



**DISTANCE MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΚΑΡΑΤΡΑΝΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024



**DISTANCE MASTER OF BUSINESS
ADMINISTRATION**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**Διπλωματική εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

ΚΑΡΑΤΡΑΝΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Βασίλειος Καρατράντος, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	v
Abstract	vi
Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	1
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Σημασία έρευνας	2
1.3 Σκοπός της έρευνας	3
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα	3
1.5 Μεθοδολογία	3
1.6 Περιορισμοί της έρευνας	4
Κεφάλαιο 2^ο: Επαγγελματική Ικανοποίηση	5
2.1 Έννοια – Ορισμοί	5
2.2 Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης	8
2.2.1 Θεωρίες Διαδικασίας (Process Theories)	8
2.2.2 Θεωρίες Περιεχομένου (Content Theories)	15
2.3 Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης	21
2.4 Επιπτώσεις επαγγελματικής ικανοποίησης στην λειτουργία μιας επιχείρησης ...	23
2.5 Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης	25
Κεφάλαιο 3^ο: Επαγγελματική Ικανοποίηση και Απόδοση εργαζομένων	29
3.1 Έννοια της απόδοσης	29
3.2 Σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης	30
3.2.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση συμβάλλει στην απόδοση	31
3.2.2 Η απόδοση συμβάλλει στην ανάπτυξη εργασιακής ικανοποίησης	33
3.2.3 Επίδραση ανταμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση	34
Κεφάλαιο 4^ο: Συμπεράσματα	37
Κεφάλαιο 5^ο: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	40
Βιβλιογραφικές Αναφορές	42

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Καρατράντος Βασίλειος

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος Επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Καρατράντος Βασίλειος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο ρόλος της επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί καταλλήλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με τη κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών σε πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Καρατράντος Βασίλειος

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κυρίως για το ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και την πολύτιμη καθοδήγησή του.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και το στενό φιλικό μου περιβάλλον, για την πολύτιμη υποστήριξή τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα. Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά την επιρροή της επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων, προέκυψε ότι γενικά υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δυο όρων προς αυτή την κατεύθυνση. Ωστόσο αυτό δεν είναι απόλυτο καθώς επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες. Η επιρροή της εργασιακής απόδοσης στην επαγγελματική ικανοποίηση, που αποτελεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά. Η γενική αντίληψη είναι ότι με την αυξημένη παραγωγικότητα δημιουργείται μια ευημερία από τον εργαζόμενο, ωστόσο δεν είναι απόλυτο αυτό, καθώς υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση αυτή. Τέλος για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που είναι η ανταμοιβή και πως επηρεάζει την ικανοποίηση και την απόδοση, παρατηρείται ότι ναι μεν υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ τους, αλλά οι αμοιβές αποτελούν μόνο ένα από τα κριτήρια, που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση.

Λέξεις - κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ανθρώπινες σχέσεις, δέσμευση, συναισθήματα.

ABSTRACT

The purpose of the work is to investigate the effect of job satisfaction on employee performance. For the needs of this study, a literature search was used. As for the first research question, which concerns the influence of job satisfaction on employee performance, it emerged that in general there is a positive relationship between the two terms in this direction. However, this is not absolute as it is also influenced by other factors. The influence of job performance on job satisfaction, which is the second research question, shows common characteristics. The general perception is that with increased productivity a well-being is created by the worker, however this is not absolute, as there are other factors that influence this situation. Finally, for the third research question which is reward and how it affects satisfaction and performance, it is observed that there is a positive relationship between them, but remuneration is only one of the criteria that determine professional satisfaction and work performance.

Key - words: Job satisfaction, evaluation of the performance of the employees, human relationships, commitment, emotions

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στους εργαζόμενους ή υπαλλήλους μιας επιχείρησης και αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς πόρους για κάθε εταιρεία. Οι εργαζόμενοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη πίσω από τη λειτουργία και την επιτυχία μιας επιχείρησης. Ο όρος "ανθρώπινο δυναμικό" περιλαμβάνει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα, από τους εργάτες και υπαλλήλους γραφείου μέχρι τους διευθυντές και τα ανώτερα στελέχη (Garavan, 2007). Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κρίσιμο μέρος της επιτυχίας κάθε επιχείρησης και πρέπει να προσεγγίζεται με ορθολογικό τρόπο ώστε να εξασφαλιστεί η εργασιακή ικανοποίηση.

Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση ή ευτυχία που βιώνει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του. Είναι μια πολύπλευρη έννοια που επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού περιβάλλοντος, των εργασιακών καθηκόντων, των σχέσεων με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους, την αμοιβή, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την προσωπική ολοκλήρωση. Η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται συχνά με αυξημένα κίνητρα, παραγωγικότητα και γενική ευημερία, ενώ η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, μειωμένη απόδοση και πιθανά λάθη.

Αντίστοιχα σημαίνοντα ρόλο στη βιωσιμότητα και πρόοδο μιας επιχείρησης αποτελεί και η απόδοση των εργαζομένων. Καθώς η κερδοφορία της επιχείρησης εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων της, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό τη μέγιστη αποδοτικότητα του, είναι κάτι που απασχολεί τις διοικήσεις των επιχειρήσεων.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, που είναι και το εισαγωγικό, δίνονται πληροφορίες γενικές σχετικά με το ερευνητικό πεδίο της εργασίας, όπως τους σκοπούς της, τη σημασία της, ποια μεθοδολογία επιλέχτηκε, ποια είναι τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία επρόκειτο να αναλυθούν, καθώς και τους

περιορισμούς της έρευνας σχετικά με το αντίστοιχο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο ξεκινάει η ανάλυση του φαινομένου, αρχικά με εννοιολογική προσέγγιση, έπειτα με την ανάπτυξη διάφορων θεωριών που είναι εφάμιλλες με το αντικείμενο. Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή των παραγόντων που συντελούν στην ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και τι επιπτώσεις έχει στην επαγγελματική συμπεριφορά. Τέλος, γίνεται μια αναφορά και στις προσπάθειες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

1.2 Σημασία της έρευνας

Η σημασία της συγκεκριμένης εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι δυνατό να καθορίσει ολόκληρη τη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς επηρεάζει το πιο σημαντικό παράγοντα των επιχειρήσεων, το ανθρώπινο δυναμικό. Συνεπώς είναι σκόπιμο να κατανοήσουμε τον σημαίνοντα ρόλο που παίζει για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών.

Μέσα από αυτή την έρευνα θα γίνει προσπάθεια να δοθούν όσες περισσότερες πληροφορίες και απαντήσεις είναι δυνατό σχετικά με ένα πολύ ενδιαφέρον, χρήσιμο και πολύπλευρο αντικείμενο, όπως η εργασιακή ικανοποίηση. Το θέμα αυτό χαρακτηρίζεται επίσης και από την υποκειμενικότητα του, καθώς ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει διαφορετικά κριτήρια, τα οποία αν ικανοποιηθούν θα του δημιουργήσουν θετικά συναισθήματα. Όπως γίνεται αντιληπτό, η εργασιακή ικανοποίηση είναι δυνατό να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους, επηρεάζοντας τελικά τη συνολική απόδοση, την παραγωγικότητα και την κουλτούρα του.

Συνοπτικά, η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με διάφορες πτυχές της οργανωσιακής απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των εργαζομένων μπορούν να επωφεληθούν από την αυξημένη παραγωγικότητα, το μειωμένο κόστος κύκλου εργασιών, τις βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες και μια πιο θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας, τα οποία συμβάλλουν στη συνολική επιχειρησιακή επιτυχία.

1.3 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εργασίας, κρίθηκε σκόπιμο να απαντηθούν ορισμένα ερωτήματα, τα οποία αποτέλεσαν τη θεμελιώδη δομή της έρευνας και σχημάτισαν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο ανάπτυξης του θέματος της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ερωτήματα αυτά είναι:

1. Η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει θετικά στην απόδοση των εργαζομένων;
2. Η απόδοση των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση;
3. Οι ανταμοιβές οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απόδοση;

Αυτές είναι η ερωτήσεις που θα συντελέσουν τη δομή της έρευνας μας για το συγκεκριμένο θέμα, έχοντας θέσει ως στόχο την ολοκληρωμένη διατύπωση του αντικειμένου με όσο τον δυνατό πιο ολοκληρωμένο τρόπο, μιας και αφορά ένα πολύ γενικό και πολύπλευρο φαινόμενο που συναντάται σε κάθε οργανισμό και διαφέρει η οπτική του από εργαζόμενο σε εργαζόμενο.

1.5 Μεθοδολογία της έρευνας

Για την υλοποίηση και τη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα. Η επιλογή του συγκεκριμένου τρόπου έρευνας έγινε καθώς με αυτόν τον τρόπο επιτρέπεται μια πιο δημιουργική συλλογή δεδομένων και ο συνδυασμός θεωριών από διαφορετικούς επιστημονικούς κλάδους (Snyder, 2019). Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό αφορά ότι η ανάλυση δεδομένων μια βιβλιογραφικής έρευνας δεν υπόκειται σε συγκεκριμένες μεθοδολογικές σταθερές, όπως τόνισαν ο Whittemore και Knalf (2005).

Η αναζήτηση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε δυο βάσεις δεδομένων, το Google Scholar και ScienceDirect. Οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν στην αγγλική γλώσσα είναι job satisfaction (=εργασιακή ικανοποίηση), employee performance (= απόδοση εργαζομένων). Επιπρόσθετα δεν υπήρχε κάποιος χρονολογικός περιορισμός

όσον αφορά τα επιστημονικά άρθρα και εργασίες που μελετήθηκαν για την λήψη των δεδομένων. Ωστόσο προτεραιότητα είχαν τα πιο πρόσφατα και ενημερωμένα κείμενα.

Ως προς το κομμάτι της επιλογής των κατάλληλων κείμενων από αυτά που μελετήθηκαν, διαβάστηκαν αρχικά οι περιλήψεις τους, με αποτέλεσμα να επιλεχθούν εκείνες που είχαν τα καταλληλά εργαλεία για να εκπονήσω την εργασία, ενώ αντίστοιχα απορρίφθηκε οτιδήποτε δεν επικεντρωνόταν στο θέμα μου και είχε απλά αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση.

1.6 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως είναι φυσιολογικό, κάθε έρευνά έχει και τους περιορισμούς της. Στη συγκεκριμένη αντλήθηκαν αρκετά δεδομένα από πηγές και διατυπώσεις που πραγματοποιήθηκαν αρκετά χρονιά πίσω, όπως για παράδειγμα οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπρόσθετα ένας ακόμα περιορισμός αφορά τα πρωτογενή δεδομένα γενικά που επιλέχθηκαν, καθώς δεν γνωρίζουμε τους τρόπους με τους οποίους συγκεντρώθηκαν, όταν πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά η έρευνα από την οποία προέκυψαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Έννοια - Ορισμοί

Οι εργαζόμενοι είναι ο πιο σημαντικός και πολύτιμος πόρος μιας επιχείρησης. Στη σημερινή μεταβαλλόμενη πραγματικότητα, οι οργανισμοί έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι οι εργαζόμενοι είναι η πιο πολύτιμη περιουσία τους. Η ύπαρξη ικανοποιημένων και παρακινημένων εργαζόμενων, οφείλει να είναι πρώτη προτεραιότητα για οργανισμούς που θέλουν να είναι αποτελεσματικοί και να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον, με πληθώρα μελετών οι οποίες έχουν επιδιώξει να την ερμηνεύσουν εννοιολογικά.

Για τον ορισμό της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί με πιο σημαντικούς τους παρακάτω:

Σύμφωνα με τον Horrock (1935), εργασιακή ικανοποίηση είναι οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών καθώς και περιβαλλοντικών παραγόντων, που θα είναι πιθανό να προκαλέσει έναν εργαζόμενο να πει με ειλικρίνεια ότι αισθάνεται ικανοποιημένος με την εργασία του. Οι Smith, Kendall and Hulin (1969), χαρακτηρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως τα συναισθήματα που έχει ένας εργαζόμενος για την εργασία του.

Από την άλλη μεριά, ο Locke (1976) ισχυρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου.

Οι Hewstone και Stroebe (2001) ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως μια αντίδραση που προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με εκείνα που είναι επιθυμητά σε μια θέση εργασίας. Επιπλέον μια κοινή προσέγγιση που έχει διατυπωθεί αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση προς μια δουλειά που προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με εκείνα που είναι επιθυμητά, αναμενόμενα ή αυτά που ο εργαζόμενος πιστεύει πως αξίζει (Okpara, 2006). Ομοίως, η ικανοποίηση από την εργασία έχει οριστεί και ως ένα αίσθημα ευχάριστης συναισθηματικής κατάστασης που προκύπτει από την απόδοση της εργασίας (Simatwa, 2011). Γίνεται κατανοητό λοιπόν

ότι ένας εργαζόμενος, ο οποίος διακατέχεται από θετικά συναισθήματα για την εργασία του είναι πιο αποδοτικός και η εργασία του χαρακτηρίζεται και ποσοτικά και ποιοτικά ανώτερη και τείνει να ταυτιστεί με την επιθυμητή εργασία σε κάθε θέση απασχόλησης.

Ο Darboe (2003) προσδιόρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος έχει ευνοϊκά ή θετικά συναισθήματα για την εργασία ή το εργασιακό περιβάλλον. Αντίστοιχα ο Robbins (2005), επισημαίνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια συλλογή συναισθημάτων που ένα άτομο διατηρεί όσον αφορά τη δουλειά του. Τα άτομα που έχουν θετική στάση και συναισθήματα για τη δουλειά τους, έχουν ταυτόχρονα και ενεργή εμπλοκή με τη την εργασία τους, δηλαδή νιώθουν την ταύτιση των σκοπών τους με τους σκοπούς του οργανισμού που παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Έτσι επιτυγχάνεται η πιο ενεργή συμμετοχή τους σε καθημερινές ασχολίες και πιστεύουν ότι ο κόπος και η προσπάθεια τους είναι από τους λόγους επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Εκείνοι που έχουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία συνειδητοποιούν τον χρόνο, την ενέργεια και τις προσπάθειές τους να εργαστούν, με αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα. (Scott, 2004)

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί επίσης να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος από τις ανταμοιβές που αποκομίζει από τη δουλειά του, ιδιαίτερα όσον αφορά τα ενδογενή κίνητρα (Statt, 2004). Σε αυτόν τον ορισμό γίνεται μεγαλύτερη αναφορά στην ανταμοιβή που θα προκύψει ενδεχομένως από μια ορθή αξιολόγηση της απόδοσης, συνεπώς θα δημιουργηθούν τα κατάλληλα κίνητρα για σωστή διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του υπάλληλου.

Σύμφωνα με τον Anderson (2005), η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εργασία του ή την εργασιακή του εμπειρία και επισημαίνεται ότι ο ορισμός ενσωματώνει τόσο την γνωστική όσο και την συναισθηματική κατάσταση. Παρόμοια ο Faragher, Cass και Copper (2005) πρόσθεσαν μια άλλη διάσταση, ορίζοντας την ως τη θετική συναισθηματική αντίδραση και στάση που έχουν τα άτομα για την εργασία τους.

Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται συνήθως με κίνητρα, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Θα μπορούσε να συνδεθεί με μια προσωπική αίσθηση επίτευξης, είτε ποσοτική είτε ποιοτική (Mullins, 2005). Σε αυτήν την εκδοχή γίνεται

ιδιαίτερη μνεία στις προσωπικές απαιτήσεις που ενδέχεται να έχει κάποιος από τον εαυτό του, και την δυνατότητα του να τις εκπληρώσει. Εφόσον ολοκληρωθούν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ένα αίσθημα ικανοποίησης και αισθάνονται ενεργοί στο σύνολο της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολύπλοκη μεταβλητή και επηρεάζεται από τους παράγοντες κατάστασης της εργασίας καθώς και από τα χαρακτηριστικά διάθεσης του ατόμου (Sharma & Ghosh, 2006). Ουσιαστικά σε αυτή τη πτυχή αναφέρεται ότι η ικανοποίηση ή μη είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των συνθήκων εργασίας και της συναισθηματικής κατάστασης του εργαζομένου. Σε αυτό το πλαίσιο κυμαίνεται και η διατύπωση του Schmidt (2007), ο οποίος προσδιόρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως την κατανόηση του ατόμου για τον βαθμό ελκυστικότητας μιας εργασίας, αν ζυγιστούν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα.

Ο Saiyadain (2007) ορίζει τη εργασιακή ικανοποίηση ως συναίσθημα που βιώνεται μετά την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Σύμφωνα με τον Kaliski (2007) η ικανοποίηση από την εργασία είναι το αίσθημα του επιτεύγματος και της επιτυχίας που έχει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του και συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα καθώς και με την προσωπική ευημερία. Οι άνθρωποι μπορούν επίσης να έχουν συμπεριφορές σχετικά με διάφορες πτυχές της δουλειάς τους, όπως το είδος της δουλειάς τους, τους συναδέλφους τους, τους επιβλέποντες ή τους υφισταμένους και την αμοιβή τους. (George & Jones, 2008)

Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση από την εργασία έχει συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά στοιχεία (Bernstein & Nash, 2008). Υπάρχουν δύο τύποι ικανοποίησης από την εργασία που βασίζονται στο επίπεδο των συναισθημάτων των εργαζομένων όσον αφορά τη δουλειά τους. Ο πρώτος είναι η ικανοποίηση από την εργασία όσον αφορά τα γενικά συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με τη δουλειά τους. Ο δεύτερος είναι η ικανοποίηση από τη θέση μέσα στην εργασία, η οποία αναφέρεται σε συναισθήματα σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας, όπως ο μισθός, τα οφέλη και η ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους. (Mueller & Kim, 2008)

Όπως γίνεται αντιληπτό από όλους τους ορισμούς αυτούς που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, είτε παλαιότερα, είτε πιο πρόσφατα, υπάρχουν κάποιοι βασικοί άξονες που έχουν στραφεί οι μελετητές για να ορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι κύριοι άξονες είναι:

- Τα συναισθήματα που προκαλούνται εξαιτίας των παραγόντων και των διαφορετικών πτυχών της εργασίας
- Η επιρροή των αποτελεσμάτων της εργασίας και της απόδοσης ενός εργαζομένου, και πως επηρεάζουν αυτά την ψυχολογία του
- Τα κίνητρα που ενδεχομένως έχει κάποιος, είτε είναι ενδογενή, είτε εξωγενή.

2.2 Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία ήταν ένα θέμα που απασχολεί έντονα τους ερευνητές τις τελευταίες δεκαετίες. Έχουν προταθεί διαφορετικές υποθέσεις και θεωρίες για την αποσαφήνιση των μεταβλητών και των μορφών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση της εργασίας. Οι θεωρίες αυτές χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, τις Θεωρίες Περιεχομένου και τις Θεωρίες Διαδικασίας.

2.2.1 Θεωρίες Διαδικασίας (Process Theories)

Οι Θεωρίες Διαδικασίας (Process Theories) στο πλαίσιο της ψυχολογίας της κινητροδότησης επικεντρώνονται στην ανάλυση των διαδικασιών και των μηχανισμών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και ανταποκρίνονται στις κινητροδοτητικές καταστάσεις. Αντί να επικεντρώνονται στο περιεχόμενο των αναγκών, όπως στις θεωρίες περιεχομένου, οι θεωρίες διαδικασίας επικεντρώνονται στη διαδικασία της κινητροδότησης.

Κάποιες από τις κύριες θεωρίες διαδικασίας περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Θεωρία Δικαιοσύνης (Equity Theory)

Η Θεωρία Δικαιοσύνης του John Stacy Adams, γνωστή ως Equity Theory (Θεωρία Ισότητας), είναι μια κοινωνικοψυχολογική θεωρία που επικεντρώνεται στο πώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στη δικαιοσύνη ή την ισότητα στις κοινωνικές ανταλλαγές ή σχέσεις, ιδιαίτερα στον χώρο εργασίας. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι κινητοποιημένοι από την επιθυμία να διατηρούν έναν ισορροπημένο συνδυασμό μεταξύ των προσπαθειών που καταβάλλουν σε μια κατάσταση και των ανταμοιβών που λαμβάνουν από αυτήν. Η Θεωρία της Ισότητας συχνά χρησιμοποιείται για να εξηγήσει και προβλέψει τη συμπεριφορά στον οργανισμό, καθώς βοηθά στην κατανόηση του πώς οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται και

αντιδρούν στη δικαιοσύνη της μεταχείρισής τους στον χώρο εργασίας. Ο Adams (1965a·1965b) αρχικά παρουσίασε τις βασικές ιδέες της Θεωρίας Δικαιοσύνης, ενώ αργότερα εξέφρασε μια πιο εκτενή έκθεση της θεωρίας εξετάζοντας περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την ανισότητα και τις αντιδράσεις σε αυτήν. Η Θεωρία Δικαιοσύνης αποτέλεσε σημαντική προσθήκη στον τομέα της κοινωνικής ψυχολογίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς, καθώς παρέχει ερμηνευτικό πλαίσιο για τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη και την ανισότητα στο περιβάλλον εργασίας.

Κύριες έννοιες και αρχές της Θεωρίας Ισότητας:

1. Ισότητα: Σύμφωνα με τον Adams (1965), οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν ένα αίσθημα ισότητας, που σημαίνει ότι αναζητούν μια δίκαιη ισορροπία μεταξύ των προσπαθειών τους (προσπάθεια, χρόνος, δεξιότητες, αφοσίωση) και των αποτελεσμάτων ή ανταμοιβών που λαμβάνουν (μισθός, αναγνώριση, προαγωγές, παροχές). Όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι οι προσπάθειές τους και τα αποτελέσματά τους είναι περίπου ισοδύναμα σε σχέση με άλλους, νιώθουν ένα αίσθημα ισότητας.
2. Ανισότητα: Η ανισότητα συμβαίνει όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η αναλογία των προσπαθειών τους σε σχέση με τα αποτελέσματα δεν είναι ισορροπημένη σε σχέση με τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα άλλων σε παρόμοιες θέσεις. Υπάρχουν τρεις μορφές ανισότητας:
 - Ανισότητα κάτω από την ανταμοιβή: Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια ή πόρους από ό, τι λαμβάνουν σε αντάλλαγμα.
 - Ανισότητα πάνω από την ανταμοιβή: Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι λαμβάνουν περισσότερες ανταμοιβές από ό, τι δικαιούνται σε σύγκριση με τις προσπάθειές τους.
 - Ανισότητα ανάγκης: Το ψυχολογικό άγχος ή η ανησυχία που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι όταν αντιλαμβάνονται ανισότητα.
3. Διαδικασία σύγκρισης: Οι άνθρωποι καθορίζουν εάν βρίσκονται σε μια ισότιμη ή ανισότιμη κατάσταση συγκρίνοντας τις αναλογίες των προσπαθειών τους με εκείνες των σχετικών άλλων, συχνά αναφερόμενων ως "άλλοι για σύγκριση." Αυτές οι συγκρίσεις μπορούν να είναι εσωτερικές (σύγκριση του εαυτού με

συναδέλφους ή συνομηλίκους) και εξωτερικές (σύγκριση του εαυτού με άτομα έξω από τον οργανισμό ή τον κλάδο).

4. Συμπεριφορές απόκρισης: Η Θεωρία της Ισότητας υποδεικνύει ότι όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ανισότητα, μπορεί να εμπλακούν σε διάφορες συμπεριφορικές αντιδράσεις για να επαναφέρουν ένα αίσθημα ισορροπίας. Αυτές οι αντιδράσεις περιλαμβάνουν:

- Αλλαγή των προσπαθειών: Προσαρμογή του επιπέδου προσπάθειας ή αφοσίωσης.
- Αλλαγή των αποτελεσμάτων: Αναζήτηση επιπρόσθετων ανταμοιβών ή προνομίων.
- Αλλαγή αντιλήψεων: Επανεκτίμηση της αντίληψης της δικαιοσύνης.
- Εγκατάλειψη της κατάστασης: Παραίτηση από τη θέση εργασίας ή αναζήτηση απασχόλησης αλλού.
- Κοινωνική παραμόρφωση: Δικαιολόγηση της ανισότητας στον εαυτό.

5. Επαναφορά της ισότητας: Ο τελικός στόχος των ατόμων που αντιλαμβάνονται ανισότητα είναι να επαναφέρουν ένα αίσθημα ισορροπίας, είτε αλλάζοντας τις προσπάθειές τους, τα αποτελέσματα τους ή την αντίληψή τους, είτε λαμβάνοντας μέτρα για να αντιμετωπίσουν την ανισορροπία.

Η Θεωρία Δικαιοσύνης έχει επηρεάσει τον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διοίκησης, καθώς βοηθά τους διευθυντές και τους ηγέτες να κατανοήσουν την κίνητρο των υπαλλήλων και τις δυνητικές συνέπειες της αντίληψης ανισότητας στον χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί συχνά χρησιμοποιούν αυτή τη θεωρία για να σχεδιάσουν δίκαια συστήματα αποζημίωσης, διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης και πολιτικές για την προώθηση της αίσθησης ισότητας μεταξύ των εργαζομένων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα.

2. Θεωρία των προσδοκιών των κινήτρων (Expectancy Theory)

Η θεωρία των προσδοκιών των κινήτρων, η οποία αναπτύχθηκε από τον Vroom (1964) παρουσιάζει λεπτομερώς πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις βάσει των προσδοκιών τους για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Είναι μια ψυχολογική θεωρία της κίνησης που εξηγεί γιατί οι άνθρωποι επιλέγουν να ασχοληθούν με συγκεκριμένες συμπεριφορές και να προβούν σε αποφάσεις. Η θεωρία των προσδοκιών

βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν ορθολογικές επιλογές όταν πρόκειται για τη συμπεριφορά τους στον χώρο εργασίας ή σε άλλες καταστάσεις.

Η θεωρία των προσδοκιών βασίζεται σε τρία βασικά στοιχεία:

1. Προσδοκία (Expectancy - E1): Αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει στην επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας ή ενός στόχου. Με άλλα λόγια, είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι αν επενδύσει την απαιτούμενη προσπάθεια, μπορεί να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.
2. Συντελεστικότητα (Instrumentality - E2): Η συντελεστικότητα αφορά την πεποίθηση ότι η επιτυχής απόδοση θα οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα ή ανταμοιβές. Πρόκειται για τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσης και των ανταμοιβών. Τα άτομα πρέπει να πιστεύουν ότι η επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης θα οδηγήσει σε επιθυμητές ανταμοιβές.
3. Αξία (Σθένος) (Valence - V): Η αξία (σθένος) αναφέρεται στην αξία ή επιθυμητότητα που αποδίδει ένα άτομο στα αναμενόμενα αποτελέσματα ή ανταμοιβές. Αντικατοπτρίζει τις προτιμήσεις του ατόμου για συγκεκριμένες ανταμοιβές. Διάφορα άτομα μπορεί να αξιολογούν το ίδιο αποτέλεσμα διαφορετικά.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964), η παρακίνηση ενός ατόμου μπορεί να υπολογιστεί με τον ακόλουθο τρόπο:

$$\text{Κίνητρο (Motivation - M)} = E1 \times E2 \times V$$

Σε αυτό τον τύπο, η παρακίνηση είναι μια πολλαπλασιαστική συνάρτηση της προσδοκίας (E1), της συντελεστικότητας (E2) και της αξίας (V). Για να είναι κάποιος κινητοποιημένος για να καταβάλει προσπάθεια, όλα τα τρία στοιχεία πρέπει να είναι θετικά. Εάν ένα από αυτά είναι μηδενικό, σημαίνει ότι η κίνηση θα είναι χαμηλή.

Η θεωρία των προσδοκιών έχει πρακτικές εφαρμογές σε διάφορους τομείς, κυρίως στον χώρο εργασίας. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτήν τη θεωρία για να κατανοήσουν και να βελτιώσουν την κινητοποίηση των εργαζομένων, βελτιώνοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών. Μέσω της αύξησης της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων ότι μπορούν να αποδώσουν, διασφαλίζοντας ότι η απόδοση οδηγεί σε σημαντικές

ανταμοιβές και παρέχοντας ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια πιο κινητοποιημένη και παραγωγική εργατική δύναμη.

3. Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας (*Job Characteristics Theory*)

Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας (*Job Characteristics Theory*) είναι ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Hackman and Oldham (1976), στο οποίο περιέγραφαν τη θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο ο σχεδιασμός της εργασίας επηρεάζει την εργατική ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτή η θεωρία εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο ο σχεδιασμός της εργασίας επηρεάζει την ενσυναίσθηση, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Κεντρική ιδέα της θεωρίας είναι ότι ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να καθιστούν μια εργασία πιο συναρπαστική και ικανοποιητική, οδηγώντας έτσι σε αυξημένη εργατική ικανοποίηση και απόδοση.

Η θεωρία αναγνωρίζει πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας και τρία ψυχολογικά καταστάσεις που είναι κρίσιμες για την κατανόηση του πώς μια εργασία μπορεί να επηρεάσει την κινητοποίηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων:

1. Ποικιλία Δεξιοτήτων: Αναφέρεται στο βαθμό που μια εργασία απαιτεί από τους εργαζόμενους τη χρήση διάφορων δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι εργασίες που περιλαμβάνουν ποικιλία καθηκόντων τείνουν να είναι πιο συναρπαστικές.
2. Ταυτότητα Εργασίας: Αναφέρεται στο βαθμό που μια εργασία επιτρέπει στους εργαζόμενους να ολοκληρώσουν ένα ολοκληρωμένο και αναγνωρίσιμο έργο. Οι εργασίες με υψηλή ταυτότητα εργασίας επιτρέπουν στους εργαζόμενους να δουν την επίδραση των προσπαθειών τους στον τελικό αποτέλεσμα.
3. Σημαντικότητα Εργασίας: Ο βαθμός με τον οποίο μια εργασία έχει σημασία για άλλους ή για τον οργανισμό συνολικά. Οι εργασίες με υψηλή σημαντικότητα συμβάλλουν στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι η εργασία τους έχει νόημα και σημασία.
4. Αυτονομία: Το επίπεδο ανεξαρτησίας και διακριτικής ευχέρειας που έχει ένας εργαζόμενος στο λήψη αποφάσεων και στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του. Μεγαλύτερη αυτονομία δίνει στους εργαζόμενους περισσότερο έλεγχο επί της εργασίας τους.

5. Ανατροφοδότηση: Ο βαθμός με τον οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν σαφείς και άμεσες πληροφορίες για την απόδοσή τους. Η συχνή και εποικοδομητική ανατροφοδότηση βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν την πρόοδό τους και να κάνουν βελτιώσεις.

Σύμφωνα με τη Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας, όταν μια εργασία συμπεριλαμβάνει αυτές τις βασικές διαστάσεις και προάγει τις τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να βιώσουν υψηλά επίπεδα εσωτερικής κινητοποίησης, εργατικής ικανοποίησης και καλύτερης απόδοσης. Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνολική ενασχόληση με την εργασία και χαμηλότερες συχνότητες αλλαγής εργασίας.

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας ως πλαίσιο για τον σχεδιασμό και την αναδιάρθρωση των εργασιών προκειμένου να μεγιστοποιήσουν την κινητοποίηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

4. Η θεωρία Στοχοθεσίας (Goal Setting Theory)

Ο Edwin Locke και ο Gary Latham είναι γνωστοί ψυχολόγοι που ανέπτυξαν τη Θεωρία Καθορισμού Στόχων (Goal Setting Theory) στη δεκαετία του 1960. Οι πρώτες τους εργασίες επί του θέματος ξεκίνησαν περίπου το 1968, και από εκείνη την περίοδο, συνέχισαν να αναπτύσσουν και να επεκτείνουν τη θεωρία. Το κλασικό τους έργο "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" το 1978 περιλαμβάνει πολλές από τις βασικές έννοιες της Θεωρίας Καθορισμού Στόχων και συνέβαλε σημαντικά στη διαμόρφωση και τη διάδοση της θεωρίας αυτής. Αυτή η θεωρία αποτελεί μία από τις πιο επιδραστικές και εκτενώς ερευνημένες θεωρίες στον τομέα της οργανωτικής ψυχολογίας και του κινητήριου παράγοντα. Σύμφωνα με τη θεωρία του Locke και του Latham (1978), ο καθορισμός συγκεκριμένων και απαιτητικών στόχων μπορεί σημαντικά να βελτιώσει την απόδοση του ατόμου.

Τα κύρια στοιχεία της Θεωρίας Καθορισμού Στόχων:

- Συγκεκριμένοι Στόχοι: Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι. Ασαφείς ή γενικοί στόχοι δεν προσδίδουν το απαραίτητο κίνητρο και μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση.

- **Δυσκολία των Στόχων:** Οι στόχοι που θα τεθούν, οφείλουν να χαρακτηρίζονται ως προκλήσεις αλλά να είναι στα όρια του εφικτού. Ένας μέτριος βαθμός δυσκολίας ωθεί τα άτομα να καταβάλουν λιγότερη προσπάθεια και να αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια επιφανειακά και όχι με τον ενδεδειγμένο τρόπο.
- **Αποδοχή των Στόχων:** Για να είναι αποτελεσματικοί, οι άνθρωποι πρέπει να αποδέχονται και να δεσμεύονται στους στόχους. Η συμμετοχή του ατόμου στη διαδικασία θέσης στόχων αυξάνει τη δέσμευση.
- **Ανατροφοδότηση:** Τακτική ανατροφοδότηση για την πρόοδο προς τον στόχο είναι ουσιώδης. Βοηθά τα άτομα να προσαρμόζουν τις προσπάθειές τους, τις στρατηγικές τους και τα επίπεδα απόδοσής τους.
- **Πολυπλοκότητα της Εργασίας:** Η πολυπλοκότητα της εργασίας επηρεάζει τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης. Για απλές εργασίες, η σχέση είναι απλή, ενώ για πολύπλοκες εργασίες μπορεί να είναι απαραίτητοι ενδιάμεσοι στόχοι.
- **Εγγύτητα του Στόχου:** Το χρονικό πλαίσιο στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος είναι κρίσιμο. Οι σύντομοι στόχοι μπορούν να παρέχουν αίσθηση επείγοντος και να διατηρούν την προσήλωση.
- **Υποστήριξη της Οργάνωσης:** Η υποστήριξη από την οργάνωση και τους ανωτέρους μπορεί να βελτιώσει την επίτευξη των στόχων. Οι πόροι, ο ενθαρρυντικός λόγος και η αναγνώριση αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι στην επίτευξη των στόχων.

Η θεωρία του Locke και Latham (1978) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός και η επίτευξη στόχων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη κίνητρο, υψηλότερη απόδοση και αίσθηση επίτευξης. Η θεωρία έχει εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης, του αθλητισμού και της προσωπικής ανάπτυξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι, ενώ η Θεωρία Καθορισμού Στόχων έχει λάβει ευρεία υποστήριξη, υπάρχουν επίσης κριτικές και κάποιες διορθώσεις στη θεωρία με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, η σημασία των ατομικών διαφορών, ο ρόλος της αυτορρύθμισης και οι πιθανές αρνητικές συνέπειες του καθορισμού στόχων είναι θέματα που έχουν εξερευνηθεί.

2.2.2 Θεωρίες Περιεχομένου (Content Theories)

Οι Θεωρίες περιεχομένου (Content Theories) ανήκουν στο πεδίο της ψυχολογίας της κινητροδότησης και επικεντρώνονται στο περιεχόμενο των ανθρώπινων αναγκών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Αυτές οι θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ανθρώπινες ανάγκες επηρεάζουν τις επιλογές, τη συμπεριφορά και τις προτεραιότητες.

Κάποιες από τις κύριες θεωρίες περιεχομένου περιλαμβάνουν τα εξής:

1. *Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών (Hierarchy of Needs Theory)*

Η Θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του Abraham Maslow είναι μια ψυχολογική θεωρία που παρουσιάζει ένα πυραμιδικό μοντέλο των ανθρώπινων αναγκών, με κάθε επίπεδο που αντιπροσωπεύει μια διαφορετική κατηγορία αναγκών. Διατυπώθηκε για πρώτη φορά στη δεκαετία του 1940.

Η θεωρία εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου, με προσθήκες και διευρύνσεις από τον ίδιο τον Maslow, καθώς και από άλλους ερευνητές που εφάρμοσαν και επέκτειναν τις ιδέες του. Αν και η ακριβής χρονική στιγμή διατύπωσης μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την πηγή, η βασική θεωρία ξεκίνησε να καθιερώνεται στις αρχές της δεκαετίας του 1940.

Σύμφωνα με τον Maslow (1943), οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες με ιεραρχική σειρά, με τις χαμηλότερες ανάγκες να έχουν προτεραιότητα έναντι των υψηλότερων αναγκών. Η σειρά των αναγκών που αναφέρονται στην θεωρία είναι:

- α) Φυσιολογικές Ανάγκες: είναι οι πλέον βασικές και απαραίτητες ανάγκες, περιλαμβάνοντας τον αέρα, το νερό, την τροφή, τη στέγη, τον ύπνο και τη βασική υγεία. Χωρίς την ικανοποίηση αυτών των αναγκών, ένα άτομο δεν μπορεί να προχωρήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης.
- β) Ανάγκες Ασφάλειας: Μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών, οι άνθρωποι αναζητούν την ασφάλεια και την προστασία. Αυτό περιλαμβάνει την προσωπική ασφάλεια, την οικονομική σταθερότητα, την υγεία και την προστασία από τον φυσικό και ψυχολογικό κίνδυνο. Έχοντας ένα ασφαλές και προστατευμένο περιβάλλον είναι κρίσιμο για τη συνολική ευημερία.

- γ) Ανάγκες Αγάπης και Αίσθηση Κοινωνικής αποδοχής: Μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών και αναγκών ασφάλειας, τα άτομα αναζητούν κοινωνικές σχέσεις και αίσθηση ότι ανήκουν σε ένα σύνολο. Αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει τη φιλία, την ερωτική σχέση, την οικογένεια και την αίσθηση του να ανήκεις σε ένα γκρουπ ή κοινότητα.
- δ) Ανάγκες Εκτίμησης: Το τέταρτο επίπεδο περιλαμβάνει την αυτοεκτίμηση και την επιθυμία για σεβασμό από τους άλλους και από τον εαυτό. Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας διαιρούνται σε δύο υποκατηγορίες: α. Αυτοεκτίμηση: Η ανάγκη για αυτοσεβασμό, αυτοπεποίθηση και αίσθηση επίτευξης. β. Εκτίμηση από τους άλλους: Η επιθυμία για αναγνώριση, κοινωνικό καθεστώς και σεβασμό από συνομήλικους και την κοινωνία.
- ε) Ανάγκες Αυτό-πραγμάτωσης: Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκονται οι ανάγκες αυτο-πραγμάτωσης, που αντιπροσωπεύουν την αναζήτηση της πλήρους ανάπτυξης και της εξέλιξης του εαυτού. Περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων, τις ηθικές και ηθικές αξίες και μια αίσθηση σκοπού.

2. ERG Theory (Existence, Relatedness, Growth)

Η θεωρία ERG διατυπώθηκε από τον Clayton Alderfer τη δεκαετία του 1960. Η θεωρία ERG αναπτύχθηκε ως εναλλακτική προσέγγιση στην ιεραρχία των αναγκών του Abraham Maslow, παρουσιάζοντας μια πιο ευέλικτη και πολυεπίπεδη θεώρηση των ανθρώπινων αναγκών. Η θεωρία ERG βασίζεται στις ανθρώπινες ανάγκες και επικεντρώνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. **Υπαρξιακές ανάγκες (Existence needs)**: Αυτές είναι σχετικές με τις βασικές ανάγκες επιβίωσης, όπως τροφή, νερό, κατοικία και άλλες φυσικές ανάγκες.
2. **Σχεσιακές ανάγκες (Relatedness needs)**: Αναφέρονται στην επιθυμία του ατόμου για επικοινωνία με άλλα άτομα, κοινωνικές σχέσεις και αναγνώριση.
3. **Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs)**: Αφορούν την επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη, εξέλιξη και αυτοπραγμάτωση (Caulton, 2012).

Η θεωρία ERG προτείνει ότι αυτές οι ανάγκες είναι ιεραρχικές, αλλά διαφέρει από την κλασική ιεραρχία του Abraham Maslow, καθώς δέχεται την πιθανότητα να εκπληρώνονται παράλληλα περισσότερες από μία κατηγορία αναγκών.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της θεωρίας ERG είναι η "αντικατάσταση προσωπικού," που αναφέρεται στην προσπάθεια του ατόμου να εκπληρώσει μια κατηγορία αναγκών που δεν είναι δυνατό να εκπληρωθεί εύκολα, επικεντρώνοντας σε άλλες κατηγορίες που είναι πιο εύκολο να ικανοποιηθούν.

Η θεωρία ERG έχει εφαρμοστεί στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για την κατανόηση των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Caulton, 2012).

3. Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών (Theory of Needs)

Η θεωρία του David McClelland για τις επίκτητες ανάγκες είναι μια ψυχολογική θεωρία που επικεντρώνεται στον ρόλο των αναγκών στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς. Αναπτύχθηκε κυρίως στα δεκαετίες του 1950 και 1960. Σύμφωνα με τον McClelland (1950), υπάρχουν τρεις βασικές επίκτητες ανάγκες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου:

- Η ανάγκη για επίτευξη (Need for Achievement - N_{Ach}): Άνθρωποι με υψηλή ανάγκη για επίτευξη επιδιώκουν την υπερβολική αριστεία στο έργο τους. Αυτοί οι άνθρωποι επιζητούν προκλήσεις, επιδίωξη στόχων και αναζητούν ανεξάρτητα καθήκοντα.
- Η ανάγκη για εξουσία (Need for Power - N_{Pow}): Άνθρωποι με υψηλή ανάγκη για εξουσία επιδιώκουν την επίδραση και τον έλεγχο πάνω στους άλλους. Ενδιαφέρονται για την επιρροή, την αναγνώριση και τον έλεγχο των καταστάσεων.
- Η ανάγκη για συνάρτηση (Need for Affiliation - N_{Aff}): Άνθρωποι με υψηλή ανάγκη για συνάρτηση αναζητούν την κοινωνική αποδοχή, την επικοινωνία και τις θετικές σχέσεις με άλλους.

Σημειώνεται ότι οι ανάγκες αυτές διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Η θεωρία του McClelland προσπαθεί να εξηγήσει πώς αυτές οι επίκτητες ανάγκες επηρεάζουν την καριέρα, την απόδοση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε διάφορα πεδία, όπως τον επαγγελματικό χώρο (Royle & Hall, 2012).

4. Η θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two – Factor Theory)

Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, είναι μια ψυχολογική θεωρία που επικεντρώνεται στην ικανοποίηση και την απόκτηση κινήτρων των εργαζομένων στον χώρο εργασίας και διατυπώθηκε κυρίως από τη δεκαετία του 1950.

Ο Herzberg (1968), περιέγραψε τα αποτελέσματα της μελέτης του σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόκτηση κινήτρων στον χώρο εργασίας. Η θεωρία διατυπώθηκε με βάση τις παρατηρήσεις του Herzberg κατά τη διάρκεια έρευνας που πραγματοποίησε με εργαζόμενους σε διάφορες επιχειρήσεις.

Ο Herzberg (1968) πρότεινε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόκτηση κινήτρων των ατόμων:

1. Παράγοντες Υγιεινής (επίσης γνωστοί ως Παράγοντες Διατήρησης ή Παράγοντες Αποδοχής):

- Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και αφορούν κυρίως την πρόληψη της δημιουργίας αρνητικής διάθεσης και αποφυγής δυσαρέσκειας.
- Όταν αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν ή είναι ανεπαρκείς, μπορούν να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια μεταξύ των εργαζομένων, αλλά η παρουσία τους μόνοι τους δεν οδηγεί απαραίτητα σε υψηλή ικανοποίηση εργασίας ή κίνητρο.
- Παραδείγματα παραγόντων υγιεινής περιλαμβάνουν:
 - Συνθήκες εργασίας
 - Πολιτικές της εταιρείας
 - Ποιότητα της εποπτείας
 - Μισθός και παροχές
 - Ασφάλεια στην εργασία

Ο Herzberg (1968) προτείνει ότι η βελτίωση αυτών των παραγόντων μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη της δυσαρέσκειας στην εργασία, αλλά μπορεί να μην οδηγήσει απαραίτητα σε αυξημένο κίνητρο.

2. Παράγοντες Κινητοποίησης - Κίνητρα (επίσης γνωστοί ως Παράγοντες Επιτυχίας):

- Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με το πραγματικό περιεχόμενο της εργασίας και τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων.
- Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι παρόντες και αντιμετωπίζονται επαρκώς, μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης εργασίας και κίνητρου.
- Παραδείγματα παραγόντων κινητοποίησης περιλαμβάνουν:
 - Αναγνώριση
 - Επίτευγμα
 - Ευθύνη
 - Ευκαιρίες προαγωγής
 - Η ίδια η εργασία (ενδιαφέροντες και προκλητικές εργασίες)

Ο Herzberg (1968) πιστεύει ότι αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται πιο στενά με την ικανοποίηση της εργασίας και την απόκτηση κινήτρων. Όταν οι άνθρωποι βιώνουν αυτούς τους παράγοντες, είναι πιο πιθανό να είναι κινητοποιημένοι και ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.

Συνοψίζοντας, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968) υποστηρίζει ότι η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής μπορεί να αποτρέψει τη δυσαρέσκεια στην εργασία, ενώ η ενίσχυση των παραγόντων κινητοποίησης μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση και κίνητρο. Ουσιαστικά, η απουσία των παραγόντων υγιεινής μπορεί να οδηγήσει σε δυστυχία στην εργασία, αλλά η παρουσία τους μόνη της δεν κάνει απαραίτητα τους εργαζόμενους ευτυχισμένους ή κινητοποιημένους. Για να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και κίνητρου στον χώρο εργασίας, οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν τόσο στη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας (παράγοντες υγιεινής) όσο και στην παροχή ευκαιριών για προσωπική ανάπτυξη και εμπλουτισμό της εργασίας (παράγοντες κινητοποίησης).

5. Μοντέλο κινήτρων (*Motivation In Porter-Lawler Model*)

Το Μοντέλο Κινήτρων των Porter-Lawler, επίσης γνωστό ως Μοντέλο Προσδοκιών των Porter-Lawler, είναι μια θεωρία κινήτρων που αναπτύχθηκε από τους Victor Vroom και Edward Lawler στη δεκαετία του 1960 και αργότερα διευρύνθηκε από τους Layman Porter και Edward Lawler III. Το μοντέλο ενσωματώνει στοιχεία από τη θεωρία προσδοκιών με έμφαση στον τρόπο με τον οποίο η απόδοση και η ικανοποίηση σχετίζονται με τις ανταμοιβές (Mohantly, 2018).

Εδώ είναι τα κύρια συστατικά του Μοντέλου Porter-Lawler:

1. **Προσπάθεια (E):** Αυτό είναι το πρώτο στάδιο του μοντέλου και αντιπροσωπεύει την ενέργεια και τους πόρους που ένα άτομο είναι πρόθυμο να χρησιμοποιήσει για να επιτύχει έναν στόχο. Η προσπάθεια επηρεάζεται από χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, καθώς και από παράγοντες προσωπικότητας και την αντιληπτή σημασία του στόχου.
2. **Επίδοση (Π):** Η επίδοση αναφέρεται στο πραγματικό έργο που κάνει το άτομο προκειμένου να επιτύχει τον στόχο. Είναι το παρατηρήσιμο αποτέλεσμα της καταβληθείσας προσπάθειας. Το μοντέλο αναγνωρίζει ότι μπορεί να υπάρξουν παράγοντες εκτός του ελέγχου του ατόμου που μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση.
3. **Προσδοκία (E→Π):** Η προσδοκία είναι η αντίληψη του ατόμου για την πιθανότητα ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε επιτυχημένη επίδοση. Με άλλα λόγια, αντικατοπτρίζει την πεποίθηση ότι εάν το άτομο καταβάλει προσπάθεια, θα είναι σε θέση να επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο επίδοσης.
4. **Εργαλειοποίηση (Π→Α):** Η εργαλειοποίηση είναι η αντιληπτή πιθανότητα ότι η επιτυχημένη επίδοση θα ακολουθηθεί από συγκεκριμένο αποτέλεσμα ή ανταμοιβή. Αντιμετωπίζει το ερώτημα εάν το άτομο πιστεύει ότι η επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης θα οδηγήσει σε μια νόημα ανταμοιβή.
5. **Αξία (B):** Η αξία αντιπροσωπεύει την αξία ή τη σημασία που ένα άτομο αποδίδει στο αναμενόμενο αποτέλεσμα ή την ανταμοιβή. Αντικατοπτρίζει την υποκειμενική ελκυστικότητα της ανταμοιβής. Διάφορα άτομα μπορεί να αναθέτουν διαφορετικές αξίες στο ίδιο αποτέλεσμα, βασιζόμενα στις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τους προσωπικούς τους στόχους.

6. **Ανταμοιβές (Α):** Οι ανταμοιβές είναι τα θετικά αποτελέσματα ή συνέπειες που ακολουθούν την επιτυχημένη επίδοση. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν αυξήσεις μισθού, προαγωγές, αναγνώριση ή άλλες μορφές θετικής ενίσχυσης.

Η συνολική παρακίνηση (K) στο μοντέλο καθορίζεται από τον συνδυασμό προσδοκίας, εργαλειοποίησης και αξίας:

$$K = E \times \Pi \times (A \times B)$$

Σύμφωνα με το Μοντέλο Porter-Lawler, τα άτομα ενθαρρύνονται να καταβάλουν προσπάθεια εάν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε επιτυχημένη επίδοση, ότι η επιτυχημένη επίδοση θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές είναι ελκυστικές και αξιόλογες. Υπογραμμίζει τη σημασία της λήψης υπόψη και των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων για την κατανόηση της κίνησης των εργαζομένων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το μοντέλο έχει λάβει τόσο υποστήριξη όσο και κριτική κατά τα χρόνια, και οι ερευνητές έχουν συνεχίσει να το βελτιώνουν και να το επεκτείνουν (Mohantly, 2018).

2.3 Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης

Σε συνέχεια των προηγούμενων που αναλυθήκαν και έγινε κατανοητό το πόσο πολύπλευρο αντικείμενο είναι η εργασιακή ικανοποίηση, σε αυτό το υποκεφάλαιο θα αναφερθούν οι παράγοντες που είναι πιθανό να προκαλέσουν την εργασιακή ικανοποίηση σε έναν εργαζόμενο. Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί για να διερευνηθεί τι θα προκαλούσε ικανοποίηση στην καθημερινή εργασία των υπάλληλων. Η Syrniewska (2014) τόνισε ότι η αναζήτηση των παραγόντων πρέπει να είναι αποτέλεσμα απόψεων εργαζομένων διαφορετικής ηλικίας, φύλου και θέσης εργασίας στην εταιρία, ώστε να επιτευχθεί μια πιο σφαιρική και αντικειμενική άποψη, σχετικά με τους παράγοντες που είναι δυνατό να δημιουργήσουν εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες λοιπόν που αναφέρθηκαν είναι:

1. Εργασιακό περιβάλλον: Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων όπως ένας καθαρός, ασφαλής και άνετος

χώρος εργασίας, μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση. Μια κουλτούρα σεβασμού, δικαιοσύνης και συμμετοχής είναι επίσης σημαντική.

2. Σχεδιασμός Εργασίας: Οι δουλειές που είναι προκλητικές και ουσιαστικές τείνουν να οδηγούν σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και έχει σκοπό είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι.
3. Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής: Η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευελιξία να διαχειρίζονται την εργασία και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι.
4. Αποζημίωση και παροχές: Δίκαια και ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών, συμπεριλαμβανομένων των μισθών, των μόνους και των παροχών (όπως υγειονομική περίθαλψη, συνταξιοδοτικά προγράμματα και άδεια μετ' αποδοχών), μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση.
5. Αναγνώριση και ανατροφοδότηση: Η τακτική ανατροφοδότηση και η αναγνώριση για μια δουλειά που έχει γίνει καλά μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι οι συνεισφορές τους εκτιμώνται είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι.
6. Ανάπτυξη καριέρας: Οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και πρόοδο εντός του οργανισμού μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που βλέπουν έναν ξεκάθαρο δρόμο για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους είναι συχνά πιο ικανοποιημένοι.
7. Σχέσεις συναδέλφου και επόπτη: Οι θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους είναι ζωτικής σημασίας. Ένα υποστηρικτικό και με σεβασμό περιβάλλον εργασίας μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι συγκρούσεις και η κακή επικοινωνία μπορεί να τη μειώσουν.
8. Αυτονομία και έλεγχος: Η ύπαρξη κάποιου επιπέδου ελέγχου και αυτονομίας πάνω στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Η μη ορθή διαχείριση και οι υπερβολικοί κανόνες μπορούν να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα.
9. Ασφάλεια εργασίας: Η αντίληψη της εργασιακής ασφάλειας μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ασφαλείς στις

θέσεις τους είναι γενικά πιο ικανοποιημένοι από εκείνους που αισθάνονται ότι η δουλειά τους κινδυνεύει.

10. Ευθυγράμμιση με τις προσωπικές αξίες: Όταν οι αξίες ενός ατόμου ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και τις αξίες της εταιρείας, είναι πιο πιθανό να βιώσει ικανοποίηση από την εργασία.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι υποκειμενική και μπορεί να διαφέρει πολύ από άτομο σε άτομο. Αυτό που βρίσκει ένα άτομο ικανοποιητικό σε μια δουλειά μπορεί να διαφέρει από τις προτιμήσεις ενός άλλου ατόμου. Οι εργοδότες συχνά στοχεύουν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων τους, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό, χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών και θετική οργανωτική κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι, από την άλλη πλευρά, μπορούν να λάβουν μέτρα για να βελτιώσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση αναζητώντας ρόλους που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες τους και αντιμετωπίζοντας ανησυχίες ή ζητήματα στις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους μέσω επικοινωνίας με προϊστάμενους ή HR.

2.4 Επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στην λειτουργία μιας επιχείρησης

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους, επηρεάζοντας τελικά τη συνολική απόδοση, την παραγωγικότητα και την κουλτούρα του. Ακολουθούν ορισμένοι βασικοί τρόποι με τους οποίους η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τις οργανωτικές λειτουργίες (Asif, Mirza, Khan, Riaz & Ahmed, 2017):

1. Παραγωγικότητα εργαζομένων: Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, παρακινημένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Είναι πιο πιθανό να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια και να είναι παραγωγικοί, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση και εργασία υψηλότερης ποιότητας. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν κίνητρα, οδηγώντας σε μειωμένη παραγωγικότητα και χαμηλότερη ποιότητα παραγωγής.
2. Διατήρηση εργαζομένων: Η εργασιακή ικανοποίηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με

τη δουλειά τους, είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών μπορεί να είναι δαπανηρά και να διαταράζουν τις λειτουργίες, επομένως η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων είναι απαραίτητη για τη σταθερότητα και την παραγωγικότητα.

3. Απουσία: Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι γενικά λιγότερο πιθανό να λείπουν από την εργασία. Η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα ποσοστά απουσιών, γεγονός που μπορεί να διαταράξει τις λειτουργίες, να αυξήσει τον φόρτο εργασίας για άλλους και να επηρεάσει την παράδοση προϊόντων ή υπηρεσιών.
4. Ικανοποίηση πελατών: Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει έμμεσα την ικανοποίηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση πελατών, με αποτέλεσμα πιο ευτυχισμένους και πιο πιστούς πελάτες. Αντίθετα, οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι μπορεί να παρέχουν υπηρεσίες κατώτερης ποιότητας, κάτι που μπορεί να βλάψει τη φήμη του οργανισμού και τις σχέσεις με τους πελάτες.
5. Καινοτομία και δημιουργικότητα: Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεάσει την προθυμία ενός εργαζομένου να συνεισφέρει με νέες ιδέες και να είναι καινοτόμος. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις δημιουργικές τους ιδέες και να εργάζονται συλλογικά, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία και βελτιώσεις διαδικασιών.
6. Οργανωτική κουλτούρα: Η εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει στη συνολική κουλτούρα ενός οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, είναι πιο πιθανό να προωθήσουν μια θετική εργασιακή κουλτούρα, η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει κορυφαία talenta. Μια θετική κουλτούρα μπορεί επίσης να οδηγήσει σε καλύτερη ομαδική εργασία και επικοινωνία, τα οποία είναι απαραίτητα για αποτελεσματικές λειτουργίες.
7. Κόστος λαθών και πρόσληψης: Υψηλού κόστους λάθη που προκύπτουν από τη χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι ακριβά για έναν οργανισμό. Η πρόσληψη, η εκπαίδευση και η ενσωμάτωση νέων υπαλλήλων μπορεί να επιφέρει σημαντικό κόστος. Επιπλέον, η απώλεια θεσμικής γνώσης και εμπειρίας μπορεί να διαταράξει τις λειτουργίες.
8. Ασφάλεια και Υγεία: Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα για την ασφάλεια και την υγεία. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι

είναι πιο πιθανό να ακολουθούν πρωτόκολλα ασφαλείας και να φροντίζουν την υγεία τους, μειώνοντας τον κίνδυνο ατυχημάτων στο χώρο εργασίας και ασθενειών που μπορεί να διαταράξουν τη λειτουργία.

9. Ποιότητα και συνέπεια: Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι συχνά πιο συνεπείς στην εργασία τους και πιο προσεκτικοί στη λεπτομέρεια, οδηγώντας σε προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας. Οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι μπορεί να είναι πιο επιρρεπείς σε λάθη ή λάθη στην ποιότητα.
10. Προσαρμοστικότητα στην αλλαγή: Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι πιο ανοιχτοί και προσαρμοστικοί σε οργανωτικές αλλαγές, όπως οι νέες τεχνολογίες ή διαδικασίες. Ένα πιο προσαρμόσιμο εργατικό δυναμικό μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να παραμείνει ανταγωνιστικός και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς.

Συνοπτικά, η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με διάφορες πτυχές της οργανωσιακής απόδοσης και αποτελεσματικότητας. Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των εργαζομένων μπορούν να επωφεληθούν από την αυξημένη παραγωγικότητα, το μειωμένο κόστος κύκλου εργασιών, τις βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες και μια πιο θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας, τα οποία συμβάλλουν στη συνολική επιχειρησιακή επιτυχία.

2.5 Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια ανεξάρτητη μεταβλητή, μια στάση που συμβάλλει στη διαμόρφωση κάποιας άλλης συμπεριφοράς ή στάσης. Ωστόσο, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ως αποτέλεσμα παραγόντων εξωτερικών του ατόμου (αλλά και εσωτερικών) (Κάντας, 1993). Στην πρώτη περίπτωση μελετώνται οι συνέπειες της ύπαρξής της, ενώ στη δεύτερη οι παράγοντες που καθορίζουν την ύπαρξή της. Ο Spector (1997) ανέπτυξε δύο προσεγγίσεις για τη μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία. Η πρώτη θεωρεί την ικανοποίηση ως το συνολικό συναίσθημα για την εργασία (εσωτερική ικανοποίηση), ενώ η δεύτερη εστιάζει σε διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως συνθήκες εργασίας, αμοιβή, ευκαιρίες προαγωγής, ασφάλεια, επικοινωνία, σχέσεις με συναδέλφους και εργοδότη, προϊστάμενος και φύση της ίδιας της εργασίας (εξωτερική ικανοποίηση) (Spector, 1997).

Για να διερευνηθεί η έκταση της εργασιακής ικανοποίησης, δημιουργήθηκαν διάφορες κλίμακες για τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ή των διαφόρων διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 1997). Το κύριο εργαλείο για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την καριέρα είναι ένα ερωτηματολόγιο, μέσω του οποίου οι ερωτώμενοι εκφράζουν τα συναισθήματα, τις στάσεις και τα συναισθήματά τους για την καριέρα τους. Μερικές από τις πιο γνωστές κλίμακες που χρησιμοποιούνται είναι (Καρακώστας, 2018):

- **Job Descriptive Index (JDI):** Αυτό το εργαλείο, που δημιουργήθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin (1969), αξιολογεί πέντε βασικές πτυχές μιας εργασίας για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία: ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, ικανοποίηση με την αμοιβή και προσδοκίες για προαγωγή, ικανοποίηση με τον προϊστάμενο και ικανοποίηση συναδέλφου. Αποτελείται από 72 ερωτήσεις με απαντήσεις που δίνονται μέσω τριών επιλογών. Το JDI είναι ένα όργανο που παρουσιάζει μέτρια έως υψηλές τιμές αξιοπιστίας και εγκυρότητας και οι πέντε πτυχές του εμφανίζονται στα περισσότερα όργανα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία (Αμαραντίδου, 2010).
- **Job in General Index (JIG):** Δημιουργήθηκε από τους Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul (1989), αποτελεί συμπλήρωμα του JDI και αποτελείται από 18 ερωτήσεις που περιλαμβάνουν επίσης άλλες πτυχές της εργασίας (McIntyre, 2010).
- **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ):** Οι Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967) βασίστηκαν σε δύο εκδοχές της θεωρίας των αναγκών: σύντομη και εκτεταμένη. Οι σύντομες ερωτήσεις αφορούν είκοσι πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, με μία ερώτηση για κάθε πτυχή, ενώ οι μεγάλες ερωτήσεις έχουν πέντε ερωτήσεις, ή εκατό ερωτήσεις, για κάθε πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης. Μερικές από τις διαστάσεις που θεωρεί περιλαμβάνουν αποζημίωση, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, αξιοποίηση δεξιοτήτων κ.λπ. (Hancer, George, 2003).
- **Job Satisfaction Survey (JSS):** είναι ένα σύνολο ερωτήσεων που μας βοηθούν να κατανοήσουμε πόσο ευχαριστημένοι είναι οι άνθρωποι με τη δουλειά τους. Δημιουργήθηκε από τον Spector το 1985. Η έρευνα θέτει τριάντα έξι ερωτήσεις σχετικά με διάφορα πράγματα που μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους ικανοποιημένους με τη δουλειά τους, όπως πόσο αμείβονται, εάν προάγονται,

πώς τα πάνε καλά με το αφεντικό τους , και τι είδους δουλειά κάνουν (Tsounis, Sarafis, 2018).

- **Job Diagnostic Survey (JDS):** είναι ένα ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τους Hackman και Oldham (1974) και επιδιώκει να γνωστοποιήσει τις απαντήσεις σε ερωτήσεις ανθρώπων για τη δουλειά τους και για το πώς τους επηρεάζουν διαφορετικές πτυχές της. Εξετάζει πράγματα όπως τις δεξιότητες που χρησιμοποιούν, πόση ελευθερία έχουν και την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν (Hackman, Oldham, 1974).
- **Employee Satisfaction Inventory (ESI):** Στο ερωτηματολόγιο αυτό δίνεται έμφαση η κάλυψη έξι πτυχών ενός τόσο πολυδιάστατου αντικειμένου, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Οι πτυχές αυτές αφορούν την εργασία την ίδια, τις απολαβές, την πιθανότητα εξέλιξης και προαγωγής, τη σχέση με τον άμεσα προϊστάμενο κάθε εργαζομένου, τις συνθήκες εργασίας, καθώς και την επιχείρηση συνολικά (Koustelios 1991· Koustelios & Bagiatis, 1997). Η φιλοσοφία του ερωτηματολογίου αντλεί στοιχεία από τη θεωρία των Smith, Kendall & Hulin (1969) και των Weiss, Dawis & England (1967). Η χρήση του ESI έχει πραγματοποιηθεί σε πολλά διαφορετικά επαγγέλματα, όπως σε δημόσιους υπαλλήλους (Koustelios & Bagiatis, 1997), σε εκπαιδευτικούς τόσο στην πρωτοβάθμια όσο και στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Koustelios & Kousteliou, 1998), σε βιβλιοθηκονόμους ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών (Togia, Koustelios & Tsigilis, 2004), σε τραπεζικούς (Belias, Koustelios, Sdrollias & Koutiva 2015· Belias et al., 2013) και σε δικηγόρους (Σαλμάν & Πλατσίδου, 2011).
- **Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ):** Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, που δημιούργησε ο Lester (1987), ερευνώνται εννέα πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, όπως οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η σχέση με προϊστάμενους, η σχέση μεταξύ συνάδελφων, η προαγωγή, η υπευθυνότητα καθώς και η φύση της εργασίας. Το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ανέρχεται στις εξήντα έξι (66) (Lester, 1987).

Όπως γίνεται κατανοητό κατά την διάρκεια των ετών η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό και από πληθώρα ερευνητών, με αποτέλεσμα να διατίθεται μεγάλος αριθμός ερευνητικών εργαλείων μέτρησης του φαινομένου. Επειδή πρόκειται για ένα αντικείμενο που είναι υποκειμενικό και εξαρτάται από ποια οπτική θα το

μελετήσει κάποιος, τα αποτελέσματα των ευρημάτων κάθε διαφορετικού ερωτηματολογίου χαρακτηρίζονται ως αντιφατικά. (Μπάτιου, 2009). Επιπλέον σύμφωνα με τους Van Saane, Sluiter, Verbeek και Frings-Dresen, (2003), ο αριθμός των ερωτηματολογίων που είναι και έγκυρα άλλα και αξιόπιστα είναι ελάχιστος (Kontogeorgou, etal., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

3.1 Έννοια της απόδοσης

Η εργασιακή απόδοση είναι η εκτίμηση του πώς ένας εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του και προσφέρει στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης στην οποία εργάζεται με βάση τις ικανότητές του και την εμπειρία του (Aliyyah et al., 2021). Ο Kane (1996) ισχυρίζεται ότι η απόδοση είναι κάτι το οποίο το άτομο αφήνει πίσω του και υπάρχει εκτός του σκοπού. Η απόδοση, εκτός του αποτελέσματος, έχει να κάνει και με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και ποσό αυτή ταυτίζεται με τον αντίστοιχο τρόπο για ενδεδειγμένα και επιθυμητά αποτελέσματα. Ο Campbell (1990) πιστεύει ότι η απόδοση αποτελεί μορφή συμπεριφοράς. Αυτό εξηγείται καθώς οι συμπεριφορές προέρχονται από τον εργαζόμενο και μετατρέπουν την απόδοση από αφαίρεση σε αποτέλεσμα. Υπονοεί ότι κατά τη διαχείριση της απόδοσης των ομάδων ή των ατόμων ξεχωριστά, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψιν τόσο οι εισροές (συμπεριφορά), όσο και οι εκροές (αποτελέσματα) (Dugguh & Dennis, 2014). Η εργασιακή απόδοση περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω παραγόντων (Drucker, 2012):

1. **Εκπλήρωση καθηκόντων:** Η ικανότητα του εργαζομένου να εκτελεί τα καθήκοντά του με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και προθεσμίες είναι σημαντικό στοιχείο της εργασιακής απόδοσης.
2. **Επίτευξη στόχων:** Η εργασιακή απόδοση περιλαμβάνει τη συνεισφορά του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, όπως πωλήσεις, κέρδη, παραγωγικότητα και άλλους στρατηγικούς στόχους. Επιπλέον είναι ιδανικό ο εργαζόμενος να ταυτίζεται με τους στόχους της επιχείρησης και να επιθυμεί να παραμείνει μέλος της και να προσφέρει, γεγονός το οποίο ονομάζεται Οργανωσιακή Δέσμευση.
3. **Ανάπτυξη και εξέλιξη:** Διάφορες εκτιμήσεις της απόδοσης των εργαζομένων, παρέχει πληροφορίες, οι οποίες είναι χρήσιμες στους εργαζομένους, καθώς θα γνωρίζουν τα δυνατά τους στοιχεία, όπως και εκείνα που χρίζουν βελτίωσης,

με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση της απόδοσής τους. Ένας σημαντικός τρόπος επίτευξης της βελτίωσης αυτής, είναι η χρήση διαφόρων εκπαιδευτικών τεχνικών, όπως για παράδειγμα σεμινάρια οργανωμένα από την εταιρεία.

4. **Ποιότητα της εργασίας:** Η ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας είναι σημαντική. Αυτό περιλαμβάνει την έμφαση στη λεπτομέρεια, την ακρίβεια πραγματοποίησης μιας εργασίας και την παραγωγικότητα.
5. **Συνεργασία και ομαδικό πνεύμα:** Η δυνατότητα του εργαζομένου να συνεργάζεται με άλλους, να επικοινωνεί αποτελεσματικά και να συμβάλλει στην ενότητα της ομάδας επηρεάζει την απόδοση.
6. **Προσφορά ιδεών:** Οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοσή τους προτείνοντας και υλοποιώντας καινοτόμες ιδέες και βελτιώσεις.
7. **Συμμόρφωση με πολιτικές και πρότυπα:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμορφώνονται με τις πολιτικές, τους κανόνες και τα πρότυπα της επιχείρησης.

Ο ρόλος της ανάπτυξης της έννοιας της εργασιακής απόδοσης είναι συνήθως ανάθεση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Συχνά, οι ειδικοί στον τομέα της ανθρώπινης διαχείρισης (όπως υπεύθυνοι ανθρωπίνων πόρων) σχεδιάζουν και υλοποιούν διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης, εκπαιδεύουν τους διευθυντές και τους εργαζομένους για την αξιολόγηση της απόδοσης και παρέχουν συμβουλές για βελτιώσεις. Η διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης εξελίσσεται συνήθως μέσα από συνεχή ανάδραση και διάλογο μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων (Diamantidis, Chatzoglou, 2018).

3.2 Σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση συνδέονται στενά μεταξύ τους. Κατά κανόνα, άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους έχουν τάση να είναι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Όταν κάποιος απολαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο περνά τον χρόνο του στη δουλειά, το κλίμα εργασίας του γίνεται πιο θετικό, πράγμα που επηρεάζει ευνοϊκά την απόδοσή του. Η επαγγελματική ικανοποίηση

μπορεί να επηρεάσει την ψυχολογική κατάσταση του ατόμου, τον ενθουσιασμό του για τη δουλειά και τη διάθεσή του να αντιμετωπίζει προκλήσεις.

Η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων, διαφέρει με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και είτε παρουσιάζεται ως θετική και άλλες φορές ως δύο έννοιες που δεν σχετίζονται μεταξύ τους. Είναι σκόπιμο να εξετασθεί αν πρόκειται για μια αμφίδρομη σχέση και αν η κατάλληλη ανταμοιβή είναι ικανή να οδηγήσει σε ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση. Αυτός λοιπόν είναι και ο λόγος που επιλέχθηκαν αυτά τα τρία ερευνητικά ερωτήματα προς αναζήτηση.

Σύμφωνα με τον Spector (1997), οι εργαζόμενοι που παρουσίασαν αυξημένη απόδοση, είχαν πιο αυξημένο το αίσθημα της ικανοποίησης εξαιτίας των ανταμοιβών που δέχονταν λόγω επιδόσεων. Δεν υπάρχει μία μεμονωμένη μελέτη που να αποδεικνύει απόλυτα τη σχέση μεταξύ απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς η έρευνα στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και της ψυχολογίας της εργασίας συνήθως εξετάζει πολλούς παράγοντες ταυτόχρονα.

3.2.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση συμβάλλει στην απόδοση

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να προέρχεται από πολλούς παράγοντες, όπως η αναγνώριση της εργασίας, η ευελιξία, η αίσθηση ελέγχου, και η ευκαιρία για εξέλιξη. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική, το πάθος τους αυξάνεται και επιδρά θετικά στην εργασιακή τους απόδοση. Από την άλλη πλευρά, η χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση. Όταν κάποιος δεν είναι ευχαριστημένος με τον τρόπο που δαπανά τον χρόνο του στο γραφείο ή στην εργασία του, η κούραση και η αποθάρρυνση μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή του απόδοση.

Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία έχει εξεταστεί σε πολλές επιστημονικές μελέτες. Ενώ υπάρχει μια παραδοχή ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να συνδέεται με αυξημένη εργασιακή απόδοση, αυτό δεν αποδεικνύεται από όλες τις έρευνες. Αυτό οφείλεται σε πολλούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, καθώς και στις διαφορετικές μεθοδολογίες και προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται στις μελέτες.

Ορισμένες γενικές τάσεις που προκύπτουν από την μελέτη διάφορων ερευνών, όπως η θεωρία των Δυο Παραγόντων του Herzberg (1968) και Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman & Oldham (1976) περιλαμβάνουν:

1. Θετική Συσχέτιση: Ο Herzberg (1968) υποστηρίζει ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με αυξημένη εργασιακή απόδοση. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι πιθανότερο να είναι πιο δεσμευμένοι, να έχουν υψηλότερα επίπεδα ενέργειας και να παρουσιάζουν καλύτερη απόδοση.
2. Ποικιλία στα Αποτελέσματα: Ωστόσο, υπάρχει ποικιλία στα αποτελέσματα, και ορισμένες μελέτες δεν έχουν βρει σαφή συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Ο Mirza (2009) εξέτασε τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης των υπαλλήλων στα νοσοκομεία και της εμπειρίας των ασθενών. Παρατήρησαν ότι δεν υπήρχε πάντα σαφής συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των υπαλλήλων και της εμπειρίας των ασθενών. Αντίστοιχα ο Loveman (1998) εξέτασε τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και οικονομικής απόδοσης στον τομέα της ενέργειας. Παρατηρήθηκε ότι η συσχέτιση δεν ήταν πάντα έντονη.
3. Εξαρτημένο από το Είδος της Δουλειάς: Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης είναι επίσης εξαρτημένη από το είδος της εργασίας και τον τύπο της οργάνωσης, σύμφωνα με τους Hackman & Oldham (1976).

Γενικά, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται σημαντική για την ευημερία των εργαζομένων και μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της μακροπρόθεσμης απόδοσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν τη σχέση και να δίνεται προσοχή στις ειδικές συνθήκες κάθε οργάνωσης και εργασίας.

Κύρια απόρροια της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων αποτελεί η ανάπτυξη του αισθήματος της αφοσίωσης (Robbins & Judge, 2018). Στον όρο αφοσίωση περιλαμβάνεται η ταύτιση του εργαζομένου με την επιχείρηση, καθώς και η διψά, η θέληση και ο ενθουσιασμός του εργαζόμενου να προσφέρει και να παράξει έργο μέσω της εργασίας του, προς όφελος του οργανισμού. Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος έχει πάθος για την εργασία του, χρησιμοποιεί μεγάλο μέρος της ενέργειας του για την επίτευξη των εργασιακών του στόχων, διακατέχεται

από το αίσθημα ότι η δουλειά του είναι σημαντική και έχει αυξημένη κοινωνική δραστηριότητα, λόγω της καλύτερης αλληλεπίδρασης και συνεργασίας με συνάδελφους του.

3.2.2 Η απόδοση συμβάλλει στην ανάπτυξη εργασιακής ικανοποίησης

Η σχέση μεταξύ απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης είναι ένα πολύπλοκο θέμα και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Εν γένει, υπάρχει τάση η υψηλή απόδοση να συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά οι σχέσεις αυτές δεν είναι πάντα απόλυτες.

Σύμφωνα με τους Mirvis και Lawer (1984) υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση μεταξύ απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης:

1. Αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης: Όταν η απόδοση μπορεί να μετρηθεί με σαφή και αντικειμενικά κριτήρια, η συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση είναι πιο πιθανή.
2. Αναγνώριση και ανταμοιβή: Η αναγνώριση και η δίκαιη ανταμοιβή για την απόδοση συνήθως συνδέονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.
3. Εργασιακό περιβάλλον: Ένα υγιές και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συνεισφέρει στην ικανοποίηση, ανεξάρτητα από την απόδοση.
4. Συμμετοχή και αυτονομία: Οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να έχουν αυτονομία στην εργασία τους μπορεί να είναι πιο ικανοποιημένοι.

Ωστόσο, παρά τους παραπάνω παράγοντες, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές προτιμήσεις και αξίες, οπότε η σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε άτομο. Σαν γενική εικόνα όμως υπάρχει συνήθως θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι, σε γενικές γραμμές, όταν οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά στην εργασία τους, έχουν τάση να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Σύμφωνα με το Μοντέλο Porter-Lawler (1965), τα άτομα ενθαρρύνονται να καταβάλουν προσπάθεια εάν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε επιτυχημένη επίδοση, ότι η επιτυχημένη επίδοση θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές είναι ελκυστικές και αξιόλογες. Υπογραμμίζει τη σημασία της λήψης υπόψη και των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων για την κατανόηση της κίνησης των εργαζομένων.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για αυτή τη θετική σχέση των δύο εννοιών σύμφωνα με τον Vroom (1964):

1. Ανταμοιβή: Οι υψηλοί επίπεδα απόδοσης συνήθως συνδέονται με ανταμοιβές και αναγνώριση, πράγματα που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση.
2. Αίσθηση Επίτευξης: Η αίσθηση επίτευξης και προόδου στην εργασία μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση από το έργο.
3. Ανάγκη Αυτοπραγμάτωσης: Η απόδοση μπορεί να είναι συνδεδεμένη με την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης, που είναι σημαντικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Η επιρροή της απόδοσης στην ικανοποίηση μπορεί να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, ο εργασιακός πολιτισμός, οι προσωπικές αξίες και προτιμήσεις (Ζώη & Χρυσονίδου, 2023).

3.2.3 Επίδραση ανταμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Η σχέση μεταξύ αμοιβής, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης είναι ένα πολύπλοκο θέμα και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών προτιμήσεων, των αξιών, του περιβάλλοντος εργασίας και άλλων παραμέτρων. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν τη σχέση.

Ορισμένες έρευνες υποστηρίζουν ότι η αμοιβή μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση, ενώ άλλες υπογραμμίζουν ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που παίζουν ρόλο σε αυτήν τη δυναμική. Ο Adams (1965) πρότεινε τη Θεωρία Ισότητας, η οποία υποστηρίζει ότι η έλλειψη ισορροπίας στην ανταμοιβή μεταξύ ατόμων μπορεί να οδηγήσει σε αντιδράσεις καταναγκασμού και αδικίας. Αντίστοιχα υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι κινητοποιημένοι από την επιθυμία να διατηρούν έναν ισορροπημένο συνδυασμό μεταξύ των προσπαθειών που καταβάλλουν σε μια κατάσταση και των ανταμοιβών που λαμβάνουν από αυτήν. Αυτή η έρευνα έχει επηρεάσει τη συζήτηση για το πώς οι ανταμοιβές επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση. Επιπλέον οι Lawler & Porter (1967) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης στην εργασία. Βρέθηκε ότι η απόδοση συνδέεται στενά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, υποστηρίζοντας την ιδέα ότι η ανταμοιβή

που σχετίζεται με την απόδοση μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow (1943) υποστηρίζει ότι οι οικονομικές ανάγκες είναι μόνο ένα μέρος της ιεραρχίας, και η ικανοποίησή τους είναι απαραίτητη για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης και απόδοσης.

Μια επιπλέον κινητήρια δύναμη που είναι δυνατό να προκαλέσει το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης και την αυξημένη απόδοση είναι το ποσό πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση αξιολογεί ορθά και σέβεται την συνεισφορά τους καθημερινά και ενδιαφέρεται για την προσωπική τους ανέλιξη και ευημερία (Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη) (Robbins, 2018). Για να θεωρηθεί μια επιχείρηση υποστηρικτική, είναι σκόπιμο να:

- Να διαθέτει επαρκές και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης
- Να παρέχει κατάλληλους μισθούς, οι οποίοι θα ανταποκρίνονται στην εργασία του καθενός (Αντιπροσωπευτική ανταμοιβή)
- Να επιτρέπει στους εργαζομένους να λαμβάνουν μέρος σε αποφάσεις
- Να ωθήσει τους εργαζομένους να νιώσουν εμπιστοσύνη και ότι υποστηρίζονται από τους ανωτέρους τους, τόσο σε θέματα εργασίας, όσο και σε προσωπικά ζητήματα.

Υπάρχουν πολλές έρευνες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ αμοιβής, εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ερευνών που προσεγγίζουν αυτό το θέμα είναι η Θεωρία Προσδοκιών του Vroom (1964). Η θεωρία των προσδοκιών των κινήτρων του Vroom (1964) περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία: την προσδοκία (expectancy), την συντελεστικότητα (instrumentality), και την αξία (valence). Στο πλαίσιο αυτών των στοιχείων, η συντελεστικότητα (instrumentality) είναι αυτή που σχετίζεται άμεσα με τη σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών.

Συγκεκριμένα, η συντελεστικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι η επιτυχής απόδοση μιας εργασίας θα οδηγήσει σε συγκεκριμένες αποτελέσματα ή ανταμοιβές. Σε άλλα λόγια, εάν κάποιος πετύχει σε μια εργασία, η οργανωσιμότητα εξηγεί το πόσο πιθανό είναι να λάβει κάποιου είδους ανταμοιβή ή αναγνώριση για αυτήν την απόδοση. Συνεπώς, η συντελεστικότητα αντιπροσωπεύει το βήμα μεταξύ της απόδοσης και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, ενώ η αξία αντιπροσωπεύει τη σημασία ή την επιθυμία των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Σε γενικές γραμμές, μια δίκαιη και ανταγωνιστική αμοιβή μπορεί να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση, αλλά δεν είναι ο μόνος παράγοντας. Άλλοι παράγοντες, όπως η αναγνώριση, η ευκαιρία για ανάπτυξη, ο σεβασμός και η αίσθηση ελέγχου, επίσης, έχουν σημαντική επίδραση. Επιπλέον, η προσαρμογή της αμοιβής στις ατομικές προτιμήσεις και αξίες των εργαζομένων μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησης και απόδοσης. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η έρευνα στον τομέα αυτόν εξακολουθεί να εξελίσσεται, και οι επιστημονικές απόψεις μπορεί να διαφέρουν.

Συνοψίζοντας, η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση είναι δυνατόν να είναι συνδεδεμένες, ωστόσο εξαρτάται και από πληθώρα διαφορετικών παραγόντων, καθώς και από τη προσωπική οπτική του κάθε ατόμου. Βέβαια και μια θετική εμπειρία στη δουλειά μπορεί να έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την απόδοση του ατόμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα διπλωματική εργασία στηρίχτηκε σε έρευνες και σε αναφορές που υπάρχουν ήδη στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Πραγματοποιήθηκε μελέτη και παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερευνών που έχουν προηγηθεί, έγιναν κατανοητές οι βασικές αρχές και απόψεις πάνω στο τομέα που ερευνήθηκε καταλήγοντας σε ορισμένα συμπεράσματα που αποσαφηνίζουν πολλές πτυχές του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης και πως αυτή επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Αρχικά, σε πολλά σημεία μέσα στην εργασία γίνεται ξεκάθαρη η πολύπλευρη φύση του θέματος της εργασιακής ικανοποίησης, μέσω των ευρημάτων των διάφορων μελετών. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι καθ' όλη τη διάρκεια που έχουν ασχοληθεί με αυτό το ζήτημα οι ερευνητές, από παλαιότερους έως και πιο σύγχρονοι, έχουν αποδοθεί πολλοί διαφορετικοί ορισμοί σχετικά με το τι είναι εργασιακή ικανοποίηση. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό θέμα, που επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, Σημαντικό κεφάλαιο της έρευνας αποτέλεσε ο τρόπος που διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να υπενθυμίσουμε, ότι εφόσον η ικανοποίηση πρόκειται για ένα συναίσθημα, ο βαθμός στον οποίο κάποιος από τους παράγοντες είναι πιθανό να την επηρεάσει είναι εντελώς υποκειμενικός, καθώς αυτό είναι ξεχωριστό και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.

Αντίστοιχα η εργασιακή απόδοση είναι ένα ζήτημα που απασχόλησε τους ερευνητές από παλαιότερα έτη και μελετάται και εξελίσσεται ακόμα και σήμερα. Όπως και η επαγγελματική ικανοποίηση, έτσι και αυτό πρόκειται για ένα χαρακτηριστικό που διαθέτει πολλές πτυχές που είναι δυνατό να μελετηθούν με διαφορετικά γνωρίσματα για κάθε περίπτωση. Αυτό έγκειται στη πληθώρα ορισμών που δόθηκαν κατά καιρούς από τους μελετητές που επέλεξαν αυτό σαν θέμα μελέτης τους.

Ωστόσο το πιο σημαντικό κομμάτι αφορά το πως αυτοί οι δυο πολυσύνθετοι όροι επηρεάζονται μεταξύ τους. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν έχουν αυτόν τον σκοπό. Σε όλες τις έρευνες για τα ερωτήματα αυτά πρόκυπτε ότι τα αποτελέσματα δεν είναι απόλυτα αλλά εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυτοί οι δυο γενικοί και -με πολλές πτυχές- όροι δεν είναι προσιτό να κλειστούν σε καλούπια αλλά είναι απόρροια της οπτικής που το επεξεργάζεται ο κάθε ερευνητής, καθώς αλλιώς το βιώνει ο κάθε εργαζόμενος.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορά την επιρροή της επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων. Από τις μελέτες προέκυψε ότι γενικά υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δυο όρων προς αυτή την κατεύθυνση. Υπάρχει η άποψη ότι όσο πιο ικανοποιημένος είναι κάποιος με την εργασία του, τόσο πιο συνειδητά παραγωγικός θα είναι. Βέβαια όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως αυτό δεν είναι απόλυτο, καθώς υπήρξαν άλλες έρευνες που δεν βρήκαν συσχέτιση. Οι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν αυτή τη σχέση ποικίλουν, καθώς είναι αναγκαίο να ληφθεί υπόψιν για παράδειγμα το είδος της εργασίας και η οργάνωση της επιχείρησης. Συνεπώς δεν είναι ασφαλές να βγει κάποιο απόλυτο συμπέρασμα, αλλά να ερμηνευτεί σαν μια δυναμική σχέση που έχει ξεχωριστή προσέγγιση από το κάθε εργαζόμενο.

Αντίστοιχα η αντίθετη κατεύθυνσή της σχέσης, δηλαδή η επιρροή της εργασιακής απόδοσης στην επαγγελματική ικανοποίηση, που αποτελεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, παρουσιάζει κοινά χαρακτηριστικά. Η γενική αντίληψη είναι ότι με την αυξημένη παραγωγικότητα δημιουργείται μια ευημερία από τον εργαζόμενο, καθώς ικανοποιεί είτε προσωπικούς στόχους, είτε της επιχείρησης και αυτό του δίνει ένα αίσθημα ευφορίας και πίστης στον εαυτό του και τις ικανότητες του. Ωστόσο δεν είναι απόλυτο αυτό, καθώς υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση αυτή, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο τύπος της εργασίας, ο εργασιακός πολιτισμός κλπ.

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που είναι η ανταμοιβή και πως επηρεάζει την ικανοποίηση και την απόδοση, παρατηρείται ότι ναι μεν υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ τους, καθώς όσο πιο αξιοκρατικό και δίκαιο είναι ένα σύστημα αξιολόγησης, τόσο πιο ρεαλιστικές είναι οι ανταμοιβές (Adams, 1965), γεγονός που αναγνωρίζεται από τους εργαζομένους, αλλά το κεφάλαιο των ανταμοιβών αποτελεί απλά ένα μέρος από τους παράγοντες που επηρεάζουν στο σύνολο την εργασιακή απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση (Maslow, 1943).

Συμπερασματικά, φαίνεται ξεκάθαρα το πόσο δύσκολο είναι να εκφραστούν με βεβαιότητα και απόλυτη ακρίβεια τα ζητήματα που αφορούν προσωπικές απόψεις και συναισθήματα, καθώς αποτελούν ξεχωριστά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου, συνεπώς είναι σκόπιμο να συνεχιστούν οι έρευνες και οι μελέτες πάνω στο αντικείμενο, ώστε να επιτευχθεί μια πιο ξεκάθαρη και ολοκληρωμένη άποψη σχετικά με την φύση της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής

απόδοσης. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθούν όσον το δυνατόν πιο ασφαλή συμπεράσματα προς τη κατανόηση ενός τόσο δυναμικού φαινομένου που επηρεάζει όλους τους εργαζόμενους και αποτελεί καθημερινή τους ανησυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^Ο: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση, αποτελούν τόσο μεμονωμένα, όσο και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, θέμα ανάλυσης και διάφορων μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί, από παλαιότερους ερευνητές μέχρι και πιο συγχρόνους. Όπως είναι φυσιολογικό για κάθε φαινόμενο, που εξελίσσεται, είναι σκόπιμο να πραγματοποιηθούν διαχρονικές μελέτες, για ορθότερη κατανόηση των μεταβλητών που επηρεάζουν τις δυο έννοιες αυτές και την μεταξύ τους σχέση. Βέβαια ένα τέτοιο εγχείρημα έχει και κάποια προβλήματα ως προς την υλοποίηση του, καθώς:

- Θα υπάρχει πρόβλημα ταυτοποίησης, από τη στιγμή που οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμες. Μια λύση σε αυτό το ζήτημα θα ήταν η χρήση κάποιων χαρακτηριστικών νούμερων ή κωδικών χαρακτηριστικά για κάθε εργαζόμενο.
- Δεν είναι δεδομένο ότι όσοι εργαζόμενοι λάβουν μέρος στην έρευνα θα παραμείνουν στην επιχείρηση μέχρι τη σύνταξη τους, οπότε σε πιθανή απομάκρυνση τους ή παραίτησης τους, θα πάψουν να υπάρχουν δεδομένα για ολοκληρωμένη άποψη. Μια λύση σε αυτό το θέμα, είναι η χρήση exit interview, δηλαδή μια συνέντευξη του εργαζομένου που πρόκειται να αποχωρήσει με έναν εκπρόσωπο του Τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού, ώστε να γίνει κατανοητή η αιτία που οδήγησε στη λήξη της συνεργασίας των δυο πλευρών, τα συναισθήματα του εργαζομένου για την εταιρία και άλλες παρεμφερείς πληροφορίες, ώστε να είναι δυνατόν να εξασφαλιστούν όσο το δυνατόν περισσότερα δεδομένα από τον συγκεκριμένο εργαζόμενο για την ερευνά της εταιρείας.

Επιπλέον είναι σκόπιμο να πραγματοποιηθούν μελέτες σχετικά με δυο σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν τόσο την επαγγελματική ικανοποίηση, όσο και την εργασιακή απόδοση. Πρόκειται για την ενδυνάμωση (empowerment) και τη συμμετοχή/εμπλοκή (engagement) των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση αναφέρεται στην παροχή εξουσίας, ευθύνης και αυτονομίας στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα της εργασίας τους θεωρούνται ενδυναμωμένοι. Η ενδυνάμωση συνδέεται συχνά με την αυξημένη ικανοποίηση και απόδοση (Perkins & Zimmerman, 1995). Αντίστοιχα η συμμετοχή/εμπλοκή αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι

εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι και ενεργά εμπλεκόμενοι στην εργασία τους. Συμπεριλαμβάνει την ένταση, το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η υψηλή εμπλοκή συνήθως συνδέεται με αυξημένη απόδοση και ικανοποίηση (Schaufeli, 2013). Η ενδυνάμωση και η συμμετοχή στηρίζονται στην αίσθηση της σημασίας και αξίας του έργου, την αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, και τη δυνατότητα επιρροής στις αποφάσεις που τους αφορούν. Και οι δύο αυτές μεταβλητές είναι συχνά σημαντικοί παράγοντες που συνδέονται με τη συνολική ευημερία και απόδοση των εργαζομένων σε μια οργάνωση, άρα είναι χρήσιμο να μελετηθούν περαιτέρω.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσση

Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.

Aliyyah N., Prasetyo I., Rusdiyanto R., Endarti E. W., Mardianah, F., Winarko, R., & Tjaraka, H. (2021). What affects employee performance through work motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 115-123.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

Anderson, K. P. (2005). *A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Asif, M. F., Mirza, U. K., Khan, A. H., Asif, M. Z., Riaz, S., & Ahmed, S. (2017). *Job satisfaction: Antecedent and consequences. Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 6(4), 185-194.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4). 57-60.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Koutiva, M. (2013). *The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.

Caulton, J. R. (2012). The development and use of the theory of ERG: A literature review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.

Chiboiwa, M. W., Chipunza, C., & Samuel, M. O. (2011). *Evaluation of job satisfaction and organisational citizenship behaviour: Case study of selected organisations in Zimbabwe. African journal of Business Management*, 5(7), 2910-2935.

Darboe, K. (2003). *An empirical study of the social correlates of job satisfaction among plant science graduates of a Midwestern university: A test of Victor H. Vroom's (1964) expectancy theory*. Minnesota. University Press of America.

- Dartey-Baah, K., & Harlley, A. (2010). *Job Satisfaction and Motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 39-51.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). *Factors affecting employee performance: an empirical approach. International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Cambridge: Routledge.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11-18.
- Ebuara, V. O., & Coker, M. A. (2012). *Influence of staff discipline and attitude to work on job satisfaction lecturers in tertiary institutions in Cross River State. Public Policy and Administration Research*, 2(3), 25-33.
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPJ Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- French, F. H., Andrew, J. E., Awramenko, M., Coutts, H., Leighton-Beck, L., Mollison, J., ... & Walker, K. A. (2004). *Consultants in NHS Scotland: a survey of work commitments, remuneration, job satisfaction and retirement plans. Scottish Medical Journal*, 49(2), 47-52.
- Hackman, R., Lawler, E., & Oldham, G. (2015). *Job characteristics theory. Organizational Behavior I*. New York: Routledge.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper.
- Gambrel, P. A., & Cianci, R. (2003). *Maslow's hierarchy of needs: Does it apply in a collectivist culture. Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(2), 143-161.

- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30.
- Ghazzawi, I. (2008). *Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda*. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Washington DC.: Manpower Administration
- Halidu, S. K., Adebayo, O. A., Chikezie, J., Sodiya, O. M., & Bobadoye, A. O. (2020). *Practices of employee relations and job satisfaction in forestry research institute of Nigeria, Nigeria*. *KIU Interdisciplinary Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(2), 406-415.
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). *Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. (2018). *Managing human resources*. Oxford University Press.
- Kainth, G. S., & Kaur, G. (2011). *Job satisfaction: A challenging area of research in education*. College of Education.
- Kontogeorgou, I., Varounis, C., Vasilopoulos, G., Kelesi, M., Fasoi, G., & Stavropoulou, A. (2017). *Job satisfaction among intensive care unit and emergency department nurses in Greece*. *Perioperative Nursing-Quarterly scientific, online official journal of GORNA*, 6 (September-December), 158-170.
- Koustelios, A. D. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece* (Doctoral dissertation, United Kingdom. University of Manchester. Faculty of Education).
- 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.
- Lawler, E. E. (1968). *Equity theory as a predictor of productivity and work quality*. *Psychological Bulletin*, 70(6), 596-598.

- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). *The effect of performance on job satisfaction. Industrial Relations*, 7(1), 20-28.
- Lester, P. E. (1987). *Development and factor analysis of the teacher job satisfaction questionnaire (TJSQ). Educational and Psychological Measurement*, 47(1), 223-233.
- Locke E.A. (1976). *The nature and consequences of job satisfaction. In: Dunnette MD (ed) Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally Inc.
- Locke, E., & Latham, G. (2015). *Goal-setting theory In Organizational Behavior 1 (pp. 159-183)*. Cambridge: Routledge.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-6.
- McIntyre, S. E., & McIntyre, T. M. (2010). *Measuring Job Satisfaction in Portuguese Health Professionals: Correlates and validation of the job descriptive index and the job in general scale. International Journal of Selection and Assessment*, 18(4), 425-431.
- Mirvis, P. H., & Lawler III, E. E. (1984). *Accounting for the quality of work life. Journal of Organizational Behavior*, 5(3), 197-212.
- Mohan, A. K. (2014). *Job satisfaction among school teachers in Mysore city*. Editorial Board, 3(11), 80-96.
- Mohanty, S. (2018). *Porter and Lawler's Model of Motivation: Hypes and Realities*.
- 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.
- Okpara, J. O. (2006). *Gender and the relationship between perceived fairness in pay, promotion, and job satisfaction in a sub-Saharan African economy. Women in Management Review*, 21(3), 224-240.
- Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). *Empowerment theory, research, and application. American Journal of Community Psychology*, 23, 569-579.

- Platsidou, M., & Salman, L. (2012). *The role of emotional intelligence in predicting burnout and job satisfaction of Greek lawyers. International Journal of Law, Psychology and Human Life*, 1(1), 13-22.
- Prabhakar, A. (2016). Analysis of high job satisfaction relationship with employee loyalty in context to workplace environment. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 640-643.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2018. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 2η εκδ. Αθήνα: Κριτική.
- Royle, M. T., & Hall, A. T. (2012). *The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others. International Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 21-42.
- Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). *Cognitive evaluation theory: A meta-analytic review of the literature. Social Behavior and Personality: an International Journal*, 16(2), 147-164.
- Schaufeli, W. B. (2013). *What is engagement. Employee engagement in theory and practice*, 15 .
- Sikowo, D. C., Namusonge, G. S., Makokha, E. N., & Nyagechi, A. K. (2016). Determinants of employee satisfaction on organizational performance: A survey of Trans Nzoia County Government. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(10), 77-94.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1985). Job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 83-94.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* . University of South Florida: Sage.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., Julian, A. L., Thoresen, P., Aziz, S., & Smith, P. C. (2002). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 62(1), 173-191.

Sypniewska, B. (2014). *Evaluation of factors influencing job satisfaction. Contemporary Economics*, 8(1), 57-72.

Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.

Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6(1), 1-6.

Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E. (2015). *Expectancy theories. In Organizational Behavior I* (pp. 94-113). Cambridge: Routledge.

Walther, J. B. (2008). Social information processing theory. *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple Perspectives*, SAGE. 391.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Department of Health, Education and Welfare, Washington, D.C.

Wegge, J., Schmidt, K. H., Parkes, C., & Van Dick, R. (2007). Taking a sickie: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(1), 77-89.

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.

Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). *A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. Human Resource Management Review*, 22(3), 220-231.

Ελληνική

Αμαραντίδου, Σ. Α. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού.

Ζώη, Δ., & Χρυσονίδου, Α. (2023). *Η συμβολή της συμβουλευτικής καθοδήγησης (mentoring) στον κλάδο της εκπαίδευσης, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή*

δέσμευση των εκπαιδευτικών. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Καρακώστας, Γ. (2018). *Η επίδραση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρολών στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Λάρισας*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μπάτιου, Β. (2009). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg: το παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα ΙΚΑ, ΟΑΕΔ, ΣΕΕ*. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.