

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΚΑΙ
ΑΠΟΔΟΣΗ

Ναυσικά Ακρίβου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Πειραιάς, Ιανουάριος 2024

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE

By

Nafsika Akrivou

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, January 2024

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Ιωάννη Πολλάλη για τη συνεργασία και την καθοδήγηση του και τους λοιπούς καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις γνώσεις και συμβουλές που μας παρείχαν.

Εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και απόδοση

Σημαντικοί Όροι: Εργασιακή ικανοποίηση, Παρακίνηση, Εργασιακή απόδοση.

Περίληψη

Το θέμα στο οποίο εστιάζει η συγκεκριμένη εργασία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των υπαλλήλων, έννοιες οι οποίες αποτελούν αντικείμενα εκτενούς μελέτης τις τελευταίες δεκαετίες αφού είναι απόλυτα συνυφασμένες με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, αναλύεται η ιστορική αναδρομή και η σημασία του όρου και ακολουθεί η ανάλυση των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί γύρω από τη συγκεκριμένη έννοια. Στη συνέχεια, περιγράφονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες που την επηρεάζουν, οι τρόποι μέτρησης της και τέλος οι επιπτώσεις από τη μη ικανοποίηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιγράφει τον όρο παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο ξεκινά με τον προσδιορισμό της έννοιας της παρακίνησης στο περιβάλλον εργασίας και τη σημασία που έχει για τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση των παραγόντων και θεωριών που σχετίζονται με την παραπάνω έννοια.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην απόδοση των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναλύονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη μεταβολή της εργασιακής απόδοσης, περιγράφεται η σημασία των συνθηκών εργασίας και εξηγείται η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των συμπερασμάτων από την ανάλυση των παραπάνω κεφαλαίων.

Job Satisfaction and Performance

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Job Performance,

Abstract

The topic of this paper focus on employees' job satisfaction and performance, ideas which have been subject of extensive study in recent decades since they are completely intertwined with the human factor.

The first section focus on job satisfaction. In particular, the historical background and the importance of the concept's is discussed, followed by an analysis of the theories that have developed around this concept. Afterwards, the factors that influence it, the ways of measuring it and finally the consequences of employee dissatisfaction in a company are described.

The second part describes the term "motivation" in the work environment. More specifically, the chapter begins by defining the concept of motivation in the work environment and how important is an organization for the staff. This is followed by an analysis of factors and theories related to this idea.

The third part relate to personnel performance. In particular, the determinants that contribute to changes in job performance are analyzed, the importance of working conditions is described and the relationship between job satisfaction and employee performance is explained.

Finally, the paper is coming to an end with the presentation of the conclusions from the analysis of the above chapters.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ix
Abstract.....	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εργασιακή Ικανοποίηση Υπαλλήλων	
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	2
1.2 Έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	3
1.3 Θεωρίες Εργασιακής ικανοποίησης.....	7
1.3.1 Το μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας.....	7
1.3.2 Η Θεωρία της Επιρροής.....	9
1.3.3 Θεωρία των Συναισθηματικών Γεγονότων.....	10
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	11
1.4.1 Ατομικοί Παράγοντες.....	12
1.4.2 Παράγοντες Περιβάλλοντος.....	15
1.5 Τρόποι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	18
1.6 Επιπτώσεις από τη μη ικανοποίηση των υπαλλήλων.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Παρακίνηση	
2.1 Έννοια της παρακίνησης.....	25

2.2 Η σημασία της παρακίνησης.....	26
2.3 Παράγοντες παρακίνησης στον επαγγελματικό χώρο.....	28
2.4 Θεωρίες της παρακίνησης.....	31
2.4.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	31
2.4.2 Θεωρίες Διαδικασιών.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εργασιακή απόδοση υπαλλήλων	
3.1 Έννοια της εργασιακής απόδοσης.....	41
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.....	44
3.3 Εργασιακές συνθήκες και απόδοση υπαλλήλων.....	46
3.4 Σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης.....	49
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα από τα βασικότερα ζητήματα που απασχολούν τόσο τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης όσο και την ίδια την επιχείρηση ακόμη και σε δύσκολους καιρούς οικονομικής κρίσης. Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στο γεγονός ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση επηρεάζει όλους τους τομείς της ζωής των εργαζομένων (ψυχική υγεία, κοινωνική και οικογενειακή ζωή) και συνδέεται με την υψηλή παραγωγικότητα και τα ποσοστά παραμονής στον ίδιο επαγγελματικό χώρο.

Οι επιστήμονες προχώρησαν στη μελέτη της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης από τη δεκαετία του '70, πραγματοποιώντας πολλές έρευνες (Κάντας Α., 1998). Η επαγγελματική ικανοποίηση κάνει τους ανθρώπους πιο ευτυχισμένους και δημιουργεί μια αίσθηση ολοκλήρωσης.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί επίσης, ότι μία από τις βασικές προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι οργανισμοί είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία και μπορεί να δώσει στην εταιρία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να υλοποιηθεί αυτό, χρησιμοποιούνται πολλές τεχνικές με επίκεντρο τα κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού.

Τέλος, η αποδοτικότητα της εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας μιας εταιρείας και μείζον ζήτημα για τη διοίκηση της. Αναφορικά στις εργασιακές σχέσεις θεωρείται ότι είναι μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την εργασιακή απόδοση, ενώ βασικό ρόλο σε αυτές παίζει και το στυλ διοίκησης. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνο για τους παράγοντες αυτούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η ικανοποίηση από την εργασία χρονολογείται από τις αρχές της δεκαετίας του 1900 ως μία νέα προοπτική σε οργανωτικό και επιχειρηματικό επίπεδο για να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται για την εργασία τους. Η προοπτική αυτή δηλώνει ότι η ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας, αλλά και από τα χαρακτηριστικά του ίδιου του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ιδέα αυτή μελετήθηκε για πρώτη φορά από τους Hauser και Taylor κατά τη διάρκεια των διαφόρων εργασιών τους στη Western Electric, μία εταιρεία ηλεκτρονικού και τηλεφωνικού εξοπλισμού στο Hawthorne (Cranny, 1992). Οι μελέτες αυτές υποστήριξαν ότι υπήρχαν ορισμένες συνθήκες που θα οδηγούσαν σε ένα ορισμένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Το έργο του Hawthorne θεωρείται ως η σημαντικότερη μελέτη της ανθρώπινης διάστασης των εργασιακών σχέσεων στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Αργότερα ο Allport το 1954 συνέδεσε την ικανοποίηση των εργαζομένων με τις ατομικές στάσεις και υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση " νοείται ως η συνολική στάση του ανθρώπου απέναντι στην εργασία".

Ο Herzberg το 1959 πίστευε ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων σχετίζεται άμεσα με την παρακίνηση και υποστήριξε ότι " οι θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία που οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζονται με εργασιακούς παράγοντες όπως η αναγνώριση, η επίτευξη, η φύση της εργασίας και οι ευκαιρίες για προαγωγή. Αντίθετα, οι αρνητικές στάσεις που οδηγούν στη δυσαρέσκεια από την εργασία εξαρτώνται από ποικίλους παράγοντες όπως η εποπτεία, η διοίκηση οι κακές συνθήκες εργασίας, κτλ. (Herzberg, F., 1959).

Η μελέτη του Seashore το 1974 υπογράμμισε ότι εκτός από τις προσωπικές και ψυχολογικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, οι κοινωνικές πτυχές είναι εξίσου σημαντικές. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Seashore, η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της κινδυνεύει να δημιουργήσει κοινωνικές ανισοροπίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι τόσο πρόθυμοι να αναδιοργανώσουν την

εργασιακή τους ζωή, ώστε να καταφύγουν σε συμπεριφορές που επηρεάζουν το κοινωνικό σύνολο (Seashore, E. S., 1974).

Τέλος, μία νέα προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να βρεθεί στη δεκαετία του 1990. Συγκεκριμένα, οι Czajka και Begley σημείωσαν το 1993 ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να γίνει κατανοητή ως μεταβλητή συναισθηματικής ευημερίας ή ψυχικής υγείας των υπαλλήλων μίας επιχείρησης.

1.2 Έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Παρόλο που η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές και της έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί με την πάροδο του χρόνου, οι Golia και Kustelios (2014) υποστηρίζουν στη μελέτη τους ότι δεν υπάρχει επαρκής θεωρία που να δίνει την κατάλληλη ερμηνεία στην έννοια αυτή. Θεωρούν επίσης ότι ο ορισμός της έννοιας αυτής δεν προκύπτει από κάποια κατάλληλη θεωρία, αλλά από τη λογική και την αντίληψη που αρμόζει στην ερμηνεία αυτή.

Ο Horrock το 1935 (Horrock, R., 1935) όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως κάθε συνδυασμό φυσιολογικών, ψυχολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνουν ένα άτομο να λέει την άποψη του αναφορικά με την ικανοποίηση του από την εργασία. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, αν και η επαγγελματική ικανοποίηση βρίσκεται υπό την επίδραση πολλών εξωτερικών παραγόντων, αποτελεί κάτι εσωτερικό που σχετίζεται με τον τρόπο που αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Στην ουσία, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα σύνολο από παράγοντες που οδηγούν στην αίσθηση της εκπλήρωσης και φυσικά της ικανοποίησης. Αυτό βέβαια έρχεται σε αντίθεση με την ικανοποίηση των υπαλλήλων στο πλαίσιο της πρόσφατης κρίσης στην οικονομία της Ελλάδας και συγκεκριμένα στον ελληνικό εργασιακό χώρο. Οι μειωμένοι μισθοί, οι χαμηλότερες αποδοχές και η συμβατική αστάθεια έχουν προκαλέσει δυσαρέσκεια στους Έλληνες εργαζομένους.

Η πιο αποδεκτή και εμπειριστατωμένη άποψη αναφορικά στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης προέρχεται από τον Locke το 1976, ο οποίος όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως "τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση ενός εργαζομένου, η οποία προκύπτει από την αξιολόγηση του ατόμου της συγκεκριμένης εργασίας ή της σχετικής με την εργασία εμπειρίας που εκτελεί και του βαθμού στον οποίο ικανοποιούνται τα αξιακά του

πρότυπα’’. Σύμφωνα με την θεωρία του, η ικανοποίηση των υπαλλήλων περιλαμβάνει “ όλα όσα έχουν θετική επίδραση στον εργαζόμενο σε σχέση με την εργασία και τις συνθήκες της” και περιλαμβάνει την ικανοποίηση από την εργασία, την αυξημένη επιτυχία, την ικανοποιητική αμοιβή, την ευθύνη, την επαρκή εποπτεία και, τελικά, την ασφάλεια της εργασίας (Locke, E.A., 1976).

Ο Locke πιστεύει ότι οι ακόλουθες προϋποθέσεις είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης, όπως η επιβράβευση της καλής απόδοσης, η παροχή θετικής ενίσχυσης για την επιτυχή εργασία, οι καλές εργασιακές συνθήκες, η παροχή αυτονομίας και ευθύνης στους εργαζομένους και τέλος η σαφήνεια ρόλων.

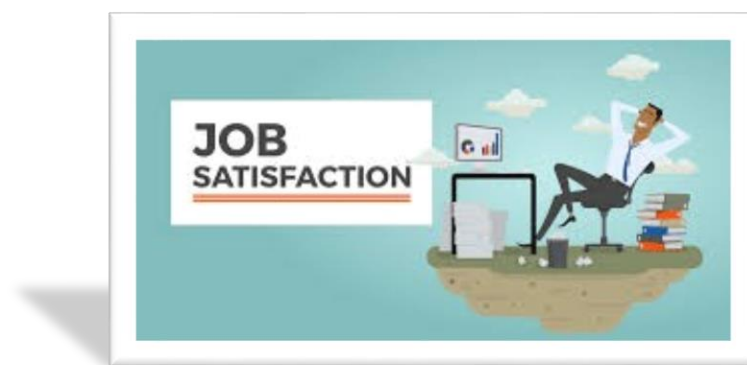
Το άρθρο του, το 1969, “ Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση ” αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι “ μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αντίληψη (νόημα) της εργασίας κάποιου, ως στοιχείο που ανταμείβει ή προωθεί την επίτευξη των εργασιακών αξιών του”. Η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι μία δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αντίληψη της εργασίας κάποιου, ως στοιχείο που εμποδίζει ή καταστέλλει την εργασιακή του αξία ή συνεπάγεται απώλεια εμπιστοσύνης. Η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι συνάρτηση της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ αυτού που θέλει κανείς από την εργασία του και αυτού που πιστεύει ότι η εργασία του παρέχει ή συνεπάγεται.

Ο Locke αναφέρει ότι η διαδικασία κατανόησης του νοήματος έχει τρία στοιχεία. Πρώτον, την επίγνωση κάποιας πτυχής της εργασίας, δεύτερον ένα έμμεσο ή ρητό σύστημα αξιών και τρίτον μία συνειδητή ή υποσυνείδητη κρίση αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων και αξιών του ατόμου. Σε μία προσπάθεια να διατυπώσει το θεωρητικό του σκεπτικό, ο Locke αναφέρει ότι για να προβλεφθεί η ικανοποίηση ενός ατόμου από τη διάρκεια του χρόνου εργασίας του, πρέπει να εξεταστούν τα παρακάτω:

- ✚ πόσες ώρες εργάζεται ή νομίζει ότι εργάζεται,
- ✚ πόσες ώρες την εβδομάδα θα επιθυμούσε να εργάζεται (ιδανικά),
- ✚ η σχέση μεταξύ των δύο προηγούμενων παραγόντων.

Σύμφωνα με τον Vroom (1964), η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση της αξίας (ελκυστικότητας) της εργασίας για το άτομο. Επομένως, εάν το αποτέλεσμα είναι αρνητικό για τον υπάλληλο, η αύξηση της παραγωγικότητας των συντελεστών συνεπάγεται μείωση της

αξίας της εργασίας. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα είναι αδιάφορο για το άτομο, μία αύξηση της παραγωγικότητας του συντελεστή δεν επηρεάζει τη ζωτικότητα αλλά εάν το αποτέλεσμα είναι θετική ζωτικότητα, η ζωτικότητα της εργασίας αυξάνεται. Με άλλα λόγια, η ελκυστικότητα μιας εργασίας και συνεπώς η ικανοποίηση που αντλεί ένα άτομο από μία εργασία, είναι συνάρτηση του τι πιστεύει ο άνθρωπος ότι αποκομίζει από την εργασία και πόσο επιθυμητά είναι γι' αυτόν τα αποτελέσματα αυτά. Η θεωρία του Vroom δεν υποστηρίχθηκε καλά όταν διερευνήθηκε εμπειρικά (Vroom, V.H., 1964).



Πηγή: <https://www.linkedin.com/pulse/job-satisfaction-salabh-bhardwaj> . Job satisfaction.

Σύμφωνα με τους Warr (1987) και Landy (1989) η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι σταθερή. Ο Landy πιστεύει ότι, όπως και στην περίπτωση της λύπης και της χαράς, οι ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος παρεμβαίνουν για να φέρουν την ικανοποίηση σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Ο Warr παρομοιάζει την επαγγελματική ικανοποίηση με τις βιταμίνες και υποστηρίζει ότι μία σταθερή πρόσληψη είναι σημαντική και βοηθά το άτομο στην εργασία του αλλά μία χαμηλή πρόσληψη ή μία πλήρης ανεπάρκεια μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Συμπερασματικά προκύπτει ότι απόλυτη εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να επιτευχθεί (Warr, P.B., 1987), (Landy, F.J., 1989).

Επιπρόσθετα ο Warr υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση του υπαλλήλου από την εργασία του δεν είναι μία απλή έννοια αλλά αποτελείται από μία σειρά επιμέρους εννοιών. Μία κοινή διάκριση είναι μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης. Στην εσωτερική γίνεται αναφορά στο περιεχόμενο της εργασίας και στον τρόπο εκτέλεσής της, δηλαδή στο βαθμό αυτονομίας και ευθύνης, στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και στην ποικιλία των

δραστηριοτήτων. Η εξωτερική αναφέρεται στο πλαίσιο και τις συνθήκες εργασίας, για παράδειγμα στις ώρες εργασίας, τους μισθούς, την ασφάλεια, κτλ.

Το 2002 ο Weiss ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως " τη στάση που διατηρούν τα άτομα απέναντι στην εργασία τους " και την περιγράφει ως " θετική ή αρνητική αξιολόγηση ενός επαγγέλματος ή μιας εργασιακής κατάστασης (Weiss, H., 2002).

Σύμφωνα με νεότερες μελέτες, ο Achieng' Odembo το 2013, υποστηρίζει συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μία ψυχολογική κατάσταση του πως αισθάνεται ένα άτομο για την δουλειά του, δηλαδή τα συναισθήματα και τις στάσεις του στο πλαίσιο εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό που εκτελεί την εργασία.

Από την εννοιολογική προσέγγιση των προαναφερθέντων όρων, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολυδιάστατη. Με άλλα λόγια, αναφέρεται στη θετική στάση και συμπεριφορά ενός ανθρώπου απέναντι στην εργασία, η οποία επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών προσδοκιών, των συναισθημάτων και των εμπειριών του υπαλλήλου απέναντι στην εργασία.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική σε μία επιχείρηση/οργανισμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εξαρτάται από την παραγωγικότητα. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παράγουν την υψηλότερη ποιότητα απόδοσης στον βέλτιστο χρόνο, οδηγώντας σε αυξημένα κέρδη. Είναι επίσης πιο πιθανό οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι να είναι περισσότερο καινοτόμοι και δημιουργικοί με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μπορούν να αναπτύσσονται και να αλλάζουν θετικά ανταποκρινόμενες στις μεταβαλλόμενες εποχές και τις συνθήκες της αγοράς, δημιουργώντας ανταγωνιστικό προβάδισμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

1.3 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

1.3.1 Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας

Οι Oldham και Hackman (1974) πρότειναν ένα μοντέλο εργασιακών χαρακτηριστικών, σύμφωνα με το οποίο ορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, κάθε εργασία περιγράφεται αποτελεσματικά χρησιμοποιώντας πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Hackman, J.R., & Oldman, G. R., 1974).

Το πρώτο χαρακτηριστικό είναι η ποικιλομορφία δεξιοτήτων, η οποία κάνει αναφορά στο βαθμό στον οποίο ένα άτομο χρειάζεται να εκτελέσει διαφορετικές δραστηριότητες που εξαρτώνται από διαφορετικό αριθμό δεξιοτήτων προκειμένου να πραγματοποιήσει ένα συγκεκριμένο έργο.

Στη συνέχεια, το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η ταυτότητα της εργασίας, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια εργασία χρειάζεται την ολοκλήρωση μιας ενιαίας, σαφώς καθορισμένης εργασίας με από αποτέλεσμα από την αρχή έως το τέλος.

Η σημασία της εργασίας αποτελεί το τρίτο χαρακτηριστικό, το οποίο έχει σχέση με τον αντίκτυπο της εργασίας αυτής στη ζωή των άλλων.

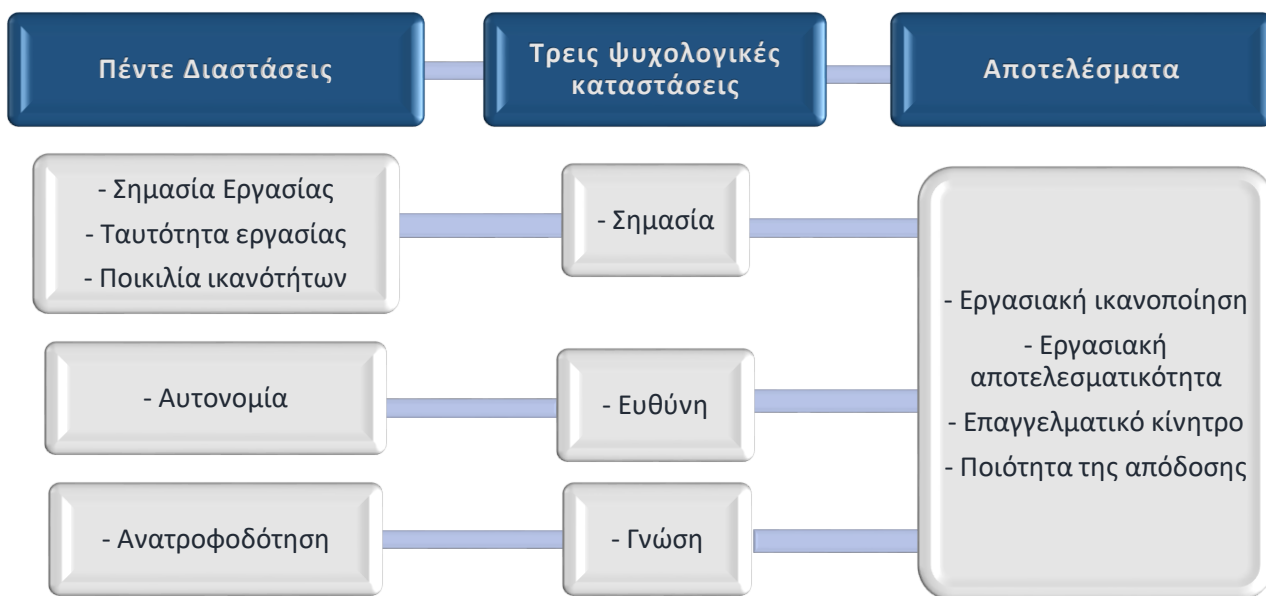
Ακολουθεί το τέταρτο χαρακτηριστικό το οποίο είναι η εργασιακή αυτονομία και αναφέρεται στο μέγεθος στο οποίο η φύση της εργασίας προσφέρει πολύτιμη και σημαντική ανεξαρτησία, διακριτική ευχέρεια και ανεξαρτησία, τόσο στο σχεδιασμό της όσο και στην επιλογή των διεργασιών για την εκτέλεσή της.

Τέλος, παρουσιάζεται το πέμπτο χαρακτηριστικό η ανατροφοδότηση από την εργασία, το οποίο αφορά τον βαθμό στον οποίο τα άτομα λαμβάνουν ρητή και άμεση γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας που έχουν εκτελέσει.

Ο βαθμός στον οποίο τα παραπάνω πέντε σημαντικά χαρακτηριστικά είναι παρόντα σε μια εργασία, οδηγεί τους υπαλλήλους σε τρεις βασικές ψυχολογικές καταστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, τα πρώτα τρία χαρακτηριστικά (ποικιλομορφία δεξιοτήτων, ταυτότητα και σπουδαιότητα καθήκοντος) οδηγούν στη "βιωμένη νοηματοδότηση της εργασίας", η οποία αφορά το μέγεθος που οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βιώνουν την εργασία τους, σαν μία εργασία που τους προσφέρει αξία και νόημα στην ζωή τους. Η αυτονομία οδηγεί στην

“βιωμένη ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας”, η οποία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνα και υπόλογα για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Τέλος, η “ανατροφοδότηση” από την δουλειά οδηγεί στη “γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων”, η οποία αναφέρεται στο βαθμό που οι υπάλληλοι κατανοούν πόσο αποτελεσματικά κάνουν τη δουλειά τους

Σύμφωνα με τους Hogan και Martel (1987), η ταυτόχρονη παρουσία αυτών των τριών ψυχολογικών καταστάσεων είναι σημαντική και απαραίτητη προκειμένου να υπάρξει θετικός αντίκτυπος στους εργαζομένους, τόσο σε συναισθηματικό όσο και σε συμπεριφορικό επίπεδο. Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βιώνουν και τις τρεις αυτές ψυχολογικές καταστάσεις, έχουν υψηλότερα εσωτερικά κίνητρα, αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την δουλειά τους, έχουν υψηλότερη ποιότητα απόδοσης και χαμηλότερη μακροχρόνια απουσία. Τέλος να αναφέρουμε ότι η καινοτομία των Oldham και Hackman είναι η εισαγωγή τριών ψυχολογικών καταστάσεων, η οποία διαφέρει από άλλα μοντέλα χαρακτηριστικών της εργασίας.



Πηγή: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28669/Vanden_Berghe_Jae.pdf?sequence=1&isAllowed=y Job satisfaction and Job performance at work place.

1.3.2 Η Θεωρία της Επιρροής

Η Θεωρία της επιρροής του Locke, το 1976, είναι μία από τις πιο σημαντικές και γνωστές θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση. Η κύρια παραδοχή της προσέγγισης αυτής είναι ότι "η ικανοποίηση εξαρτάται από τη διαφορά μεταξύ αυτού που θέλετε από τη δουλειά σας και αυτού που τελικά εισπράττετε από αυτή". Πιο συγκεκριμένα, αυτή η θεωρία βασίζεται στην απλή υποκειμενική ιδέα ότι "αν ένας υπάλληλος θέλει το X από μια θέση εργασίας, θα είναι ικανοποιημένος στο βαθμό που του παρέχεται το X" (Singh, M.P. & Sinha, J., 2013).

Στη συνέχεια, η παραπάνω θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα εκτιμούν ορισμένες πτυχές της δουλειάς τους, π.χ. την ελευθερία βούλησης σε μια συγκεκριμένη θέση και προσαρμόζουν ανάλογα την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια τους από την εργασία τους, όταν οι προσδοκίες τους βρίσκονται σε ένα επίπεδο όπου ικανοποιούνται ή όχι. Με άλλα λόγια, αν ένα άτομο εκτιμά μια πλευρά της εργασίας του και πραγματοποιούνται οι προσδοκίες του, αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στην δουλειά του ενώ αντίθετα αρνητικό αν δεν πραγματοποιούνται. Αν ένα άτομο δεν εκτιμά την πτυχή αυτή λαμβάνει αρνητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα εάν ο υπάλληλος A εκτιμά την ελεύθερη βούληση στην εργασία και ο υπάλληλος B αδιαφορεί γι' αυτή, τότε ο A θα είναι συγκριτικά με τον B περισσότερο ευχαριστημένος σε μία θέση με υψηλή ελεύθερη βούληση και λιγότερο ικανοποιημένος αν λάβει μια θέση με μικρή ή καθόλου ελεύθερη βούληση. Τέλος, η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρει ότι όσο πιο δυνατά είναι τα συναισθήματα απογοήτευσης που δημιουργεί μια συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας, τόσο μεγαλύτερη αξία δίνουν οι υπάλληλοι στην εν λόγω πτυχή (Singh, M.P. & Sinha, J., 2013).

Η αναγνώριση αυτής της θεωρίας υπήρξε ανά πάσα στιγμή στα περισσότερα επαγγελματικά περιβάλλοντα και ακόμη πιο έντονα κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης. Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων, συνοδευόμενη από μισθολογικές μειώσεις, οδήγησε κάθε υπάλληλο να αισθάνεται δυσαρέσκεια από την οικονομική ανταμοιβή για την δουλειά που παρέχει σε μία επιχείρηση. Έτσι σε πολλές καταστάσεις, ο μισθός είναι ένα χαρακτηριστικό της εργασίας που οι άνθρωποι εκτιμούν και του δίνουν μεγαλύτερη σημασία όταν μειώνεται, καθώς αισθάνονται δυσαρεστημένοι και απογοητευμένοι. Με άλλα λόγια, όσο χαμηλότερες είναι οι απαιτήσεις ενός ατόμου αναφορικά με τις οικονομικές του απολαβές, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυσαρέσκεια του και το αντίστροφο.

1.3.3 Θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων

Η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων ή διαφορετικά θεωρία της διάθεσης έχει άλλη εννοιολογική έννοια από τις κλασσικές – παραδοσιακές θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης, διότι δίνει έμφαση στις αιτίες, τις συνέπειες και τη δομή των συναισθηματικών εμπειριών στον εργασιακό χώρο. Η παραπάνω θεωρία περιγράφει τη σχέση που συνδέει τις εσωτερικές επιρροές των υπαλλήλων (όπως τα συναισθήματα, τις γνωστικές πεποιθήσεις και τις ψυχικές καταστάσεις) και τις αντιδράσεις τους σε γεγονότα στο επαγγελματικό περιβάλλον που καθορίζουν το πόσο αποδοτικοί είναι, την ευχαρίστηση τους από την εργασία και τέλος την οργανωτική τους δέσμευση (Wegge, J. van Dick, R. Fisher, G.K. West, M.A. & Dawson, J.F., 2006).

Η θεωρία αναφέρει περαιτέρω ότι η συναισθηματική επαγγελματική συμπεριφορά περιγράφεται καλύτερα από την διάθεση και τα αισθήματα του υπαλλήλου, ενώ η γνωστική συμπεριφορά βασίζεται στην κατανόηση της κατάστασης μέσω της αντίληψης, της μνήμης, της γλώσσας και του υπολογισμού και, ως εκ τούτου, εξηγεί καλύτερα την ικανοποίηση του ανθρώπου από την εργασία. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η θεωρία των συναισθηματικών γεγονότων εστιάζει στις συναισθηματικές καταστάσεις που είναι εμφανείς και προκαλούν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα. Τέτοιες καταστάσεις έχουν ψυχολογικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση κάθε υπαλλήλου. Ως αποτέλεσμα οι συνεχιζόμενες εξωτερικές και εσωτερικές συναισθηματικές αντιδράσεις εμφανίζονται μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης αλλά και της οργανωσιακής δέσμευσης. Σε εταιρικά περιβάλλοντα όπου οι υπάλληλοι νιώθουν πίεση, η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι συχνή. Αντίθετα, σε περιβάλλοντα που κατά κύριο λόγο κυριαρχούν η δημοκρατία, η αξιοκρατία και οι ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες, οι υπάλληλοι της επιχείρησης είναι περισσότερο ευχαριστημένοι και ως εκ τούτου αποδίδουν καλύτερα

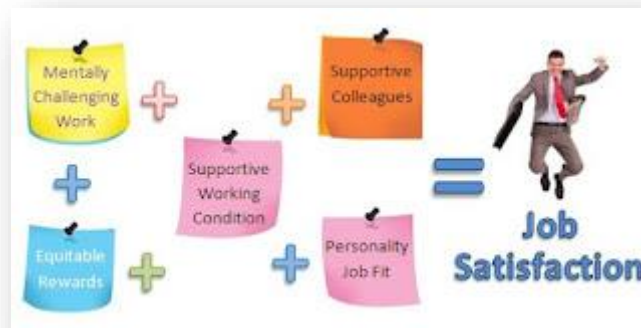
Οι De Fruyt και Rolland, το 2003, μελετώντας την θεωρία της διάθεσης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι πολλοί οι παράγοντες που καθορίζουν την παραπάνω θεωρία, όπως η αποδοχή της εμπειρίας, ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η ευχάριστη διάθεση, κτλ. Τέλος, η ανατροφοδότηση της απόδοσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στους υπαλλήλους μιας επιχείρησης. Η μορφή ανατροφοδότησης που χρησιμοποιείται από τους υπευθύνους για την απόδοση μπορεί εμφανώς να καθορίσει τόσο την ίδια την απόδοση των υπαλλήλων όσο και την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Σε γενικές γραμμές, η σημασία της ανατροφοδότησης

έχει αρνητική χροιά. Η ανατροφοδότηση που επιφέρει θετικά αποτελέσματα μπορεί να αποτελέσει πηγή έμπνευσης και παρακίνησης για τα άτομα, ώστε να κατορθώσουν μεγαλύτερες επιδόσεις (Rolland, J.P. & De Fruyt, F, 2003).

1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση και ο βαθμός στον οποίο παρουσιάζεται σε ένα άτομο εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, δεδομένου ότι η συγκεκριμένη έννοια αποτελείται από πληθώρα στοιχείων.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά ατομικούς παράγοντες που συντελούν στην εργασία, όπως τις προηγούμενες εμπειρίες του υπαλλήλου, την προσωπικότητά του, κτλ. και η δεύτερη αναφέρεται στο ίδιο το εργασιακό περιβάλλον και τους παράγοντες που σχετίζονται με την δουλειά του ατόμου.



Πηγή: <https://pakistanihr.blogspot.com/2012/02/factors-influences-job-satisfaction.html> . Factors Influences the Job Satisfaction.

1.4.1 Ατομικοί παράγοντες

Οι προσωπικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, τις αξίες, τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις του ατόμου καθώς και τα κίνητρα που έχουν σχέση με το ίδιο το άτομο και το επαγγελματικό του περιβάλλον. Η επαγγελματική ικανοποίηση προσδιορίζεται από τα συναισθήματα και τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα τόσο στον προσωπικό τους χώρο όσο και στον επαγγελματικό. Θετικές εμπειρίες και αισθήματα οδηγούν σε θετική στάση απέναντι στην δουλειά και σε συνδυασμό με άλλες προϋποθέσεις που ευνοούν το άτομο σε μία επιχείρηση, μπορούν να οδηγήσουν σε επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο, οι υψηλές εργασιακές παροχές, πχ. μισθός, ασφάλεια, κτλ. τα οποία κάνουν μία δουλειά εξαιρετική δεν σημαίνει ότι απαραίτητα προσφέρουν και υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι με την πάροδο του χρόνου πολλοί εργαζόμενοι βιώνουν διάφορα στάδια εργασιακής ικανοποίησης. Το 1935, ο Horrock, ανακάλυψε μία σημαντική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης ενός εργαζομένου και της συναισθηματικής προσαρμογής του στο περιβάλλον που εργάζεται. Μάλιστα ακόμη και τα δημογραφικά στοιχεία όπως το εργασιακό ωράριο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, το φύλο, η ηλικία, κτλ. καθορίζουν ως ένα βαθμό το επίπεδο ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του. Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι υποκειμενική και προσδιορίζεται από τις προσωπικές εμπειρίες των ατόμων (Horrock, R., 1935).

Η σημασία των ατομικών διαφορών στην εμπειρία της εργασιακής ικανοποίησης αναγνωρίστηκε το 1920, όταν το έργο του Hawthorne επικράτησε στην θεωρία και έρευνα αναφορικά με την στάση αυτή. Περίπου στα μέσα της δεκαετίας του 1980, το ενδιαφέρον για την επίδραση της προσωπικότητας στην επαγγελματική ικανοποίηση αυξήθηκε. Η έρευνα έδειξε ότι η προσωπικότητα ενός ανθρώπου ήταν ένας παράγοντας που επηρέαζε την επαγγελματική ικανοποίηση και μάλιστα πολλοί ερευνητές πρότειναν ότι μπορεί να υπάρχει γενετική προδιάθεση για την εργασιακή ελκυστικότητα.

Η προσωπικότητα ενός εργαζομένου καθορίζεται "από το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του και από την ιδιοτυπία της συμπεριφοράς του", με συνέπεια το κάθε άτομο να είναι διαφορετικό από τα υπόλοιπα και η ιδιαιτερότητά του αυτή να αποδίδει διαφορετικά ερεθίσματα αναφορικά με την εργασία του. Αντίστοιχα και η καθημερινή επαφή

και συνομιλία με άτομα του εργασιακού χώρου επιδρούν στη συμπεριφορά, στάση και αντίληψη του ανθρώπου καθώς λαμβάνει διαφορετικές επιδράσεις που επηρεάζουν τις σχέσεις του εντός του επαγγελματικού πλαισίου (Γαλανάκης, Μ., 2012).

Αναφορικά στην αντίληψη ενός ανθρώπου, και αυτή είναι διαφορετική για κάθε άνθρωπο. Τα γεγονότα που συμβαίνουν στην ζωή και το περιβάλλον ενός ατόμου αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τον καθένα καθώς τα ερεθίσματα στα οποία εκτίθεται είναι πολλά και αφορούν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Ως αποτέλεσμα, η συμπεριφορά του διαφέρει ανάλογα με τις εξωτερικές συνθήκες που επικρατούν στον εξωτερικό χώρο αλλά και με τις εσωτερικές του επιθυμίες που τον οδηγούν να υιοθετήσει βασικές συμπεριφορές και στάσεις.

Όσον αφορά τις πεποιθήσεις και αξίες ενός υπαλλήλου αυτές είναι επίσης ξεχωριστές για κάθε άτομο και αποτελούν συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσδιορίζονται μέσω της εκμάθησης και εμπειρίας που βιώνει ένας εργαζόμενος και έχουν σχέση με το ιδιαίτερο κοινωνικό και πολιτισμικό υπόβαθρο του καθώς και με την κοινωνική θέση και κατάσταση στην οποία βρίσκεται.

Οι περισσότερες μελέτες δείχνουν ότι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης, μεγαλύτερης ηλικίας, είναι πιο ικανοποιημένοι από τους νεότερους εργαζομένους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία με την πάροδο του χρόνου και μπορούν να προσαρμόζονται καλύτερα σε καινούργιες καταστάσεις. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει για όλα τα επαγγέλματα όπως για παράδειγμα, οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους εργαζόμενους σε επαγγέλματα που απαιτούν σωματική εργασία. Επιπρόσθετα, οι πωλητές μίας επιχείρησης, όσο περνούν τα χρόνια, είναι συγκριτικά με τους υπαλλήλους των γραφείων λιγότερο ικανοποιημένοι (Oshagbemi, T., 2003).

Στη συνέχεια, όσον αφορά τους παράγοντες του φύλου που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, μελέτες δείχνουν ότι οι πηγές ικανοποίησης στον επαγγελματικό χώρο είναι διαφορετικές μεταξύ γυναικών και ανδρών. Πιο συγκεκριμένα, για τις γυναίκες η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται κατά κύριο λόγο από την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων που δημιουργούνται μέσα σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον και από τους παράγοντες για τους οποίους θέλουν να εργάζονται, σε αντίθεση με τους άνδρες στους οποίους η καριέρα, η προαγωγή και τέλος η εργασιακή ασφάλεια διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο (Sabharwal, M. & Corley, E., 2009).

Εξετάζοντας το μορφωτικό επίπεδο ενός ατόμου έχει αποδειχθεί ότι ασκεί σημαντική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, αν δύο υπάλληλοι με διαφορετικό μορφωτικό υπόβαθρο κατέχουν ίδιες θέσεις εργασίας, με τις ίδιες απαιτήσεις, τα ίδια καθήκοντα και τους ίδιους μισθούς, ο εργαζόμενος με την υψηλότερη μορφωτική στάθμη είναι λιγότερο ικανοποιημένος επαγγελματικά καθώς πιστεύει ότι προσφέρει περισσότερο στην εργασία του από τον συνάδελφό του παρόλο που η εργασιακή αμοιβή τους είναι η ίδια. Ως επακόλουθο της παραπάνω ανισότητας είναι η δημιουργία επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Επιπροσθέτως, έχει βρεθεί ότι η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, έχοντας μεγαλύτερες προσδοκίες αντιμετωπίζουν δυσαρέσκεια κάνοντας δουλειές ρουτίνας. Αναφορικά στο νοητικό επίπεδο, το οποίο έχει άμεση σχέση με το μορφωτικό, δεν υπάρχει επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ενώ συνδυαστικά με το είδος της εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης.

Μελέτες που πραγματοποίησε ο Spector, το 1997, έδειξαν ότι το επίπεδο αμοιβών επηρεάζει σε μικρό βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση. Η ύπαρξη ενός συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών, στο οποίο κυριαρχεί η διαφάνεια και το δίκαιο, αλλά και γενικότερα ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον αναφορικά με τις αμοιβές, προαγωγές και ανταμοιβές έχει μεγαλύτερη σημασία για τους εργαζομένους μιας επιχείρησης. Τα χρήματα δεν αποτελούν ερέθισμα για τους υπαλλήλους όμως θα επιθυμούσαν να γνωρίζουν ότι η εργασία τους βασίζεται σε ένα δίκαιο και ισότιμο σύστημα αμοιβών (Spector, 1997).

Τέλος, να επισημάνουμε ότι υπάρχουν πέντε τύποι ανθρώπων που παρουσιάζουν διαφορετική συμπεριφορά αναφορικά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ο πρώτος, ο νευρωτικός, που εκδηλώνει αρνητικό χαρακτήρα και έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία δυσάρεστων καταστάσεων στο επαγγελματικό περιβάλλον και την εμφάνιση μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο δεύτερος, ο εξωστρεφής, που έχει την διάθεση για τη δημιουργία περισσότερων φίλων, την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων, την μετάδοση θετικών συναισθημάτων και τέλος την ευκαιρία να βιώνει μέσα από τα παραπάνω εργασιακή ικανοποίηση. Στη συνέχεια, ο τρίτος, <<ο ανοικτός>> σε καινούργιες εμπειρίες και δραστηριότητες ο οποίος είναι σε θέση να αντιληφθεί το καλό και το κακό και να προσαρμόσει ανάλογα τη συμπεριφορά του η οποία δεν σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο τέταρτος, ο δεκτικός, που δημιουργεί διαπροσωπικές σχέσεις με οικειότητα και απολαμβάνει μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας όμως η ικανοποίηση από την εργασία

σχετίζεται θετικά αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό και τέλος ο πέμπτος, ο ευσυνείδητος τύπος η συμπεριφορά του οποία έχει σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση.

1.4.2 Παράγοντες Περιβάλλοντος

Οι κύριοι παράγοντες του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ενός υπαλλήλου είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές, οι ρόλοι εργασίας και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Επιπλέον παράγοντες είναι η σημαντικότητα της εργασίας, η εργασιακή ψυχολογική ευεξία, η σύγκρουση ρόλων, η απογοήτευση και η αποξένωση. Τέλος οι εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους και υπευθύνους και η στάση και συμπεριφορά του προϊσταμένου απέναντι σε έναν υπάλληλο παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία υγιούς περιβάλλοντος εργασίας και εργασιακής ικανοποίησης.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά τη εργασίας, αρχικά να επισημάνουμε ότι σχετίζονται με το περιεχόμενο και τη φύση της ίδιας της εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman και Oldman (1976) υπάρχουν πέντε κύρια χαρακτηριστικά εργασίας τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις θέσεις εργασίας και είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα και σημασία της εργασίας και τέλος η αυτονομία και ανατροφοδότηση της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η ύπαρξη πολλών δεξιοτήτων αναφέρεται στον αριθμό των ικανοτήτων του υπαλλήλου που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας που του έχει ανατεθεί. Η ταυτότητα εργασίας αναφέρεται στο αν ένας υπάλληλος εκτελεί μία πλήρη δουλειά ή μόνο ένα μέρος αυτής. Στη συνέχεια, η σπουδαιότητα της εργασίας σχετίζεται με την επίδραση που έχει η εργασία στους άλλους εργαζόμενους και η αυτονομία αναφέρεται στο βαθμό ελευθερίας που έχει ένας εργαζόμενος να εκτελεί την εργασία του όπως αυτός/αυτή κρίνει. Τέλος, η ανατροφοδότηση σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο ένας υπάλληλος αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του γίνεται σωστά (G.R., Hackman J. R. & Oldman, 1976).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εργασίας μπορούν να τροποποιηθούν ώστε να προστεθεί ένα στοιχείο πολυπλοκότητας ή πρόκλησης στην εργασία.

Σύμφωνα με μελέτες τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία τριών ψυχολογικών καταστάσεων. Ο συνδυασμός της ποικιλίας των ικανοτήτων ενός ατόμου, της ταυτότητας και της σημαντικότητας του καθήκοντος οδηγεί στη

συνειδητοποίηση της σημασίας, της αξίας που έχει η εργασία. Η αυτονομία προκαλεί ένα αίσθημα υπευθυνότητας και η ανάδραση δίνει στον υπάλληλο την ευκαιρία να γνωρίζει τα αποτελέσματα της εργασίας του. Οι έρευνες αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας δείχνουν ότι οι υπάλληλοι που αντιμετωπίζουν αυτές τις ψυχολογικές καταστάσεις, λαμβάνουν περισσότερη επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία τους και παρουσιάζουν εσωτερική κινητοποίηση, όπως π.χ. εργαζόμενοι που δουλεύουν περισσότερες ώρες γιατί το επιθυμούν και όχι γιατί κάποιος τους υποχρεώνει. Επίσης, λαμβάνουν υψηλότερη ποιότητα εργασίας και μικρότερα ποσοστά αποχωρήσεων και απουσιών.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας αναφέρει ότι τα άτομα που προτιμούν την δράση, τη πρόκληση και το ενδιαφέρον στην δουλειά τους θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και χαρούμενοι εάν εκτελούν σύνθετα καθήκοντα. Σύμφωνα με το Spector (1997) τέτοιοι εργαζόμενοι είναι πολύ πιθανόν να επιλέγουν απαιτητικές και διοικητικές εργασίες και να αποφεύγουν τις πολύ απλές με στόχο να απολαμβάνουν μεγαλύτερο βαθμό πολυπλοκότητας εκτελώντας τες (Spector, 1997).

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, όταν το περιεχόμενο αυτής είναι ευρύτερο. Το περιεχόμενο της εργασίας σχετίζεται με το πλήθος των επιμέρους διαστάσεων, οι οποίες αποτελούν σημαντικούς και καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Αναλυτικότερα, όταν η δουλειά ενός υπαλλήλου του προσφέρει δυνατότητες για αυτονομία, ανάπτυξη και εξέλιξη, αναγνώριση και ανατροφοδότηση ως προς την παραγωγή, του παρέχει τις προσδοκίες που είναι απαραίτητες ώστε να μην αναβάλλονται οι προσδοκίες του και γενικότερα συμβάλει στην αυτοεκπλήρωσή του (Johns, G. , 1996). Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει θετική αλληλεπίδραση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ευκαιρία που έχουν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης να καθορίζουν τον έλεγχο στις ικανότητες και δεξιότητες τους αλλά και τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αναφορικά με αυτή. Το 1997 ο Spector υποστήριξε ότι υπό τις παραπάνω καταστάσεις οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τη δουλειά τους ως κάτι ουσιαστικό και σημαντικό στο οποίο έχουν προσωπική εμπλοκή (Spector, 1997).

Ένας επιπλέον παράγοντας του περιβάλλοντος της εργασίας που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου είναι οι ρόλοι εργασίας. Ο ρόλος είναι το μοτίβο συμπεριφοράς το οποίο είναι απαραίτητο και πρέπει να επιδεικνύει ένας άνθρωπος μέσα σε

μία επιχείρηση. Οι οργανωσιακοί ρόλοι μπορεί να έχουν σχέση με τις θέσεις εργασίες ή τους τίτλους αλλά δεν είναι ταυτόσημες έννοιες καθώς το κάθε άτομο μπορεί να έχει πολλούς ρόλους, ενώ αρκετά άτομα ακόμη και αν κατέχουν την ίδια θέση δεν εκτελούν τους ίδιους ρόλους. Συχνά ένας άνθρωπος δημιουργεί έναν ρόλο εκτελώντας ένα καθήκον το οποίο οι υπόλοιποι πιστεύουν ότι θα γίνει υπευθυνότητα του.

Υπάρχουν παράγοντες στο περιβάλλον στο οποίο εργάζονται οι άνθρωποι, που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους. Ένας από τους παράγοντες είναι ο τύπος του ηγέτη ή προϊστάμενου. Όταν οι ηγέτες ενδιαφέρονται για τις επιθυμίες των υφιστάμενων τους και τους παρέχουν έναν ορισμένο αριθμό αυτονομίας στις ενέργειές τους καθώς και στη συμμετοχή λήψης αποφάσεων, η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της αδιάφορης ηγεσίας. Το εταιρικό όραμα των ηγετών έχει επίσης βρεθεί ότι έχει σημαντική επίδραση (Vroom, V.H., 1964).

Αναφορικά στην ασάφεια των ρόλων, οι υπάλληλοι πολλές φορές είναι αβέβαιοι για το ποια ακριβώς είναι τα εργασιακά τους καθήκοντα σε μία επιχείρηση και ποιες οι υποχρεώσεις τους. Αρκετοί προϊστάμενοι αδυνατούν να εξηγήσουν στους εργαζομένους τα καθήκοντα τους και να δώσουν σωστές και ξεκάθαρες οδηγίες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται περίπλοκες και δυσάρεστες καταστάσεις ως προς το τι πρέπει να κάνουν τα άτομα.

Επίσης σε ένα εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν συγκρούσεις ρόλων μεταξύ των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο συμβαίνει καθώς το άτομο αισθάνεται ότι πρέπει να εκτελέσει διαφορετικά καθήκοντα και απαιτήσεις από αυτές που του έχουν ανατεθεί από τον προϊστάμενο του με αποτέλεσμα να αισθάνεται εργασιακή δυσαρέσκεια και να μειώνεται η ικανοποίηση του από την εργασία.

Τα στοιχεία του εργασιακού περιεχομένου που έχει βρεθεί ότι έχουν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο μισθός και οι ευκαιρίες για προαγωγή. Αναλυτικότερα, όσον αφορά τον μισθό ενός εργαζομένου, τα στοιχεία που βασίζονται στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία δείχνουν ότι η ικανοποίηση στο σύνολο αυξάνεται όσο αυξάνεται και το εισόδημα. Με άλλα λόγια, ο μισθός αποτελεί σημαντική πηγή ικανοποίησης για τους υπαλλήλους. Πράγματι, ο Portugal, έχει διαπιστώσει ότι ο μισθός παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση υψηλότερων επιπέδων επιθυμίας, καθώς αποτελεί σύμβολο θέσης, αναγνώρισης και επίτευξης. Επομένως, εάν οι αποδοχές είναι ανεπαρκείς οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται δυσαρεστημένοι.

Ωστόσο, η συσχέτιση μεταξύ του μισθού και της εργασιακής ικανοποίησης είναι εκπληκτικά μικρή, αντίθετα με τις προσδοκίες που υπάρχουν. Ο παράγοντας αυτός έχει σχέση περισσότερο με την ικανοποίηση της αμοιβής και όχι τόσο με τη γενικότερη επαγγελματική ικανοποίηση. Η ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του δεν σχετίζεται απόλυτα με το ύψος του μισθού που λαμβάνει αλλά επηρεάζεται από το συνδυασμό της αμοιβής και των συγκεκριμένων κριτηρίων σύγκρισης που χρησιμοποιεί ένας εργαζόμενος. Το κριτήριο σύγκρισης μπορεί να αφορά ένα επίπεδο προσαρμογής που προσδιορίζεται από μισθούς άλλων προσώπων ή μισθούς που λάμβανε ο υπάλληλος σε προηγούμενες εργασίες. Η δικαιοσύνη βάση της οποίας καθορίζεται η αμοιβή αποτελεί καθοριστικό ρόλο για την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες προαγωγής, έχει διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους αυξάνεται εάν αυτές είναι επαρκείς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι προαγωγές περιλαμβάνουν μία σειρά από σημαντικούς δείκτες αυτοεκτίμησης ενός ατόμου, τόσο υλικούς (όπως η σχετική αύξηση της αμοιβής ενός ανθρώπου) όσο και κοινωνικούς (όπως η αναγνώριση εντός της εταιρείας και το αυξημένο κοινωνικό κύρος).

Τέλος να επισημάνουμε ότι κάποιοι επιπλέον παράγοντες που έχει αποδειχθεί μέσα από μελέτες ότι ασκούν επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι οι συνθήκες εργασίας, όπως η ζέση, ο θόρυβος, η καθαριότητα, κτλ., η ασφάλεια, τα επιδόματα που του παρέχει η δουλειά, οι ώρες εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος που έχει ο εργαζόμενος. Στα επιδόματα περιλαμβάνονται και το δικαίωμα συνταξιοδότησης, οι ετήσιες διακοπές και επιπρόσθετες παροχές.

1.5 Τρόποι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αναλύεται από τους ερευνητές ως μία μεταβλητή η οποία μπορεί να θεωρηθεί εξαρτημένη ή ανεξάρτητη και υπολογίζεται είτε ως άθροισμα είτε ως συνισταμένη όλων των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η μέτρηση της ικανοποίησης συνιστά ουσιώδες εργαλείο για μία εταιρία, όχι μόνο για τους υπαλλήλους που εργάζονται εκεί αλλά και για την ίδια την εταιρία και την πραγματοποίηση των σκοπών της. Από τα αποτελέσματα των μετρήσεων μία επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει την ψυχολογία των εργαζομένων της, τους παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητα τους αλλά και τις

δυνατότητες βελτίωσης της εργασίας τους και τους τρόπους παρακίνησής τους από τους προϊσταμένους (Πετρίλη Σ., 2007).

Οι παραπάνω πληροφορίες λαμβάνονται μέσω ερωτηματολογίων και ατομικών συνεντεύξεων με τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Ο τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία. Κατά την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων οι υπάλληλοι εκφράζουν τις απόψεις και εντυπώσεις τους σχετικά με τη δουλειά τους και τις συνθήκες στις οποίες εργάζονται καθώς επίσης συζητούν τι τους ενοχλεί και τι τους κάνει ευτυχισμένους εκτελώντας την εργασία τους. Μέσω του διαλόγου τα άτομα που διεξάγουν την συνέντευξη είναι σε θέση να αντιληφθούν πράγματα τα οποία δεν θα έβγαιναν στην επιφάνεια απλώς απαντώντας σε ένα ερωτηματολόγιο. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης των υπαλλήλων καθώς ο χρόνος που χρειάζεται για την συμπλήρωσή του είναι σχετικά σύντομος (Φίλιας Β., 2001). Ο Spector δήλωσε ότι υπάρχουν περίπου 40 διαφορετικές μέθοδοι μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι πιο αποτελεσματικές και ευρέως χρησιμοποιούμενες παρατίθενται παρακάτω:

Job in General Scale (JIG): Αφορά τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου αποτελούμενο από 18 ερωτήσεις που μετρούν τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις είναι ‘ΝΑΙ’, ‘ΟΧΙ’ και ‘ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ’. Οι ερωτήσεις είναι γενικές και δεν κάνουν αναφορά σε συγκεκριμένες παραμέτρους της εργασίας. Αναπτύχθηκε από τον Ironson το 1989 για τη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης (Ironson G. H., Smith P. C., Brannick M. T., Gibson W.M. & Paul K. B., 1989).

Warr Job Satisfaction Scale: Πρόκειται για ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει 14 ερωτήσεις και μετράει τις σχέσεις των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους τους, το περιβάλλον εργασίας, την επιβράβευση, τις προοπτικές για προαγωγή και τη δυνατότητα για συμμετοχή σε πολλές δραστηριότητες της εργασίας. Οι ερωτήσεις περιέχουν 5 απαντήσεις οι οποίες είναι διαβαθμισμένες από <<καθόλου ικανοποιητική>> έως <<πολύ ικανοποιητική>>. Το παραπάνω ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τους Wall, Warr και Cook το 1979 (Warr P., Cook J. & Wall T., 1979).

Job Satisfaction Survey (JSS): Το 1985, ο Spector δημιούργησε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις και επικεντρώνεται στις παρακάτω 9 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης:

- Τα προνόμια,
- Τις ευκαιρίες εξέλιξης,
- Τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους,
- Το αντικείμενο της εργασίας,
- Τις οικονομικές αμοιβές,
- Την επικοινωνία,
- Την οργάνωση και τις διαδικασίες,
- Την επιθεώρηση,

(Spector P.E., 1985).

Porter's Need and Satisfaction Questionnaire: Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε από τον Porter, το 1961 ο οποίος προσπάθησε να παρουσιάσει τη σχέση μεταξύ των σημερινών συνθηκών εργασίας των υπαλλήλων με τις ιδανικές συνθήκες εργασίας. Μετρά την επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια των υπαλλήλων και στηρίζεται στη θεωρία των αναγκών του ανθρώπου του Maslow (Weber J. & Hadd T., 1974).

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): Πρόκειται για ένα ευρέως γνωστό ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε το 1966 από τους Lofquist, Dawis, Weiss και England και διατίθεται σε δύο μορφές. Η πρώτη μορφή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις και η δεύτερη 100 ερωτήσεις. Υπολογίζει την επαγγελματική ικανοποίηση η οποία προέρχεται από τις εξωτερικές εργασιακές συνθήκες και από την ικανοποίηση του ίδιου του υπαλλήλου όπως αυτή προκύπτει από τα συναισθήματα του. Τα ερωτήματα εξετάζουν τόσο την εξωτερική όσο και την εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή τη φύση της δουλειάς και τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον. Στο τέλος υπολογίζεται η ικανοποίηση ως σύνολο. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων είναι 7 και η διαβάθμισή τους ξεκινά από <<απόλυτα δυσαρεστημένος>> έως <<απόλυτα ευχαριστημένος>> (Weiss D.J. & Dawis R.v. and England G.W. and Lofquist L.H., 1967).

Job Diagnostic Survey (JDS): Η δημιουργία του ερωτηματολογίου έγινε το 1976 από τους Oldman και Hackman στο Πανεπιστήμιο του Yale κατά τη διάρκεια μελετών που πραγματοποίησαν για τα επαγγέλματα και τις αντιδράσεις των υπαλλήλων σε αυτά. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 23 ερωτήσεις και μετράει την ικανοποίηση από την εργασία η

οποία προσδιορίζεται από το πλήθος των ικανοτήτων που χρειάζονται για την επίτευξη της εργασίας, το είδος της εργασίας, την αυτονομία και το πόσο σπουδαία είναι η δουλειά. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι 7 και διαβαθμίζονται από <<διαφωνώ απόλυτα>> έως <<συμφωνώ απόλυτα>> (G.R., Hackman J. R. & Oldman, 1976).

Employee Satisfaction Inventory (ESI): Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 24 ερωτήσεις και μετράει την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων που προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον, τις αμοιβές, τη δυνατότητα εξέλιξης μέσα σε μία επιχείρηση, την οργάνωση και το αντικείμενο της δουλειάς. Αναπτύχθηκε από τους Bagiatis και Koustelios και δημιουργήθηκε για τα ελληνικά δεδομένα. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις είναι 5 και η διαβάθμισή τους ξεκινά από <<διαφωνώ απόλυτα>> έως <<συμφωνώ απόλυτα>> (Koustelios A. & Bagiatis K. , 1997).

Job Descriptive Index (JDI): Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τους Hulin, Smith και Kendall το 1969 και αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά και αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις και μετράει την ικανοποίηση του υπαλλήλου η οποία προσδιορίζεται από τις εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους αλλά και τους συναδέλφους στην επιχείρηση, τις οικονομικές απολαβές, τη φύση της εργασίας και τη δυνατότητα προαγωγής. Οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν 3 απαντήσεις οι οποίες είναι <<ΝΑΙ>>, <<ΟΧΙ>> και <<ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ>>. Η καθεμία ερώτηση περιέχει μία επεξήγηση που προετοιμάζει θετικά ή αρνητικά τον ερωτώμενο υπάλληλο (Spector, 1997).

Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί σχετικά με τους τρόπους μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ότι παρά την ύπαρξη διαφορετικών μεθόδων, λίγες περιέχουν τον αριθμό και την ποιότητα των κριτηρίων που μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Σε ορισμένες καταστάσεις, μπορεί να υπάρχει απόκλιση από την πραγματικότητα καθώς δεν μπορούν να ληφθούν υπόψη όλα τα ειδικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, κάθε εταιρεία έχει μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να αλλάξουν τα τελικά αποτελέσματα.

1.6 Επιπτώσεις από τη μη ικανοποίηση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Herzberg το 1959, η εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια μπορεί να αποτυπωθεί ως συνέπεια δύο μεταβλητών. Οι μεταβλητές που επιφέρουν ικανοποίηση, οι λεγόμενες μεταβλητές παρακίνησης, σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ αυτές που επιφέρουν δυσαρέσκεια οι λεγόμενες μεταβλητές υγιεινής έχουν σχέση με το περιβάλλον εργασίας. Μεταξύ των παραγόντων που συντελούν στη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων μιας επιχείρησης είναι οι εργασιακές συνθήκες, οι οικονομικές απολαβές, η πολιτική γενικά που ακολουθεί μια εταιρία, η περίπτωση δημιουργίας ανασφάλειας που προσφέρει η εργασία και τέλος η ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων (Herzberg F., Mausner B. and Synderman B., 1959).

Το 2004 οι Huczynski και Buchanan (Buchanan D. and Huczynski A., 2004) υποστήριξαν ότι οι αιτίες της μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης και της επακόλουθης αυξημένης δυσαρέσκειας με τον εργασιακό χώρο, τις εργασιακές συνθήκες και τα γενικότερα ζητήματα της δουλειάς είναι οι παρακάτω:

- ✓ Άγχος για την εργασία,
- ✓ Υποτίμηση του ρόλου του υπαλλήλου,
- ✓ Φόρτος εργασίας,
- ✓ Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας ,
- ✓ Δυσκολίες στην επικοινωνία με τους συναδέλφους.



Πηγή: <https://www.linkedin.com> . Αναγνώριση και διαχείριση ενός τοξικού περιβάλλοντος εργασίας.

Γενικά είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερις τύπους συμπεριφοράς από τη πλευρά των υπαλλήλων μίας εταιρίας:

- ✚ Απροσεξία, όταν το άτομο αδιαφορεί για τη δουλειά του,
- ✚ Αποχώρηση, όταν ο εργαζόμενος απομακρύνεται από την εργασία του,
- ✚ Υπακοή, όταν το άτομο περιμένει με απάθεια τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών,
- ✚ Φωνή, όταν ο υπάλληλος επιζητά ενεργά την καλύτερευση των συνθηκών.

Από τους πιο πάνω τύπους συμπεριφοράς των εργαζομένων, η φωνή και η υπακοή μπορούν να ληφθούν ως δημιουργικές, ενώ η απροσεξία και η αποχώρηση όχι. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα έχουν και αρνητικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση (Rusbult C. and Lowery D., 2006).

Αυτό συμβαίνει επειδή η φωνή και η αποχώρηση έχουν σχέση με θετική συμπεριφορά. Η αποχώρηση από την εργασία αποτελεί θετική ένδειξη της προθυμίας ενός υπαλλήλου να εγκαταλείψει τη δουλειά του και να αναζητήσει άλλη εργασία ενώ η φωνή δηλώνει ενεργά την επιθυμία του ατόμου να βελτιώσει τις εργασιακές συνθήκες, συζητώντας και λύνοντας τα ζητήματα που αντιμετωπίζει με τον προϊστάμενο του. Η υπακοή από την άλλη μεριά συνδέεται με την παθητική αντιμετώπιση, στην οποία ο υπάλληλος μιας επιχείρησης δεν συμβάλλει στην προσπάθεια και γίνεται απαθής, ελπίζοντας ότι η κατάσταση θα βελτιωθεί. Η απροσεξία είναι επίσης μία παθητική συμπεριφορά, κατά την οποία οι εργαζόμενοι αδιαφορούν για τη δουλειά τους, φτάνουν επανειλημμένα αργοπορημένοι ή χάνουν την εργασία τους, μειώνουν τις προσπάθειες τους και καταλήγουν να μην έχουν κανένα ενδιαφέρον γι' αυτή.

Έχει επισημανθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου, είτε υπάρχει είτε όχι, έχει μια σειρά από συνέπειες τόσο την επαγγελματική όσο και στην προσωπική ζωή του ατόμου. Αναφορικά στα αποτελέσματα που έχουν σχέση με τη δουλειά ενός υπαλλήλου, τα κυριότερα αφορούν την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όμως, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι ακόμη και οι συνέπειες στον τομέα της υγείας και στην ιδιωτική ζωή των ανθρώπων μπορούν να έχουν άμεση επίδραση στον εργασιακό χώρο.

Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι ο αντίκτυπος της εργασιακής δυσαρέσκειας αποτελεί βασικό παράγοντα κινδύνου για κακή ψυχική υγεία, καθώς οι υπάλληλοι περνούν πολύ χρόνο στην εργασία τους. Τα αποτελέσματα της δυσαρέσκειας σχετίζονται με προβλήματα στο ανοσοποιητικό σύστημα των ανθρώπων, πίεση από την εργασία που συντελεί αρνητικά τόσο στην ιδιωτική όσο και στην οικογενειακή ζωή τους αλλά και μεγάλα ποσοστά άγχους και κατάθλιψης. Επιπλέον οι άνθρωποι που είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους βιώνουν πολλές φορές καταθλιπτική διάθεση και χαμηλή συναισθηματική αυτοεκτίμηση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε κρίσεις άγχους και καταθλιπτικά επεισόδια για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα (Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L., 2005).

Τέλος, διαπιστώνεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απουσίας από αυτή. Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης οδηγούν σε υψηλότερα ποσοστά απουσιών, με τους εργαζόμενους να προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν άδειες, αναρρωτικές άδειες και άλλους προσωπικούς λόγους απουσίας. Αντίθετα, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης που λαμβάνουν ικανοποίηση από τη δουλειά τους, την θεωρούν σημαντική και αποφεύγουν να χρησιμοποιούν τέτοιους τρόπους. Σημαντικό να επισημανθεί επιπλέον, ότι αν μία επιχείρηση είναι αποτελεσματική και έχει αυξημένη παραγωγικότητα, αυτό δεν επηρεάζεται μόνο από τη μη παρουσία των υπαλλήλων σε αυτή, διότι ακόμη και αν οι εργαζόμενοι είναι φυσικά παρόντες στη δουλειά τους εξαιτίας της δυσαρέσκειας τους προς αυτή, παρουσιάζουν μειωμένη <<παρουσία>> (Inuwa M., 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

2.1 Έννοια της παρακίνησης

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι συνυφασμένη με την έννοια της παρακίνησης η οποία αποτελεί μετάφραση της αγγλικής λέξης ‘‘motivation’’. Η κύρια σημασία της έννοιας της παρακίνησης είναι το κίνητρο δηλαδή η εσωτερική δύναμη που προκύπτει από την εμφάνιση αναγκών, οι οποίες μπορούν να οριστούν ως φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία στο άτομο. Οι ανάγκες και συνεπώς το κίνητρο, μπορεί να είναι πρωτογενείς, όπως το φαγητό, το νερό και το οξυγόνο ή δευτερογενείς όπως η αγάπη και ο σεβασμός. Η προσπάθεια ικανοποίησης ορισμένων ή όλων αυτών των επιθυμιών είναι ο στόχος κάθε ατόμου. Στην πρακτική του διάσταση, τα κίνητρα είναι ένα σύνολο δυνάμεων που παροτρύνουν έναν άνθρωπο να προβεί σε ορισμένες ενέργειες προκειμένου να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο (Μπουραντάς Δ., 2002).

Οι Robbins και Judge (2011) υποστήριξαν ότι η έννοια της παρακίνησης είναι μια διαδικασία που περιγράφει την κατεύθυνση, την επιμονή και την ένταση των προσπαθειών ενός ατόμου για την επίτευξη ενός στόχου (Robbins S.P. & Judge T.A., 2011). Ακόμη, ο όρος παρακίνηση για τους Nohria et al. (2008) στο χώρο εργασίας αναφέρεται σε όλες τις δυνάμεις που αποσκοπούν στο να οδηγήσουν τους υπαλλήλους στην ικανοποίηση των αναγκών τους μέσω της πραγματοποίησης των επιθυμιών της εταιρείας (Nohria N, Groysberg B. and Lee L.E, 2008). Ο Mitchell (1982), από την άλλη πλευρά, δηλώνει ότι η παρακίνηση των ατόμων αναφέρεται στις εξωτερικές και εσωτερικές μεταβλητές που καθορίζουν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται να εμπλακούν σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά και να συμμετέχουν ενεργά σε μία δραστηριότητα (Mitchell T.R., 1982). Το κίνητρο είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένο με την αποφασιστικότητα. Επομένως, εναπόκειται εξ ολοκλήρου στον κάθε εργαζόμενο να αποφασίσει πόση προσπάθεια είναι διατεθειμένος να καταβάλει για την εργασία του.

Στην οργανωσιακή συμπεριφορά, η έννοια της υποκίνησης είναι ο όρος που περιγράφει τους παράγοντες που παροτρύνουν έναν άνθρωπο. Οι παράγοντες αυτοί είναι βασικοί για το

επίπεδο, την επιμονή και τον προσδιορισμό της προσπάθειας που κάνει ένας υπάλληλος για τη δουλειά του. Το κίνητρο προβλέπει ότι όταν συνδυάζονται τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η οργανωτική υποστήριξη και η προσπάθεια είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί η απόδοση. Τα άτομα με υψηλά κίνητρα καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια για την εργασία τους, σε αντίθεση με τους ανθρώπους που διαθέτουν χαμηλά κίνητρα και οι οποίοι καταβάλλουν μικρή προσπάθεια για τη δουλειά τους (Χυτήρης Λ., 2001).



Πηγή: <http://www.careerway.gr/el/articles/details/vliko-gia-ergodotes/1556912961-----!.html> . Παρακίνηση προσωπικού με απλές πράξεις.

2.2 Η σημασία της παρακίνησης

Στη σημερινή εποχή ολοένα και περισσότερες εταιρείες προκειμένου να εξελιχθούν και να επιβιώσουν στον τεράστιο επιχειρηματικό κόσμο καλούνται να χρησιμοποιήσουν ορθά και αποτελεσματικά όλους τους πόρους που διαθέτουν, έτσι ώστε να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Βασικός πυλώνας κάθε επιχείρησης αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό τους, το οποίο με τη σωστή κατάρτιση και εκπαίδευση έχει θετικά αποτελέσματα στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο μίας εταιρείας. Η ύπαρξη ικανοτήτων σε συνδυασμό με την ευφύια των ατόμων είναι παράγοντες

που βοηθούν έναν οργανισμό στην ανάπτυξη του καθώς αποτελούν ισχυρό στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο σημαντικότερο και από το φυσικό κεφάλαιο (Γιάννης Θανόπουλος, 2006). Ωστόσο, η ύπαρξη των κινήτρων σε πολλές περιπτώσεις έχει πιο μεγάλη σημασία από την εργασιακή ικανότητα των ανθρώπων, καθώς η εμπειρία έχει δείξει ότι υπάλληλοι με υψηλή ικανότητα σε δεξιότητα και γνώσεις δεν είναι αποτελεσματικοί στο έπακρο. Από την άλλη πλευρά, εργαζόμενοι που κατέχουν μέτρια ικανότητα γίνονται περισσότερο αποδοτικοί όταν παρακινούνται από παράγοντες που ευνοούν την εκτέλεση της δουλειάς τους (Θεμιστοκλής Κόντης, 1994).

Για έναν οργανισμό προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς του σημαντική είναι η αξιοποίηση στο μέγιστο των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Ο βαθμός που αυτό θα υλοποιηθεί, επηρεάζεται σε μεγάλο ποσοστό από το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων μίας επιχείρησης, το οποίο τους ωθεί να έχουν τη διάθεση να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό στη δουλειά και την εταιρεία. Η ευκαιρία που έχουν οι οργανισμοί για αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού αποτελεί “κρυφή αξία”, η οποία δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό που υπάρχει (Δημήτρης Μπουραντάς, 2005).

Είναι απαραίτητο να επισημανθεί, ότι η βασικότερη προσέγγιση που κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί και πάντοτε χρησιμοποιούσε για να παρακινήσει τους υπαλλήλους της είναι η απόδοση ανταμοιβής, που σε πολλές περιπτώσεις πρόκειται για οικονομικές απολαβές, προαγωγές, κτλ.

Ωστόσο, υπάρχουν δύο κατηγορίες συντελεστών από τους οποίους επηρεάζεται η επίδοση έργου των υπαλλήλων μίας εταιρείας. Η πρώτη κατηγορία περιέχει τις δεξιότητες και γνώσεις που είναι σημαντικές για την πραγματοποίηση ενός έργου και η δεύτερη περιέχει τη διάθεση που κατέχει ένας εργαζόμενος προκειμένου να αποδώσει στη δουλειά του. Μία από τις πιο σημαντικές αρμοδιότητες που έχουν τα ανώτερα και διοικητικά στελέχη είναι να παροτρύνουν τους συνεργάτες τους να έχουν όρεξη και να θέλουν να αποδώσουν στην εργασία τους. Σε πολλές καταστάσεις και συγκεκριμένα στις ιεραρχικά κατώτερες θέσεις, η εξαρτημένη εργασία δεν βοηθά τους ανθρώπους να δουλέψουν δημιουργικά με συνέπεια να μην διασφαλίζεται ότι ο υπάλληλος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί. Διασφαλίζεται μόνο το μικρότερο στάδιο απόδοσης. Είναι επομένως σημαντικό, ο κάθε οργανισμός εκτός από τα οικονομικά κίνητρα που δίνει σε έναν υπάλληλο, να καθορίσει ορθά όλες τις απαραίτητες συνθήκες, όπως το εργασιακό περιβάλλον, που θα τον παροτρύνουν να

αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητες, δεξιότητες και το χρόνο που αφιερώνει σε αυτόν (Δημήτρης Μπουραντάς, 2002).

Το τελευταίο χρονικό διάστημα, η παρακίνηση των εργαζομένων μίας εταιρίας έχει αποτελέσει σημαντικό παράγοντα διασφάλισης της επιτυχίας της. Πιο συγκεκριμένα, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά του ατόμου και την επίδοση στον οργανωτικό χώρο και καθορίζει τις βασικές στάσεις των υπαλλήλων ως προς τη δουλειά και την αφοσίωση τους στην επιχείρηση. Στο διαρκές μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο, τα άτομα είναι απαραίτητο να καλλιεργούν τις ικανότητες και δεξιότητες τους, με στόχο την εξέλιξη της καριέρας τους. Η εξέλιξη αυτή για έναν προϊστάμενο αποτελεί καθήκον. Η αξιοποίηση των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί για έναν μάνατζερ μέσο διοίκησης, που σε συνδυασμό με τη χορήγηση κινήτρων που στελεχώνουν την καριέρα των ανθρώπων, συντελεί στην αύξηση της επίδοσής τους και βοηθά τους ίδιους να ενισχύσουν τις ικανότητές τους σε ένα δύσκολο εργασιακό περιβάλλον, που η απώλεια ικανού προσωπικού θεωρείται πολυτέλεια. Ας σημειώσουμε ότι ‘τα καλύτερα μυαλά θα πηγαίνουν εκεί όπου πιστεύουν ότι υπάρχουν οι καλύτερες ευκαιρίες’, κάτι το οποίο επιτυγχάνεται εκεί όπου έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν ορθά τις ιδιαιτερότητές τους, τα χαρίσματα τους, εκεί όπου υπάρχει σεβασμός, εμπιστοσύνη ως προς το πρόσωπό τους και αξιοπρέπεια. Τέλος να αναφέρουμε, ότι τα άτομα επιλέγουν να εργάζονται σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από αξίες που είναι αποδεκτές γι’ αυτούς και τους εκφράζουν.

2.3 Παράγοντες παρακίνησης στον επαγγελματικό χώρο

Κάθε άτομο είναι μία ανεξάρτητη και εξειδικευμένη οντότητα και αντιδρά διαφορετικά στις υπάρχουσες συνθήκες. Επομένως δεν είναι σωστό να υποθέσουμε ότι όλοι οι υπάλληλοι παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η απόδοση των εργαζομένων ποικίλλει ανάλογα με τις συνθήκες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, όπως το στυλ διοίκησης, το περιβάλλον εργασίας, τις οικονομικές απολαβές ή ανάλογα με τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος όπως η κόπωση, το άγχος και τα οικογενειακά ζητήματα.

Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι υπάρχουν δύο τύποι κινήτρων στον εργασιακό χώρο: τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στην επιθυμία να επιτελέσει το άτομο ένα έργο που θα του προσφέρει ικανοποίηση, ενώ η δεύτερη προκύπτει από τις ανταμοιβές που προσφέρονται από την πραγματοποίηση του έργου αυτού. Οι υπάλληλοι μίας εταιρείας που ανήκουν στον τύπο των εσωτερικών κινήτρων παρακινούνται από εσωτερικούς συντελεστές όπως η εκπλήρωση των ατομικών στόχων, η ανταμοιβή των προσπαθειών τους και η αναγνώριση. Από την άλλη οι υπάλληλοι που ανήκουν στον τύπο των εξωτερικών κινήτρων παρακινούνται από οικονομικές απολαβές κυρίως, όπως αυξήσεις μισθών και προαγωγές. Κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες έχει διαφορετική βαρύτητα που συνήθως εξαρτάται από την εποχή και τις περιστάσεις του ατόμου (Premoli M., 2003).

Οι Ryan και Deci χωρίζουν επίσης τα κίνητρα σε δύο κύριους τύπους. Σύμφωνα με αυτούς, το εσωτερικό κίνητρο είναι το κίνητρο που προέρχεται από μία εσωτερική πηγή. Είναι αυτό που οδηγεί σε καταστάσεις που εμφανίζονται για ικανοποίηση και ευχαρίστηση και δεν γίνονται για μια ανταμοιβή, αλλά προκύπτουν από την πράξη (Deci E.L. & Ryan R.M., 2000). Ο Deci (1975) ορίζει τα εσωτερικά κίνητρα ως συμπεριφορά που υποκινείται από την έμφυτη επιθυμία του ατόμου να αισθάνεται ικανό και αυτόνομο στο χώρο του. Για παράδειγμα, ένα παιδί που βυθίζεται στο παιχνίδι έχει εσωτερικά κίνητρα επειδή δεν παίζει για εξωτερική ανταμοιβή. Αντίθετα τα εξωγενή κίνητρα είναι κίνητρα που προέρχονται από μία εξωτερική πηγή. Οδηγεί σε συμπεριφορά που εκτελείται για να εκπληρωθεί ένα αποτέλεσμα, κάποια ανταμοιβή, π.χ. βραβείο, οικονομική απολαβή (Deci E.L., 1975).

Τα επιτεύγματα, η περιγραφή της δουλειάς, η αίσθηση συμμετοχής και η ευθύνη, η αναγνώριση και η ανάπτυξη μέσω της εξέλιξης είναι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους και τους αναγκάζουν να προβούν σε ορισμένες ενέργειες εντός του εργασιακού χώρου. Πιο συγκεκριμένα:

- ✚ **Τα επιτεύγματα:** Για τους εργαζόμενους, επιτυχία είναι η κατάκτηση (επίτευγμα), ένα υψηλό και δύσκολο επίτευγμα. Για πολλούς το ερέθισμα της επιτυχίας είναι ένα δυνατό κίνητρο και φέρνει ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της τους οδηγεί στο να αναζητούν την επιτυχία πιο έντονα. Ο καθορισμός στόχων, η ανατροφοδότηση και η αξιολόγηση της προσπάθειας/ανταμοιβής είναι οι κύριοι τρόποι με τους οποίους προκαλείται η επιτυχία.

- ✚ **Περιγραφή της δουλειάς:** Όσο πιο ενδιαφέρουσα είναι η δουλειά και το περιεχόμενο της τόσο πιο ευχάριστη είναι για το άτομο. Με τη διαδοχή και τον εμπλουτισμό του περιεχομένου σε τακτά χρονικά διαστήματα, οι εργασίες μπορούν να γίνουν λιγότερο επαναλαμβανόμενες, αποτρέποντας την πλήξη και τα αρνητικά συναισθήματα που δημιουργούν.
- ✚ **Συμμετοχή και ευθύνη:** Η ελευθερία πρωτοβουλίας και η αυτονομία των υπαλλήλων στην αντιμετώπιση των καθηκόντων τους αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης. Η συμμετοχή επιτυγχάνεται μέσω του ενδιαφέροντος που επιδεικνύουν τα διευθυντικά στελέχη και η διοίκηση της εταιρείας για τις απόψεις και τις προτάσεις των υπαλλήλων.
- ✚ **Αναγνώριση:** Η αναγνώριση των ατομικών δεξιοτήτων, προσπαθειών και αποδόσεων στη δουλειά αποτελεί βασικό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης και υποκίνησης.
- ✚ **Ανάπτυξη και εξέλιξη:** Οι πολιτικές και τα συστήματα εξέλιξης και ανάπτυξης καθώς και το περιβάλλον και ο πολιτισμός αποτελούν τελικά τα βασικά στοιχεία που ενεργοποιούν τα κίνητρα των εργαζομένων. Η υποκίνηση των ανθρώπων, ιδίως εκείνων που διαθέτουν ισχυρή αίσθηση ευσυνειδησίας, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να ενεργοποιήσει την κινητοποίηση (Μπουραντάς Δ., 2005).

Οι Nohria και λοιποί αναφέρουν ότι η υποκίνηση στο χώρο εργασίας είναι ο αόρατος σύνδεσμος μεταξύ των προσωπικών αναγκών των υπαλλήλων και των επιχειρηματικών στόχων και με σχετίζεται με την δέσμευση, την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την πρόθεση κύκλου εργασιών.

- ✚ Η δέσμευση σχετίζεται με την προσπάθεια και τις αποφάσεις που ενδεχομένως να αναλάβει το άτομο και συνδέεται με την προθυμία επίτευξης στόχων, η οποία ενεργοποιείται από το σχεδιασμό της δουλειάς. Εάν η ανάθεση της εργασίας είναι σαφή, ενδιαφέρουσα και ο ρόλος είναι πλήρως καθορισμένος, η δουλειά συνιστά πρόκληση για τον υπάλληλο του οργανισμού, με συνέπεια να δημιουργείται αίσθημα δέσμευσης στην εταιρεία στην οποία ανατίθεται η εργασία.
- ✚ Η ικανοποίηση έχει σχέση με την αίσθηση των εργαζομένων ότι ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και εκπληρώνει τις επιθυμίες τους. Πρόκειται για τη σύνδεση των ανταμοιβών με την παραγωγική εργασία και την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης για τους παραγωγικούς εργαζομένους.

- ✚ Η αφοσίωση δείχνει το επίπεδο αφοσίωσης και εμπιστοσύνης που έχουν οι άνθρωποι προς την εταιρεία. Συνδέεται με τους δεσμούς κινήτρων και ενεργοποιείται από την κουλτούρα του χώρου εργασίας. Μέσω αυτής προάγεται η ομαδικότητα, η δημιουργία φιλικών σχέσεων ανάμεσα στους συναδέλφους και η συνεργασία.
- ✚ Τέλος, η πρόθεση κύκλου εργασιών σχετίζεται με το κίνητρο συνηγορίας που καθοδηγείται από τη διαφανή διαχείριση και τη δίκαιη κατανομή των πόρων. Εάν αυτό το κίνητρο δεν ικανοποιείται, οι εργαζόμενοι θα επιδείξουν τη μέγιστη δυνατή αντίσταση σε οποιαδήποτε αλλαγή, αυξάνοντας την πρόθεση κύκλου εργασιών (Nohria N., Groysberg B. & Lee L.E., 2008).

2.4 Θεωρίες της Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης μπορούν να χωριστούν σε α) Θεωρίες Περιεχομένου και β) Θεωρίες Διαδικασίας. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει θεωρίες προσανατολισμένες στο περιεχόμενο και θεωρίες βασισμένες στο περιεχόμενο. Το είδος της παρακίνησης ενεργοποιεί τα άτομα και τα κάνει να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Οι θεωρίες του Maslow, του Herzberg, του Alderfer, του McClelland και του McGregor ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις θεωρίες που δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που οδηγούν τους ανθρώπους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η θεωρία του Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία του Adams και η θεωρία του Locke (Silverthorne C.P., 2005).

2.4.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Η θεωρία περιεχομένου εξετάζει ποιες είναι οι ανάγκες του ατόμου, πως κατανέμονται και πως τα άτομα προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επικεντρώνονται στη διερεύνηση παραγόντων που παρακινούν θετική ή αρνητική συμπεριφορά, δηλαδή παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία. Ενώ είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση του τι παρακινεί, έχει την αδυναμία να μην είναι σε θέση να εφαρμόσει τα δικαιώματα του στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, επειδή δεν αναλύει σωστά τους μεμονωμένους κινητήριους παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον (Silverthorne C.P., 2005).

Herzberg, F. (1959) – Θεωρία Υγιεινής/ Παρακίνησης

Σύμφωνα με τον Herzberg, υπάρχουν 2 κατηγορίες παραγόντων που καθορίζουν το κίνητρο των υπαλλήλων μίας επιχείρησης. Ο παράγοντας της "υγιεινής" ή της "διατήρησης" ανήκει στην πρώτη κατηγορία και ο παράγοντας που ονομάζεται "κίνητρο" στη δεύτερη.

Όταν υπάρχει έλλειψη στον εργασιακό χώρο των συντελεστών της 1^{ης} κατηγορίας, δημιουργείται μια αίσθηση δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων. Από την άλλη, όταν υπάρχουν, μπορούν να εξασφαλίσουν μείωση της δυσαρέσκειας αλλά όχι κίνητρο για υψηλότερη αποτελεσματικότητα. Κύριοι τέτοιοι παράγοντες είναι:

- ❖ Σταθεροί μισθοί,
- ❖ Εργασιακές συνθήκες, για παράδειγμα διαθέσιμοι πόροι, χρόνος εργασίας, φυσικό περιβάλλον, κτλ.,
- ❖ Σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και προϊσταμένων ενός οργανισμού,
- ❖ Εμπιστοσύνη που νιώθει το άτομο όταν δουλεύει,
- ❖ Μέθοδος επιτήρησης από έναν επόπτη,
- ❖ Πολιτική της εταιρείας.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, "κίνητρο", δημιουργεί τη χαρά και το κίνητρο των εργαζομένων για την καλύτερη δυνατή απόδοση. Οι κυριότεροι παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι:

- ❖ Προσπάθεια, απόδοση και αναγνώριση των πραγμάτων που προσφέρουν τα άτομα σε έναν οργανισμό,
- ❖ Το περιεχόμενο του έργου και πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό είναι για τον υπάλληλο,
- ❖ Ελευθερία πρωτοβουλίας, συμμετοχής και ευθύνης για τις συνέπειες της δουλειάς του,
- ❖ Ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και προσωπικότητας των ανθρώπων,
- ❖ Προοπτική ανάπτυξης και προώθησης.

Οι συντελεστές δεύτερης κατηγορίας παίρνουν τον υπάλληλο από το ουδέτερο σημείο όπου τον οδήγησε ο παράγοντας "υγιεινής", ωθώντας τον σε υψηλότερη απόδοση (Herzberg, F., 1968).

Σε σχέση με τη θεωρία του Maslow (1949), ο παράγοντας υγιεινής αναφέρεται στις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου της πυραμίδας και ο κινητήριος παράγοντας αναφέρεται

στις ανάγκες του ανώτερου επιπέδου. Η Θεωρία του Herzberg (1959) τονίζει ότι οι πιο δύσκολες εργασιακές θέσεις κάνουν τους υπαλλήλους πιο παρακινημένους και βελτιώνουν την απόδοσή τους. Αυτό περιλαμβάνει τον εμπλουτισμό της εργασίας, ιδίως τη συμμετοχή των ατόμων στην οργάνωση και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία εξασφαλίζει την ικανοποίηση υψηλότερων αναγκών και τη μείωση των ρουτίνων εργασιών.

Maslow, A. (1949) – Ιεράρχηση των Ανθρωπίνων Αναγκών

Η κύρια θεωρία στην οποία βασίζεται η θεωρία του Maslow είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτήν, τα άτομα δουλεύουν και προβαίνουν σε άλλες ενέργειες για να εκπληρώσουν τις ατομικές τους ανάγκες. Η παραπάνω θεώρηση επιτρέπει στο Maslow να εντοπίσει τις ανάγκες των υπαλλήλων, που όταν πραγματοποιηθούν έχουν σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση και μάλιστα όσο περισσότερο εκπληρώνονται τόσο λιγότερο συντελούν παράγοντα δράσης. Στο πλαίσιο της έρευνάς του, συγκέντρωσε τις ανθρώπινες ανάγκες και τις ταξινόμησε σε πέντε βασικές κατηγορίες. Μόνο όταν οι ανάγκες στα χαμηλότερα επίπεδα έχουν ικανοποιηθεί σε κάποιο βαθμό τα άτομα στρέφουν τις προσπάθειες τους στην πραγματοποίηση των απαιτήσεων του επόμενου επιπέδου:

- ✚ Ανάγκες για εκτίμηση και έγκριση: αυτές οι επιθυμίες/ ανάγκες αναφέρονται συχνά ως επιθυμίες του εγώ. Πρόκειται για τις επιθυμίες που συνδέονται με το ‘‘εγώ’’ κάθε ατόμου, οι σημαντικότερες από τις οποίες αφορούν τις ανάγκες για φήμη, έγκριση, ανεξαρτησία και σεβασμό. Είναι σημαντικό να τονιστεί εδώ ότι η συγκεκριμένη κατηγορία αναγκών είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί από άλλες.
- ✚ Κοινωνικές ανάγκες: η ομάδα αυτή περιλαμβάνει την ανθρώπινη ανάγκη να ανήκει κανείς σε περισσότερες από μία ομάδες, την επιθυμία να αισθάνεται αποδεκτός, την επιθυμία να δημιουργεί κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις και την ανάγκη να λαμβάνει στοργή και αγάπη μέσω αυτών.
- ✚ Φυσιολογικές ανάγκες: αναφέρεται στις κύριες ανθρώπινες ανάγκες που σχετίζονται με την ύπαρξη ως οργανισμός, όπως το οξυγόνο, η τροφή, το καταφύγιο και ο ρουχισμός. Ταξινομούνται στο κάτω μέρος της πυραμίδας του Maslow επειδή είναι οι βασικές ανάγκες που το άτομο επιδιώκει να εκπληρώσει και είναι σαφές ότι υπό κανονικές συνθήκες πρέπει να εξασφαλίζεται η ελάχιστη ικανοποίηση αυτών των αναγκών πριν εξεταστούν άλλες επιθυμίες.

- ✚ Επιθυμία για ασφάλεια: οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται ασφαλείς για την ύπαρξή τους και την εκπλήρωση των φυσιολογικών αναγκών μελλοντικά. Μετά τη βασική ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν το αίσθημα αυτοσυντήρησης εκπληρώνοντας την επιθυμία τους για συνταξιοδότηση, μόνιμη απασχόληση και ασφάλεια.
- ✚ Επιθυμία για ολοκλήρωση: αυτή είναι η υψηλότερη κατηγορία επιθυμίας και η τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να είναι αυτό που θέλει να είναι και την επιθυμία του να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα και τις προσδοκίες του. Ο Maslow δηλώνει ότι “πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να γίνει ότι μπορεί να γίνει” (Μπουραντάς Δ., 2002).

McClelland, D.C. (1949) – Θεωρία των Επιτευγμάτων

Ο McClelland υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι επίκτητες, δηλαδή αναπτύσσονται μέσα από το περιβάλλον της κοινωνίας και παρακινούν τους ανθρώπους σε ορισμένες συμπεριφορές οι οποίες ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες:

- ❖ Επιθυμία για εξουσία: επιδιώκει την δύναμη και την εξουσία, ενώ ταυτόχρονα προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας επιτυγχάνουν τους στόχους τους είτε επιδιώκοντας την εξουσία σε ατομικό επίπεδο είτε χρησιμοποιώντας την εξουσία για να συμβάλουν στην ομάδα.
- ❖ Ανάγκη για επίτευξη: η υψηλότερη ανταμοιβή για τους ανθρώπους αυτής της κατηγορίας είναι η πραγματοποίηση των σκοπών τους, η οποία οδηγεί στην ενεργοποίησή τους.
- ❖ Ανάγκη για κοινωνική ένταξη: τα άτομα έχουν την επιθυμία να συνδεθούν και να οικοδομήσουν φιλικές σχέσεις με τους συνανθρώπους τους και αναζητούν αφοσίωση, σεβασμό, συνεργασία και αποδοχή από τα μέλη της ομάδας στην οποία ανήκουν. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας παρακινούνται περισσότερο από την αποδοχή από τους άλλους παρά από την προσωπική επίτευξη (Μπουραντάς Δ., 2002).

Alderfer, C. (1969 - Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης

Το 1969, ο Alderfer ανέπτυξε τη θεωρία της ‘‘ύπαρξης – σχετικότητας – ανάπτυξης’’, η οποία στην ουσία επέκτεινε τη θεωρία του Maslow και ταξινόμησε τα επίπεδα της επιθυμίας σε τρία αντί για πέντε:

- Ανάγκη για ύπαρξη: περιλαμβάνει τις βιολογικές ανάγκες και την επιθυμία για ασφάλεια και σιγουριά.
- Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις: αναφέρεται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις, δηλαδή στην ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος διαφόρων κοινωνικών ομάδων.
- Αναπτυξιακές ανάγκες: αναφέρεται στην επιθυμία για αυτοεκτίμηση, έγκριση και εκπλήρωση.

Η θεωρία του Alderfer έχει μία βασική διαφορά από τη θεωρία του Maslow. Δεν επικεντρώνεται σε μια ιεραρχική κατηγοριοποίηση των αναγκών του ανθρώπου αλλά δηλώνει ότι το άτομο μπορεί να παρακινείται από πολλές ανάγκες ή και από καμία ταυτόχρονα και επίσης να μην χρειάζεται να ικανοποιεί επαρκώς ένα επίπεδο επιθυμιών για να επιδιώξει την ικανοποίηση μιας άλλης. Αντίθετα, η μη ικανοποίηση μιας κατηγορίας επιθυμιών, π.χ. των κοινωνικών αναγκών, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα το άτομο να επιδιώξει την ικανοποίηση ενός διαφορετικού επιπέδου αναγκών, π.χ. των αναπτυξιακών. Τέλος είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αν κάποιος διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες του δεν αποδίδουν καρπούς, μπορεί να σταματήσει να προσπαθεί για την εκπλήρωση των επιθυμιών (Χυτήρης Λ., 2001) (Ζαβλανός, Μ., 2002).

McGregor, D. – Η Θεωρία X και Ψ

Ο McGregor αναφέρει ότι οι παραπάνω θεωρίες αγνοούν την επίδραση του οικονομικού και συλλογικού περιβάλλοντος, της τεχνολογικής εξέλιξης και των ανθρωπίνων παραγόντων, γι’ αυτό και ανέπτυξε τη διπολική θεωρία X και Ψ (Μπουραντάς Δ., 2002).

Σύμφωνα με τη θεωρία X, τα άτομα είναι εκ φύσεως αντίθετοι με την δουλειά και προσπαθούν να την αποφύγουν με κάθε κόστος. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας αυτής

αποφεύγουν επίσης την ευθύνη, δεν έχουν όνειρα και φιλοδοξίες και προτιμούν να έχουν επίσημες οδηγίες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Δεν αναλαμβάνουν ευθύνες ή πρωτοβουλίες και αισθάνονται ασφαλείς και ικανοποιημένοι μόνο όταν υπάρχει αυξημένη ανάγκη για εποπτεία και έλεγχο. Η παρακίνηση στην περίπτωση αυτή έχει επομένως νόημα μόνο όταν έχει σχέση με την ικανοποίηση των κύριων αναγκών.

Η θεωρία Ψ αναφέρεται στην ομάδα των ανθρώπων που αγαπούν τη δουλειά τους, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να αναλάβουν ευθύνες. Πιστεύουν πως η εργασία είναι κάτι φυσιολογικό στη ζωή των ατόμων, σαφώς όταν υπάρχουν οι κατάλληλες εργασιακές συνθήκες και πως ο αυτοέλεγχος είναι σημαντικός για την πραγματοποίηση των στόχων και την αντιμετώπιση των ζητημάτων. Πιο συγκεκριμένα, όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν ισχυρή αφοσίωση στους σκοπούς της εταιρίας και δρουν αυτόνομα, γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει τη δημιουργικότητα. Συμπερασματικά, η θεωρία Ψ απευθύνεται στα άτομα που θέλουν να εκπληρώσουν το υψηλότερο επίπεδο των αναγκών τους (Ζαβλανός, Μ., 1998).

2.4.2 Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες των διαδικασιών αναφέρουν ότι τα κίνητρα στο περιβάλλον εργασίας είναι δυναμικά. Εξετάζουν αιτιώδεις σχέσεις στην πορεία του χρόνου και περιστατικά τα οποία καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Οι συγκεκριμένες θεωρίες προσπαθούν να προσδιορίσουν και να διερευνήσουν τους τύπους και τις κατηγορίες μεταβλητών, όπως οι επιθυμίες, οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των υπαλλήλων. Έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό την κατανόηση των διαδικασιών σκέψης που καθορίζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων (Silverthorne C.P., 2005).

Locke, E.A. (1968) – Θεωρία των Στόχων

Η θεωρία της στοχοθεσίας που προτάθηκε για πρώτη φορά το 1968 από το Locke, αναφέρει ότι το κύριο στοιχείο στη διαδικασία υποκίνησης δεν είναι η ανταμοιβή αλλά ο στόχος. Στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ατομική συμπεριφορά πρέπει να εστιάζει προς κάποιο ελκυστικό σκοπό, δηλαδή να υπάρχει στόχος, αν πρόκειται να παρακινηθούν οι

εργαζόμενοι σε πιο αποτελεσματική συμπεριφορά. Για να επιτευχθεί αυτό, ωστόσο, πρέπει να εφαρμοστούν δύο κύριες αρχές:

- Οι στόχοι πρέπει να είναι ειδικοί και σαφώς καθορισμένοι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να αναλάβουν την κατάλληλη δράση για την πραγματοποίησή τους. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων, η αποδοχή τους και η ενημέρωσή τους για την πρόοδο τους είναι σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των σκοπών.
- Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού πρέπει να κατέχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την επίτευξη των στόχων τους. Κρίσιμες μεταβλητές επιτυχίας είναι η αντίληψη των ικανοτήτων των εργαζομένων, η εκπαίδευσή τους και ο καθορισμός της δυσκολίας των εργασιών.

Εάν πληρούνται αυτές οι δύο αρχές, τα άτομα θα έχουν περισσότερα κίνητρα, με αποτέλεσμα υψηλότερες αποδόσεις. Αξίζει επίσης να επισημανθεί εδώ ότι οι μεγαλύτεροι στόχοι είναι παρακινητικοί επειδή οδηγούν σε υψηλότερα κίνητρα:

- Αυξημένη αυτοϊκανοποίηση,
- Η επιθυμητή επίδοση είναι πιο συγκεκριμένη,
- Συνεπάγονται πιο πολύτιμες ανταμοιβές και αποτελέσματα,
- Παρακινούν τους υπαλλήλους σε μεγαλύτερη προσπάθεια,
- Ωθούν τα άτομα να έχουν περισσότερο υπομονή στην προσπάθειά τους,
- Κατευθύνουν την προσοχή και τη συμπεριφορά των εργαζομένων,
- Κάνουν τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν την κριτική τους ικανότητα και να αναπτύσσουν πρωτοβουλία προκειμένου να επιλέξουν την καλύτερη στρατηγική για την πραγματοποίηση των σκοπών τους.

Η έμφαση στη θεωρία των στόχων δίνεται στη σχέση μεταξύ των στόχων και των εργαζομένων. Κύρια προϋπόθεση για την παρακίνηση των ατόμων είναι η υιοθέτηση των σκοπών με την οποία η συμπεριφορά των εργαζομένων προσανατολίζεται προς αυτούς (Ζαβλανός, Μ., 2002).

Υπόδειγμα Porter & Lawler (1968)

Οι Porter και Lawler αναφέρουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της επίδοσης και όχι αιτία όπως έχει υποστηριχθεί παλαιότερα. Τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση δεν είναι ταυτόσημες έννοιες αλλά τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που είναι αλληλένδετες. Το μοντέλο των Porter και Lawler στηρίζεται σε τέσσερις κύριες μεταβλητές, οι οποίες έχουν μια δυναμική σχέση μεταξύ τους:

- Προσπάθεια: αποτελεί εξωτερίκευση της παρακίνησης, καθορίζεται από τις επιθυμίες του υπαλλήλου αναφορικά στην προσπάθεια που χρειάζεται να καταβάλει, της επίδοσης που έχει, της ανταμοιβής που θα του παρέχει ο οργανισμός, όπως, ακόμη, εξαρτάται και από τη σημασία που έχουν για τον ίδιο οι πιθανές ανταμοιβές.
- Ανταμοιβές: οι ανταμοιβές είναι το αποτέλεσμα της επίδοσης και μπορούν να δοθούν με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών ανταμοιβών (παράγοντες υγιεινής) και των εξωτερικών ανταμοιβών (παράγοντες υποκίνησης).
- Απόδοση: η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από τα κίνητρα και την προσπάθεια του εργαζομένου αλλά καθορίζεται επίσης από : Α) την ικανότητα του/της, Β) το ρόλο του/της και Γ) τα μέσα που παρέχει η εταιρεία.
- Ικανοποίηση: η ικανοποίηση έχει σχέση με την αμοιβή που δέχεται ένας υπάλληλος και την αίσθηση δικαιοσύνης που αισθάνεται όταν τη συγκρίνει με την αμοιβή των συναδέλφων του.

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, οι εταιρείες μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια της απόδοσής τους (Μπουραντάς Δ., 2002).

Vroom, V. (1964) – Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία του Vroom επιχειρεί να εξηγήσει τη διαδικασία με την οποία τα άτομα επιλέγουν μια βασική πορεία δράσης και δηλώνει ότι υπάρχουν τρεις παράγοντες από τους οποίους καθορίζεται η προθυμία του ανθρώπου να δράσει:

- ✓ Η αξία που έχουν για το άτομο οι πιθανές συνέπειες της συμπεριφοράς,

- ✓ Η αντίληψη του ατόμου για την πιθανότητα μια συγκεκριμένη συμπεριφορά να έχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα,
- ✓ Προσδοκία ότι αν δουλέψουν σκληρά, θα έχουν επιτυχία στη συμπεριφορά τους.

Για να αισθάνονται οι εργαζόμενοι υποκινούμενοι στην εργασία τους, πρέπει: α) να πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα αυξήσουν την αποδοτικότητα τους (προσδοκίες απόδοσης), β) να περιμένουν να ανταμειφθούν για την αποδοτικότητα τους (προσδοκίες ανταμοιβής) και γ) να επιθυμούν τις προσφερόμενες ανταμοιβές (Montana, J.P. & Charnov, H.B., 1993).

Adams, J.S. (1965) – Θεωρία της Ισότητας

Η θεωρία του Adams βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα θέλουν να υπάρχει εμπιστοσύνη στις συναλλαγές τους με άλλα άτομα και οργανισμούς. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω των ακόλουθων διαδικασιών των εργαζομένων και μέσω μιας διαδικασίας σύγκρισης που λαμβάνει χώρα μεταξύ της προσφοράς και των αντίστοιχων ανταμοιβών των μελών της ομάδας. Οι συνεισφορές των εργαζομένων είναι η ποιοτική και ποσοτική απόδοση, οι γνώσεις τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα, ενώ οι αμοιβές είναι οι ανταμοιβές, η αναγνώριση και οι ηθικές ανταμοιβές.

Στη θεωρία των ίδιων κεφαλαίων, κάθε μέλος X ενός οργανισμού συγκρίνει την αναλογία της προσφοράς (Π) προς τα έσοδα (Α) με την αναλογία των άλλων μελών Z: $ΠΧ/ΑΧ=ΠΖ/ΑΖ$.

Εάν ένας υπάλληλος πιστεύει ότι η παραπάνω ισότητα δεν ισχύει, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία στην περίπτωση του, θα προσπαθήσει να την ανατρέψει με πολλούς τρόπους, όπως με την αλλαγή των προσφορών ή των ανταμοιβών, την αλλαγή της συμπεριφοράς ή ακόμη και την αποχώρηση από τον οργανισμό. Η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι:

- Εάν οι εργαζόμενοι αμείβονται με βάση την παραγωγή, θα προσπαθήσουν να διορθώσουν την αδικία αλλάζοντας την ποιότητα της παραγόμενης εργασίας. Εάν αισθάνονται ότι αμείβονται υπερβολικά σε σχέση με τους συναδέλφους τους, θα βελτιώσουν την ποιότητα, διαφορετικά θα τη μειώσουν,
- Εάν οι εργαζόμενοι που πληρώνονται με την ώρα συνειδητοποιήσουν ότι αυτό είναι άδικο, θα προσπαθήσουν να το διορθώσουν μεταβάλλοντας την ποσότητα της

παραγωγής. Εάν αμείβονται υπερβολικά, θα προσπαθήσουν να αυξήσουν την παραγωγή διαφορετικά θα προσπαθήσουν να τη μειώσουν.

Αξίζει να επισημανθεί, ότι η θεωρία του Adams επικεντρώνεται αποκλειστικά στην αξία της δικαιοσύνης και δεν εξετάζει το πλήθος των αξιών που καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χυτήρης Λ., 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

3.1 Έννοια της εργασιακής απόδοσης

Η επαγγελματική απόδοση είναι μία έννοια που μπορεί να αποτυπωθεί ποιοτικά και ποσοτικά ανάλογα με τις δραστηριότητες των υπαλλήλων της επιχείρησης. Η απόδοση βασίζεται στις δεξιότητες και ικανότητες των ατόμων και χρησιμεύει ως προγνωστικός δείκτης της επίδοσής τους και ως εκ τούτου της αξιολόγησης της απόδοσής τους. Η εργασιακή απόδοση εκφράζει την ικανότητα ενός εργαζομένου να εκτελεί μια δεδομένη εργασία εντός ενός εύλογου χρονικού πλαισίου και σύμφωνα με τις προσωπικές του δεξιότητες.

Ο Hunter το 1986 υποστήριξε ότι απόδοση θεωρείται η επίτευξη και ολοκλήρωση ενός ειδικού έργου το οποίο έχει ανατεθεί σε έναν υπάλληλο προκειμένου να το εκτελέσει σε συγκεκριμένο χρόνο και με συγκεκριμένη διαδικασία, αποτελώντας έτσι αντικείμενο αξιολόγησης (Hunter J.S. , 1986) . Από την άλλη το 1998 οι Boles και Babin υποστήριξαν ότι η απόδοση αποτελεί το στάδιο της παραγωγικότητας ενός υπαλλήλου, αναφορικά στα αποτελέσματα και τον τρόπο συμπεριφοράς των συνομηλίκων τους που έχουν σχέση με την εργασία, σε αντίθεση με τον Hunter ο οποίος θεωρεί ότι η επαγγελματική απόδοση είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της δουλειάς ενός ατόμου.

Η εργασιακή απόδοση είναι μία πολύπλευρη και σύνθετη έννοια που ενδιαφέρει πολλούς ακαδημαϊκούς και επιχειρήσεις. Μία από τις σημαντικότερες θεωρίες για την απόδοση είναι η θεωρία του JP Campbell ο οποίος το 1990 υποστήριξε ότι η εργασία συνιστά σημαντική μεταβλητή της απόδοσης. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Campbell και λοιπούς μελετητές (Campbell J.P., McHenry J.J. and Wise L.L., 1990) υπάρχουν 8 βασικές διαστάσεις της απόδοσης που είναι οι παρακάτω:

- ✓ Συγκεκριμένες δεξιότητες καθήκοντος και εργασίας,
- ✓ Τα καθήκοντα μη ειδικών εργασιακών δεξιοτήτων,
- ✓ Οι υποχρεώσεις προφορικής και γραπτής επικοινωνίας,

- ✓ Η απόδειξη προσπάθειας,
- ✓ Η διαφύλαξη της ατομικής πειθαρχίας,
- ✓ Η διαχείριση και διοίκηση,
- ✓ Η διευκόλυνση της επίδοσης ανάμεσα στα ζευγάρια και τις ομάδες,
- ✓ Η εποπτεία.

Η επίδοση ενός υπαλλήλου αποτελεί έναν συνδυασμό των ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχει και της θέλησης και διάθεσης προκειμένου να επιτύχει τους μέγιστους δυνατούς στόχους. Ο τρόπος συμπεριφοράς και η διάθεση ενός ατόμου που εργάζεται στην επιχείρηση επηρεάζεται θετικά από την υποκίνηση αλλά και από επιπλέον παράγοντες τους οποίους δεν μπορεί να ελέγξει το ίδιο το άτομο, όπως π.χ. παράγοντες περιβάλλοντος. Σημαντικό να τονιστεί ότι η εκτίμηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου θα πρέπει να καθορίζεται από τις μεταβλητές που το άτομο μπορεί να προσδιορίζει μόνο του.

Το 1982 ο Mitchell υποστήριξε ότι επαγγελματική απόδοση θεωρείται το αποτέλεσμα της εργασίας που παράγεται, η οποία καθορίζεται από τέσσερις βασικές μεταβλητές: την ικανότητα, το περιβάλλον, την παρακίνηση και την κατανόηση της φύσης της δουλειάς. Ένας υπάλληλος για να χαρακτηριστεί αποδοτικός θα πρέπει σε πρώτο στάδιο να διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα, τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτεί η θέση εργασίας του. Σε συνέχεια, θα πρέπει να αντιληφθεί επακριβώς τις υποχρεώσεις του και να προσπαθεί να ανταποκρίνεται με επιτυχία στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί από την επιχείρηση. Εάν στις πιο πάνω προϋποθέσεις δεν υπάρχει η παρακίνηση, η αποτυχία μπορεί να προέλθει και από τον πιο ικανό υπάλληλο της εταιρίας, ενώ αντίθετα σε υψηλά στάδια παρακίνησης μπορεί να επιτευχθεί μέγιστη απόδοση (Mitchell T.R., 1982).

Το 1997 οι Motowildo και Borman διέκριναν δύο τύπους εργασιακής απόδοσης, τη συνάφεια των επιδόσεων και την επίδοση των εργασιών. Η συνάφεια των επιδόσεων κάνει αναφορά στη συμπεριφορά των υπαλλήλων που συντελεί στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μέσα από τις συνέπειες στο κοινωνικό, οργανωτικό και ψυχολογικό πλαίσιο της δουλειάς. Η επίδοση των εργασιών περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά που είναι εμφανή κατά την περιγραφή της θέση εργασίας και περιέχουν τη μετατροπή των υλικών σε προϊόντα ή υπηρεσίες όπως είναι οι πωλήσεις ή η χρησιμοποίηση του εξοπλισμού παραγωγής (Borman W.C. and Motowildo S.J., 1997).

Οι Lawler και Porter το 1968 υποστήριξαν ότι υπάρχουν τρεις τύποι απόδοσης. Ο πρώτος περιλαμβάνει το μέτρο της παραγωγής μίας κατηγορίας υπαλλήλων, ο δεύτερος τις αξιολογήσεις των ανθρώπων και ο τρίτος τις αξιολογήσεις των ατόμων για τον εαυτό τους και την αυτοεκτίμηση. Η αυτοαξιολόγηση και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται βοηθάνε τους υπαλλήλους μιας εταιρίας να συμμετάσχουν ενεργά στις δραστηριότητες της επιχείρησης και να καθορίζουν ορθά στους στόχους τους. Επομένως, η εργασιακή απόδοση μετρά το επίπεδο πραγματοποίησης των κοινωνικών και επιχειρηματικών σκοπών (Hersey P. and Blanchard K.H., 1993).

Οι πρώτες μελέτες αναφορικά στην επαγγελματική απόδοση αφορούσαν την αξιολόγηση με βάση την επάρκεια με την οποία ένας υπάλληλος πραγματοποιούσε τις εργασίες τους, οι οποίες προσδιορίζονταν αρχικά από την περιγραφή της θέσεως εργασίας του. Η σωστή εκτέλεση των εργασιών έχει σαν αποτέλεσμα αυξημένη απόδοση. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου είχε άμεση εξάρτηση από την πραγματοποίηση των εργασιών και υποχρεώσεων του μέσα στην επιχείρηση.

Οι μελετητές έχουν κάνει διάκριση μεταξύ των επιδόσεων εντός και εκτός ρόλου στην εργασιακή απόδοση. Το 1966, οι Kahn και Katz, έκαναν αναφορά στην απόδοση εντός ρόλου, υποστηρίζοντας ότι πρόκειται για μία συμπεριφορά που καθορίζεται και αναλύεται ως ένα κομμάτι της δουλειάς ενός ατόμου το οποίο έχει αντίκτυπο στο σύστημα μισθοδοσίας της επιχείρησης. Η επίδοση εντός του ρόλου περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση των καθηκόντων και υποχρεώσεων που αναφέρονται στην περιγραφή της εκάστοτε θέσεως εργασίας (Williams L.J and Anderson S.E., 1991). Η συμπεριφορά εντός ρόλου είναι στην ουσία η συμπεριφορά που απαιτείται ή αναμένεται από έναν εργαζόμενο, η οποία εξαρτάται από τις δεξιότητες και γνώσεις του, τον συνεργατικό και οργανωτικό του χαρακτήρα και τέλος τη διάθεσή του. Για την απόδοση στην εργασία τους, οι παραγωγικοί υπάλληλοι ανταμείβονται από την επιχείρηση με μισθολογικές αυξήσεις και άλλες ανταμοιβές, ενώ οι μη παραγωγικοί εργαζόμενοι μπορεί να υπόκεινται σε κάθε είδους πειθαρχικά μέτρα που κυμαίνονται από μειώσεις μισθών έως και απολύσεις.

Η απόδοση εκτός ρόλου περιέχει συμπεριφορές των υπαλλήλων που δεν σχετίζονται με τις σύνηθες προσδοκίες της θέσεως εργασίας τους. Οι εν λόγω συμπεριφορές δεν μπορούν να καθοριστούν εκ των προτέρων ή να απαιτηθούν από τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση, όταν όμως υπάρχουν, συντελούν στην ομαλή και σωστή λειτουργία του

οργανισμού ως κοινωνικού συνόλου. Τέτοιου είδους ενέργειες περιλαμβάνουν για παράδειγμα βοήθεια προς τους συναδέλφους, όταν προκύπτουν προβλήματα στο χώρο εργασίας, διατήρηση της καθαριότητας και της προσωπικής υγιεινής στην εργασία και τέλος η συντήρηση των οργανωσιακών πόρων (Bateman T.S. and Organ D.W., 1983).

Συμπερασματικά προκύπτει ότι σύμφωνα με τις πιο πάνω θεωρίες παρόλο που οι διαστάσεις της απόδοσης χαρακτηρίζονται διαφορετικά και με σειρά διαφορετική, στο τέλος παραμένουν ίδιες. Κάθε έργο που αναλαμβάνει ένας εργαζόμενος σε μία επιχείρηση αντιστοιχεί και σε μία ξεχωριστή θεωρία. Για παράδειγμα, οι διευθυντές έχουν καλύτερη απόδοση όταν εμπνέουν τους υπαλλήλους τους, διαχειρίζονται ορθά τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρίας, αναπτύσσουν ηγετικές ικανότητες και τελικά οδηγούν την επιχείρηση στην πραγματοποίηση των σκοπών της. Από την άλλη πλευρά, τα χαρακτηριστικά της απόδοσης των εκπαιδευτικών πηγάζουν από την ικανότητα τους να επικοινωνούν στην τάξη, τις καλές σχέσεις εργασίας με τους συναδέλφους, τις προσπάθειες μετάδοσης γνώσεων και την καλή επικοινωνία με τους μαθητές.

3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η διοίκηση μίας επιχείρησης στοχεύει στη μέγιστη επίδοση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει. Η πραγματοποίηση των ανταγωνιστικών στόχων ακολουθεί παράλληλη πορεία με την επίδοση των υπαλλήλων μίας εταιρίας, επομένως τα μέλη διοίκησης του οργανισμού αφιερώνουν σημαντικό χρόνο στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης με κάθε δυνατό τρόπο (Eriksson P. & Kovalainen A., 2008).

Βασικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων είναι οι δεξιότητες επικοινωνίας και ενδοεπικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων. Η τάση των προϊσταμένων να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε συζητήσεις για ανάπτυξη και να εκθέτουν τις φιλοδοξίες, σκέψεις και ανησυχίες τους μπορεί να μετατρέψει τα άτομα σε ηγέτες που ενδιαφέρονται για το κοινό καλό. Αυτή η ενθάρρυνση, επομένως, είναι που τείνει να βελτιώσει την απόδοση στην εργασία (Houston D.J., 2000).

Ένας επιπλέον παράγοντας που σχετίζεται με την εργασιακή επίδοση είναι ο βαθμός στον οποίο το προσωπικό του οργανισμού εφοδιάζεται με τα απαραίτητα και επαρκή μέσα για να εκτελεί ικανοποιητικά την εργασία του. Η διάθεση των βασικών εφοδίων στους

εργαζομένους αποτελεί ουσιαστικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας τους. Πράγματι, χρειάζονται όλων των ειδών οι εξοπλισμοί για να μπορούν οι εργαζόμενοι να εργάζονται πιο αποτελεσματικά (Mondy R. & Martocchio J., 2015).

Είναι δεδομένο ότι κάθε εταιρεία πρέπει να εκπαιδεύει διαρκώς τους υπαλλήλους της, αναμένοντας από αυτούς να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις και ανάγκες. Συγκεκριμένα, μέσω της εκπαίδευσης το προσωπικό αποκτά γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες και κύρος. Επιπλέον, η κατάρτιση θεωρείται ότι έχει θετικά αποτελέσματα όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες των εκπαιδευομένων και ειδικά όταν συνδυάζεται με τα κίνητρα και την ικανοποίηση, έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση των ατόμων.

Επιπρόσθετα να επισημάνουμε ότι η σημασία της εργασιακής κουλτούρας συμβάλλει στην παραπάνω διαδικασία. Η εργασιακή κουλτούρα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι νιώθουν μία σύνδεση με τη δουλειά τους και την επιχείρηση στην οποία ανήκουν. Ιδανικά, τα απασχολούμενα άτομα πιστεύουν στους στόχους και τις αξίες της εταιρίας, ωστόσο εάν αυτές οι αξίες δεν υλοποιούνται από τους ανωτέρους και τα μέλη της διοίκησης τότε οι πεποιθήσεις δεν θα ωφελήσουν τον εργαζόμενο. Μία υγιής και ανθεκτική εργασιακή κουλτούρα η οποία ευθυγραμμίζεται με τις κύριες αρχές ενός ατόμου, θα συμβάλλει στην ενίσχυση των κινήτρων και της αφοσίωσης των υπαλλήλων. Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τις αξίες που πρεσβεύουν να αντικατοπτρίζονται στον εργασιακό χώρο σε καθημερινή βάση, θα έχουν κίνητρο να παρουσιάζουν την καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους σε κάθε εργασία

Όσο πιο κινητοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο πιο παραγωγικοί θα είναι. Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης αντιμετωπίζονται με σεβασμό, αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στη δουλειά τους και επικεντρώνονται περισσότερο στην ανάπτυξη εντός της εταιρείας. Όταν η σχέση τους είναι καλή με τον οργανισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται, κατανοούν πιο εύκολα τους στόχους και τις προσδοκίες αυτού και μπορούν να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Για να διατηρήσει μία επιχείρηση αφοσιωμένους τους υπαλλήλους της θα πρέπει να τους δίνει τη δυνατότητα για ελευθερία λόγου, δοκιμή νέων ιδεών και πρακτικών, εκτίμηση της σκληρής δουλειάς που έχουν καταβάλει, υποστήριξη με εργαλεία και μεθόδους εκπαίδευσης ώστε να επιτύχουν στον τομέα τους.

Τέλος, η αναγνώριση είναι συχνά πιο αποτελεσματική από τα οικονομικά κίνητρα και αποτελεί παράγοντα που ενθαρρύνει ορισμένες συμπεριφορές των ατόμων. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η επιβράβευση των υπαλλήλων ενισχύει τη δέσμευσή τους για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν και των αξιών του οργανισμού.

3.3 Εργασιακές συνθήκες και απόδοση υπαλλήλων

Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζει ένα άτομο στην καθημερινή του ζωή επηρεάζουν τη συμπεριφορά του στην εργασία. Γίνεται κατανοητό ότι οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος έχουν βασικές επιπτώσεις στην απόδοση και τη δέσμευση ενός ατόμου στο όραμα της εταιρίας. Είναι επομένως σαφές ότι ο καθορισμός των συνθηκών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κριτήριο για το μέλλον ενός οργανισμού, καθώς αυτές επηρεάζουν άμεσα την απόδοση (Olszewski P.K. & Levine A.S., 2007).

Αναφορικά στους κύριους παράγοντες που μπορούν να διαμορφώσουν θετικά ή αρνητικά το εργασιακό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι σε αυτούς, κυρίως επισημαίνονται, η σύνθεση του φυσικού και υλικού περιβάλλοντος, η τοπική μορφή χωροταξικής οργάνωσης, η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων, οι κανόνες υγιεινής και γενικά η καθαριότητα του οργανισμού στο σύνολό του.

Είναι σημαντικό να τονιστεί, ότι το φυσικό περιβάλλον είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την εικόνα μίας εταιρείας, αλλά και για την εργασιακή ζωή του προσωπικού της. Η δημιουργία ακατάλληλων φυσικών χώρων μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους και να καταστήσει την ολοκλήρωση της εργασίας μία αφόρητα βασανιστική διαδικασία. Περιβαλλοντικά στοιχεία, υψηλή υγρασία, δυνατός θόρυβος είναι παράγοντες που όχι μόνο κάνουν τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης να αισθάνονται άβολα αλλά τείνουν επίσης να μειώνουν το αίσθημα ασφάλειας και την επίδοσή τους.

Εάν αυτοί οι παράγοντες είναι ιδιαίτερα διαδεδομένοι στο χώρο της εργασίας, μπορεί να οδηγήσουν στην εξάντληση των εργαζομένων και να επιβαρύνουν την υγεία τους. Σε κάθε περίπτωση, τέτοιες προβληματικές καταστάσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με σοβαρότητα και συνέπεια από τους προϊσταμένους του οργανισμού, διότι θα βρεθούν αντιμέτωποι με δυσάρεστες και μη αναστρέψιμες συνέπειες (Olszewski P.K. & Levine A.S., 2007).

Οι υπάλληλοι μιας εταιρείας χρειάζονται ένα άνετο εργασιακό χώρο που να εκπέμπει υγεία και ζεστασιά. Επομένως, είναι ύψιστης σημασίας για τους ηγέτες των επιχειρήσεων να δημιουργούν ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον και να κάνουν τους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα και φιλόξενα. Η αισθητική και άνεση ενός χώρου μπορούν να επιτευχθούν για παράδειγμα με την προσθήκη φυτών, λουλουδιών ακόμη και δέντρων (Rose D. M. & Waterhouse J.M., 2004).

Αξίζει να αναφερθεί ιδιαίτερα η σημασία του χωροταξικού σχεδιασμού στο πλαίσιο του χώρου εργασίας. Ο χωροταξικός σχεδιασμός αφορά τη σωστή διάταξη και τοποθέτηση του εξοπλισμού και των μηχανημάτων στο χώρο εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη την υγεία και την ασφάλεια όλων των ενδιαφερόμενων. Συγκεκριμένα, η αποφυγή του κινδύνου εργατικών ατυχημάτων απαιτεί μια λογική διαμόρφωση του χώρου που να τηρεί τους κανονισμούς ασφαλείας. Για τον περιορισμό τέτοιων κινδύνων είναι σημαντικό να παρακολουθούνται συστηματικά τα ακόλουθα στοιχεία, όπως οι χώροι αποθήκευσης, έξοδοι κινδύνου, διάδρομοι κατά μήκος των οποίων μεταφέρονται διάφορα υλικά, κτλ. (Olszewski P.K. & Levine A.S., 2007).

Επιπλέον, είναι βασικό να επισημανθεί ότι οι μορφές και η αποτελεσματικότητα της κατάρτισης που αφομοιώνουν οι υπάλληλοι στον εργασιακό χώρο είναι καθοριστικής σημασίας για την αντίδραση τους σε μελλοντικούς κινδύνους και ατυχήματα. Πρώτος και κύριος σκοπός των επιχειρήσεων είναι η εξασφάλιση της υγείας και σωματικής ευεξίας των εργαζομένων. Επομένως, πρέπει να δοθεί έμφαση στην κατάρτιση και εκπαίδευση των ατόμων ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται σωστά στους κινδύνους που θα μπορούσαν να τους προκαλέσουν βλάβη.

Είναι σαφές ότι όταν οι επόπτες δεν επιδεικνύουν τη δέουσα προσοχή όσον αφορά τους παράγοντες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν ατύχημα, το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης βαρύνει τους ίδιους. Ωστόσο, τα ατυχήματα μπορούν επίσης να συμβούν λόγω απροσεξίας των ίδιων των εργαζομένων, παρά το γεγονός ότι ως οργανισμός έχουν τηρηθεί όλες οι απαιτήσεις ασφαλείας (Rose D. M. & Waterhouse J.M., 2004).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι οι παράγοντες που καθιστούν τα πράγματα πιο περίπλοκα για την ασφάλεια των εργαζομένων είναι η απειρία και η ηλικία. Ωστόσο είναι καθήκον της διοίκησης να βοηθά τα άτομα, να παρέχει διαφορετικές μεθόδους εργασίας και

να παρέχει επίσης σαφείς οδηγίες σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους για την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων (Κανελλόπουλος Χ. και Κατσιούλας Ε., 1983).

Η συμβολή της καλής επικοινωνίας και της σωστής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορεί να αγνοηθεί. Αναμφίβολα, η ποιότητα της επικοινωνίας θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος της συλλογικότητας, της αλληλεγγύης και της εμπιστοσύνης που καλλιεργείται στη βάση των σχέσεων των ανθρωπίνων πόρων. Επομένως, ένα ιδανικό κλίμα το οποίο βασίζεται στα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι καθοριστικό για την πρόληψη των διαφωνιών και συγκρούσεων και συχνά οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση. Επιπρόσθετα, η διοίκηση που ενστερνίζεται δημοκρατικές μεθόδους παρακινεί τους εργαζομένους να συμμετέχουν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις κοινές προκλήσεις του οργανισμού, αυξάνοντας την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση (Polychroniou P., 2008).

Ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επίτευξη ιδανικών συνθηκών εργασίας είναι η τήρηση των κανονισμών υγιεινής, η συχνή απολύμανση και ο τακτικός καθαρισμός. Η συχνή απολύμανση αποτελεί βασικό παράγοντα. Σε ένα υγιές και καθαρό περιβάλλον υπάρχει συναίνεση και κοινός τόπος όσον αφορά τους κανόνες υγιεινής και καθαριότητας (Omachonu V., Ross and Swift J., 2005). Επομένως, είναι απαραίτητο όλοι οι εμπλεκόμενοι να υιοθετήσουν την ίδια φιλοσοφία με προσοχή και σεβασμό, όχι μόνο για τον εργασιακό χώρο αλλά και για τους συναδέλφους τους, προκειμένου να διατηρηθεί το εργασιακό περιβάλλον. Αποτελεί άρα συλλογική υποχρέωση η διατήρηση σωστών και επαρκών συνθηκών εργασίας, με κάθε κόστος, με στόχο να αποφεύγονται οι μολύνσεις, οι τραυματισμοί και άλλοι πιθανοί κίνδυνοι για την υγεία.

Τα περιβάλλοντα εργασίας όπου τα άτομα μπορούν να επιλέγουν ελεύθερα το μέγεθος, τον τύπο, την επίπλωση και την τεχνολογία του χώρου ανάλογα με τις ανάγκες τους, με χώρο για ατομική ή ομαδική εργασία και κοινωνική αλληλεπίδραση, αυξάνουν την αφοσίωση των υπαλλήλων και τη συνοχή της ομάδας.

Τέλος, δύο σημαντικά στοιχεία για ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον είναι η ησυχία και το αίσθημα άνεσης από τη μεριά των υπαλλήλων. Όταν οι χώροι εργασίας είναι ήσυχοι, οι εργαζόμενοι είναι πιο συγκεντρωμένοι και μπορούν να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Ομοίως ο παράγοντας άνεση που πρέπει να αισθάνονται οι άνθρωποι στις σχέσεις τους με τους συναδέλφους και το περιβάλλον αυξάνει την αυτοπεποίθηση και μειώνει τα επίπεδα

άγχους. Αυτό επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στην εταιρεία.

3.4 Σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει διάφορες επιπτώσεις στα άτομα, επηρεάζοντας το αν θα συνεχίσουν να εργάζονται, την ικανοποίηση από τη ζωή τους, την αυτοπεποίθησή τους και τη συνολική τους ευημερία. Στην περίπτωση των μελετών της επαγγελματικής ικανοποίησης ως ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή ως καθοριστικού παράγοντα άλλων συμπεριφορών, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε θέματα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (Κάντας Α., 1998).

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αποδοτικότητας, πολλές έρευνες δεν υποστηρίζουν την απλουστευτική άποψη ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητα πιο αποδοτικοί. Υπάρχουν διάφορες ερμηνείες αυτού του γεγονότος (Spector, 1997).

Η παραγωγικότητα είναι συχνά παράγοντας εξωτερικός ως προς τον άνθρωπο (π.χ. μισθός, φήμη, εργασιακές συνθήκες), οι οποίοι τελικά καθορίζουν την ατομική απόδοση. Το 1998, ο Κάντας, υποστήριξε ότι η αποδοτικότητα ή ο φόρτος εργασίας ενός υπαλλήλου μπορεί να σχετίζεται με την επίδοση ή την δουλειά των άλλων, ιδίως όταν έχουν καθιερωθεί κάποιοι άτυποι κοινωνικοί κανόνες και τα άτομα δεν μπορούν να θέσουν τα δικά τους πρότυπα (Κάντας Α., 1998).

Επιπρόσθετα, σε πολλές περιπτώσεις η επίδοση ενός ατόμου προσδιορίζεται από τον καταμερισμό εργασίας. Για παράδειγμα, η παραγωγικότητα ενός εργάτη σε μία βιομηχανική αλυσίδα παραγωγής καθορίζεται από τη λειτουργία και την ταχύτητα των μηχανημάτων και όχι από την ικανοποίηση που αισθάνεται.

Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η θέση που έχει ένας υπάλληλος σε μία επιχείρηση και το αντικείμενο της εργασίας που έχει αναλάβει αποτελούν παράγοντες σύνδεσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με την απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που βρίσκονται σε χαμηλού επιπέδου εργασιακές θέσεις και σε τομείς που χαρακτηρίζονται από μονοτονία, έχουν λίγες ευκαιρίες να ικανοποιήσουν εσωτερικές ανάγκες όπως η αυτονομία και η προσωπική ανέλιξη. Από την άλλη, η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας είναι

πιο ισχυρή για όσους κατέχουν υψηλού επιπέδου θέσεις σε έναν οργανισμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εργασία τους είναι πιο πολύπλοκη και απαιτητική και έχουν πολλές ευκαιρίες για καινοτομία (Warr P.B., 1990).

Τα τελευταία χρόνια σε αρκετούς οργανισμούς διαπιστώθηκαν φαινόμενα μείωσης μισθών και προνομίων, απολύσεις προσωπικού καθώς επίσης και επιπλέον σχετικά μέτρα που συντελούν στην μείωση του εταιρικού κόστους και κατ' επέκταση στην αύξηση των καθαρών κερδών μίας επιχείρησης. Ωστόσο, στις μέρες μας παρατηρείται ότι πολλές εταιρίες επενδύουν περισσότερο στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Τα άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση αποτελούν βασικό πυλώνα και ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία της ενώ με την σωστή εκμετάλλευση και καθοδήγηση τους από έμπειρους ανθρώπους μπορεί να οδηγήσουν τον οργανισμό σε κερδοφορία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι η κινητήρια δύναμη πίσω από τη λειτουργία και την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, καθώς και βασικός παράγοντας για την επιτυχή αποτελεσματικότητά τους. Αποτελεί επομένως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας εταιρείας και αυτό διότι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η συμμετοχή στην πραγματοποίηση των στρατηγικών σκοπών και η ικανοποίηση που απορρέει από αυτές, εξασφαλίζουν την επίτευξη της παραγωγικότητας της επιχείρησης, την προστασία της φήμης και την επιβίωση της.

Η απόκτηση επαγγελματικής ικανοποίησης από τους υπαλλήλους αποτελεί απόδειξη ότι η εταιρεία νοιάζεται για τους εργαζομένους της και είναι αξιόπιστος δείκτης για την αξιολόγηση της διοίκησης της εταιρείας καθώς καθορίζει τη συμπεριφορά και επίδοση των ατόμων. Το ευτυχισμένο προσωπικό αγαπάει τη δουλειά του, είναι ενθουσιώδες για τους στόχους του, προσπαθεί να τους επιτύχει και αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να εξερευνήσει νέους, πιο αποτελεσματικούς τρόπους να κάνει τα πράγματα.

Οι εταιρείες αναπτύσσονται όταν οι επιδόσεις των ανθρώπων βελτιώνονται συνεχώς με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων τους. Η επένδυση στην κατάρτιση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων, η παροχή κινήτρων μέσω αμοιβής και διαφόρων παροχών, η ύπαρξη δίκαιου, ασφαλούς και υγιούς επαγγελματικού περιβάλλοντος καθώς και η καλή επικοινωνία και εμπιστοσύνη ανάμεσα στους συναδέλφους, αποτελούν βασικά κριτήρια επιτυχίας τόσο για τον οργανισμό όσο και για το ίδιο το άτομο σε προσωπικό επίπεδο.

Επομένως για να είναι αποδοτικοί οι υπάλληλοι ενός οργανισμού και ικανοποιημένοι από την εργασία τους θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να τους παρέχει κίνητρα, να τους εμπιστεύεται και να επικοινωνεί μαζί τους για οποιοδήποτε ζήτημα προκύπτει. Η σωστή επικοινωνία και συνεργασία είναι σημαντικός παράγοντας λειτουργίας ενός οργανισμού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Γιάννης Θανόπουλος. (2006). *Διεθνής επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Δημήτρης Μπουραντάς. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Δημήτρης Μπουραντάς. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλη.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Θεμιστοκλής Κόντης. (1994). *Διοικητική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή.
- Κανελλόπουλος Χ. και Κατσιούλας Ε. (1983). *Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Β έκδοση.
- Κάντας Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα .
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. (2005). *Η ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Πετρίλη Σ. (2007). Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών. Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
- Φίλιας Β. (2001). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Χυτήρης Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Ξένα

- Bateman T.S. and Organ D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier. The relationship between affect and employee citizenship. *Academic and Management Journal*, Vol.26, pp 587-595.
- Bhardwaj, S. (2020). *Linkedin*. Ανάκτηση από <https://www.linkedin.com/pulse/job-satisfaction-salabh-bhardwaj->

- Borman W.C. and Motowildo S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, vol. 10, no. 2.
- Buchanan D. and Huczynski A. (2004). *Organisational behaviour: An introductory text*. Harlow: Pearson Education Ltd, 5th Edition.
- Campbell J.P., McHenry J.J. and Wise L.L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, vol. 43, no. 2.
- Cranny. (1992). *Job Satisfaction : How people feel about their jobs*. Lexington Books.
- Deci E.L. & Ryan R.M. (2000). The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*.
- Deci E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New york: Plenum.
- Eriksson P. & Kovalainen A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis, *Occupational and Environmental Medicine*.
- G.R., Hackman J. R. & Oldman. (1976). Motivation through the design of work: a test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Hackman, J.R., & Oldman, G, R,. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Department of Administrative Sciences Yale University.
- Hersey P. and Blanchard K.H. (1993). *Leadership Style: Attitudes and Behaviors*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Herzberg F., Mausner B. and Synderman B. (1959). *The motivation to work*. NY: Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *Work and motivation, Behaviour science concepts and management application*.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Vol. 46, No.1, pp. 53-62.
- Hoppock, R. (1935). *Job Sarisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Houston D.J. (2000). Public-service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Hunter J.S. . (1986). The Exponentially Weighted Moving Average. *Journal of Quality Technology*, Vol. 18.
- Inuwa M. (2015). The impact of job satisfaction and equity on employee performance. *The International Journal of Business and Management*.
- Ironson G. H., Smith P. C., Brannick M. T., Gibson W.M. & Paul K. B. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2).

- Johns, G. . (1996). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. Harper Collins College Publishers.
- Koustelios A. & Bagiatis K. . (1997). The Employee Satisfaction Inventory : Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. Educational and Psychological Measurement.
- Landy, F.J. (1989). *The Psychology of Work Behavior*. Pacific Grove, Val.: Brooks/Cole.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and consequences of Job Satisfaction*. Chicago: M.D. Dunnette, Handbook of industrial and oranzational psychology.
- Mitchell T.R. (1982). *People in organizations : An introduction to organizational behavior*. New York: McGraw - Hill.
- Mondy R. & Martocchio J. (2015). *Human Resource Management*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Montana, J.P. & Charnov, H.B. (1993). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος .
- Nohria N, Groysberg B. and Lee L.E. (2008). *Employee Motivation: A Powerfull New Model*. Harvard Business Review.
- Nohria N., Groysberg B. & Lee L.E. (2008). Employee Motivation: A Powerfull New Model. Harvard Business Review.
- Olszewski P.K. & Levine A.S. (2007). Central opioids and consumption of sweerrastants: when reward out weights homeostasis. *Physial Behav*, 91.
- Omachonu V., Ross and Swift J. (2005). *Principles of total quality*. London: Taylor and Francis.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*.
- Polychroniou P. (2008). Transformational Leadership and Work Motivation in Modern Organizations. *Advances in Management*, pp 9-12.
- Premoli M. (2003). *Motivation: The Polynomial Theory*. Star Tribune Sales and Marketing.
- Robbins S.P. & Judge T.A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά : Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Rolland, J.P. & De Fruyt, F. (2003). The validity of FFM personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affects at work: A six month prospective study in a military sample. *European Journal of Personality*, vol. 17, no. S1.
- Rose D. M. & Waterhouse J.M. (2004). Experiencing new public management: employee reaction to flexible work practises and performance management. Netherlands: Industrial European Conference, Utrecht.
- Rusbult C. and Lowery D. (2006). When Bureaucrats Get the Blues: Responces to Dissatisfaction Among Federal Employees. *Journal of Applied Social Psychology* .
- Sabharwal, M. & Corley, E. (2009). Faculty job satisfaction across gender and discipline. *The social Science Journal*.

- Seashore, E. S. (1974). Job Satisfaction an indicator of quality of employment.
- Silverthorne C.P. (2005). Organizational Psychology in Cross - Cultural Perspective. New York: University Press.
- Singh, M.P. & Sinha, J. (2013). Job Satisfaction in organizational executives. International Journal of Scientific and Research Publications, vol. 3, no. 4.
- Spector. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London: Sage Publications.
- Spector P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction. Development of job satisfaction survey American Journal of Community Psychology.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. San Francisco: CA: Jossey - Bass.
- Warr P., Cook J. & Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of Occupational Psychology.
- Warr P.B. (1990). Decision latitude, job demands and employee well-being. Work & stress: An international Journal of Work. Health & Organizations : 285-294.
- Warr, P.B. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarenton Press.
- Weber J. & Hadd T. (1974). *A factor - Analytic Examination of the Internal Structure of a Maslow - Type Need Satisfaction Instrument*. Ανάκτηση από <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED103441.pdf>
- Wegge, J. van Dick, R. Fisher, G.K. West, M.A. & Dawson, J.F. (2006). A test of basic assumptions of Affective Events theory (AET) in Call Centre Work. British Journal of Management, vol. 17, no. 3.
- Weiss D.J. & Dawis R.v. and England G.W. and Lofquist L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: Industrial Relations Center, Univercity of Minnesota.
- Weiss, H. (2002). *Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences*. Human Resource Management Review.
- Willians L.J and Anderson S.E. (1991). Job Satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management, Vol.17.

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=213793>

<https://www.psychology.gr/work-psychology/6901-ergasiaki-ikanopoiisi-kai-tropoi-proagogis-tis.htm>