



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Ο χώρος εργασίας ως παράγοντας παρακίνησης των εργαζόμενων στο
δημόσιο τομέα στην Ελλάδα**

**The workplace as a motivating factor for employees in the public sector in
Greece**

ΚΟΥΜΑΝΤΑΝΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ (Α.Μ.: ΔΜ 2205)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Ελένη Γκίκα

Αθήνα

Μάιος 2024

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

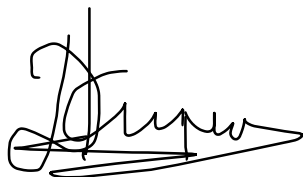
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Κουμαντάνος Δημήτριος, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2205 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Κουμαντάνος Δημήτριος



Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Γκίκα Ελένη

2. Κομισόπουλος Φαίδων

3. Μακρίδης Σάββας

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	5
Περίληψη	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1: Θεωρίες Παρακίνησης	11
Θεωρία Χ και Ψ (McGregor)	19
Θεωρία των κινήτρων επίτευξης (McClelland)	20
Θεωρία αναγκών και ιεράρχησης (Maslow).....	21
Θεωρία ERG του Alderfer	25
Θεωρία δυο παραγόντων (Herzberg)	26
Θεωρία στοχοθέτησης.....	30
Θεωρία της δικαιοσύνης Adams	31
Θεωρία των προσδοκιών (Vroom)	32
θεωρία των δύο παραγόντων Herzberg K.....	34
Ενδεχόμενες καταστάσεις και εφαρμογή ηγεσίας Fiedler	35
Τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Hackman & Oldhan,1980).....	38
Job rotation και παρακίνηση	38
Ο ρόλος του ηγέτη	39
Διαδικό Μοντέλο	40
Ικανοποίηση εργασίας.....	42
Ικανοποίηση εργασίας και Παραγωγικότητα.....	43
Περιβάλλον	44
Ψυχολογία εργαζομένων.....	45
Άγχος.....	47
Χώρος εργασίας -εργασιακό περιβάλλον.....	47
Φυτά	48
ΧΩΡΟΤΑΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	50
Φωτισμός	51
Υγρασία.....	52
Θερμοκρασία	52
Θόρυβος.....	54
Θόρυβος και μείωση αποδοτικότητας	55
Εξαερισμός.....	55
Πως η πανδημία Covid επηρέασε τον εργασιακό χώρο.....	56

Μεθοδολογία Έρευνας	57
Αποτελέσματα	61
Η ποιότητα της ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας	70
Συμπεράσματα.....	77
Περιορισμοί	79
Προτάσεις:	81
Βιβλιογραφία	82

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω μια ομάδα ατόμων για την αμέριστη υποστήριξη τους στην προσπάθεια αυτή. Πρωταρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Κωνσταντίνο και Χριστίνα Κουμαντάνου, που στάθηκαν δίπλα μου καθόλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας αυτής, και με στήριξαν σε όλη αυτήν την προσπάθεια με πολλή υπομονή και κατανόηση. Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου, Έλενα Γκίκα, για την συνεχή υποστήριξη και καθοδήγηση σε κάθε κομμάτι αυτής της εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους αυτούς που απάντησαν στο ερωτηματολόγιό μου, καθώς ήταν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περίληψη

Το περιβάλλον εργασίας διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην παρακίνηση των υπαλλήλων και την ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους. Ένας καλά σχεδιασμένος χώρος εργασίας μπορεί να εμπνεύσει τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία και να δημιουργήσει την αίσθηση του «ανήκειν» μεταξύ των υπαλλήλων. Παράγοντες όπως ο φυσικός φωτισμός, η εξάλειψη του θορύβου, τα επίπεδα υγρασίας, ο εξαερισμός αλλά και η δυνατότητα προσαρμογής της θερμοκρασία σε επιθυμητά επίπεδα, συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας. Επιπλέον, η ενσωμάτωση στοιχείων όπως φυτά και στοιχεία πράσινου, γραφεία ανοιχτού και κλειστού τύπου, μπορεί να βελτιώσει την ευημερία και να μειώσει τα επίπεδα άγχους των εργαζομένων. Ένας καλά σχεδιασμένος χώρος εργασίας που δίνει προτεραιότητα στην ευημερία των υπαλλήλων, τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την αναγνώριση και την ανοιχτή επικοινωνία μπορεί να λειτουργήσει ως ένας ισχυρός παράγοντας κινητοποίησης για τους υπαλλήλους, οδηγώντας σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία τους, την αύξηση της παραγωγικότητας, την επίδειξη οργανωσιακής συμπεριφοράς και γενικότερα οδηγεί στην συνολική επιτυχία του οργανισμού.

Abstract

This study examines the workplace as a factor influencing employee motivation. The work environment plays a critical role in motivating employees and enhancing their productivity. A well-designed workplace can inspire creativity, collaboration, and create a sense of "belonging" among employees. Factors such as natural lighting, elimination of the environment, ventilation and the ability to adjust the temperature to desired levels contributing to the creation of a positive work environment. In addition, incorporating elements such as plants and elements of greenery, open and closed offices, can improve employees' well-being and reduce their stress level. A well-designed workplace that prioritizes employee well-being, growth opportunities, recognition and open communication can act as a powerful motivator for employees, leading to increased job satisfaction, increased productivity, demonstration of organizational behavior and generally indicates the overall success of the organization.

Εισαγωγή

Ο χώρος εργασίας αποτελεί το περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι δαπανούν πολλές ώρες εργασίας. Ο άνετος χώρος εργασίας συμβάλει θετικά τόσο στην ψυχολογία του και στην ικανοποίηση που αποκομίζει από την εργασία του.

Η ψυχολογία του εργαζόμενου συσχετίζεται με την αποδοτικότητα του εργαζομένου, τα γενικότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης που αποκομίζει ο εργαζόμενος.

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων έχει αναδειχτεί σε κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων λόγω της σημασίας της ικανοποίησης από την εργασία για έναν οργανισμό, πολλές θεωρίες έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν και να απεικονίσουν τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Συνοψίζοντας τις παραπάνω μεταβλητές μπορεί κανείς να καταλάβει πόσο καίρια είναι η παρουσία ενός για την καταπολέμηση των ενδεχόμενων προβλημάτων αλλά και την γενικότερη αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις βασικότερες θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων, την ψυχολογία αυτών, το άγχος που έχουν, αλλά και τους παράγοντες που συμβάλλουν στον αποτελεσματικό χώρο εργασίας όπως ο θόρυβος, ο φωτισμός, η θερμοκρασία, η υγρασία αλλά και ο εξαιρισμός του εργασιακού χώρου. Μέσα από αυτή την ανάλυση, η εργασία στοχεύει να παράσχει πρακτικές προτάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας στον δημόσιο τομέα, ενισχύοντας έτσι την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα αλλά και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα το 2024.

Κεφάλαιο 1: Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης βοηθούν τόσο τους προϊσταμένους όσο και τους υφισταμένους για την καλύτερη επίτευξη στόχων της ομάδας αλλά και γενικά για την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Οι θεωρίες παρακίνησης θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε θεωρίες διαδικασιών και θεωρίες περιεχομένου ή ικανοποίηση αναγκών (Rast & Tourani, 2012; Stamps, 1997).

Οι θεωρίες διαδικασίας δίνουν έμφαση στο πώς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου επηρεάζουν την επαγγελματική συμπεριφορά και συνεπώς την ικανοποίηση από την εργασία. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων, σύμφωνα με αυτές τις θεωρίες, παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας όσο και στην προσωπική ζωή. Τυπικές θεωρίες διεργασιών είναι η Θεωρία της Προσδοκίας (Vroom 1964), η Θεωρία της Ισότητας (Adams 1963) και η Θεωρία Καθορισμού Στόχων (Locke 1968) (Rast & Tourani, 2012; Spector, 2008; Stamp, 1997; Vakola & Nicholaou, 2012).

Οι θεωρίες περιεχομένου, ή ικανοποίησης αναγκών, βασίζονται στο αίσθημα ευτυχίας που νιώθει ο εργαζόμενος όταν έχει εκπληρώσει τον επαγγελματικό του στόχο, στο ευχάριστο συναίσθημα που ολοκλήρωσε την επιθυμία και την ανάγκη του. Ένας σημαντικός ρόλος σε αυτές τις θεωρίες παίζουν οι διαδικασίες που χρησιμοποιεί το μυαλό του ένα άτομο για τη λήψη των αποφάσεων (Gruneberg, 1979; Luthans, 2006; Rast & Tourani, 2012).

Σημαντικές θεωρίες σύμφωνα με τη συμπλήρωση ανάλυσης των Rast και Tourani (2012) και Spector (2008) είναι η Θεωρία Ιεραρχίας Αναγκών (Maslow, 1943), η Θεωρία Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959), η Θεωρία Επιτευγμάτων (McClelland, 1958), η Θεωρία Χ και Υ (McGregor, 1960) και η Θεωρία Ύπαρξης, και Ανάπτυξης (Alderfer, 1969). Μία από τις θεωρίες που θα εμβαθύνουμε περαιτέρω είναι η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg, στην οποία διαφορετικοί παράγοντες σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια. Αναλυτικότερα, εσωτερικοί παράγοντες όπως η φύση και οι ευθύνες της εργασίας οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία, ενώ εξωτερικοί παράγοντες, όπως τα χρήματα και το εργασιακό περιβάλλον, συνδέονται με τη δυσαρέσκεια (Aziri, 2011; Greenberk & Baron, 2013; Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001; Shinde & Durgawale, 2014; Platsidou & Salman, 2012; Vakola & Nicholaou, 2012).

Ωστόσο, οι πιο πρόσφατες θεωρίες που υπάρχουν μπορούν να ερμηνεύσουν την ικανοποίηση από την εργασία με διαφορετικό τρόπο, Μια από αυτές τις θεωρίες είναι η Επεξεργασία Κοινωνικών Πληροφοριών (Judge et al., 2001), κατά την οποία το άτομο δεν έχει διαμορφώσει γνώμη σχετικά με τη δουλειά του μέχρι τη στιγμή που του ζητείται να την αξιολογήσει, καθώς η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία είναι κοινωνικά κατασκευασμένη. Για αυτό τον λόγο η απάντηση του υπαλλήλου βασίζεται σε εξωτερικές πηγές, όπως τα σχόλια των συναδέλφων (Greenberk & Baron, 2013; Vakola & Nicholaou, 2012; Drakou et al., 1997).

Αυτό που επιβεβαιώνεται από τα ερευνητικά δεδομένα για αυτή την θεωρία είναι ότι όταν η εργασία παρέχει και εξασφαλίζει την ταυτότητα της εργασίας το άτομο είναι σε θέση να ενστερνιστεί την εργασία του σαν αποτέλεσμα αλλά και την σημασία αυτής τη σημασία της εργασίας εάν το άτομο γνωρίζει την έκταση και τον τρόπο με τον οποίο η εργασία του επηρεάζει τη ζωή του και τη ζωή άλλων ανθρώπων, οι δεξιότητες διαφορετικότητας είναι οι δεξιότητες που χρειάζεται ένα άτομο για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του, η αυτονομία είναι η ελευθερία και η ανεξαρτησία λήψης αποφάσεων στην εργασία και η ανατροφοδότηση εάν ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την το αποτέλεσμα της εργασίας του, ο εργαζόμενος είναι πιο ικανοποιημένος (Drakou et al., 1997; Fried & Ferris, 1987; Hackman & Oldhan, 1980; Judge et al., 2001; Spector, 2008; Vakola & Nicholaou, 2012). Τέλος, το Μοντέλο Διάθεσης της Ικανοποίησης από την Εργασία σχετίζεται άμεσα με τις ατομικές διαφορές και τους γενετικούς παράγοντες (Drakou et al., 1997; Greenberk & Baron, 2013; Vakola & Nicholaou, 2012). Πρόκειται για μια σχετικά σύγχρονη θεωρία, η οποία τονίζει ότι μερικοί άνθρωποι ικανοποιούνται ευκολότερα και είναι προδιατεθειμένοι θετικά για το επάγγελμά του και μερικοί άνθρωποι είναι πιο δύσκολο να παραπονεθούν και παραπονιούνται ευκολότερα. Πράγματι παρατηρείται ότι η νευρωτισμός, η προσήνεια και το εσωτερικό επίκεντρο ελέγχου καθώς και η υψηλή αυτοεκτίμηση συνδέονται με μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.

Παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία

Πολλοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων περιβαλλοντικών και προσωπικών παραγόντων, μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία (Giannikis & Mihail, 2011; Spector, 2008; Vakola & Nicholaou, 2012). Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά της εργασίας (την σταθερότητα τον μισθό, την

δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας και την εργονομία) (Alam, 2012; de Graaf- Zijl, 2012; Lottrup, Stigsdotter, Meilby, & Claudi, 2015). Οι προσωπικοί παράγοντες περιέχουν την προσωπικότητα, το φύλο, την ηλικία και τις κοινωνικές διαφορές ενός ατόμου (Agarwal, 2016; Aydogdu & Asikgil, 2011; Belias et al., 2015; Bell, Lee, & Yeung, 2010; Bushra, Usman, & Naveed, 2011; Judge et al., 2001; Rast & Tourani, 2012; Parvin & Nurul, 2011; Reisel, Probst, Chia, Maloles, & König, 2010). Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι πρόσθετοι παράγοντες, όπως το επίπεδο εκπαίδευσης, η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι κοινωνικές δεξιότητες, συσχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία (Belias et al., 2014; Brunetto, Teo, Shacklock, & Farr- Wharton, 2012; Bushra et al., 2011; Ealias, & George, 2012; Moradi, Honari, Jabari, & Azarpira, 2012; Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015).

Η πρόσφατη μελέτη Drydakis (2015) που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα προσθέτει τον παράγοντα του σεξουαλικού προσανατολισμού στους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το δείγμα αποτελούνταν μόνο από άτομα από την Αθήνα και δεν διερεύνησε άλλους παράγοντες, πράγμα που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να συσχετιστούν με άλλες παραμέτρους.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στη φύση και τις ευθύνες της εργασίας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι Hackman και Oldhan (1980) ανέφεραν 5 χαρακτηριστικά (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα εργασίας, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση) τα οποία σύμφωνα με μελέτες, όπως η μετα-ανάλυση των Fried και Ferris (1987), έλαβαν συσχετίσεις με ικανοποίηση από την εργασία που κυμαίνεται μεταξύ 20 (ταυτότητα εργασίας) έως και 45 (έννοια της εργασίας). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν στη μετα-ανάλυση από τους Fried και Ferris (1987) είχαν περιορισμούς. Σύμφωνα με τον Spector (2008), οι μελέτες, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στη μετα-ανάλυση, βάσισαν τα αποτελέσματά τους σε ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από τους ίδιους τους εργαζομένους. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από άλλες μελέτες, π.χ. Spector και Jex (1991) οι οποίες χρησιμοποίησαν διαφορετικές μεθοδολογίες και τα αποτελέσματά τους διέφεραν από προηγούμενες μελέτες.

Ο πολιτισμός κάθε χώρας παίζει κρίσιμο ρόλο σε όλες αυτές τις μελέτες. Μελέτες με την ίδια μεθοδολογία στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ), στις δυτικές χώρες και σε ορισμένες ανεπτυγμένες πόλεις της Ασίας (Χονγκ Κονγκ) συμφωνούν στη σχέση μεταξύ των

χαρακτηριστικών της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά παρόμοια αποτελέσματα δεν μπορούν να επιτυγχάνονται σε χώρες όπως η μαλαισία (Spector, 2008). Υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με τη σχέση του πολιτισμού και των εθνικών διαφορών με την ικανοποίηση από την εργασία. Πολλές εταιρείες εκτός Ελλάδας έχουν οργανισμούς και εργοστάσια όπου εργάζονται τοπικοί υπάλληλοι. Αυτές οι εταιρείες σέβονται την ποικιλομορφία κάθε πληθυσμού και δεν υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία σε σχέση με αυτόν τον παράγοντα. Παρόλο που υπάρχει η πιθανότητα η κουλτούρα να επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία όταν υπάρχουν διαφορές μεταξύ συναδέλφων και όχι σε σχέση με τον οργανισμό (Bhandari, Xiao, & Belan, 2015; Brush et al., 1987; Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Hauff, Richter, & Tressin, 2015; Somers & Birnbaum, 2001; Onorato & Zhu, 2015; Spector, 2008). Σύμφωνα με τα βιβλία και τις απόψεις πολλών εργαζομένων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία (Jehanzeb, Rasheed, Rasheed, & Aamir, 2012; Spector, 2008). Ωστόσο πολλές έρευνες έδειξαν ότι η αύξηση μισθού δεν οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία λόγω του ότι ο μισθός συσχετίζεται και επηρεάζεται κυρίως από την αντίληψη της δικαιοσύνης σχετικά με την προσπάθεια στο χώρο εργασίας και λόγω των διαφορών αντίληψης σχετικά με την αξία του χρήματος (Giannouli, 2017a). Για αυτό, ένας εργαζόμενος με μικρό μισθό μπορεί να ικανοποιηθεί, ενώ το αντίθετο μπορεί να συμβεί με έναν με μεγάλο μισθό. Έτσι, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένοι ανάλογα κυρίως με τις αντιλήψεις τους για την αξία χρήματος των προσπαθειών εργασίας (BrashChen, 1999; Cohen-Charash & Spector, 2001; Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010; Rice, Phillips, & McFarlin, 1990; Williams, McDaniel, & Nguyen, 2006). Η ισότητα στο χώρο εργασίας συνδέεται αρκετά με την ικανοποίηση και συσχετίζεται άμεσα με τον μισθό όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τις ανταμοιβές, τις διαδικασίες (π.χ. προαγωγές) εντός του οργανισμού με τους διευθυντές και με τις απαιτήσεις της εργασίας (Cohen-Charash & Spector, 2001; Kosteas, 2011; Mudor & Phadett, 2011; Mung, May-Chiun, Kwang Sing, & Ayob, 2011; Nadiri & Tanova, 2010; Onorato & Zhu, 2015; Spector, 2008). Η προσωπικότητα παίζει κρίσιμο ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία (Jones, Hill, Henn, Jones, Hill, & Henn, 2015; Spector, 2008). Ο Αρκετές μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αρνητική συναισθηματικότητα η οποία σχετίζεται με το άγχος και την κατάθλιψη, περιγράφει κάποιον που έχει την τάση να βιώνει αρνητικά συναισθήματα στον χώρο εργασίας (Connolly & Viswesvaran, 2000; Spector, 2008; Watson, Pennebaker, & Folger, 1987). Το χαρακτηριστικό

γνώρισμα της προσωπικότητας σημείο ελέγχου, που χαρακτηρίζει το αν κάποιος πιστεύει ότι οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες είναι τα επιτεύγματά του ή λόγω τύχης ή ατυχίας συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία. Οι άνθρωποι που κατέχουν έναν εσωτερικό σημείου ελέγχου (εσωτερικοί) τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους από τα άτομα που διαθέτουν ένα εξωτερικό σημείου ελέγχου (Lambrou, Kontodimopoulos, & Niakas, 2010; Moyle & Parkes, 1999 ; Spector, 2008; Watson et al., 1987). Το φύλο δεν φαίνεται να διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο ως παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Αρκετές μελέτες έχουν βρει διαφορές στις θέσεις εργασίας μεταξύ γυναικών και ανδρών, αλλά δεν βρήκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με την ικανοποίηση της εργασίας (Brush, Moch, & Pooyan, 1987; Witt & Nye, 1992; Greenhaus et al., 1990).

Ένας άλλος παράγοντας που αναφέρθηκε ότι επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία είναι η ηλικία. Μελέτες έχουν δείξει ότι οι ηλικιωμένοι είναι συνήθως πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης παρατηρήθηκαν στις ηλικίες 26 και 31 ετών (Brush et al, 1987; Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2010; Siu, Lu, & Cooper, 1999; Riza, Ganzach, & Liu, 2015). Οι αιτίες των διαφορών δεν είναι ξεκάθαρες. Ορισμένες μελέτες έδειξαν ότι οι ηλικιωμένοι έχουν διαφορετικές αξίες και προσαρμόζονται πιο εύκολα στην εργασία τους. Άλλες μελέτες έδειξαν ότι, ως συνέπεια της ηλικίας τους έχουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και καλύτερες ανταμοιβές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση της εργασίας (Birdi, Warr, & Oswald, 1995; Clark, Oswald, & Warr, 1996; Klassen & Chiu, 2010; Lorber & Savic, 2012; Spector, 2008; Warr, 2001; Zacher & Griffin, 2015).

Οι παραπάνω θεωρίες προσπαθούν να συσχετίσουν περιβαλλοντικούς και προσωπικούς παράγοντες με την ικανοποίηση από την εργασία ατομικά.

Υπάρχει η προσέγγιση ατόμου καταλληλότητας της εργασίας, η οποία αναφέρεται στην αντιστοίχιση μεταξύ του εργαζομένου και της θέσης εργασίας. Μελέτες εξέτασαν αυτή τη θεωρία και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει από τη δουλειά του όλα όσα απαιτεί (Kristof, 1996; Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985; Spector, 2008; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003).

Μέτρηση της ικανοποίησης της εργασίας

Για όλους αυτούς τους λόγους, υπήρξε μεγάλο ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κανείς να διερευνήσει εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους

ή όχι. Η αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να γίνει ρωτώντας κάποιον αν του αρέσει η δουλειά του ή όχι, ή με μια συνέντευξη είτε με ένα ερωτηματολόγιο. Σε μερικές περιπτώσεις συτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται από τον διευθυντή του υπαλλήλου. Στις περισσότερες περιπτώσεις, χρησιμοποιείται ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο ο εργαζόμενος συμπληρώνει μόνος του καθώς γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα πώς αισθάνεται για την εργασία του. προστατεύει την ανωνυμία και ο εργαζόμενος εκφράζει απόψεις πιο ελεύθερα σε λιγότερο χρόνο (Greenberk & Baron, 2013; Salim & Haq, 2015; Spector, 2008).

Ένα από τα πιο διαδεδομένα και δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι το "Job Descriptive Index" (JDI). Δημιουργήθηκε από τους Smith et al (1987), υποστηρίζει τη θεωρία των Smith, Kendall και Hulin (1969). Οι Smith et al το 1969 ήθελαν να μετρήσουν την ικανοποίηση από την εργασία χρησιμοποιώντας λέξεις, κυρίως επίθετα για να περιγράψουν τα συναισθήματα του εργαζομένου για τη δουλειά του. Μετά από δικές τους έρευνες και στατιστικές αναλύσεις (όπως η ανάλυση παραγόντων), πρόσθεσαν και άλλες λέξεις προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ερωτηματολόγιο που θα μπορούσε να αξιολογήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Η JDI είναι το πιο έγκυρο μέτρο ικανοποίησης από την εργασία και περιέχει 72 ερωτήσεις. Μετρά πέντε παράγοντες, τη θέση εργασίας γενικά (π.χ. η δουλειά μου είναι καλή), πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου (π.χ. κακή), τον μισθό (π.χ. ο μισθός μου είναι μικρότερος από αυτόν που αξίζω), πόσο ικανοποιημένος με τους συναδέλφους του είναι (π.χ. οι συνάδελφοί μου είναι υπεύθυνοι) και τις ευκαιρίες για προαγωγές (π.χ. πολύ περιορισμένη).

Οι ερωτήσεις είναι περιγραφικές και οι απαντήσεις δίνονται σε κλίμακα Likert τριών σημείων (Aziri, 2011; Greenberk & Baron, 2013; Spector, 2008; Drakou et al., 1997).

Αργότερα δημιούργησαν το Job in General Index (JIG) ως συμπλήρωμα του JDI, το οποίο αξιολογεί τη συνολική ικανοποίηση και περιέχει 18 γενικές ερωτήσεις. Η διαφορά με το JDI είναι ότι αξιολογεί ορισμένες πτυχές του επαγγέλματος που δεν υπήρχαν πριν, όπως πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος από τους πελάτες. Το JIG αποτελείται από ένα συνδυασμό περιγραφικών ερωτήσεων και ερωτήσεων αξιολόγησης (οι ερωτήσεις αξιολόγησης δείχνουν την καλύτερη συνολική ικανοποίηση και έχουν πιο υψηλή αξιοπιστία ως προγνωστικοί παράγοντες).

Οι ερωτήσεις του JIG σχετίζονται με μακροπρόθεσμα συναισθήματα, ενώ η JDI συνδέεται με βραχυπρόθεσμα συναισθήματα (Γενικά μου αρέσει να δουλεύω εδώ) (Greenberk & Baron, 2013; Spector, 2008; Drakou et al., 1997). Το JIG καθιερώθηκε ως συμπληρωματικό του JDI και σχετίζεται με μακροπρόθεσμα συναισθήματα και σχεδιάστηκε για να μετρήσει τη συνολική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, περιέχει ερωτήσεις αξιολόγησης (λέξεις) που έχουν πιο μεγάλη αξιοπιστία ως προγνωστικοί παράγοντες συμπεριφοράς. Ο σχεδιασμός του είναι παρόμοιος με αυτόν του JDI, καθώς και η μέθοδος ανταπόκρισης (Michelle et al., 2009; Smith et al., 1969; Drakou et al., 1997).

Συνέπειες της ικανοποίησης της εργασίας

Η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία, πέρα από τη σημασία για κάθε άτομο ξεχωριστά, είναι σαφής από τη σχέση της με άλλες οργανωσιακές συμπεριφορές που σχετίζονται με την υγεία του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων, τις αποχωρήσεις ή τις απουσίες των εργαζομένων, την αφοσίωση, την αδιαφορία, το άγχος, την εξουθένωση, την υγεία / ευημερία των εργαζομένων και τη γενική ικανοποίηση από τη ζωή τους (Agarwal, 2016; Alzu, 2010; Aydogdu & Asikgil, 2011; Aziri, 2011; Giannouli, 2017b; Greenberk & Baron, 2013; Norizan, 2012; Olatunde & Odusanya, 2015; Spector, 2008; Tschuor, Raptis, Morf, Staffelbach, Manser, & Clavien, 2014; Vakola & Nicholaou, 2012).

Αν και αυτή είναι η γενική ιδέα, έχουν γίνει πολλές μελέτες (Arogas & Morley, 2015; Bowling, 2010; Callaghan & Coldwell, 2014; Danish & Usman, 2010; Judge, Thoresen, Bono, & Patton 2001; Iaffaldano & Muchinsky, 1985) που υποστηρίζουν την άποψη ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους εργάζονται πιο σκληρά, επομένως είναι και πιο παραγωγικοί.

Ωστόσο, υπάρχει μια άλλη εξήγηση, η οποία υποστηρίζεται από την έρευνα των Jacobs και Solomon (1977), και αναφέρεται από τον Spector (2008) και από τους Vakola και Nicholaou (2012). Αυτές οι μελέτες αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σκληρά αναγνωρίζονται και ανταμείβονται για την απόδοσή τους. Επομένως, αυτή η αναγνώριση και η ανταμοιβή οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία. Η άποψη ότι η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας επηρεάζεται από άλλους παράγοντες απαιτεί περισσότερη διερεύνηση σύμφωνα με πολλούς ερευνητές (Aziri, 2011; Imran, Majeed, & Ayub, 2015).

Η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απόσυρσης των εργαζομένων είναι ένα παλιό ερευνητικό θέμα και αρκετές μελέτες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν (Alam, 2012; Chen, Ployhart, Thomas, Anderson, & Bliese, 2011; Crampton & Wagner, 1994; De Gieter, Hofmans, & Pepermans, 2011; Dicter, Roznowski, & Harrison, 1996; Hussein, Moriarty, Stevens, Sharpe, & Manthorpe, 2014; Mudor & Phadett, 2011; Spector, 2008; Yücel, 2012). Από την άλλη πλευρά η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των απουσιών από την αυτή, παρά το γεγονός ότι θεωρείται κοινή λογική, δεν έχει ακόμη αποδειχθεί. Πιο συγκεκριμένα, προηγούμενες έρευνες έδειξαν μια μικρή συσχέτιση των δύο εννοιών (Farrell & Stamm, 1988; Georgellis, Lange, & Tabvuma, 2012; Tharenou, 1993). Αυτή η άποψη υποστηρίχθηκε από τους Kohler και Mathieu (1993), υποδεικνύοντας ότι οι απουσίες των εργαζομένων μπορεί να συμβούν λόγω ασθένειας, οικογενειακού προβλήματος, προσωπικής εργασίας ή κόπωσης. Όπως φαίνεται από μελέτες (De Gieter, Hofmans, & Pepermans, 2011; Gangai & Agrawal, 2015; Spector, 2008) η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απουσιών δεν είναι αιτιώδης.

Σε μια πληθώρα μελετών, η ικανοποίηση από την εργασία υποδεικνύεται ότι αποτελεί βάση για την οικοδόμηση αφοσίωσης και ευσυνείδητης συμπεριφοράς μέσα στην εταιρεία Aminikhah, Khaneghah, & Naghdian, 2016; Aziri, 2011; Bushra et al., 2011; Danish & Usman, 2010; Eslami & Gharakhani, 2012; Lepine, Erez, & Johnson, 2002; Malik et al., 2010; Paine & Bachrach, 2000; Podsakoff, Mackenzie, Williams, & Anderson, 1991).

Σε αυτή τη γραμμή, έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εταιρεία τους τείνουν να συμμετέχουν περισσότερο στη δουλειά τους, αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία χωρίς να διατάσσονται να το πράξουν και θα προσπαθήσουν να προσφέρουν περισσότερα στον οργανισμό για την προώθηση της εταιρείας (Alarcon & Edwards, 2011; Edmans, 2012; Judge et al., 2001; Vakola & Nicholaou, 2012).

Τέλος, έχει αποδειχθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με τη συνολική ικανοποίηση της ζωής ενός ατόμου. Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια σε έναν τομέα της ζωής κάποιου, θετικά ή αρνητικά επηρεάζει άλλους τομείς της ζωής του (Adams, King, & King, 1996; Lance, Lautenshlager, Sloan, & Varca, 1989, Senter, morgan, Serna-McDonald, & Bewley, 2010; Tong, Tak, & Wong, 2015; Spector, 2008).

Θεωρία X και Ψ (McGregor)

Ο Douglas McGregor (1960) ανέπτυξε την θεωρία X και Y. Η θεωρία αυτή έχει ως κύριο σκοπό την τοποθέτηση των εργαζομένων σε 2 κατηγορίες την X και την Ψ. Η X και η Ψ είναι 2 αντίρροπες θεωρίες στις οποίες αλλάζουν τα καίρια χαρακτηριστικά εργασίας του εργαζόμενου. Στην θεωρία X που συχνά αποκαλείται και απαισιόδοξη υπερτερεί ο αρνητισμός του υπαλλήλου για λήψη ευθύνης και η σκνηρία αυτού ως προς την εργασία του. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι αρέσκονται στο να καθοδηγούνται και να ελέγχονται και το μοναδικό κίνητρο τους για εργασία είναι η αποφυγή της τιμωρίας. Αντιθέτως οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία Y (αισιόδοξη) έχουν αυξημένο το αίσθημα της ανάληψης ευθύνης αλλά και δημιουργείται και το κίνητρο της αυτοπαρακίνησης. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην θεωρία Y είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους.

Θεωρία X: Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται κατά κύριο λόγο στους εργαζομένους που δεν τους αρέσει η εργασία, νιώθουν ότι δουλεύουν καταναγκαστικά και είναι φυγόπονοι. Αρέσκονται στα κίνητρα του ελέγχου της καθοδήγησης αλλά και της απειλής: Επειδή δεν τους αρέσει η εργασία προτιμούν να ελέγχονται (για την αποφυγή λάθους) και να καθοδηγούνται και η τιμωρία είναι η μόνη λύση για την επίτευξη των στόχων τους. Οι εργαζόμενοι προτιμούν την υπαγόρευση των καθηκόντων τους, διότι δεν νιώθουν ότι έχουν αντιληφθεί σωστά τους στόχους της ομάδας και το αναλογούν μερίδιο τους, έτσι χρειάζονται την υπαγόρευση των καθηκόντων τους όχι μόνο για την κατανόηση αυτών αλλά για την ασφάλεια αποτροπής ευθύνης που τους αναλογεί.

Θεωρία Ψ: Οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν την εργασία, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν χωρίς να χρειαστεί ο εξαναγκασμός από τους προϊσταμένους τους. Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την ευφυΐα τους αλλά και την φαντασία τους για την επίτευξη στόχων της ομάδας. Η ανάληψη ευθύνης σε θέσεις ευθύνης είναι πολύ σημαντική για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που δημιουργήθηκαν και δεν διαιωνίστηκαν.

Τα πλεονεκτήματα της θεωρίας είναι προφανή καθώς παραπέμπουν σε μια αισιόδοξη προσέγγιση της ανθρώπινης φύσης καθώς οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εργασία και είναι πρόθυμοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες, ανοιχτοί σε προκλήσεις, δεν αποφεύγουν τις ευθύνες που τους αναλογούν επιτρέπει επίσης στους εργαζόμενους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να διοχετεύσουν τη δημιουργικότητά τους πάνω στην

εργασία τους. Η παραπάνω περιγραφή θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αναφέρεται στο ουτοπικό εργασιακό περιβάλλον και αυτή ακριβώς είναι η κύρια αδυναμία της θεωρίας, σύμφωνα με τους επικριτές της, ότι στερείται ρεαλισμού όπως οι συνθήκες κάθε επιχείρησης και οι γενικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιστικές σχέσεις και οι κοινωνικές δομές δεν επιτρέπουν την εφαρμογή του μερικές φορές (Gannon, D., & Boguszak, A. 2013). Επίσης, η θεωρία X θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελείται κυρίως από αρνητικές προεκτάσεις, καθώς είναι μια απαισιόδοξη θεωρία από τη φύση της και εξαιρετικά παρεμβατική, η οποία δεν συμβάλλει στην κινητοποίηση του εργαζομένου με υγιή και παραγωγικό τρόπο, αλλά κυρίως στον εξαναγκασμό (Bobic, M. P., & Davis, W. E. 2003).

Θεωρία των κινήτρων επίτευξης (McClelland)

Ο David McClelland το 1960 εισήγαγε την θεωρία three need theory (Η θεωρία των τριών αναγκών). Σύμφωνα με τον David McClelland η εργασία συνδέεται με το κίνητρο για επιτυχία, έτσι τα άτομα-εργαζόμενοι εξυπηρετούν τις παρακάτω ανάγκες οι οποίες καλλιεργήθηκαν στην πρώιμη ηλικία. Ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη να πετυχαίνει τους στόχους του και μέσα στην εργασία του να ακμάζει συνεχώς, αλλά και καταφέρει να διαπρέψει σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (συναγωνιστές). Η ανάγκη αυτή οδηγεί τον εργαζόμενο να αποδίδει το μέγιστο δυνατό για να πετύχει και τα ανάλογα αποτελέσματα. Κοινώς είναι η ανάγκη του εργαζομένου να "τερματίσει πρώτος." Ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη να ασκεί επιρροή σε συναδέλφους του κατά κύριο λόγο όμως σε υφισταμένους του, έτσι ώστε να έχει το δικαίωμα να τους επηρεάσει να τους κατευθύνει αλλά και να τους διοικεί σύμφωνα με τις ανάγκες που κρίνει αυτός. Η ανάγκη για να ασκεί εξουσία για την λύση στρεβλώσεων μέσα στην επιχείρηση-οργανισμό που εργάζονται. Κοινώς είναι η ανάγκη του εργαζομένου να ασκεί εξουσία σε άλλους. Ο εργαζόμενος επιζητά τις κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους του όχι μόνο για την καλύτερη επίτευξη στόχων αλλά διότι ο εργαζόμενος χρειάζεται έντονα την διαπροσωπική- στενή σχέση μαζί τους διότι είναι κοινωνικό όν και θεωρεί μέρος της εργασίας του άμεσα εξαρτώμενο από τις καλές και φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Ο David McClelland θεωρούσε αναγκαίο για την επίτευξη στόχων και γενικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας να υπάρχουν και οι παραπάνω 3 κατηγορίες εργαζομένων.

Η σαφήνεια των τριών κατηγοριών καθιστά εύκολη την εφαρμογή της θεωρίας. Οι τρεις κατηγορίες έχουν συγκεκριμένες παραμέτρους σύμφωνα με τις οποίες και σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργαζομένου (δεν μου βγάζει νόημα η μετάφραση της). Η κύρια αδυναμία της θεωρίας είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις βασικές ανάγκες όπως οι άλλες θεωρίες αναγκών, οι οποίες είναι εξίσου σημαντικές με τις ανάγκες της γης για τα ικανοποιητικά οικονομικά οφέλη ή για ασφάλεια και σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, στην αναλογία αναγκών και θέσεων δεν υπάρχει πάντα ισορροπία, δηλαδή αν οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν για παράδειγμα την ανάγκη για εξουσία, δεν είναι δυνατόν ο διευθυντής να τους τοποθετήσει σε θέσεις που έχουν αντίστοιχα χαρακτηριστικά, δηλαδή αν οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν χαρακτηριστικά κατάλληλα για μια διευθυντική θέση, δεν είναι δυνατόν να τοποθετηθούν όλοι σε μια τέτοια θέση.

Θεωρία αναγκών και ιεράρχησης (Maslow)

Ο Abraham Harold Maslow είναι ο δημιουργός της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών η οποία υποστηρίζει (θεωρία) ότι υπάρχουν 5 επίπεδα αναγκών στο κατώτατο επίπεδο (βάση πυραμίδας) βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, στο αμέσως επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας, έπειτα έρχονται οι κοινωνικές ανάγκες, στην προτελευταία θέση έρχονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και τέλος στην κορυφή της πυραμίδας οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow είναι ένα σύστημα σκέψης όσον αφορά τις διαφορετικές ανάγκες που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και μπορεί επίσης να εξηγήσει μια ποικιλία διαφορετικών αντιδράσεων που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι σε παρόμοια συμπεριφορά. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που προσπαθεί να αυξήσει την αυτοπεποίθησή του θα αισθάνεται ικανοποιημένος όταν ο διευθυντής του του δίνει πίστωση για την εργασία του. Ωστόσο, ένας άλλος υπάλληλος που προσπαθεί να ενισχύσει τα κοινωνικά του δίκτυα και την αλληλεπίδρασή του μπορεί να μην του αρέσει να του δίνεται πίστωση παρουσία των συναδέλφων του, καθώς αυτός ο έπαινος μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την καλή σχέση του με την ομάδα (University of Minnesota, 2015). Προκειμένου να ικανοποιηθούν τις διάφορες ανάγκες των εργαζομένων τους, οι εργοδότες πρέπει να αξιοποιήσουν τις διάφορες πτυχές των λειτουργιών σχεδιασμού-οργάνωσης-καθοδήγησης-ελέγχου. Ενώ μακροπρόθεσμα, ο μισθός ενός ατόμου μπορεί να ικανοποιήσει ψυχολογικές ανάγκες, είναι σημαντικό να

ληφθεί υπόψη ότι η πληρωμή μπορεί επίσης να ικανοποιήσει άλλες ανάγκες όπως η προστασία, η ασφάλεια και η αυτοπεποίθηση. Παροχές, όπως η ιατρική ασφάλεια και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την εταιρεία, βοηθούν στη διατήρηση των προϋποθέσεων ασφάλειας και της ασφάλειας της εργασίας. Ένας ανοιχτός χώρος εργασίας που προάγει τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων και την απρόσκοπτη επικοινωνία θα ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των εργαζομένων για κοινωνικοποίηση. Οι εταιρικές συγκεντρώσεις και άλλες δημόσιες εκδηλώσεις μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως ενισχυτές κινήτρων, υπό την προϋπόθεση φυσικά ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακινούνται από τις ανάγκες της κοινωνίας. Άλλα μέσα για την αύξηση και τη διατήρηση των κινήτρων είναι επίσημες ή ανεπίσημες λεκτικές ανταμοιβές και έπαινοι, προαγωγές, οικονομικά μπόνους παραπάνω ημέρες άδειας κ.λ.π. Οι τίτλοι εργασίας χρησιμοποιούνται επίσης για να επικοινωνήσουν ότι ένας υπάλληλος έχει καταταχθεί σε υψηλότερη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού. Τέλος, οι προσωπικές ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν με την παροχή ανάπτυξης, νέων ευκαιριών σταδιοδρομίας και εναλλακτικών λύσεων όπως για παράδειγμα το ευέλικτο ωράριο εργασίας από το σπίτι κ.λ.π. Λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία των αναγκών που εκφράζονται από κάθε εργαζόμενο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, οι οργανισμοί εργάζονται για την εξασφάλιση ενός προσωπικού με υψηλά κίνητρα. Ταυτόχρονα, πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ το κίνητρο οδηγεί στην παραγωγικότητα, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη στην εξίσωση προκειμένου να προκύψει κέρδος και οργανωτική ευημερία. Η πυραμίδα του Maslow μας εξηγεί πως κατανείμει τις ανάγκες:



Σχήμα 1: πίνακας αναγκών του Maslow (επεξεργασία συγγραφέα)

- φυσιολογικές ανάγκες

Στην συγκεκριμένη κατηγορία υπάγονται οι ανάγκες που είναι βασικές για την ζωή του ατόμου, ανάγκη για τροφή, ανάγκη για οξυγόνο και νερό.

- ανάγκες ασφάλειας

Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται οι ανάγκες για την ασφάλεια του ατόμου όπως ένα σπίτι ή ένα ασφαλές μέρος κατοικίας.

- κοινωνικές ανάγκες

Εδώ υπάγονται οι ανάγκες για δημιουργία σχέσεων, ανάγκες για φιλία ανάγκες για αγάπη.

- ανάγκες για αυτοεκτίμηση

Στις ανάγκες αυτές υπάγονται οι ανάγκες για σεβασμό και εκτίμηση

- ανάγκες για αυτοολοκλήρωση

Τέλος εδώ υπάγονται οι ανάγκες για την ικανοποίηση των στόχων του ατόμου αλλά και για την ολοκλήρωση του ατόμου.

Κριτικές στην θεωρία του Maslow

Παρά τη δημοτικότητα της ιεραρχίας του Maslow, δεν υπάρχουν πολλά πρόσφατα στοιχεία

που να την υποστηρίζουν. Ο Flower (2014) θεωρεί ότι η σύγχρονη επιστήμη, ειδικά ο Dr Edward Deci, εκατοντάδες ερευνητές της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού και χιλιάδες μελέτες έχουν επισημάνει τρεις καθολικές ψυχολογικές ανάγκες. Αυτοί οι ερευνητές προτείνουν ότι η εστίαση πρέπει να είναι στην αυτονομία, τη συγγένεια και την ικανότητα αντί να εστιάζουμε σε μια πυραμίδα αναγκών (Flower, 2014).

Η αυτονομία είναι η ανάγκη των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται ότι έχουν επιλογές, ότι αυτό που κάνουν είναι με δική τους βούληση και ότι είναι η πηγή των πράξεων τους. Ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες πλαισιώνουν πληροφορίες και καταστάσεις είτε προάγει την πιθανότητα ότι ένα άτομο θα αντιληφθεί την αυτονομία είτε την υποβιβάζει.

Πρώθηση αυτονομίας:

Να πλαισιώνονται οι στόχοι και τα χρονοδιαγράμματα ως βασικές πληροφορίες για να διασφαλιστεί η επιτυχία ενός ατόμου και όχι ως υπαγορεύσεις είτε και τρόπους για να απολογηθούν οι άνθρωποι.

Να αποφεύγεται η παροχή κινήτρων στους ανθρώπους μέσω διαγωνισμών. Να μην ασκείτε πίεση για την εκτέλεση ενός έργου. Η σταθερή κορυφαία απόδοση είναι αποτέλεσμα των ανθρώπων που ενεργούν επειδή επιλέγουν να μην το κάνουν επειδή αισθάνονται ότι πρέπει να το κάνουν. Η συγγένεια είναι η ανάγκη των ανθρώπων να νοιάζονται και να είναι νοιάζονται για τους άλλους, να αισθάνονται συνδεδεμένοι με τους άλλους χωρίς ανησυχίες για απώτερα κίνητρα και να αισθάνονται ότι συμβάλλουν σε κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό τους. Οι ηγέτες έχουν μια μεγάλη ευκαιρία να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αντλήσουν νόημα από τη δουλειά τους. Για να εμβραθύνετε τη συγγένεια:

Επικυρώστε την εξερεύνηση των συναισθημάτων στο χώρο εργασίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η κατάκτηση κάθε νέου σκαλιού της πυραμίδος είναι και

δυσκολότερο. Ο Maslow υποστήριζε ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης στο ελάχιστο δίνει ώθηση στο άτομο να εργαστεί για την αμέσως επόμενη κλίμακα. Βασική προϋπόθεση για αυτή την θεωρία είναι η ομαλή ροή των επιπέδων της πυραμίδος, για παράδειγμα αν κάποιος δεν κατέχει τις ανάγκες ασφάλειας και κατέχει μόνο τις φυσιολογικές ανάγκες δεν μπορεί να διεκδικήσει τις κοινωνικές ανάγκες κ.ο.κ.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της θεωρίας του είναι ότι είναι απλή και κατανοητή και επομένως σχετικά απλή στην εφαρμογή. Η πυραμίδα αναγκών είναι εύκολο να εφαρμοστεί καθώς κατηγοριοποιεί τις κατηγορίες αναγκών παρέχοντας με σαφήνεια. Το

κύριο μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι ότι η θεωρία στερείται επιστημονικού υποβάθρου, καθώς σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, δεν έχουν γίνει πολλές έρευνες και εμπειρικές μελέτες, οπότε αυτό μειώνει την αξιοπιστία της (Boeree, C. G. 2006).

Θεωρία ERG του Alderfer

Ο C.Alderfer (1969) ανέπτυξε την θεωρία ERG η οποία προήλθε από τα αρχικά των λέξεων existence (E), relatedness (R), and growth (G)

Η ERG είναι μια κινητήρια κατασκευή που ασχολείται με την κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ατομική ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι ένα περιεχόμενο τεσσάρων προσεγγίσεων που λαμβάνει υπόψη τους εγγενείς παράγοντες που προκαλούν ένα άτομο να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008). Αυτή η θεωρία είναι χρήσιμη για αυτούς που επιδιώκουν να κατανοήσουν και να βελτιώσουν την απόδοση τους στον χώρο εργασίας. Μια εξέλιξη της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow, η θεωρία ERG μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει ή να προβλέψει ζητήματα στο χώρο εργασίας, παραδείγματα σχέσεων και επιλογές προσωπικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τους Ivancevich, Konopaske και Matteson (2008). Ωστόσο, η θεωρία ERG έχει επικυρωθεί από την ανθρώπινη εμπειρία (Ivancevich, et al., 2008), έχει συζητηθεί σε φιλοσοφικές και εμπειρικές μελέτες και συχνότερα περιλαμβάνει περιλαμβάνεται στα κίνητρα με διαφορετικές προσεγγίσεις περιεχομένου.

Η θεωρία ERG αναπτύχθηκε το διάστημα 1961-1978, κατά τη διάρκεια της οποίας ο θεωρητικός εξέτασε εμπειρικά δεδομένα για να βελτιωθούν οι κύριες αρχές της θεωρίας και δημοσίευσε επιστημονικό υλικό, σύμφωνα με τον Alderfer (1989).

Η θεωρία αυτή στηρίχτηκε στην θεωρία του Maslow για τις ανάγκες με ορισμένες διαφοροποιήσεις.

Οι διαφοροποιήσεις: Στην θεωρία ERG οι κατηγορίες είναι 3, ενώ στην θεωρία του Maslow 5. Ο Maslow ανέπτυξε τα 5 είδη αναγκών ο Alderfer τα περιόρισε σε 3 είδη. Τις βιολογικές ανάγκες (οι οποίες περιέχουν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow), τις ανάγκες συσχέτισης (οι οποίες περιέχουν τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow), τις ανάγκες ανάπτυξης (οι οποίες περιέχουν τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης του Maslow). Η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν παύει να υπάρχει και στο επόμενο επίπεδο.

Ο Maslow υποστήριξε ότι μετά την ικανοποίηση μιας ανάγκης γεννιέται η επιθυμία για την επίτευξη του επόμενου επιπέδου (πυραμίδος), ο Alderfer υποστήριζε ότι η ικανοποίηση μιας

ανάγκης να μην σε οδηγεί στην επόμενη κατηγορία αναγκών δεν σταματάει όμως το άτομο να μάχεται και να απολαμβάνει τις ήδη υπάρχουσες ανάγκες. Για παράδειγμα αν ένα άτομο κατακτήσει τις ανάγκες αυτοεκτίμησης προφανώς και θα έχει ως στόχο τις ανάγκες αυτοολοκλήρωσης αλλά πρέπει να διατηρήσει και να απολαύσει προφανώς τις ανάγκες ασφάλειας. Ο Alderfer υποστήριζε ότι ένα άτομο μπορεί να έχει ως στόχο τις ανάγκες αυτοεκτίμησης αλλά δεν παύει να έχει ανάγκη από κοινωνικές ανάγκες, αυτό σημαίνει ότι το άτομο μάχεται για την κατάκτηση 2 αναγκών ταυτόχρονα

Θεωρία δυο παραγόντων (Herzberg)

Ο Herzberg συζήτησε για δύο ομάδες παραγόντων για την απόφαση των εργαζομένων, της εργασιακής στάσης και του επιπέδου απόδοσης, με την ονομασία κίνητρα και υγιεινή Παράγοντες (Robbins, 2009). Τα κίνητρα είναι εγγενείς παράγοντες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία. ενώ οι παράγοντες υγιεινής είναι εξωγενείς Αυτή η θεωρία πρότεινε περαιτέρω ότι οι ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους. Η παρουσία εξωγενών παραγόντων θα εξαλείψει μόνο τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία. Ωστόσο δεν θα προσφέρει ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη, η επαρκής προσφορά σε εγγενή παράγοντα θα καλλιεργήσει την εσωτερική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων που θα οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα και απόδοση. Ωστόσο, η απουσία αυτού του παράγοντα θα εξουδετερώσει μόνο το αίσθημα ότι δεν ικανοποιούν ούτε δυσαρεστούνται στη δουλειά τους. Οι εξωγενείς παράγοντες επιτρέπουν μόνο την προθυμία των εργαζομένων να εργαστούν, ενώ οι εγγενείς παράγοντες θα καθορίσουν την ποιότητα της εργασίας τους. Αυτές οι δύο ομάδες εξωγενών και εγγενών παραγόντων δεν είναι απαραίτητες. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν είναι αντίθετα μεταξύ τους αλλά το αντίθετο της ικανοποίησης είναι η μη ικανοποίηση, ομοίως το αντίθετο της δυσαρέσκειας είναι η μη δυσαρέσκεια. Η θεωρία του Herzberg διακρίνει τους εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες κινήτρων ανάλογα με την επίδραση της ικανοποίησης από την εργασία και της δυσαρέσκειας (Herzberg, 1959, 1987; Robbins, 2009).

Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg, που ονομάζεται επίσης θεωρία κινήτρων-υγιεινής, πιστεύει ότι η σχέση ενός ατόμου με την εργασία είναι βασική και ότι η στάση κάποιου απέναντι στην εργασία μπορεί κάλλιστα να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία. Η έρευνα

πραγματοποιήθηκε από τον Herzberg στη δεκαετία του 1950, όπου πήρε συνέντευξη 203 μηχανικοί, λογιστές και διευθυντές στο Πίτσμπουργκ, Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής λόγω της αυξανόμενης σημασίας τους στον επιχειρηματικό κόσμο. Η έρευνα διεύρυνε την κατανόηση των κινητήριων παραγόντων και της ικανοποίησης από την εργασία στο χώρο εργασίας. Ήταν πάντα σημαντικό να καθοδηγούνται οι εργαζόμενοι να κάνουν ό,τι θέλουν οι εργοδότες ή οι πελάτες και να δίνουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας για βελτιωμένη παραγωγικότητα. Ο Herzberg (1968) πρότεινε σε μια θεωρία κινήτρων δύο παραγόντων ότι υπήρχαν δύο παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας: παράγοντες κινήτρων και παράγοντες υγιεινής. Οι παράγοντες υγιεινής, εάν απουσιάζουν από το επαγγελματικό περιβάλλον, μπορούν να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία. Ο ρόλος των παραγόντων υγιεινής είναι απλώς να μην επιτρέψουν τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες δεν οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων, αλλά, χωρίς αυτά, υπάρχει δυσαρέσκεια. Σε αντίθεση με τους παράγοντες υγιεινής, οι παράγοντες κινήτρων μπορούν πραγματικά να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρά και να απολαμβάνουν τη δουλειά τους. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν αυτό που πραγματικά κάνουν οι άνθρωποι στην εργασία και θα πρέπει να ενσωματωθούν στις θέσεις εργασίας που κάνουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να αναπτύξουν εγγενή κίνητρα στο εργατικό δυναμικό (Herzberg, 1968). Συγκεκριμένα παραδείγματα παραγόντων υγιεινής είναι η οργανωτική πολιτική, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κυκλοφορία κατά τη διάρκεια της μετακίνησης, η σταθερότητα της σταδιοδρομίας, η εποπτεία και το εγγυημένο ταμείο συνταξιοδότησης. Τα κίνητρα είναι εργάζονται σκληρά και να απολαμβάνουν τη δουλειά τους. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν αυτό που πραγματικά κάνουν οι άνθρωποι στην εργασία και θα πρέπει να ενσωματωθούν στις θέσεις εργασίας που κάνουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να αναπτύξουν εγγενή κίνητρα στο εργατικό δυναμικό (Herzberg, 1968). Συγκεκριμένα παραδείγματα παραγόντων υγιεινής είναι η οργανωτική πολιτική, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η κυκλοφορία κατά τη διάρκεια της μετακίνησης, η σταθερότητα της σταδιοδρομίας, η εποπτεία και το σίγουρο ταμείο συνταξιοδότησης. Τα κίνητρα είναι προσωπική ανάπτυξη, πάθος για τη δουλειά, κοινωνική ευθύνη, ευκαιρία για εξέλιξη, σεβασμό, έπαινο, αναγνώριση και αίσθημα επίτευξης (Daft, 2003). Ένα ενδιαφέρον σημείο είναι ότι ο μισθός μπορεί να είναι ένας παράγοντας υγιεινής ή ένα κίνητρο σύμφωνα με την έννοια του εαυτού του. Εάν ο μισθός

δεν έχει άλλη έννοια εκτός από την «αγοραστική δύναμη», θα πρέπει απλώς να θεωρείται παράγοντας υγιεινής. Αντίθετα, ο μισθός θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο εάν αντιπροσωπεύει ένα σύμβολο επίτευξης στην εργασία (Daft, 2003).

Παράγοντες υγιεινής: Σε αυτή την κατηγορία μπορεί να μην προάγεται η παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητας αλλά η εργασία τους προφυλάσσεται από την δημιουργία στρεβλώσεων και δυσαρέσκειας. Οι μισθοί και γενικότερα οι συνθήκες της εργασίας των εργαζομένων όπως και το εξωτερικό περιβάλλον αυτών είναι ο βασικός πυλώνας του παράγοντα της υγιεινής σύμφωνα με τον Herzberg και η προώσπιση του για την αποφυγή στρεβλώσεων είναι το κλειδί για την ορθή λειτουργία αυτής.

Σχέσεις των εργαζομένων: Οι σχέσεις των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικές τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση-οργανισμό στον οποίο εργάζεται, διότι οι καλές σχέσεις εργασίας δημιουργούν ένα καλό κλίμα εργασίας στο ο εργαζόμενος μπορεί να αποδώσει το μέγιστο δυνατό, ενώ αν οι σχέσεις των εργαζομένων δεν είναι καλές παρεμποδίζεται η εργασία και μάλιστα έρχεται σε δεύτερο ρόλο λόγω του κακού κλίματος.

Διοίκηση: Ο τρόπος διοίκησης σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό αποτελεί το πιο βασικό κομμάτι της ορθής λειτουργίας μιας επιχείρησης, διότι η διοίκηση είναι υπεύθυνη όχι για μόνο για την επιβολή ποινών αλλά και για την οποιαδήποτε ενδεχόμενη στρέβλωση στην επιχείρηση είναι υπεύθυνη αυτή.

Τρόπος εποπτείας: Η σωστή και δίκαιη διαδικασία κατά την οποία ο προϊστάμενος εποπτεύει τους υφισταμένους του κατέχει σημαντικό ρόλο στο γενικότερο κλίμα εργασίας και μας προδίδει την υγιή ιεραρχία μέσα σε αυτή.

Παράγοντες παρακίνησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αλλά και οι συνεχώς αυξανόμενοι στόχοι του εργαζομένου έχουν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας του εργαζομένου και την αμιγώς επίτευξη της έννοιας της παρακίνησης. Στην θεωρία αυτή, η παρακίνηση ξεκινά από τον εργαζόμενο και είναι παρακίνηση για αυτοολοκλήρωση (Maslow) αλλά και για αναγνώριση και αμοιβαίο σεβασμό από τους συναδέλφους του. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχουν αυτά τα στοιχεία, ο εργαζόμενος αισθάνεται ανανεωμένος και ενθαρρυμένος να επιδιώξει την αυτοολοκλήρωσή του. Η ενθάρρυνση και η στήριξη από τους συναδέλφους μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη του εργαζομένου στον εαυτό του και να τον βοηθήσουν να

αναπτύξει τις δεξιότητές του προς την κατεύθυνση της αυτοπραγμάτωσης και της προσωπικής ανάπτυξης. Με αυτόν τον τρόπο, η παρακίνηση για αυτοολοκλήρωση συνδυάζεται με την ανάγκη για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους, συμβάλλοντας στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την ατομική ευτυχία και ανάπτυξη.

Στην συνέχεια θα εμβαθύνουμε στην θεωρία του Herzberg για την υγιεινή στον χώρο εργασίας και την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Το κύριο πλεονέκτημά της συγκεκριμένης θεωρίας είναι ότι υπάρχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών που μπορούν να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα. Αναγνωρίζει επίσης τις διαφορές μεταξύ των κοινωνικών χαρακτηριστικών των ατόμων, όπως η κοινωνική θέση, το ακαδημαϊκό υπόβαθρο, ο πολιτισμός κλπ. και αυτό βοηθά στην αναζήτηση των πιο συγκεκριμένων τρόπων ικανοποίησης των αναγκών των ατόμων και, κατά συνέπεια, αποτελεσματικών τρόπων παροχής κινήτρων. Αυτή η θεωρία είναι επίσης πιο επιστημονικά τεκμηριωμένη από άλλες θεωρίες αναγκών και αυτό την καθιστά πιο αξιόπιστη (Dubnjaković, A. 2016).

Ως μειονέκτημα θεωρείται ότι δεν είναι πάντα σαφές ποια κατηγορία αναγκών είναι σημαντικό να ικανοποιηθεί σε σχέση με το προφίλ κάθε εργαζομένου. Επίσης, η ύπαρξη μόνο τριών κατηγοριών αναγκών το καθιστά μερικές φορές κάπως περιοριστικό όσον αφορά τη διαδικασία της παροχής των κινήτρων.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημά της είναι ότι, όπως και η θεωρία του Maslow, είναι επίσης μια θεωρία αναγκών ή, πιο συγκεκριμένα, παραγόντων, και είναι κατανοητή, με απλές έννοιες και εύκολη στην εφαρμογή. Αλλά και οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ευελιξία στην εφαρμογή τους. Οι επικριτές της θεωρίας, από την άλλη πλευρά, ισχυρίζονται ότι αυτή η θεωρία έχει αδυναμίες, όπως ότι οι παράγοντες υγιεινής και οι κινητήριοι παράγοντες δεν μπορούν να μετρηθούν, αλλά μερικές φορές είναι δύσκολο και περίπλοκο να ερμηνευτούν τα δεδομένα των αποτελεσμάτων της θεωρίας. Μερικοί άλλοι επικριτές της θεωρίας υποστηρίζουν επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία ή η έλλειψη δυσαρέσκειας δεν είναι απαραίτητα απαραίτητα για την αύξηση της παραγωγικότητας (House, R. J., & Wigdor, L. A. 1967).

Θεωρία στοχοθέτησης

Ο E.Locke (1960) ανέπτυξε την θεωρία των κινήτρων υπό το πρίσμα της έννοιας του στόχου. Σύμφωνα με τον Locke (1968), η διαδικασία των κινήτρων σχετίζεται κυρίως με τους στόχους και όχι με τις ανάγκες, επομένως η απόδοση ενός ατόμου και το κίνητρο της συμπεριφοράς του επηρεάζονται από τους στόχους του. Σύμφωνα με τα κύρια σημεία της θεωρίας, οι στόχοι πρέπει πρώτα να καθοριστούν και να είναι σαφείς. Για παράδειγμα, εάν ένας διευθυντής λέει στους υπαλλήλους να κάνουν το καλύτερο που μπορούν, αυτός δεν είναι ένας σαφής και καθορισμένος στόχος. Είναι επίσης σημαντικό οι στόχοι να έχουν βαθμό δυσκολίας και πρόκλησης, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι στόχοι με υψηλότερο βαθμό δυσκολίας, παρακίνησαν περισσότερο τους εργαζόμενους. Φυσικά, είναι σημαντικό οι στόχοι να μην στερούνται ρεαλισμού. Η δέσμευση στους στόχους είναι επίσης ένας σημαντικός κινητήριο παράγοντας, δηλαδή πόσο κάποιος έχει αποφασίσει να προσπαθήσει να επιτύχει έναν στόχο και αν έχει αποφασίσει να αγωνιστεί και να δεσμευτεί σε αυτόν. Συνεχίζοντας, η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την έγκαιρη ενημέρωση για το βαθμό επιτυχίας των στόχων. Τέλος, η Πολυπλοκότητα των στόχων μπορεί να αποτελέσει αποτρεπτικό στοιχείο για τα κίνητρα, καθώς οι πολύ πολύπλοκοι στόχοι μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση και να εμποδίσουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη τους. Επίσης σημαντικό και σημείο της θεωρίας είναι η ανατροφοδότηση των στόχων καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν εάν αποκλίνουν από το στόχο ή η προσπάθειά τους είναι επιτυχής. Οι στόχοι όπως έχει βρεθεί είναι καλύτερο να ομαδοποιούνται, να έχουν συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών στόχων αλλά και να είναι κοινοί και σαφείς, δηλαδή να τίθενται από τη διοίκηση της εταιρείας αλλά να υπάρχει ανοιχτός διάλογος με τους εργαζόμενους για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την εκπλήρωσή τους. Σύμφωνα με τον Latham (2015), Μια σημαντική παράμετρος σε όλη αυτή τη διαδικασία είναι επίσης να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν όλα τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη του στόχου, όπως χρόνο, χρήμα, εκπαίδευση, τεχνογνωσία και εξοπλισμό. Επίσης, η αντιμετώπιση των λαθών στην επίτευξη ενός στόχου είναι πολύ σημαντικό ζήτημα και το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος θα κριθεί αυστηρά για ένα λάθος λειτουργεί αποτρεπτικά στην προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου.

Η συγκεκριμένη θεωρία έχει πολλά πλεονεκτήματα καθώς εισάγει την έννοια του σκοπού, όπως έχουμε αναφέρει ως τον κύριο κινητήριο παράγοντα. Αυτό δίνει μια σαφή και

συγκεκριμένη κατεύθυνση στον εργαζόμενο χωρίς να τον συγχέει. Ο διευθυντής θέτει τον στόχο και προσφέρει τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξή του και ο εργαζόμενος κινητοποιείται για την υλοποίησή του. Είναι επίσης μια θεωρία που έχει βασιστεί τόσο σε ποιοτική όσο και σε ποσοτική έρευνα και αυτό σίγουρα αυξάνει την αξιοπιστία της (Sinnema, C. E., & Robinson, B. M. 2012).

Στα μειονεκτήματα αυτής της θεωρίας έχουμε την επικέντρωση μόνο σε έναν κινητήριο παράγοντα ενώ αγνοεί τους άλλους, επίσης η υπερβολική δέσμευση σε έναν στόχο από τον εργαζόμενο μπορεί να προκαλέσει μονοδιάστατες συμπεριφορές όπως ανταγωνιστικότητα και προβλήματα στις σχέσεις με συναδέλφους. Τέλος, η αδυναμία επίτευξης ενός στόχου μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και να δημιουργήσει υπερβολικό άγχος για την επίτευξή του.

Θεωρία της δικαιοσύνης Adams

Ο Adams (1965) ανέπτυξε την θεωρία της δικαιοσύνης και της ισότητας. Η θεωρία αυτή μας υποδεικνύει ότι οι υπάλληλοι συγκρίνουν τις δικές τους συνεισφορές και την ανταμοιβή τους σε σχέση με τις συνεισφορές - προσπάθειες άλλων και την ανταμοιβή τους, έτσι όταν υπάρχει κλίμα ανισορροπίας, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν την ισότητα. Αυτό μας δηλώνει την παρακίνηση των εργαζομένων για την διατήρηση της ισορροπίας τους σε σχέση με τους υπόλοιπους. Δίνει έμφαση στο ζήτημα των εισροών και εκροών ενός υπαλλήλου

Οι εισροές είναι όλα όσα προσφέρει ένας εργαζόμενος στην εργασία του, όπως οι γνώσεις του, οι δεξιότητές του, τα ταλέντα του, η εμπειρία του, η κριτική του ικανότητα, αλλά και πιο προσωπικά όπως ο χρόνος και η ενέργειά του. Τα αποτελέσματα, από την άλλη πλευρά, είναι όλα όσα λαμβάνει από την εταιρεία ως ανταμοιβή για την εργασία, η ανταμοιβή ποικίλλει σε οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές όπως θα δούμε και πιο κάτω στην θεωρία του Vroom. Για παράδειγμα, μια εκροή θα μπορούσε να σημαίνει αύξηση μισθού, προαγωγή ή ηθική ανταμοιβή. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις εισροές αλλά κυρίως τις εξόδους με αυτές άλλων συναδέλφων. Συμπεραίνουμε ότι η λειτουργία που σχετίζεται περισσότερο και πιο με τη θεωρία της ισότητας είναι η λειτουργία της αποζημίωσης. Η σύγκριση των μισθών των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την παροχή κινήτρων σε έναν

εργαζόμενο και ιδιαίτερα για το αν οι μισθοί αξιολογούνται σωστά και κατανέμονται δίκαια (Lane, I. M., & Messé, L. A. 1972).

Αυτή η θεωρία έχει ως πλεονέκτημα το ότι βασίζεται σε μία από τις πιο θεμελιώδεις αξίες του σύγχρονου κόσμου, αυτή της δικαιοσύνης. Το στοιχείο της δικαιοσύνης και της απαγόρευσης των διακρίσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης κοινωνίας. Εδώ ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι εργάζεται σε ένα δίκαιο και ισότιμο περιβάλλον και ότι αντιμετωπίζεται ισότιμα με τους άλλους, σίγουρα αυτό το συναίσθημα είναι ένας ισχυρός κινητήριο παράγοντας, γιατί ξέρει ότι όσο σκληρά κι αν προσπαθήσει θα ανταμειφθεί δίκαια για την εργασία του. Στα μειονεκτήματα έχουμε ότι αρκετές φορές η έννοια της δικαιοσύνης παρουσιάζεται ως μονοδιάστατη, ενώ σχετίζεται μόνο με το μέρος των τελικών ανταμοιβών, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η παγκόσμια διάσταση μιας τόσο διαδεδομένης έννοιας όπως η δικαιοσύνη (Leventhal, G. S. 1980). Επίσης εξετάζει την έννοια σε ένα γενικό πλαίσιο χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές που τη διαφοροποιούν.

Θεωρία των προσδοκιών (Vroom)

Ο V.Vroom (1964) ανέπτυξε την θεωρία των προσδοκιών. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται όχι τόσο στην κάλυψη αναγκών όπως στις προηγούμενες θεωρίες αλλά στο κίνητρο ως διαδικασία. Παρατηρεί τη συμπεριφορά του εργαζομένου μέσα στο περιβάλλον της εργασίας του και εξάγει το ακόλουθο συμπέρασμα σχετικά με τα κίνητρα. Ο εργαζόμενος ενεργεί, εργάζεται, παρακινείται και τελικά επιλέγει να ενεργήσει με κάποιο τρόπο (βελτιστοποιητικό για εκείνον), αναμένοντας ότι αυτός ο τρόπος θα του φέρει διάφορα οφέλη και ανταμοιβές (Vroom, 1964). Έτσι η έννοια του κινήτρου συνδέεται άμεσα με την έννοια της ανταμοιβής ανεξαρτήτως αν η ανταμοιβή αυτή είναι χρηματική διότι μπορεί η ανταμοιβή να θεωρηθεί μη οικονομικό όφελος, όπως η προαγωγή.

Η θεωρία βασίζεται σε 3 βασικές αρχές:

- Ανταμοιβή: Είναι η επιθυμία του ατόμου για ανταμοιβή όπως μια οικονομική ανταμοιβή ή μια προαγωγή.
- Προσδοκία: Είναι η προσδοκία του ατόμου ότι η αύξηση της προσπάθειάς του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσής του.

- **Εργαλειοποίηση:** Είναι πεποίθηση του εργαζομένου ότι η προσπάθειά του θα γίνει αντιληπτή και θα αξιολογηθεί από τη διοίκηση και θα ανταμειφθεί ανάλογα.

Επίσης η θεωρία του Vroom παρουσιάζει μια ακόμα σημαντική καινοτομία καθώς για πρώτη φορά συνδέει τις γνωστικές λειτουργίες με την έννοια του κινήτρου, την οποία παρουσιάζει και ως αποτέλεσμα μεταβλητών. Ωστόσο, πολλοί επιστήμονες που αργότερα βασίστηκαν στη θεωρία του για να την αναπτύξουν ισχυρίστηκαν ότι αντιμετώπισαν δυσκολίες στην πλήρη αποσαφήνιση των εννοιών που χρησιμοποίησε ο Vroom στη θεωρία του (Edward κ.α., 1973).

Ωστόσο, μέσα από διάφορα μοντέλα που βασίστηκαν στη θεωρία του Vroom και εξελίχθηκαν από τους διαδόχους του, μπορούν να προβλέψουν με μεγάλη ακρίβεια και σαφήνεια ορισμένες θεωρητικές έννοιες, όπως η ικανοποίηση από την εργασία (Mitchell and Albright, 1972).

Τα πλεονεκτήματα της θεωρίας του Vroom

Όταν η προσδοκία είναι υψηλή, τότε και το άτομο πιστεύει ότι μπορεί να επιτύχει εάν προσπαθήσει. Όταν η αξία της εργασίας του είναι υψηλή, τότε και το άτομο πιστεύει ότι η επιτυχία του θα οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή. Όταν η αξία της ανταμοιβής είναι υψηλή, τότε και το άτομο θεωρεί ότι η ανταμοιβή είναι σημαντική για αυτό.

Τα μειονεκτήματα της θεωρίας του Vroom

Όταν οι προσδοκίες είναι χαμηλές και το άτομο αμφιβάλλει για την ικανότητά του να επιτύχει. Όταν η αξία της εργασίας είναι χαμηλή και το άτομο δεν βλέπει σαφείς συνδέσεις μεταξύ επιτυχίας και ανταμοιβής. Όταν η αξία της ανταμοιβής είναι χαμηλή, και η ανταμοιβή δεν θεωρείται σημαντική από το άτομο. Αυτές οι πτυχές επηρεάζουν την κινητοποίηση και την προσπάθεια του ατόμου προς την επίτευξη στόχων.

Τα κίνητρα αφορούν το σύνολο όλων των δράσεων που έχουν αναληφθεί από την διοίκηση αλλά και από τους προϊσταμένους για την διατήρηση των υψηλών εργαζομένων (Spector 1997)

Θεωρία των δύο παραγόντων Herzberg K

Το μοντέλο κινήτρων για την ικανοποίηση από την εργασία και μέσω έρευνας διαπίστωσε ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες κινήτρων (Herzberg et al. 1959). Οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να προκαλέσουν ικανοποίηση όπως είδαμε και πιο πάνω, αλλά μπορούν να μετατρέψουν τη δυσαρέσκεια σε μη δυσαρέσκεια ή βραχυπρόθεσμο κίνητρο, ενώ οι κινήτριοι παράγοντες έχουν μακροχρόνια επίδραση καθώς δημιουργούν θετικά συναισθήματα προς την εργασία και δεν μετατρέπουν καμία δυσαρέσκεια σε ικανοποίηση. Χωρίς τους παράγοντες υγιεινής (που είναι οι **συνθήκες εργασίας**, η **ποιότητα** και το **επίπεδο εποπτείας**, η **πολιτική** και η **διοίκηση της εταιρείας**, οι **διαπροσωπικές σχέσεις**, η **ασφάλεια της εργασίας** και ο **μισθός**) οι πιθανότητες των εργαζομένων να δυσαρεστηθούν αυξάνονται. Οι κινήτριοι παράγοντες (η φύση της εργασίας, η αίσθηση επίτευξης από την εργασία τους, η αναγνώριση, η ευθύνη που τους απονέμεται και οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη) βοηθούν τους εργαζόμενους να βρουν την αξία τους σε σχέση με την αξία που τους δίνεται από τον οργανισμό. Επιπλέον, αυτό μπορεί να αυξήσει το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων, το οποίο τελικά θα αυξήσει την εσωτερική ευτυχία των εργαζομένων και ότι η εσωτερική ευτυχία θα προκαλέσει ικανοποίηση. Ο παράγοντας υγιεινής μπορεί να προκαλέσει μόνο εξωτερική ευτυχία, αλλά δεν είναι αρκετά ισχυρός για να μετατρέψει τη δυσαρέσκεια σε ικανοποίηση, αλλά και πάλι η παρουσία του είναι πάρα πολύ σημαντική (Baah & Amoako 2011). Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων Herzberg, τόσο οι παράγοντες υγιεινής όσο και οι παράγοντες κινήτρων συνδέονται μεταξύ τους, καθώς οι παράγοντες υγιεινής μετακινούν τον εργαζόμενο από τη δυσαρέσκεια της εργασίας στη δυσαρέσκεια χωρίς εργασία, ενώ οι παράγοντες κινήτρων μετακινούν τους εργαζόμενους από τη μη δυσαρέσκεια από την εργασία στην ικανοποίηση από την εργασία (Herzberg et al., 1959). Το μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία ενσωματώνοντας οικονομικές μεταβλητές και μεταβλητές εργασιακού περιβάλλοντος με σκοπό την αντίδραση των εργαζομένων σε επικίνδυνο περιβάλλον εργασίας με υψηλά χρηματικά οφέλη και μη επικίνδυνο εργασιακό περιβάλλον και χαμηλά χρηματικά οφέλη (Sell and Cleal 2011). Η μελέτη έδειξε ότι διαφορετικές ψυχοκοινωνικές μεταβλητές και μεταβλητές εργασιακού περιβάλλοντος, όπως ο χώρος εργασίας, η κοινωνική υποστήριξη έχει άμεσο αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία και ότι η αύξηση των ανταμοιβών δεν βελτιώνει το επίπεδο δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων.

Η διαθεσιμότητα των προϊσταμένων σε ώρα ανάγκης, η ικανότητα διασύνδεσης των εργαζομένων, η τόνωση της δημιουργικής σκέψης και της γνώσης της αξίας του ανοιχτού μυαλού ενόψει των εργαζομένων και η ικανότητα επικοινωνίας με τους υπαλλήλους, είναι τα βασικά χαρακτηριστικά εποπτείας. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι με καλή και αποτελεσματική εποπτεία, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν υψηλό, ενώ με φτωχότερη ικανότητα επικοινωνίας, το επίπεδο δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων ήταν υψηλό (Schroffell, 1999). Σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των μελών ΔΕΠ των κολεγίων έδειξε ότι εάν δοθεί η δέουσα προσοχή στις διαπροσωπικές σχέσεις, την αναγνώριση και την εποπτεία, το επίπεδο της εργασίας και η ικανοποίηση θα αυξανόταν (Catillo & Cano 2004) Οι εργαζόμενοι που εργάζονται υπό δύσκολες συνθήκες εργασίας, οι συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία, επομένως οι εργαζόμενοι υπό δύσκολες συνθήκες εργασίας είναι δυσαρεστημένοι μέσω αυτού του παράγοντα (Bakotic & Babic 2013). Για να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων που εργάζονται υπό δύσκολες συνθήκες εργασίας, είναι απαραίτητο η διοίκηση να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας. Αυτό θα τους κάνει εξίσου ικανοποιημένους με εκείνους που εργάζονται υπό κανονικές συνθήκες εργασίας και σε αντάλλαγμα η συνολική απόδοση θα αυξηθεί. Μια μελέτη στον τομέα των τηλεπικοινωνιών από τους (Tariq et al 2013) αποκάλυψε ότι υπάρχουν διαφορετικές μεταβλητές όπως ο φόρτος εργασίας, ο μισθός, το άγχος στο χώρο εργασίας και οι συγκρούσεις με την οικογένεια λόγω εργασίας οδηγούν έναν εργαζόμενο προς δυσαρέσκεια που περαιτέρω οδηγεί σε κύκλο εργασιών. Στο τελικό στάδιο, αυτοί οι ανεξάρτητοι παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά την οργανωτική απόδοση, η οποία έχει επηρεαστεί αρνητικά από αυτούς τους παράγοντες.

Ενδεχόμενες καταστάσεις και εφαρμογή ηγεσίας Fiedler

Ο εργαζόμενος καλείται να σκεφτεί το άτομο με το οποίο μπορείτε να συνεργαστείτε καλύτερα και αργότερα να σκεφτεί το άτομο με το οποίο μπορείτε να συνεργαστείτε λιγότερο καλά. Και στις δύο περιπτώσεις, μια περιγραφή αυτού του ατόμου επιτυγχάνεται στη συνέχεια βάζοντας το θέμα να τοποθετήσει ένα σημάδι σε μια γραφική κλίμακα έξι σημείων μεταξύ δύο επιθέτων όπως απρόσεκτος - προσεκτικός, ζοφερός - χαρούμενος, αποτελεσματικός - αναποτελεσματικός κ.λ.π. Οι διαφορές μεταξύ των αριθμητικών περιγραφών που εφαρμόζονται στους περισσότερο και λιγότερο προτιμώμενους συναδέλφους χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για τον υπολογισμό μιας υποτιθέμενης

ομοιότητας μεταξύ της βαθμολογίας των αντιθέτων αθροίζοντας όλα τα ζεύγη των επιθέτων. Όταν η βαθμολογία διαφοράς είναι μεγάλη, αυτό σημαίνει ότι οι λιγότεροι και πιο προτιμώμενοι συνάδελφοι θεωρούνται αρκετά ανόμοιοι και επομένως η υποτιθέμενη ομοιότητα είναι ελάχιστη. Όταν είναι μικρό, τα δύο γίνονται αντιληπτά ως το ίδιο. Ουσιαστικά αυτό που εμπλέκεται είναι ότι όταν είναι χαμηλό, το άτομο απορρίπτει έντονα τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφο. Η απόδοση της εργασίας κάνει σημαντική διαφορά στον τρόπο με τον οποίο κρίνονται οι άνθρωποι. Στα πρώτα γραπτά ο λιγότερο προτιμώμενος συνάδελφος (LPC, Least preferred coworker) περιγράφηκε ποικιλοτρόπως ως μέτρηση της ψυχολογικής απόστασης (Fiedler 1958), έλεγχος έναντι επιτρεπτικών στάσεων στον ηγετικό ρόλο (Fiedler, 1964) και προσανατολισμός καθηκόντων έναντι σχέσεων (Fiedler, 1967). Αργότερα οι κατηγορίες αυτές χαρακτηρίστηκαν ως υπεραπλουστεύσεις, αν και όχι απαραίτητα εντελώς λανθασμένες, και προτάθηκαν δύο πρόσθετοι ορισμοί δομής. Ως αποτέλεσμα των δύο, ο Fiedler έχει υποστηρίξει με συνέπεια αυτό που αποκαλεί την άποψη της παρακινητικής ιεραρχίας (Fiedler 1972a, 1973, 1978b; Fiedler και Chemers 1974). Ουσιαστικά, αυτή η άποψη δηλώνει ότι οι ηγέτες θα εκδηλώσουν τα πρωταρχικά τους κίνητρα υπό συνθήκες στις οποίες έχουν ελάχιστο έλεγχο και επιρροή, αλλά ότι όταν ο έλεγχος και η επιρροή είναι εξασφαλισμένα (η ευνοϊκότητα είναι υψηλή), τα πρωταρχικά κίνητρα ικανοποιούνται εύκολα και είναι δυνατόν να κινηθούν προς τα κάτω στην ιεραρχία και να επιδιώξουν να ικανοποιήσουν κίνητρα δευτερεύουσας σημασίας. Έτσι, οι ηγέτες υψηλού LPC* αναζητούν συγγένεια υπό δυσμενείς συνθήκες και επιδιώκουν να ικανοποιήσουν περισσότερα κίνητρα που σχετίζονται με την εργασία καθώς οι συνθήκες γίνονται πιο ευνοϊκές. Οι ηγέτες χαμηλού LPC* θα εκδηλώσουν τον πρωταρχικό προσανατολισμό τους σε δυσμενείς καταστάσεις, αλλά αναμένεται να μετατοπιστούν σε ένα πιο διακριτικό, προσανατολισμένο στις διαπροσωπικές σχέσεις πρότυπο συμπεριφοράς καθώς αυξάνεται ο έλεγχος και η επιρροή τους. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, μόνο κάτω από συνθήκες άγχους αποκαλύπτεται η βασική πρωσωπικότητα, ή η πρωταρχική κινητήρια δομή. Μερικές φορές, ωστόσο, ο Fiedler είναι διστακτικός όσο αφορά την άποψη της ιεραρχίας των κινήτρων:

Αυτά τα ευρήματα ευνοούν μια παρακινητική ερμηνεία ιεραρχίας, αν και άλλες ερμηνείες συνεπείς με αυτά τα ευρήματα είναι επίσης βάσιμες. Όποια και αν είναι η ακριβής και τελική ερμηνεία της βαθμολογίας LPC*, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι μετρά ένα χαρακτηριστικό

προσωπικότητας που έχει καίριες συνέπειες για την οργανωτική συμπεριφορά. (Fiedler, 1978β, 103). Συνεπές με αυτή τη διστακτικότητα είναι το γεγονός ότι μια άλλη διατύπωση παραμένει βιώσιμη και στην πραγματικότητα αναφέρεται συχνά με ευνοϊκούς όρους από τον Fiedler. Αυτή η δεύτερη άποψη θεωρείται αρκετά συμβατή με την ερμηνεία της LPC* ως δείκτη κινητήριας ιεραρχίας (Fiedler and Chemers 1974, 77). Αναφέρεται με τη μεγαλύτερη λεπτομέρεια στους Foa, Mitchell και Fiedler (1971). Αυτή η δεύτερη διατύπωση είναι μια γνωστική ερμηνεία. Η κλίμακα LPC* περιέχει μια ποικιλία ζευγών επιθέτων. Μερικά είναι προσανατολισμένα στην εργασία, μερικά είναι διαπροσωπικής φύσης και μερικά είναι μικτά αν και τα περισσότερα είναι διαπροσωπικά. Τα γνωστικά πολύπλοκα άτομα που διαφοροποιούνται μεταξύ αυτών των τύπων επιθέτων είναι πολύ πιθανό να έχουν υψηλές βαθμολογίες LPC επειδή περιγράφουν τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφό τους θετικά σε διαπροσωπικά επίθετα και αρνητικά σε καθήκοντα επίθετα. Οι άνθρωποι που δεν διαφοροποιούν το χαμηλό LPC* θα περιγράψουν τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφό τους αρνητικά, όχι μόνο όσον αφορά την απόδοση της εργασίας αλλά και με διαπροσωπικούς όρους ως αναποτελεσματικό, ψυχρό, απορριπτικό και τα παρόμοια. Έτσι, ο βαθμός διαφοροποίησης μεταξύ των τύπων ζευγών επιθέτων είναι το κλειδί για την ερμηνεία του LPC*. Μια μετρίως ευνοϊκή κατάσταση ηγεσίας χαρακτηρίζεται από σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των διαφόρων πτυχών - μερικές είναι θετικές και μερικές είναι αρνητικές όσον αφορά τον έλεγχο και την επιρροή του ηγέτη. Έτσι, ένας υψηλός ηγέτης LPC* που είναι γνωστικά περίπλοκος θα παρείχε έναν καλό αγώνα για τη μέτρια ευνοϊκή κατάσταση και θα τα πήγαινε καλά. Πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις είναι πολύ λιγότερο διαφοροποιημένες όσον αφορά τις τρεις κύριες μεταβλητές ταξινόμησης και η χαμηλή γνωστική πολυπλοκότητα του ηγέτη χαμηλού LPC* θα πρέπει να είναι μια θετική τιμή. Στην πραγματικότητα, η μεγαλύτερη διαφοροποίηση θα μπορούσε σίγουρα να δημιουργήσει προβλήματα. Το κλειδί για την επιτυχία είναι η αντιστοίχιση των διαφορετικών επιπέδων στον ηγέτη και στην κατάσταση εργασίας.

*LPC=Least Preferred Coworker

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Hackman & Oldhan,1980)

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών της εργασίας περιγράφεται από την βάση 5 διαστάσεων

Ποικιλία δεξιοτήτων

Ένας εργαζόμενος πρέπει να διακατέχεται από ποικιλία δεξιοτήτων, οι οποίες θα τον βοηθήσουν στην εργασία του να πετυχαίνει ευκολότερα τους στόχους του. Αυτές οι δεξιότητες θα βοηθήσουν και να είναι γρηγορότερος στην εργασία του αλλά και πιο αποτελεσματικός σε αυτή.

Ταυτότητα έργου - παραγωγή ενός ολοκληρωμένου έργου

Αφενός ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει την ταυτότητα του έργου για να καταφέρει να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του και να την φέρει σε πέρας. Αφετέρου πρέπει να είναι σε θέση να ολοκληρώνει την εργασία του και να παρουσιάζει ένα συνολικό αποτέλεσμα.

Σπουδαιότητα εργασίας

Ο εργαζόμενος πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι η εργασία του είναι παραγωγή έργου είναι πολύ σημαντική. Όσο πιο σημαντική θεωρεί ο εργαζόμενος την εργασία του τόσο πιο παραγωγικός θα είναι διότι θα νιώθει ότι κάνει κάτι σημαντικό.

Ανατροφοδότηση

Με την συχνή ανατροφοδότηση είτε μπορούν να αποφευχθούν σφάλματα εργασίας είτε να διαβεβαιωθεί πως η εκάστοτε εργασία είναι σωστή, σε κάθε περίπτωση καταλαβαίνει κανείς την σημαντικότητα της στα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Job rotation και παρακίνηση

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη προσέγγιση που ακολουθείται από πολλούς οργανισμούς για να κάνει πιο αφοσιωμένους υπαλλήλους προς την εργασία σε διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού. Αυτή η στρατηγική προσδιορίστηκε ως κινητήριο παράγοντας για την ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και την παρακίνηση αυτών. Η μελέτη αποκάλυψε ότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι ένα σημαντικό πρόγραμμα που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, να ενισχύσουν την παραγωγικότητα του προσωπικού, να αναπτύξουν νέες σχέσεις σε

ολόκληρη την εταιρεία και να αποκτήσουν δεξιότητες που απαιτούνται για μελλοντική εξέλιξη της σταδιοδρομίας και επηρεάζουν τις επιδόσεις των εργαζομένων. Επιπλέον, η διαμεσολαβητική ανάλυση υποδηλώνει ότι τα εγγενή κίνητρα μεσολαβούν εν μέρει στη σχέση μεταξύ των πρακτικών εναλλαγής θέσεων εργασίας και των επιδόσεων των εργαζομένων.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι το προσωπικό πιστεύει ότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας βελτιώνει τις σχέσεις, τις επικοινωνίες και την ικανότητα του προσωπικού να είναι ευέλικτο με τις εξελισσόμενες λειτουργίες. Έτσι, αυτά τα πράγματα δείχνουν ότι η διευθέτηση τακτικών διαδικασιών εναλλαγής θέσεων εργασίας θα δώσει πληροφορίες στο προσωπικό που εργάζεται για να επιτύχει την καλύτερη απόδοση προσωπικού. Επιπλέον, με την υιοθέτηση πρακτικών εναλλαγής θέσεων εργασίας, οι οργανισμοί είναι σε θέση να παρακινήσουν εγγενώς τους υπαλλήλους και θα οδηγήσουν στη βελτίωση των εργασιακών επιδόσεων των εργαζομένων (Περίπτωση τράπεζας και Sri Lanka A.G.N.K.Fernando¹ and D.M.R.S.Dissanayake²)

Η θεωρία των κινήτρων των εργαζομένων είναι ότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας παρακινεί τους υπαλλήλους που διαφορετικά θα βαριούνταν με την ατελείωτη επανάληψη των ίδιων καθηκόντων. Αυτές οι θεωρίες παρέχουν διαφορετικές προβλέψεις σχετικά με τους τύπους εργαζομένων που είναι πιο πιθανό να εναλλάσσονται και τους τύπους επιχειρήσεων που είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν την εναλλαγή θέσεων εργασίας.

Ο ρόλος του ηγέτη

Ο House (1977) ορίζει τη χαρισματική ηγεσία ως αναφερόμενη σε έναν ηγέτη που έχει χαρισματικές επιδράσεις στους οπαδούς σε ασυνήθιστα υψηλό βαθμό. Αυτά τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν αφοσίωση, εμπιστοσύνη, αδιαμφισβήτητη υπακοή, πίστη, δέσμευση, ταύτιση, εμπιστοσύνη στην ικανότητα επίτευξης στόχων και ριζικές αλλαγές στις πεποιθήσεις και τις αξίες. Αυτός ο ορισμός λέγεται ότι είναι απαλλαγμένος ταυτολογίας επειδή τα αποτελέσματα καθορίζονται επιχειρησιακά από ανεξάρτητους παρατηρητές. Ακολουθούν οι προτάσεις:

Χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τους ηγέτες που έχουν χαρισματικές επιδράσεις στους υφισταμένους από τους ηγέτες που δεν έχουν τέτοια χαρισματικά αποτελέσματα είναι η κυριαρχία και η αυτοπεποίθηση, η ανάγκη για επιρροή και μια ισχυρή πεποίθηση στην ηθική δικαιοσύνη των πεποιθήσεών τους. (Σε μια υποσημείωση ο House δηλώνει ότι θα δεχόταν

το πνευματικό σθένος και την ακεραιότητα του χαρακτήρα, καθώς και την ευχέρεια του λόγου ή την ικανότητα για άμεση επικοινωνία ως πρόσθετα χαρακτηριστικά.)

Όσο πιο ευνοϊκές είναι οι αντιλήψεις του δυνητικού οπαδού προς έναν ηγέτη, τόσο περισσότερο ο οπαδός θα κάνει μοντέλο τα σθένη του ηγέτη και τις προσδοκίες του ηγέτη ότι η αποτελεσματική απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητά ή ανεπιθύμητα αποτελέσματα για τον οπαδό, τις συναισθηματικές αντιδράσεις του ηγέτη σε ερεθίσματα που σχετίζονται με την εργασία, τη στάση του ηγέτη απέναντι στην εργασία και προς την οργάνωση. Εδώ οι ευνοϊκές αντιλήψεις ορίζονται ως οι αντιλήψεις του ηγέτη ως ελκυστικού, καλλιεργητικού, επιτυχημένου ή ικανού. Οι ηγέτες που έχουν χαρισματικές επιδράσεις είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορές που έχουν σχεδιαστεί για να δημιουργήσουν την εντύπωση της ικανότητας και της επιτυχίας από τους ηγέτες που δεν έχουν τέτοια αποτελέσματα. Οι ηγέτες που έχουν χαρισματικές επιδράσεις είναι πιο πιθανό να διατυπώσουν ιδεολογικούς στόχους από τους ηγέτες που δεν έχουν τέτοια αποτελέσματα. Οι ηγέτες που επικοινωνούν ταυτόχρονα υψηλές προσδοκίες και εμπιστοσύνη στους οπαδούς είναι πιο πιθανό να έχουν οπαδούς που αποδέχονται τους στόχους του ηγέτη και πιστεύουν ότι μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη του στόχου και είναι πιο πιθανό να έχουν οπαδούς που προσπαθούν να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένα και προκλητικά πρότυπα απόδοσης. Οι ηγέτες που έχουν χαρισματικές επιδράσεις είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορές που διεγείρουν κίνητρα σχετικά με την επίτευξη της αποστολής από ό, τι οι ηγέτες που δεν έχουν χαρισματικές επιδράσεις. Οι ηγέτες είναι πιο πιθανό να έχουν καταλυτικές επιδράσεις σε καταστάσεις αγχωτικές για τους οπαδούς παρά σε 4 καταστάσεις ηρεμίας. Επιπλέον άτομα με έντονα χαρακτηριστικά της κυριαρχίας, της αυτοπεποίθησης, της ανάγκης για επιρροή και των ισχυρών πεποιθήσεων θα είναι πιο πιθανό να αναδειχθούν ως ηγέτες κάτω από αγχωτικές συνθήκες. (House 1977)

Διαδικό Μοντέλο

Η βασική ιδέα είναι ότι όταν η σχέση μεταξύ διευθυντή και υφισταμένου είναι άτυπου βοηθού, ηγεσίας, τύπου εντός ομάδας ή υψηλής ποιότητας, πολύ διαφορετικά είδη αποτελεσμάτων όσον αφορά τις αξιολογήσεις απόδοσης εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία (συμπεριλαμβανομένου του κύκλου εργασιών) και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν πρέπει να προβλεφθούν. Συγκεκριμένα, υπό αυτές τις συνθήκες, οι αξιολογήσεις απόδοσης θα είναι υψηλότερες, η ικανοποίηση των εξαρτημένων μεγαλύτερη

(και ο κύκλος εργασιών χαμηλότερος) και τα προβλήματα με την εποπτεία λιγότερα. Η διαδικασία έχει συνοψιστεί ως εξής:

Οι εισροές στην ανάπτυξη της ομάδας είναι τα χαρακτηριστικά κάθε μέλους και εκείνα του ηγέτη του. Αυτά τα χαρακτηριστικά αξιοποιούνται σε αποτελέσματα, όπως η απόδοση των μελών, η ικανοποίηση και τα προβλήματα εργασίας, μέσω των αλληλεπιδράσεών τους με τις ανταλλαγές αρχηγών-μελών. Με βάση τη συμβατότητα κάποιου συνδυασμού των χαρακτηριστικών του μέλους και κάποιου συνδυασμού των χαρακτηριστικών του ηγέτη, ένας ηγέτης ξεκινά είτε μια ανταλλαγή εντός είτε εκτός ομάδας με το μέλος του νωρίς στη ζωή της δυαδικής σχέσης. (Graen και Cashman 1975, ~~154-55~~). Ο κύριος πρώιμος δείκτης για το είδος της σχέσης που θα προκύψει στη συνέχεια είναι ο βαθμός στον οποίο το διαπραγματευτικό περιθώριο επεκτείνεται από τον διαχειριστή. Όταν ο διευθυντής είναι σχετικά ανοιχτός στην επέκταση της εξατομικευμένης βοήθειας για να εργαστεί μέσα από προβλήματα εργασίας, μια σχέση μέσα στην ομάδα είναι πιθανή. Τέτοιες σχέσεις περιλαμβάνουν τη διασύνδεση διαφορετικών συμπεριφορών εργασίας και τη δημιουργία διαφορετικών εργασιακών σχέσεων από ό, τι οι ανταλλαγές εκτός ομάδας. Συγκεκριμένα, οι ανταλλαγές εντός ομάδων θα περιλαμβάνουν πρώτον, την ταυτόχρονη σύνδεση πιο υπεύθυνων καθκόντων αποδεκτών από τα μέλη και υψηλότερων επιπέδων βοήθειας που παρέχονται από τους ηγέτες. Και δεύτερον, οι εργασιακές σχέσεις θα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη υποστήριξη, ευαισθησία και εμπιστοσύνη από ό, τι συμβαίνει στις ανταλλαγές εκτός ομάδας. Επιπλέον, ο μηχανισμός αυτής της διαπλοκής συμπεριφορών μελών και ηγετών είναι πιθανώς αμοιβαία ενίσχυση. Μόλις εμφανιστούν αυτές οι δομές, επιδεικνύουν υψηλή σταθερότητα με το πέρασμα του χρόνου. Έτσι, μέχρι να αλλάξει η φύση της σύνδεσης, τόσο η συμπεριφορά των μελών όσο και των ηγετών μπορεί να γίνει κατανοητή και να προβλεφθεί με την πάροδο του χρόνου. (Graen και Cashman 1975, 155) Όταν αναπτύσσεται μια σχέση μέσα στην ομάδα, η ηγεσία συμβαίνει στο ότι οι συμπεριφορές εξαρτώνται από τη διαπροσωπική ανταλλαγή και όχι από την επίσημη εξουσία. Ο ηγέτης δίνει πόρους υπό τις διαταγές του και το μέλος δίνει εκτεταμένη προσπάθεια και χρόνο. Ο ηγέτης χάνει τον έλεγχο και εξαρτάται περισσότερο από τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων με το μέλος, ενώ το μέλος κινδυνεύει να λάβει λιγότερο από δίκαιες ανταμοιβές και τον μονομερή θεσμό εποπτείας. Αντιθέτως, στο πλαίσιο εξωτερικών σχέσεων(εκτός ομάδας) υφίσταται εποπτεία και διέπει τη σύμβαση εργασίας με τη σιωπηρή αποδοχή νόμιμης εξουσίας έναντι

αμοιβής και παροχών. Η σχέση εντός της ομάδας παρουσιάζει πολλά από τα χαρακτηριστικά της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων και του εμπλουτισμού της εργασίας: Ο ανώτερος από την πλευρά του μπορεί να προσφέρει τα αποτελέσματα του εύρους εργασίας, της επιρροής στη λήψη αποφάσεων, της ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας, της υποστήριξης των ενεργειών του μέλους και της εμπιστοσύνης και της εκτίμησης για το μέλος, μεταξύ άλλων. Το μέλος μπορεί να ανταποδώσει με μεγαλύτερες από τις απαιτούμενες δαπάνες χρόνου και ενέργειας, την ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης και τη δέσμευση για την επιτυχία ολόκληρης της μονάδας ή του οργανισμού, μεταξύ άλλων. (Dansereau, Graen και Haga 1975)

Ικανοποίηση εργασίας

Μια ψυχολογική στάση που εμφανίζεται αξιολογώντας το βαθμό συμπάθειας ή αντιπάθειας ενός εργαζόμενου (Eagly & Chaiken 1993). όρισαν σαφώς τη στάση ως μια αξιολογική δήλωση στο κλασικό διδακτικό εγχειρίδιο (Robbins & Mary Coulter *Management* 2004) για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, δηλαδή μια αξιολογική δήλωση ορισμένων πραγμάτων, ανθρώπων και γεγονότων. Αυτή η δήλωση θα μπορούσε να είναι έγκριση ή απόρριψη. Αντανακλά τα εσωτερικά συναισθήματα του ατόμου προς ένα συγκεκριμένο αντικείμενο. Η στάση, ως συνταγματική έννοια, αποτελείται από τρία μέρη, δηλαδή τα γνωστικά συστατικά, τα συναισθηματικά συστατικά και τα συστατικά της συμπεριφοράς. Εδώ, τα γνωστικά συστατικά της στάσης αποτελούνται από την πίστη, τη γνώμη, τη γνώση ή τις πληροφορίες. Τα συναισθηματικά συστατικά της στάσης είναι τα συναισθήματα. Τα της συμπεριφοράς στοιχεία της στάσης, είναι η τάση ενός ατόμου να αναλάβει δράση προς ορισμένους ανθρώπους ή γεγονότα με συγκεκριμένο τρόπο. Στην πράξη, οι διευθυντές δεν ενδιαφέρονται για όλες τις στάσεις των εργαζομένων. Ενδιαφέρονται μόνο για τις στάσεις που συνδέονται με το έργο. Εδώ, η πιο σημαντική στάση είναι η ικανοποίηση από την εργασία.

Η ικανοποίηση της εργασίας περιγράφεται ως προϊόν μη ρυθμιστικής τάσης της διάθεσης (Fisher & Hanna 1931). Η ικανοποίηση από την εργασία περιέχει τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος που σχετίζεται με την εργασία. Έδωσαν έναν λειτουργικό ορισμό της ικανοποίησης από την εργασία, δηλαδή των καταστάσεων αγάπης που σχετίζονται με την εργασία που καλύπτουν πέντε πτυχές, δηλαδή τους προϊσταμένους, τις θέσεις εργασίας, τους συναδέλφους στην εργασία, τις αμοιβές και τις

ευκαιρίες προαγωγής (Churchill et al 1974). Η διαφορά μεταξύ των πραγματικών και αναμενόμενων αποδοχών ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, η αναμενόμενη απόδοση επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία περισσότερο από την πραγματική απόδοση. Επιπλέον, η σύγκριση μεταξύ των αποδοχών και των ευκαιριών προαγωγής επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία, με τις ευκαιρίες προαγωγής να έχουν μεγαλύτερη σημασία από τις αποδοχές (Huang και Liu, 2012).

Τα κίνητρα ικανοποίησης κατανέμονται σε δύο κατηγορίες: ενδογενή και εξωγενή ικανοποίηση (Smith, Kendall και Hulin Mohammad et al 2011). Οι εγγενείς πηγές προέρχονται από το εσωτερική διάσταση του ατόμου και έχουν ψυχολογική αξία. Τέτοιες ικανοποιήσεις είναι ουσιαστικά αυτοδιαχειριζόμενες. Αντίθετα, οι εξωγενείς πηγές ικανοποίησης προέρχονται από το περιβάλλον (εκτός του ατόμου). Δυνάμεις εκτός ελέγχου του ατόμου καθορίζουν τη συχνότητα και το μέγεθος της εξωγενούς ικανοποίησης. Η ικανοποίηση από την εργασία πρέπει να περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες όπως η **φύση της εργασίας**, ο **μισθός**, το **άγχος**, οι **συνθήκες εργασίας**, οι **συνάδελφοι**, οι προϊστάμενοι, οι ώρες εργασίας (Bakotić, Babić, 2013).

Ικανοποίηση εργασίας και Παραγωγικότητα

Σύμφωνα με τη θεωρία του δίκαιου ανταλλάγματος, η οποία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση στην εργασία και η παραγωγικότητα αυξάνονται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι λαμβάνουν δίκαιο αντάλλαγμα για την προσφορά τους στην εργασία (Smith et al. 1975). Γενικότερα, η ικανοποίηση από την εργασία πρόκειται για ένα πολύπλευρο κατασκεύασμα που περιλαμβάνει συγκεκριμένες πτυχές ικανοποίησης που σχετίζονται με την αμοιβή, την εργασία, την εποπτεία, τις επαγγελματικές ευκαιρίες, τις παροχές, τις οργανωτικές πρακτικές και τις σχέσεις με τους συναδέλφους (Misener et al. 1996). Η οργανωτική έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν ικανοποίηση από την εργασία είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικοί και να παραμείνουν στην εργασία (McNeese-Smith 1997). Η μετά-αναλυτική μελέτη των Irvine & Evans (1995) κατέδειξε μια ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των προθέσεων συμπεριφοράς και μια μικρή αρνητική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του κύκλου εργασιών.

Επίσης, έχει αποδειχθεί μια σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των ασθενών και της ικανοποίησης από την εργασία των φροντιστών (Morana 1987). Η δυσαρέσκεια από την

εργασία οδηγεί σε απουσίες, οικειωθειείς αποχωρήσεις, παράπονα, χαμηλό ηθικό και υψηλό κύκλο εργασιών (Gangadhraiah et al. 1990, Martin 1990). και μειωμένη απόδοση καταλήγοντας σε υψηλότερο κόστος απασχόλησης (Misener et al. 1996). Βρέθηκε επίσης να σχετίζεται με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία.

Περιβάλλον

Επίσης, η κουλτούρα **ασφαλούς περιβάλλοντος** είναι μια ψυχολογική κατάσταση όπου οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον ως ευνοϊκό για την πρόβλεψη του προσωπικού κινδύνου (Kahn, 1990). Σε ένα περιβάλλον ψυχολογικής ασφάλειας, τα άτομα πιστεύουν ότι το ενδεχόμενο σφάλμα δεν είναι αξιόποινο αλλά είναι αποδεκτό. Οι επόπτες επηρεάζουν τόσο το άτομο, όσο και την ψυχολογική ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος του. Το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον τους κάνει να εμπλακούν στο χώρο εργασίας, να τολμήσουν να συζητήσουν τις αποτυχίες που βίωσαν και να είναι πρόθυμοι να μάθουν από αυτές και να είναι σε ένα περιβάλλον που τους υποστηρίζει (Edmondson, 1999). Οι σχέσεις των συναδέλφων και των προϊσταμένων δημιουργούν ένα αίσθημα ψυχολογικής ασφάλειας (May et al., 2004). Οι σχέσεις των συναδέλφων και των προϊσταμένων υποστηρίζουν και θα βοηθούν τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας να είναι σε θέση να εκφράσουν σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά την εκτέλεση της εργασίας επειδή αισθάνονται προστατευμένοι.

Η ψυχολογική διαθεσιμότητα δείχνει εμπιστοσύνη ότι η εταιρεία έχει τους πόρους υλικούς, συναισθηματικούς και ψυχολογικούς να ενθαρρύνουν τα άτομα που ασχολούνται με την εταιρεία. Η διαθεσιμότητα τέτοιων πόρων θεωρείται σημαντική για τα άτομα, ώστε να βιώσουν τη σταθερότητα στην εργασία. Η ψυχολογική κατάσταση δεν θα μεσολαβούσε στις σχέσεις των προϊσταμένων και την εμπλοκή των εργαζομένων (Olivier και Rothmann 2007), αλλά οι σχέσεις των προϊσταμένων εξακολουθούν να επηρεάζουν την εμπλοκή των εργαζομένων (Rothmann & Welsh, 2013). Η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων επηρεάζεται από μια σχέση με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους. Η ψυχολογική κατάσταση μπορεί επίσης να επηρεάσει το πόσο πιστοί νιώθουν οι εργαζόμενοι με βάση το έργο που παράγουν.

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους στην εκτέλεση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί (Nitsemito 2000: 183). Το εργασιακό περιβάλλον έχει δύο

διαστάσεις. Η πρώτη είναι η φυσική κατάσταση του χώρου εργασίας και η δεύτερη είναι η κοινωνική κατάσταση. Ένας οργανισμός πρέπει να δώσει προσοχή στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να γίνουν πιο παραγωγικοί, προκειμένου να αυξηθούν τα κέρδη για τον οργανισμό, οι ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και σχέσεις παίζουν περισσότερο κυρίαρχο ρόλο στη συνολική ικανοποίηση από την εργασία παρά τα χρήματα, ενώ οι δεξιότητες διαχείρισης, ο χρόνος και η ενέργεια, όλα χρειάζονται για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού στη σημερινή εποχή (Chandrasekar, 2011).

Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει τα συναισθήματα των εργαζομένων, όπου ένα άτομο εργάζεται είτε ως άτομο μεμονωμένα είτε ως ομάδα. Στο εργασιακό περιβάλλον ανήκουν όλα όσα υπάρχουν στο περιβάλλον των εργαζομένων και τους επηρεάζουν τόσο σωματικά όσο και ψυχολογικά (Sedarmayantira, 2001). Ένα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας παρέχει μια αίσθηση ασφάλειας και επιτρέπει στους υπαλλήλους να εργάζονται με τις βέλτιστες συνθήκες. Εάν στον εργαζόμενο αρέσει το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο εργάζεται, τότε ο εργαζόμενος θα αισθάνεται άνετα στην εργασία, κάνοντας τις δραστηριότητές του έτσι ώστε ο χρόνος εργασίας να χρησιμοποιείται αποτελεσματικά. Η παραγωγικότητα θα είναι υψηλή και η αυτόματη απόδοση των εργαζομένων είναι επίσης υψηλή (Anggi, 2015). Τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι το χειρότερο σενάριο προέρχεται από εκείνους τους οργανισμούς που δίνουν λιγότερη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον- δεν το θεωρούν σημαντικό για την επιχείρηση- τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Buhai και συνεργάτες (2008) μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά της μέσω της βελτίωσης των φυσικών διαστάσεων του εργασιακού περιβάλλοντος (εσωτερικό κλίμα) και μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (Buhai, Cottini, & Nielsen, 2008).

Ψυχολογία εργαζομένων

Η ψυχολογία των εργαζομένων αποτελεί ένα διαχρονικό πεδίο μελέτης που εστιάζει στην σημασία της εργασίας για την ανθρώπινη ευημερία και ανάπτυξη. Η εργασία αποτελεί κεντρικό στοιχείο της ταυτότητάς μας και επηρεάζει σημαντικά την αυτοεκτίμησή μας (Renn, Vnaderberg). Αν τα άτομα αισθάνονται χρήσιμα και πολύτιμα, τότε θα έχουν ένα κύριο κίνητρο στην ανεύρεση ψυχολογικής σημασίας στο χώρο εργασίας (Kahn, 1990). Η καλή ποιότητα των σχέσεων των συναδέλφων μπορεί να δημιουργήσει την «αίσθηση του

ανήκειν» (εργαζόμενος), άρα ο εργαζόμενος έχει ισχυρή κοινωνική ταυτότητα και αισθάνεται σημαντικός για τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοί, τους υποστηρίζουν στο χώρο εργασίας, θα βιώσουν την ψυχολογική σημασία στο χώρο εργασίας ως πολύτιμη αιτία συναισθημάτων υποστήριξης, στα οποία το άτομο έχει μια μοναδική συμβολή.

Η σημασία ορίστηκε ως οι αξίες και στόχοι που σχετίζονται με τα πρότυπα απασχόλησης ή τα ιδανικά του κάθε ατόμου ξεχωριστά (May *et al.*, 2004). Οι άνθρωποι περνούν τον περισσότερο χρόνο τους στην εργασία και έτσι αποδίδουν στα έργα τους ψυχολογική σημασία. Η νοηματοδότηση που αποδίδει ο εργαζόμενος σε ένα γεγονός, δείχνει την υποκειμενική αξιολόγηση του γεγονότος και σχετίζεται με ατομικούς στόχους όπως αξίες, πεποιθήσεις και την προσωπική ταυτότητα.

Η απόδοση χαμηλής ψυχολογικής σημασίας σημαίνει ότι το άτομο θα οδηγήθει σε αποχώρηση από την εργασία. Η απόδοση σημασίας θα βοηθήσει την ατομική προσωπική ανάπτυξη και την απόδοση κινήτρων στην εργασία (Spreitzer *et al.*, 1997). Οι συνθήκες εργασίας που βιώνουν οι εργαζόμενοι αποδίδει σημασία στην προσωπική τους ανάπτυξης και θα πρέπει οι οργανισμοί να συμβάλλουν στη βελτίωση των κινήτρων που προσφέρουν στους εργαζομένους (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). Ο Rollo May την δεκαετία 1950-1960 αναφέρθηκε στο γεγονός ότι η ψυχολογική σημασία θα ενισχύσει την αντίληψη που σχετίζεται με την εργασία, τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις- αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους. Οι εργαζόμενοι θα εμπλακούν στην εργασία και την οργάνωση όταν αισθάνονται ψυχολογική σημασία στο χώρο εργασίας. Η ψυχολογική σημασία αναφέρεται στη σημασία που έχουν οι ψυχολογικές διαδικασίες, οι συναισθηματικές καταστάσεις και οι σκέψεις για την ανθρώπινη εξέλιξη, την ψυχική υγεία και την κατανόηση του εαυτού και των άλλων. Η ψυχολογική σημασία μπορεί να περιλαμβάνει θέματα όπως η αυτογνωσία, η αντίληψη του εαυτού, οι σχέσεις με άλλους ανθρώπους και η ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων και προσόντων.

Ενας άλλος παράγοντας που θα δούμε παρακάτω επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία των εργαζομένων είναι το άγχος, αν και υπάρχει μια κατηγορία παραγωγικού άγχους κατά κύριο λόγο το άγχος δρα ως αρνητικός παράγοντας.

Άγχος

Οι εργαζόμενοι στην εργασία τους δεν νιώθουν αποδοτικοί όταν δεν έχουν έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος, όταν εξαλείφεται η έννοια της χαλάρωσης στην εκτέλεση της εργασίας και όταν δεν υπάρχει σαφήνεια σχετικά με τους κανόνες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων (Meneze 2005). Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της εργασιακής απόδοσης. Τα άτομα που είχαν υψηλό επίπεδο εργασιακού άγχους είχαν χαμηλή απόδοση στην εργασία. Το άγχος είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην εμπλοκή των εργαζομένων στο σύγχρονο χώρο εργασίας. Οι δυσμενείς συνέπειες του στρες είναι τόσο υψηλές που ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας έχει δηλώσει ότι είναι μια παγκόσμια επιδημία. Το εργασιακό άγχος μπορεί να οδηγήσει τόσο σε σωματική όσο και σε ψυχική ασθένεια, επιπλέον οι τρέχουσες προβλέψεις δείχνουν ότι το άγχος θα είναι η κύρια αιτία επιβάρυνσης των ασθενειών παγκοσμίως έως το 2030. Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλλει άμεσα στην ψυχική ασθένεια λόγω του αυξημένου αριθμού των ωρών εργασίας, του επιταχυνόμενου ρυθμού εργασίας, της τεχνολογικής αλλαγής, της μειωμένης εργασιακής ασφάλειας και των αυξανόμενων συγκρούσεων μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Cooper, 1999). Το εργασιακό άγχος έχει γίνει ένα σημαντικό οργανωτικό ζήτημα με αυξανόμενα ποσοστά αναρρωτικών αδειών, ιδιαίτερα για μάλλον ασαφείς ψυχικές διαταραχές και διαταραχές που σχετίζονται με αυτό (Arneson & Ekberg, 2005; Nystuen, Hagen, & Herrin, 2001). Επίσης, οι χώροι εργασίας θα μπορούσαν να περιέχουν παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν άγχος, για παράδειγμα, απαιτήσεις για επιτεύγματα, οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν γενικευμένη ή υπαρξιακή ανησυχία (Muschalla, Linden). Γενικώς, το άγχος είναι μια κατάσταση ψυχολογικής διαταραχής στην οποία παρατηρείται αυτόνομη διέγερση, επιδράσεις σκελετικών μυών, φοβίες, υποκειμενική εμπειρία αγχώδους επίδρασης και διαταραχές πανικού (Lonibond & Lonibond, 1995). Τέλος το άγχος οδηγεί σε μείωση της αποτελεσματικότητας, μειωμένη αυτοπραγμάτωση και ανάληψη πρωτοβουλιών και αποδυνάμωση των σχέσεων με τους συναδέλφους (Fairbrother & Warn, 2003).

Χώρος εργασίας -εργασιακό περιβάλλον

Στο εργασιακό περιβάλλον γενικώς επικρατούν 2 ανησυχίες: η οργανωτική παραγωγικότητα και η ευημερία των εργαζομένων. Οι ανησυχίες αυτές έχουν προκύψει ταυτόχρονα μεταξύ των περιβαλλοντικών ψυχολόγων (Stokols, 1990; Steele, 1986) και οργανωτικοί ψυχολόγοι

(Becker, 1990; Carnevale, 1992· Levinson, 1988; Schein, 1990). Έχουν αναζητηθεί τρόποι για την χρησιμοποίηση του περιβάλλοντος του χώρου εργασίας ως μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης της εργασίας (Brill, 1984, 1985) και ως πλαίσιο για τη δημιουργία και την έκφραση ανθρώπινων αξιών και άλλων αποτελεσμάτων που σχετίζονται με την ευημερία στην εργασία, όπως η θετική επίδραση, η αυτοεκτίμηση και η αίσθηση του ανήκειν (Goodrich, 1982; Στιλ, 1973; Stokols, 1992). Οι πιο σημαντικές μεταβλητές για την βελτιστοποίηση του χώρου εργασίας είναι ο φωτισμός, τα ποσοστά εξαερισμού, η πρόσβαση στο φυσικό φως και το ακουστικό περιβάλλον (Becker, 1981; Humphries, 2005; Veitch, Charles, Newsham, Marquardt & Geerts, 2004; Karasek & Theorell, 1990). Ο φωτισμός και άλλοι παράγοντες όπως τα έπιπλα έχει βρεθεί ότι έχουν θετική επίδραση στην υγεία των εργαζομένων (Dilani, 2004; Milton, Glencross & Walters, 2000; Veitch & Newsham, 2000) και, κατά συνέπεια, στην παραγωγικότητα τους. Το μη ασφαλές και ανθυγιεινό περιβάλλον εργασίας όσον αφορά τον ανεπαρκή εξαερισμό, τον ακατάλληλο φωτισμό, τον υπερβολικό θόρυβο κ.λπ. επηρεάζει την παραγωγικότητα και την υγεία των εργαζομένων (Chandraseker 2011). Η αισθητική του χώρου συμβάλλει και αυτή διότι μια βελτιωμένη αισθητική ποιότητα χώρου συνδέεται με την αύξηση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και της εξατομίκευσης του χώρου (Holohan, 1976; Sommer, 1980). Τέλος σημαντικό στον χώρο εργασίας είναι να υπάρχει ιδιωτικότητα όταν ο εργαζόμενος επιθυμεί, ικανότητα επίτευξης επιθυμητών επιπέδων ιδιωτικότητας και κοινωνικής αλληλεπίδρασης είναι απαραίτητη για την ανθρώπινη ευημερία (Altman 1975). Η παρουσία θετικών συναισθηματικών καταστάσεων και θετικών εκτιμήσεων του εργαζομένου και των σχέσεών του στο χώρο εργασίας τονίζουν την απόδοση και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων. Όταν τα περιβάλλοντα παρέχουν και οι άνθρωποι αναζητούν ενδιαφέροντα, ουσιαστικά και προκλητικά καθήκοντα, τα άτομα σε αυτές τις καταστάσεις είναι πιθανό να έχουν αυτό που ο Brim (1992) έχει ονομάσει διαχειρίσιμες δυσκολίες και Csikszentmihalyi (1997). Ο σωστός χώρος εργασίας εν κατακλείδι έχει την ικανότητα να προλαμβάνει τις ψυχικές ασθένειες και να προάγει την ευημερία είναι συμβατή με την αποστολή της δημόσιας υγείας, όπως περιγράφεται από τον γενικό χειρουργό (Υπουργείο Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών των ΗΠΑ, 1999).

Φυτά

Η επίδραση αρνητικών περιβαλλοντικών παραγόντων όπως ο θόρυβος και ο κακός φωτισμός στη γνωστική απόδοση έχει μελετηθεί εδώ και αρκετές δεκαετίες (Cohen, Evans,

Stokols, & Krantz, 1986; Finkelman & Glass, 1970; Griffith & Boyce, 1971; Knez & Hygge, 2002). Λίγες μελέτες έχουν διερευνήσει πιθανούς ευεργετικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως τα πράσινα φυτά, στην εργασιακή αποδοτικότητα. Από τους εργαζόμενους αναφέρεται ότι νιώθουν λιγότερο κουρασμένοι (Khan, Younis, Riaz, & Abbas, 2005) και είναι πιο υγιείς (Fjeld, Veiersted, Sandvik, Riise, & Levy, 1998; Kaplan, 1993) όταν έχουν πρόσβαση σε φυτά ή προβολές παραθύρων και προτιμούν περιβάλλοντα εργασίας με ζωντανά φυτά και ΑΝΟΙΧΤΗ θέα παραθύρων (Dravigne, Waliczek, Lineberger, & Zajicek, 2008; Kaplan, 2007; Shoemaker, Randall, Relf, & Geller, 1992; Wotten, Blackwell, Wallis, & Barkow, 1982). Τα φυτά που υπάρχουν κατά τη διάρκεια της εργασίας μπορούν να έχουν θετική επίδραση στη γνωστική απόδοση (Lohr et al., 1996; Shibata & Suzuki, 2001, 2002, 2004). Αρκετές φυσιολογικές και ψυχολογικές μελέτες έχουν διεξαχθεί για να διερευνηθεί ο αντίκτυπος των φυτών εσωτερικού χώρου στην ανθρώπινη υγεία και ευημερία (Lohr et al., 1996). Γενικότερα, με την παρουσία φυτών εσωτερικού χώρου, οι συμμετέχοντες ήταν πιο παραγωγικοί και αισθάνονταν πιο προσεκτικοί και λιγότερο αγχωμένοι. Στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις για τη συνολική ποιότητα ζωής και την ικανοποίηση από την εργασία διαπίστωσαν οι Bringlismark et al., (2007) όπου ο αριθμός των φυτών κοντά στα γραφεία των υπαλλήλων γραφείου είχε στατιστικά αξιόπιστες συσχετίσεις με την παραγωγικότητα (Dravigne et al., 2008). Έχει βρεθεί ότι τα καλλωπιστικά φυτά στους χώρους εργασίας μπορούν να βελτιώσουν τη διάθεση και να προκαλέσουν θετικά συναισθήματα (Adachi et al., 2000; Shibata και Suzuki, 2002, 2004).

Οι παράγοντες φύσης στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυξημένη χρήση καλλωπιστικών φυτών για την επίλυση προβλημάτων περιβάλλοντος και υγείας. Η μελέτη που διεξήχθη από τον Roelofsen (2002) αποκαλύπτει ότι η μείωση των παραπόνων, των απουσιών και η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο βελτίωσής του. Οι Thomsen et al. (2011), στη μελέτη τους σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων με τον χώρο εργασίας και των φυτών διαπίστωσαν ότι τα φυτά αποτελούν αναπόσπαστο μέρος ενός χώρου εργασίας και συνδέονται στενά με τον τρόπο με τον οποίο το εργασιακό περιβάλλον αντιμετωπίζεται από τους εργαζόμενους καθώς και με την ευημερία τους. Ένας λογικός αριθμός φυτών προτιμάται από τους υπαλλήλους σε αντίθεση με εκείνους χωρίς φυτά. Το εργασιακό περιβάλλον μπορεί να

θεωρηθεί ως εγγενής παράγοντας που συμβάλλει στη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας τους (Smith and Pitt, 2009).

Χρώμα φυτών

Χρήση μπλε και μοβ φυτών σε μέρη όπου απαιτείται άνεση και ηρεμία. Επιπλέον, τα μπλε λουλούδια ήταν πιο ευνοημένα και είχαν τα μεγαλύτερα θετικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η προβολή ανθοφόρων φυτών θα ήταν μια πολλά υποσχόμενη θεραπευτική προσέγγιση για την ενίσχυση των φυσικών λειτουργιών και τη βελτίωση της ψυχολογικής χαλάρωσης για τους υπαλλήλους γραφείου. Οι αντιδράσεις ήταν πιο θετικές όταν χρησιμοποιήθηκαν τα χρώματα πράσινο, κίτρινο και κόκκινο σε σύγκριση με άλλα χρώματα (Hemphill 1991). Το χρώμα πράσινο των φυτών έχει γενικά οφέλη για τους ανθρώπους (Ulrich 1991), επίσης δείχνει ένα φυτό το οποίο είναι υγιές.

ΧΩΡΟΤΑΞΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κλειστά γραφεία

Η κλειστή κάτοψη γραφείου, είτε κάθε υπάλληλος έχει ξεχωριστό δικό του γραφείο είτε υπάρχουν λίγα άτομα σε κάθε κλειστό γραφείο, επιτρέπει στο προσωπικό μεγαλύτερη ιδιωτικότητα από μια ανοιχτή διάταξη γραφείου. Έχουν την ευκαιρία να εργαστούν ειρηνικά και ήσυχα, κρατώντας τους επικεντρωμένους στα καθήκοντα που έχουν μπροστά τους χωρίς να αποσπάται η προσοχή τους είτε από τους θορύβους είτε από αυτό που κάνουν οι συνάδελφοί τους. Επίσης βοηθάει και στην αποφυγή των πολλών συγκρούσεων μιας και βοηθάει η ιδιωτικότητα. Προσφέρει στους υπαλλήλους χρόνο για σκέψη ή να είναι δημιουργικοί χωρίς μεγάλη διακοπή (Mwbox, 2010). Στο ανοιχτό σχέδιο γραφείου, η ύπαρξη θορύβου είναι αγχωτική και αποθαρρυντική, το υψηλό επίπεδο απόσπασης της προσοχής και διαταραχής σε συνδυασμό με το χαμηλό επίπεδο ιδιωτικότητας (Evans & Johnson, 2000).

Ανοιχτά γραφεία

Δεδομένου ότι η τεχνολογία εξελίσσεται και οι οργανισμοί στρέφονται όλο και περισσότερο σε κάποια εκδοχή του περιβάλλοντος, όπως οι ανοιχτοί χώροι γραφείων με την επικοινωνία των εργαζομένων να είναι πιο ευέλικτη λόγω των νέων τεχνολογικών μέσων (Terricone and Luca, 2002). Η τεχνολογική πρόοδος μας οδηγεί στους ευέλικτους χώρους εργασίας που προσφέρουν διαπροσωπική πρόσβαση και ευκολία επικοινωνίας

σε σύγκριση με τα πλήρως κλειστά ιδιωτικά γραφεία. Αυτή η αλλαγή σε ανοιχτό γραφείο έχει αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε σύγκριση με τους κλειστούς χώρους γραφείων (Becker, 2002). Επίσης, είναι ευκολότερο να επικοινωνήσετε με κάποιον που μπορείτε να δείτε πιο εύκολα από κάποιον που απομακρύνεται ή χωρίζεται από αντικείμενα από εσάς (J'Istvan in Business, 2010). Το ανοιχτό γραφείο δημιουργεί ισότιμο σύστημα με ίσες συνθήκες εργασίας που μειώνει την απόσταση μεταξύ των εργαζομένων και βελτιώνει τη ροή επικοινωνίας (Brennan, Chugh & Kline, 2002, Hedge, 1986, 2000).

Φωτισμός

Η απουσία ή η μερική ανεπάρκεια του φυσικού φωτός στον εσωτερικό χώρο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι περνούν κατά μέσο όρο 8 ώρες/ημέρα, τις περισσότερες φορές οδηγεί σε προβλήματα υγείας και συγκεκριμένα σε έλλειψη της Βιταμίνης D, αρρυθμίες, ατονία της κυκλοφορίας του αίματος και ανωμαλίες στα επίπεδα πολλών ορμονών. Η παραγωγικότητα όσων εργάζονται κοντά σε παράθυρο και επομένως στο φως του ήλιου αυξάνεται. Όταν οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα και ποσότητα φυσικού φωτισμού, θεωρούν τον εργασιακό τους χώρο πιο ελκυστικό και άνετο και μπορεί η εργασία τους να χαρακτηριστεί ότι πιο παραγωγική.

Στο χώρο εργασίας, η αίσθηση της όρασης θεωρείται η πιο σημαντική, σε σύγκριση με άλλες αισθήσεις. Η οπτική άνεση είναι το πιο σημαντικό πράγμα για την ικανοποίηση των χρηστών στα κτίρια γραφείων, όσον αφορά την υγεία και την παραγωγικότητα της εργασίας. Ένας καλός φωτισμός οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις όσον αφορά την ταχύτητα, την μείωση λαθών, την μείωση ατυχημάτων και μείωση των απουσιών. Όταν η οπτική δυσφορία επιλύεται, ο χώρος εργασίας γίνεται ευχάριστος, βελτιστοποιώντας έτσι τις υποκειμενικές αντιδράσεις και βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων.

Παρόλο που οι δυνατότητές του αξιοποιούνται στον τομέα της υγείας, ο φωτισμός στην εργασία σχεδιάζεται συχνά μόνο για να καλύπτει οπτικές ανάγκες. Ο φωτισμός στο χώρο εργασίας συνιστάται να περιορίζεται σε ένταση φωτός 2420 cd / m² (Suk 2019). Στην περίπτωση του συντελεστή φωτός ημέρας, το γραφείο συνιστάται να λαμβάνει τουλάχιστον 2% και η αναλογία τοίχων προς παράθυρα είναι 20% - 50%. Το επίπεδο φωτισμού στο χώρο εργασίας έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην οπτική άνεση των εργαζομένων,

ακολουθούμενο από τη συσχετισμένη θερμοκρασία χρώματος και την ομοιομορφία του φωτισμού.

Υγρασία

Σύμφωνα με το Wellbuilt for Wellbeing (2020) η έλλειψη μελετών επαρκούς μεγέθους και ποικιλομορφίας των συμμετεχόντων που να συσχετίζουν τη σχετική υγρασία με τα μετρούμενα αποτελέσματα υγείας υπήρξε κινητήριο παράγοντας για τη χαλάρωση των προτύπων θερμικής άνεσης για την σχετική υγρασία και την κατάργηση ενός χαμηλότερου ορίου για τον ξηρό αέρα. Εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της υγρασίας και των αντικειμενικά μετρούμενων αντιδράσεων στο στρες, της σωματικής δραστηριότητας και της ποιότητας του ύπνου. Μια ποικιλόμορφη ομάδα υπαλλήλων γραφείου 134 ατόμων από τέσσερα καλά οργανωμένα ομοσπονδιακά κτίρια φορούσαν οθόνες μεταβλητότητας καρδιακού ρυθμού τοποθετημένες στο στήθος για τρεις συνεχόμενες ημέρες, ενώ ταυτόχρονα, η σχετική υγρασία και η θερμοκρασία μετρήθηκαν στους χώρους εργασίας τους. Εκείνοι που περνούσαν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους στο γραφείο σε συνθήκες 30%-60% σχετικής υγρασίας βίωσαν 25% λιγότερο άγχος στο γραφείο από εκείνους που περνούσαν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους σε ξηρότερες συνθήκες. Επιπλέον, μια συσχετιστική μελέτη της αντίδρασής μας στο στρες δείχνει ότι οι βέλτιστες τιμές για την RH (RH=σχετική υγρασία η οποία είναι ανάλογη της ποσότητας των υδρατμών (r) και αντιστρόφως ανάλογη της θερμοκρασίας (T) μπορεί να υπάρχουν μέσα σε ένα ακόμη στενότερο εύρος γύρω στο 45%. Η σχετική υγρασία επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για το άνετο κατά τη διάρκεια της εργασίας Attwood et al. (2004). Επιπλέον η υγρασία σε υψηλά επίπεδα μιας ζεστής μέρας θα κάνει το κλίμα θερμότερο από ότι ήδη είναι και θα έχει τις ανάλογες επιπτώσεις της αυξημένης θερμοκρασίας όπως θα δούμε και παρακάτω.

Θερμοκρασία

Κατά κύριο λόγο τα προβλήματα με την θερμοκρασία εσωτερικών χώρων δημιουργούνται όταν η θερμοκρασία είναι σε πολύ υψηλά επίπεδα π.χ καταστάσεις δυσφορίας-θερμοπληξίας και σε πολύ χαμηλά επίπεδα π.χ. αίσθηση κρύου. Η θερμοκρασία των εσωτερικών χώρων αποτελεί μείζων ζήτημα για την άνεση των εργαζομένων την ώρα της εργασίας τους. Κατά μέσο όρο η εργασία των ατόμων ανέρχεται τουλάχιστον στις 8 ώρες ημερησίως, αυτό μας εξάγει το συμπέρασμα ότι σε αυτές τις ώρες οι εργαζόμενοι πρέπει να διακατέχονται από άνεση και ευελιξία. Η διερεύνηση της θερμικής καταπόνησης μεταξύ των

εργαζομένων σε διαφορετικούς χώρους εργασίας έδειξε ότι η αύξηση της θερμοκρασίας του περιβάλλοντος έχει σημαντικό και αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση, τη στάση, το επίπεδο ικανοποίησης και την απόδοση των εργαζομένων. Η δυναμική και συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και χώρου εργασίας προκαλεί φυσιολογικές και ψυχολογικές εντάσεις, οι οποίες προκαλούν ευαισθησία, εκνευρισμό και άγχος και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην αποδοτικότητα, την απόδοση και την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Επομένως, η ευαισθητοποίηση σχετικά με τις επιπτώσεις των συνθηκών εργασίας στους εργαζομένους είναι σημαντική για τη βελτίωση των επιδόσεων και της παραγωγικότητας τους, καθώς και για την πρόληψη των ατυχημάτων στον χώρο εργασίας. Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες για τη διερεύνηση του θερμού περιβάλλοντος και την απόκτηση ενός βέλτιστου δείκτη για την έρευνα της θερμικής καταπόνησης. Στους εσωτερικούς χώρους εργασίας υπεύθυνος για την μέτρηση-έλεγχο της θερμοκρασίας είναι ο εργοδότης (αν είναι παρών) ή ο προϊστάμενος που καλείται να μετρά σε τακτά χρονικά διαστήματα την θερμοκρασία για να αυξομειώνει τον κλιματισμό. Κατά τη μέτρηση της εσωτερικής θερμοκρασίας, ο εργοδότης ή διευθύνων δεν πρέπει να τηρεί την προκαθορισμένη ιδιοσυγκρασία του κλιματιστικού, αλλά να μετρά την πραγματική θερμοκρασία ενός χώρου όπου εργάζονται οι άνθρωποι. Μπορεί να προληφθεί με τη βελτίωση του περιβάλλοντος και των μεθόδων εργασίας. Σε μελέτη για τη διερεύνηση των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον του γραφείου διεξήχθη έρευνα ερωτηματολογίου για την αξιολόγηση της επίδρασης της θερμικής ικανοποίησης ως προς την παραγωγικότητα. Εξετάστηκαν η παρούσα κατάσταση υγείας, η αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος και τα υποκειμενικά συμπτώματα κόπωσης. Αξιολογήθηκε το εσωτερικό περιβάλλον κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας, η αυτοεκτιμώμενη απόδοση, ο πνευματικός φόρτος εργασίας, η συγκέντρωση στην εργασία, τα κίνητρα για εργασία, η χρήση ειδών ψύξης και τα υποκειμενικά συμπτώματα κόπωσης.

Έρευνα ερωτηματολογίου σε 215 κτίρια στις ΗΠΑ, τον Καναδά και τη Φινλανδία έδειξε ότι η ικανοποίηση με τη θερμοκρασία του σταθμού εργασίας συσχετίστηκε έντονα με την αυτοαξιολογούμενη παραγωγικότητα (Huizenga et al).

Επίδραση της θερμικής δυσφορίας, τα άτομα που αισθάνθηκαν πολύ ζεστά (συνολικά αποτελέσματα τόσο στους 26°C όσο και στους 30° C) έκαναν 56% περισσότερα λάθη κατά τη διάρκεια μιας μαθηματικής πράξης (Witterseh et al) ενώ οι επιδράσεις είναι ασαφείς σε μη ουδέτερες συνθήκες. Σύμφωνα με μια μεγάλη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι επιπτώσεις

της θερμικής άνεσης στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργασιών παραμένουν διαφορούμενες λόγω των διαφορετικών ορισμών της παραγωγής.

Μετά από αναλυτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι Tanabe et al(2014) πρότειναν μια εξίσωση που συσχετίζει τη θερμοκρασία του εσωτερικού αέρα και τη σχετική απόδοση της εργασίας γραφείου. Σε αυτή την εξίσωση, η απόδοση μειώνεται με την αύξηση της εσωτερικής θερμοκρασίας υψηλότερη από 21,8° C (Serpanen et al,2016).

Έρευνα πεδίου σε τηλεφωνικό κέντρο στην Ιαπωνία διερεύνησε την επίδραση της θερμοκρασίας του αέρα στο εσωτερικό χώρο της κατοικίας, ποσοστό απόκρισης κλήσεων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αύξηση της θερμοκρασίας του εσωτερικού αέρα κατά 1 βαθμό (κελσίου C) από 25° C σε 26° C συσχετίστηκε με μείωση κατά 1,9% της απόδοσης απόκρισης κλήσεων (Tanabe et al.,2014).

Εκτός από τη θερμοκρασία του εσωτερικού αέρα, πολλές από τις προηγούμενες εργαστηριακές μελέτες που επικεντρώθηκαν στην επίδραση της θερμικής άνεσης στην απόδοση των εργαζομένων εξέτασαν και άλλα στοιχεία θερμικού περιβάλλοντος. Διεξήγαγε ένα υποκειμενικό πείραμα που παρείχε δύο σύνολα ρούχων (1,15 και 0,60 αντίστοιχα) που επέτρεψαν στους συμμετέχοντες να προσαρμόσουν την εσωτερική θερμοκρασία σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους σε κάθε κατάσταση (Wyon et al,1975).

Θόρυβος

Η έκθεση στον επαγγελματικό θόρυβο δηλαδή στον ανεπιθύμητο ήχο στον χώρο εργασίας, έχει συνδεθεί με ποικίλες δυσμενείς επιπτώσεις στην ευεξία πέρα και πάνω από την προφανή σχέση της με την σταδιακή απώλεια ακοής (Jansen (1970), Kryter (1994)). Σε βιομηχανικά περιβάλλοντα, για παράδειγμα, η έκθεση στο θόρυβο έχει βρεθεί ότι συνδέεται με μια σειρά δεικτών σωματικής υγείας, συμπεριλαμβανομένων των καρδιακών προβλημάτων (Jansen, 1961; Cuesdan et al, 1977)· απουσίες λόγω ασθένειας (Cohen,1973)· και αυτοαναφερόμενη κόπωση (Carlestam, Karlslon, & Levi, 1973). Ομοίως μια σχέση δόσης-απόκρισης μεταξύ των εργαζομένων μεταξύ επαγγελματικής έκθεσης σε θόρυβο και συμπτωμάτων ψυχολογικής δυσφορίας McDonald (1989). Το γεγονός ότι ο θόρυβος έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία είναι καλά τεκμηριωμένο (Langdon, 1966; Nemecek & Grandjean, 1973; Boyce, 1974). Οι υπάλληλοι γραφείου, ειδικότερα, αναφέρουν σταθερά ότι «η ικανότητα συγκέντρωσης χωρίς θόρυβο και άλλους

περισπασμούς» είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος (Sundstrom, Town, Rice Osborn and Brill (1978), Louis Harris & Associates (1980)). Σε μια έρευνα για τις ανακαινίσεις γραφείων, οι Sundstrom, Town, Rice, Osborn και Brill (1994) διαπίστωσαν μείωση της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ εκείνων των υπαλλήλων γραφείου που παρουσίασαν αύξηση του θορύβου από δύο πηγές: τα τηλέφωνα που χτυπούσαν και τη μουσική υπόκρουση. Στην ίδια μελέτη, η περιβαλλοντική ικανοποίηση, αλλά όχι η συνολική ικανοποίηση από την εργασία, βρέθηκε επίσης να σχετίζεται αντιστρόφως με την ποσότητα θορύβου που προέρχεται από ανθρώπους που μιλούν στο τηλέφωνο και από γραφομηχανές. Τα χαμηλότερα επίπεδα θορύβου θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν για την άμβλυση τυχόν αρνητικών επιπτώσεων της εργασιακής καταπόνησης. Επιπλέον, αυτό το πρότυπο αποτελεσμάτων θα πρέπει να ισχύει σε μια σειρά αρνητικών αποτελεσμάτων που συνδέονται συνήθως με το επαγγελματικό άγχος, όπως η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, η μειωμένη υγεία και ευεξία και η αυξημένη ψυχολογική απόσυρση (Cox (1978), Cox (1985); Cooper, 1985· Beehr, 1995).

Θόρυβος και μείωση αποδοτικότητας

Η βαθμολογία ψυχικής υγείας σε άτομα που εκτίθενται σε υψηλό περιβαλλοντικό θόρυβο (ήχοι υψηλότεροι από 95 dB) είναι χαμηλή (Torre et al,2020). Οι Hagler και Goines (1979) δήλωσαν ότι ο θόρυβος θα μπορούσε να κάνει αλλαγές στην απόδοση και τις κοινωνικές συμπεριφορές των εργαζομένων, στην αύξηση του ποσοστού σφάλματος, στα ατυχήματα, στη μείωση της συγκέντρωσης, στην ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων. Σε ένα περιβάλλον εργασίας στο οποίο επικρατεί θόρυβος ο οποίος είναι συνεχής έχουμε πιο εύκολες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και διάσπαση των καλών σχέσεων εργασίας λόγω της αύξησης της νευρικής τάσης. Ο παρατεταμένος θόρυβος οδηγεί τον εργαζόμενο σε πιο αργούς ρυθμούς εργασίας, και μείωση της αποδοτικότητας. Τα σφάλματα και τα ατυχήματα είναι πιθανότερο να συμβούν όταν ο εργαζόμενος έχει έλλειψη συγκέντρωσης στην εργασία του λόγω των ανεπιθύμητων θορύβων.

Εξαερισμός

Ένα καλά σχεδιασμένο και αποτελεσματικό σύστημα εξαερισμού μειώνει την έκθεση σε αερομεταφερόμενες επικίνδυνες ουσίες, αποτρέποντας έτσι τις ασθένειες που σχετίζονται με την εργασία και τις απουσίες των εργαζομένων. Η συχνή μέριμνα για τον εξαερισμό και

το σύστημα εξαερισμού και η αναβάθμιση των συστημάτων του εξαερισμού βοηθάει στην αντιμετώπιση μικροσωματιδίων τα οποία είναι βλαβερά στην υγεία. Ωστόσο. Κάθε σύστημα πρέπει να ελέγχεται μετά την εγκατάσταση για να διασφαλιστεί ότι συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές σχεδιασμού. Τα δύο είδη των κυριότερων προσεγγίσεων ελέγχου εξαερισμού είναι της αραίωσης και του τοπικού εξαερισμού Soule (1991).

Πως η πανδημία Covid επηρέασε τον εργασιακό χώρο

Ο COVID-19 έχει επηρεάσει τη λειτουργία των συστημάτων εξαερισμού. Τα συστήματα εξαερισμού χρησιμοποιούνται για να παρέχουν ικανοποιητική θερμική άνεση και επαρκή ποιότητα εσωτερικού αέρα για τους χρήστες των κτιρίων. Τα συστήματα εξαερισμού μπορούν να διαμορφωθούν με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τις εφαρμογές και τις λειτουργίες του κτιρίου. Τα συστήματα εξαερισμού ωστόσο παρέχουν καθαρό αέρα με την ανταλλαγή εσωτερικού και εξωτερικού αέρα και με το φιλτράρισμα. Η πρακτική σχεδίαση που αφορά το εσωτερικό κλίμα των γραφείων βασίζεται σε δείκτες εσωτερικής άνεσης, και οι κλάσεις άνεσης ποσοτικοποιούν αυτές τις υποκειμενικές απαιτήσεις (International Organization of Standardization, 2005). Γενικώς, σύστημα εξαερισμού ελέγχει τους κινδύνους μετάδοσης από μακρινές αποστάσεις. Ένας μολυσμένος άνθρωπος προμηθεύει μια συγκεκριμένη ποσότητα φορτίου ιού στον αέρα, και η παροχή φρέσκου ή φιλτραρισμένου αέρα ελέγχει το φορτίο ιού στο δωμάτιο (Nielsen, 2009). Είναι σημαντικό να διατηρείτε το φορτίο ιού κάτω από ένα συγκεκριμένο όριο ανάλογα με τον τύπο της νόσου, μια σημαντική απαίτηση του συστήματος εξαερισμού κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας στον χώρο εργασίας.

Μεθοδολογία Έρευνας

Η έρευνα αυτή βασίστηκε στην ανάγκη έκφρασης του χώρου εργασίας ως μέσω παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων σε συνδυασμό με την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας τους. Η αναγκαιότητα αυτής της έρευνας βασίζεται στην επεξήγηση των πολλών μεταβλητών που διέπουν τον χώρο εργασίας και επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Ο σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι η διερεύνηση του πόσο σημαντικός είναι ο χώρος εργασίας των εργαζομένων αλλά και το τι τους παρακινεί για βελτίωση αυτής της εργασίας σε όρους ικανοποίησης, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Τέλος αν έχουν οι ίδιοι την δυνατότητα ρύθμισης του χώρου εργασίας ή αν είναι αναγκασμένοι να υπακούουν στους ήδη υπάρχουσες συνθήκες. Στόχος της εργασίας είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους, εστιάζοντας στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελούν βασικές παραμέτρους για τη διασφάλιση υψηλής απόδοσης και ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών. Σε έναν κόσμο όπου οι ανάγκες των πολιτών και οι απαιτήσεις των δημόσιων υπηρεσιών συνεχώς αυξάνονται, είναι κρίσιμο να κατανοήσουμε τι παρακινεί τους εργαζόμενους και πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την εργασιακή τους εμπειρία.

Έτσι, ως μονάδες ανάλυσης επιλέγονται άτομα που εργάζονται στον δημόσιο τομέα, καθώς η μελέτη στοχεύει να κατανοήσει τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σε σχέση με την παρακίνηση και ικανοποίηση τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά λειτουργούν σε περιβάλλοντα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δομές, που μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά από τον ιδιωτικό τομέα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν στην έρευνα είναι:

Αν το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα;

Ποια χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας;

Η σημασία του περιβάλλοντος εργασίας για την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Στον δημόσιο τομέα, το περιβάλλον εργασίας συχνά περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ασφάλεια της θέσης, η δυνατότητα για επαγγελματική ανάπτυξη, οι συνθήκες εργασίας και η ποιότητα της διοίκησης. Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Για παράδειγμα, η ασφάλεια της θέσης μπορεί να προσφέρει μια αίσθηση σταθερότητας και να μειώσει το άγχος, ενώ οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση επίτευξης και προσωπικής ικανοποίησης. Επιπλέον, η ποιότητα της διοίκησης και οι σχέσεις με τους συναδέλφους μπορούν να επηρεάσουν την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων, κάνοντας το περιβάλλον εργασίας είτε υποστηρικτικό είτε αποθαρρυντικό.

Αναλύοντας αυτά τα ερωτήματα, θα μπορέσουμε να εντοπίσουμε τους συγκεκριμένους παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και να προτείνουμε βελτιώσεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στον δημόσιο τομέα για να ενισχυθεί η παρακίνηση και η οποία με την σειρά της θα ενισχύσει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα αλλά και την συνολική απόδοση των εργαζομένων. Το θεωρητικό κομμάτι της έρευνας βασίστηκε σε βιβλιογραφική έρευνα τόσο Ελληνικής όσο και ξένης βιβλιογραφίας. Κυρίως βασίστηκε σε άρθρα και θεωρητικές πηγές αλλά και σε βιβλία που αφορούσαν τον αναλυόμενο θέμα. Κατά κύριο λόγο η έρευνα αυτή βασίστηκε επίσης σε θεωρίες παρακίνησης αναφορικά αναφέρω (Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, ERG, Vroom, Adams, Locke), αλλά και στις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στον χώρο εργασίας αναφορικά αναφέρω (φυτά, θόρυβος, άγχος, ψυχολογία εργαζομένου).

Οι δυο ερευνητικές προσεγγίσεις που αναδεικνύουν την λογική μιας έρευνας είναι δύο, η παραγωγική και η επαγωγική (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγική προσφέρει τη δυνατότητα μετάβασης από το γενικό στο ειδικό, ενώ η επαγωγική ακολουθεί το αντίστροφο μονοπάτι, από το ειδικό προς το γενικό. Στην παρούσα διπλωματική εργασία, η ερευνητική μέθοδος που έχει επιλεγεί είναι η επαγωγική, καθώς εξετάζονται και αναλύονται φαινόμενα που παρατηρούνται στον χώρο εργασίας, σύμφωνα με τις απαντήσεις του τυχαίου δείγματος, και έπειτα, γίνεται προσπάθεια να ενταχθούν αυτά τα εμπειρικά στοιχεία στα πλαίσια των θεωριών που αναλύονται σε αυτήν την εργασία.

Παρά τη συχνή εμφάνιση προφανών μονάδων ανάλυσης σε μια έρευνα, ορισμένες φορές αντιμετωπίζονται περιπτώσεις όπου η αναγνώριση αυτών των μονάδων είναι προβληματική και μας οδηγεί στο λεγόμενο ecological fallacy, το οποίο προέρχεται από εσφαλμένη επιλογή μονάδων ανάλυσης και μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά σφάλματα και παραπλανητικά συμπεράσματα, διότι έχουμε κάνει λάθος σε σχέση με την επιλογή των μονάδων ανάλυσης. Εκτός από άτομα, μονάδες ανάλυσης μπορούν να αποτελούν ακόμα και ομάδες ή οργανισμοί. Στην παρούσα εργασία τα δεδομένα προήρθαν από τις κύριες μονάδες ανάλυσης για τον χώρο εργασίας ως μέσο παρακίνησης ή διέγερσης των εργαζομένων, τους εργαζόμενους.

Τέλος η σωστή δειγματοληψία είναι πολύ σημαντική για την ασφάλεια των συμπερασμάτων, δηλαδή η λήψη αντιπροσωπευτικού δείγματος για ορθά συμπεράσματα, στην συγκεκριμένη εργασία αποδεικνύετε μέσω του ερωτηματολογίου ο φορέας εργασίας των εργαζομένων δεν είναι μεμονωμένος, για παράδειγμα, μόνο ένας οργανισμός. Αντιθέτως, κλήθηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο εργαζόμενοι από διάφορους οργανισμούς: 1) Υπουργείο, 2) ΝΠΔΔ-ΝΠΙΔ, 3) ΟΤΑ Α και Β βαθμού, 4) λοιποί οργανισμοί δημοσίου, ανεξάρτητες αρχές κ.ά. αυτόνομοι οργανισμοί και σε διαφορετική ιεραρχία (Διευθυντής, Προϊστάμενος, Υπάλληλος).

Η έρευνα διεξήχθη με τη συλλογή ερωτηματολογίων που κλήθηκαν να απαντήσουν 150 άτομα που εργάζονται σε δημόσιους φορείς στην Αθήνα τις ημερομηνίες 15/01/2024 έως το 24/04/2024. Η επιλογή των ατόμων έγινε τυχαία για να διασφαλιστεί η ορθότητα της έρευνας και ήταν ανώνυμο. Όλα τα προσωπικά δεδομένα προστατεύονται σύμφωνα με τις διατάξεις του GDPR (Καν. 2016/679) περί Επεξεργασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε μέσω της εφαρμογής google forms. Τα αποτελέσματα αυτού θα αναλυθούν με το στατιστικό πρόγραμμα spss20 (Statistical Package for Social Sciences). Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε οι ερωτήσεις του να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, προκειμένου ότι τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν πιο αντιπροσωπευτικά.

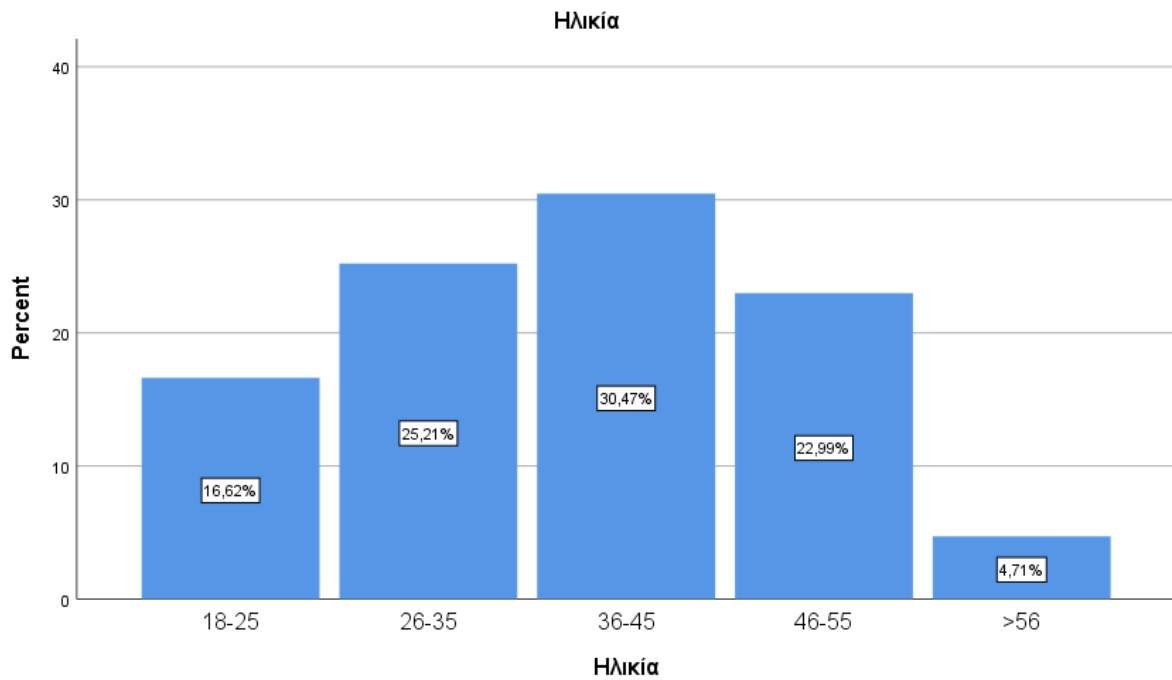
Αποτελέσματα

Ερώτηση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Πως αξιολογείται τον εξαιρισμό στον εργασιακό σας χώρο;	3,32	1,096	1	5
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την θερμοκρασία του αέρα στον εργασιακό σας χώρο;	3,13	1,165	1	5
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την καθαρότητα του αέρα στον εργασιακό σας χώρο;	3,01	1,197	1	5
Πως αξιολογείτε την υγρασία της ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας σας;	3,05	0,795	1	5
Σε τι βαθμό επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητά σας από την υγρασία στην ατμόσφαιρα του εργασιακού σας χώρου;	2,99	1,233	1	5
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με την προσαρμογή της θερμοκρασίας στον εργασιακό σας χώρο σε κάθε εποχή;	3,01	1,193	1	5
Σε τι βαθμό πιστεύεται πως επηρεάζουν τα ρούχα της δουλειάς την αντίληψη που έχετε για την θερμοκρασία του εργασιακού σας χώρου;	2,94	1,214	1	5
Σε τι βαθμό επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητά σας από την θερμοκρασία στο χώρο εργασίας σας;	3,45	1,110	1	5
Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένος/η με τον φωτισμό στον χώρο εργασίας όσον αφορά την ποιότητα όρασή σας;	3,40	1,104	1	5
Σε τι βαθμό επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητά σας από τον φωτισμό;	3,38	1,182	1	5
Πόσο επηρεάζει η διάταξη του γραφείου σας την επικοινωνία με τους συναδέλφους?	3,15	1,329	1	5
Πόσο επηρεάζει η διάταξη του γραφείου την συγκέντρωσή σας;	3,52	1,197	1	5
Πόσο είστε ικανοποιημένος/η με την διάταξη των επίπλων στο χώρο του γραφείου;	2,84	1,189	1	5
Πόσο επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητά σας από την διάταξη των επίπλων στο χώρο του γραφείου;	3,19	1,193	1	5
Ο χώρος εργασίας σας παρέχει επαρκή οπτική μυστικότητα (δεν είμαι ορατός από άλλους).	2,21	1,335	1	5
Έχω τον έλεγχο των επιλογών στον χώρο του γραφείου μου χωρίς να χρειάζομαι την έγκριση τρίτων	2,49	1,304	1	5
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το συνολικό θόρυβο στον χώρο εργασίας;	2,43	1,212	1	5
Πόσο επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητά σας από την ακουστική στο γραφείο σας;	3,55	1,152	1	5

Πόσο επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητά σας από την παρουσία φύσης μέσα και έξω στο γραφείο σας;	3,02	1,263	1	5
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με τον αισθητικό σχεδιασμό του γραφείου σας;	2,71	1,306	1	5
Πόση αρμονία σας προσφέρουν τα αισθητικά στοιχεία στο γραφείο σας: τα χρώματα, τα σχήματα, οι υφές και οι αναλογίες στα μεγέθη?	2,81	1,344	1	5
Πως επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητά σας από την αισθητική του γραφείου σας;	2,92	1,441	1	5

Βάσει των παραπάνω δεδομένων, μπορούμε να καταλήξουμε σε αρκετά σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τον εργασιακό τους χώρο. Η αξιολόγηση των διαφόρων παραμέτρων καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι με τον εξαερισμό, τη θερμοκρασία, και την καθαρότητα του αέρα, αν και οι απόψεις τους παρουσιάζουν μια μέτρια διαφοροποίηση. Η υγρασία της ατμόσφαιρας, αν και δεν επηρεάζει πολύ αρνητικά την απόδοσή τους, αποτελεί έναν παράγοντα που δεν ικανοποιεί πλήρως τους εργαζομένους. Η προσαρμογή της θερμοκρασίας ανά εποχή και η επίδραση των ρούχων στη θερμοκρασία παρουσιάζουν παρόμοιες αξιολογήσεις, με τις απόψεις να είναι αρκετά ποικίλες. Ο φωτισμός στον χώρο εργασίας αξιολογείται θετικά τόσο όσον αφορά την ποιότητα της όρασης όσο και την επίδρασή του στην απόδοση, με σχετικά ομοιογενείς απόψεις. Η διάταξη του γραφείου, αν και επηρεάζει την επικοινωνία και τη συγκέντρωση, δεν ικανοποιεί πλήρως τους εργαζομένους, με τις απόψεις να παρουσιάζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις. Σημαντικά προβλήματα εντοπίζονται στην οπτική μυστικότητα, στον έλεγχο των επιλογών στο γραφείο, και στον συνολικό θόρυβο, όπου οι εργαζόμενοι εμφανίζονται αρκετά δυσαρεστημένοι. Αντίθετα, η ακουστική επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους. Η παρουσία φύσης μέσα και έξω από το γραφείο, αν και έχει μια μέτρια επίδραση στην απόδοση, δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης. Ο αισθητικός σχεδιασμός του γραφείου και τα αισθητικά στοιχεία (χρώματα, σχήματα, υφές) δεν ικανοποιούν τους εργαζομένους, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοσή τους. Συνολικά, η ανάλυση δείχνει ότι, ενώ υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες όπως η οπτική μυστικότητα, ο θόρυβος, και ο αισθητικός σχεδιασμός που χρειάζονται βελτίωση για να αυξηθεί η συνολική ικανοποίηση και παραγωγικότητα.

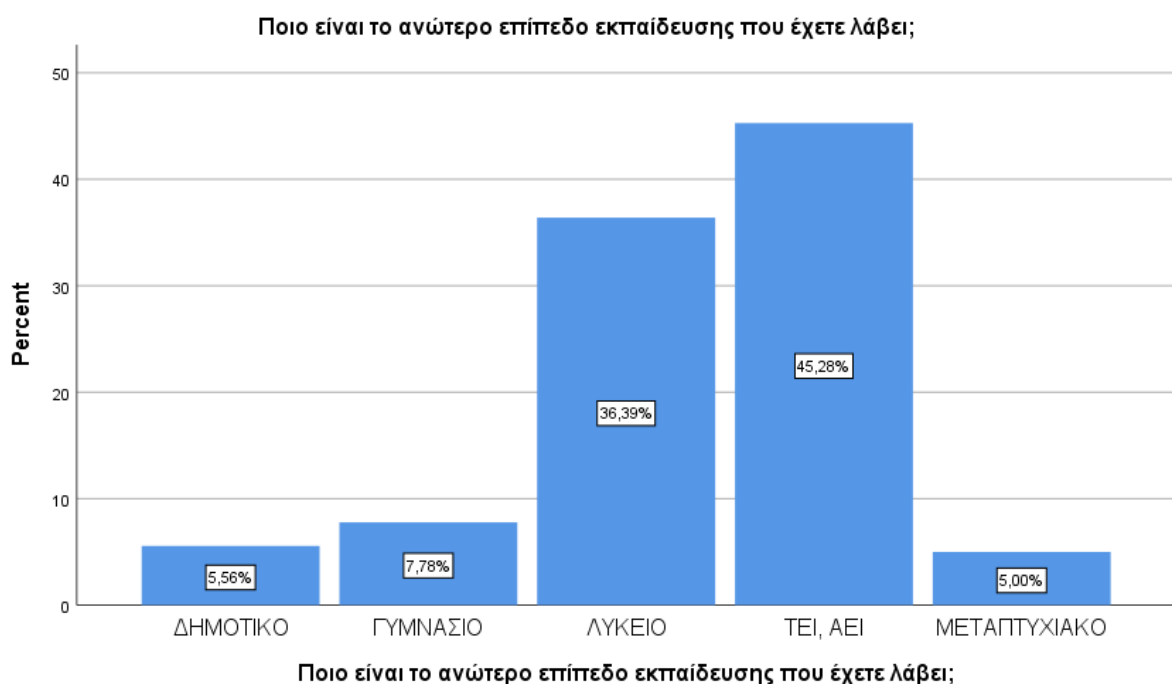
Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η ηλικία των συμμετεχόντων, αναλυτικότερα: παρατηρούμε ότι από 18-25 ήταν το 16,25% των συμμετεχόντων, από 26-35 ήταν το 25,21% των συμμετεχόντων, ενώ από 36-45 ήταν το 30,47% των συμμετεχόντων, από 46-55 ήταν το 22,99% των συμμετεχόντων και τέλος παρατηρούμε ότι άνω των 56 χρόνων ήταν μόλις το 4,71% των συμμετεχόντων.



Γράφημα 1: Ηλικία συμμετεχόντων.

Στο παρακάτω γράφημα παρατηρούμε ποιο είναι το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν λάβει όσοι κλήθηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο. Αναλυτικότερα:

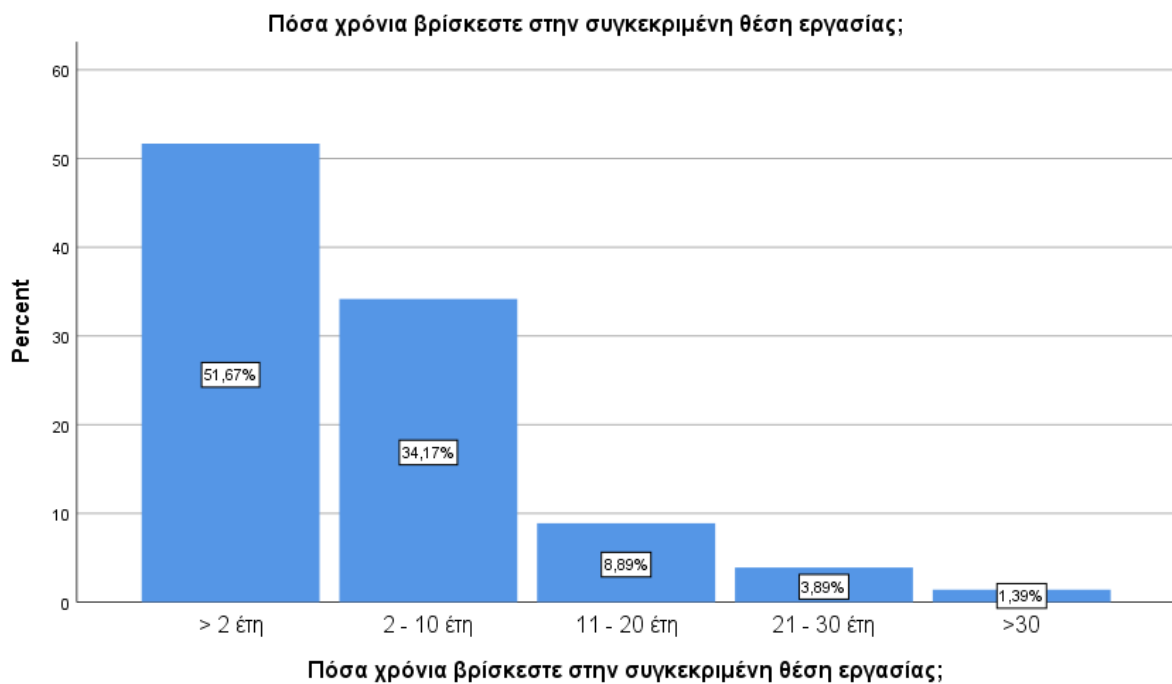
Παρατηρούμε ότι το 5,56% των συμμετεχόντων είχαν ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης το δημοτικό, το 7,78% των συμμετεχόντων είχαν ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης το γυμνάσιο, ενώ το 36,39% των συμμετεχόντων είχαν ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης το λύκειο, το 45,28% των συμμετεχόντων είχαν ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης το ΤΕΙ, ΑΕΙ και τέλος το 5,00% είχαν ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης τον μεταπτυχιακό τίτλο.



Γράφημα 2: Ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης.

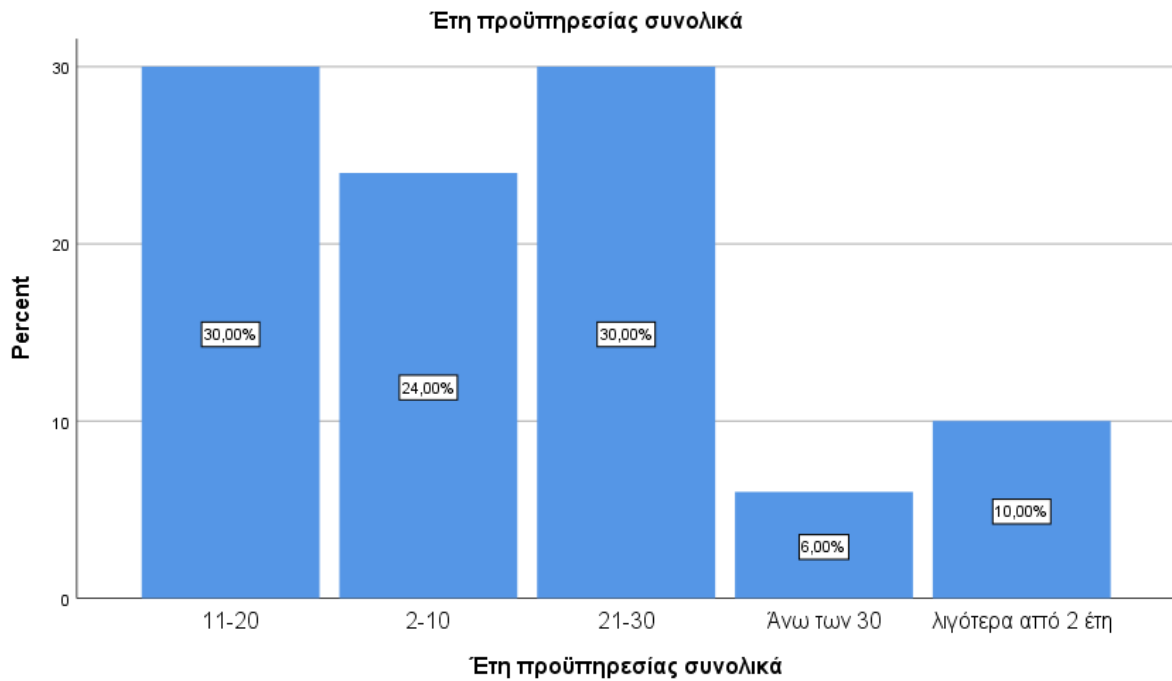
Στο παρακάτω γράφημα φαίνεται πόσα χρόνια βρίσκονται στην συγκεκριμένη θέση εργασίας αυτοί που κλήθηκαν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο.

Λιγότερο από 2 έτη στην συγκεκριμένη θέση εργασίας βρίσκεται το 51,67% των συμμετεχόντων, από 2 έως 10 έτη στην συγκεκριμένη θέση εργασίας βρίσκεται το 34,17%, ενώ από 11-20 έτη στην συγκεκριμένη θέση εργασίας βρίσκεται το 8,89%, από 21-30 έτη στην συγκεκριμένη θέση εργασίας βρίσκεται το 3,89% και τέλος περισσότερο από 30 έτη στην συγκεκριμένη θέση εργασίας βρίσκεται μόλις το 1,39%.



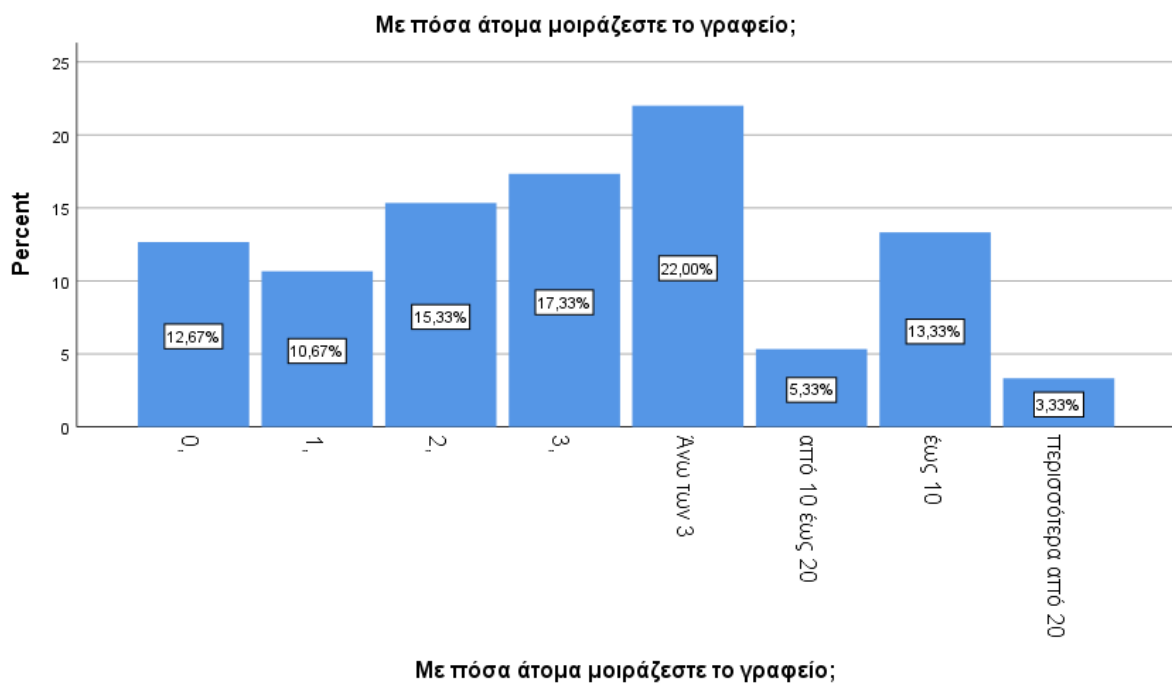
Γράφημα 3: Πόσα χρόνια βρίσκονται οι συμμετέχοντες στην συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Λιγότερα από 2 έτη προϋπηρεσίας έχει το 10,00% των συμμετεχόντων, από 2-10 χρόνια προϋπηρεσίας έχει το 24,00%, ενώ από 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας έχει το 30,00% των συμμετεχόντων, από 21-30 χρόνια προϋπηρεσίας έχει το 30,00% των συμμετεχόντων και τέλος πάνω από 30 χρόνια προϋπηρεσίας έχει το 6,00% των συμμετεχόντων.



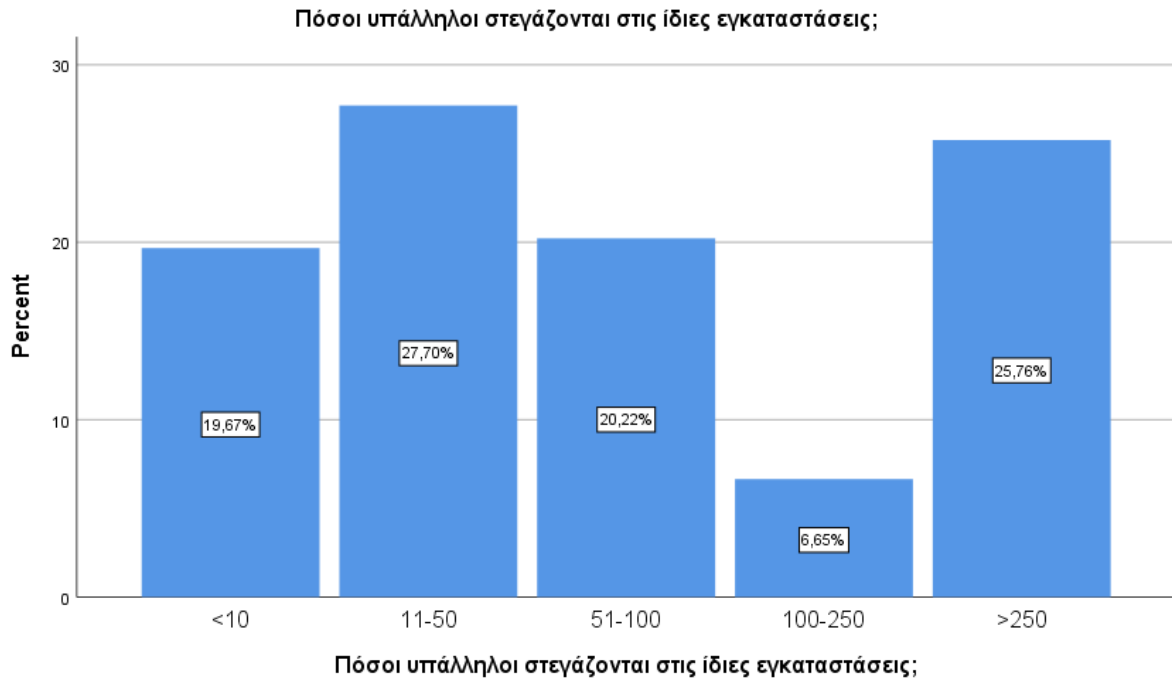
Γράφημα 4: Έτη προϋπηρεσίας συνολικά

Στο γράφημα που θα δούμε παρακάτω φαίνονται πόσα άτομα στεγάζονται στις ίδιες εγκαταστάσεις με τους συμμετέχοντες. Ότι μοιράζονται το ίδιο γραφείο με 0 άτομα απάντησε το 12,67% των συμμετεχόντων, ότι μοιράζονται το γραφείο με 1 άτομο απάντησε το 10,67% των συμμετεχόντων, ενώ ότι μοιράζεται το γραφείο με 2 άτομα απάντησε το 15,33% των συμμετεχόντων, με 3 άτομα απάντησε το 17,33%, με άνω των 3 ατόμων απάντησε το 22,00%, έως 10 άτομα απάντησε το 13,33%, από 10-20 άτομα απάντησε μόλις 5,33% των συμμετεχόντων και τέλος ότι μοιράζονται το γραφείο περισσότερα από 20 απάντησε μόλις το 3,33% των συμμετεχόντων.



Γράφημα 5: Με πόσα άτομα μοιράζονται το γραφείο.

Ότι στεγάζονται λιγότερα από 10 άτομα απάντησε το 19,67% των συμμετεχόντων, ότι στεγάζονται από 11-50 άτομα απάντησε το 27,70%, ενώ ότι στεγάζονται από 51-100 άτομα απάντησε το 20,22%, ότι στεγάζονται από 100-250 άτομα απάντησε το 6,65% και τέλος ότι στεγάζονται στις ίδιες εγκαταστάσεις περισσότερα από 250 άτομα απάντησε το 25,76% των συμμετεχόντων.

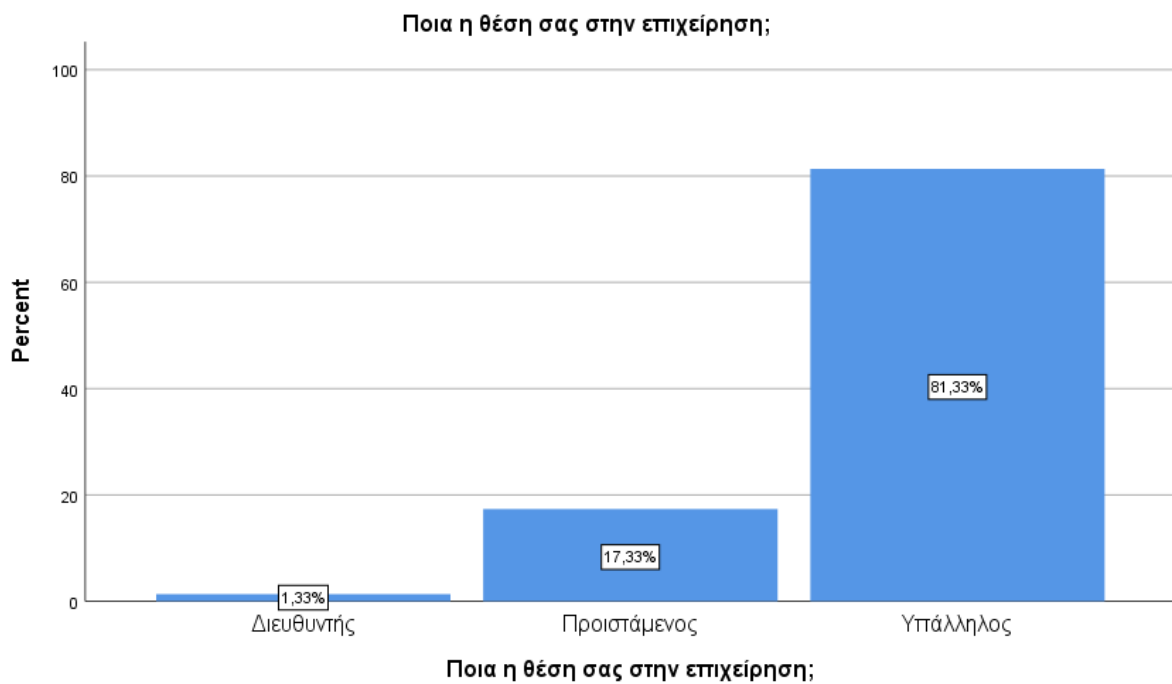


Γράφημα 6: Πόσοι υπάλληλοι στεγάζονται στις ίδιες εγκαταστάσεις.

Στο γράφημα που θα δούμε παρακάτω φαίνεται ποια είναι η θέση των συμμετεχόντων στην επιχείρηση.

Αναλυτικότερα:

Ότι η θέση του στην επιχείρηση είναι διευθυντής απάντησε μόλις το 1,33% των συμμετεχόντων, ότι η θέση του στην επιχείρηση είναι προϊστάμενος απάντησε το 17,33% των συμμετεχόντων και τέλος ότι η θέση του στην επιχείρηση είναι υπάλληλος απάντησε το 81,33% των συμμετεχόντων.

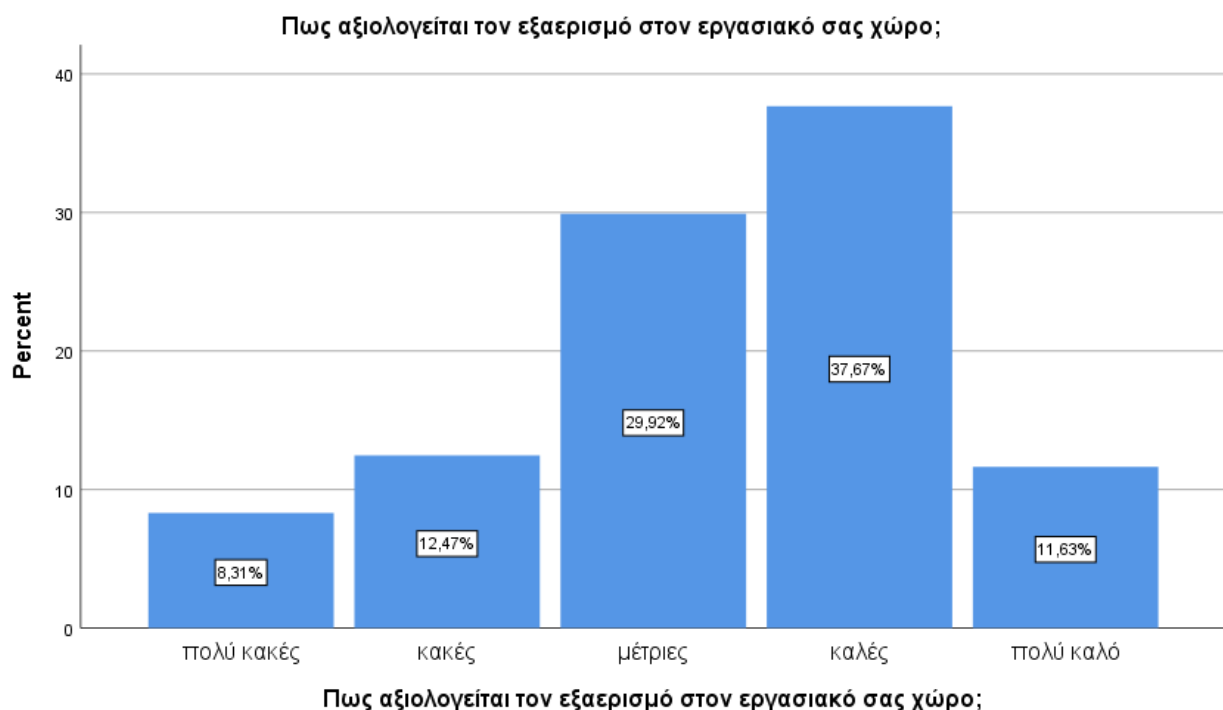


Γράφημα 7: Θέση στην επιχείρηση.

Η ποιότητα της ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας

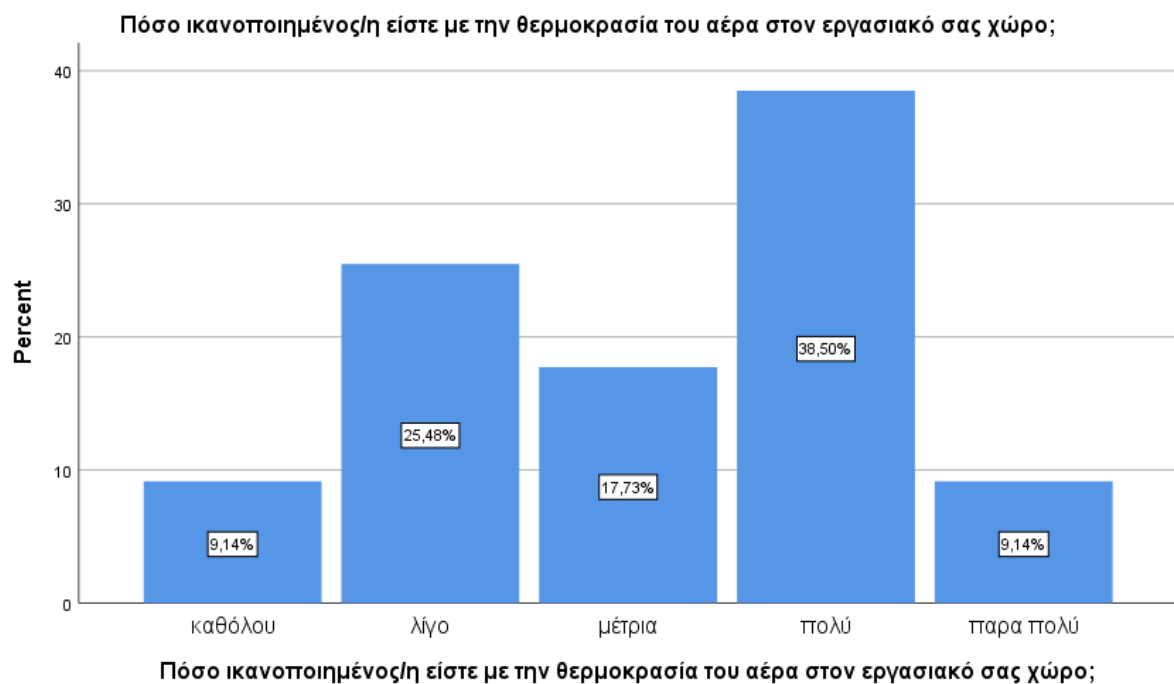
Όσον αφορά την πρώτη ερώτηση της διάστασης της ποιότητας της ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας, αυτή αφορούσε απαντήσεις εργαζομένων αναφορικά με το πως αξιολογούν τον εξαερισμό στον εργασιακό τους χώρο.

Όπως φαίνεται από το ακόλουθο γράφημα, ότι το 8,31% των συμμετεχόντων της έρευνας θεωρεί ότι δεν είναι ικανοποιημένο με το επίπεδο του εξαερισμού στον εργασιακό χώρο, ενώ ακολουθεί ένα 29,92% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι ο εξαερισμός στο χώρο εργασίας τους είναι μέτριος, ενώ αντίστοιχα υπάρχει και ένα 11,63% το οποίο δήλωσε ότι το επίπεδο εξαερισμού στον εργασιακό χώρο είναι άριστο.



Γράφημα 1: Αξιολόγηση εξαερισμού στον εργασιακό χώρο.

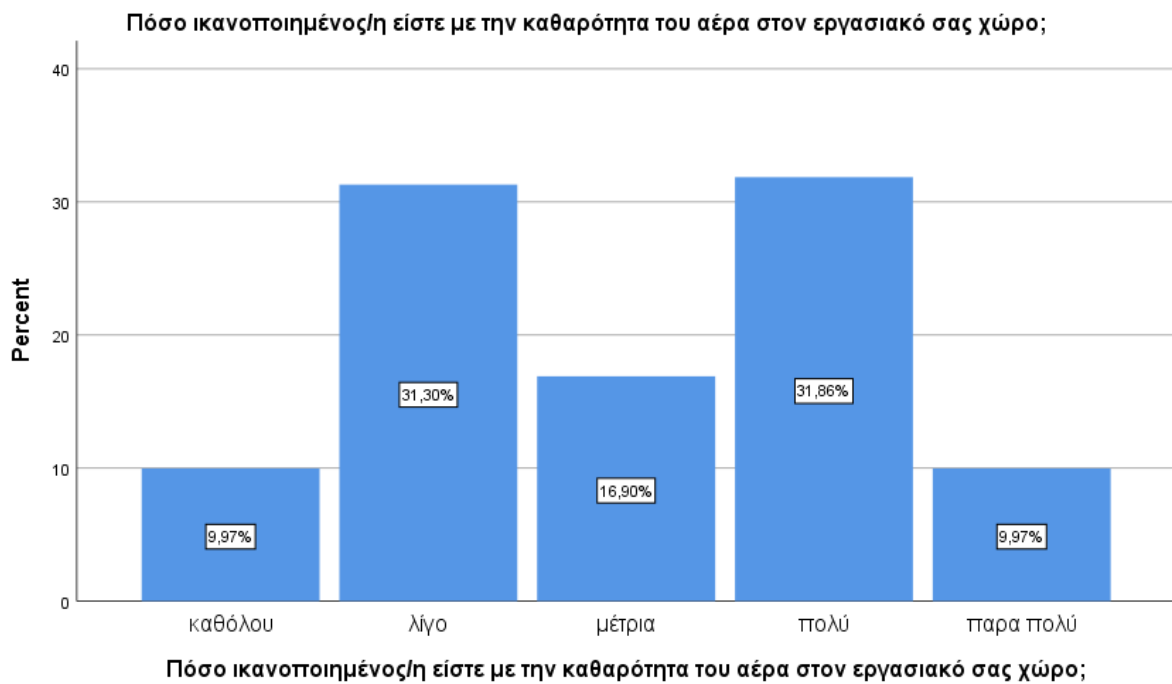
Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες της έρευνας να αποκριθούν κατά πόσον σαν εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την θερμοκρασία αέρα στον εργασιακό τους χώρο. Όπως παρατηρούμε, το 9,14% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, λίγο ικανοποιημένοι ήταν το 25,48%, ενώ μέτρια ικανοποιημένοι ήταν το 17,73%, εν συνεχεία πολύ ικανοποιημένοι ήταν το 38,50% και τέλος πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την θερμοκρασία του αέρα στον εργασιακό χώρο ήταν το 9,14% των συμμετεχόντων.



Γράφημα 2 Ικανοποίηση από την θερμοκρασία του εργασιακού χώρου.

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες της έρευνας αποκριθούν κατά πόσον σαν εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την καθαριότητα του αέρα στον εργασιακό τους χώρο.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα το 9,97 % απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι, λίγο ικανοποιημένοι απάντησε το 31,30% των συμμετεχόντων, ενώ μέτρια ικανοποιημένοι ήταν το 16,90%, πολύ ικανοποιημένοι ήταν το 31,86% και τέλος πάρα πολύ ικανοποιημένοι με την καθαριότητα του αέρα στον εργασιακό τους χώρο ήταν το 9,97 %.



Γράφημα 3: Ικανοποίηση από την καθαριότητα του εργασιακού χώρου.

Οι συμμετέχοντες ζητήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο της υγρασίας στον χώρο εργασίας τους. Από τους συνολικούς συμμετέχοντες, μόνο το 3,61% δήλωσε πως το επίπεδο της υγρασίας είναι πάρα πολύ υψηλό, ενώ το 14,72% δήλωσε ότι το επίπεδο της υγρασίας είναι πολύ υψηλό, το 58,33% των εργαζομένων ανέφερε ότι το επίπεδο της υγρασίας είναι μέτριο, ελάχιστο χαρακτήρισαν το επίπεδο της υγρασίας το 19,72% των εργαζομένων, και τέλος, το 3,61% των εργαζομένων δήλωσε πως δεν υπάρχει καθόλου υγρασία στην ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας τους.



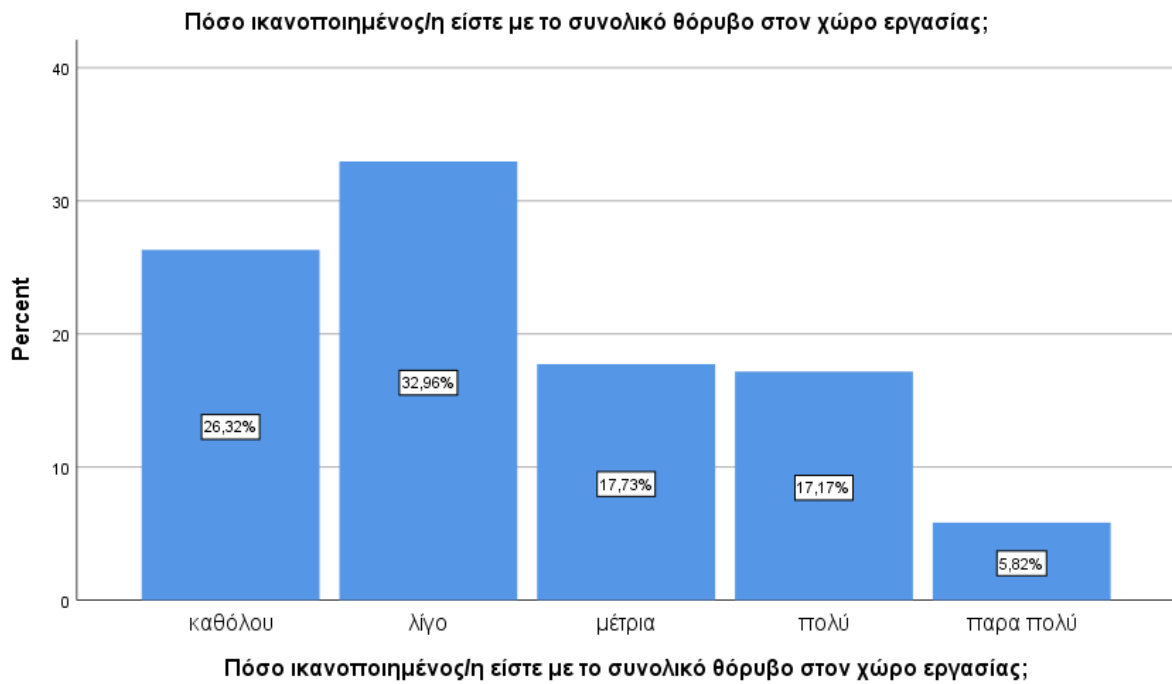
Γράφημα 4: Αξιολόγηση υγρασίας στον εργασιακό χώρο.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν όσον αφορά τον επηρεασμό της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους, από την υγρασία στην ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας. Το 13,09% απάντησε ότι δεν επηρεάζεται καθόλου η απόδοση και η παραγωγικότητα τους από την υγρασία στην ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας, Το 28,69% απάντησε ότι επηρεάζεται λίγο ενώ το 11,98% των συμμετεχόντων απάντησε ότι επηρεάζεται μέτρια, πολύ απάντησε ότι επηρεάζεται το 38,16% και τέλος πάρα πολύ απάντησε ότι επηρεάζεται η απόδοση και η παραγωγικότητα τους από την υγρασία στην ατμόσφαιρα του εργασιακού χώρου μόλις το 8,08%.



Γράφημα 5: Επηρεασμός της απόδοσης και της παραγωγικότητας από την υγρασία

Οι συμμετέχοντες εδώ κλήθηκαν να απαντήσουν για την ικανοποίηση τους από τον θόρυβο που επικρατεί στον χώρο εργασίας. Καθόλου ικανοποίηση όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα είχε το 26,32% των εργαζομένων, λίγη ικανοποίηση είχε το 32,96% ενώ μέτρια ικανοποίηση είχε το 17,73%, πολύ ικανοποίηση είχε το 17,17% και τέλος πάρα πολύ ικανοποίηση σχετικά με τον θόρυβο στον χώρο εργασίας είχε το 5,82%.



Γράφημα 6 : Ικανοποίηση σχετικά με τον συνολικό θόρυβο στον χώρο εργασίας.

Οι συμμετέχοντες εδώ απάντησαν όσον αφορά τον επηρεασμό της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους από την ακουστική στο γραφείο τους. Πως δεν επηρεάζεται καθόλου η απόδοση και η παραγωγικότητα από την ακουστική στο γραφείο τους απάντησε το 5,82%, λίγο απάντησε το 17,17% ενώ μέτρια το 12,47%, ότι επηρεάζεται πολύ απάντησε τι 45,43% και τέλος ότι επηρεάζεται πάρα πολύ η απόδοση και η παραγωγικότητα από την ακουστική στο γραφείο απάντησε το 19,11%.



Γράφημα 7: Επηρεασμός απόδοσης και παραγωγικότητας από ακουστική στο γραφείο.

Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου για την ικανοποίηση των εργαζομένων προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ευημερία, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα τους. Συνοψίζοντας, μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα:

Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται να είναι σχετικά ικανοποιημένοι με τον εξαερισμό, τη θερμοκρασία, και την καθαρότητα του αέρα του χώρου εργασίας τους. Η υγρασία της ατμόσφαιρας, ωστόσο, δεν ικανοποιεί πλήρως τους εργαζομένους και αποτελεί ένα σημείο που θα πρέπει να βελτιωθεί. Η προσαρμογή της θερμοκρασίας του περιβάλλοντος ανά εποχή καθώς και η επίδραση των ρούχων στη θερμοκρασία που νοιώθουν οι εργαζόμενοι, διαφοροποιείται, υποδεικνύοντας την ανάγκη για μια πιο ευέλικτη προσέγγιση στη διαχείριση της θερμοκρασίας.

Ο φωτισμός στον χώρο εργασίας ικανοποιεί τους εργαζομένους, και επιδρά θετικά στην απόδοσή τους. Ικανοποιημένοι εμφανίζονται επίσης οι εργαζόμενοι ως προς τον φυσικό φωτισμό που υπάρχει στο χώρο εργασίας τους. Οι απόψεις των εργαζομένων είναι σχετικά ομοιογενείς, υποδεικνύοντας ότι ο φωτισμός είναι ένας τομέας όπου το κράτος έχει φροντίσει σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων. Ωστόσο, συνεχής παρακολούθηση και βελτιώσεις μπορεί να διασφαλίσουν ότι παραμένει ένας παράγοντας ικανοποίησης.

Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται επιφυλακτικοί ως προς τη διάταξη του γραφείου. Οι μεγάλες συγκεντρώσεις εργαζομένων σε χώρους γραφείων επηρεάζει την επικοινωνία και τη συγκέντρωση των εργαζομένων. Με τη συγκέντρωση πολλών εργαζομένων σε ένα χώρο αναιρείται η οπτική μυστικότητα και ο έλεγχος των προσωπικών επιλογών στο γραφείο προκαλώντας σημαντική δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Η έλλειψη προσωπικού χώρου και η δυνατότητα να διαμορφώνουν το γραφείο τους σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους φαίνεται να επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίησή τους. Ένας ακόμα παράγοντας δυσαρέσκειας είναι ο θόρυβος που δημιουργείται με συνέπεια την έλλειψη συγκέντρωσης.

Ο συνολικός θόρυβος είναι μια σημαντική πηγή δυσαρέσκειας, ενώ η ακουστική αξιολογείται θετικά. Η μείωση του θορύβου και η βελτίωση της ακουστικής του χώρου μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων και να μειώσουν το άγχος και την ενόχληση. Επίσης, η παρουσία φύσης μέσα και έξω από το γραφείο φαίνεται να επηρεάζει

μέτρια την απόδοση των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, η ενσωμάτωση περισσότερων φυσικών στοιχείων μπορεί να βελτιώσει την ατμόσφαιρα των εργασιακών χώρων και να ενισχύσει την ευεξία των εργαζομένων. Οι ευέλικτοι χώροι εργασίας και οι παροχή επιλογών εξατομίκευσης προσφέρουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν βρίσκονται στο χώρο εργασίας. Όταν ο εργαζόμενος καλείται να εργαστεί σε ένα περιβάλλον που δεν τον ικανοποιεί αισθητικά ως προς τον σχεδιασμό και τα αισθητικά του στοιχεία, τότε δυσσαρεστείται και επηρεάζεται αρνητικά η απόδοσή τους. Ένας καλαίσθητος και ευχάριστος χώρος εργασίας μπορεί να ενισχύσει την ευεξία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, γι' αυτό η βελτίωση αυτών των στοιχείων είναι ζωτικής σημασίας.

Στα πλαίσια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα είναι απαραίτητο τα ανωτέρω ευρήματα να τύχουν σωστής επεξεργασίας και αξιολόγησης ώστε να διασφαλιστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και να εξασφαλιστεί κατά το δυνατόν η απόδοση τους. Η άμεση αντιμετώπιση των τομέων χαμηλότερης ικανοποίησης των συνθηκών εργασίας θα πρέπει να αξιολογηθούν και να αντιμετωπιστούν άμεσα. Η επένδυση σε καλύτερες συνθήκες εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα, μειωμένα επίπεδα άγχους και απουσιών από την εργασία, και βελτιωμένη ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων.

Κρίνεται απαραίτητο η κεντρική διοίκηση να αξιολογήσει και να χρησιμοποιήσει αυτά τα δεδομένα για την ανάπτυξη νέων κανονισμών και προτύπων που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας μπορεί να συμβάλει στη συνολική οικονομική ανάπτυξη, μειώνοντας τα κόστη υγείας και αυξάνοντας την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, η κεντρική διοίκηση πρέπει να ενισχύσει την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και παράγοντες όπως η οπτική μυστικότητα, ο θόρυβος, και ο αισθητικός σχεδιασμός προάγοντας την ευημερία, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, κάτι που θα ωφελήσει τόσο τις επιχειρήσεις όσο και την κοινωνία συνολικά.

Περιορισμοί

Κατά τη διάρκεια της έρευνας για το πώς ο χώρος εργασίας μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων, μπορεί να συναντήσετε αρκετούς περιορισμούς. Η πρόσβαση σε πληροφορίες μπορεί να είναι δύσκολη, καθώς ορισμένες εταιρείες ή εργαζόμενοι μπορεί να αρνηθούν να συμμετάσχουν λόγω φόβων για την αποκάλυψη εσωτερικών πληροφοριών ή αρνητικών κριτικών. Επίσης, η εξασφάλιση ότι το δείγμα των εργαζομένων που συμμετέχουν είναι αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού είναι κρίσιμη, καθώς τα μη αντιπροσωπευτικά δείγματα μπορεί να οδηγήσουν σε αποτελέσματα που δεν αντικατοπτρίζουν την πραγματική κατάσταση.

Ένας άλλος σημαντικός περιορισμός είναι η προκατάληψη στις απαντήσεις. Οι εργαζόμενοι μπορεί να δίνουν απαντήσεις που θεωρούνται κοινωνικά αποδεκτές αντί να εκφράζουν την πραγματική τους γνώμη, φαινόμενο γνωστό ως κοινωνική επιθυμητότητα. Επιπλέον, μπορεί να φοβούνται ότι η ειλικρινής απάντηση θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά τη θέση τους στην εργασία, οδηγώντας σε συγκρατημένες ή τροποποιημένες απαντήσεις.

Οι περιορισμοί στη μέθοδο έρευνας επίσης παίζουν ρόλο. Η αξιοπιστία και εγκυρότητα των ερωτηματολογίων ή άλλων εργαλείων μέτρησης μπορεί να περιορίζουν την ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Χωρίς κατάλληλα εργαλεία, τα δεδομένα μπορεί να είναι ανακριβή ή παραπλανητικά. Επίσης, οι περιορισμοί στον χρόνο και τους πόρους που διατίθενται για την έρευνα μπορεί να επηρεάσουν την έκταση της μελέτης, με μια βιαστική ή ανεπαρκώς χρηματοδοτούμενη έρευνα να οδηγεί σε λιγότερο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Η ανάλυση δεδομένων αντιμετωπίζει επίσης προκλήσεις. Η περιορισμένη γνώση ή πρόσβαση σε προηγμένα στατιστικά εργαλεία μπορεί να περιορίσει την ακρίβεια της ανάλυσης και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Μερικές φορές, τα δεδομένα μπορεί να δείχνουν αντικρουόμενες τάσεις που είναι δύσκολο να εξηγηθούν, καθιστώντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων πιο περίπλοκη.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως αλλαγές στην οικονομία ή την πολιτική κατάσταση, μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και να εισάγουν μεταβλητές που δεν ελέγχονται εύκολα, δημιουργώντας παραμορφώσεις στα αποτελέσματα της

έρευνας. Τέλος, οι ηθικοί και δεοντολογικοί περιορισμοί πρέπει επίσης να λαμβάνονται υπόψη. Η εξασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των συμμετεχόντων είναι απαραίτητη για να ενθαρρυνθεί η ειλικρινής συμμετοχή και να προστατευτούν οι συμμετέχοντες. Επιπλέον, η λήψη συναινετικής συμμετοχής και η διασφάλιση ότι οι συμμετέχοντες κατανοούν τους σκοπούς και τη διαδικασία της έρευνας είναι σημαντικά για τη διατήρηση της ηθικής ακεραιότητας της έρευνας.

Η αναγνώριση αυτών των περιορισμών είναι σημαντική, καθώς συμβάλλει στην κατανόηση των περιορισμών των ευρημάτων και της γενικευσιμότητας των συμπερασμάτων. Με αυτόν τον τρόπο, οι ερευνητές μπορούν να λαμβάνουν υπόψη τους αυτούς τους παράγοντες κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πώς ο χώρος εργασίας μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων.

Προτάσεις:

Για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, η βάση πρέπει να δοθεί σε ορισμένους κρίσιμους τομείς. Καταρχάς, η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι θεμελιώδης. Αυτό περιλαμβάνει τη διαμόρφωση χώρων που προάγουν τη συνεργασία και τη φιλικότητα, καθώς και την οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων που ενισχύουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των συναδέλφων. Επίσης, η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και σεμιναρίων βοηθά τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να δουν προοπτική στην εργασία τους. Η αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των εργαζομένων, μέσω της τακτικής ανατροφοδότησης και κινήτρων όπως μπόνους ή βραβεία, είναι επίσης ζωτικής σημασίας. Παράλληλα, η προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, με ευέλικτα ωράρια, μειώνει το άγχος και την εξουθένωση. Η υγιής επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι καθοριστική για την επίλυση προβλημάτων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Τέλος, η επένδυση σε βελτιωμένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την άνεση, την αποτελεσματικότητα και την ευημερία των εργαζομένων.

Επικεντρώνοντας στους παραπάνω τομείς, οι επιχειρήσεις μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και να δημιουργήσουν ένα παραγωγικό και θετικό εργασιακό κλίμα.

Βιβλιογραφία

Afshari A., Hultmark G., Nielsen P. V., Maccarini A., (2021), Ventilation System Design and the Coronavirus (COVID-19), *Aalborg University*, Pages 1-10.

Ajala E. M., (2012), The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity, *University of Ibadan Institutional Repository*, Volume 12, Pages 141-148.

Alderfer C. P., (1969), An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 142–175.

ÖZSUNGUR F. The Effects Of Boreout On Stress, Depression And Anxiety In The Workplace, *BUSINESS & MANAGEMENT STUDIES*, Vol.8, Issue 2, ISSN: 2148-2586 Pages 1391-1423.

Aryani S. M., Kusumawanto A., Suryabrata J. A., (2020), Lighting in the Workplace as the Visual Environment That Affect the Occupant's Mood, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* Volume 475, ISSN 2352-5398, Pages 10-15.

Badrianto Y., Ekhsan M., (2020), EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND JOB SATISFACTION

Burgess W. A., Ellenbecker M. J., Treitman R. D., (2004), second edition.

Churchill G. A., Ford N. M., Walker O. C., (1974), Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen, *Journal of Marketing Research*, volume 11, issue 3, Pages 254-260.

Danielsson, C. B., Bodin L., (2009), Differences in satisfaction with office environment among employees in different office types, *Journal of Architectural and Planning Research*, Vol. 26 No. 3, Pages 241 – 256.

Davis M. C., Leach D. J., Clegg C. W., (2011), The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 26, Pages 193 – 235.

Elsadek M., Liu B., (2020), Effects of viewing flowering plants on employees' wellbeing in an office-like environment, *Indoor and Built Environment*, Volume 30 issue 9, Pages 1429-1440.

Eriksson T., Ortega J., (2006), The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories Industrial and Labor Relations Review, *Department of Economics Aarhus School of Business*, Vol. 59, Pages 653-665.

Fernando A. G. N. K., Dissanayake D. M. R. S. A. G. N. K., (2019), The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; *Mediating Role of Intrinsic Motivation* (with Special Reference to the Harter J. K., Schmidt F. L., Keyes C. L. M., (2003), Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, *American Psychological Association*, Pages 205-224

Heerwagen J. H., Heubach J. G., Montgomery J., Weimer W.C., (1995), G OCCUPATIONAL STRESS THROUGH CHANGES IN THE WORKPLACE ENVIRONMENT, *AAOHN JOURNAL*, Volume 43, Issue 9, Pages: 458 - 468

Hemmatjo R., Zare S., Heydarabadi A. B, Hajivandi A., (2013), Investigation of heat stress in workplace for different work groups according to ISO 7243 standard in Mehr Petrochemical Complex, Assaluyeh, Iran, *Journal of Paramedical Sciences* vol 4 No 2 ISSN 2008-4978 Pages 97-101.

Horie S., (2013), Prevention of Heat Stress Disorders in the Workplace, *Medical Association Journal*, Pages 186-192.

Husti A. M., Contiuie I., Neacsu I., Cantor M., (2015), Psychological benefits of ornamental plants used in office environments, *University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine*, Pages 101-107.

Ismail A. R. M. R. A., Rani Z. K. M., Makhbul M. J. M., Nor M. N. A., Rahman, (2009), A Study of Relationship between WBGT and Relative Humidity to Worker Performance, *World Academy of Science*, Pages 209-214.

Javad Razjouyan, Hyoki Lee, Brian Gilligan, Casey Lindberg, Hung Nguyen, Kelli Canada, Alex Burton, Amir Sharafkhaneh, Karthik Srinivasan, Faiz Currim, Sudha Ram, Matthias R. Mehl, Nicole Goebel, Melisa Lunden, Seema Bhangar, Judith Heerwagen, Kevin Kampschroer, Esther M. Sternberg, Bijan Najafi ... See fewer authors, (2020), Wellbuilt for wellbeing: Controlling relative humidity in the workplace matters for our health, *International Journal of Indoor Enviroment and Health*, volume 30 Issue 4, Pages 167-179.

Kouka A., (2023), Factors of Motivation that affect Employees' Efficiency: The Crucial Role of Human Resource Management *Hellenic Open University*, Pages 4-126.

Leather P., (2003), Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace, *University of Utah*, Volume 23 Issue 2, Pages 213-222.

Miner J. B., (2005), ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 1, ESSENTIAL THEORIES OF MOTIVATION

AND LEADERSHIP

MURPHY S. A., DUXBURY L., (2006), THE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL CONSEQUENCES OF STRESS, ANXIETY, AND DEPRESSION IN THE WORKPLACE: A CASE STUDY STEVEN A. MURPHY and LINDA DUXBURY, *CANADIAN JOURNAL OF COMMUNITY*, VOL. 25 NO. 2, Pages 143-154.

ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. NESINAK INDUSTRIE, *Journal of Business, Management, and Accounting* Volume 2 Issue 1 E-ISNN 2714-870.

Osmeke M., Adegboyega S., (2017), Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs, *FUNAI JOURNAL OF ACCOUNTING, BUSINESS AND FINANCE (FUJABF) Vol. 1. NO. 1. 2017. Pp 161-173.*

Özsungur F., (2020), THE EFFECTS OF BOREOUT ON STRESS, DEPRESSION, AND

Pitaloka E., (2014), THE AFFECT OF WORK ENVIRONMENT, JOB SATISFACTION, ORGANIZATION COMMITMENT ON OCB OF INTERNAL AUDITORS, *International Journal of Business, Economics and Law*, Vol. 5, Issue 2 ISSN 2289-1552, Pages 10-18.

Private Commercial Banks in Sri Lanka) *International Journal of Engineering and Management Research* Volume- 9, Issue- 5, Pages 27-31.

Raziqa A., Maulabakhsha R., (2015), Impact of Working Environment on Job Satisfaction, *Procedia Economics and Finance*, Pages 717-725.

Seeley E., (1992), The Implications of Maslow's Theory of Motivation for Consumer Expenditure Patterns, *The Journal of Socio-Economics, Human Needs and Consumer Economics: Volume 21, Number 4, pages 303-324.*

Taheri R. M., MD. Shipon, Miah, Md. Kamaruzzaman, (2020), Impact of Working Environment on Job Satisfaction, *EJBMR, European Journal of Business and Management Research* Vol. 5, No. 6, Pages 1-5.

Tanabe S., Haneda M., Nishihara N., (2015), *Workplace productivity and individual thermal satisfaction*, *Building and Environment*, Pages 42-50.

Weston H. C., Br J., *Ind Med*, (1944), Brightness, Well-being and Work, *British Journal of Industrial Medicine*, Pages 180-196.

