkonen, T., Kivimaki, M., Virtanen, M., Isometsa, E., Aromaa, A. og Lönnqvist, J. (2006). Contribution of burnout to the association between job strain and depression: The health 2000 study. *JOEM*, 48(10), 1023-1030.
- Beebe, A., Blaylock, A. og Sweetser, K. D. (2009). Job satisfaction in public relations internship. *Public Relations Review*, 35, 156-158.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 7(1), 34-44.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B. og Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31, 676-701.
- Dantzker, M. L. Og Surette, M. A. (2008). The perceived levels of job satisfaction among police officers: A descriptive review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 11(2), 7-12.
- Dimarco, N. (1975). Life style, work group structure, compatibility, and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 18(2), 313-322.
- Duffy, R. D. og Richards, G. V. (2006). Physician job satisfaction across six major specialties. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 548-559.
- Glisson, C. og Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationships between individual-job congruence and job performance/satisfaction.

- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. og Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior, 37*, 239-255.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Bandaríkin: Addison-Wesley Publishing Company.
- Harwood, M. K. og Rice, R. W. (1992). An examination of referent selection processes underlying job satisfaction. *Social Indicators Research, 27(1)*, 1-39.
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B. B. (2002). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers. (Upphaflega kom ritið út 1959).
- Hodson, R. (2002). Demography or respect?: Work group demography versus organizational dynamics as determinants of meaning and satisfaction at work. *British Journal of Sociology, 53(2)*, 291-317.
- Idson, T. L. (1990). Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied Economics, 22*, 1007-1018.
- Johlke, M. C. og Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research, 3(2)*, 154-165.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review, 42(1)*, 124-143.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for mangament leadership. *Public Administration Review, 62(2)*, 231-241.
- Kongchan, M. (1985). *Communication satisfaction, job satisfaction, and*

organizational commitment of business college faculty. Óbirt
doktorsritgerð: Háskólinn í Arizona.

Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.

Kumara, U. A. og Koichi, F. (1989). Employee satisfaction and job climate: An empirical study of Japanese manufacturing employees. *Journal of Business and Psychology*, 3(3), 315-329.

Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*, 24(6), 626-736.

MacKain, S. J., Myers, B., Ostapiej, L. og Newman, A. (2010). Job satisfaction among psychologists working in state prisons: The relative impact of facets assessing economics, management, relationships, and perceived organizational support. *Criminal Justice and Behavior*, 37, 306-318.

Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.

Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.

Neuman, W. L. (2006). *Social research methods*. Bandaríkin: Pearson.

Nobile, J. J. og McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian catholic primary schools. *Educational Management Administration Leadership*, 36, 101-122

Requena, F. (2003). Social capital, satisfaction and quality of life in the workplace. *Social Indicators Research*, 61(3), 331-360.

- Saari, L. M. og Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. og Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Sharma, R. D. og Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Service Research*, 9(2), 51-80.
- Skalli, A, Theodossiou, I. og Vasileiou, E. (2008). Jobs as lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 1906-1920.
- Smith, T. W. (2007). *Job Satisfaction in the United States*. Óútgefin skýrsla: Háskólinn í Chicago.
- Snow, J. D. (2002). *The effect of a leader's psychological size and distance through performance appraisal on a follower's job satisfaction*. Óbirt doktorsritgerð: Alliant alþjólegi háskólinn.
- Sousa-Poza, A. og Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24, 291-303.
- Theodossiou, I. og Vasileiou, E. (2007). Making the risk of job loss a way of life: Does it affect job satisfaction? *Research in Economics*, 61, 71-83.
- West, J. P. og Berman, E. M. (2009). Job satisfaction of public managers in special districts. *Review of Public Personnel Administration*, 29, 327-353.

Wharton, A. S., Rotolo, T. og Bird, S. R. (2000). Social context at work: A multilevel analysis of job satisfaction. *Sociological Forum*, 15(1), 65-90.

Wright, B. E. og Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33, 70-90.

Wright, B. E. og Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristic. *Review of public personnel administration*, 24(1), 18-40.