

2024-01

þÿ • À ± 3 3 µ » ¼ ± Ä 1 0 ® 1 0 ± ½ ¿ À ¿ - . Ã .

þÿ µ Á 3 ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ : — µ À - ' Á ± Ã . Ä É

þÿ ´ . ¼ ¿ 3 Á ± Æ 1 0 Î ½ Ç ± Á ± 0 Ä . Á 1 Ã Ä 1 0 Î

þÿ š ± Á ± ¿ Í » 1 ± , œ ± Á - ±

þÿ œ µ Ä ± Ä Ä Å Ç 1 ± 0 Ì Á Ì 3 Á ± ¼ ¼ ± " 1 ¿ - 0 . Ã . Ä • À 1 Ç µ 1 Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý 1 0 ¿ ½ ¿ ¼ 1 0 Î ½  
þÿ " 1 ¿ - 0 . Ã . Ä , ± ½ µ À 1 Ã Ä ® ¼ 1 ¿ • µ - À ¿ » 1 Ä - Æ ¿ Ä

<http://hdl.handle.net/11728/12727>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Ιανουάριος 2024



**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-  
DMBA**

**Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων:  
Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών**

**Καραούλια Μαρία**

**Ιανουάριος 2024**



**ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-  
DMBA**

**Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων:  
Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**Καραούλια Μαρία**

**Ιανουάριος 2024**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © **Καραούλια Μαρία, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## Ἡ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Εγώ η Καραούλια Μαρία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων: Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα



ΚΑΡΑΟΥΛΙΑ ΜΑΡΙΑ

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	9
Abstract.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>11</b>
1.1. Η επαγγελματική ικανοποίηση ως ακρογωνιαίος λίθος .....	11
1.2. Σημασία έρευνας.....	12
1.3. Σκοπός της έρευνας.....	13
1.4. Ερευνητικά ερωτήματα .....	13
1.5. Μεθοδολογία.....	14
1.6. Περιορισμοί της έρευνας.....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....</b>	<b>16</b>
2.1. Έννοια – Ορισμοί.....	16
2.2. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	18
2.2.1. Θεωρίες περιεχομένου .....	19
2.2.1.1 Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow .....	19
2.2.1.2. Θεωρία του Alderfer-ERG .....	21
2.2.1.3. Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	22
2.2.1.4. Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών McClelland .....	23
2.2.2. Θεωρίες διαδικασίας.....	24
2.2.2.1. Θεωρία της ισότητας Adams .....	24
2.2.2.2. Θεωρία της προσδοκίας του Vroom.....	25
2.2.2.3. Θεωρία του καθορισμού στόχων του Locke.....	26
2.2.2.4. Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας .....	27
2.3. Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης.....	28
2.3.1. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες .....	28
2.3.2 Ατομικοί-προσωπικοί παράγοντες .....	30
2.4. Επιπτώσεις επαγγελματικής ικανοποίησης στην επαγγελματική συμπεριφορά .....	31
2.4.1. Παραγωγικότητα .....	31
2.4.2. Απουσία από την εργασία.....	32
2.4.3. Κινητικότητα εργαζομένων.....	35
2.5. Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης.....	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....</b>	<b>38</b>
3.1. Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων.....	38
3.2. Η επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση.....	41
3.3. Η επίδραση της ηλικίας στην επαγγελματική ικανοποίηση .....	45
3.4. Η επίδραση της προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση .....	48

3.5. Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στην επαγγελματική ικανοποίηση.....	51
3.6. Η επίδραση της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ικανοποίηση .....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>56</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....</b>	<b>59</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>62</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....</b>	<b>64</b>

## Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων/Εικόνων/Διαγραμμάτων

Γράφημα 1. Η πυραμίδα του Maslow.....	..... <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b> 9
Γράφημα 2: Θεωρία των δύο του Herzberg.....	.....22
Γράφημα 3: Θεωρία των Προσδοκιών.....	.....25
Γράφημα 4: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στη Βρετανία (1972-1983). ....	.....37
Γράφημα 5: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στη Βρετανία (1991-2000).....	.....38
Γράφημα 6: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στη Γερμανία.....	.....38
Γράφημα 7: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στο Βέλγιο, Ολλανδία, Δανία, Φινλανδία Αυστρία (1994-2000).....	.....39
Γράφημα 8: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στο Γαλλία, Ιταλία, Πορτογαλία και Ελλάδα (1994-2000).....	.....39



**Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας:** Καραούλια Μαρία

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων: Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Κουστέλιος Αθανάσιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει σε μια εκτενή διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, την περίπλοκη σχέση της με πέντε κρίσιμους δημογραφικούς παράγοντες: το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία, την οικογενειακή κατάσταση και την εκπαίδευση. Βασικός στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να ρίξει φως στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί και σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και τους δημογραφικούς παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, οικογενειακή κατάσταση και εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Αρχικά, αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει ορισμούς εννοιών, θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση, παράγοντες ανάπτυξης, τον αντίκτυπο τους στη συμπεριφορά των εργαζομένων και μεθοδολογίες μέτρησης. Στη συνέχεια, δίνεται έμφαση στις εμπειρικές μελέτες, διερευνώντας τις συσχετίσεις μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη υπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης. Εξετάζοντας τόσο τα θεωρητικά θεμέλια όσο και τα ευρήματα του πραγματικού κόσμου, η μελέτη φιλοδοξεί να συνεισφέρει πολύτιμες γνώσεις που ρίχνουν φως στην πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

## Abstract

This paper presents an extensive investigation of employee job satisfaction and its complex relationship with five critical demographic factors: gender, age, years of service, marital status and education. The overall aim of this research is to shed light on the research questions that have been raised and related to employee job satisfaction and the demographic factors gender, age, seniority, marital status and educational background. First, the theoretical framework is unfolded, which includes definitions of concepts, theories of job satisfaction, developmental factors, the impact on work behavior and measurement methodologies. Empirical studies are then emphasized, exploring the associations between job satisfaction and employee demographics such as gender, age, years of service, marital status and education level. By examining both theoretical foundations and real-world findings, the study aspires to contribute valuable insights that shed light on the complex interplay between demographic factors and employee job satisfaction.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Η επαγγελματική ικανοποίηση ως ακρογωνιαίος λίθος

Μια από τις πιο σημαντικές και καθοριστικές πτυχές της ζωής των ανθρώπων είναι η εργασία, καθώς καταλαμβάνει σημαντικό μέρος του καθημερινού τους βίου. Οι άνθρωποι εξασφαλίζουν τα προς το ζην, εκπληρώνουν τις φιλοδοξίες τους και καλύπτουν τις βασικές τους ανάγκες -τόσο σε ψυχολογικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιβίωσης- μέσω της εργασίας τους. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια καίρια πτυχή της ατομικής ευημερίας και της οργανωτικής απόδοσης. Περιλαμβάνει τη συναισθηματική, ψυχολογική, ακόμη και σωματική κατάσταση ενός εργαζομένου στο εργασιακό του περιβάλλον, αντανακλώντας την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά του. Έτσι, η ζωή των ατόμων επηρεάζεται σημαντικά και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους (Demir, 2020).

Στη σφαίρα της οργανωτικής ψυχολογίας, η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί κεντρικό σημείο ενδιαφέροντος το οποίο διερευνάται και συζητείται από μελετητές εδώ και 100 χρόνια ενώ παρατηρείται σημαντική βελτίωση ως προς την πολυπλοκότητα των μεθόδων και την παραγωγική χρήση της θεωρίας ως βάση για τη θεμελιώδη έρευνα σε ζητήματα ψυχολογίας της εργασίας (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). Η ικανοποίηση που βρίσκει ένας εργαζόμενος στην εργασία του δεν είναι απλώς ένα προσωπικό συναίσθημα, αλλά είναι ένας ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο οι εταιρείες οικοδομούν την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητά τους (Miller, Galanter, & Pribram, 1960). Έτσι, η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης εκτείνεται πολύ πέρα από την ατομική ικανοποίηση και είναι στενά συνυφασμένη με την επαγγελματική απόδοση (Shiyani, 2021).

Στη σημερινή δυναμική αγορά εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι συχνά περιηγούνται σε διαφορετικές διαδρομές σταδιοδρομίας, η αξία της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι υψίστης σημασίας. Η δυσαρέσκεια, μπορεί να έχει επίδραση πάνω στην προσοχή και στη δέσμευση, οδηγώντας ενδεχομένως τους εργαζόμενους να εξετάσουν νέες ευκαιρίες απασχόλησης (Ali & Anwar, 2021). Έτσι, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει βαθιές επιπτώσεις στα οικονομικά του οργανισμού, καθώς διαπιστώνεται ότι κάθε φορά που ένας εργαζόμενος παραιτείται, ο οργανισμός επιβαρύνεται με σημαντικά έξοδα, με το κόστος

αντικατάστασης ενός μεμονωμένου εργαζομένου να κυμαίνεται από το μισό έως το διπλάσιο του ετήσιου μισθού του (Aksu, 2008). Το κόστος της κινητικότητας των εργαζομένων είναι πολύπλευρο και εκτείνεται από τα άμεσα έξοδα, όπως η γραφική ύλη, η μετάβαση και η αντικατάσταση, έως τα έμμεσα έξοδα, όπως οι περιττές πληρωμές υπερωριών και η μειωμένη παραγωγικότητα λόγω της υπερκόπωσης και της αποθάρρυνσης των υφιστάμενων εργαζομένων.

Δεδομένης της ύψιστης σημασίας της ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο σε ατομικά όσο και σε οργανωτικά πλαίσια, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, διερευνά την σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και δημογραφικών παραγόντων, όπως το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία, την οικογενειακή κατάσταση και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Αναλύοντας αυτά τα στοιχεία, η έρευνα προσπαθεί να διαλευκάνει τους βασικότερους παράγοντες που διαμορφώνουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Μέσω μιας ολοκληρωμένης βιβλιογραφικής διερεύνησης αυτών των πτυχών, η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στην παροχή πολύτιμων πληροφοριών που μπορούν να κατευθύνουν τις οργανωτικές πολιτικές, στρατηγικές και πρακτικές, προωθώντας τελικά ένα ικανοποιημένο, δεσμευμένο και πιστό εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας έτσι τόσο την ατομική ευημερία όσο και τον οργανωτική επιτυχία.

## 1.2. Σημασία έρευνας

Η έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση με έμφαση στους δημογραφικούς παράγοντες (φύλο, ηλικία, εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση και εκπαίδευση) είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Η κατανόηση ότι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την ευημερία, τη διατήρηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας, καθώς μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση της διαφορετικότητας και της ενσωμάτωσης με την αντιμετώπιση πιθανών ανισοτήτων και τη διασφάλιση δίκαιων χώρων εργασίας. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των εργαζομένων μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους στις εξελισσόμενες ανάγκες του εργατικού δυναμικού και δημιουργώντας υποστηρικτικά, παραγωγικά περιβάλλοντα.. Επιπλέον, η κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των τομέων στους οποίους μπορούν να γίνουν τροποποιήσεις με στόχο την βελτίωση της επαγγελματική τους εμπειρίας και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Έτσι, η έρευνα αυτή μπορεί να συμβάλει

στη δημιουργία ενός θετικού και πρόσφορου εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους.

### 1.3. Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό την έρευνα και την μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων, και επιδιώκει να δώσει μια βασική κατανόηση του ρόλου των πέντε κρίσιμων δημογραφικών παραγόντων στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Ειδικότερα, σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι:

α) η μελέτη του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

β) η μελέτη της επίδρασης του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

γ) η μελέτη της επίδρασης της ηλικίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

δ) η μελέτη της επίδρασης της προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

ε) η μελέτη της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

ς) η μελέτη της επίδρασης του επιπέδου εκπαίδευσης στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

### 1.4. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται και θα διερευνηθούν στη συνέχεια είναι τα εξής:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Υπάρχει υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων;

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Το φύλο επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων;

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Η ηλικία επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων;

Ερευνητικό Ερώτημα 4: Τα χρόνια προϋπηρεσίας επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων;

Ερευνητικό Ερώτημα 5: Η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων;

Ερευνητικό Ερώτημα 6: Το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων;

### 1.5. Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης είναι η εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση, συνδυάζοντας ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες για να εξετάσει διεξοδικά την περίπλοκη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και των δημογραφικών παραγόντων (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση) στους οργανισμούς. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται βέλτιστη για διάφορους επιτακτικούς λόγους. Παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση του ερευνητικού τοπίου με την ανασκόπηση των υφιστάμενων θεωριών, μοντέλων και εμπειρικών μελετών, αποτελώντας ένα στέρεο θεμέλιο γνώσης. Βοηθά επίσης στον εντοπισμό κενών και ασυνεπειών στη βιβλιογραφία, καθοδηγώντας την ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων. Επιπλέον, η βιβλιογραφική ανασκόπηση δημιουργεί ένα θεωρητικό πλαίσιο για την έρευνα, βοηθώντας στη διαμόρφωση του σχεδιασμού της εμπειρικής φάσης.

### 1.6. Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή μιας μελέτης που βασίζεται αποκλειστικά σε βιβλιογραφική ανασκόπηση χωρίς συλλογή εμπειρικών δεδομένων, υπάρχουν συγκεκριμένοι περιορισμοί που πρέπει να επισημανθούν. Δεδομένου ότι η μελέτη βασίζεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, τα δεδομένα ενδέχεται να μην αντικατοπτρίζουν τις πιο πρόσφατες τάσεις, εξελίξεις ή αλλαγές. Επίσης, η ποιότητα και η αυστηρότητα της βιβλιογραφίας που εξετάστηκε μπορεί να ποικίλλει, επηρεάζοντας την αξιοπιστία των ευρημάτων. Ορισμένες μελέτες που περιλαμβάνονται στην ανασκόπηση ενδέχεται να είναι λιγότερο μεθοδολογικά ορθές ή λιγότερο σχετικές με τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα. Μια βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να μην καταγράφει τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το θέμα της έρευνας για αυτό και μια μελλοντική εμπειρική μελέτη μπορεί να παρέχει μια

βαθύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι δημογραφικές μεταβλητές αλληλεπιδρούν με την επαγγελματική ικανοποίηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

### 2.1. Έννοια – Ορισμοί

Ο δημοφιλέστερος ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης, διατυπώθηκε από τον Locke (1976) και δίνει έμφαση στις συναισθηματικές και γνωστικές διαστάσεις που προκύπτουν από την αξιολόγηση της εργασίας ή των επαγγελματικών εμπειριών. Ο ορισμός του Locke θέτει την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που ενσωματώνει τόσο μια συναισθηματική συνιστώσα όσο και μια γνωστική ή αξιολογική πτυχή που συνδέεται με την ίδια την εργασία. Αυτός ο ορισμός περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: μια συναισθηματική κατάσταση, μια γνωστική διάσταση και μια εστίαση στην εργασία (Judge & Klinger, 2008). Ειδικότερα, ο Locke (1976), τονίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι εγγενώς πολύπλευρη, περιλαμβάνοντας συναισθηματικές, γνωστικές και εργασιοκεντρικές συνιστώσες. Η συναισθηματική πτυχή συνεπάγεται μια υποκειμενική, συναισθηματική ανταπόκριση στις εργασιακές εμπειρίες του ατόμου, ενώ η γνωστική πτυχή περιλαμβάνει μια συνειδητή αξιολόγηση ή αποτίμηση αυτών των εμπειριών. Επιπλέον, η εργασιοκεντρική συνιστώσα υπογραμμίζει την κεντρική σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση της ικανοποίησης ενός ατόμου.

Οφείλουμε να αναγνωρίσουμε ότι η βιβλιογραφία δεν έχει συμφωνήσει σε έναν καθολικά αποδεκτό ορισμό αναφορικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι διαφορετικές προοπτικές προκύπτουν λόγω της εξατομικευμένης φύσης της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι ανάγκες, οι αξίες, τα συναισθήματα και οι προσδοκίες (Harputlu, 2014). Επιπλέον, το οργανωτικό πλαίσιο διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, με την ικανοποίηση από την εργασία να διαφέρει μεταξύ των οργανισμών με βάση παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τις ευκαιρίες για τους εργαζόμενους (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Με άλλα λόγια, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολύπλευρη και μπορεί να περιγραφεί με ποικίλους ορισμούς που υπογραμμίζουν την υποκειμενική φύση της και τη σύνδεσή της με τα θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο. Οι Chughati and Perveen (2013) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως τα συναισθήματα ή την ψυχική κατάσταση ενός ατόμου

που σχετίζονται με την εργασία. Η Syrniewska (2013) επεκτείνει τον ορισμό, περιλαμβάνοντας τη θετική στάση του εργαζομένου απέναντι στην εταιρεία, τους συναδέλφους και την ίδια τη δουλειά. Τα θετικά συναισθήματα, που σηματοδοτούν την ικανοποίηση από την εργασία, προκύπτουν όταν οι προσδοκίες του ατόμου ικανοποιούνται από το ίδρυμα. Οι αντιλήψεις παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, με τους εργαζόμενους να εξελίσσουν τις απόψεις τους με βάση τις εμπειρίες τους. Η επαγγελματική απόδοση και η ικανοποίηση είναι στενά συνδεδεμένες με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, όπως αναφέρει ο Spector (1997). Τα δεδομένα σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι απλώς μια μέτρηση αλλά ένα πολύτιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της συναισθηματικής ευεξίας και της ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να βελτιώσουν τη δομή τους. Οι Fogarty et al. (1999) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντλούν ευχαρίστηση από τις εργασιακές τους προσπάθειες και συμπεριλαμβάνουν τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού, η οποία προάγει τη συνεργατική συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Αυτοί οι πολύπλευροι ορισμοί υπογραμμίζουν την υποκειμενική, εξελισσόμενη και αλληλένδετη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης στο οργανωτικό πλαίσιο.

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση των Ravari et al. (2012) αποκαλύπτει μια διπλή προσέγγιση στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης: τη θεωρητική διερεύνηση και τις λειτουργικές διαστάσεις. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται συνήθως ως μια θετική επίδραση και στάση απέναντι στην εργασία κάποιου. Πρωτοπόροι ερευνητές εισήγαγαν έναν ολοκληρωμένο ορισμό που ενσωματώνει τη συναισθηματική και τη γνωστική διάσταση, προσθέτοντας μια αξιολογική ή συγκριτική διάσταση. Ενώ ορισμένοι συγγραφείς αναφέρονται εναλλακτικά στη στάση και στα συναισθήματα, γίνεται διάκριση, με τη στάση να θεωρείται βαθύτερη και πιο σταθερή από τα συναισθήματα. Οι προσωπικές αξίες και τα συστήματα πεποιθήσεων αναγνωρίζονται ως κρίσιμες διαστάσεις που συχνά παραβλέπονται στη βιβλιογραφία. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης συζητείται συχνά από προσωπικές απόψεις, οι οποίες επηρεάζονται από οργανωτικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Ειδικότερα, τα συλλογικά συναισθήματα στο πλαίσιο ενός εργατικού δυναμικού συμβάλλουν στην επαγγελματική ταυτότητα. Μια λιγότερο διερευνημένη πτυχή είναι τα άτομα που δημιουργούν, διατηρούν και ενισχύουν ενεργά την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Η επαγγελματική ικανοποίηση παρουσιάζεται ως μια σκόπιμη διαδικασία όπου η κριτική σκέψη και ο ατομικός σχεδιασμός διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο. Η διάσταση των

αξιών και των συστημάτων πεποιθήσεων αναδεικνύεται ως σημαντικός καθοριστικός παράγοντας, διαμορφώνοντας συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές. Είναι σημαντικό ότι σημειώνεται θετική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων, τονίζοντας τη θεμελιώδη αρχή ότι τα άτομα πρέπει να προσπαθούν ενεργά να επιτύχουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

## 2.2. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Στη βιβλιογραφία σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, διάφορες θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν το φαινόμενο αυτό, οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε θεωρίες περιεχομένου και σε θεωρίες διαδικασίας. Οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στον εντοπισμό των παραγόντων που οδηγούν είτε στην ικανοποίηση είτε στη δυσαρέσκεια, προτείνοντας ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εμφανίζεται όταν οι ανάγκες των εργαζομένων για ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση ικανοποιούνται από την εργασία τους. Στις εξέχουσες θεωρίες περιεχομένου περιλαμβάνονται η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, η Aldefer-ERG, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία των αναγκών του McClelland.

Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες διαδικασίας επιδιώκουν να περιγράψουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την εξηγούν αξιολογώντας πόσο καλά μια εργασία ευθυγραμμίζεται με τις προσδοκίες και τις αξίες του ατόμου. Αξιοσημείωτες θεωρίες διαδικασίας περιλαμβάνουν τη θεωρία προσδοκιών του Vroom, τη θεωρία καθορισμού στόχων του Locke, τη θεωρία ισότητας του Adams και τη θεωρία χαρακτηριστικών της εργασίας. Και οι δύο κατηγορίες θεωριών έχουν διερευνηθεί εκτενώς από τους ερευνητές, παρέχοντας πλαίσια για την κατανόηση και την ανάλυση των πολύπλοκων δυναμικών που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο.

Πριν παρουσιάσουμε τις κυριότερες θεωρίες περιεχομένου και διαδικασίας θεωρούμε χρήσιμο να κάνουμε αναφορά σε ορισμένες από τις εξελίξεις που παρατηρήθηκαν στη βιβλιογραφία της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η εξέλιξη των θεωριών ικανοποίησης από την εργασία ανάγεται στην ιδέα του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ» του Frederick W. Taylor το 1911, όπου πρότεινε μοντέλα που βασίζονται σε κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές (Atasoy, 2004). Η εστίαση του

Taylor στην αποτελεσματικότητα μέσω μελετών χρόνου και κίνησης έδωσε το έναυσμα για τη διερεύνηση των ατομικών κινήτρων, της ικανοποίησης και της δέσμευσης στο πλαίσιο των βιομηχανικών κοινωνιών και των οργανωτικών δομών. Ωστόσο, προέκυψαν επικρίσεις λόγω της παραμέλησης των ανθρώπινων παραγόντων και συναισθημάτων.

Ο Elton Mayo, στα πειράματα Hawthorne γύρω στο 1927, αμφισβήτησε την προσέγγιση του Taylor, τονίζοντας ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται όχι μόνο από οικονομικά κίνητρα αλλά και από τις κοινωνικές ανάγκες που ικανοποιούνται στην εργασία (Ionescu & Negrusa, 2013). Η έμφαση που έδωσε ο Mayo στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων έθεσε τα θεμέλια για μελλοντικές μελέτες που διερευνούσαν ποικίλους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Μετά την εποχή του Taylor, ο Louis E. Davis, γύρω στο 1950, εισήγαγε μια νέα προσέγγιση επηρεασμένη από τις θεωρίες των κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων και του σχεδιασμού της εργασίας (Trist, 1981). Εν μέσω της δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης, ο Davis στόχευε στη δημιουργία μιας ισορροπίας μεταξύ ανθρώπων και τεχνολογίας, δίνοντας έμφαση στις αυτόνομες ομάδες που συνεργάζονται για την επίτευξη των καθηκόντων τους. Αυτό σηματοδότησε μια μετατόπιση από τη μηχανιστική προσέγγιση του Taylor σε μια πιο ολιστική προοπτική που λαμβάνει υπόψη τόσο τα ανθρώπινα όσο και τα τεχνολογικά στοιχεία στις θεωρίες ικανοποίησης από την εργασία.

### 2.2.1. Θεωρίες περιεχομένου

#### 2.2.1.1 Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Η ιεραρχία των αναγκών του A.H. Maslow, που αναπτύχθηκε τη δεκαετία 1940-50, είναι μια θεμελιώδης θεωρία κινήτρων που κατηγοριοποιεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα: Φυσιολογικές ή Βασικές Ανάγκες, Ανάγκες Ασφάλειας ή Προστασίας, Ανάγκες Ανήκειν ή Στοιχίας, Ανάγκες Εκτίμησης ή Εγώ και Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης. Ο Maslow το 1943 προτείνει ότι τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες με ιεραρχική σειρά, με τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου να αποκτούν μεγαλύτερη σημασία μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου.

Φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες: Αυτό το θεμελιώδες επίπεδο περιλαμβάνει τις ανάγκες επιβίωσης, όπως η τροφή, το νερό, το καταφύγιο, η ζεστασιά και ο ύπνος.

Ανάγκες ασφάλειας ή προστασίας: Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει την αυτοπροστασία, τη σταθερότητα, την αποφυγή βλάβης και την πρόβλεψη για το μέλλον.

Ανάγκες προσκόλλησης ή στοργής: Στο τρίτο επίπεδο, τα άτομα αναζητούν φιλίες, συντροφικότητα, αγάπη και την αίσθηση του ανήκειν.

Ανάγκες εκτίμησης ή εγώ: Το τέταρτο επίπεδο περιλαμβάνει την αυτοεκτίμηση, την επίτευξη, την ανεξαρτησία, το κύρος και την αναγνώριση από τους άλλους.

Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Το υψηλότερο επίπεδο επικεντρώνεται στην αυτοεκπλήρωση, την προσωπική ανάπτυξη και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου.



Γράφημα 1: Η πυραμίδα του Maslow.

Η θεωρία του Maslow υποδηλώνει ότι τα άτομα εξελίσσονται μέσα από αυτά τα επίπεδα, με τα κίνητρα να μετατοπίζονται σε υψηλότερες ανάγκες όταν ικανοποιούνται οι χαμηλότερες. Αν και είναι ευρέως αποδεκτή, ασκείται κριτική σχετικά με την υπόθεση ότι οι ανάγκες ικανοποιούνται διαδοχικά και ότι ορισμένες συμπεριφορές οδηγούνται αποκλειστικά από την επιδίωξη ανεκπλήρωτων αναγκών (Wahba & Bridwell, 1976). Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι πολλαπλές ανάγκες μπορεί να ικανοποιούνται ταυτόχρονα, αμφισβητώντας την αυστηρή ιεραρχική δομή. Επιπλέον, οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η θεωρία υπεραπλουστεύει την πολυπλοκότητα των ανθρώπινων αναγκών, υποτιμώντας την ποικιλομορφία τους και τη

δυνατότητα δυσαρέσκειας προς μια ανάγκη χωρίς άμεση εξέλιξη στο επόμενο επίπεδο. Τέλος, η σύγχρονη έρευνα, κυρίως από τους ερευνητές της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού, δίνει έμφαση σε τρεις καθολικές ψυχολογικές ανάγκες: την αυτονομία, τη συγγένεια και την ικανότητα, αμφισβητώντας τη σημασία της παραδοσιακής πυραμίδας των αναγκών (Fowler, 2023).

#### 2.2.1.2. Θεωρία του Alderfer-ERG

Η θεωρία του Clayton Alderfer, που προτάθηκε το 1969, επεκτείνει τη θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow κατηγοριοποιώντας τις ανάγκες σε τρεις ομάδες: Ανάγκες ύπαρξης (παρόμοιες με τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow), ανάγκες σχέσεις (παρόμοιες με τις ανάγκες του Maslow για ένταξη και εκτίμηση) και ανάγκες ανάπτυξης (που σχετίζονται με τις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow). Έτσι η επαγγελματική ικανοποίηση προέρχεται από την εκπλήρωση των τριών αυτών αναγκών και για αυτό ονομάζεται και ως συντομία Θεωρία ERG (Existence-Relatedness-Growth).

Σε αντίθεση με την αυστηρή ιεραρχία του Maslow, ο Alderfer προτείνει ότι τα άτομα μπορούν να επιδιώκουν ανάγκες σε όλες αυτές τις κατηγορίες ταυτόχρονα (Ibietan, 2010). Εάν τα άτομα δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου γίνονται οι πρωταρχικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της παρακίνησης. Η θεωρία ERG επιτρέπει την κίνηση τόσο προς τα εμπρός όσο και προς τα πίσω μεταξύ αυτών των επιπέδων. Για παράδειγμα, όταν μειώνεται η ικανοποίηση από τη συγγένεια, οι ανάγκες ύπαρξης τείνουν να αυξάνονται, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης μειώνονται (κίνηση προς τα πίσω). Αντίστροφα, όταν η ικανοποίηση από τη συγγένεια αυξάνεται, οι ανάγκες ανάπτυξης τείνουν να αυξάνονται, ενώ οι ανάγκες ύπαρξης μειώνονται (κίνηση προς τα εμπρός).

Με άλλα λόγια, η θεωρία του Alderfer διαφέρει από τη θεωρία του Maslow υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου δεν χρειάζεται να ικανοποιούνται πλήρως πριν τα άτομα επιδιώξουν την ικανοποίηση των αναγκών υψηλότερου επιπέδου. Αυτή η ευελιξία στην κίνηση μεταξύ των αναγκών αντανακλά τη δυναμική και αλληλένδετη φύση των ανθρώπινων κινήτρων σύμφωνα με τη θεωρία ERG. Οι υποστηρικτές της θεωρίας ERG υποστηρίζουν ότι ευθυγραμμίζεται καλύτερα με τις ατομικές διαφορές που επηρεάζονται από την εκπαίδευση, το οικογενειακό υπόβαθρο και το πολιτισμικό περιβάλλον, ενώ υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν διαφορετική ιεράρχηση των αναγκών μεταξύ διαφορετικών

πολιτισμών. Ωστόσο, δεν λείπουν και οι επικριτές που υποστηρίζουν ότι το μοντέλο ERG στερείται σαφών κατευθυντήριων γραμμών και απαιτεί ατομικές αξιολογήσεις, ενώ η εμπειρική του κατάσταση παραμένει αβέβαιη σε σύγκριση με την Ιεραρχία του Maslow (Arogundade & Akpa, 2023).

#### 2.2.1.3. Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, που αναπτύχθηκε το 1959, επεκτείνει την ιεραρχία του Maslow, εισάγοντας τους παράγοντες «κίνητρα» και «υγιεινή» (Stello, 2012). Τα κίνητρα, που είναι εγγενή στους εργαζόμενους, περιλαμβάνουν την επίτευξη, την ευθύνη και την ανάπτυξη, που οδηγούν άμεσα στην ικανοποίηση. Οι παράγοντες υγιεινής, που οδηγούν σε εξωγενή ικανοποίηση και προκαλούν δυσαρέσκεια, περιλαμβάνουν την εποπτεία, τους μισθούς και τις φυσικές συνθήκες, που προκαλούν δυσαρέσκεια αν λείπουν αλλά η παρουσία τους δεν συμβάλλει απαραίτητα στην ικανοποίηση. Με άλλα λόγια, όταν οι παράγοντες υγιεινής δεν πληρούνται, εμφανίζεται δυσαρέσκεια αλλά δεν παρακινούν τους εργαζόμενους (Ghafoor, 2012). Ο Herzberg τονίζει ότι οι εξωγενείς παράγοντες, ενώ αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια, δεν παρακινούν την πρόσθετη προσπάθεια- οι ενδογενείς παράγοντες, όπως η αυτονομία και η αναγνώριση, είναι απαραίτητοι για την παρακίνηση. Ένα ενδιαφέρον σημείο είναι ότι ο μισθός μπορεί να είναι παράγοντας υγιεινής ή κίνητρο ανάλογα με την έννοια του ίδιου του μισθού. Εάν ο μισθός δεν έχει κανένα άλλο νόημα εκτός από την «αγοραστική δύναμη», θα πρέπει να θεωρείται απλώς ένας παράγοντας υγιεινής. Αντίθετα, ο μισθός θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο, εάν αποτελεί σύμβολο επίτευξης στην εργασία (Osemeke & Adegboyega, 2017).



Γράφημα 2: Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.

Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η θεωρία δεν έχει σαφήνεια όσον αφορά τις διαφορές ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, καθώς οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν μεταξύ των πληθυσμών (Stello, 2012). Οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια σε ένα πλαίσιο μπορεί να συμβάλλουν στην ικανοποίηση σε άλλο πλαίσιο, καθιστώντας δύσκολη την καθολική εφαρμογή της. Αμφισβητείται η προβλεπτική ικανότητα της θεωρίας για τα επίπεδα ικανοποίησης με βάση αποκλειστικά τα κίνητρα ή την υγιεινή, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες. Παρά τις επικρίσεις, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg υπογραμμίζει τη σημασία της αντιμετώπισης τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών παραγόντων για την κατανόηση και την ενίσχυση των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Mangi, Kanasro & Burdi, 2015).

#### 2.2.1.4. Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών McClelland

Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών, που αναπτύχθηκε από τους David McClelland και John W. Atkinson, είναι μια θεωρία κινήτρων που επικεντρώνεται στις ψυχολογικές ανάγκες των ατόμων, και συγκεκριμένα στην ανάγκη για επίτευγμα. Ο McClelland τη δεκαετία του 1960 ανέπτυξε τη θεωρία του με βάση τον μακρύ κατάλογο κινήτρων και εκδηλωμένων αναγκών που ανέπτυξε ο Murray (1938) και χρησιμοποίησε στις πρώιμες μελέτες του για την προσωπικότητα (Osemeke & Adegboyega, 2017). Ο Sinha (2015) υποστηρίζει ότι η θεωρία των αναγκών του McClelland συνδέεται στενά με τη θεωρία της μάθησης, επειδή πίστευε ότι



οι ανάγκες μαθαίνονται ή αποκτώνται από τα είδη των γεγονότων που βιώνουν οι άνθρωποι στο περιβάλλον και τον πολιτισμό τους. Διαπίστωσε ότι οι άνθρωποι που αποκτούν μια συγκεκριμένη ανάγκη συμπεριφέρονται διαφορετικά από εκείνους που δεν έχουν.

Ο McClelland εισήγαγε αρχικά την έννοια το 1951 και ο Atkinson την επέκτεινε το 1964. Η Ανάγκη για επίτευξη πρόκειται για την κεντρική έννοια της θεωρίας (Congroy, Elliot & Thrash, 2009). Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη οδηγούνται από την επιθυμία να διαπρέψουν, να θέτουν προκλητικούς στόχους, να αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους. Αναζητούν καταστάσεις όπου μπορούν να επιδείξουν την ικανότητά τους και να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους πρότυπα. Η ανάγκη για σύνδεση, αναφέρεται στην επιθυμία για κοινωνικές σχέσεις, συντροφικότητα και την αίσθηση του ανήκειν. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για ένταξη παρακινούνται από τις διαπροσωπικές σχέσεις και τα περιβάλλοντα συνεργασίας. Τέλος, η ανάγκη για εξουσία, αντανακλά την επιθυμία να ελέγχει κανείς το περιβάλλον του, να επηρεάζει τους άλλους και να έχει αντίκτυπο. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για εξουσία αναζητούν ευκαιρίες να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν και να επηρεάσουν τις ενέργειες των άλλων.

Η θεωρία έχει απήχηση και έχει εφαρμοστεί σε οργανωτικά πλαίσια για την αξιολόγηση των κυρίαρχων αναγκών των εργαζομένων μέσω διαφόρων μεθόδων, όπως έρευνες και συνεντεύξεις. Παράλληλα, έχει επηρεάσει την οργανωτική ψυχολογία, την ανάπτυξη της ηγεσίας και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων παρέχοντας πληροφορίες για τις ατομικές διαφορές στην παρακίνηση στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος. Παρόλα αυτά, οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η θεωρία μπορεί να μην είναι καθολικά εφαρμόσιμη, καθώς η σημασία αυτών των αναγκών μπορεί να διαφέρει από πολιτισμό σε πολιτισμό. Ορισμένοι επικριτές υποστηρίζουν επίσης ότι τα ανθρώπινα κίνητρα είναι πολύπλευρα και η αναγωγή τους σε τρεις βασικές ανάγκες υπεραπλουστεύει την πολυπλοκότητα των παραγόντων παρακίνησης (Frey, 1984).

## 2.2.2. Θεωρίες διαδικασίας

### 2.2.2.1. Θεωρία της ισότητας Adams

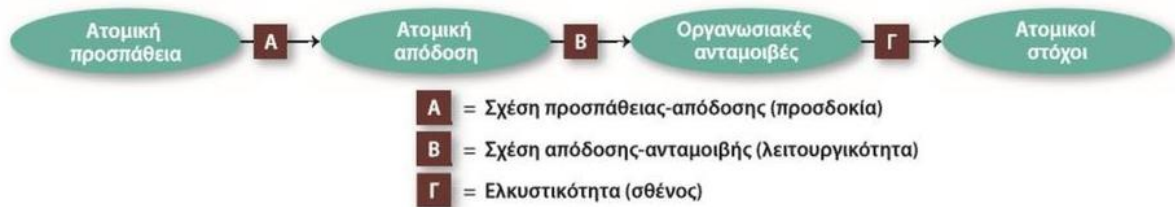
Η θεωρία της ισότητας, που εισήχθη από τον Adams τη δεκαετία του 1960, υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων καθορίζεται από την αντιληπτή ισορροπία μεταξύ των εισροών τους (όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία, η προσπάθεια) και των αποτελεσμάτων (απόδοση, μισθός, συνθήκες εργασίας) (Kanfer, 1980). Η θεωρία υπογραμμίζει ότι τα άτομα

επιδιώκουν την ισότητα στη σχέση εισροών-εκροών και συγκρίνουν τις συνεισφορές και τις ανταμοιβές τους με τους άλλους (Adams, 2015). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανισότητα, είτε μέσω υπαμοιβής είτε μέσω υπέρ-αμοιβής σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους, μπορεί να προκύψει δυσαρέσκεια και αίσθημα ενοχής. Ο βαθμός ισότητας είναι κρίσιμος, καθώς οι ανισορροπίες οδηγούν σε προσαρμογές είτε στη συνεισφορά είτε στην απόδοση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία του Adams αναδεικνύει τον ρόλο των κοινωνικών συγκρίσεων στη διαδικασία παρακίνησης, προσφέροντας μια διαφοροποιημένη προοπτική πέρα από τις θεωρίες προσδοκιών που εστιάζουν αποκλειστικά στη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής (Kanfer, Frese, & Johnson, 2017). Μελέτες δείχνουν ότι η ανοχή στην ανισότητα μπορεί να ποικίλλει μεταξύ των ατόμων, με παράγοντες όπως το φύλο να επηρεάζουν την αντίληψη της δικαιοσύνης. Στην ουσία, η θεωρία της ισότητας συμβάλλει σημαντικά στη θεωρία των κινήτρων, υπογραμμίζοντας την πολυπλοκότητα των κοινωνικών συγκρίσεων στη διαμόρφωση των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

#### 2.2.2.2. Θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας, που εισήχθη από τον Edward C. Tolman και αργότερα αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom, υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά υποκινείται από τις προσδοκίες ορισμένων αποτελεσμάτων μετά από συγκεκριμένες ενέργειες (Vroom, Porter & Lawler, 2015). Αυτή η θεωρία διαδικασίας της επαγγελματικής ικανοποίησης και των κινήτρων υποστηρίζει ότι τα άτομα επιλέγουν συμπεριφορές με βάση τις προσδοκώμενες ανταμοιβές τους. Η θεωρία περιλαμβάνει τρεις βασικές μεταβλητές: Προσδοκία (πεποίθηση ότι η προσπάθεια οδηγεί σε απόδοση), Λειτουργικότητα (πεποίθηση ότι η απόδοση οδηγεί σε αποτελέσματα) και Ελκυστικότητα (σθένος των αναμενόμενων αποτελεσμάτων). Η θεωρία προσδοκιών του Vroom δίνει έμφαση στην πολύπλοκη φύση της διαδικασίας παρακίνησης, αναγνωρίζοντας τις ατομικές διαφορές. Δεν προδιαγράφει συγκεκριμένα κίνητρα, αλλά περιγράφει μια διαδικασία που αντανάκλα τις ατομικές παραλλαγές στην επαγγελματική παρακίνηση. Η θεωρία υποδηλώνει ότι η παρακίνηση είναι ισχυρότερη όταν τα άτομα πιστεύουν ότι η προσπάθεια οδηγεί σε καλή απόδοση και η καλή απόδοση οδηγεί σε επιθυμητές ανταμοιβές (Lunenburg, 2011).



Γράφημα 3: Θεωρία των Προσδοκιών.

Το νόημα αυτής της θεωρίας είναι ότι αν οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους, τότε αποζημιώνονται. Οι αποκλίσεις μεταξύ των αναμενόμενων και των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια. Η επαγγελματική ικανοποίηση, σύμφωνα με τον Vroom, περιλαμβάνει επτά πτυχές: αποζημίωση, προϊστάμενος, συνάδελφοι, εργασιακό περιβάλλον, περιεχόμενο εργασίας, προαγωγή και οργανωτικός εαυτός (Vroom et al., 2015). Οι μάνατζερ καλούνται να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια σαφή σύνδεση μεταξύ της υψηλής προσπάθειας, της εκτιμώμενης απόδοσης και των ανταμοιβών για να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, οι Porter και Lawler επέκτειναν το μοντέλο του Vroom, δημιουργώντας το μοντέλο προσδοκιών Porter-Lawler (Barnet & Simmering, 2006). Αυτό το μοντέλο προσθέτει πολυπλοκότητα, τονίζοντας ότι η αυξημένη προσπάθεια δεν μεταφράζεται αυτόματα σε βελτιωμένη απόδοση. Παράγοντες όπως η έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων ή η ανεπαρκής αντίληψη της εργασίας μπορούν να εμποδίσουν την άμεση σύνδεση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης.

#### 2.2.2.3. Θεωρία του καθορισμού στόχων του Locke

Η θεωρία του καθορισμού στόχων του Locke, που αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960, αποτελεί θεμελιώδη έννοια της οργανωτικής ψυχολογίας, εστιάζοντας στην παρακινητική δύναμη του καθορισμού συγκεκριμένων και προκλητικών στόχων (Kanfer & Chen, 2016). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο αποτελεσματικός καθορισμός στόχων περιλαμβάνει διάφορα βασικά στοιχεία. Πρώτον, οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και καλά καθορισμένοι, ώστε να παρέχουν μια αίσθηση κατεύθυνσης και σκοπού. Οι διαφορούμενοι ή ασαφείς στόχοι μπορεί να οδηγήσουν σε σύγχυση και να μειώσουν τα κίνητρα. Δεύτερον, οι στόχοι θα πρέπει να είναι προκλητικοί αλλά εφικτοί. Ο Locke (1991) τόνισε ότι ο καθορισμός δύσκολων στόχων

μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να προσπαθήσουν για υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Η δέσμευση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα του καθορισμού στόχων. Τα άτομα είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν όταν είναι δεσμευμένα για τους στόχους που έχουν θέσει. Η συμμετοχή των ατόμων στη διαδικασία καθορισμού των στόχων ενισχύει τη δέσμευση και την ιδιοκτησία των στόχων. Επιπλέον, η τακτική ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητη. Η ανατροφοδότηση βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν πόσο καλά αποδίδουν και αν χρειάζονται προσαρμογές για να παραμείνουν στην πορεία (Locke, 1991). Η εξέταση της πολυπλοκότητας των εργασιών είναι μια άλλη πτυχή της θεωρίας του Locke (Kanfer, & Chen, 2016). Η πολυπλοκότητα του έργου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τον καθορισμό των στόχων. Οι απλές εργασίες μπορεί να επωφεληθούν από πιο απλούς στόχους, ενώ οι σύνθετες εργασίες μπορεί να απαιτούν μια σειρά από αλληλένδετους στόχους για την καθοδήγηση της συνολικής διαδικασίας.

Παρά την επιρροή της, η θεωρία του Locke για τη στοχοθεσία αντιμετώπισε επικρίσεις. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι δίνει υπερβολική έμφαση στους εξωτερικούς στόχους, παραβλέποντας ενδεχομένως τα εσωτερικά κίνητρα και τη χαρά που απορρέει από την ίδια την εργασία. Οι επικριτές επισημαίνουν επίσης το ενδεχόμενο άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης όταν οι εξαιρετικά απαιτητικοί στόχοι θεωρούνται ανέφικτοι. Υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με την παραμέληση από τη θεωρία των ακούσιων συνεπειών, όπως τα άτομα που δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη στόχων έναντι ηθικών εκτιμήσεων (Kanfer, R., & Chen, 2016).

#### 2.2.2.4. Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, που αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham το 1976, υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης (Fried & Ferris, 1987). Η θεωρία αυτή υποδηλώνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας, των χαρακτηριστικών του εργαζομένου και των οργανωτικών χαρακτηριστικών. Όπως αναφέρει ο Green (2000), η συγκεκριμένη θεωρία, βασίζεται σε πέντε εργασιακά χαρακτηριστικά, τα οποία ομαδοποιούνται κάτω από τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: βιωμένο νόημα της εργασίας, βιωμένη ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας και γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων των εργασιακών δραστηριοτήτων. Το εργασιακό χαρακτηριστικό της βιωμένης νοηματοδότησης

περιλαμβάνει την ποικιλία δεξιοτήτων, την ταυτότητα της εργασίας και τη σημασία της εργασίας. Η αυτονομία αντιπροσωπεύει το εργασιακό χαρακτηριστικό που σχετίζεται με την έμπειρη ευθύνη, ενώ η ανατροφοδότηση αντιστοιχεί στο χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τη γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων.

Οι προηγούμενες μελέτες των Hackman και Lawler το 1971 έθεσαν τις βάσεις για το μοντέλο Hackman-Oldham, εισάγοντας έξι εργασιακά χαρακτηριστικά: ποικιλία, αυτονομία, ταυτότητα καθήκοντος, ανατροφοδότηση, ενασχόληση με τους άλλους και ευκαιρίες φιλίας (Atasoy, 2004). Το μοντέλο αυτό παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας συμβάλλουν στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, δίνοντας έμφαση σε παράγοντες όπως η ουσιαστικότητα, η ευθύνη και η ανατροφοδότηση στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των ατόμων για την εργασία τους.

## 2.3. Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης

### 2.3.1. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευέλικτη έννοια που μπορεί να θεωρηθεί είτε ως ανεξάρτητη είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή και περιλαμβάνει μια σειρά παραγόντων που συμβάλλουν στη διαμόρφωση και την ενίσχυσή της, αντανακλώνοντας την πολυδιάστατη φύση της (Eliophotou-Menon & Saitis, 2006).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε γενικές γραμμές σε εσωτερικές και εξωτερικές διαστάσεις. Η εσωτερική ικανοποίηση απορρέει από παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, όπως η αυτονομία, η ευθύνη, η ποικιλία των καθηκόντων, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων, οι ευκαιρίες προσωπικού ελέγχου, η σαφήνεια του εργασιακού περιβάλλοντος και η παροχή ανατροφοδότησης. Πιο αναλυτικά, οι εσωτερικοί παράγοντες, αντικατοπτρίζουν την εγγενή φύση της εργασίας και επηρεάζουν σημαντικά τα άτομα με βάση τα εγγενή χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Έρευνες, όπως αυτή που διεξήχθη από τον Kosteas (2011), δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της αυξημένης ελευθερίας, αυτονομίας και αυτοκατεύθυνσης των εργαζομένων. Επιπλέον, διαπιστώνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται θετικά με τις ευκαιρίες που έχουν οι

εργαζόμενοι να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες και τις δεξιότητές τους, καθώς και με το συνολικό περιεχόμενο και τη φύση της εργασίας. Οι θέσεις εργασίας που προσφέρουν νέες εμπειρίες και αποφεύγουν τα καθήκοντα ρουτίνας συνδέονται με υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Από την άλλη πλευρά, η εξωγενής ικανοποίηση επηρεάζεται από στοιχεία του πλαισίου, όπως οι χρηματικές ανταμοιβές, το ωράριο εργασίας, η ασφάλεια της εργασίας, η ποιότητα της ηγεσίας, η εποπτεία, οι αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους εντός και εκτός του χώρου εργασίας και η κοινωνική υποστήριξη. Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης αναμένεται όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ασφαλής στη θέση του, λαμβάνει την αμοιβή που αναμένει από αυτόν και έχει θετικές διαπροσωπικές σχέσεις (Koustelios, Theodorakis & Goulimaris, 2004). Αντίθετα, όταν στο χώρο εργασίας κυριαρχούν οι συγκρούσεις ρόλων και η ασάφεια, όταν οι υλικές και ηθικές ανταμοιβές υπολείπονται των προσδοκιών, όταν υπάρχει ανταγωνιστική δυναμική μεταξύ συναδέλφων και διοίκησης και όταν υπάρχει έλλειψη αγωγής συνεργασίας, η επαγγελματική δυσαρέσκεια αυξάνεται, η παραγωγικότητα μειώνεται και όλα αυτά έχουν αρνητικό αντίκτυπο στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Wagar, 1998).

Η παραπάνω διχοτόμηση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των ποικίλων στοιχείων που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Warr (1987) έχει τονίσει αυτόν τον διαχωρισμό, τονίζοντας τη σημασία τόσο του περιεχομένου της εργασίας όσο και των πλαισιακών πτυχών στη διαμόρφωση των επιπέδων ικανοποίησης των ατόμων. Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι τόσο οι εσωτερικοί όσο και οι εξωγενείς παράγοντες συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ειδικότερα, η προώθηση της εσωτερικής ικανοποίησης έχει ύψιστη σημασία, καθώς έχει τη δυνατότητα να εμψυχήσει βαθύτερα κίνητρα στους εργαζόμενους, ενθαρρύνοντας τη δέσμευσή τους στους οργανωτικούς στόχους και δημιουργώντας την αίσθηση του ανήκειν (Ταρασιάδου & Πλατσίδου, 2009).

Επίσης, οι έρευνες που διερευνούν την επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή αποκαλύπτουν αρνητική ή ασθενή συσχέτιση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τις απουσίες ή τον κύκλο εργασιών του προσωπικού (Κάντος, 1998). Ως αποτέλεσμα, προτείνεται να αναλύεται κατά κύριο λόγο η επαγγελματική ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή, αναγνωρίζοντας ότι επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες και συνθήκες εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Η προοπτική αυτή αναγνωρίζει τη

περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και άλλων στοιχείων, προτρέποντας σε μια διαφοροποιημένη κατανόηση του ρόλου της στο ευρύτερο πλαίσιο της οργανωσιακής δυναμικής.

### 2.3.2 Ατομικοί-προσωπικοί παράγοντες

Οι Middlewood & Bush (2013) κατηγοριοποιούν περαιτέρω τους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης σε τέσσερις διακριτές ομάδες: προσωπικούς, κοινωνικούς, οργανωτικούς και πολιτισμικούς παράγοντες. Οι ατομικοί-προσωπικοί παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η εμπειρία του εργαζομένου και η θέση στον οργανισμό. Πολυάριθμες μελέτες όπως θα αναφέρουμε στο επόμενο κεφάλαιο με περισσότερες λεπτομέρειες, τεκμηριώνουν τον ισχυρισμό ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι έρευνες υπογραμμίζουν επίσης την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην επαγγελματική ικανοποίηση, με τις θετικές αυτοαξιολογήσεις να συνδέονται με μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση και τον καθορισμό φιλόδοξων στόχων, σε αντίθεση με τα άτομα με αρνητική αυτοαντίληψη (Judge & Hurst, 2007). Τα συναισθηματικά χαρακτηριστικά διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση, όπως αποδεικνύεται από μελέτες που συνδέουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις σε εργασιακά γεγονότα με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία (Watson & Slack, 1993). Η θεωρία Affecting Events Theory (AET) των Weiss & Cropanzano το έτος 1996 προσφέρει ένα γνωστικό μοντέλο που υποστηρίζει ότι οι συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων σε γεγονότα στο χώρο εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση και διαμορφώνουν τις συνολικές στάσεις τους στο εργασιακό περιβάλλον (Weiss & Beal, 2005). Η προοπτική αυτή υπογραμμίζει την εγγενή φύση των συναισθηματικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου στον καθορισμό της προσέγγισής του στη ζωή γενικότερα, αναδεικνύοντας την περίπλοκη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, των συναισθηματικών αντιδράσεων και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία στον εργασιακό χώρο.

Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι εγγενώς υποκειμενική και χαρακτηρίζεται από τη διαρκώς μεταβαλλόμενη φύση της. Αυτή η μεταβλητότητα προκύπτει από τις διαφορετικές αξίες, τις ατομικές ανάγκες και τις φιλοδοξίες που χαρακτηρίζουν κάθε

εργαζόμενο. Τα ατομικά χαρακτηριστικά, που περιλαμβάνουν πτυχές όπως η προσωπικότητα, η ηλικία, το φύλο και η επαγγελματική προδιάθεση, συμβάλλουν περαιτέρω στη δυναμική και εξατομικευμένη φύση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η αναγνώριση της υποκειμενικότητας και της ρευστότητας αυτού του φαινομένου είναι απαραίτητη για την κατανόηση και την αντιμετώπιση των ποικίλων παραγόντων που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας.

## 2.4. Επιπτώσεις επαγγελματικής ικανοποίησης στην επαγγελματική συμπεριφορά

### 2.4.1. Παραγωγικότητα

Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας έχει προσελκύσει την προσοχή των οργανωτικών ψυχολόγων που προσπαθούν να διαλευκάνουν τις πολυπλοκότητές της (Jewell & Siegal, 1990). Ωστόσο, είναι επιτακτική ανάγκη να διακρίνουμε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν μεταφράζεται πάντοτε σε αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση ενός ατόμου. Στοιχεία όπως οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή και η αναγνώριση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της παραγωγικότητας και ενδέχεται να επισκιάσουν την επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας γίνεται πιο διαφοροποιημένη όταν εξετάζονται συγκεκριμένα εργασιακά πλαίσια (Truss, Shantz, Soane, Alfes & Delbridge, 2013). Σε επιχειρήσεις με προσανατολισμό στις υπηρεσίες και διακριτές αρμοδιότητες, η συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει κεντρικό σημείο ανάλυσης. Σε τέτοια περιβάλλοντα, η φύση της εργασίας και η αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να αλληλεπιδρούν περίπλοκα και να επηρεάζουν τη συνολική απόδοση. Αντίθετα, σε ένα εργοστασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι επιφορτισμένοι με την εκπλήρωση των ποσοστώσεων παραγωγής σε μια γραμμή συναρμολόγησης, η άμεση σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπιστεί. Η πειθαρχημένη φύση της εργασίας και οι ποσοτικές προσδοκίες παραγωγής μπορεί να αποκρύψουν την επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην ατομική απόδοση.



Ο Locke (1984) αμφισβητεί τη συμβατική πεποίθηση για άμεση σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας, προτείνοντας μια αντίστροφη σχέση όπου η παραγωγικότητα οδηγεί στην ικανοποίηση. Σύμφωνα με αυτή την προοπτική, η επιτυχημένη απόδοση στην εργασία δημιουργεί ικανοποίηση, ευθυγραμμιζόμενη περισσότερο με την ανθρώπινη φύση. Η ικανοποίηση, σε αυτό το πλαίσιο, επηρεάζει έμμεσα την παραγωγικότητα προωθώντας την αίσθηση της ολοκλήρωσης. Οι εργαζόμενοι χαμηλότερου επιπέδου μπορεί να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην ικανοποίηση των εσωτερικών αναγκών για αναγνώριση και αυτονομία, ενώ η έρευνα δείχνει ότι η ικανοποίηση αυτών των αναγκών συσχετίζεται με την ικανοποίηση και στη συνέχεια με υψηλότερη απόδοση (Robbins, 2001). Η θετική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγωγικότητας εμφανίζεται πιο έντονη σε διευθυντικούς, διοικητικούς και σύνθετους εργασιακούς ρόλους (Warr, 1987). Παρά την ενδιαφέρουσα αντίληψη ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι παραγωγικός, τα εμπειρικά στοιχεία παραμένουν ασαφή, με μελέτες που δεν δείχνουν καμία σταθερή σχέση ή υποδεικνύουν μια περιορισμένη θετική συσχέτιση (Taris, 2006). Πρόσφατες προσπάθειες, καθοδηγούμενες από τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που δίνουν προτεραιότητα στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν περαιτέρω τις έννοιες της επαγγελματικής ικανοποίησης.

#### 2.4.2. Απουσία από την εργασία

Η απουσία από τον χώρο εργασίας χαρακτηρίζεται από μη προσέλευση, ενώ η προσέλευση αναμενόταν ή ήταν προγραμματισμένη. Αν και οι πρωταρχικοί λόγοι απουσιών συχνά αποδίδονται σε ασθένεια ή ανικανότητα, μπορεί να υπάρχουν διάφορες άλλες αιτίες. Οι Brown & Sessions (1996) κατηγοριοποιούν τις απουσίες σε τρεις κατηγορίες: απουσία που σχετίζεται με ασθένεια, απουσία που προκύπτει από ατυχήματα και μια υπολειμματική κατηγορία που ερμηνεύεται ως εθελοντική απουσία. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απουσία από την εργασία είναι πολύπλοκοι και περιλαμβάνουν όχι μόνο την ατομική κατάσταση της υγείας, αλλά και το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, το εργασιακό περιβάλλον, βιολογικούς παράγοντες, τις στάσεις και τη δέσμευση στην εργασία, τις μακροοικονομικές συνθήκες και άλλους κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες.

Η κοινή πεποίθηση ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια οδηγεί σε απουσίες των εργαζομένων είναι ευρέως αποδεκτή τόσο μεταξύ των διευθυντών όσο και μεταξύ των κοινωνικών επιστημόνων. Η πεποίθηση αυτή έχει εμπεδωθεί τόσο πολύ που χρησιμοποιείται συχνά ως

μέτρο για την επικύρωση των αξιολογήσεων της εργασιακής συμπεριφοράς και τη μέτρηση της επιτυχίας των πρωτοβουλιών οργανωτικής αλλαγής (Nicholson, Brown & Chadwick-Jones, 1976). Διάφοροι παράγοντες συμβάλλουν στη δημοτικότητα αυτής της πεποίθησης. Πρώτον, είναι διαισθητικά λογικό ότι οι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα επιδείξουν καλύτερη παρουσία. Δεύτερον, υπάρχει μια ιστορική τάση να εξισώνεται η ικανοποίηση από την εργασία με τα κίνητρα για την αποχώρηση από τον χώρο εργασίας. Τρίτον, η σύνδεση της ικανοποίησης από την εργασία με την απουσία παρέχει μια αιτιολόγηση για την έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία έχει δυσκολευτεί να δείξει με συνέπεια μια άμεση σχέση μεταξύ των στάσεων και της παραγωγικότητας. Τέταρτον, δικαιολογεί οικονομικά τους εργοδότες που επενδύουν στη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων τους. Τέλος, υπάρχουν μελέτες που ισχυρίζονται ότι καταδεικνύουν αξιόπιστες συνδέσεις μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων και της απουσίας.

Σε μια μετά-ανάλυση 23 μελετών, οι Scott & Taylor (1985) χρησιμοποίησαν τη συχνότητα απουσιών ως μέτρο για να εξετάσουν τη συσχέτιση μεταξύ της απουσίας των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία. Η μελέτη υποστήριξε την υπόθεση ότι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της συχνότητας απουσίας είναι ισχυρότερη σε σύγκριση με τη διάρκεια απουσίας. Οι απουσίες θεωρούνται ως αποτέλεσμα της επιλογής εργασίας-αναψυχής του εργαζομένου, όπου ο συμβατικός χρόνος εργασίας υπερβαίνει τις επιθυμητές ώρες εργασίας, παρέχοντας κίνητρο στους εργαζομένους να απουσιάζουν από την εργασία τους όταν τα οφέλη της μη εργασίας αντισταθμίζουν το κόστος (Brockerman & Pimkunnas, 2008).

Μια διαδεδομένη θεωρία υποστηρίζει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να αποφεύγουν δυσάρεστες εργασιακές καταστάσεις, συνδέοντας την εργασιακή ικανοποίηση με τα ποσοστά απουσιών (Scott & Mabe, 1984). Η μελέτη των Roelen, Koopmans & Groothoff (2008), αποκάλυψε ότι η αυξημένη ικανοποίηση από τους συναδέλφους και οι σωματικές απαιτήσεις της εργασίας προέβλεπαν μεγαλύτερη διάρκεια βραχυπρόθεσμης απουσίας, ενώ το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο και η αυτονομία στην εργασία προέβλεπαν μικρότερη διάρκεια. Παραδόξως, η συνολική ικανοποίηση από την εργασία δεν παρουσίασε καμία συσχέτιση, πιθανώς λόγω των μη ανώνυμων ερωτηματολογίων που οδηγούσαν σε κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Η υψηλή ικανοποίηση από τους συναδέλφους συσχετίστηκε με μεγαλύτερη διάρκεια απουσίας, ενδεχομένως υποδηλώνοντας παρουσία λόγω ασθένειας. Είναι ενδιαφέρον ότι η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο δεν παρουσίασε

συσχέτιση με τη διάρκεια της απουσίας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η σχέση με τους συναδέλφους μπορεί να είναι πιο κρίσιμη για τη βραχυπρόθεσμη επιστροφή στην εργασία. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν οι Weinberg & Creed (2000) όπου θεωρούν ότι μια στρατηγική για τη μείωση των αναρρωτικών αδειών είναι η αλλαγή του ψυχοκοινωνικού κλίματος στην εργασία. Όσον αφορά τους νοσηλευτές, οι Fagin et al. (1996) διαπίστωσαν ότι μεταξύ των πρωταρχικών παραγόντων άγχους που επηρεάζουν την υψηλότερη αυτοαναφερόμενη αναρρωτική άδεια μεταξύ των νοσηλευτών ψυχικής υγείας ήταν το χαμηλό ηθικό. Σύμφωνα με τους Hemingway & Smith (1999), ορισμένες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος -όπως η εργασιακή πίεση, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο, η κακή συνοχή και η αυτονομία- έχουν άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο στις συμπεριφορές απόσυρσης των νοσηλευτών, όπως ο κύκλος εργασιών και η απουσία, μέσω της διαμεσολάβησης συγκεκριμένων επαγγελματικών στρεσογόνων παραγόντων.

Ωστόσο, η ακριβής φύση της σχέσης μεταξύ της απουσίας από την εργασία και της εργασιακής ικανοποίησης δεν παρουσιάζει καθολική συναίνεση. Ενώ ορισμένες μελέτες δείχνουν μια σημαντική αρνητική συσχέτιση, υποδεικνύοντας ότι η αυξημένη συχνότητα απουσιών συνδέεται με χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, άλλες αναφέρουν μια ασθενή επίδραση. Οι Lau et (2003) διαπίστωσαν μια μικρή επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην απουσία από την εργασία, ενώ οι Hoque & Islam (2003) ανακάλυψαν ότι τα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συμβάλλουν στην αύξηση της απουσίας από την εργασία στο δείγμα των εργαζομένων τους.

Βέβαια, οι μελέτες που διαπιστώνουν ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απουσίας έχουν καταρριφθεί από άλλες έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από την εργασία δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απουσία από την εργασία, σύμφωνα με τους Nicholson et al. (1976). Οι συγγραφείς μετά την ανάλυση 29 μελετών σχετικά με τη σχέση μεταξύ της εργασιακής δυσαρέσκειας και της απουσίας από την εργασία, συμπεραίνουν ότι υπάρχουν ασυνέπειες στις μεθόδους, τα μέτρα και τα αναφερόμενα αποτελέσματα. Η έρευνα τους αμφισβητεί την άποψη ότι η εργασιακή δυσαρέσκεια αποτελεί σημαντική αιτία της απουσίας από την εργασία, υποδεικνύοντας μόνο μια ισχνή σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απουσίας από την εργασία. Ωστόσο, προτρέπουν να εξεταστούν εναλλακτικές εξηγήσεις για αυτά τα ως επί το πλείστον αρνητικά ευρήματα. Οι Scott και Mabe (1984) προσδιόρισαν το φύλο ως έναν τέτοιο συντονιστή, ιδιαίτερα σημαντικό καθώς το εργατικό δυναμικό υφίσταται μετασχηματισμούς. Ιστορικά, οι άνδρες και οι γυναίκες θεωρούνταν ότι εντάσσονταν στο εργατικό δυναμικό για

διαφορετικούς λόγους, αλλά οι κοινωνικές αλλαγές έχουν αλλάξει αυτή τη δυναμική. Ο Clegg (1983) σημειώνει ότι οι γυναίκες τείνουν να απουσιάζουν συχνότερα, ενδεχομένως λόγω των κοινωνικών ρόλων και της διαφορετικής κοινωνικοποίησης.

Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, οι Schauberg & Flynn (2017) υποστηρίζουν ότι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απουσίας από την εργασία επηρεάζεται από τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, και συγκεκριμένα από την τάση για ενοχή. Σύμφωνα με τα μοντέλα της συμπεριφοράς προσέλευσης, τα άτομα είναι πιο πιθανό να προσέρχονται στην εργασία τους όταν τη βρίσκουν ευχάριστη και πιο πιθανό να απουσιάζουν όταν δεν την βρίσκουν ευχάριστη. Ωστόσο, ο αντίκτυπος της εργασιακής ικανοποίησης στην προσέλευση μπορεί να επηρεαστεί από τις πιέσεις για προσέλευση ή απουσία. Παράγοντες όπως οι ισχυρές νόρμες της ομάδας εργασίας ή η πεποίθηση ότι η δυσαρέσκεια είναι άκυρος λόγος για την απουσία από την εργασία μπορεί να εξαναγκάσουν την παρουσία παρά τη δυσαρέσκεια στην εργασία. Ομοίως, οι οικογενειακές υποχρεώσεις ή οι υποχρεώσεις φροντίδας των παιδιών μπορεί να απομακρύνουν κάποιον από την εργασία παρά την υψηλή ικανοποίηση από την εργασία. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι η πρόβλεψη της απουσίας από την εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το αν η εκπλήρωση των κανονιστικών προσδοκιών ή το άμεσο προσωπικό συμφέρον καθοδηγεί τη συμπεριφορά ενός ατόμου.

#### 2.4.3. Κινητικότητα εργαζομένων

Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αποχώρησης του προσωπικού είναι πολύπλοκη και επηρεάζεται από τις οικονομικές συνθήκες. Ο Κάντας (1998) υποστηρίζει ότι η σχέση αυτή είναι ασθενής, ιδίως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και υψηλής ανεργίας, όπου τα άτομα μπορεί να παραμείνουν στην εργασία τους παρά τη δυσαρέσκεια λόγω έλλειψης εναλλακτικών ευκαιριών. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια της οικονομικής ανάκαμψης και της χαμηλής ανεργίας, η σχέση ενισχύεται. Η επικρατούσα κατάσταση στην αγορά εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των αποφάσεων των εργαζομένων να παραμείνουν ή να εγκαταλείψουν μια θέση εργασίας. Για παράδειγμα, στο σημερινό σενάριο υψηλής ανεργίας, όσοι απασχολούνται μπορεί να αισθάνονται προνομιούχοι, καλλιεργώντας ένα αίσθημα ικανοποίησης, έστω και επιφανειακά.

Η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της κινητικότητας των εργαζομένων θεωρείται γενικά θετική (Greenberg & Baron, 2008). Η δυσαρέσκεια τείνει να αυξάνει την

πιθανότητα αναζήτησης εναλλακτικής απασχόλησης. Η ηλικία και τα έτη υπηρεσίας επηρεάζουν επίσης την κινητικότητα, με τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη προϋπηρεσία να εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά κινητικότητας, ανεξάρτητα από τα επίπεδα ικανοποίησής τους. Αυτή η αφοσίωση μπορεί να πηγάζει από την αίσθηση δέσμευσης ή την απροθυμία να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της εξασφάλισης μιας νέας θέσης με παρόμοιες αμοιβές και αρμοδιότητες.

Τα αισιόδοξα άτομα με θετική στάση ζωής είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν έναν οργανισμό όταν είναι δυσαρεστημένα, γεγονός που δείχνει ότι η προσωπική διάθεση μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις κινητικότητας. Επιπλέον, οι ιδιαίτερα παραγωγικοί εργαζόμενοι συχνά ανταμείβονται και αναγνωρίζονται από τους οργανισμούς που στοχεύουν στη διατήρησή τους. Αντίθετα, οι λιγότερο παραγωγικοί εργαζόμενοι μπορεί να διαπιστώσουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία τους παίζει σημαντικότερο ρόλο στην απόφασή τους να παραμείνουν ή να φύγουν. Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της κινητικότητας είναι συνεπώς συνυφασμένη με την επαγγελματική απόδοση (Hagedorn, 2000).

Η ικανοποίηση από την εργασία επεκτείνει τον αντίκτυπό της πέρα από τη φθορά, επηρεάζοντας άμεσα βασικές πτυχές της εργασίας (MacIntosh & Doherty, 2010). Μελέτες δείχνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένα σφάλματα στον χώρο εργασίας, χαμηλότερα ποσοστά απουσιών και μειωμένη πιθανότητα οι εργαζόμενοι να προτίθενται να εγκαταλείψουν τον χώρο εργασίας τους (Κάντας, 1998). Αυτό υπογραμμίζει τις ευρύτερες επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στην οργανωτική αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων.

## 2.5. Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν αναπτυχθεί διάφορες κλίμακες, καθεμία από τις οποίες στοχεύει σε διαφορετικές διαστάσεις και πτυχές της επαγγελματικής εμπειρίας. Ένα αξιοσημείωτο εργαλείο είναι το Job Descriptive Index (JDI), που δημιουργήθηκε από τους Smith (1969). Το εργαλείο αυτό αξιολογεί πέντε βασικές πτυχές της εργασίας: την ίδια την εργασία, τον μισθό, τις προαγωγές, τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, διαθέτοντας 72 ερωτήσεις με τρεις επιλογές απάντησης, επιδεικνύοντας μέτρια έως υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα. Συμπληρωματικά με τον JDI, ο δείκτης Job in

General Index (JIG) των Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul (1989) διερευνά πρόσθετες πτυχές της εργασίας μέσω 18 ερωτήσεων.

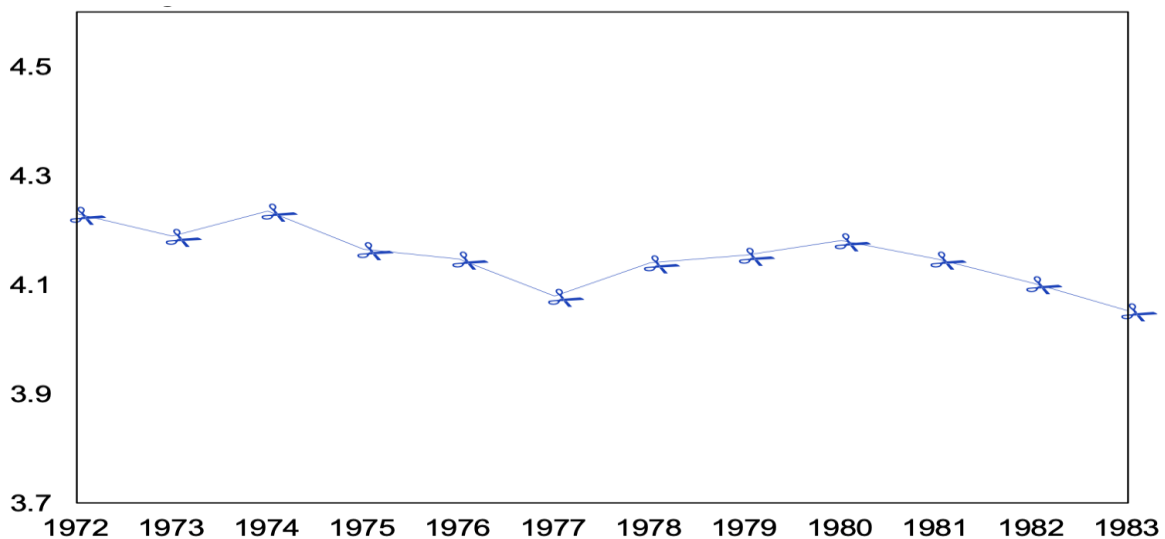
Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ), που αναπτύχθηκε από τον Weiss (1967), βασίζεται στη θεωρία των αναγκών, παρουσιάζοντας μια σύντομη και μια εκτεταμένη έκδοση, που καλύπτουν διαστάσεις όπως η αμοιβή, η υπευθυνότητα, η δημιουργικότητα και η αξιοποίηση των δεξιοτήτων. Το Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985) εμβαθύνει σε εννέα διαστάσεις μέσω 36 ερωτήσεων, εξετάζοντας πτυχές όπως ο μισθός, οι προαγωγές και οι σχέσεις με τους προϊστάμενους. Η έρευνα Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman & Oldham (1974) επικεντρώνεται στις επιπτώσεις των χαρακτηριστικών της εργασίας, μετρώντας την ποικιλία δεξιοτήτων, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση με 23 ερωτήσεις.

Το Employee Satisfaction Inventory (ESI) περιλαμβάνει έξι πτυχές: εργασία, μισθός, προαγωγή, προϊστάμενος, συνθήκες εργασίας και ο οργανισμός στο σύνολό του. Βασισμένο στις θεωρίες των Smith et al. (1969) και Weiss et al. (1967), το ESI προσαρμόζεται στα ελληνικά δεδομένα και έχει εφαρμοστεί με επιτυχία σε διάφορα επαγγέλματα (Koustelios & Bagiatis, 1997). Τέλος, Ο Lester (1982) ανέπτυξε το Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ), το οποίο αποτελείται από 66 ερωτήσεις που καλύπτουν εννέα διαφορετικές πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης: προϊστάμενος, συνθήκες εργασίας, μισθός, προαγωγή, ασφάλεια, αναγνώριση από τους συναδέλφους, ευθύνη και φύση της εργασίας. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά ερευνητικά εργαλεία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ασυνεπή αποτελέσματα μεταξύ των μελετών (Batiou, 2009). Λίγα εργαλεία διαθέτουν τόσο εγκυρότητα όσο και αξιοπιστία, όπως σημειώνουν οι Van Saane et al (2003).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

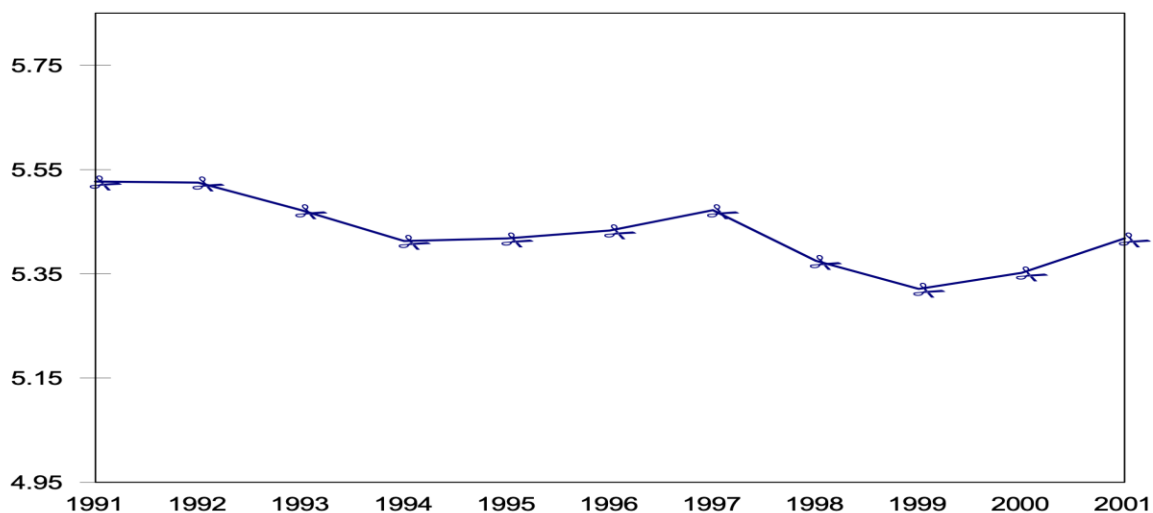
### 3.1. Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων

Πρόσφατα δεδομένα από δειγματοληπτικές έρευνες σε εθνικό επίπεδο έριξαν φως σε σημαντικές τάσεις όσον αφορά την αναφερόμενη επαγγελματική ικανοποίηση, εφιστώντας την προσοχή σε ένα ζήτημα που προηγουμένως είχε αγνοηθεί (Green & Tsitsianis, 2004). Στο Γράφημα 4, η απεικόνιση της εργασιακής ικανοποίησης στη Βρετανία από το 1972 έως το 1983 αποκαλύπτει μια ελαφρά πτωτική τάση, υποδηλώνοντας μια πιθανή μείωση της ευημερίας των εργαζομένων κατά την περίοδο αυτή. Ωστόσο, η μείωση είναι μέτρια και στατιστικά σημαντική μόνο μετά το 1980. Υπάρχει ένα κενό στην κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία στη Βρετανία κατά το μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 1980.



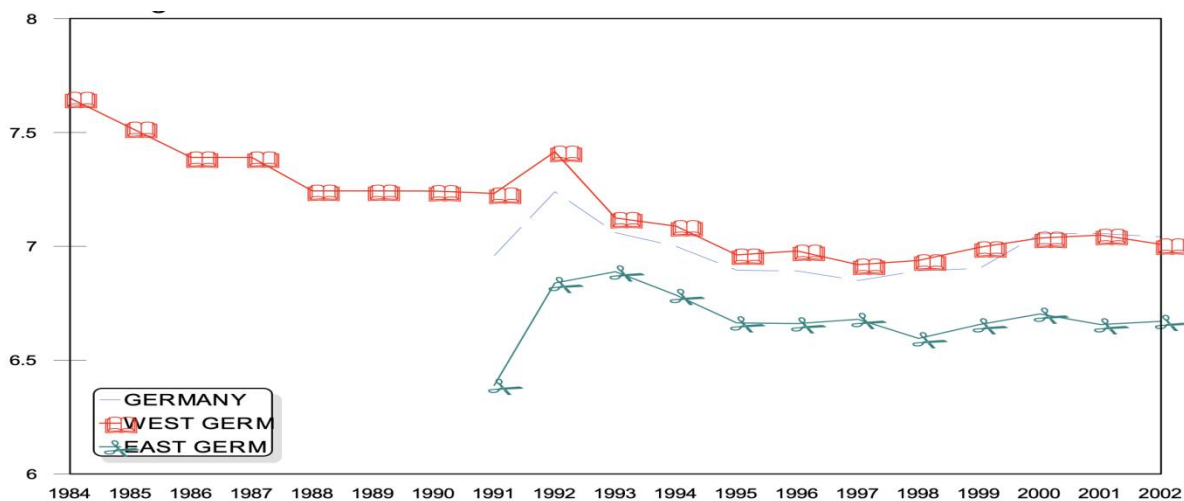
Γράφημα 4: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στη Βρετανία (1972-1983). Πηγή: Green & Tsitsianis, 2004.

Το Γράφημα 5 απεικονίζει τις μεταβολές της εργασιακής ικανοποίησης από το 1991 έως το 2001, παρουσιάζοντας μια καθοδική κλίση μέχρι το 1999, με αντιστροφή στις αρχές της δεκαετίας του 2000.



Γράφημα 5: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στη Βρετανία (1991-2000). (Green & Tsitsianis, 2004).

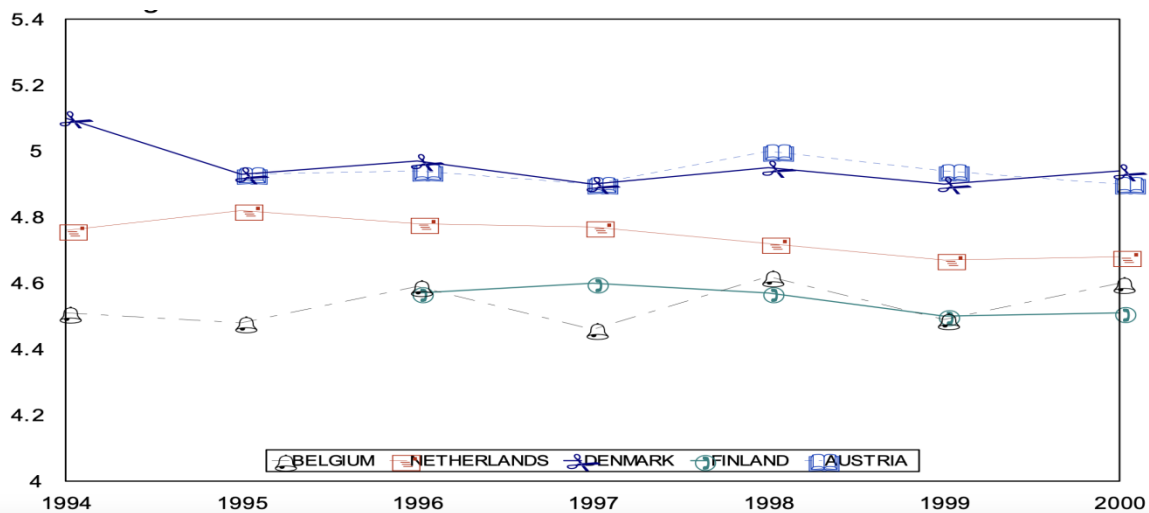
Το σενάριο της φθίνουσας ευημερίας δεν ισχύει μόνο για τη Βρετανία, καθώς το διάγραμμα Γράφημα 6 καταδεικνύει μια παρόμοια τάση στη Δυτική Γερμανία. Η ικανοποίηση από την εργασία μειώθηκε σταθερά από το 1984 έως το 1997, σημειώνοντας μια μικρή ανάκαμψη μέχρι το 2000. Οι Ανατολικογερμανοί ανέφεραν αρχικά σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, τα οποία περιορίστηκαν κατά τη διάρκεια μερικών ετών, αλλά αργότερα παραλλήλισαν την πτωτική τάση στην υπόλοιπη Γερμανία μετά το 1994. Αυτό εγείρει το ερώτημα κατά πόσον η μείωση της ευημερίας αποτελεί ευρύτερο φαινόμενο στις βιομηχανικές χώρες.



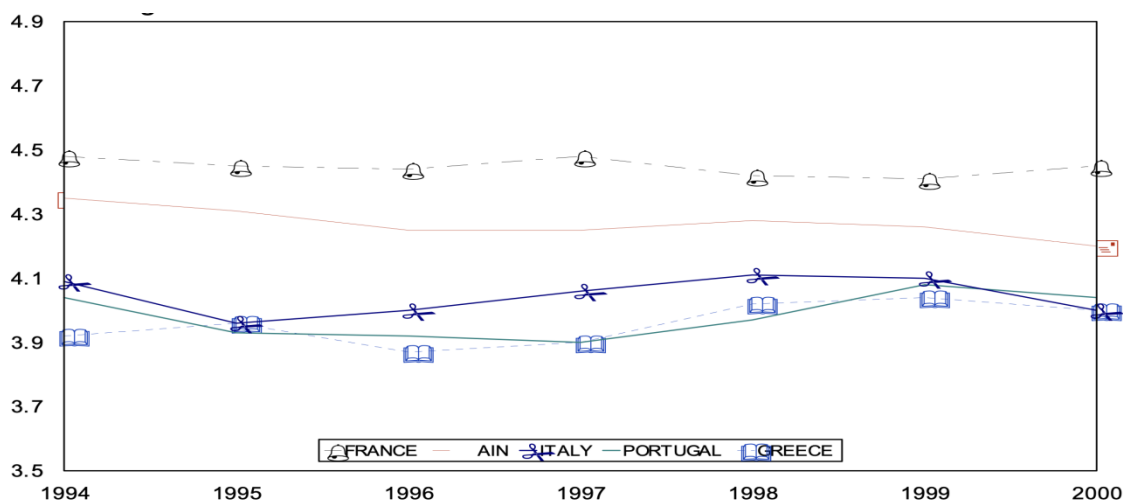
Γράφημα 6: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στη Γερμανία (Δυτική-Κόκκινο και Ανατολική-Πράσινο) (1984-2002). Πηγή: Green & Tsitsianis, 2004.



Τα αποτελέσματα στην Ευρώπη για την τάση ικανοποίησης από την εργασία δεν είναι τόσο σίγουρα λόγω των διαθέσιμων σταθερών διαστημάτων δεδομένων. Τα Γραφήματα 7 και 8 παρουσιάζουν τις τάσεις της ικανοποίησης από την εργασία σε όλα τα έθνη χρησιμοποιώντας το European Community Household Panel. Παρατηρούνται αξιοσημείωτες διαφορές στα επίπεδα ικανοποίησης, με την Αυστρία και τη Δανία να καταγράφουν την υψηλότερη ικανοποίηση και την Πορτογαλία και την Ελλάδα να κατατάσσονται χαμηλότερα. Ωστόσο, δεν υπάρχει σημαντική διαχρονική τάση στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες κατά τη σύντομη περίοδο των διαθέσιμων δεδομένων.



Γράφημα 7: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στο Βέλγιο (καφέ), Ολλανδία (κόκκινο), Δανία (μπλε), Φινλανδία (πράσινο) και Αυστρία (σιέλ) (1994-2000). Πηγή: Green & Tsitsianis, 2004.



Γράφημα 8: Μέση επαγγελματική ικανοποίηση στο Γαλλία (καφέ), Ιταλία (μπλε), Πορτογαλία (πράσινο) και Ελλάδα (σιέλ))(1994-2000). Πηγή: Green & Tsitsianis, 2004.

Στη πρόσφατη ετήσια μελέτη της MetLife για τις τάσεις των παροχών προς τους εργαζόμενους στις ΗΠΑ αποκαλύπτει χαμηλό 20ετία στην ικανοποίηση από την εργασία, με αξιοσημείωτο αντίκτυπο στους νέους εργαζόμενους (Wooldridge, 2022). Οι Zillennials, γεννημένοι μεταξύ 1993-1998, οδηγούν τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες στον εργασιακό χώρο. Η μελέτη, η οποία βασίζεται σε έρευνα του Νοεμβρίου 2021 σε περισσότερους από 3.000 εργαζόμενους στις ΗΠΑ, δείχνει μια γενική μείωση της ικανοποίησης από την εργασία, με μόνο το 66% των εργαζομένων να δηλώνουν ικανοποιημένοι σε σύγκριση με το 72% το 2021 και το 74% το 2019. Η δυσανεμία, που εν μέρει προκλήθηκε από την πανδημία, οδήγησε 47,4 εκατομμύρια εργαζόμενους να παραιτηθούν από τη δουλειά τους το 2021, με έμφαση στην αναζήτηση πιο ικανοποιητικής εργασίας. Οι Zillennials, που αποτελούνται από 5 εκατομμύρια περισσότερους εργαζόμενους τα τελευταία πέντε χρόνια, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αναδιαμόρφωση της δυναμικής του εργασιακού χώρου. Πάνω από τους μισούς από αυτούς θεωρούν ότι η μη ικανοποιητική εργασία αποτελεί κορυφαία πηγή άγχους και το 53% αναζήτησαν βοήθεια για την ψυχική υγεία το τελευταίο έτος, σε σύγκριση με το 31% όλων των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, υπάρχουν ενδείξεις για πτώση της ικανοποίησης από την εργασία τις τελευταίες δεκαετίες τόσο στη Βρετανία, στη Γερμανία και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες καθώς και στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου η ικανοποίηση από την εργασία μειώνεται για περισσότερες από δύο δεκαετίες.

### 3.2. Η επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση

Ένα από τα πιο σταθερά ευρήματα της εμπειρικής βιβλιογραφίας για την οικονομία της εργασίας είναι ότι υπάρχει μεγάλη και σημαντική διαφορά μεταξύ των αμοιβών των ανδρών και των γυναικών. Μελέτες που λαμβάνουν χρονοσειρές από τη δεκαετία του 1960 δείχνουν μια μακρά περίοδο κατά την οποία οι αποδοχές των γυναικών ήταν περίπου στο 60% των αντίστοιχων των ανδρών, ακολουθούμενη από αυξήσεις στις αποδοχές των γυναικών από τη δεκαετία του 1980, οι οποίες άρχισαν να μειώνουν, αλλά όχι να καλύπτουν, το χάσμα που εξακολουθεί να υφίσταται σήμερα (Blau & Kahn, 2017). Πιο πρόσφατα στοιχεία από το 2014 δείχνουν ότι συνολικά οι μέσες εβδομαδιαίες αποδοχές των γυναικών που εργάζονται με πλήρη απασχόληση ήταν 79-83% των αποδοχών των ανδρών (Platt et al., 2016). Υπάρχουν επίσης εκτεταμένα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι θέσεις εργασίας των γυναικών είναι χειρότερες από εκείνες των ανδρών όσον αφορά τις προσλήψεις και τις απολύσεις, το περιεχόμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες προαγωγής και τη σεξουαλική

παρενόχληση (Johnson, 2003). Παρόλα αυτά, τα ευρήματα ερευνών σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση αναδεικνύουν μια ενδιαφέρουσα τάση: οι γυναίκες τείνουν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης από τους άνδρες, ακόμη και σε περιπτώσεις όπου λαμβάνουν χαμηλότερους μισθούς και αντιμετωπίζουν προκλήσεις στην επαγγελματική ανέλιξη (Clark, 1997· Mocheche et al., 2017). Το φαινόμενο αυτό εγείρει σημαντικά ερωτήματα σχετικά με την πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ φύλου και επαγγελματικής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Clark (1997), η επίλυση αυτού του παράδοξου έγκειται στη σημασία των προσδοκιών για την ευημερία, δηλαδή τα εργαζόμενα άτομα που περιμένουν λιγότερα από την εργασία τους θα είναι πιο ικανοποιημένα. Το εύρημα αυτό προειδοποιεί κατά της άμεσης μετάφρασης από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά στην υποκειμενική ευημερία. Σε αυτή την περίπτωση, αντί να υποδηλώνει ότι οι θέσεις εργασίας των γυναικών είναι πιο ελκυστικές από τις θέσεις εργασίας των ανδρών, η υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση των γυναικών αντανακλά τις χαμηλότερες προσδοκίες τους, οι οποίες πιθανόν να οφείλονται στη χειρότερη θέση που κατείχαν οι γυναίκες στην αγορά εργασίας στο παρελθόν. Καθώς η διαφορά μεταξύ των θέσεων εργασίας των ανδρών και των γυναικών διαβρώνεται, το ίδιο θα συμβαίνει και με τη διαφορά των προσδοκιών μεταξύ των δύο φύλων και την ικανοποίηση από την εργασία (αφού ελεγχθούν τα σχετικά χαρακτηριστικά της εργασίας). Οι Long (2005) και Sloane & Williams (2000) κατέληξαν επίσης σε παρόμοιο συμπέρασμα. Να σημειώσουμε επίσης, τη σημαντική ανακάλυψη που έκανε ο Clark (1997) και αφορά την αλληλεπίδραση της ψευδομεταβλητής φύλου με τις ψευδομεταβλητές ηλικίας και εκπαίδευσης, αποκαλύπτοντας ότι το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στην επαγγελματική ικανοποίηση μειώνεται για τους νέους και τους υψηλά μορφωμένους.

Οι Kifle & Kler (2007) ανέλυσαν τον αντίκτυπο των χαρακτηριστικών της αγοράς εργασίας στην επαγγελματική ικανοποίηση ξεχωριστά για τους άνδρες και τις γυναίκες. Παρατήρησαν ότι, σε γενικές γραμμές, οι γυναίκες απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τον εργασιακό χώρο σε σύγκριση με τους άνδρες, με εξαίρεση την ικανοποίηση από την ευελιξία της εργασίας. Σημείωσαν επίσης ότι μόνο τα χρόνια ανεργίας συνδέονται ασήμαντα με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία για τους άνδρες, ενώ όλα τα άλλα χαρακτηριστικά της αγοράς εργασίας που αναφέρθηκαν στη μελέτη τους, όπως οι εποπτικές αρμοδιότητες, η συμμετοχή σε συνδικάτο, τα προβλήματα υγείας ή οι υπερωρίες, συνδέονται αρνητικά με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Για τις γυναίκες, ωστόσο, κυρίως η θητεία στον τρέχοντα εργοδότη και τα χρόνια ανεργίας έχουν αρνητική συσχέτιση με την

ικανοποίηση από την εργασία. Ο τύπος εργασίας και οι ώρες εργασίας είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοιες, με εξαίρεση την περιστασιακή εργασία, ενώ διαπίστωσαν επίσης ότι η συμμετοχή σε συνδικάτο και οι εποπτικοί ρόλοι συνδέονται αρνητικά με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση μόνο για τις γυναίκες.

Γενικά φαίνεται να επικρατεί το στερεότυπο ότι οι άνδρες εργαζόμενοι αναμένεται να αξιολογούν την ικανοποίηση από την εργασία τους κυρίως με βάση εξωγενείς παράγοντες (Donohue & Heywood, 2004). Η αντίληψη αυτή έχει ιστορικές ρίζες, που πηγάζουν από τους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων, όπου οι άνδρες παραδοσιακά θεωρούνταν οι κύριοι τροφοδότες των οικογενειών τους (Thompson, & Walker, 1989). Παρά τη σταδιακή μείωση των ανισοτήτων μεταξύ των δύο φύλων και το γεγονός ότι πολλές γυναίκες κερδίζουν σήμερα ίσους ή και υψηλότερους μισθούς από τους άνδρες, αυτή η στερεοτυπική προσδοκία εξακολουθεί να υφίσταται. Οι άνδρες μπορεί συχνά να αισθάνονται σημαντικό βάρος ευθύνης για την οικονομική ευημερία των οικογενειών τους.

Με άλλα λόγια, ορισμένοι άνδρες μπορεί να αισθάνονται πίεση να δώσουν προτεραιότητα στην οικονομική σταθερότητα έναντι πιο ήπιων πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, το ευέλικτο ωράριο εργασίας και οι πρόσθετες συνθήκες εργασίας. Η πεποίθηση ότι δεν έχουν την πολυτέλεια να εκφράσουν παράπονα για αυτές τις πιο ήπιες πτυχές απορρέει από το διαρκές αίσθημα ευθύνης για την εξασφάλιση της οικονομικής ασφάλειας των οικογενειών τους. Στην ουσία, η επικρατούσα οικονομική ανταμοιβή υπερισχύει και η έκφραση δυσαρέσκειας για το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί ως πολυτέλεια που δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά, δεδομένης της ύψιστης σημασίας που αποδίδεται στην οικονομική σταθερότητα.

Μια άλλη εξήγηση για το παράδοξο ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από τους άνδρες είναι ότι οι παντρεμένες γυναίκες μπορεί να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στην επιλογή εργασίας από ό,τι οι άνδρες, αλλά και από τις ανύπαντρες γυναίκες, γεγονός που τους επιτρέπει να εγκαταλείψουν μη ικανοποιητικές θέσεις εργασίας (Carleton & Clain, 2012). Έτσι, όταν εξετάζονται συνολικά, οι γυναίκες έχει αποδειχθεί ότι έχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άνδρες- ωστόσο, αυτό δεν ισχύει όταν λαμβάνεται υπόψη η οικογενειακή κατάσταση. Μια μεγάλης κλίμακας μελέτη διαπίστωσε ότι οι παντρεμένες γυναίκες είχαν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης τόσο από τους παντρεμένους άνδρες όσο και από τις ανύπαντρες γυναίκες, ενώ οι δύο τελευταίες

ομάδες ήταν συγκρίσιμες, αποδεικνύοντας έτσι ότι το να είσαι ο κύριος πάροχος εισοδήματος παίζει ρόλο.

Επίσης, οι γυναίκες μπορεί να αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από πτυχές όπως η φύση της εργασίας, οι ουσιαστικές σχέσεις με τους συναδέλφους και το θετικό εργασιακό περιβάλλον (Konrad, Corrigan, Lieb & Ritchie, 2000). Οι γυναίκες μπορεί να βρίσκουν πιο ικανοποιητικές εργασιακές σχέσεις σε χώρους εργασίας όπου κυριαρχούν οι γυναίκες, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, οι γυναίκες μπορεί να βιώνουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε χώρους εργασίας όπου κυριαρχούν οι άνδρες, ενδεχομένως λόγω των υψηλότερων προσδοκιών σε αυτά τα περιβάλλοντα. Η άδικη μεταχείριση και η προκατάληψη λόγω φύλου παίζουν επίσης ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Σε μια κινεζική μελέτη, οι γυναίκες ανέφεραν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άνδρες, ιδίως σε συνθήκες που θεωρούνταν ότι δεν είχαν οργανωτική υποστήριξη, και οι περιπτώσεις προκατάληψης λόγω φύλου επηρέασαν αρνητικά την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία (Ngo, Foley, Ji, & Loi, 2014).

Υπάρχουν βέβαια και μελέτες που καταλήγουν σε διαφορετικά συμπεράσματα από αυτά που έχουμε αναφέρει μέχρι τώρα. Ο Hodson (1989) ήταν από τους πρώτους που εξέτασε πλήρως τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση και διαπίστωσε ελάχιστες διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά τους καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, όταν έλαβε υπόψη τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις οικογενειακές ευθύνες και τις προσωπικές προσδοκίες. Μετά τα πρώτα ευρήματα του Hodson, οι συνεχείς ερευνητικές προσπάθειες έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας που εκτιμούν οι γυναίκες και οι άνδρες διαφέρουν. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν οι Smith & Plant (1982), όπου διαπίστωσαν ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στην επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ των καθηγητών πανεπιστημίου είναι είτε ασήμαντες είτε δεν έχουν ψυχολογικό νόημα. Οι Goh, Koh & Low (1991) δεν διαπίστωσαν καμία άμεση επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση για τους λογιστές στη Σιγκαπούρη. Οι Ward & Sloane (2000) απέτυχαν να εντοπίσουν σημαντικές διαφορές στα συνολικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ ανδρών και γυναικών μελών ΔΕΠ. Οι Mora & Ferrer-i-Carbonell (2009) απέδειξαν ότι, μετά τον έλεγχο των εργασιακών χαρακτηριστικών, οι γυναίκες βιώνουν είτε χαμηλότερη είτε παρόμοια ικανοποίηση σε διάφορες μετρήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ενός δείγματος νέων και ατόμων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Τέλος, οι Sabharwal & Corley (2009) διαπίστωσαν ότι το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων στην επαγγελματική

ικανοποίηση μεταξύ των αποφοίτων διδακτορικού εξαφανίζεται όταν στην ανάλυση λαμβάνονται υπόψη διάφορα δημογραφικά, θεσμικά και σχετικά με τη σταδιοδρομία χαρακτηριστικά.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω προκύπτουν τρεις λόγοι για αυτό το παράδοξο μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και φύλου, μεταξύ των οποίων: (α) οι γυναίκες έχουν χαμηλότερες προσδοκίες από τους άνδρες, οπότε είναι ικανοποιημένες με λιγότερα, (β) οι άντρες μπορεί να έχουν κοινωνικοποιηθεί να μην εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους- και (γ) οι γυναίκες και οι άνδρες μπορεί να εκτιμούν διαφορετικά χαρακτηριστικά σε μια θέση εργασίας. Όμως, αν και κάποιες εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στην ικανοποίηση από την εργασία, η εμπειρική βιβλιογραφία στο σύνολο της δεν έχει δώσει μια ομόφωνη απάντηση με αποτέλεσμα η σύνδεση αυτή είναι ασυνεπής. Με άλλα λόγια, η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων στην ικανοποίηση από την εργασία χρήζει περαιτέρω εξέτασης.

### 3.3. Η επίδραση της ηλικίας στην επαγγελματική ικανοποίηση

Έχουν γίνει πολλές εμπειρικές έρευνες για τη σχέση μεταξύ της ηλικίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συνήθως εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά ηλικία, με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζομένους να τείνουν να δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους νεότερους (Warr, 1995). Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι, που χαρακτηρίζονται από ωριμότητα και ρεαλισμό, έχουν συσσωρεύσει σημαντική εμπειρία, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλότερες προσδοκίες και μεγαλύτερη αποδοχή των διαθέσιμων πόρων και ανταμοιβών. Πολλοί από αυτούς έχουν προχωρήσει σε υψηλότερες θέσεις με αυξημένες προκλήσεις, ευθύνες και ανταμοιβές, γεγονός που καθιστά πιο πιθανό γι' αυτούς να βιώσουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Παρ' όλα αυτά, ορισμένοι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να επιδεικνύουν χαμηλότερες φιλοδοξίες, καθώς δεν έχουν ανέλθει σε υψηλότερες θέσεις, με αποτέλεσμα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Αντίθετα, οι νεότεροι εργαζόμενοι εκφράζουν συχνά ιδεαλισμό, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένα παράπονα σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους και τις ανταμοιβές, με αποτέλεσμα χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Zeitz, 1990). Ωστόσο, η φιλοδοξία τους είναι αξιοσημείωτη, καθώς διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα ενέργειας και αναλαμβάνουν πρόθυμα πρόσθετη εργασία για να αποκτήσουν πολύτιμη εμπειρία, με γνώμονα την προοπτική

προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης. Αυτή η αυξημένη φιλοδοξία τους καθιστά πιο πιθανό να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση. Η υπόθεση των Zacher & Griffin (2015) αναφέρει ότι η θετική συσχέτιση μεταξύ της προσαρμοστικότητας της σταδιοδρομίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πιο έντονη στους σχετικά νεότερους εργαζόμενους και σε εκείνους με υψηλά κίνητρα για να συνεχίσουν να εργάζονται, σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία και εκείνους με χαμηλά κίνητρα για να συνεχίσουν να εργάζονται. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η ηλικία, ειδικά μεταξύ των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων, μετρίασε τη σχέση μεταξύ της προσαρμοστικότητας της σταδιοδρομίας και της ικανοποίησης από την εργασία, ευθυγραμμιζόμενη με το αναμενόμενο μοτίβο.

Τα πρώτα ευρήματα, ιδίως από τους Herzberg, Mausnes, Peterson & Carwell (1957), πρότειναν ένα σχήμα U στην εργασιακή ικανοποίηση, υποδεικνύοντας υψηλό ηθικό μεταξύ των νέων εργαζομένων, πτώση στα μέσα της δεκαετίας των είκοσι με τριάντα και επακόλουθη αύξηση με την ηλικία (Hulin & Smith, 1965). Ωστόσο, πιο πρόσφατες μελέτες παρουσιάζουν μια ασυμφωνία ως προς την υποστήριξη αυτού του προτύπου. Οι Weaver (1980) και O'Brien & Dowling (1981) διαπίστωσαν ότι οι ερωτηθέντες ηλικίας κάτω των 20 ετών ανέφεραν τη χαμηλότερη ικανοποίηση στις Ηνωμένες Πολιτείες και την Αυστραλία, αντίστοιχα. Οι Quinn & Staines (1979) ανακάλυψαν ιδιαίτερα χαμηλή ικανοποίηση μεταξύ της νεότερης ομάδας στην αμερικανική έρευνα για την ποιότητα της απασχόλησης. Ενώ το μοτίβο του Herzberg έχει περιορισμένη πρόσφατη υποστήριξη, ο Warr (1992) εντόπισε ένα μοτίβο σχήματος U στην ευημερία που σχετίζεται με την εργασία, προκαλώντας την ανάγκη για μια σύγχρονη εξέταση της μη γραμμικότητας στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Bernal, Snyder & McDaniel (1998) διεξήγαγαν μια μελέτη σε ένα μεγάλο δείγμα εργαζομένων για να διερευνήσουν τη μορφή και τη δύναμη της σχέσης ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια σημαντική αλλά ασθενή θετική γραμμική σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης από την εργασία, υποδεικνύοντας ότι η ηλικία δεν εξηγεί ουσιαστικά τη διακύμανση της ικανοποίησης από την εργασία.

Στην Κένυα, ο Njiru (2014) ανακάλυψε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση τείνει να αυξάνεται με την ηλικία, καθώς τα άτομα προσαρμόζονται στις καταστάσεις της εργασίας και της ζωής τους. Η μελέτη υπέδειξε ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας βίωναν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση επειδή οι εξωγενείς ανταμοιβές τείνουν να αυξάνονται με την ηλικία, επιβεβαιώνοντας την γραμμική υπόθεση. Επιπλέον, προτάθηκε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και των επαγγελματικών ευκαιριών, δεδομένου ότι οι

διοικητικές θέσεις ανώτερου επιπέδου συνήθως δεν ήταν άμεσα διαθέσιμες σε νεότερα άτομα. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στη σχέση ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να είναι η προσδοκία ότι καθώς κάποιος γερνάει, το κύρος και η αυτοπεποίθηση αυξάνονται επίσης, οδηγώντας σε υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Μια άλλη μελέτη που διαπίστωσε μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας των εκπαιδευτικών και της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αυτή των Rasku & Kinnunen, (2003) για την περίπτωση της Φινλανδίας. Ομοίως, οι Bennell & Akyeampong (2007) παρατήρησαν υψηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ των ηλικιωμένων εκπαιδευτικών της Τανζανίας σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

Σύμφωνα και με τα παραπάνω, οι μελέτες έχουν αναφέρει διάφορες σχέσεις μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως θετική γραμμική, αρνητική γραμμική, σχήματος U, ανεστραμμένου σχήματος U ή ανεστραμμένου σχήματος J, ή καμία σημαντική σχέση. Τα αντικρουόμενα ευρήματα δεν έχουν καθορίσει οριστικά την πραγματική φύση αυτής της σχέσης. Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι οι παρατηρηθείσες διαφορές ηλικίας στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση είναι μεγαλύτερες από εκείνες που σχετίζονται με το φύλο, την εκπαίδευση, την εθνική καταγωγή ή το εισόδημα (Clark, 1993).

Ένα επόμενο ερώτημα που εξετάζεται από την εμπειρική βιβλιογραφία αφορά τους λόγους για τη θετική ηλικιακή διαβάθμιση στην εργασιακή ικανοποίηση, όπου οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους νεότερους συναδέλφους τους. Οι Clark, Oswald & Warr (1996) έχουν προτείνει έξι επιχειρήματα για την εξήγηση αυτής της τάσης. Πρώτον, προτείνουν ότι πολλά άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μεταβαίνουν σε πιο επιθυμητές θέσεις εργασίας, συμβάλλοντας στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να έχουν συγκεκριμένες εργασιακές αξίες που καθιστούν ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας πιο ελκυστικά γι' αυτούς απ' ό,τι για τους νεότερους εργαζόμενους. Οι διαφορές στη σημασία των εργασιακών χαρακτηριστικών μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, όπως το εισόδημα και οι ευκαιρίες προαγωγής, θα μπορούσαν να συμβάλουν στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία που σχετίζεται με την ηλικία. Τρίτον, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ενδέχεται να μειώνουν τις προσδοκίες τους με την πάροδο του χρόνου, με αποτέλεσμα πιο θετικές εργασιακές στάσεις. Η εμπειρία των θέσεων εργασίας που υπολείπονται των υψηλών προσδοκιών στα νεότερα χρόνια μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα



πρότυπα και, κατά συνέπεια, σε πιο θετικά συναισθήματα για τη δουλειά του ατόμου. Τέταρτον, οι διαφορές μεταξύ των κοορτών, όπου οι παλαιότερες γενιές είναι σταθερά πιο ικανοποιημένες από την εργασία τους, θα μπορούσαν να εξηγήσουν τη θετική ηλικιακή διαβάθμιση. Ωστόσο, δεν υπάρχουν γενικά στοιχεία για ισχυρές διαφορές μεταξύ των κοορτών όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Πέμπτον, οι διαφορές στα ποσοστά συμμετοχής στο εργατικό δυναμικό μεταξύ των ηλικιακών ομάδων θα μπορούσαν να συμβάλουν στις παρατηρούμενες διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, η επίδραση αυτή είναι μάλλον περιορισμένη και η θετική ηλικιακή διαβάθμιση έχει διαπιστωθεί με συνέπεια σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Τέλος, οι μη εργασιακές διαφοροποιήσεις, όπως η γενική ικανοποίηση από τη ζωή και η ψυχική υγεία, θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις βαθμολογίες ικανοποίησης από την εργασία και προτείνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί, εν μέρει, να αντανakλά τις χωρίς πλαίσιο διακυμάνσεις της ψυχικής υγείας που εκτείνονται πέρα από τα συναισθήματα για την εργασία.

### 3.4. Η επίδραση της προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου θα μπορούσε να εξαρτάται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στην αγορά εργασίας. Κατά συνέπεια, η εργασιακή εμπειρία έχει τεράστια σημασία για τη διαμόρφωση του επαγγελματισμού των εργαζομένων. Η μεγαλύτερη εμπειρία σηματοδοτεί ωριμότητα και επάρκεια σε έναν συγκεκριμένο τομέα, ενώ η περιορισμένη εμπειρία αντιστοιχεί σε τυπικές επιδόσεις. Η εμπειρία χρησιμεύει ως μετασχηματιστικό εργαλείο, βελτιώνοντας τις δεξιότητες και δίνοντας το έναυσμα για αποτελεσματική απόδοση. Η εργασιακή εμπειρία οριοθετείται σε τρεις διαστάσεις (Wahyudi, 2018):

- Διάρκεια της εργασίας, που αντιπροσωπεύει τον χρόνο που δαπανάται για τα καθήκοντα, επιτρέποντας την ολοκληρωμένη κατανόηση και την ικανή εκτέλεση των καθηκόντων.
- Επίπεδο δεξιοτήτων, που δηλώνει τις φυσικές ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση εργασιών ή εργασιών.
- Εξειδίκευση, που αντανakλά την κυριαρχία ενός ατόμου στην εφαρμογή τεχνικών πτυχών του εξοπλισμού και των τεχνικών εργασίας.

Η έρευνα έχει δείξει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται επίσης με την εργασιακή εμπειρία. Οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εργασιακή θητεία αξιολόγησαν την ικανοποίηση από την εργασία τους υψηλότερα από ό,τι εκείνοι με μικρότερη εργασιακή εμπειρία. Έτσι, ο υψηλός μισθός, η μόνιμη σύμβαση εργασίας (σε αντίθεση με τη μη μόνιμη) και η μεγάλη εργασιακή εμπειρία θα μπορούσαν να συνδέονται με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Οι Soni, Chawla & Sengar (2017) εντόπισαν συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της προϋπηρεσίας των εργαζομένων, με την εργασιακή ικανοποίηση να εξαρτάται από τη συνολική εμπειρία των εργαζομένων. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξαν οι Muntazeri & Indrayanto, (2018) όπου με βάση τα αποτελέσματα της έρευνάς τους βρήκαν ότι η προϋπηρεσία έχει θετικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Ο Becker (1960) προσδιόρισε την ηλικία και την προϋπηρεσία ως κρίσιμα προγενέστερα στοιχεία της οργανωσιακής δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι με μεγάλη εμπειρία στον ίδιο οργανισμό είναι πιο πιθανό να είναι συναισθηματικά δεμένοι και να θεωρούν δύσκολο να αλλάξουν θέση εργασίας λόγω της ισχυρής σύνδεσής τους με τον οργανισμό. Αυτό καταδεικνύει μια συναισθηματική δέσμευση και ικανοποίηση του εργαζομένου απέναντι στον οργανισμό ( Meyer, Melin & Fugl-Meyer, 2002). Τα ερευνητικά στοιχεία επιβεβαιώνουν ότι τα άτομα που παραμένουν σε έναν οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι πιθανό να αναπτύξουν συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό (Riordan, Griffith & Weatherly, 2003). Πολλές μελέτες έχουν δείξει θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης (Salami, 2008), αλλά δεν έχουν επιβεβαιώσει όλες οι μελέτες αυτή τη σχέση (Ahmed, Nawaz, Iqbal, Ali, Shaukat & Usman, 2010).

Ο Koustelios (2001) σημείωσε ότι οι εκπαιδευτικοί με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία τείνουν να εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εποπτεία και την προαγωγή σε σύγκριση με τους λιγότερο έμπειρους συναδέλφους τους. Ωστόσο, σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Klecker & Loadman (1997), οι εκπαιδευτικοί με 26 ή περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας παρουσίασαν χαμηλότερη ικανοποίηση σε μια πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης: την αλληλεπίδρασή τους με τους συναδέλφους τους. Παρόμοιες διακυμάνσεις, όπως παρατηρήθηκαν στις επιδράσεις της ηλικίας στην επαγγελματική ικανοποίηση, έχουν επίσης παρατηρηθεί στο πλαίσιο των ετών εργασιακής εμπειρίας. Είναι σημαντικό να

αναγνωρίσουμε ότι η εργασιακή εμπειρία και η ηλικία μπορεί να έχουν διαφορετικά αποτελέσματα όταν χρησιμεύουν ως προγνωστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, οι De Nobile & McCormick (2008) διαπίστωσαν ότι η ηλικία επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά δεν εντόπισαν σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των ετών εμπειρίας.

Οι ακόλουθοι παράγοντες βρέθηκαν να είναι οι πιο σημαντικοί κατά σειρά σπουδαιότητας σε έρευνα που διεξήγαγαν ο Lyle (2005) σχετικά με τους παράγοντες που «κρατούν» τους προπονητές στον αθλητισμό: α) η απόλαυση της προπονητικής, β) η συμμετοχή των παιδιών τους στον αθλητισμό, γ) η επαγγελματική εξέλιξη και δ) η κοινωνική αναγνώριση μέσω της προπονητικής. Με άλλα λόγια, όσον αφορά τη διάρκεια θητείας του εργαζομένου στο χώρο, διαπιστώνεται μια στενή διασύνδεση με την επαγγελματική ικανοποίηση και ότι όσο αυξάνεται η διάρκεια τόσο αυξάνεται και η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Επίσης, η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξία της εργασίας τους, λαμβάνουν υποστήριξη για την επίτευξη των στόχων τους και βρίσκουν αναγνώριση για την ευθυγράμμιση των προσωπικών και των οργανωτικών στόχων, η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται. Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις: εκπαίδευση, κατάρτιση και προϋπηρεσία. Η εκπαίδευση ενισχύει τη θεωρητική και πρακτική γνώση, η κατάρτιση μεταδίδει συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες και η προϋπηρεσία μετρά τη συσσώρευση γνώσεων και δεξιοτήτων ενός ατόμου καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Αυτές οι διαστάσεις συμβάλλουν συλλογικά στη συνολική ανάπτυξη ενός εργαζομένου, στην ικανοποίηση από την εργασία και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Η εργασιακή εμπειρία των φοιτητών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης και των προθέσεων σταδιοδρομίας τους. Η συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία αναδεικνύεται σε ισχυρό προσδιοριστικό παράγοντα της πρόθεσης σταδιοδρομίας. Η μελέτη των Knight, Crutsinger & Kim (2006) υπέθεσε ότι διάφορες πτυχές της εργασιακής εμπειρίας (σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων, εποπτική υποστήριξη, εργασιακή εμπλοκή) και οι προσδοκίες σταδιοδρομίας (ευκαιρίες) θα προέβλεπαν την πρόθεση σταδιοδρομίας. Οι μαθητές με υψηλές προσδοκίες για τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας τείνουν να παρουσιάζουν επαγγελματική ικανοποίηση και μεγαλύτερη πιθανότητα να ακολουθήσουν καριέρα στο λιανικό εμπόριο. Το εύρημα αυτό

ευθυγραμμίζεται με την παρατήρηση προηγούμενων ερευνών που συνδέει τις προσδοκίες σταδιοδρομίας με την οργανωσιακή δέσμευση, η οποία ισοδυναμεί με την πρόθεση σταδιοδρομίας (Knight et al., 2006). Η ακαδημαϊκή προετοιμασία και η εργασιακή εμπειρία διαμορφώνουν τις προσδοκίες σταδιοδρομίας των μαθητών, επηρεαζόμενες από τους εκπαιδευτικούς που παρέχουν καθοδήγηση, σχετικές εμπειρίες στην τάξη, επαγγελματική ανάπτυξη και πρακτική άσκηση. Οι βιομηχανικές σχέσεις και η επικοινωνία από τους υπεύθυνους προσλήψεων λιανικής παίζουν επίσης ρόλο στη διαμόρφωση των προσδοκιών των σπουδαστών, με ρεαλιστικές επαγγελματικές ευθύνες και διαδρομές σταδιοδρομίας που επικοινωνούνται αποτελεσματικά κατά τη διάρκεια εκθέσεων καριέρας, επισκέψεων στην πανεπιστημιούπολη και συνεντεύξεων. Όταν οι προσδοκίες των φοιτητών ευθυγραμμίζονται με τις εμπειρίες τους, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να προχωρήσουν την καριέρα τους στην εταιρεία.

### 3.5. Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στην επαγγελματική ικανοποίηση

Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων είναι μια αξιολημείωτη βιογραφική μεταβλητή που θα μπορούσε να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση. Αν και υπάρχουν περιορισμένες έρευνες στον τομέα αυτό, οι υπάρχουσες μελέτες υποδηλώνουν σταθερά θετική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης από την εργασία. Τα ευρήματα από μελέτες που διεξήχθησαν από τους Austrom, Baldwin & Macy (1988) και Azim et al. (2013) δείχνουν ότι οι παντρεμένοι εργαζόμενοι τείνουν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με τους άγαμους συναδέλφους τους.

Η μελέτη Saner & Eyüroğlu (2013) εξετάζει τη σχέση μεταξύ οικογενειακής κατάστασης, φύλου και επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ακαδημαϊκών στη Κύπρο. Τα ευρήματά τους αποκαλύπτουν ότι οι παντρεμένοι ακαδημαϊκοί, ανεξαρτήτως φύλου, έχουν γενικά υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους άγαμους ακαδημαϊκούς. Συγκεκριμένα, οι άγαμοι άνδρες ακαδημαϊκοί εκφράζουν δυσαρέσκεια ως προς την εξωγενή επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον, οι παντρεμένες γυναίκες ακαδημαϊκοί τείνουν να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, τα οποία ενδεχομένως επηρεάζονται από το ρόλο τους στην οικογένεια, ειδικά αν δεν είναι οι κύριες εισοδηματίες.

Οι Adeoye, Akoma & Binuyo (2014) συμπεραίνουν ότι η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο είναι πιο σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης από την ηλικία. Το μορφωτικό επίπεδο αναδείχθηκε ως ο πιο σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης, ευθυγραμμιζόμενος με καθιερωμένες έρευνες που υπογραμμίζουν τη σημασία του μορφωτικού επιπέδου στον καθορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η οικογενειακή κατάσταση αναδείχθηκε ως ο δεύτερος προγνωστικός παράγοντας.

Η μελέτη των Jayaraman & Tamizhchelvan (2015) εξέτασε τον αντίκτυπο της οικογενειακής κατάστασης στην επαγγελματική ικανοποίηση των επαγγελματιών βιβλιοθηκονόμων. Διαπίστωσαν ότι το συνολικό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης τους είναι «μέτριο». Διαπίστωσαν επίσης ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση και αυτό επιβεβαιώνεται ακόμη και με την εφαρμογή των μεταβλητών ελέγχου ηλικία και φύλο. Έτσι, συμπεραίνεται ότι ανεξάρτητα από την ηλικία και το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των επαγγελματιών βιβλιοθηκονόμων.

Οι υπάρχουσες έρευνες παρουσιάζουν ποικίλα συμπεράσματα σχετικά με τον αντίκτυπο της απόκτησης παιδιών στην επαγγελματική ικανοποίηση. Οι Pleck, Staines & Lang (1980) διαπίστωσαν ότι τα άτομα που μεγαλώνουν παιδιά κάτω των έξι ετών τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους. Αντίθετα, μια πιο πρόσφατη μελέτη των Barbano και da Cruz (2019) κατέληξε σε διαφορετικό συμπέρασμα. Σύμφωνα με την έρευνά τους, οι γυναίκες με παιδιά βιώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σύγκριση με τις γυναίκες χωρίς παιδιά. Η μελέτη των Uhlir & Rehoř, (2020) αποκάλυψε μια αξιοσημείωτη διαφορά στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται σε σχέση και εκείνων που είναι ελεύθεροι. Τα δεδομένα υποδηλώνουν μια παρόμοια τάση στην κατηγορία των γονέων έναντι των άτεκνων ατόμων, αν και η διάσταση αυτή δεν έχει ελεγχθεί επίσημα στην ανάλυση. Αυτό υποδηλώνει μια πιθανή διασύνδεση μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ικανοποίησης, ευθυγραμμιζόμενη με τις συζητήσεις προηγούμενων μελετητών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα άτομα με σύντροφο τείνουν να βιώνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, τονίζοντας την πιθανή επίδραση της κατάστασης της σχέσης στη συνολική ικανοποίηση στην εργασία.

Βέβαια, τα παραπάνω διαφορετικά ευρήματα αναδεικνύουν την πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ της γονεϊκότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, υποδεικνύοντας ότι η επίδραση της απόκτησης παιδιών στην ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να εξαρτάται

από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ηλικίας των παιδιών και της δυναμικής που ενδεχομένως αφορά το φύλο.

Μια εύλογη εξήγηση για την θετική επίδραση του γάμου και της εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι ο γάμος και τα παιδιά επιφέρει αυξημένες ευθύνες, καθιστώντας μια σταθερή θέση εργασίας πιο πολύτιμη και απαραίτητη (Azim et al.,2013). Οι πρόσθετες υποχρεώσεις μπορεί να συμβάλλουν στην αυξημένη εκτίμηση της εργασιακής σταθερότητας, επηρεάζοντας έτσι τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, τα άτομα μπορεί να προσπαθούν ενεργά να συμβιβάσουν τυχόν δυσαρέσκεια με διάφορες πτυχές της εργασίας, αναγνωρίζοντας τη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης για τη διατήρηση της σταθερής απασχόλησης. Επίσης οι θέσεις εργασίας με υψηλό άγχος και υψηλές απαιτήσεις μπορεί να επηρεάζουν διαφορετικά την επαγγελματική ικανοποίηση για τα παντρεμένα άτομα σε σύγκριση με τους ανύπαντρους. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ένα ισορροπημένο μέτωπο στο σπίτι συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση, με τα ανύπαντρα άτομα να βιώνουν ενδεχομένως μεγαλύτερη ικανοποίηση εάν έχουν καλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας με λιγότερες απαιτήσεις στο σπίτι (Adeoye et al.,2014). Παρόλο που απαιτείται εκτενέστερη έρευνα για την ολοκληρωμένη κατανόηση των λεπτομερειών της σχέσης μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης από την εργασία, τα υπάρχοντα στοιχεία υποδηλώνουν μια αξιοσημείωτη συσχέτιση με επιπτώσεις τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς στην προώθηση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο (Azim et al.,2013).

### 3.6. Η επίδραση της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ικανοποίηση

Το επίπεδο εκπαίδευσης θεωρείται συχνά ως καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Η εκπαίδευση παρέχει στα άτομα την ευκαιρία να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους και να ασχοληθούν με την αυτοαξιολόγηση. Οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είναι σε καλύτερη θέση να αξιολογούν τις καταστάσεις με σαφήνεια και ορθολογισμό, γεγονός που τους καθιστά πιο πιθανό να εκφράζουν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Η άποψη ότι η εκπαίδευση έχει διττό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση, αυξάνοντας τόσο τις εξωγενείς όσο και τις ενδογενείς ανταμοιβές, ενώ ταυτόχρονα αυξάνει τις προσδοκίες και ενδεχομένως προκαλεί δυσαρέσκεια, συζητείται συχνά στη βιβλιογραφία.

Μια πρώτη ολοκληρωμένη μελέτη ήταν των Quinn & Mandilovich το 1975 όπου ανέλυσε δεδομένα από εννέα εθνικές έρευνες στις ΗΠΑ, αποκαλύπτοντας μια γενικά θετική, μη γραμμική και μέτρια συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης (Glenn & Weaver, 1982). Η επιρροή της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ικανοποίηση ήταν πιο αξιοσημείωτη για τους αποφοίτους κολεγίου, αλλά η διαφορά δεν ήταν σημαντική. Όταν η ηλικία παρέμεινε σταθερή, η ολοκλήρωση του πανεπιστημίου φάνηκε να είναι ο κύριος παράγοντας που συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία. Μια άλλη σημαντική μελέτη των Wright & Hamilton αμφισβήτησε την υπόθεση ότι η εκπαίδευση αυξάνει τη δυσαρέσκεια μέσω της ανύψωσης των προσδοκιών (Glenn & Weaver, 1982). Η σύγκρισή τους με λευκούς άνδρες εργάτες με διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης διαπίστωσε ότι τα άτομα με πανεπιστημιακή μόρφωση ήταν, κατά μέσο όρο, εξίσου ικανοποιημένα από την εργασία τους με τα άτομα με λιγότερη μόρφωση.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Glenn & Weaver (1982) ευθυγραμμίζονται με προηγούμενες έρευνες, όπως των Quinn & Mandilovitch, οι οποίες πρότειναν ότι ο συνολικός αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι σχετικά μέτριος. Συγκεκριμένα, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν ότι οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση που απορρέουν από την εκπαίδευση συνδέονται με εξωτερικούς παράγοντες όπως οι αποδοχές, το επαγγελματικό κύρος, η αυτονομία στην εργασία και η εξουσία, ιδίως για τους άνδρες. Σε αντίθεση με την κοινή πεποίθηση ότι η εκπαίδευση που δεν οδηγεί σε απτές εργασιακές ανταμοιβές οδηγεί σε σημαντική εργασιακή δυσαρέσκεια, η μελέτη αυτή υποδηλώνει ότι, κατά μέσο όρο, η εκπαίδευση έχει περιορισμένη άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, ιδίως όταν εξετάζονται οι εσωτερικές πτυχές της εργασίας που δεν επιφέρουν απτά οφέλη.

Έκτοτε αν και αρκετές μελέτες έχουν διερευνήσει τη σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου ενός εργαζομένου και της εργασιακής ικανοποίησης, τα υπάρχοντα στοιχεία παραμένουν κάπως περιορισμένα. Η μελέτη του Idson (1990) σε δεδομένα των ΗΠΑ δεν διαπίστωσε σημαντική επίδραση της εκπαίδευσης σε τρεις από τις τέσσερις μετρήσεις της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία. Ο Meng (1990) βρήκε ότι η εκπαίδευση συσχέτιστηκε θετικά με την αυτονομία των εργαζομένων στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, την επιρροή στις αποφάσεις του προϊσταμένου και την ικανοποίηση από το φυσικό περιβάλλον της θέσης εργασίας. Η μελέτη του Clark (1996) σε Βρετανούς εργαζομένους αποκάλυψε ότι τα άτομα με πιο εκτεταμένη εκπαίδευση έτειναν να έχουν συγκριτικά χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, μαζί με τους άνδρες, τα άτομα μέσης

ηλικίας, όσους εργάζονταν περισσότερες ώρες και όσους εργάζονταν σε μεγαλύτερες εγκαταστάσεις. Οι Clark & Oswald (1996) εντόπισαν μείωση της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία με την αύξηση του επιπέδου εκπαίδευσης, όταν ελέγχθηκε το εισόδημα, και η ικανοποίηση από την εργασία σχετιζόταν αντιστρόφως ανάλογα με τα συγκριτικά μισθολογικά ποσοστά των εργαζομένων.

Αν και η πιο πρόσφατη μελέτη δείχνει ότι το μορφωτικό επίπεδο μπορεί να μην έχει σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση (Solomon, Nikolaev & Shepherd, 2022). Οι περισσότερες μελέτες φαίνεται να υποστηρίζουν ότι καθώς τα άτομα επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, η επαγγελματική τους ικανοποίηση τείνει να βελτιώνεται. Οι Sokolová και Mohelská (2016) ανακάλυψαν θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του μορφωτικού επιπέδου. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης έτειναν να έχουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αυξανόταν με κάθε υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Οι Pies, Yao, Curseu & Liang (2019) διεξήγαγαν μια τετραετή μελέτη, επιβεβαιώνοντας μια σημαντική συσχέτιση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι παρατηρήσεις τους ανέδειξαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ της εκπαίδευσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι Oreopoulos και Salvanes (2011) υπογράμμισαν περαιτέρω τα πλεονεκτήματα μιας καλής εκπαίδευσης, σημειώνοντας αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ των ατόμων με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, οι έρευνες υπογραμμίζουν συλλογικά τη θετική σχέση μεταξύ των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι η επένδυση στην εκπαίδευση μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο. Τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με την άποψη ότι η τριτοβάθμια εκπαίδευση παρέχει στα άτομα δεξιότητες, ευκαιρίες και προοπτικές που επηρεάζουν θετικά τη συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση και απάντηση σε διάφορα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία και τους δημογραφικούς παράγοντες φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, οικογενειακή κατάσταση και εκπαιδευτικό επίπεδο. Μετά την βιβλιογραφική επισκόπηση τόσο σε θεωρητικό όσο και εμπειρικό επίπεδο, τα ευρήματα συμβάλλουν στην ολοκληρωμένη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και ρίχνουν φως στη λεπτή αλληλεπίδραση μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών και της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας.

Η μελέτη παρείχε μια διαφοροποιημένη κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης, αποκαλύπτοντας ότι πολλαπλοί παράγοντες διαμορφώνουν περίπλοκα τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Η περίπλοκη αλληλεπίδραση αυτών των ποικίλων παραγόντων συμβάλλει στις διακυμάνσεις της ικανοποίησης μεταξύ των ατόμων εντός του εργατικού δυναμικού. Παρά την πολυπλοκότητα, επικράτησε ένα συνολικό μέτριο έως υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων βιώνει ικανοποίηση στους αντίστοιχους ρόλους του. Το εύρημα αυτό είναι ενδεικτικό της ανθεκτικότητας και της προσαρμοστικότητας των οργανισμών στην προώθηση θετικών εργασιακών περιβαλλόντων. Υπογραμμίζει τη σημασία της αναγνώρισης της πολύπλευρης φύσης της εργασιακής ικανοποίησης, προτρέποντας τους εργοδότες να υιοθετήσουν προσαρμοσμένες στρατηγικές που να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες και προτιμήσεις του εργατικού δυναμικού τους. Με την αναγνώριση και την πλοήγηση σε αυτή την πολυπλοκότητα, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, προωθώντας τελικά ένα υγιέστερο, πιο αφοσιωμένο και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους τους.

Το φύλο αναδείχθηκε ως αξιοσημείωτος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματά μας υποδηλώνουν ότι υπάρχουν διαφορές με βάση το φύλο στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα βιώνουν και αντιλαμβάνονται την ικανοποίηση από την εργασία. Η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των διαφοροποιήσεων είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος χωρίς αποκλεισμούς και ικανοποίησης. Όμως, αν και κάποιες εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι υπάρχουν

σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στην ικανοποίηση από την εργασία, η εμπειρική βιβλιογραφία στο σύνολο της δεν έχει δώσει μια ομόφωνη απάντηση με αποτέλεσμα η σύνδεση αυτή είναι ασυνεπής. Με άλλα λόγια, η διαφορά μεταξύ των δύο φύλων στην ικανοποίηση από την εργασία χρήζει περαιτέρω εξέτασης.

Διαπιστώθηκε ότι η ηλικία αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, αν και με διαφοροποιημένο αντίκτυπο. Οι νεότεροι και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσίασαν διαφοροποιήσεις στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εκτιμήσεις που σχετίζονται με την ηλικία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στις προσπάθειες για την ενίσχυση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο.

Τα έτη εμπειρίας επέδειξαν αξιοσημείωτο αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι περισσότερες μελέτες έχουν δείξει θετική σχέση μεταξύ της ηλικίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι με διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας παρουσίασαν διαφορές στην ικανοποίησή τους, τονίζοντας την ανάγκη για προσαρμοσμένες προσεγγίσεις που να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων σε διαφορετικά στάδια σταδιοδρομίας.

Η οικογενειακή κατάσταση αναδείχθηκε ένα ακόμα παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η σχέση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης από την εργασία είναι μεν περίπλοκη αλλά τα περισσότερα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν ότι τα άτομα με σύντροφο τείνουν να βιώνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, τονίζοντας την πιθανή επίδραση της κατάστασης της σχέσης στη συνολική ικανοποίηση στην εργασία. Πιο αναλυτικά, τα ευρήματα έδειξαν διαφορές στα επίπεδα ικανοποίησης μεταξύ των έγγαμων και των άγαμων εργαζομένων. Παράγοντες όπως οι οικογενειακές ευθύνες, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και το επίπεδο υποστήριξης στο σπίτι μπορεί να συμβάλλουν στις παρατηρούμενες διαφορές.

Τέλος, το επίπεδο εκπαίδευσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο τείνουν να παρουσιάζουν χαμηλότερη ικανοποίηση, ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Η τάση αυτή ευθυγραμμίζεται με τις ευρύτερες συζητήσεις σχετικά με την πιθανή επίδραση της εκπαίδευσης τόσο στους εσωτερικούς όσο και στους εξωτερικούς

εργασιακούς παράγοντες, διαμορφώνοντας τη συνολική ικανοποίηση των ατόμων στον επαγγελματικό τους ρόλο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό τοπίο, είναι επιτακτική ανάγκη για τις εταιρείες να θέτουν ως προτεραιότητα τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος για το προσωπικό τους, καθώς αυτό επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία και προάγει τη θετική διαφήμιση από στόμα σε στόμα εντός του εργατικού δυναμικού. Η διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων έχει γίνει όλο και πιο κρίσιμη για τους οργανισμούς. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί εστίαση στην παροχή θετικής εμπειρίας για τους εργαζομένους, η οποία εξασφαλίζει την ικανοποίηση και την ευτυχία του εργατικού δυναμικού. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύουν ενεργά στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που όχι μόνο προσελκύει αλλά και διατηρεί τους εξειδικευμένους και πολύτιμους υπαλλήλους τους.

Οι εργοδότες που επιδιώκουν να επενδύουν ενεργά στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος και να ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη διάφορους δημογραφικούς παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης. Η προσαρμογή των πολιτικών και των πρακτικών ώστε να ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει σε έναν πιο αποδοτικό εργασιακό χώρο. Οι πρακτικές συμβουλές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την προσφορά ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, την επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη, την εφαρμογή προγραμμάτων αναγνώρισης, την προώθηση πρωτοβουλιών καθοδήγησης, την προτεραιότητα στην ευεξία των εργαζομένων, την προώθηση της διαφορετικότητας και της ενσωμάτωσης και την παροχή τακτικής ανατροφοδότησης. Με την αντιμετώπιση αυτών των πτυχών, οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που ενισχύει την ικανοποίηση από την εργασία, τονώνει το ηθικό και συμβάλλει στη συνολική οργανωτική επιτυχία.

Με βάση τις γνώσεις που αποκτήθηκαν από τη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση προτείνονται οι ακόλουθες συστάσεις για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τα διευθυντικά στελέχη. Αρχικά, οι εταιρείες πρέπει να προωθούν ενεργά τους

αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας και τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή τακτικών δραστηριοτήτων ομαδικής ανάπτυξης, πολιτικών ανοικτών θυρών και τη δημιουργία ατμόσφαιρας συνεργασίας. Ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ακούγονται και εκτιμώνται, συμβάλλει σημαντικά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Το πιο σημαντικό όμως είναι να καλλιεργείται ένα σύστημα δικαιοσύνης σε ζητήματα όπως στην αξιολόγηση των εργαζομένων. Το σύστημα αυτό πρέπει να είναι διαφανές, παρέχοντας σαφή κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης. Η άντληση πληροφοριών από επιτυχημένα μοντέλα σε άλλες χώρες βοηθά στην προσαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης ώστε να ευθυγραμμιστεί με τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου, εξασφαλίζοντας μια δίκαιη και αμερόληπτη αξιολόγηση. Η καθιέρωση της δικαιοσύνης με βάση δημογραφικούς παράγοντες προϋποθέτει το σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης χωρίς αποκλεισμούς και χωρίς προκαταλήψεις.

Φύλο: Η δικαιοσύνη με βάση το φύλο απαιτεί την εξάλειψη των προκαταλήψεων λόγω φύλου από τη διαδικασία αξιολόγησης. Οι δείκτες απόδοσης οφείλουν να είναι ουδέτεροι ως προς το φύλο και η αξιολόγηση των εργαζομένων να γίνεται με βάση τα επιτεύγματα και τις ικανότητές τους και όχι με βάση τα στερεότυπα του φύλου. Σημαντικό είναι να γίνεται τακτική εξέταση των μισθολογικών ανισοτήτων μεταξύ των δύο φύλων ώστε να αντιμετωπίζονται τυχόν ανισότητες.

Ηλικία: Η δικαιοσύνη σε σχέση με την ηλικία συνεπάγεται την αναγνώριση ότι τα άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικά στάδια της ζωής τους μπορούν να συνεισφέρουν με μοναδικό τρόπο. Αντί να συγκρίνονται άκαμπτα οι επιδόσεις μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, προτείνεται να εξετάζεται το ενδεχόμενο να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι με βάση τα κατάλληλα για την ηλικία τους κριτήρια αναφοράς. Με άλλα λόγια, να λαμβάνεται υπόψη ποικιλομορφία των προοπτικών και των δεξιοτήτων που φέρνουν στο χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι διαφορετικών ηλικιών.

Οικογενειακή κατάσταση: Σε ότι αφορά την οικογενειακή κατάσταση έμφαση οφείλεται να δίνεται στην αναγνώριση ότι οι οικογενειακές ευθύνες μπορεί να επηρεάσουν τη δυναμική της εργασίας. Με άλλα λόγια, μια πρακτική πρόταση είναι η παροχής ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας ώστε να είναι εφικτή η προσαρμογή σε διαφορετικές οικογενειακές δομές. Είναι δηλαδή σημαντικό να μην γίνονται υποθέσεις σχετικά με τη δέσμευση ή τη διαθεσιμότητα ενός εργαζομένου και να λαμβάνεται υπόψη η οικογενειακή του κατάσταση.

Εμπειρία: Η δικαιοσύνη όσον αφορά τα επίπεδα εμπειρίας προϋποθέτει την αναγνώριση των διαφορετικών συνεισφορών τόσο των έμπειρων επαγγελματιών όσο και εκείνων που βρίσκονται στο ξεκίνημα της σταδιοδρομίας τους. Οι προσδοκίες απόδοσης οφείλουν να ευθυγραμμίζονται με τους ρόλους εργασίας και τα στάδια σταδιοδρομίας. Μια πρακτική πρόταση είναι η παροχή προγραμμάτων καθοδήγησης που διευκολύνουν τη μεταφορά γνώσεων μεταξύ έμπειρων και λιγότερο έμπειρων εργαζομένων.

Επίπεδο εκπαίδευσης: Η δικαιοσύνη με βάση το μορφωτικό επίπεδο περιλαμβάνει την αναγνώριση των διαφορετικών μορφωτικών υποβάθρων. Οι οργανισμοί οφείλουν να αποφεύγουν τον καθορισμό αυθαίρετων εκπαιδευτικών απαιτήσεων για τους ρόλους, εκτός αν είναι πραγματικά απαραίτητο. Με άλλα λόγια, προτείνεται να δίνεται έμφαση στις δεξιότητες και τις ικανότητες έναντι των τυπικών προσόντων, διασφαλίζοντας ότι οι ευκαιρίες εξέλιξης είναι προσβάσιμες στους εργαζόμενους ανεξάρτητα από το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο.

Εν κατακλείδι, η υιοθέτηση της πολυμορφίας και της ενσωμάτωσης όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τις ηθικές αρχές, αλλά και επηρεάζει θετικά το τελικό αποτέλεσμα. Ένας χώρος εργασίας με ποικιλομορφία και χωρίς αποκλεισμούς ενισχύει τη δέσμευση, την αφοσίωση και τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων, οδηγώντας σε αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση. Ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και του αμοιβαίου σεβασμού, δημιουργώντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι ευδοκιμούν. Συνοψίζοντας, η προώθηση της ποικιλομορφίας και της ενσωμάτωσης δεν είναι απλώς μια ηθική επιταγή, αλλά μια στρατηγική κίνηση για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα μελέτη μπορεί να προτείνει πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης, προτείνοντας τρόπους για την αντιμετώπιση των υφιστάμενων περιορισμών και τη διεύρυνση του βάθους κατανόησης. Για να ενισχυθεί η σταθερότητα των ευρημάτων η μελέτη συνηγορεί υπέρ της διερεύνησης πρόσθετων μεταβλητών πέραν των δημογραφικών, όπως η ασάφεια ρόλων, το επίπεδο εργασίας, οι εξαρτημένες ανταμοιβές και η δυναμική των συναδέλφων, ώστε να αναλυθεί διεξοδικά η επίδρασή τους στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Μια ακόμα πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η διεξαγωγή διαχρονικών μελετών ώστε να είναι εφικτή η παρακολούθηση των αλλαγών στην εργασιακή ικανοποίηση με την πάροδο του χρόνου, προσφέροντας μια δυναμική κατανόηση των τάσεων και των διαρκών αποτελεσμάτων των οργανωτικών παρεμβάσεων. Προτείνονται επίσης διαπολιτισμικές αναλύσεις για την αποκάλυψη των πολιτισμικών επιδράσεων στην εργασιακή ικανοποίηση, συγκρίνοντας διαφορετικά πλαίσια για να διακρίνουμε πώς οι πολιτισμικές αποχρώσεις διαμορφώνουν τις αντιλήψεις. Επιπλέον, συνιστάται η ενσωμάτωση της φωνής των εργαζομένων μέσω της ενεργού συμμετοχής στις ερευνητικές διαδικασίες.

Η μελέτη αναγνωρίζει το χρονικό πλαίσιο της συλλογής των δεδομένων, που πραγματοποιήθηκε πριν από την έναρξη της πανδημίας Covid-19. Λαμβάνοντας υπόψη τις άνευ προηγουμένου παγκόσμιες αλλαγές που επέφερε η πανδημία, καθίσταται σκόπιμο να διερευνηθεί ο πιθανός αντίκτυπος της στην επαγγελματική ικανοποίηση. Οι αρχικές έρευνες κατά τη διάρκεια της πανδημίας, όπως η έρευνα των Feng & Savani (2020), αποκάλυψαν αξιοσημείωτες μεταβολές στη δυναμική της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι ενδιαφέρον ότι, ενώ δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές λόγω φύλου πριν από την πανδημία, οι γυναίκες ανέφεραν μείωση της εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους άνδρες εν μέσω της πανδημίας.

Αυτό προτρέπει σε μια κρίσιμη εξέταση των μοναδικών προκλήσεων της πανδημίας, συμπεριλαμβανομένης της απομακρυσμένης εργασίας, των ανησυχιών για την υγεία και των διαταραχών της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι οποίες μπορεί να επηρέασαν διαφορετικά την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των δύο φύλων. Καθώς η εργασιακή ικανοποίηση παραμένει ένα δυναμικό και εξαρτώμενο από το πλαίσιο φαινόμενο, η περαιτέρω έρευνα μετά την πανδημία είναι απαραίτητη για την ολοκληρωμένη

κατανόηση της εξελισσόμενης φύσης της και της διαφοροποιημένης επίδρασης εξωτερικών παραγόντων, όπως μια παγκόσμια κρίση υγείας, στην ευημερία του εργατικού δυναμικού.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### Αγγλόφωνη

Adams, J. S. (2015). Equity theory. *Miner, J. B.: In Organizational Behavior I*. New York: Routledge, 134-158.

Adeoye, A., Akoma, L., & Binuyo, B. O. (2014). Age, marital status and educational background as determinants of job satisfaction: A case study of Nigeria workers. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences, UK: Progressive Academic Publishing*, 2(2).

Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management, Canada: Canadian Center of Science and Education*, 5(3), 70-80.

Ahmed, I., Nawaz, M. M., Usman, A., Shaukat, M. Z., & Ahmed, N. (2010). A mediation of customer satisfaction relationship between service quality and repurchase intentions for the telecom sector in Pakistan: A case study of university students. Pakistan: University of the Punjab. *African Journal of Business Management*, 4(16), 34-57.

Aksu, A. (2008). Employee turnover: calculation of turnover rates and costs. In *Handbook of hospitality human resources management, Turkey: Akdeniz University* (pp. 195-222). London: Routledge.

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction. *Ali, BJ, & Anwar, G. (2021). International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22-30.

Arogundade, A. M., & Akpa, V. O. (2023). Alderfer's Erg and McClelland's Acquired Needs Theories-Relevance in Today's Organization. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 10, 232-239.

Austrom, D. R., Baldwin, T. T., & Macy, G. J. (1988). The Single Worker: an Empirical Exploration of Attitudes, Behavior, and Well-Being. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l' Administration*, 5(4), 22-29.

Azim, M. T., Haque, M. M., & Chowdhury, R. A. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.

Barnet, T., & Simmering, M. (2006). Motivation and motivation theory. *Encyclopedia of Management. Gale Group, Inc., eNotes. com*

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. University of Chicago Press: *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865.
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2008). Interaction of working conditions, job satisfaction, and sickness absences: evidence from a representative sample of employees. *Social Science & Medicine*, 67(4), 520-528.
- Brown, S., & Sessions, J. G. (1996). The economics of absence: theory and evidence. *Journal of Economic Surveys*, 10(1), 23-53.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *London: Routledge, Human Performance*, 22(2), 156-189.
- Carleton, C. J., & Clain, S. H. (2012). Women, men, and job satisfaction. *Eastern Economic Journal*, 38, 331-355.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Great Britain: Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Conroy, D. E., Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2009). Achievement motivation. *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: The Guilford Press, 382-399.
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), 205-224.
- Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2004). Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. *International Journal of Manpower*, 25(2), 211-238.
- Fagin, L., Carson, J., Leary, J., De Villiers, N., Bartlett, H., O'Malley, P., ... & Brown, D. (1996). Stress, coping and burnout in mental health nurses: findings from three research studies. *International Journal of Social Psychiatry*, 42(2), 102-111.
- Feng, Z., & Savani, K. (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 719-736.

- Fogarty, G. J., Machin, M. A., Albion, M. J., Sutherland, L. F., Lalor, G. I., & Revitt, S. (1999). Predicting occupational strain and job satisfaction: The role of stress, coping, personality, and affectivity variables. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 429-452.
- Fowler, S. (2023). *Why Motivating People Doesn't Work... and what Does: More Breakthroughs for Leading, Energizing, and Engaging*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc..
- Frey, R. S. (1984). Need for achievement, entrepreneurship, and economic growth: A critique of the McClelland thesis. *The Social Science Journal*, 21(2), 125-134.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1982). Further evidence on education and job satisfaction. *Oxford: Oxford University, Press, Social Forces*, 61(1), 46-55.
- Goh, C. T., Koh, H. C., & Low, C. K. (1991). Gender effects on the job satisfaction of accountants in Singapore. *Work & Stress*, 5(4), 341-348.
- Green, F., & Tsitsianis, N. (2004). *Can the changing nature of jobs account for national trends in job satisfaction?* (No. 04, 06). Canterbury: University of Kent, Discussion Paper Department of Economics.
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hagedorn, L. S. (2000). Conceptualizing faculty job satisfaction: Components, theories, and outcomes. *New directions for institutional research*, 2000(105), 5-20.
- Hemingway, M. A., & Smith, C. S. (1999). Organizational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 285-299.
- Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: Why aren't women more dissatisfied? *The Sociological Quarterly*, 30(3), 385-399.
- Hoque, M. E., & Islam, M. M. (2003). Contribution of some behavioural factors to absenteeism of manufacturing workers in Bangladesh. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18(3-4), 81-96.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49(3), 209-216.
- Ibietan, J. (2010). Theories of personnel motivation in organisations. *Multidisciplinary Journal of Research Development*, 15(2), 1-10.

- Idson, T. L. (1990). Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied Economics*, 22(8), 1007-1018.
- Ilies, R., Yao, J., Curseu, P. L., & Liang, A. X. (2019). Educated and happy: A four-year study explaining the links between education, job fit, and life satisfaction. *Applied Psychology*, 68(1), 150-176.
- Ionescu, G. G., & Negrusa, A. L. (2013). Elton Mayo, an enthusiastical managerial philosopher. *Revista de Management Comparat International*, 14(5), 671-688.
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., & Paul, K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied psychology*, 74(2), 193-200.
- Jewell. L. N. and Siegall. M. (1990). *Contemporary Industrial and Organizational Psychology*, St Paul, Minn: West Publishing Company, Second Edition.
- Johnson, J. J. (2003). License to Harass Women: Requiring Hostile Environment Sexual Harassment to Be Severe or Pervasive Discriminates Among Terms and Conditions of Employment. *Maryland: Maryland Law Review*, 62(1), 85.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Academic Press Inc., 56(3), 388-421.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2007). The benefits and possible costs of positive core self-evaluations: A review and agenda for future research. *Positive Organizational Behavior*, 159-174.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-being*, New York: The Guilford Press, 393-413.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *American Psychological Association, Inc., Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *American Psychological Association, Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75-130.
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.

- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *American Psychological Association, Journal of Applied Psychology, 102*(3), 338-355.
- Kifle, T., & Kler, P. (2007). Job satisfaction and gender: Evidence from Australia. *Melbourne: Hilda Survey Research Conference, 19-20.*
- Klecker, Beverly, and Loadman William E. (1997). Exploring Teacher Job Satisfaction, across Years of Teaching Experience. *Chicago: Mid-Western Educational Research Association.*
- Knight, D. K., Crutsinger, C., & Kim, H. (2006). The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention. *International Textile and Apparel Association, Sage Publications, Clothing and Textiles Research Journal, 24*(1), 1-14.
- Konrad, A. M., Corrigall, E., Lieb, P., & Ritchie Jr, J. E. (2000). Sex differences in job attribute preferences among managers and business students. *Eastern Academy of Managements, Sage Publications, Group & Organization Management, 25*(2), 108-131
- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 50*(1), 174-194.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management, 15*(7), 354-358.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement, 57*(3), 469-476.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management, 18*(2), 87-92.
- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology, 18*, 73-99.
- Lester, P. E. (1982). Teacher job satisfaction questionnaire. *Educational and Psychological Measurement.*
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion, 15*, 9-28.
- Long, A. (2005). Happily ever after? A study of job satisfaction in Australia. *Economic Record, 81*(255), 303-321.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management Business, and Administration, 15*(1), 1-6.

- Lyle, J. (2005). *Sports coaching concepts: A framework for coaches' behaviour*. London: Routledge.
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Elsevier Ltd., Australia & New Zealand: Sport Management Association, Sport Management Review*, 13(2), 106-117.
- Mangi, A. A., Kanasro, H. A., & Burdi, M. B. (2015). Motivation tools and organizational success: a critique analysis of motivational theories. *Government: Research Journal of Political Science*, 4(4), 51-62.
- Meng, R. (1990). The relationship between unions and job satisfaction. *Applied Economics*, 22(12), 1635-1648.
- Menon, M. E., & Saitis, C. (2006). Satisfaction of pre-service and in-service teachers with primary school organization: Evidence from Greece. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3), 345-363.
- Middlewood, D., & Bush, T. (2013). *Leading and managing people in education*. UK: Sage Publications, *Leading and Managing People in Education*, 1-288.
- Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York: Henry Holt and Co.
- Mocheche, E. K., Bosire, J. N., & Raburu, P. A. (2017). Influence of gender on job satisfaction of secondary school teachers in Kenya, 3(2), 40-48.
- Mora, T., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, 38(4), 581-589.
- Muntazeri, S., & Indrayanto, A. (2018). The impact of education, training and work experience on job satisfaction and job performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 20(2), 50-69.
- Ngo, H. Y., Foley, S., Ji, M. S., & Loi, R. (2014). Work satisfaction of Chinese employees: A social exchange and gender-based view. *Social Indicators Research*, 116(2), 457-473.
- Nicholson, N., Brown, C. A., & Chadwick-Jones, J. K. (1976). Absence from work and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(6), 728.
- Njiru, L. M. (2014). Job satisfaction and motivation among teachers of Kiharu District in Kenya. *Mediterranean journal of social sciences*, 5(5), 135.
- O'Brien, G. E., & Dowling, P. (1981). Age and job satisfaction. *Australian Psychologist*, 16(1), 49-61.
- Oreopoulos, P., & Salvanes, K. G. (2011). Priceless: The nonpecuniary benefits of schooling. *Journal of Economic Perspectives*, 25(1), 159-184.

- Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical review and comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's theory of needs. *Funai journal of accounting, business and finance*, 1(1), 161-173.
- Platt, J., Prins, S., Bates, L., & Keyes, K. (2016). Unequal depression for equal work? How the wage gap explains gendered disparities in mood disorders. *Social Science & Medicine*, 149, 1-8.
- Rasku, A., & Kinnunen, U. (2003). Job conditions and wellness among Finnish upper secondary school teachers. *Psychology and Health*, 18(4), 441-456.
- Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., & Jamalizadeh, A. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 1(2), 95-102.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725
- Reid, C., Hurst, C., & Anderson, D. (2013). Examination of socio-demographics and job satisfaction in Australian registered nurses. *Collegian*, 20(3), 161-169.
- Riordan, C. M., Griffith, R. W., & Weatherly, E. W. (2003). Age and work-related outcomes: the moderating effects of status characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 37-57.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433-439.
- Roelen, C. A., Koopmans, P. C., Notenbomer, A., & Groothoff, J. W. (2008). Job satisfaction and sickness absence: a questionnaire survey. *Occupational Medicine*, 58(8), 567-571.
- Sabharwal, M., & Corley, E. A. (2009). Faculty job satisfaction across gender and discipline. *The Social Science Journal*, 46(3), 539-556.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *The Anthropologist*, 10(1), 31-38.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2013). The gender-marital status job satisfaction relationship of academics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2817-2821.
- Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 982.
- Scott, D., & Mabes, D. A. (1984). The job satisfaction/absenteeism relationship: gender as a moderating variable. *Akron Business and Economic Review*, 15(3), 43-47.
- Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of management journal*, 28(3), 599-612.

- Shiyani, V. (2021). Job Satisfaction: Meaning, Definition, Importance, factors, Effects, and Theories. *Retrieved, 11(5), 2021.*
- Sinha, D. K. (2015). McClelland's need for achievement theory. Your article library.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour, 14(3), 473-502.*
- Smith, D. B., & Plant, W. T. (1982). Sex differences in the job satisfaction of university professors. *Journal of Applied Psychology, 67(2), 249-251.*
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1985). Job descriptive index. *Journal of Applied Psychology.*
- Sokolová, M., Mohelská, H., & Zubr, V. (2016). Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction: a case study in the Czech republic. *E+M Ekonomie a Management, 19 (1), 108-120.*
- Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2022). Does educational attainment promote job satisfaction? The bittersweet trade-offs between job resources, demands, and stress. *Journal of Applied Psychology, 107(7), 1227-1241.*
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research, 4(2), 41-48.*
- Spector, P. E. (1994). Job satisfaction survey, University of South Florida, Department of Psychology.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. USA: Sage Publications, Inc, 3.*
- Staines, G. L., & Quinn, R. P. (1979). American workers evaluate the quality of their jobs. *Monthly Labor Review, 102(1), 3-12.*
- Stello, C. M. (2011). Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. In *Unpublished paper presented at the 2011 student research conference: Exploring opportunities in research, policy, and practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.*
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics, 8(1), 57-72.*
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, 20(4), 316-334.*
- Thompson, L., & Walker, A. J. (1989). Gender in families: Women and men in marriage, work, and parenthood. *Journal of Marriage and the Family, 51 (4), 845-871.*



- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems*. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre, 2.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international journal of human resource management*, 24(14), 2657-2669.
- Uhlíř, L., & Řehoř, P. (2020). Gender, Education and Marital Status as Determinants of Job Satisfaction. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, 23(2), 2-13.
- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). Expectancy theories. In *Organizational Behavior*, New York: Routledge, 1, 94-113.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
- Wahyudi, W. (2018). The influence of job satisfaction and work experience on lecturer performance of Pamulang University. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 1(2), 221-230.
- Ward, M. E., & Sloane, P. J. (2000). Non-pecuniary advantages versus pecuniary disadvantages; Job satisfaction among male and female academics in Scottish universities. *Scottish Journal of Political Economy*, 47(3), 273-303.
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and aging*, 7(1), 37-45.
- Warr, P. (1995). Age and job performance. *Snel, J., Cremer, R.(Hg.)(1995): Work and aging. A European perspective*, 309-322.
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of applied Psychology*, 65(3), 364-367.
- Weinberg, A., & Creed, F. (2000). Stress and psychiatric disorder in healthcare professionals and hospital staff. *the Lancet*, 355(9203), 533-537.
- Weiss, D. J. (1967). *Minnesota satisfaction questionnaire*. University of Minnesota, industrial relations Center, work adjustment project.
- Weiss, H. M., & Beal, D. J. (2005). *Reflections on affective events theory*. In *The effect of affect in organizational settings*. Emerald Group Publishing Limited, 1, 1-21
- Wooldridge, S. (2022). Workplace satisfaction at a 20-year low: Survey. Διαθέσιμο εδώ <https://www.benefitspro.com/2022/03/28/workplace-satisfaction-at-a-20-year-low-survey/?slreturn=20231114105745>. [12/2023]

Zeitz, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: A situational perspective. *Human relations*, 43(5), 419-438.

### Ελληνόφωνη

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

Ταρασιάδου, Α. & Πλατσίδου, Μ. (2009) Επαγγελματική ικανοποίηση νηπιαγωγών: Ατομικές Διαφορές και Προβλεπτικοί Παράγοντες. *Επιστήμες Αγωγής*, 4, 141-154