



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΜΒΑ "ΨΗΦΙΑΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ"**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Τίτλος:**

Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.  
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης  
σε καταλύματα 4ων και 5 αστερών.

**ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ:**

ΝΙΚΑ ΕΙΡΗΝΗ AM: mba20038

ΝΤΑΛΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ AM: mba20039

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**Αθήνα, Νοέμβριος 2022**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA**  
**SCHOOL OF MANAGEMENT, ECONOMICS & SOCIAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**  
**POSTGRADUATE PROGRAM MSc/MBA DIGITAL BUSINESS**

**Diploma Thesis**

**Title:**

Human Resources Management and Development.  
Investigating employee satisfaction and job performance  
in 4 and 5-star accommodation.

**STUDENTS' NAMES:**

EIRINI NIKA

ALEXANDRA NTALA

**Registration Numbers:**

mba20038

mba20039

**SUPERVISOR:** IOANNIS SALMON

**Athens, November, 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**MBA "ΨΗΦΙΑΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ"**

**Τίτλος εργασίας:**

Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.  
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης σε  
καταλύματα 4ων και 5 αστέρων.

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι  
Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/a</b>	<b>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
<b>1</b>	ΣΑΛΜΟΝ ΙΩΑΝΝΗΣ	Αναπληρωτής Καθηγητής	
<b>2</b>	ΓΚΟΥΜΑΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ	Καθηγητής	
<b>3</b>	ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ	Ε.ΔΙ.Π.	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **ΝΙΚΑ ΕΙΡΗΝΗ** του **ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ**, με αριθμό μητρώου **mba20038** φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **MBA Digital Business** του Τμήματος **ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ** της Σχολής **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ** 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».

Η Δηλούσα



## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **ΝΤΑΛΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ** του **ΓΕΩΡΓΙΟΥ**, με αριθμό μητρώου **mba20039** φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **MBA Digital Business** του Τμήματος **ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ** της Σχολής **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ** 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».

Η Δηλούσα



## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b> .....	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης .....	10
1.3 Σημασία της εργασιακής ικανοποίησης .....	15
1.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης .....	19
1.4.1 Ατομικοί παράγοντες.....	21
1.4.2 Οργανωσιακοί παράγοντες.....	23
1.4.3 Παράγοντες υποκίνησης.....	25
1.4.4 Ικανοποίηση από τη ζωή .....	37
1.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b> .....	39
2.1 Εισαγωγή.....	39
2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής απόδοσης.....	40
2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής απόδοσης .....	46
2.3.1 Ατομικοί παράγοντες.....	46
2.3.2 Εργασιακό περιβάλλον .....	49
2.3.3 Υποστήριξη και ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο .....	50
2.3.4 Αξιολόγηση απόδοσης.....	51
2.3.5 Οργανωσιακή κουλτούρα .....	51
2.3.6 Ηγεσία.....	54
2.3.7 Νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας και διαχείριση γνώσης ..	55
2.3.8 Πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.....	56
2.4 Μέτρηση και αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης.....	61
2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου .....	64

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....</b>	<b>66</b>
3.1 Εισαγωγή.....	66
3.2 Σημασία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς.....	66
3.3 Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς.....	68
3.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>74</b>
4.1 Εισαγωγή.....	74
4.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	74
4.3 Μέθοδος και μεθοδολογικό εργαλείο.....	75
4.4 Δείγμα της έρευνας.....	78
4.5 Διαδικασία της έρευνας.....	80
4.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	81
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>82</b>
5.1 Περιγραφική στατιστική.....	82
5.1.1 Εργασιακή ικανοποίηση.....	82
5.1.2 Εργασιακή απόδοση.....	96
5.2 Επαγωγική στατιστική.....	105
5.2.1 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης.....	105
5.2.2 Επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών και χαρακτηριστικών επιχειρήσεων στις απόψεις των ερωτηθέντων.....	107
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>121</b>
6.1 Εισαγωγή.....	121
6.2 Συζήτηση.....	121
6.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	125
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>126</b>

7.1 Τελικά συμπεράσματα της έρευνας .....	126
7.2 Θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας .....	127
7.3 Περιορισμοί και προτάσεις περαιτέρω έρευνας.....	129
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....</b>	<b>130</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1. Ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης.....	12
Πίνακας 1.2 Οντολογικές θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης .....	26
Πίνακας 1.3 Μηχανιστικές θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση	32
Πίνακας 4.1 Κατηγορίες κλίμακας Job Satisfaction Survey .....	76
Πίνακας 4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας Job Satisfaction Survey .....	77
Πίνακας 4.3 Διαστάσεις κλίμακας Employee Performance at Workplace .....	77
Πίνακας 4.4 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας Employee Performance at Workplace...	78
Πίνακας 4.3 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων .....	79
Πίνακας 4.4 Προφίλ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .....	79
Πίνακας 5.1 Περιγραφικά μέτρα κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης.....	82
Πίνακας 5.2 Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης .....	94
Πίνακας 5.3 Περιγραφικά μέτρα κλίμακας εργασιακής απόδοσης .....	96
Πίνακας 5.4 Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων της κλίμακας εργασιακής απόδοσης .	104
Πίνακας 5.5 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης.....	106
Πίνακας 5.6 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση του φύλου....	107
Πίνακας 5.7 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της ηλικίας ..	108
Πίνακας 5.8 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση του εκπαιδευτικού επιπέδου .....	110
Πίνακας 5.9 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο .....	113
Πίνακας 5.10 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό οργανισμό .....	115
Πίνακας 5.11 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της κατηγορίας της ξενοδοχειακής μονάδας .....	117
Πίνακας 5.12 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της τοποθεσίας της ξενοδοχειακής μονάδας .....	118

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν πλήρη επίγνωση της σημασίας της απόδοσης των εργαζομένων, ως ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Ως εκ τούτου, προσπαθούν να βρουν τρόπους αύξησης αυτής της απόδοσης μέσω των οποίων μπορεί να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο. Η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αυξηθεί καταβάλλοντας προσπάθειες σε παράγοντες που ενισχύουν το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων, που διαμορφώνουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα, αλλά και παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία (Vosloban, 2012; Thao & Hwang, 2015; Kuruppu, Kavirathne & Karunarathna, 2021).

Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ότι αξιολογεί την έκταση της εκπλήρωσης που φέρνει μια εργασία σε έναν εργαζόμενο, η οποία κατά συνέπεια επηρεάζει τη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση αυτού του εργαζομένου. Είναι δύσκολο να εδραιωθεί η ικανοποίηση από την εργασία, αλλά με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται άνετα και ενθουσιασμένοι για να καινοτομήσουν στη δουλειά τους. Η εργασιακή ικανοποίηση, ανεξάρτητα από το επάγγελμα ή τον τομέα απασχόλησης, έχει αποτελέσει θέμα ενδελεχούς έρευνας τις τελευταίες δεκαετίες. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι τα θετικά συναισθήματα του ατόμου για τη δουλειά του και τη χαρακτηριστική δομή της. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεδομένου ότι είναι εντάσεως εργασίας, ότι η αλληλεπίδραση πελάτη και εργαζομένου αποτελεί στοιχείο της φύσης της ξενοδοχειακής υπηρεσίας, αλλά και ότι η αλληλεπίδραση τόσο των εργαζομένων μεταξύ τους, όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες, διαμορφώνει το επίπεδο ικανοποίησης και των δύο μερών, καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία έχει κερδίσει την αυξανόμενη προσοχή πολλών ερευνητών και επαγγελματιών στην οργανωσιακή μελέτη και η ιδιαίτερη εστίαση δίνεται στην αναζήτηση της απάντησης για να κατανοηθεί γιατί κάποιοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους από άλλους, ενώ η διασφάλιση της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί στόχο των σύγχρονων επιχειρήσεων καθώς συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αύξηση των κερδών. Ποικίλη επιστημονική βιβλιογραφία και εμπειρικές έρευνες αναδεικνύουν τη σημασία της εργασιακής

ικανοποίησης και την αιτιολογική της σχέση με την εργασιακή απόδοση (Judge et al., 2001). Η εν λόγω σχέση αναφέρεται συχνά ως το «Ιερό Δισκοπότηρο» των βιομηχανικών ψυχολόγων (Landy, 1989). Η έρευνα κατευθύνεται επίσης προς τη θετική επίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης στην ικανοποίηση των πελατών ενός οργανισμού (Bach & Milman, 1996).

Ο στόχος της εν λόγω έρευνας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων στον κλάδο της φιλοξενίας στην Ελλάδα, και να αναλύσει πώς οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τους εργαζόμενους σε καταλύματα τεσσάρων και πέντε αστέρων. Στη βάση των ανωτέρω διαμορφώνονται και τα ερευνητικά ερωτήματα ως εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;
2. Σε τι βαθμό επηρεάζεται η απόδοση των εργαζομένων από την εργασιακή τους ικανοποίηση στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;
3. Επηρεάζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;

Η σημαντικότητα της διερεύνησης του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων έγκειται στο να κατανοήσουμε μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά και μέσω της πρωτογενούς ανάλυσης που θα διεξαχθεί, τα οφέλη που έχουν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας από τη διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, του περιορισμού της εναλλαγής εργαζομένων, της αύξησης της αφοσίωσης των εργαζομένων αλλά και της αύξησης της κερδοφορίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

### **1.1 Εισαγωγή**

Ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1930 διαπιστώθηκε η σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού για την οργανωσιακή επίδοση διαμέσου της απόδοσης στην εργασία (Roethlisberger & Dickson, 1939). Έκτοτε αρκετές μελέτες έχουν διεξαχθεί προκειμένου να διερευνήσουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσης της εργασίας, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Brief & Weiss, 2002). Τη δεκαετία του '70, ο Locke (1976) προβαίνει σε μία εκτίμηση των μελετών που είχαν ως τότε διεξαχθεί για την εργασιακή ικανοποίηση, αναφέροντας τον αριθμό των 7.000. Τη δεκαετία του 1990 ο Spector (1997) προβαίνει στην ίδια εκτίμηση, αναφέροντας τον αριθμό των 12.400 μελετών.

Πράγματι, η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι μόνο «η πιο μελετημένη μεταβλητή στην ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού» (Spector, 2000, σελ. 196), αλλά είναι επίσης η μεγαλύτερη εστιακή στάση των εργαζομένων από την άποψη της έρευνας και της πρακτικής (Saari & Judge, 2004). Η συνεχιζόμενη δημοτικότητα αυτής της έννοιας συνδέεται πολύ με τη σχέση της με πολλά σημαντικά αποτελέσματα, όπως την απόδοση των εργαζομένων, την πρόθεση παραίτησης από τη θέση εργασίας, την οργανωσιακή δέσμευση (Herzberg et al., 1957; Meyer et al., 1993; Lambert et al., 2005). Ωστόσο, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων.

Στη βάση των όσων αναφέρθηκαν το παρόν κεφάλαιο αρχικά προσπαθεί να αποσαφηνίσει εννοιολογικά την εργασιακή ικανοποίηση και εν συνεχεία παραθέτει τους παράγοντες που είναι προσδιοριστικοί της εργασιακής ικανοποίησης.

### **1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης**

Οι πρώτοι ορισμοί της ικανοποίησης από την εργασία τείνουν να επικεντρώνονται στα συναισθήματα ενός υπαλλήλου και τα συναισθήματα του προς την εργασία και το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου διεξάγεται. Σύμφωνα με τον Spector (1997) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «αυτό που αισθάνεται ένα άτομο στην εργασία του και σε διάφορες πτυχές της εργασίας». Περαιτέρω, ο Spector (1997) παραθέτει τρία κύρια χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης. Το

πρώτο είναι πως οι ανθρώπινες αξίες θα πρέπει να αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές για τις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάζουν στην επίτευξη οργανωσιακής δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένου του σεβασμού σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Σε αυτήν την περίπτωση, υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να οδηγήσουν και παράλληλα να αντανακλούν υψηλότερο και καλύτερο επίπεδο ψυχοσυναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων και επομένως υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας από μέρους τους. Το δεύτερο είναι πως η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά στη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και κατ' επέκταση στη συνολική λειτουργία μίας επιχείρησης: υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης έχουν ως αποτέλεσμα θετική συμπεριφορά από μέρους των εργαζομένων και αντίστροφα. Το τελευταίο χαρακτηριστικό είναι πως η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει και έναν δείκτη των δραστηριοτήτων του οργανισμού, προσδιορίζοντας τους τομείς που μπορεί να χρήζουν βελτίωσης.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Locke (1976, σελ. 1300) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση των εμπειριών εργασίας ή των εργασιών του ατόμου». Αυτός, ο βασιζόμενος στην επιρροή, ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία παραμένει δημοφιλής και εξακολουθεί να χρησιμοποιείται από διάφορους ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι «μια συναισθηματική αντίδραση σε μια δουλειά που προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με αυτά που είναι επιθυμητά για τον κάθε εργαζόμενο» (Cranny et al., 1992, σελ. 1). Οι Τσουνής και Σαράφης (2016, σελ. 180) τονίζουν πως «η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά ένα πολύπλοκο σύνολο στάσεων απέναντι σε διαφορετικές όψεις της εργασίας, οι οποίες προκύπτουν από τις προσδοκίες ενός ατόμου γύρω από αυτή, καθώς και τις προσωπικές του εμπειρίες στο συγκεκριμένο πεδίο. Σχετίζεται με τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση απέναντι στην εργασία, στη βάση των προσωπικών εμπειριών και των αξιών του εργαζόμενου».

Μια μετα-ανάλυση από τους Connolly και Viswesvaran (2000) παρείχε επίσης υποστήριξη για τη χρήση της επιρροής των ορισμών της εργασιακής ικανοποίησης όταν διαπίστωσαν ότι αυτή συσχετίστηκε τόσο με θετική όσο και με την αρνητική

ευαισθησία. Ενώ είναι δημοφιλής, ο ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία ως επιρροή αυξάνεται (Franzoi, 2003). Η εφαρμογή αυτής της γραμμής σκέψης στην κατασκευή της ικανοποίησης από την εργασία φαίνεται να είναι σύμφωνη με την πεποίθηση μεταξύ των ερευνητών ότι οι επιπτώσεις του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου επηρεάζουν τόσο τα οργανωτικά όσο και τα συμπεριφορικά αποτελέσματα των εργαζομένων (Siu, et al., 2005; Judge, et al., 2001).

Στη βάση των ανωτέρω, επομένως, διαπιστώνεται πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από κοινωνικές και διαπροσωπικές διαδικασίες στο περιβάλλον εργασίας, εμπεριέχοντας γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία (Dirboye et al., 1994). Αν και δεν είναι μια νέα εννοιολογία, ο ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία ως στάση είναι επωφελής αφού επιτρέπει την εφαρμογή της μεθοδολογίας της κοινωνικής ψυχολογικής στάσης για την ανάλυση της κατασκευής (Brief, 1998). Η μελέτη του Huff και των συναδέλφων του (Huff, et al., 2005) διαπίστωσε επίσης ότι η συμπερίληψη ενός μέτρου αξιολόγησης επιτρέπει ένα καλύτερο μοντέλο της εργασιακής ικανοποίησης πέρα από την απλή επιρροή, τη γνώση ή την επίδραση.

Συνολικά, επομένως, διαπιστώνεται πως αρκετοί μελετητές έχουν προσπαθήσει να δώσουν τον δικό τους ορισμό για την εργασιακή ικανοποίηση. Η προσπάθεια αυτή χρονολογείται ήδη από τη δεκαετία του 1930 και έκτοτε οι διάφοροι ορισμοί μπορούν να θεωρηθούν και ως μία αντανάκλαση των αλλαγών που συντελούνται στους οργανισμούς, στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και στην εξέλιξη της οργανωσιακής ψυχολογίας. Μία προσπάθεια αποτύπωσης διαφόρων ορισμών με το πέρασμα των δεκαετιών έγινε από τον Aziri (2011) και παρατίθεται στον Πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1. Ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης

Μελετητής	Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης
Hoprock (1935)	<p>Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλούν σε έναν άνθρωπο να πει ειλικρινά ότι είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, αν και η ικανοποίηση από την εργασία υπόκειται στην επίδραση πολλών εξωτερικών παραγόντων, παραμένει κάτι εσωτερικό που έχει να κάνει με τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Αυτή η ικανοποίηση από την εργασία, παρουσιάζει ένα σύνολο παραγόντων που προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης.</p>
Vroom (1964)	<p>Ο Vroom στον ορισμό του σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία επικεντρώνεται στο ρόλο του εργαζομένου στο χώρο εργασίας. Έτσι ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως συναισθηματικός προσανατολισμός των ατόμων προς τους ρόλους εργασίας που έχει</p>
Davis et al. (1985)	<p>Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει ένα συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που οι εργαζόμενοι έχουν προς την εργασία τους. Ο εργαζόμενος που απασχολείται σε έναν οργανισμό, φέρνει μαζί του τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις εμπειρίες που καθορίζουν τις προσδοκίες του. Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι προσδοκίες είναι και ταιριάζουν με τις πραγματικές ανταμοιβές. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι στενά συνδεδεμένη με τη συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας</p>
Statt (2004)	<p>Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως η έκταση στην οποία ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με τις ανταμοιβές που αποκομίζει από τη δουλειά του, ιδιαίτερα από την άποψη της εγγενούς υποκίνησης</p>

<p><b>Mullins (2005)</b></p>	<p>Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται συνήθως με κίνητρα, αλλά η φύση αυτής της σχέσης δεν είναι ξεκάθαρη. Η ικανοποίηση δεν είναι η ίδια με το κίνητρο. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι περισσότερο μια στάση, μία εσωτερική κατάσταση. Θα μπορούσε, για παράδειγμα, να συνδεθεί με ένα προσωπικό αίσθημα επίτευξης, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά</p>
<p><b>Armstrong (2006)</b></p>	<p>Ο όρος ικανοποίηση αναφέρεται στη στάση και τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για το έργο τους. Η θετική και ευνοϊκή στάση απέναντι στη δουλειά δείχνει ικανοποίηση από την εργασία. Οι αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν δυσαρέσκεια ως προς τη θέση εργασίας</p>
<p><b>Kaliski (2007)</b></p>	<p>Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η αίσθηση του εργαζομένου για επίτευξη και επιτυχία στην εργασία. Θεωρείται γενικά ότι συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την προσωπική ευημερία. Η ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται ότι το άτομο κάνει μια δουλειά που απολαμβάνει και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Η ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται περαιτέρω ενθουσιασμό και ευτυχία με το έργο κάποιου. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στην αναγνώριση, το εισόδημα, την πρόωθηση και την επίτευξη άλλων στόχων που οδηγούν σε μια αίσθηση πληρότητας</p>
<p><b>Aziri (2008)</b></p>	<p>Η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει ένα αίσθημα που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της αντίληψης ότι η δουλειά ικανοποιεί τις υλικές και ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου</p>

Πηγή: Aziri, 2011



Σε κάθε περίπτωση, η ικανοποίηση των εργαζομένων υποδηλώνει τους χαρούμενους και ικανοποιημένους υπαλλήλους καθώς μπορούν να εκπληρώσουν τις δικές τους επιθυμίες και απαιτήσεις μέσω της δουλειάς τους. Με αυτόν τον τρόπο η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο για την προσπάθειά τους, που επηρεάζει θετικά και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Εάν οι οργανωτικοί στόχοι ευθυγραμμίζονται με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων, τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ευτυχημένοι και ανταγωνιστικοί (Liao & Chang, 2004). Η ικανοποίηση των εργαζομένων δύναται ακόμα να λάβει χώρα διαμέσου της συμπεριφοράς που επιδεικνύει σεβασμό, της παροχής αναγνώρισης στον οργανισμό, της προσφοράς οφελών πέρα από τους μέσους όρους του κλάδου, της προσφοράς προνομίων στους εργαζόμενους και της ενδυνάμωσής τους. Τα στοιχεία αυτά οδηγούν σε αυξημένο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία και διαμέσου της παρακίνησης των εργαζομένων οδηγούν σε υψηλότερη προσπάθεια από μέρους τους που εν τέλει επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή επίδοση (Dahkoul, 2018). Τα ανωτέρω οδηγούν τη συζήτηση στη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για τους οργανισμούς στο σημερινό πλαίσιο.

### **1.3 Σημασία της εργασιακής ικανοποίησης**

Η συνεχιζόμενη δημοτικότητα της έρευνας στο πεδίο της εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται πολύ με τη σχέση του με πολλά σημαντικά αποτελέσματα. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με μια σειρά μεταβλητών που μαζί επηρεάζουν και διαμορφώνουν την οργανωσιακή συμπεριφορά. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία μπορεί να παρέχει πληροφορίες για τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και άλλων μεταβλητών όπως η συμμετοχή στην εργασία, η συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας, η οργανωτική δέσμευση, ο κύκλος εργασιών, η απουσία, η απόδοση εργασίας κ.λπ.

Πιο συγκεκριμένα, αρκετοί ερευνητές έχουν καταδείξει πως υπάρχει μία σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και την απόδοση στην εργασία (Judge et al., 2001; Iaffaldano & Mucinsky, 1985; Herzberg et al., 1957), της συμπεριφοράς στην οργάνωση (Wagner & Rush, 2000; Bateman & Organ, 1983), την απουσία από την εργασία (Lambert et al., 2005; Steers & Rhodes, 1978), τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές εργασίας (Penney & Spector, 2005), και τον

πραγματικό κύκλο εργασιών (Griffeth et al., 2000; Lee et al., 1999). Άλλες μελέτες έχουν επίσης βρει σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των ψυχολογικών διαδικασιών ενός υπαλλήλου, όπως το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης (Sagie, 1998; Meyer et al., 1993), τα κίνητρα (Hackman & Oldham, 1976) και τη συμμετοχή στην εργασία (Freund, 2005). Τέλος, η ικανοποίηση από την εργασία έχει επίσης αποδειχθεί ότι σχετίζεται σημαντικά με τη ζωή ενός υπαλλήλου εκτός του χώρου εργασίας, που καθορίζεται με τα μέτρα ικανοποίησης της ζωής (McElwain et al., 2005), τις ενδοοικογενειακές συγκρούσεις (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005) και την εκδήλωση τόσο των φυσικών όσο και των συμπεριφορικών συμπτωμάτων του άγχους (Spector et al., 2005). Επίσης, έχει καταδειχθεί πως τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων ενδεχομένως να μην αποτελούν διαμεσολαβούμενες μεταβλητές (Dipboye et al., 1994; Witt & Nye, 1992).

Επίσης, σημαντική επίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι και η συμμετοχή στην εργασία, η οποία αναφέρεται στην ψυχολογική ταύτιση των εργαζομένων με τη δουλειά τους (Chiu και Tsai, 2006), υπό το πρίσμα ότι η εργασία αποτελεί ένα μέσο ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων (Kanungo, 1979). Αρκετές μελέτες (Brown, 1996; Kinicki et al., 2002; Rose και Wright, 2005; Weissenberg και Gruenfeld, 1968; Workman, 2003; Kjeldsen και Hansen, 2018) έχουν εξετάσει τη συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και συμμετοχής στην εργασία υποδεικνύοντας μία ισχυρή ή μέτρια ισχυρή συσχέτιση. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες μελέτες, όπως του Knoop (1995) που έχουν καταλήξει στα αντίθετα αποτελέσματα. Από οργανωτική άποψη, η σχέση μεταξύ της εμπλοκής της εργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία έχει μεγάλη σημασία για τη συνολική παραγωγικότητα, επειδή οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν τον εαυτό τους με τη δουλειά τους και σε τελική περίπτωση να είναι πιο παραγωγικοί και να ασχολούνται περισσότερο με την καθημερινή τους εργασία (Medina, 2017).

Στη συνέχεια, η συμπεριφορά της οργανωσιακής ιθαγένειας αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, δεδομένου ότι η οργανωσιακή ιθαγένεια σχετίζεται με το πώς ένας εργαζόμενος υπερβαίνει τα τυπικά του καθήκοντα βάσει της θέσης εργασίας του (Kinicki & Kreitner, 2003). Όπως τονίζει ο Organ (1990), η συμπεριφορά της οργανωσιακής ιθαγένειας συνεπάγεται

υψηλότερο επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων και συμμετοχή σε ενέργειες όπως εκπαίδευση των νέων εργαζομένων, ενεργός συμμετοχή στη βελτίωση της εργασίας, φροντίδα για την οργανωτική ιδιοκτησία και συμμετοχή των συναδέλφων, διατήρηση καλών σχέσεων με τους συναδέλφους ανεξάρτητα από τη θέση τους κ.λπ. Η οργανωσιακή ιθαγένεια έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή επίδοση (Organ, 1990; Karaman και Watson, 2017), διαμέσου της εργασιακής ικανοποίησης (Organ & Ryan, 1995) και τον ρόλο των ηγετών σε αυτή τη σχέση (Podsakoff et al., 2000; VanDyne και Ang, 1998; Musinguzi et al., 2018).

Μια άλλη μεταβλητή που σχετίζεται με τη συμπεριφορά της οργανωτικής ιθαγένειας και τη συμμετοχή στην εργασία και συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι η δέσμευση στον οργανισμό, δεδομένου ότι αναφέρεται στην ταύτιση ενός εργαζομένου στον οργανισμό και συνεπώς καθορίζει τη συμπεριφορά του και επομένως τις ενέργειές του προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Fang, 2001; Kinicki & Kreitner, 2003). Το γεγονός ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία έχει καταδειχθεί σε πολλές μελέτες που έχουν διεξαχθεί κατά το παρελθόν (Lincoln και Kalleberg, 1996; Mueller και Price, 1990; Staw et al., 1994; Yoon και Thye, 2002; Metz, 2018; Kinicki et al., 2002; McNeese-Smith, 2001; Tett και Meyer, 1993; Metz, 2018).

Οι Griffeth et al. (2000) δίνουν έμφαση στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, δηλαδή στον αριθμό των εργαζομένων που αποχωρούν από τον οργανισμό στη βάση του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Ο κύκλος εργασιών είναι σημαντικός για κάθε οργανισμό για δύο λόγους. Πρώτον, έχει αρνητικό αντίκτυπο στη χρηματοδότηση μιας χώρας, αλλά το πιο σημαντικό διαταράσσει τη συνέχεια και την ομαλή λειτουργία, η οποία έχει μεγάλη σημασία για την οργανωτική επιτυχία (Kinicki και Kreitner, 2003; Paris et al., 2018). Ο κύκλος εργασιών έχει περισσότερα μειονεκτήματα από το απλό χρηματοοικονομικό κόστος και οι αρνητικές επιπτώσεις εμφανίζονται καλύτερα στη συνέπεια των εργαζομένων, στη σταθερότητα της οργάνωσης και στην παραγωγικότητα της οργάνωσης (Zhong et al., 2006). Πολλές μελέτες απέδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή ή μετρίως ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης ή της πραγματικής αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό (Griffeth et al., 2000; Zhong et al.,

2006; Wang et al.,2019).

Η επόμενη μεταβλητή που συσχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία και έχει αρνητική επίδραση στις επιχειρήσεις είναι η απουσία καθώς συνοδεύεται από διάφορα μειονεκτήματα. Αυτά τα μειονεκτήματα είναι η αδυναμία παροχής υπηρεσιών, η χαμηλή ηθική που προκαλεί χαμηλή παραγωγικότητα, οι υπερωρίες, η μείωση του εύρους ή του επιπέδου των υπηρεσιών και αύξηση των απαιτήσεων στο σύστημα αμοιβών του οργανισμού. Η απουσία μπορεί να είναι δικαιολογημένη ή μη (Haswell, 2003; Wang et al.,2019). Τέτοιοι λόγοι προκύπτουν συχνά από μια κακή ατμόσφαιρα εργασίας, μια αδύναμη διαπροσωπική σχέση ή απλά οι εργαζόμενοι δεν δεσμεύονται να εργαστούν. Ένα παράδειγμα απουσίας, ερευνήθηκε από τους Hackett και Bycio (1996), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι το νοσηλευτικό προσωπικό σε σύγκριση με άλλα επαγγέλματα έχει σημαντικά υψηλότερο ποσοστό απουσίας λόγω άγχους και τραυματισμών σχετιζόμενων με την εργασία. Όπως υποτίθεται, μελέτες που διεξήχθησαν σχετικά με αυτό το θέμα οδηγήθηκαν στο εύρημα μίας ασθενούς μη θετικής συσχέτισης μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και της παρουσίας τους στον χώρο εργασίας (Hackett et al., 1989; Lewig και Dollard, 2003; Wang et al.,2019).

Ένας ακόμη παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση είναι το άγχος. Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές (Oudejans, 2008; Musinguzi et al., 2017) το άγχος δεν είναι μία κατάσταση στατική, καθώς χαρακτηρίζεται από τη «σύγκρουση» που υπάρχει μεταξύ των απαιτήσεων και των περιορισμών με τα οποία ένα άτομο έρχεται αντιμέτωπο, στην προσπάθειά του να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο που θεωρείται από το ίδιο το άτομο αφενός αβέβαιο και αφετέρου ιδιαίτερα σημαντικό. Σημαντικό είναι να τονιστεί πως το άγχος μπορεί να οδηγήσει σε θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, όπως ψυχοσωματικά συμπτώματα, αλλά και σε ψυχολογική δυσφορία (Robbins, 2003). Η ψυχολογική κατηγορία είναι η πιο σημαντική για τους οργανισμούς, επειδή προκαλεί δυσαρέσκεια και βρίσκεται σε ισχυρή θετική συσχέτιση με την απουσία (Griffeth et al., 2000). Όπως αναμενόταν, υπάρχει μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ του άγχους και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως έχει αποδειχθεί σε αριθμό μελετών (Babin και Boles, 1998; Hollon και Chesser, 1976; Miles, 1975; Tetrick και LaRocco, 1987; Dharmanegara et al., 2016). Οι Tetrick και LaRocco (1987) διεξήγαγαν έρευνα αναφερόμενοι στην επίδραση της

άσκησης στην εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους του τομέα της υγείας. Βρήκαν ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ του άγχους και της ικανοποίησης από την εργασία, αλλά κατέληξαν επίσης στο συμπέρασμα ότι το άγχος εξασθενεί μεταξύ των εργαζομένων που έχουν τον έλεγχο της εργασίας τους.

Με το πέρασμα του χρόνου, αρκετές έρευνες και μετα-αναλύσεις διεξήχθησαν διερευνώντας τη σύνδεση που υπάρχει μεταξύ της κινητικότητας και της ικανοποίησης από την εργασία, εξετάζοντας τα προηγούμενα, τη συσχέτιση και τις συνέπειες της ικανοποίησης από την εργασία (Kinicki et al., 2002; Sudiardhita et al., 2018). Το αποτέλεσμα ήταν μία θετική σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών και ειδικότερα μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Υψηλό επίπεδο παρακίνησης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη πρόθεση αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό, σε υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, σε παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, καθώς και σε αυξημένο επίπεδο ικανοποίησης των πελατών του οργανισμού (Timmreck, 2001).

Ενώ η έρευνα που διεξήχθη μέχρι στιγμής αποκάλυψε πόσο σημαντική και δημοφιλής είναι η εργασιακή ικανοποίηση ως ερευνητικό κατασκευάσμα, υπάρχουν ωστόσο περιορισμοί που υπονομεύουν την αποτελεσματικότητα ως προγνωστικός παράγοντας των διαφόρων αποτελεσμάτων (Iaffaldano & Mucinsky, 1985; Griffeth et al., 2000; Judge et al., 2001; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Οι γενικά χαμηλοί συσχετισμοί που βρέθηκαν μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και άλλων μεταβλητών εγείρει ερωτήματα όσον αφορά στην εγκυρότητα των ερευνών καθώς και την αποτελεσματικότητά τους ως πρόβλεψη σε μελέτες στις κοινωνικές επιστήμες (Huff et al., 2005).

#### **1.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης**

Οι Kinicki και Kreitner (2003) πραγματοποίησαν μια κατηγοριοποίηση των καθοριστικών παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία με πέντε βασικά μοντέλα που προσδιορίζουν τις αιτίες της. Μία κατηγορία μοντέλων είναι τα μοντέλα ασυμφωνίας και προτείνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα των ικανοποιημένων προσδοκιών (Porter και Steers, 1973; Rožman et al., 2017). Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο θα βιώσει ικανοποίηση από την εργασία όταν ξεπεραστούν οι προσδοκίες του από αυτό που μοιράζεται από τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά,

η δυσαρέσκεια θα συμβεί όταν αυτό που ένας εργαζόμενος προσδοκά από έναν οργανισμό δε συμπίπτει με αυτό που πραγματικά λαμβάνει. Όσον αφορά τα στοιχεία για την εγκυρότητα των μοντέλων προσδοκίας, η βιβλιογραφία μπορεί να παρέχει μελέτες που έχουν αποδείξει ότι οι ικανοποιηθείσες προσδοκίες σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Wapous et al., 1992).

Σύμφωνα με τους Kinicki και Kreitner (2003) και Salancik και Pfeffer (1977) η επόμενη κατηγορία μοντέλων που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με την ικανοποίηση των αναγκών: η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται στην έκταση εκείνη που τα χαρακτηριστικά μίας ορισμένης εργασίας παρέχουν στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Στην περίπτωση που αυτά τα χαρακτηριστικά της εργασίας αρχίζουν να συμπίπτουν με τις ανάγκες των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται.

Η τρίτη κατηγορία μοντέλων αναφέρεται σε αυτά που βρίσκονται στην κατηγορία επίτευξης αξίας. Τα μοντέλα στην κατηγορία επίτευξης αξίας περιγράφουν την ικανοποίηση από την εργασία ως ικανοποίηση που προκύπτει από την αντίληψη ότι η ίδια η εργασία είναι επαρκής για να ικανοποιήσει τις ατομικές ανάγκες (Kinicki και Kreitner, 2003). Οι George και Jones (1996) υποστηρίζουν ότι η επίτευξη των γενικών αξιών στην εργασία ασκεί σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση και στην απόδοση στην εργασία. Επιπλέον, τόνισαν τη σημασία της επίτευξης αξίας που σχετίζεται άμεσα με τις μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία και την εργασία βοήθειας προς έναν υπάλληλο να επιτύχει συγκεκριμένες προσδοκίες της ζωής του.

Σύμφωνα με τους Kinicki και Kreitner (2003), η τέταρτη κατηγορία αποτελείται από μοντέλα βάσει των οποίων η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το πώς ο προϊστάμενος / ηγέτης αντιμετωπίζεται από τους εργαζομένους και δέχεται αυτόν τον τρόπο αντιμετώπισης. Αυτό το μοντέλο σχετίζεται με τη θεωρία της καθαρής θέσης και εστιάζει στη σύγκριση μεταξύ του λόγου εισροών / εκροών ενός υπαλλήλου προς τον ίδιο λόγο των συναδέλφων του. Στην περίπτωση που αυτός ο λόγος είναι ίδιος, τότε ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αντιμετωπίζεται με δίκαιο τρόπο, κάτι που οδηγεί σε αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και αντίστροφα (Witt και Nye, 1992).

Η πέμπτη κατηγορία αποτελείται από μοντέλα βάσει των οποίων υπάρχει

επίδραση των γενετικών και προσωπικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση (Kinicki και Kreitner, 2003). Έρευνες σχετικά με αυτό το θέμα διεξήχθησαν κυρίως σε παραδείγματα μονοζυγωτικών διδύμων και βρήκαν ότι αυτά τα γενετικά συστατικά επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και την υποκειμενική ευημερία (Arvey et al., 1989; Diener, 1996).

Με βάση την κατηγοριοποίηση που προαναφέρθηκε, διαπιστώνεται πως διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως είναι ατομικοί παράγοντες, παράγοντες υποκίνησης, παράγοντες που συνδέονται με την υποκειμενική ευημερία και ικανοποίηση των ατόμων από τη ζωή, καθώς και οργανωσιακοί παράγοντες. Άλλωστε, η βιβλιογραφία για την ικανοποίηση από την εργασία έχει καθιερώσει τρία μοντέλα: μοντέλα κατάστασης, διάθεσης και αλληλεπίδρασης. Το μοντέλο κατάστασης υποδηλώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Αυτός ο ισχυρισμός απορρέει από τη διαπίστωση πως οι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιες ανάγκες και συνεπώς οι εν λόγω ανάγκες ικανοποιούνται από παρόμοια, αν όχι τα ίδια, εργασιακά χαρακτηριστικά. Αντίθετα, το μοντέλο ικανοποίησης από τη θέση εργασίας υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από ορισμένα σχετικά σταθερά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της εργασίας και της θέσης εργασίας. Το μοντέλο αλληλεπίδρασης (προσαρμογή ατόμου-περιβάλλοντος) υποστηρίζει πως η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από το επίπεδο προσαρμογής του εργαζομένου και του περιβάλλοντός του (Franěk & Večeřa, 2008). Αμέσως παρακάτω εξετάζονται αυτές οι ομάδες παραγόντων που είναι προσδιοριστικοί της εργασιακής ικανοποίησης.

#### **1.4.1 Ατομικοί παράγοντες**

Στο πεδίο της ψυχολογίας έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην αξιολόγηση της προσωπικότητας και των προσωπικών χαρακτηριστικών των ατόμων σε οργανωσιακά πλαίσια διατυπώνοντας αρκετές θεωρίες (Lounsbury et al., 2003; Bruck-Lee, Khoury & Nixon, 2009). Επίσης, έχουν διατυπωθεί και θεωρίες που εξετάζουν τον ρόλο της προσωπικότητας με βάση τα συμφραζόμενα (Wood & Roberts, 2006), ιδίως σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Heller, Ferris, Brown & Watson, 2009; Bowling & Burns, 2010; Janićijević, Kovačević & Petrović, 2015).

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα είναι το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Big Five) που έχει συνδεθεί με την εργασιακή ικανοποίηση (Franěk & Večeřa, 2008; Arabshahi & Arabshahi, 2014; Eason, Mazerolle, Monsma & Mensch, 2015; Bui, 2017 Topino, Di Fabio, Palazzeschi & Gori, 2021). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η διαθεσιμότητα σε εμπειρίες, η ευσυνειδησία και η συνεργατικότητα. Στην έρευνα του Bui (2017) εξετάστηκε η επίδραση αυτών των χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ανδρών, γυναικών, νέων, μεσήλικων και ηλικιωμένων. Διαπιστώθηκαν διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, αλλά και ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο νέοι είναι οι εργαζόμενοι, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των χαρακτηριστικών που εμφανίζουν και έχουν σημαντικό αντίκτυπο (τόσο θετικά όσο και αρνητικά) στην ικανοποίηση από την εργασία. Στη μελέτη των Topino et al. (2021) βρέθηκε μια θετική συσχέτιση μεταξύ της ευσυνειδησίας και της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία διαμεσολαβήθηκε από την ηλικία και την επιμονή με αντίστροφη σχέση. Τα αποτελέσματα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενδεχομένως να επηρεάζουν το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Μέρος αυτής της πολύπλοκης σχέσης οφείλεται στη θεωρία διάθεσης (dispositional approach). Υποστηρίζεται ότι οι διαθέσεις των ατόμων μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας καθοριστικός παράγοντας για τις εργασιακές στάσεις τους. Η προσέγγιση της διάθεσης περιλαμβάνει τη μέτρηση των προσωπικών χαρακτηριστικών και την υπόθεση ότι τέτοια μέτρα μπορούν να βοηθήσουν στην εξήγηση των ατομικών στάσεων και συμπεριφοράς σε οργανωσιακό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης. Τείνουν να υπάρχουν τρεις δημοφιλείς ταξινομήσεις προσωπικότητας που χρησιμοποιούνται στην προσέγγιση της διάθεσης για την ικανοποίηση από την εργασία: θετική συναισθηματικότητα, αρνητική συναισθηματικότητα και τα χαρακτηριστικά του μοντέλου των πέντε παραγόντων (Bui, 2017).

Τέλος, αρκετά δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν βρεθεί ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Το φύλο είναι ένα εξ αυτών των χαρακτηριστικών, με την έρευνα να αναφέρει αντιφατικά αποτελέσματα, αλλά η πλειοψηφία να υποστηρίζει πως επί της ουσίας δεν υποστηρίζεται το επιχείρημα της διαφοράς μεταξύ αντρών και



γυναικών οσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η ηλικία, με ορισμένες μελέτες να αναφέρουν την ύπαρξη μίας γραμμικής σχέσης, ενώ άλλες να αναφέρουν μία μη γραμμικής σχέσης όπου νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, διάφορες έρευνες τονίζουν πως υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο οδηγεί σε χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, υπό την υπόθεση πως αυξημένο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγεί σε αυξημένες προσδοκίες για εξωτερικές ανταμοιβές (χρήματα, κύρος, εξουσία και αυτονομία), κάτι το οποίο με τη σειρά του θα είχε ως αποτέλεσμα μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αν δεν πληρούνται οι προσδοκίες των εργαζομένων. Ενδεχομένως αυτό να εξηγεί και το ότι υψηλότερη ιεραρχική θέση τείνει να οδηγεί σε πιο αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Clark, 1996; Miles, Patrick & King, 1996; Wharton, Rotolo & Bird, 2000; Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2003; Franěk & Večeřa, 2008; Anin, Ofori & Okyere, 2015).

#### 1.4.2 Οργανωσιακοί παράγοντες

Μελέτες που έχουν εξετάσει το πώς οργανωσιακοί παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση έχουν αναφερθεί σε ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, στις απολαβές-ανταμοιβές, στα προγράμματα εκπαιδευτικής επιμόρφωσης / κατάρτισης, στις σχέσεις με συναδέλφους, στην ομαδικότητα, στο στυλ εποπτείας / ηγεσίας, στις συνθήκες λειτουργίας, στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, στην οργανωσιακή κουλτούρα (Martin & Schinke, 1998; Janićijević et al., 2015; Anin et al., 2015).

**Αμοιβή:** Τα άτομα βλέπουν την αμοιβή τους ως ένδειξη της αξίας τους για τον οργανισμό και της ανησυχίας της διοίκησης για αυτούς. Βάσει της θεωρίας της ισότητας (που αναπτύσσεται παρακάτω), οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις εισροές τους με τις ληφθείσες εκροές που σχετίζονται με τις αντίστοιχες άλλων εργαζομένων. Η ανισότητα από την άποψη της αναγνώρισης της προσπάθειας των εργαζομένων και της ανταμοιβής αυτών για αυτήν την προσπάθεια συχνά συμβάλλουν σε προβλήματα με τη διακράτηση των εργαζομένων. Η ανταμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ένα μέσο ικανοποίησης των αναγκών τους και συνεπώς αναμένεται ότι ασκεί σημαντική επίδραση στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, η αμοιβή χρησιμοποιείται και ως σύμβολο επιτευγμάτων και πηγή κοινωνικής αναγνώρισης. Τέλος, εάν οι μισθοί δεν σχετίζονται με τις συνθήκες που επικρατούν στην ευρύτερη αγορά, αυτό

οδηγεί σε δυσαρέσκεια από την εργασία.

**Αναγνώριση:** Η αναγνώριση ως κίνητρο, σύμφωνα με τη θεωρία των δυο παραγόντων σημαίνει ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια του εργαζομένου και η διεκπαιρέωση των καθηκόντων του διαμέσου χρηματικών (π.χ. μόνους) και μη χρηματικών (π.χ. προαγωγή) ανταμοιβών. Επιπλέον, οι πράξεις ειδοποίησης, επαίνου ή ευθυνών που παρέχονται από έναν ή περισσότερους ανωτέρους, συναδέλφους, στελέχη της διοίκησης, πελάτες και/ή το ευρύ κοινό είναι ένας παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση.

**Η ίδια η εργασία/το καθήκον και η ασφάλεια:** Οι πτυχές της ίδιας της εργασίας που αποτελούν πηγές ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνουν τον έλεγχο της μεθόδου εργασίας και του ρυθμού εργασίας, τη χρήση δεξιοτήτων και ικανοτήτων και ποικιλία. Οι άνθρωποι αντλούν ευχαρίστηση από την επιτυχή αντιμετώπιση του περιβάλλοντός τους. Η χρήση πολύτιμων δεξιοτήτων και ικανοτήτων παρέχει στους εργαζόμενους μια αίσθηση υπερηφάνειας, ικανότητας και αυτοπεποίθησης. Η εξειδίκευση και η επαναληψιμότητα οδηγούν στη συνέπεια στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Ευκαιρίες εποπτείας και προαγωγής:** Η εποπτεία διαδραματίζει έναν κεντρικό ρόλο που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση όσον αφορά την ικανότητα του προϊσταμένου να παρέχει πλήρη υποστήριξη και καθοδήγηση (π.χ. σε ζητήματα εργασίας, ψυχοσυναισθηματική) σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τα καθήκοντα του εργαζομένου. Οι προϊστάμενοι συμβάλλουν στο υψηλό ή χαμηλό ηθικό στο χώρο εργασίας. Η στάση και η συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους αποτελεί ακόμα ένα στοιχείο που οδηγεί στα παράπονα που σχετίζονται με την εργασία. Επιπρόσθετα, οι προϊστάμενοι που δημιουργούν υποστηρικτικές προσωπικές σχέσεις με υφισταμένους και ενδιαφέρονται προσωπικά για αυτούς συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Εκτός των ανωτέρω, οι ευκαιρίες προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης έχουν επίπτωση στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς εμπεριέχουν την επιθυμία για υψηλότερες αποδοχές, την κοινωνική θέση, την ψυχολογική ανάπτυξη και την επιθυμία για δικαιοσύνη.

**Συνθήκες εργασίας και συνεργασία:** Η ομάδα εργασίας χρησιμεύει ως πηγή ικανοποίησης για τους εργαζόμενους, καθώς παρέχει στα μέλη της τη δυνατότητα για

συνεργασία, επικοινωνία και αλληλεπίδραση. Η απουσία τέτοιων συνθηκών εργασίας, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, ενδέχεται να έχει αρνητική επίδραση στην ψυχική και σωματική ευημερία του ατόμου στον χώρο εργασίας τους. Επίσης, συνολικά οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι επιζητούν έναν άνετο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι προτιμούν ευχάριστες συνθήκες εργασίας γιατί διευκολύνουν την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, ενώ και τα κατάλληλα εργαλεία και ο εξοπλισμός βοηθούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους εργασιακούς τους στόχους.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό από την αναφορά στη σχέση μεταξύ οργανωσιακών παραγόντων και εργασιακής ικανοποίησης είναι πως αυτή η σχέση βασίζεται σε διάφορα κίνητρα. Για τον λόγο αυτό η επόμενη υποενότητα εξετάζει αναλυτικά τους παράγοντες υποκίνησης.

### **1.4.3 Παράγοντες υποκίνησης**

Το εργασιακό κίνητρο αναφέρεται σε παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου. Οι Latham και Pinder (2005) διακρίνουν τρεις κύριες κατευθύνσεις της θεωρίας κινήτρων. Πρώτον, οι θεωρίες περιεχομένου στοχεύουν στον εντοπισμό παραγόντων που συνδέονται θετικά με τα κίνητρα. Οι κύριες θεωρίες περιεχομένου περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, τη θεωρία των ιεραρχικών αναγκών του Maslow (1943), τη θεωρία κινήτρων-υγιεινής των Herzberg et al. (1959) και τη θεωρία αναγκών του McClelland (1987). Δεύτερον, οι θεωρίες διαδικασιών επικεντρώνονται στις διαδικασίες που διέπουν τα κίνητρα εργασίας και εξετάζουν τα κίνητρα από μια δυναμική προοπτική. Μερικές από τις πιο εξέχουσες θεωρίες διαδικασίας είναι, για παράδειγμα, η θεωρία καθορισμού στόχων των Locke και Latham (2002), η θεωρία της κοινωνικής γνώσης του Bandura (1977) και η θεωρία προσδοκιών του Vroom (1964). Τρίτον, οι θεωρίες δικαιοσύνης προσθέτουν μια κοινωνιολογική προοπτική στα κίνητρα εργασίας με την προϋπόθεση ότι οι δίκαιες διαδικασίες σε ένα οργανωτικό πλαίσιο ενισχύουν τα κίνητρα (Latham & Pinder 2005). Οι περισσότερες θεωρητικές προσεγγίσεις υποστηρίζουν ότι το κίνητρο προκύπτει τόσο από εσωτερικούς παράγοντες ενός ατόμου που καθοδηγούν τη δράση, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες του περιβάλλοντος που διεγείρουν τη δράση του ατόμου.

Θεωρητικά, η ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την υποκίνηση σε πολλές περιπτώσεις σε εμπειρικές μελέτες. Οι Τσούνης και Σαράφης, (2016α) αναφέρουν ορισμένες θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης που συνάμα αποτελούν και θεωρίες υποκίνησης. Οι εν λόγω θεωρίες διακρίνονται σε οντολογικές (Πίνακας 1.2) και σε μηχανιστικές (Πίνακας 1.3) θεωρίες.

Πίνακας 1.2 Οντολογικές θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Θεωρία	Βασικά Χαρακτηριστικά		
Θεωρία των Αναγκών (Α. Maslow)	Πυραμίδα των αναγκών: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Φυσιολογικές ανάγκες</li> <li>▪ Ανάγκες Ασφάλειας</li> <li>▪ Κοινωνικές Ανάγκες</li> <li>▪ Ανάγκες Αυτοεκτίμησης</li> </ul> Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης		
ERG (Alderfer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανάγκες Ύπαρξης</li> <li>▪ Ανάγκες Σχέσης</li> </ul> Ανάγκες Ανάπτυξης		
Θεωρία των δυο Παραγόντων (Herzberg)	Κίνητρα (σχετίζονται με την φύση ή το αντικείμενο εργασίας) <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη</li> <li>▪ Αναγνώριση του έργου</li> <li>▪ Φύση της εργασίας</li> <li>▪ Υπευθυνότητα</li> <li>▪ Δυνατότητα προαγωγής</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;">           Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον)           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού</li> <li>▪ Επίβλεψη</li> <li>▪ Συνθήκες εργασίας</li> <li>▪ Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>▪ Αμοιβή</li> <li>▪ Κύρος</li> <li>▪ Προσωπική ζωή</li> <li>▪ Ασφάλεια εργασίας</li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη</li> <li>▪ Αναγνώριση του έργου</li> <li>▪ Φύση της εργασίας</li> <li>▪ Υπευθυνότητα</li> <li>▪ Δυνατότητα προαγωγής</li> </ul>	Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού</li> <li>▪ Επίβλεψη</li> <li>▪ Συνθήκες εργασίας</li> <li>▪ Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>▪ Αμοιβή</li> <li>▪ Κύρος</li> <li>▪ Προσωπική ζωή</li> <li>▪ Ασφάλεια εργασίας</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη</li> <li>▪ Αναγνώριση του έργου</li> <li>▪ Φύση της εργασίας</li> <li>▪ Υπευθυνότητα</li> <li>▪ Δυνατότητα προαγωγής</li> </ul>	Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού</li> <li>▪ Επίβλεψη</li> <li>▪ Συνθήκες εργασίας</li> <li>▪ Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>▪ Αμοιβή</li> <li>▪ Κύρος</li> <li>▪ Προσωπική ζωή</li> <li>▪ Ασφάλεια εργασίας</li> </ul>		
Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης (McClelland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη στόχων</li> </ul>		

<p>Θεωρία X και Y (D. McGregor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Δημιουργία Δεσμών</li> <li>▪ Εξουσία</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Άτομα που ανήκουν στην κατηγορία X (αποφυγή ευθυνών και πρωτοβουλιών, προτίμηση σε μονότονα έργα)</li> <li>▪ Άτομα που ανήκουν στην κατηγορία Y (ανάγκη αυτονομίας, δημιουργικότητας και αξιοποίησης ταλέντων)</li> </ul>

Πηγή: Τσουνής και Σαράφης, 2016α

### Μοντέλο ιεραρχικών αναγκών

Το μοντέλο ιεραρχικών αναγκών δημιουργήθηκε από τον Maslow (1943) και αποτελεί ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο σχήμα για την ταξινόμηση των ανθρώπινων κινήτρων. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από πέντε κατηγορίες κινήτρων με κατάταξη αύξουσας σειράς. Βασικό στοιχείο του μοντέλου είναι πως θα πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου και έπειτα οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Τα πέντε επίπεδα αναγκών έχουν ως εξής:

- 1) Φυσιολογικές ανάγκες: Τροφή, νερό, στέγη
- 2) Ανάγκες ασφάλειας: Προστασία από κίνδυνο, απειλή και στέρηση. Συμπεριφορά που οδηγεί σε αβεβαιότητα ως προς τη συνέχιση της απασχόλησης ή που αντανακλά ευνοιοκρατία ή διάκριση.
- 3) Κοινωνικές ανάγκες: Δίνοντας και λαμβάνοντας αγάπη, φιλία, στοργή, συμμετοχή, συναναστροφή και αποδοχή.
- 4) Ανάγκες του Εγώ: Ανάγκη για επίτευγμα, επάρκεια, δύναμη, ελευθερία, αυτονομία, ανεξαρτησία. Επίσης περιλαμβάνονται και η ανάγκη για αναγνώριση, εκτίμηση και κύρος.
- 5) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Ανάγκη συνειδητοποίησης των δυνατοτήτων που έχει ένα άτομο να αναπτύσσεται συνεχώς που οδηγεί σε μία ανάγκη να γίνει όλο και

περισσότερο αυτό που εν τέλει μπορεί να γίνει.

### **Θεωρία ERG**

Η συγκεκριμένη θεωρία απορρέει από το ιεραρχικό μοντέλο αναγκών του Maslow και τις αλλαγές του Alderfer (1977) σε αυτό. Το εν λόγω μοντέλο διακρίνει τρεις κατηγορίες αναγκών που έχουν ως κάτωθι:

α) E (Existence) που υποδηλώνει τις ανάγκες ύπαρξης: οι ανάγκες αυτές συνδέονται με τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του μοντέλου του Maslow και περιλαμβάνουν ανάγκες επιβίωσης (π.χ. τροφή, στέγαση), ανάγκες σχετιζόμενες με την εργασία (π.χ. ωράριο, ανταμοιβές).

β) R (Relatedness) που υποδηλώνει τις ανάγκες σχέσης: οι ανάγκες αυτές συνδέονται με τις κοινωνικές ανάγκες του μοντέλου του Maslow και περιλαμβάνουν ανάγκες που σχετίζονται με τις κοινωνικές σχέσεις του ατόμου, όπως με την οικογένεια, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους.

γ) G (Growth) που υποδηλώνει τις αναπτυξιακές ανάγκες: οι ανάγκες αυτές συνδέονται με τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του μοντέλου του Maslow και περιλαμβάνουν ανάγκες αυτο-βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης του ατόμου, έκφρασης της δημιουργικότητας, καθώς και αυτοεκτίμηση.

### **Θεωρία των δυο παραγόντων**

Η θεωρία των δύο παραγόντων αναπτύχθηκε από τον Herzberg. Εναλλακτικά αναφέρεται ως θεωρία υγιεινής. Η εν λόγω θεωρία δίνει έμφαση στα κίνητρα εκείνα τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν στη διεκπεραίωση καθηκόντων από μέρους του εργαζομένου. Στη βάση αυτή, ο συγγραφέας υποστήριξε πως η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία ήταν απόρροια δύο κατηγοριών παραγόντων. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι παράγοντες κινήτρων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ στη δεύτερη εντάσσονται οι παράγοντες υγιεινής που σχετίζονται με τη μη ικανοποίηση από την εργασία (Herzberg, 1974). Πιο αναλυτικά, στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τα εξής: επίτευγμα, αναγνώριση, η ίδια η εργασία, υπευθυνότητα, πρόοδος, ανάπτυξη. Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται τα εξής: εταιρική πολιτική, επίβλεψη, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις, μισθός, κατάσταση, ασφάλεια εργασίας, προσωπική ζωή.

Ο Herzberg χρησιμοποίησε τον όρο «υγιεινή» με την ιατρική έννοια, δηλαδή την έννοια ότι ένας παράγοντας απομακρύνει τους κινδύνους από το περιβάλλον. Ο Herzberg (1974) προσδιορίζει και συγκρίνει τη δυναμική της υγιεινής και των κινήτρων ως εξής: 1) η ψυχολογική βάση των αναγκών υγιεινής είναι η αποφυγή του πόνου από το περιβάλλον, 2) υπάρχουν άπειρες πηγές πόνου στο περιβάλλον, 3) οι βελτιώσεις υγιεινής έχουν βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις, 4) οι ανάγκες υγιεινής είναι κυκλικής φύσης και έχουν ένα σημείο μηδέν, 5) δεν υπάρχει τελική απάντηση στις ανάγκες υγιεινής, 6) η ψυχολογική βάση του κινήτρου είναι η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη, 7) υπάρχουν περιορισμένες πηγές ικανοποίησης κινήτρων, 8) οι βελτιώσεις των κινήτρων έχουν μακροπρόθεσμες επιδράσεις, 9) τα κίνητρα είναι αθροιστικής φύσης, 10) οι ανάγκες για κίνητρα έχουν ένα μη κλιμακούμενο σημείο μηδέν, 11) υπάρχουν απαντήσεις στις ανάγκες παρακίνησης.

Σύμφωνα με τον Herzberg (1974), η υγιεινή δεν μπορεί να παράσχει ένα κίνητρο και όταν χρησιμοποιείται για την επίτευξη αυτού του στόχου ενδέχεται να προκαλέσει αρνητικά αποτελέσματα μακροπρόθεσμα. Ένα «υγιεινό» περιβάλλον αποτρέπει τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν μπορεί να οδηγήσει το άτομο πέρα από μια ελάχιστη προσαρμογή που συνίσταται στην απουσία δυσαρέσκειας. Η διάσταση της εργασιακής δυσαρέσκειας διαφέρει ψυχολογικά από την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά συνδέεται επίσης με ένα φαινόμενο κλιμάκωσης ή αυτό που ορισμένοι αποκαλούν αρχή των αυξανόμενων προσδοκιών: όσο περισσότερα λαμβάνουν τα άτομα, τόσο περισσότερα θέλουν. Αυτό διευκρινίζει την κλιμακούμενη δήλωση μηδενικού σημείου του Herzberg. Επί της ουσίας, οι παράγοντες υγιεινής παρέχουν μια βάση που πρέπει να ληφθεί προσεκτικά υπόψη για να αποφευχθεί η δυσαρέσκεια. Αλλά, ακόμα κι αν ληφθούν υπόψη όλες οι ανάγκες συντήρησης, οι άνθρωποι δεν θα έχουν αναγκαστικά κίνητρα να εργαστούν σκληρότερα. Στη βάση αυτή ο Herzberg (1974) προτείνει ότι οι παράγοντες ικανοποίησης είναι κατά κύριο λόγο εγγενείς, ενώ οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή δυσαρέσκεια είναι κυρίως εξωγενείς. Η ομάδα των εγγενών παραγόντων βρέθηκε να περιλαμβάνει την ίδια την εργασία, το επίτευγμα, την πρόοδο, την αναγνώριση και την ευθύνη. Η ομάδα των εξωγενών παραγόντων βρέθηκε να περιλαμβάνει την εποπτεία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, τις εταιρικές πολιτικές και τη διοίκηση. Οι εσωτερικοί παράγοντες δε δύναται να συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση της εργασιακής ικανοποίησης εάν οι εξωγενείς παράγοντες που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον



είναι ανεπαρκείς. Ένας εργαζόμενος που βιώνει μια κατάσταση εγγενούς κινήτρου τείνει να αφοσιωθεί στην εργασία και να αυτοεκπληρωθεί μέσω αυτής. Σε μια κατάσταση εγγενούς κινήτρου, ο εργαζόμενος αποδίδει τις εργασιακές συμπεριφορές σε αποτελέσματα που προέρχονται από την ίδια την εργασία. Τέτοια εγγενή αποτελέσματα βιώνονται από τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από τη συμμετοχή άλλων.

### **Θεωρία των κινήτρων επίτευξης**

Πρόκειται για μια προσέγγιση που θεωρείται ως θεωρία περιεχομένου κινήτρων. Ουσιαστικά, η θεωρία των αναγκών του McClelland που αναπτύχθηκε το 1987 υποδηλώνει ότι κάθε εργαζόμενος έχει πολλές, συχνά ανταγωνιστικές ανάγκες και ότι το κίνητρο των εργαζομένων προκύπτει από την προσπάθειά τους να εκπληρώσουν αυτές τις ανάγκες. Στην ιδανική περίπτωση, το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. ανταμοιβές) που υπόσχονται εκπλήρωση των αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι όταν εξωτερικοί παράγοντες (ανταμοιβές) αλληλεπιδρούν με εσωτερικούς παράγοντες (ανάγκες), παρατηρείται κίνητρο εργασίας (Rybnicek, Bergner & Gutschelhofer, 2019). Ο McClelland τόνισε το μοτίβο της σχετικής κινητήριας δύναμης κάποιου, στη βάση της διαπίστωσης ότι το κίνητρο καθοδηγεί τη σκέψη και επομένως τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Ισχυρίστηκε ότι ο καθένας έχει κάποιο επίπεδο των κινήτρων, αλλά η σχετική κυριαρχία διέφερε. Το πρότυπο της κινητήριας δύναμης ενός ατόμου είναι ενδεικτικό της επαγγελματικής απόδοσης. Συνεργαζόμενος με τον Henry Murray τη δεκαετία του 1940, εστίασε σε τρεις συγκεκριμένες ανάγκες: επιτεύγματος, συνεργασίας και δύναμης, όπως περιγράφονται αμέσως παρακάτω (Boyatzis, 2017).

Η ανάγκη για επίτευγμα είναι μια ασυνείδητη ορμή για να τα καταφέρει ένα άτομο καλύτερα προς ένα πρότυπο αριστείας. Τα άτομα με έντονη ανάγκη για επίτευγμα μετρούν τους εαυτούς τους με συγκεκριμένους στόχους. Προτιμούν μέτριους κινδύνους, προτιμούν ατομικιστικές δραστηριότητες και προτιμούν επαγγέλματα με ατομικά δεδομένα απόδοσης. Η ανάγκη για δύναμη είναι μια ασυνείδητη ορμή να έχει αντίκτυπο στους άλλους. Τα άτομα με ισχυρή ανάγκη για δύναμη συχνά επιβεβαιώνονται λαμβάνοντας ηγετικές θέσεις, παίζοντας τυχερά παιχνίδια, πίνοντας αλκοολούχα ποτά και διαπράττοντας επιθετικές πράξεις. Έχουν συχνά υψηλή αρτηριακή πίεση και προτιμούν διαπροσωπικά ανταγωνιστικά

αθλήματα. Τους άρεσε να συλλέγουν πράγματα που υποδηλώνουν κύρος στους άλλους και προτιμούν επαγγέλματα στα οποία μπορούν να βοηθήσουν ή να έχουν αντίκτυπο σε άλλους. Τέλος, η ανάγκη για συνεργασία είναι μια ασυνείδητη επιθυμία να είναι το άτομο μέρος στενών σχέσεων, όπως οι φίλιες. Άτομα με έντονη αυτήν την ανάγκη επιλέγουν να περνούν χρόνο με στενούς φίλους ή σημαντικούς άλλους, επιλέγουν την ομαδική εργασία και χαρακτηρίζονται από ενσυναίσθηση.

### **Θεωρία X και Y του McGregor**

Ο McGregor ανέπτυξε μια θεωρία κινήτρων με βάση υποθέσεις που σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον ίδιο, η λειτουργία της παρακίνησης των ανθρώπων περιλαμβάνει ορισμένες παραδοχές για την ανθρώπινη φύση. Η θεωρία X και Y είναι δύο σύνολα υποθέσεων σχετικά με τη φύση των ανθρώπων. Η θεωρία X υποθέτει ότι υπάρχουν άτομα που αντιπαθούν την εργασία και την αποφεύγουν όπου είναι δυνατόν, άτομα που δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν επιθυμούν ευθύνες αλλά επιθυμούν ασφάλεια. Οι επιπτώσεις της διαχείρισης για τους εργαζόμενους της θεωρίας X ήταν ότι, για να επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους μια επιχείρηση θα έπρεπε να επιβάλει ένα σύστημα διαχείρισης εξαναγκασμού, ελέγχου και τιμωρίας. Σύμφωνα με τη θεωρία Y και λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες εργασίας, η εργασία θα μπορούσε να θεωρηθεί πηγή ικανοποίησης ή μη, άτομα που αναζητούν την ευθύνη (αν έχουν κίνητρα). Επομένως, για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, οι ανταμοιβές διαφόρων ειδών είναι πιθανό να είναι το πιο δημοφιλές κίνητρο (Morse & Lorsch, 1970).

Πίνακας 1.3 Μηχανιστικές θεωρίες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση

Πηγή: Τσουνής και Σαράφης, 2016α

Θεωρία	Βασικά Χαρακτηριστικά			
Θεωρία της Ισοτιμίας (Adams)	<p>Αμοιβές που αποκομίζει το άτομο/Προσφορά = Αμοιβές των άλλων/Προσφορά των άλλων</p> <p>(Η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια)</p>			
Θεωρία προσδοκίων (Vroom)	<p>Υποκίνηση= Βαθμός Προτίμησης× Προσδοκία</p> <p>Επαγγελματική ικανοποίηση= Βαθμός Προτίμηση × Συντελεστικότητα (Βαθμός που ένα αποτέλεσμα θεωρείται ότι οδηγεί και στην επίτευξη άλλων)</p>			
Θεωρία της Προσδοκίας (Porter & Lawler)	<p>Η προσπάθεια καθορίζεται από την αξία που αποδίδεται στα αποτελέσματα της δράσης και την προσδοκία επίτευξής τους. Στη σχέση προσπάθειας-απόδοσης διαμεσολαβούν οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η υψηλή απόδοση, στη συνέχεια, οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές, (εσωγενείς/εξωγενείς). Εάν οι αμοιβές θεωρηθούν δίκαιες επέρχεται η εργασιακή ικανοποίηση. Ο βαθμός ικανοποίησης επηρεάζει την μελλοντική αξία των αμοιβών.</p>			
Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke)	<p>Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των εργασιακών στόχων του ατόμου, του βαθμού δυσκολίας και της τελικής τους επίτευξης. Όσο πιο σαφής, πιο δύσκολος (σε βαθμό που να παραμένει όμως εφικτός) και αποδεκτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων.</p>			
Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman & Oldam)	<p>Ορισμένα βασικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας οδηγούν σε συγκεκριμένες Ψυχολογικές Καταστάσεις με συγκεκριμένα Εργασιακά Αποτελέσματα</p> <table border="0" data-bbox="496 1780 1348 1908"> <tr> <td>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</td> <td>Ψυχολογικές Καταστάσεις</td> <td>Εργασιακά Αποτελέσματα</td> </tr> </table>	Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Ψυχολογικές Καταστάσεις	Εργασιακά Αποτελέσματα
Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Ψυχολογικές Καταστάσεις	Εργασιακά Αποτελέσματα		

	Ποικιλία	Βιωμένη	Υψηλά	Εσωτερικά
	Δεξιότητων,	Σημασία	της Κίνητρα,	Υψηλή
	Ταυτότητα	του Εργασίας,	Επίδοση,	Υψηλή
	Έργου,	Βιωμένη	Ικανοποίηση,	Χαμηλός
	Σπουδαιότητα	του Υπευθυνότητα,	Βαθμός Απουσιών και	
	Έργου, Αυτονομία,	Γνώση των	Αποχώρησης	
Επανατροφοδότηση	Αποτελεσμάτων			

### Θεωρία της ισοτιμίας

Αυτή η θεωρία προτάθηκε από τον Adams το 1956 και αναπτύχθηκε περαιτέρω το 1956. Ο Adams διερεύνησε πώς αντιδρούσαν οι εργαζόμενοι όταν υφίσταντο δίκαιη ή άδικη μεταχείριση σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους. Ορίζει την ανισότητα ως την αντίληψη του ατόμου ότι η αναλογία των αποτελεσμάτων του προς τις εισροές και η αναλογία των άλλων αποτελεσμάτων προς τις εισροές άλλων είναι άνιση. Αυτό συνεπάγεται ότι η ανισότητα δεν προκύπτει μόνο στην περίπτωση μη αποκόμισης οφέλους, αλλά και στην περίπτωση αποκόμισης υπερβολικού οφέλους (Adams, 1963). Ιδιαίτερα κρίσιμο στοιχείο αυτής της θεωρίας είναι η εστίαση στην αντίληψη του ίδιου του ατόμου για κάτι, παρά το γεγονός ότι μπορεί αυτό εν τέλει να μην αποτελεί μέρος της πραγματικότητας. Το άτομο ενδεχομένως να αντιλαμβάνεται μία ανισότητα συγκριτικά με άλλους, με αποτέλεσμα την ένταση, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε μικρότερη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, χαμηλότερο επίπεδο αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, ακόμα και πρόθεση αποχώρησης ή πραγματική αποχώρηση των εργαζομένων από τον οργανισμό. Αυτή η θεωρία προσπαθεί να δείξει το αποτέλεσμα των εργαζομένων που πιστεύουν στη δίκαιη μεταχείριση στο εργασιακό περιβάλλον και υποδηλώνει τη σημασία της δικαιοσύνης στον χώρο εργασίας. Αυτό συμβαίνει επειδή ένα άδικο εργασιακό περιβάλλον υπονομεύει την πεποίθηση των εργαζομένων ότι η προσπάθειά τους θα έχει ένα θετικό αποτέλεσμα (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

### Θεωρία προσδοκιών του Vroom

Ο Vroom (1964) έδωσε έμφαση στη νοητική διαδικασία που λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα άτομο σχετικά με την αλλαγή. Η εν λόγω θεωρία εστιάζει στα εξής: α)

στην αλληλεπίδραση των αναμενόμενων ανταμοιβών και συμπεριφορών με τους οργανωσιακούς στόχους, β) στη διάκριση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και του αντίκτυπου αυτών, γ) στην αποφυγή του πόνου και στην επιλογή συμπεριφορών που οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα ευχαρίστησης, δ) στην αλληλεπίδραση της προσπάθειας, της ανταμοιβής, της απόδοσης και των στόχων. Εισάγεται η προσδοκία, η οποία ουσιαστικά αυξάνει την προσπάθεια που θα οδηγήσει σε αυξημένα αποτελέσματα και η οποία υπολογίζει την πιθανότητα ενός ατομικού επιτεύγματος στην εργασία που θα οδηγήσει σε διαφορετικά αποτελέσματα της εργασίας και τέλος το Valence που είναι η δύναμη της προτίμησης ενός εργαζομένου για συγκεκριμένους τύπους ανταμοιβής. Στη βάση των ανωτέρω θα μπορούσε να υποστηριχθεί πως η συγκεκριμένη θεωρία παρέχει ένα είδος ποσοτικού τύπου για την ανακάλυψη των κινήτρων των εργαζομένων. Για να βελτιωθούν οι επιδόσεις, οι διευθυντές θα πρέπει να δημιουργήσουν συστήματα όπου η ανταμοιβή και η απόδοση σχετίζονται, σε συνδυασμό με συστήματα επαγγελματικής ανάπτυξης.

### **Θεωρία της Προσδοκίας των Porter και Lawler**

Το εν λόγω μοντέλο αντιπροσωπεύει μια βελτίωση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom που αναφέρθηκε παραπάνω, καθώς τονίζει ότι η απόδοση δεν είναι πάντοτε αποτέλεσμα μόνο της προσπάθειας των εργαζομένων, αλλά και αποτέλεσμα των προσόντων και του μορφωτικού επιπέδου τους. Ως εκ τούτου, υπάρχει μία διάκριση μεταξύ της υποκίνησης, της προσπάθειας των εργαζομένων, της εργασιακής τους ικανοποίησης και της εργασιακής τους απόδοσης. Καθώς εξέτασαν τη σχέση αυτών των διακριτών μεταβλητών, οι συγγραφείς τονίζουν πως σε αυτή τη σχέση διαμεσολαβούν οι εξής παράγοντες: η αξία των ανταμοιβών, η αντίληψη της ανταμοιβής και η προσπάθεια πιθανότητας, η προσπάθεια, η ικανότητα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η αντίληψη του ρόλου της απόδοσης. Στο μοντέλο του Vroom υποστηρίζεται ότι ένας εργαζόμενος θα εντείνει τις προσπάθειές του εάν αντιληφθεί μια ισχυρή σχέση μεταξύ των συσχετισμών προσπάθειας-απόδοσης, απόδοσης-ανταμοιβής και ικανοποίησης-ανταμοιβής. Όμως, στο νέο μοντέλο, η προσπάθεια οδηγεί σε απόδοση, το άτομο πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα για τον ρόλο του, τις δεξιότητες, τις ανάγκες και άλλα χαρακτηριστικά που αφορούν τη δουλειά του. Η απόδοση σχέσης - η ανταμοιβή είναι ισχυρή όταν το άτομο έχει ισορροπία μεταξύ των εγγενών και των εξωγενών κινήτρων του, ενώ παράλληλα

εξαρτάται και από την αντιληπτή δικαιοσύνη. Ωστόσο, η απόδοση θα πρέπει να μετράται συστηματικά και με ακρίβεια, έτσι ώστε οι ανταμοιβές να κατανέμονται δίκαια. Οι ανταμοιβές που ενισχύουν την προσπάθεια και ικανοποιούν τους εργαζομένους οδηγούν στην περαιτέρω ενθάρρυνση της συμπεριφοράς που κατευθύνεται προς την επίτευξη σταθερών και ακριβών στόχων. Ωστόσο, εάν δεν υπάρχει αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ των εργαζομένων στις ανταμοιβές, η ένταση του κινήτρου θα μειωθεί και στους εργαζομένους με υψηλή απόδοση, με εμφανείς επιπτώσεις στη συνολική απόδοση (Iancu & Badea, 2015).

### **Θεωρία στοχοθέτησης καθορισμού στόχων**

Η θεωρία καθορισμού στόχων προτάθηκε από τον Locke το 1968, σύμφωνα με την οποία συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι μαζί με την κατάλληλη ανατροφοδότηση συμβάλλουν στην υψηλότερη και καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Η προθυμία να εργαστεί ένας εργαζόμενος για την επίτευξη ενός στόχου είναι μια κύρια πηγή εργασιακών κινήτρων και απόδοσης. Περαιτέρω, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, υπάρχουν δύο γνωστικοί καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς: οι αξίες και οι προθέσεις (στόχοι) που κατευθύνουν την προσοχή και τη δράση. Ένας στόχος ορίζεται απλώς ως αυτό που το άτομο προσπαθεί συνειδητά να κάνει. Οι στόχοι παρακινούν τους ανθρώπους να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να αποδώσουν στα απαιτούμενα επίπεδα στόχων. Επιπλέον, επίτευξη του στόχου μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση και περαιτέρω κίνητρα ή απογοήτευση και χαμηλότερα κίνητρα εάν ο στόχος δεν επιτευχθεί. Υπό τις κατάλληλες συνθήκες, ο καθορισμός στόχων μπορεί να είναι μια ισχυρή τεχνική για την παρακίνηση των μελών του οργανισμού. Ως εκ τούτου υποστηρίζεται ότι οι σαφείς, ρεαλιστικοί, συγκεκριμένοι και δύσκολοι αλλά επιτεύξιμοι στόχοι είναι μεγαλύτεροι παράγοντες παρακίνησης από τους εύκολους, γενικούς και ασαφείς στόχους (Locke & Latham, 2002).

### **Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας**

Το 1976 προτάθηκε ένα μοντέλο που προσδιορίζει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα άτομα θα αποκτήσουν εσωτερικά κίνητρα για να αποδώσουν αποτελεσματικά στη δουλειά τους. Η δημιουργία του βασίστηκε στο μοντέλο δύο παραγόντων του Herzberg, τη θεωρία ενεργοποίησης (πώς οι άνθρωποι αντιδρούν σε χρόνιες καταστάσεις υπο-ενεργοποίησης στην εργασία, εμπλέκοντας σε

συμπεριφορές που ενισχύουν τη διέγερση, μερικές από τις οποίες έχουν δυσλειτουργικές συνέπειες για την αποτελεσματικότητα της εργασίας), τη θεωρία κοινωνικο-τεχνικών συστημάτων στον επανασχεδιασμό εργασίας (η οποία παρέχει σημαντική εικόνα για τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των τεχνικών πτυχών της ίδιας της εργασίας και του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο γίνεται η εργασία με σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της έννοιας της «αυτόνομης ομάδας εργασίας», στην οποία τα μέλη μιας ομάδας εργασίας μοιράζονται μεταξύ τους μεγάλο μέρος της λήψης αποφάσεων που έχει να κάνει με τον σχεδιασμό και την εκτέλεση του έργου), καθώς και στην αλληλεπίδραση στοιχείων του ατόμου και της εργασίας. Το εν λόγω μοντέλο δίνει έμφαση στο πώς αλληλεπιδρούν τρεις κατηγορίες μεταβλητών. Η πρώτη είναι η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων που καθοδηγεί διαμέσου εσωτερικών κινήτρων τη συμπεριφορά τους στον χώρο εργασίας. Η δεύτερη είναι τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης εργασίας που επηρεάζουν τη δημιουργία της ψυχολογικής κατάστασης που αναφέρθηκε προηγουμένως. Η τελευταία είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων που επηρεάζουν στον τρόπο με τον οποίον ένας εργαζόμενος θα ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες καταστάσεις στον χώρο εργασίας του (Hackman & Oldham, 1976).

#### **1.4.4 Ικανοποίηση από τη ζωή**

Δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την εργασία εμπεριέχει και συναισθηματική διάσταση (Kinicki και Kreitner, 2003), οι Megginson et al. (1982) δήλωσαν ότι «οι άνθρωποι βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση όταν αισθάνονται καλά για τη δουλειά τους και ότι το συναίσθημα αυτό προκύπτει συχνά από επιτεύγματα και αναγνώριση μετά την καλή δουλειά». Δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις στάσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων, επηρεάζει σημαντικά τις διάφορες πτυχές της ζωής, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών (Sempane et al., 2002; Janićijević et al., 2015; Naismith και Lajoie, 2018).

Οι Judge και Watanabe (1994) προσδιόρισαν τρεις μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και τη ζωή: α) μετατροπή της ικανοποίησης από την εργασία σε άλλους τομείς της ζωής και με άλλους τρόπους, β) έλλειψη συσχέτισης των δύο μεταβλητών, γ) η έλλειψη ικανοποίησης από την καθημερινή ζωή μπορεί να αντισταθμιστεί με την ικανοποίηση από την εργασία ή με

κάποιο άλλο τρόπο. Σύμφωνα με τον Schultz (2013) η ικανοποίηση από την εργασία εμπεριέχει θετική και αρνητική διάσταση, οι οποίες επηρεάζονται από τα χαρακτηριστικά τόσο των εργαζομένων, όσο και της θέσης εργασίας. Κατά συνέπεια, η ικανοποίηση από την εργασία παρουσιάζει πολύπλοκη λειτουργία με διάφορους καθορισμένους παράγοντες, όπως το κίνητρο και η φιλοδοξία των ανθρώπων, οι συνθήκες εργασίας και ο αριθμός των καθορισμένων παραγόντων που δεν σχετίζονται με την εργασία.

### **1.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει λάβει τεράστια προσοχή στο πεδίο της οργανωσιακής έρευνας, δεδομένου ότι αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην παραγωγικότητα και στην οργανωσιακή επίδοση. Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που έχει ένα άτομο για την εργασία του. Είναι μια στάση ή συναισθηματική απάντηση στα καθήκοντα κάποιου καθώς και στις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες του χώρου εργασίας. Εκτός των ανωτέρω δύναται ακόμα να εκφραστεί το επιχείρημα πως η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά τυπικά στάσεις απέναντι στην ίδια την εργασία, την ποιότητα της επίβλεψης, τον συνάδελφο, τις ευκαιρίες, την αμοιβή, την εργασιακή κατάσταση. Για τον λόγο αυτό, άλλωστε, διάφοροι παράγοντες που σχετίζονται με την παροχή κινήτρων, τον οργανισμό, αλλά και τη διάθεση και τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η αξία της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων, που με τη σειρά της επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού. Το επόμενο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της εργασιακής απόδοσης.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

### 2.1 Εισαγωγή

Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι ένα κεντρικό ζήτημα στους σημερινούς οργανισμούς. Η παραγωγικότητα μέσω της εργασιακής απόδοσης βρίσκεται στο επίκεντρο μελετών της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων. Η εργασιακή απόδοση, όπως με τη μορφή αξιολόγησης και διαχείρισης απόδοσης, είναι ένα ουσιαστικό μέρος της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Pradhan & Jena, 2017).

Ένας οργανισμός συνήθως θέτει στόχους απόδοσης για μεμονωμένους υπαλλήλους και συνολικά, με την πρόθεση ότι θα παρέχει καλή αξία στους πελάτες, ελαχιστοποιεί τη σπατάλη και λειτουργεί αποτελεσματικά. Όταν η απόδοση των εργαζομένων είναι κακή, ενδέχεται να μην μπορεί ο οργανισμός να ικανοποιήσει τους πελάτες του κάτι το οποίο ενέχει αρνητικές επιπτώσεις στα κέρδη, τη φήμη της εταιρείας και τις πωλήσεις. Η εργασιακή απόδοση σχετίζεται με το πόσο καλά οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν τα απαιτούμενα εργασιακά τους καθήκοντα και στο πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Για τον λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν την ποιότητα της εργασίας, τους μεμονωμένους στόχους των εργαζομένων, την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στη βάση αυτή, επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένας εύκολος τρόπος για να εντοπιστεί η ανάγκη για πρόσθετη εκπαίδευση και καθοδήγηση για τη βελτίωση του εργατικού δυναμικού (Donohoe, 2019).

Τέλος, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, είναι κρίσιμο να εντοπιστούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες της απόδοσης της εργασίας. Μία γενική ταξινόμηση διακρίνει μεταξύ παραγόντων που αφορούν το άτομο και παραγόντων που αφορούν συγκεκριμένες καταστάσεις. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι εξής παράγοντες: γνωστικές ικανότητες, γνώσεις, εμπειρία, μη γνωστικές ικανότητες (στοιχεία χαρακτήρα και προσωπικότητας). Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι εξής παράγοντες: εργασιακό περιβάλλον, ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα, συστήματα εκπαίδευσης και ανταμοιβών (Sonnentag et al., 2008).

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά αναλύεται η έννοια και οι διαστάσεις της

εργασιακής απόδοσης. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής απόδοσης και τέλος συστήματα μετρήσεων και αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης.

## 2.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής απόδοσης

Δεδομένου του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, της παγκοσμιοποίησης και των συνεχών αλλαγών στο ευρύτερο περιβάλλον, ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ούτως ώστε να μπορέσει να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά του. Η συμπεριφορά και συνεπώς η απόδοση των εργαζομένων επιδρούν στην απόδοση του οργανισμού και συνεπώς στη βιωσιμότητά του. Σύμφωνα με τους Sultana, Igum, Ahmed και Mehmood (2012), οι επιδόσεις είναι η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που μετρώνται με βάση προκαθορισμένα πρότυπα ή αναμενόμενο επίπεδο ακρίβειας και πληρότητας. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν εκτελέσει τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τα απαιτούμενα πρότυπα μπορούν να θεωρηθούν ως έχοντες επιδόσεις (Sultana et al., 2012). Ο Sila (2014) τονίζει ότι η απόδοση είναι το πόσο καλά ολοκληρώνει κάποιος μια συγκεκριμένη εργασία και επιπλέον η αντίληψη με την οποία ολοκληρώνει αυτήν την εργασία. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η εργασιακή απόδοση μπορεί να οριστεί από την άποψη των μετρήσιμων αποτελεσμάτων των εργασιακών συμπεριφορών. Επομένως, βάσει των προαναφερθέντων ορισμών, η απόδοση των εργαζομένων σημαίνει την ολοκλήρωση μιας δεδομένης εργασίας μετρούμενης με βάση τα σημερινά γνωστά πρότυπα ακρίβειας, ικανότητας, κόστους και ταχύτητας.

Σε παρόμοιο επίπεδο, η απόδοση των εργαζομένων ορίζεται από τους Iqbal et al. (2013) ως η αποτελεσματικότητα των συγκεκριμένων ενεργειών του εργαζομένου που συμβάλλουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ορίζεται επίσης από τον Podsakoff et al. (2013) ως ο τρόπος εκτέλεσης των εργασιών σύμφωνα με την προβλεπόμενη περιγραφή εργασίας. Σύμφωνα με έναν πιο ολοκληρωμένο ορισμό, η εργασιακή απόδοση ορίζεται ως η αποτελεσματικότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, η οποία πραγματοποιεί την εκπλήρωση του οράματος του οργανισμού ενώ ανταμείβει αναλογικά τον οργανισμό και το άτομο (Pradhan & Jena, 2017).

Για τον Dahkoul (2018), η απόδοση ενσωματώνει τα προκύπτοντα

αποτελέσματα των ενεργειών των εργαζομένων με βάση την πείρα και τις δεξιότητές τους. Η απόδοση των εργαζομένων είναι το συσσωρευμένο αποτέλεσμα των δεξιοτήτων, των προσπαθειών και των ικανοτήτων όλων των εργαζομένων που συνέβαλαν στην οργανωτική βελτιωμένη παραγωγικότητα που οδηγεί στην επίτευξη του στόχου του. Η βελτιωμένη οργανωτική απόδοση υποδηλώνει τις προσπάθειες για την επίτευξη του στόχου, ενώ απαιτεί περισσότερες προσπάθειες όσον αφορά τη βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχία της επιχείρησης.

Η απόδοση είναι ένα αποτέλεσμα εργασίας που επιτυγχάνεται από τους εργαζόμενους τόσο μεμονωμένα όσο και σε ομάδες σε έναν οργανισμό. Η απόδοση των εργαζομένων είναι η εργασία των εργαζομένων στην εκπλήρωση των υποχρεώσεών τους σύμφωνα με τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, σύμφωνα με την εξουσία και την ευθύνη του οργανισμού να επιτύχει το όραμα, την αποστολή και τους στόχους συμπεριλαμβανομένης της επιμονής, της ανεξαρτησίας, της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων εντός του νόμιμα καθορισμένου χρονικού ορίου και σύμφωνα με τη δεοντολογία του (Kustono, 2020; Diana et al., 2021).

Η απόδοση συνδέεται με την ποιότητα, την ποσότητα, την επικαιρότητα της παραγωγής. Συνδέεται ακόμα με την παρουσία στην εργασία, καθώς και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας που διεκπεραιώθηκε (Mathis & Jackson 2009). Η απόδοση των εργαζομένων είναι η επιτυχής ολοκλήρωση των εργασιών από ένα επιλεγμένο άτομο ή μία ομάδα ατόμων, όπως ορίζονται και μετρώνται από έναν προϊστάμενο ή οργανισμό, σύμφωνα με προκαθορισμένα αποδεκτά πρότυπα, ενώ αξιοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά οι διαθέσιμοι πόροι σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σύμφωνα με τους Thao και Hwang (2015), η εννοιολογική προσέγγιση της απόδοσης εμπεριέχει τη συμπεριφορά ενός εργαζομένου και όχι τα αποτελέσματα αυτής. Η αντιληπτή απόδοση των εργαζομένων αντανακλά τη γενική πεποίθηση του εργαζομένου για τη συμπεριφορά και τη συνεισφορά του στην οργανωσιακή επίδοση. Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να ληφθεί υπό την οπτική γωνία τριών παραγόντων που καθιστούν δυνατή την απόδοση καλύτερη από άλλους. Οι καθοριστικοί παράγοντες της απόδοσης μπορεί να είναι η δηλωτική γνώση, η διαδικαστική γνώση και το κίνητρο.

Αυτό που γίνεται αντιληπτό από τους προαναφερθέντες ορισμούς είναι πως, η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, όπως υποστηρίζουν διάφοροι μελετητές (Sonnentag et al., 2008; Pradhan & Jena, 2017). Στο επίκεντρο βρίσκεται η διαδικασία της απόδοσης που συνδέεται με τη σχέση συμπεριφοράς και προσδοκώμενου αποτελέσματος: η συμπεριφορά αντανακλά τις ενέργειες των εργαζομένων για τη διεκπεραίωση μίας εργασίας, ενώ το αποτέλεσμα δηλώνει τις συνέπειες της εργασιακής συμπεριφοράς του ατόμου. Η συμπεριφορική δέσμευση από μέρους του εργαζομένου και το αποτέλεσμα αυτής της δέσμευσης διαμεσολαβείται από μεταβλητές όπως είναι η παρακίνηση του εργαζομένου και τα προσόντα του. Η απόδοση με τη μορφή απόδοσης καθήκοντος περιλαμβάνει σαφείς συμπεριφορές εργασίας που εμπεριέχουν την ευθύνη για την εκτέλεση μίας εργασίας, στη βάση της περιγραφής της θέσης αυτής. Για την εκτέλεση της εργασίας είναι απαραίτητη η γνωστική ικανότητα, η οποία διευκολύνεται μέσα από τη γνώση (π.χ. τεχνικές γνώσεις), τις δεξιότητες (π.χ. πρακτική εφαρμογή των τεχνικών γνώσεων) αλλά και τη συνήθεια (μια έμφυτη ικανότητα ανταπόκρισης σε εργασίες που έχουν ανατεθεί που είτε διευκολύνουν είτε εμποδίζουν την απόδοση) (Sonnentag et al., 2008; Pradhan & Jena, 2017).

Στη βάση των ανωτέρω, η εργασιακή απόδοση αποτελείται από τρεις διαστάσεις, όπως τονίζουν οι Sonnentag et al. (2008) και οι Pradhan και Jena (2017). Την προσαρμοστική απόδοση, την απόδοση με βάση τα καθήκοντα και την απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα. Αναλυτικά αυτές οι τρεις διαστάσεις περιγράφονται αμέσως παρακάτω.

### **Προσαρμοστική απόδοση**

Η πρώτη διάσταση είναι η προσαρμοστική απόδοση (adaptive performance), η οποία ορίζεται ως η ικανότητα που έχει ένας εργαζόμενος να εγκλιματίζεται σε μία θέση εργασίας και να ανταποκρίνεται σε αυτή. Από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι αποκτήσουν ένα ορισμένο βαθμό τελειότητας στα καθήκοντα της θέσης εργασίας τους, οδηγούνται σε μία συνεχή προσπάθεια αλλαγής της συμπεριφοράς τους και της στάσης τους προκειμένου να μπορέσουν να προσαρμοστούν σε διαφορετικές απαιτήσεις του ρόλου τους. Λόγω των μεταβαλλόμενων και δυναμικών εργασιακών περιβαλλόντων, η ανάγκη της προσαρμοστικής ικανότητας από μέρους των εργαζομένων γίνεται όλο και πιο σημαντική. Στην προσαρμοστική απόδοση

περιλαμβάνονται οι εξής διαστάσεις: 1) χειρισμός καταστάσεων έκτακτης ανάγκης ή κρίσεων, 2) χειρισμός εργασιακού άγχους, 3) δημιουργική επίλυση προβλημάτων, 4) αντιμετώπιση αβέβαιων και απρόβλεπτων εργασιακών καταστάσεων, 5) εκμάθηση εργασιακών καθηκόντων, τεχνολογιών και διαδικασιών, 6) επίδειξη διαπροσωπικής προσαρμοστικότητας, 7) επίδειξη πολιτισμικής προσαρμοστικότητας, 8) επίδειξη σωματικά προσανατολισμένης προσαρμοστικότητας.

Προκειμένου η προσαρμοστική απόδοση να διέπεται από αποτελεσματικότητα, θα πρέπει ο εργαζόμενος να μπορεί να ανταποκριθεί σε διαφορετικές και μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας (π.χ. στη βάση του ψηφιακού μετασχηματισμού, ή σε οργανωσιακές αλλαγές). Οι εξελίξεις διαφόρων νέων επαγγελμάτων ως παρακλάδι της τεχνολογικής καινοτομίας απαιτούν από τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε νέα μάθηση και να προσαρμόζονται στις αλλαγές με αποτελεσματικό τρόπο. Εκτός των ανωτέρω, ο εργαζόμενος θα πρέπει να προσαρμόζει και την ατομική του συμπεριφορά προκειμένου να είναι σε θέση να συνεργάζεται με άλλους εργαζομένους (ομαδική εργασία ή εργασία σε ομάδες). Στο πλαίσιο της ωφέλιμης εργασιακής απόδοσης, η επαγγελματική επάρκεια μπορεί να συμβάλει στην απόδοση της εργασίας. Η προσαρμοστικότητα και η προληπτική δράση στον εργασιακό ρόλο του ατόμου όμως είναι εξίσου σημαντικές προκειμένου ο εργαζόμενος να μπορεί να αντιμετωπίσει διάφορα συμβάντα και συνθήκες στην εργασία του που χαρακτηρίζονται από συνεχείς μετασχηματισμούς στον χώρο εργασίας.

Μαζί με την εργασία και την προσαρμοστικότητα, έχουν γίνει προσπάθειες για να εξακριβωθεί η σημασία των μη εργασιακών στοιχείων της απόδοσης για τη δημιουργία ενός καλύτερου εργασιακού χώρου, όπως για παράδειγμα οι εθελοντικές ενέργειες από μέρους των εργαζομένων, καθώς και η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας. Τα δύο αυτά στοιχεία εμπίπτουν στην έννοια της απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα, που είναι ένα είδος φιλο-κοινωνικής συμπεριφοράς που επιδεικνύεται από άτομα σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Τέτοιες συμπεριφορές είναι αναμενόμενες από έναν εργαζόμενο, αλλά δεν αναφέρονται ανοιχτά στην περιγραφή της εργασίας. Αυτού του είδους οι μη δηλωμένες προσδοκίες ονομάζονται προ-κοινωνική συμπεριφορά ή συμπεριφορά πρόσθετου ρόλου που: α) επιτυγχάνεται από ένα μέλος μίας επιχείρησης, β) απευθύνεται σε ένα άτομο, ομάδα ή οργανισμό με τον οποίο το

μέλος αλληλεπιδρά, γ) εκτελείται με σκοπό την ενθάρρυνση της βελτίωσης του ατόμου, της ομάδας ή του οργανισμού προς τον οποίο κατευθύνεται.

### **Απόδοση με βάση τα καθήκοντα**

Η δεύτερη διάσταση είναι η απόδοση καθηκόντων (task performance) που αφορά την εργασία που απαιτείται από έναν οργανισμό σε συνάρτηση με το ρόλο κάποιου. Η απόδοση με βάση τα καθήκοντα καλύπτει τη συμβολή ενός ατόμου στην απόδοση του οργανισμού αναφερόμενη σε ενέργειες που αποτελούν μέρος του επίσημου συστήματος ανταμοιβής (δηλαδή, στον τεχνικό πυρήνα) και αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις όπως καθορίζονται στις περιγραφές θέσεων εργασίας. Σε γενικό επίπεδο, η απόδοση καθηκόντων αποτελείται από δραστηριότητες που μετατρέπουν τα υλικά σε αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται από τον οργανισμό ή που επιτρέπουν την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Έτσι, η εκτέλεση εργασιών καλύπτει την εκπλήρωση των απαιτήσεων που αποτελούν μέρος της σύμβασης μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου. Επιπλέον, η απόδοση της εργασίας από μόνη της μπορεί να περιγραφεί ως πολυδιάστατη έννοια αποτελούμενη από: α) επάρκεια εργασίας για συγκεκριμένη εργασία, β) επάρκεια εργασιών που δεν αφορούν συγκεκριμένες εργασίες, γ) γραπτή και προφορική ικανότητα επικοινωνίας, δ) εποπτεία, σε περίπτωση ηγετικής θέσης, ε) διαχείριση/διοίκηση.

### **Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα**

Η τελευταία διάσταση είναι η απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα (contextual performance), στη βάση της σημασίας της εθελοντικής εργασιακής συμπεριφοράς ή της απόδοσης χωρίς καθήκοντα και η οποία υποδηλώνει τη βοήθεια των άλλων να προσαρμοστούν στους ποικίλους εργασιακούς ρόλους. Η επίδοση με βάση τα συμφραζόμενα εμπεριέχει παράγοντες που αν και δεν επηρεάζουν άμεσα την οργανωσιακή επίδοση, την επηρεάζουν έμμεσα διαμέσου της επίδρασης που έχει στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον. Αυτό ακριβώς είναι και το στοιχείο διαφοροποίησης της εν λόγω διάστασης με την προηγούμενη: το γεγονός ότι συμβάλει έμμεσα στην οργανωσιακή επίδοση και μάλιστα διαμέσου παραγόντων που δεν προσδιορίζονται ρητά στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Η διάσταση αυτή αποτελείται από πολλαπλές «υποδιαστάσεις» όπως η ομαδική εργασία, η πίστη και η αποφασιστικότητα. Επιπλέον, υπάρχουν και άλλες κατηγορίες απόδοσης με βάση τα

συμφραζόμενα: α) εθελοντισμός για δραστηριότητες πέρα από τις επίσημες απαιτήσεις εργασίας ενός ατόμου, β) επιμονή του ενθουσιασμού και της εφαρμογής όταν χρειάζεται για την ολοκλήρωση σημαντικών απαιτήσεων εργασιών, γ) βοήθεια σε άλλους, δ) τήρηση κανόνων και προβλεπόμενων διαδικασιών, ε) ανοιχτή υπεράσπιση των στόχων του οργανισμού. Η επίδοση με βάση τα συμφραζόμενα ερμηνεύεται με βάση το «συναίσθημα και την άποψη» που ενστερνίζεται ο εργαζόμενος για τους συναδέλφους του, το οποίο ονομάζεται *esprit-de-corps* (ομαδικό πνεύμα). Αυτό το είδος συμπεριφοράς συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας και κλίματος παρακίνησης που βοηθά στην επίτευξη ατομικής παραγωγικότητας και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Περαιτέρω, υποστηρίζεται πως η απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα αποτελείται από την «σταθεροποιητική» συμφραζόμενη απόδοση και την «προληπτική» συμφραζόμενη απόδοση. Η «σταθεροποιητική» συμφραζόμενη απόδοση περιλαμβάνει την οργανωσιακή συμπεριφορά και ορισμένες πτυχές της προκοινωνικής οργανωσιακής συμπεριφοράς. Η πρώτη περιγράφει μία διακριτική συμπεριφορά που δεν αναγνωρίζεται και δεν ανταμείβεται απαραίτητα από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής. Διακριτική σημαίνει ότι η συμπεριφορά δεν είναι εκτελεστή και δεν αποτελεί μέρος του επίσημου ρόλου όσον αφορά τη σύμβαση του ατόμου με τον οργανισμό. Αποτελείται από πέντε στοιχεία: αλτρουισμός (δηλαδή βοήθεια προς τους άλλους), ευσυνειδησία (συμμόρφωση με τον οργανισμό), αρετή (π.χ. παρακολούθηση θεμάτων που επηρεάζουν τον οργανισμό), ευγένεια (π.χ. συνεννόηση με άλλους πριν από την ανάληψη δράσης) και αθλητικό πνεύμα (π.χ. μη διαμαρτυρία για ασήμαντα θέματα). Η πιο «προληπτική» άποψη για την απόδοση των συμφραζομένων περιλαμβάνει έννοιες όπως η προσωπική πρωτοβουλία, η ανάληψη ευθύνης και η προληπτική συμπεριφορά. Η προσωπική πρωτοβουλία χαρακτηρίζεται ως μια αυτο-εκκινούμενη και ενεργητική προσέγγιση στην εργασία και περιλαμβάνει δραστηριότητες που υπερβαίνουν τα τυπικά απαιτούμενα. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπική πρωτοβουλία όταν η συμπεριφορά τους ταιριάζει με την αποστολή ενός οργανισμού, όταν οι στόχοι τους έχουν μακροπρόθεσμη εστίαση και όταν είναι σε θέση να βρουν λύσεις για δύσκολες καταστάσεις. Ομοίως, η ανάληψη ευθύνης συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν εθελοντικές και εποικοδομητικές προσπάθειες που επηρεάζουν την οργανωτική λειτουργική αλλαγή. Η προληπτική συμπεριφορά αναφέρεται στην επίδειξη δράσης με πρωτοβουλία και

προσανατολισμό στο μέλλον που στοχεύει να αμφισβητήσει το status quo και να βελτιώσει την τρέχουσα κατάσταση.

## **2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής απόδοσης**

### **2.3.1 Ατομικοί παράγοντες**

Όπως και με την εργασιακή ικανοποίηση, έτσι και στην περίπτωση της οργανωσιακής απόδοσης έχει δοθεί έμφαση στον ρόλο της προσωπικότητας με βάση τα συμφραζόμενα σε οργανωσιακό πλαίσιο (Hunthausen, Truxillo, Bauer & Hammer, 2003; Wood & Roberts, 2006; Bowling, 2007). Η μελέτη του αντίκτυπου των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην εργασιακή απόδοση έχει μεγάλη σημασία, διότι με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διορίσουν τα κατάλληλα άτομα σε κατάλληλες θέσεις εργασίας (Allameh, Ghafari & Davoodi, 2012).

Σε αρκετές μελέτες έχει καταδειχθεί μία σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας κυρίως στη βάση του μοντέλου των πέντε παραγόντων της προσωπικότητας και της εργασιακής απόδοσης των ατόμων. Αυτό οφείλεται στο ότι η προσωπικότητα περιλαμβάνει τα σχετικά σταθερά συναισθήματα, τις σκέψεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς ενός ατόμου, που το διαφοροποιεί από τους άλλους ανθρώπους και η κατανόηση της προσωπικότητας κάποιου παρέχει ενδείξεις για το πώς αυτό το άτομο είναι πιθανό να ενεργήσει και να αισθανθεί σε διάφορες καταστάσεις (Allameh et al., 2012; Alsuwailem & Elnaga, 2016; Hassan, Akhtar & Yilmaz, 2016; Gridwichai, Kulwanich, Piromkam & Kwanmuangvanich, 2020). Επίσης, η σχέση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας βασίζεται και στο ότι μία εκ των διαστάσεων της απόδοσης των ατόμων στην εργασία είναι και η προσαρμοστική απόδοση (Hassan et al., 2016). Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν διαφορετικά τον εργαζόμενο όσον αφορά τα εργασιακά πλαίσια, όπως για παράδειγμα τη διαχείριση χρόνου και καταστάσεων υπό πίεση και φόρτο εργασίας, τη σχέση με προϊσταμένους, τις συγκρούσεις, την τήρηση χρονοδιαγραμμάτων (Gridwichai et al., 2020). Εκτός των παραπάνω έχει βρεθεί και μία σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της αντιλαμβανόμενης αντικειμενικότητας της αξιολόγησης των εργαζομένων (Abu Shiekhah, Sarhan, Abbad & Istaiteyeh, 2015).



Εκτός των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν επίσης βρεθεί να επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση. Στη μελέτη του Amegayibor (2021) βρέθηκε πως η ηλικία και η εκπαίδευση και τα έτη προϋπηρεσίας έχουν αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, ενώ η ηλικία και το τμήμα εργασίας έχουν αντίκτυπο στην απουσία εργαζομένων. Τα έτη προϋπηρεσίας και η οικογενειακή κατάσταση βρέθηκαν προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής απόδοσης στη μελέτη των Hassan και Ogunkoya (2014).

Το φύλο ως δημογραφικό χαρακτηριστικό μπορεί να επηρεάζει την εργασιακή απόδοση λόγω του διαχωρισμού αντρών και γυναικών στην κατανομή των εργασιακών καθηκόντων, αλλά τα αποτελέσματα των διαφόρων μελετών είναι αντιφατικά (Hassan & Ogunkoya, 2014; Omori & Bassey, 2019). Υποστηρίζεται πάντως πως, δεδομένης της ευκαιρίας και της ίσης μεταχείρισης και εκπαίδευσης, και τα δύο φύλα μπορούν να εκτελέσουν οποιαδήποτε εργασία αποτελεσματικά. Στην ουσία, οι ποιοτικοί εργαζόμενοι είναι εκείνοι που έχουν υψηλά κίνητρα, ευσυνειδησία, αποτελεσματικότητα, δημιουργικότητα, γνώση και προσαρμοστικότητα, αφοσιωμένοι στους κοινωνικούς και οργανωτικούς στόχους και έχουν τις σωστές στάσεις. Σε αυτές τις προαναφερθείσες ιδιότητες υπονοείται επίσης η ανάγκη για τους εργαζόμενους, ανεξάρτητα από το φύλο τους, να λαμβάνουν ευκαιρίες μάθησης και άλλες δραστηριότητες συνεχούς κατάρτισης με στόχο τη βέλτιστη απόδοση και τη συνολική οργανωτική απόδοση (Omori & Bassey, 2019).

Η ηλικία σχετίζεται με μειώσεις στην απόδοση σε τεστ μάθησης, μνήμης, συλλογισμού, χωρικών ικανοτήτων και ψυχοκινητικής ταχύτητας και μπορεί επίσης να επηρεάσει την απόδοση μέσω των κινήτρων. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της ηλικίας προκαλεί επιδείνωση των ικανοτήτων, όπως η ταχύτητα, η προσαρμοστικότητα, η αποτελεσματικότητα, ο κινητικός συντονισμός και η δύναμη. Επίσης, η ηλικία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων λόγω των απαιτήσεων του χώρου εργασίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα (πολυπλοκότητα του σημερινού κόσμου της εργασίας, τεχνολογία που συμβάλλει στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, ομαδική εργασία που συμβάλλει σε παραγωγικές εργασιακές σχέσεις και αποτελέσματα που απαιτούν εργαζόμενους με υψηλές ικανότητες). Από την άλλη πλευρά, η μελέτη των Ng και Feldman (2008) κατέδειξε ότι η ηλικία δεν σχετιζόταν σημαντικά με την απόδοση με βάση τα καθήκοντα, αλλά σχετιζόταν αρνητικά με την

αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Η μελέτη τους παρατήρησε περαιτέρω ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ηλικίας μεταξύ νεότερων και μεγαλύτερων εργαζομένων όσον αφορά την απόδοση βασικών εργασιών.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι μία ακόμα δημογραφική μεταβλητή που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση, στη βάση της υπόθεσης της οικονομικής αποτελεσματικότητας: υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο υποδηλώνει υψηλότερες ακαδημαϊκές ικανότητες και επομένως επηρεάζει θετικά τόσο τη δημιουργικότητα, όσο και την απόδοση με βάση τα καθήκοντα (Ng & Feldman, 2009). Έχει υποστηριχθεί, επομένως, ότι η γνωστική ικανότητα διευκολύνει την εκμάθηση της σχετικής με την εργασία γνώσης και ως εκ τούτου προάγει έμμεσα και ισχυρότερη εργασιακή απόδοση. Επίσης, η μεταβλητότητα στην απόδοση των εργαζομένων στις υπερωρίες αντανακλά τις διαδικασίες μάθησης και μακροπρόθεσμες αλλαγές (π.χ. πολιτικές εργασίας, ανασφάλεια). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση φαίνεται να εμπλέκονται σε λιγότερες αντιπαραγωγικές εργασιακές συμπεριφορές όπως η επιθετικότητα στο χώρο εργασίας, η χρήση ουσιών στο χώρο εργασίας και η απουσία (Omorì & Basseyy, 2019).

Τέλος, τα έτη προϋπηρεσίας συνδέονται με την εργασιακή απόδοση δεδομένου ότι οι νέοι εργαζόμενοι συχνά απαιτούν νέα ή πρόσθετη κατάρτιση για να μάθουν δεξιότητες που αφορούν τη δουλειά, ενώ οι παλαιότεροι εργαζόμενοι δεν είναι πιθανό να κάνουν λάθη όπως οι νέοι υπάλληλοι στη δουλειά, επομένως έχουν καλύτερες επιδόσεις (Ng & Feldman, 2010). Στο πλαίσιο μιας θέσης εργασίας, η εμπειρία συνεπάγεται τη συσσώρευση γνώσεων που συνδέονται με τη δράση, την πρακτική και την αντίληψη των καθηκόντων και των καθηκόντων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη εργασία, με αποτέλεσμα βελτιωμένη απόδοση. Επιπρόσθετα, εργαζόμενοι που παραμένουν σε έναν ρόλο περισσότερο μπορεί να γίνουν πιο ικανοί να διευκολύνουν και να εφαρμόσουν μία αλλαγή (Omorì & Basseyy, 2019). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Hassan και Ogunkoya (2014), έρευνες διαπιστώνουν ότι πέρα από ένα ορισμένο στάδιο, τα χρόνια στην υπηρεσία δεν επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας. Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων σε οργανισμούς είναι μια μορφή κόστους για τον οργανισμό και αντιπροσωπεύει επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Αυτό παρέχει τον λόγο για τον οποίο η διοίκηση προτιμά τους εργαζόμενους που έχουν μείνει σχετικά περισσότερο στην εργασία από

τους νέους υπαλλήλους (Hassan & Ogunkoya, 2014). Εκτός των ανωτέρω έχει βρεθεί ότι έμπειροι εργαζόμενοι έχουν πεποιθήσεις που είναι εσωτερικευμένες, αξίες καθώς και μοναδικές προσδοκίες εργασίας στο επάγγελμά τους που οδηγούν σε αποτελεσματική κοινωνικοποίηση. Κατά συνέπεια, αυτοί οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αποδώσουν καλύτερα από τους άπειρους εργαζόμενους που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία ή γνώση σε μια εργασιακή κατάσταση. Επίσης οι έμπειροι εργαζόμενοι ανησυχούν περισσότερο για τη δέσμευση για εργασία από τους άπειρους εργαζόμενους. Έτσι, η εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, τη σταθερότητα του εργαζομένου, τη σοβαρότητα στη στάση εργασίας που μπορεί να οδηγήσουν σε βελτιωμένη απόδοση του ατόμου και του οργανισμού (Omori & Basse, 2019).

### **2.3.2 Εργασιακό περιβάλλον**

Το εργασιακό περιβάλλον έχει συνδεθεί με την απόδοση των εργαζομένων (Mgbere, 2009; Chandrashekar, 2011; Kohun, 2012; Imran et al., 2012; Taiwo, 2014; Thao & Hwang, 2015; Hermina & Yosepha, 2019). Αυτό οφείλεται στο ότι το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από το ανθρώπινο, οργανωσιακό και τεχνικό περιβάλλον που επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων στη βάση της αλληλεπίδρασής τους (π.χ. συνθήκες εργασίας όπως ο φωτισμός, η ησυχία, ο τεχνολογικός εξοπλισμός που διευκολύνει την εκτέλεση των εργασιών, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι κανόνες του οργανισμού, οι σχέσεις εργασίας) (Kohun, 2012; Yusuf & Metiboba, 2012; Oludeyi, 2015). Το φυσικό περιβάλλον εργασίας ενσωματώνει τη διάταξη και το σχεδιασμό του γραφείου, ενώ οι ψυχοκοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την εργασιακή κατάσταση, την ομοιότητα ρόλων και την κοινωνική υποστήριξη από τους προϊστάμενους. Οι πολιτικές περιλαμβάνουν τους όρους απασχόλησης των εργαζομένων και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού (Kohun, 2012; Thao & Hwang, 2015).

Σύμφωνα με τους Thao και Hwang (2015), ο βαθμός επιρροής του εργασιακού περιβάλλοντος είναι η αντίστοιχη απαίτηση μιας δημιουργικής εργασίας. Υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερες προθέσεις αποχώρησης έχουν βρεθεί σε έρευνες για τα άτομα των οποίων το εργασιακό περιβάλλον συνόδεψε τις δημιουργικές απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Η ενίσχυση της δημιουργικής απόδοσης των εργαζομένων έχει προταθεί ως κρίσιμος παράγοντας για την ενίσχυση

των συνολικών καινοτομιών και την ανταγωνιστικότητα σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

### **2.3.3 Υποστήριξη και ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο**

Η υποστήριξη του προϊσταμένου ορίζεται ως οι απόψεις των υφισταμένων σχετικά με το πώς οι προϊστάμενοί τους αξιολογούν τις συνεισφορές τους και ενδιαφέρονται για την ευημερία τους. Η υποστήριξη του προϊσταμένου θα μπορούσε να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση των εργαζομένων, για παράδειγμα μέσω της επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης (Huang et al. 2014). Η ανατροφοδότηση απόδοσης είναι μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών και επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου. Αυτό αποτελείται τόσο από θετική ανατροφοδότηση για το τι κάνει σωστά ο εργαζόμενος όσο και από ανατροφοδότηση για το τι απαιτεί βελτίωση (Chandrasekar, 2011; Muriuki & Wanyoike, 2021). Ενώ ο προϊστάμενος δίνει τα σχόλιά του και τις απαιτήσεις του, ο εργαζόμενος με τη σειρά του μπορεί να παράσχει τα δικά του σχόλια όσον αφορά στις απαιτήσεις του/της. Αν και αυτή η διαδικασία είναι τυπική, θα μπορούσε να είναι ανεπίσημα διαχειρίσιμη με την απόκτηση στενότερων σχέσεων για τις δύο πλευρές (Chandrasekar, 2011). Ως παράγοντας εργασιακού περιβάλλοντος, ο διαπροσωπικός ρόλος του επόπτη είναι σημαντικός για την ενθάρρυνση των θετικών σχέσεων και την αύξηση της αυτοπεποίθησης του εργαζομένου και κατ' επέκταση τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Sadiya & Maimunah, 2015). Επιπρόσθετα, οι Roberson και Stewart (2013) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην ανατροφοδότηση απόδοσης σε τρεις προοπτικές που είναι: α) η αντίληψη της δικαιοσύνης, β) η αντίληψη της ακρίβειας και γ) η ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης.

Έμφαση στην ανατροφοδότηση και την αμφίδρομη επικοινωνία δίνουν και οι Thao και Hwang (2015) αναφερόμενοι στη σημασία του Coaching, μία σημαντική τεχνική για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Το Coaching δεν είναι μονόδρομη αλλά αμφίδρομη επικοινωνία, όπου οι καθοδηγητές εντοπίζουν τι και πώς μπορεί να βελτιωθεί. Η περαιτέρω καθοδήγηση αντιμετωπίζει τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που εμποδίζουν την απόδοση και προσπαθεί να την αυξήσει.

### **2.3.4 Αξιολόγηση απόδοσης**

Η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων. Για να αναπτύξουν αξιόπιστους και αμερόληπτους τρόπους αξιολόγησης των εργαζομένων, οι οργανισμοί θα πρέπει να κατανοήσουν τα βασικά οφέλη της απόδοσης των εργαζομένων. Στοιχεία θετικής συσχέτισης μεταξύ της αξιολόγησης απόδοσης και της απόδοσης των εργαζομένων έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία. Εμπειρικά ευρήματα από ορισμένους μελετητές έχουν θέσει αμφιβολίες για το εάν η αξιολόγηση της απόδοσης οδηγεί στην απόδοση των εργαζομένων. Έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία ότι η αναποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να μετριαστεί και να αναπτυχθεί από τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, οι μελέτες παρέμειναν υποκειμενικές στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο η αξιολόγηση απόδοσης αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων.

Στη βιβλιογραφική επισκόπηση των Muriuki και Wanyoike (2021) καταδείχθηκε ότι υπήρχαν κενά στη βιβλιογραφία σχετικά με τη συσχέτιση της αξιολόγησης απόδοσης και της απόδοσης των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε ότι διαφορετικοί μελετητές έχουν διαφορετικές έννοιες σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι ανεπάρκειες στις αξιολογήσεις απόδοσης σχετίζονται με το πλαίσιο της οργανωσιακής δομής ενώ άλλες σχετίζονται με τις διαδικασίες. Ως εκ τούτου, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να συζητούν εφικτούς στόχους με τους υπαλλήλους και θα πρέπει να γίνονται τακτικές αναθεωρήσεις. Οι έγκαιρες ανατροφοδοτήσεις θα πρέπει να συζητούνται με τους μεμονωμένους υπαλλήλους. Εκείνοι που πετυχαίνουν τους στόχους τους πρέπει να αναγνωρίζονται, ενώ αντίθετα απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

### **2.3.5 Οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την εργασιακή απόδοση σύμφωνα με τα όσα έχουν υποστηρίξει κάποιοι μελετητές (Mgbere, 2009; Thao & Hwang, 2015; Nikipour, 2017; Ha, 2020; Diana et al., 2021). Αυτό οφείλεται στο ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια κοινή αντίληψη που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού, με ένα τηρούμενο σύστημα αξιών και λειτουργεί ως κατευθυντήρια γραμμή για τη συνεχή εκτέλεση δραστηριοτήτων, ενισχύοντας έτσι την απόδοση των εργαζομένων

(Nikpour, 2017; Diana et al., 2021). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και τρόπων διεξαγωγής δραστηριοτήτων σε έναν οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η νοοτροπία των ανθρώπων που τους διακρίνει μεταξύ τους, εντός του οργανισμού, σε σύγκριση με άτομα εκτός του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές της διαφοράς του εργαζομένου από τον άλλο οργανισμό (Hofstede, 1991). Επομένως, περιγράφει την ατμόσφαιρα στην οποία εργάζεται ένας εργαζόμενος και πώς πρέπει να συμπεριφέρεται για να επιτύχει τους στόχους μέσα σε έναν οργανισμό (Mgbere, 2009; Hofstede, 2011).

Η εννοιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να βασιστεί σε δύο προσεγγίσεις. Η πρώτη είναι η προσέγγιση προσανατολισμένη στη διαδικασία, όπου η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία μόνιμη απάντηση στο συλλογικό νόημα στη βάση τριών επιπέδων: συμπεριφορές (δημιουργούν το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον), αξίες (που υποκρύπτουν το νόημα με το οποίο ερμηνεύονται τα περιγράμματα των αντικειμένων) και βασικές παραδοχές (ασυνείδητο επίπεδο συμπεριφορών που είναι πιο δύσκολο να μαθευτεί ή να αλλάξει). Η δεύτερη είναι η προσέγγιση ταξινόμησης, όπου η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο ιδεών και πτυχών (Shahzad, Luqman, Khan & Shabbir, 2012).

Συνολικά η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει πρότυπα και συμπεριφορές, τα οποία γίνονται αντικείμενο επικοινωνίας διαμέσου των συμβόλων που ενσωματώνονται σε αντικείμενα. Στο επίκεντρο αυτής της κουλτούρας βρίσκονται οι ιδέες και οι αξίες που είναι κοινές για όλα τα μέλη ενός οργανισμού (Podrug et al., 2006; Gunaraja et al., 2013).

Ο Hofstede (2011) διακρίνει έξι διαστάσεις της κουλτούρας: 1) Απόσταση ισχύος (Power Distance), που σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι και η διοίκηση έχουν απομακρυσμένες σχέσεις, τυπικές και ανεπίσημες, 2) Αποφυγή αβεβαιότητας (Uncertainty Avoidance), που σχετίζεται με το επίπεδο άγχους μπροστά σε ένα άγνωστο μέλλον, 3) Ατομικισμός έναντι του Συλλογικού (Individualism versus Collectivism), που σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να δημιουργήσουν διαφορά μεταξύ του συμφέροντος του οργανισμού και του προσωπικού συμφέροντος, 4) Ανδρικότητα έναντι της θηλυκότητας (Masculinity versus Femininity), που σχετίζεται με την κατανομή των ρόλων μεταξύ γυναικών και ανδρών και το επίπεδο στο οποίο ορίζεται η επιτυχία ως φιλοδοξία, πρόκληση και

αυθάδεια, παρά ως φροντίδα και προώθηση, 5) Μακροπρόθεσμος έναντι βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (Long Term versus Short Term Orientation), που σχετίζονται με την επιλογή εστίασης για τις προσπάθειες των ανθρώπων: το μέλλον ή το παρόν και το παρελθόν.

Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Wu, Huang, Huang και Du (2019), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τρεις τύπους. Ο πρώτος τύπος είναι η καινοτόμος κουλτούρα η οποία αντιπροσωπεύεται από ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι δημιουργικό, προσανατολισμένο στα αποτελέσματα και δημιουργεί προκλήσεις για τους εργαζομένους. Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που αναζητά ευκαιρίες που προσελκύει υπαλλήλους που αναζητούν πρόκληση και ρίσκο. Ο δεύτερος τύπος είναι η γραφειοκρατική κουλτούρα, η οποία διέπεται από υψηλό βαθμό ρυθμιστικών κανόνων, έλλειψη ευελιξίας, με αυστηρή οργάνωση και τυπολατρεία, εστιάζοντας στην υψηλή αποτελεσματικότητα. Ο τελευταίος τύπος είναι η υποστηρικτική κουλτούρα, η οποία εστιάζει στην ενθάρρυνση των εργαζομένων, διαμορφώνοντας ένα φιλικό, δίκαιο και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας.

Μία άλλη τυπολογία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το μοντέλο των Cameron και Quinn, το οποίο αναφέρεται ως "Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας" (Organizational Culture Assessment Instrument) (Luu, 2014; Hamza, 2018). Η αρχική ιδέα βασίζεται στο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) των Quinn και Rohrbaugh, το οποίο παρέχει ένα διαφορετικό σύνολο δεικτών απόδοσης με έμφαση στην οργανωσιακή κουλτούρα. Στη βάση αυτού του μοντέλου υπάρχουν οι εξής τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας:

**α) 'Οικογενειακή' (Clan):** Πρόκειται για έναν οργανισμό που ανησυχεί για τους υπαλλήλους του και την ανάπτυξή τους. Είναι εσωτερικά επικεντρωμένος, επιτρέποντας την αυτο-έκφραση και τη διακριτικότητα στα μέλη της. Βασικά στοιχεία αυτού του είδους του οργανισμού είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η φιλικότητα, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους, η άτυπη επικοινωνία, η συνοχή της ομάδας, η πίστη και η αφοσίωση των εργαζομένων.

**β) Μη γραφειοκρατική (Adhocracy):** Αυτό είναι το είδος της κουλτούρας που προωθεί την ανάληψη κινδύνων και την καινοτομία μεταξύ των μελών της,

εστιάζοντας στην ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της καινοτομίας. Έμφαση δίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον, στις αλλαγές, στην ανταγωνιστικότητα, στον πειραματισμό και στα νέα και μοναδικά προϊόντα. Οι managers ενεργούν κυρίως ως επιχειρηματίες και καινοτόμοι.

**γ) Ιεραρχική (Hierarchy):** Αυτός ο τύπος κουλτούρας επικεντρώνεται στον συντονισμό, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα, που επιτυγχάνονται με πολύπλοκους κανόνες και κανονισμούς. Έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη γραφειοκρατία του Max Weber.

**δ) Προσανατολισμένη στην αγορά (Market):** Αυτός ο τύπος κουλτούρας χαρακτηρίζεται από προσανατολισμό στους στόχους και την επίτευξή τους, στο ανταγωνιστικό πνεύμα και στη σκληρή και απαιτητική ηγεσία.

Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται κατευθυντήρια γραμμή για τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, δεδομένου ότι αντανάκλα τους στόχους, το όραμα, την αποστολή και τα αναπτυξιακά του σχέδια (Ha, 2020). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έννοια της ‘αξίας’, η οποία αναφέρεται σε ένα πλαίσιο κανόνων που ορίζουν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού (Shahzad et al., 2012; Thao & Hwang, 2015).

Οι Shahzad et al. (2012) επισημαίνουν πως εάν ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος και έχει τους ίδιους κανόνες και αξία με τους οργανισμούς, μπορεί να αυξήσει την απόδοση προς την επίτευξη των συνολικών στόχων του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Diana et al. (2021) η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει το επίπεδο εξουσίας και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού, καθώς συνδέεται με την ηγεσία του. Επίσης οι Podrug et al. (2006) αναφέρονται στη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

### **2.3.6 Ηγεσία**

Η ηγεσία αποτελεί παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση σύμφωνα με τα ευρήματα μελετών (Mgbera, 2009; Imran et al., 2012; Hermina & Yosepha, 2019; Diana et al., 2021). Ηγεσία είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει και να κατευθύνει τους υφισταμένους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ως εκ τούτου, η ηγεσία διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην



επιρροή, την προσαρμογή, την κίνηση και την καινοτομία. Ο ρόλος ενός ηγέτη μπορεί να είναι πιο επιτυχημένος όταν η οργανωσιακή κουλτούρα ενθαρρύνει και δημιουργεί αξίες, όπως η μάθηση, η ανάπτυξη και η λήψη αποφάσεων (Li et al., 2018; Diana et al., 2021). Επίσης, έχει καταδειχθεί εμπειρικά ότι το εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων (Imran et al., 2012).

Αναφορά στον σημαντικό ρόλο της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων γίνεται και από τους Thao και Hwang (2015). Οι συγγραφείς επίσης τονίζουν πως η ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων. Το στυλ ηγεσίας είναι ο συνδυασμός στάσης και συμπεριφοράς ενός ηγέτη, ο οποίος οδηγεί σε ορισμένα πρότυπα στην αντιμετώπιση των υφισταμένων. Το στυλ ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό έχει σχέση με την ενθάρρυνση ή την αναστολή της απόδοσης των εργαζομένων.

### **2.3.7 Νέες τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας και διαχείριση γνώσης**

Η ευρεία διάδοση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών έχει ισχυρό αντίκτυπο στον δυναμισμό του οργανισμού, δεδομένου ότι διευκολύνουν το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού που σχετίζονται με την παραγωγή, το μάρκετινγκ και την απόδοση των εργαζομένων (Reichstein, 2019; Waheed et al., 2019). Οι Giatoropoulos, Kontolaimou, Korra και Tsakanikas (2017) αναφέρουν ότι η ενοποίηση των νέων τεχνολογιών και των λειτουργιών του οργανισμού αντανακλάται άμεσα στην απόδοση του οργανισμού και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, στην εξοικονόμηση κόστους, στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στο άνοιγμα νέων αγορών. Επίσης, αρκετοί μελετητές (Nivlouei, 2014; Bilevičienė et al., 2015; Turulja & Bajgoric, 2018) αναφέρονται στις θετικές επιπτώσεις της χρήσης των νέων τεχνολογιών από το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.

Η διαχείριση της γνώσης έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία στη σημερινή οικονομία που βασίζεται στη γνώση, διευκολυνόμενη και από τη ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας. Η διαχείριση γνώσης εξαρτάται από τη συλλογή, τον έλεγχο και την ανταλλαγή πληροφοριών στα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού (εργαζόμενοι, πελάτες και συνεργάτες) και για τον λόγο αυτό αναφέρεται και ως μια διαδικασία μάθησης που υποστηρίζεται από την

τεχνολογία και την κουλτούρα του οργανισμού (Susanty, Yuningsih & Anggadwita, 2019). Τα δεδομένα, οι πληροφορίες και η γνώση που δημιουργείται συνεισφέρουν στη δημιουργία βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Yousif, 2015). Η σχέση της διαχείρισης γνώσης και της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται στο ότι οι δραστηριότητες διαχείρισης γνώσης συνδέονται με τρεις βασικούς πυλώνες απόδοσης που είναι η καινοτομία, η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών και η λειτουργική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών (Ahbabi, Singh, Balasubramanian & Gaur, 2019). Η γνώση μπορεί να υποστηρίξει την καινοτομία, την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζοντας τη στάση, τη συμπεριφορά, τις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων (Jyoti & Rani, 2017) και επομένως την εργασιακή τους ικανοποίηση, όπως και τη φήμη και την απόδοση του οργανισμού (Imran, Piyas, Aslam & Fatima, 2018). Κατά συνέπεια, δύο ακόμη τρόποι με τους οποίους η διαχείριση γνώσης συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων είναι διαμέσου της οργανωσιακής κουλτούρας (Susanty et al., 2019) και της εργασιακής ικανοποίησης (Imran et al., 2018; Aalmajali & Al-lozi, 2019).

### **2.3.8 Πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού**

Οι εργαζόμενοι είναι πόροι στους οργανισμούς και ως εκ τούτου πρέπει να εκπαιδευτούν και να αναπτυχθούν κατάλληλα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και οι προσδοκίες του οργανισμού (Brewster, 2007; Zhu, Warner & Rowley, 2007; Mathis & Jackson 2009). Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους επενδύοντας στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι επί της ουσίας η διαδικασία ανάλυσης και διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού που διασφαλίζει την ικανοποίηση των στρατηγικών του στόχων, διαμέσου ενεργειών που σχετίζονται με τις ανταμοιβές, την εκπαίδευση, τη στελέχωση, λαμβάνοντας υπόψη το πολιτισμικό υπόβαθρό τους (Zhu et al., 2007; Mathis & Jackson 2009; Ahmad & Shahzad, 2011). Αυτό το σύνολο δραστηριοτήτων, επομένως, επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων δίνοντας τη δυνατότητα στους οργανισμούς να επιτύχουν τους στόχους τους (Wood, Holman & Stride, 2006).

Οι Carlson et al. (2006) αναφέρουν πως οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων είναι ο καθορισμός

ανταγωνιστικού επιπέδου αποδοχών, εκπαίδευσης και εξέλιξης, αξιολόγησης απόδοσης, πακέτου προσλήψεων και διατήρησης του ηθικού. Οι Tessema και Soeters (2006) επισημαίνουν τις εξής πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων: πρακτικών πρόσληψης και επιλογής, πρακτικών τοποθέτησης σε κάποια θέση εργασίας, εκπαίδευσης, αποζημίωσης, αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων, προαγωγής, διαδικασίας παραπόνων και σύνταξης ή κοινωνικής ασφάλισης σε σχέση με την αντιληπτή απόδοση των εργαζομένων. Αμέσως παρακάτω αναφέρονται πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που βάσει της βιβλιογραφίας επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

### **Ενδυνάμωση**

Η ενδυνάμωση μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία ως επίτευγμα, δεδομένου ότι η τελευταία μπορεί να γίνει κατανοητή ως εξής: α) ατομική επιτυχία με τη μορφή απόδοσης του ρόλου του εργαζομένου, β) οργανωσιακή επιτυχία που επιτυγχάνεται καθώς τα μέλη του οργανισμού επιτυγχάνουν τους συλλογικούς οργανωσιακούς στόχους, γ) οι εργαζόμενοι ως μέλη του οργανισμού μοιράζονται μια αμοιβαία επωφελή και ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία που καλύπτει τόσο τις κοινωνικές όσο και τις ανάγκες προσωπικής ανάπτυξης (Thao & Hwang, 2015). Επιπλέον, η ενδυνάμωση έχει βρεθεί πως έχει σημαντικές θετικές συσχετίσεις τόσο με την απόδοση των εργαζομένων, όσο και με την ικανοποίηση από την εργασία, κυρίως σε επίπεδο ρόλων και λιγότερο σε επίπεδο ηγεσίας (Bartram & Casimir, 2007).

Σύμφωνα με τους Alazzaz και Whyte (2015) η συσχέτιση μεταξύ ενδυνάμωσης και απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να γίνει κατανοητή μέσα από το ότι η ενδυνάμωση βασίζεται στις διαστάσεις του εγγενούς κινήτρου, του σχεδιασμού εργασίας, της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης και της αυτοδιαχείρισης. Επίσης, οι Potnuru, Sahoo και Sharma (2019), συσχετίζουν αυτές τις διαστάσεις με την ανταλλαγή γνώσεων του οργανισμού, τα συστήματα ανταμοιβής και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, οι García-Juan, Escrig-Tena και Roca-Puig (2019) επισημαίνουν πως η ενδυνάμωση έχει μία ψυχολογική προοπτική που αφορά τις στάσεις ενός εργαζομένου ως αντίδραση στις διευθυντικές πρακτικές, με αποτέλεσμα η ενδυνάμωση να σχετίζεται με την απόδοσή του. Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι Lewis, Brown και Sutton (2019) σχετίζουν αυτές τις δύο έννοιες μέσα από τις δύο διαστάσεις

της ενδυνάμωσης που αναφέρουν, ήτοι τη δομική και την ψυχολογική. Η δομική ενδυνάμωση αναφέρεται στην ενδυνάμωση των εργαζομένων με συγκεκριμένη κατεύθυνση και όρια για τη λήψη των αποφάσεών τους, η οποία αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε έναν οργανισμό είναι αποκεντρωμένες. Η ψυχολογική ενδυνάμωση αντανακλά την υποκειμενική εμπειρία ενός μεμονωμένου εργαζομένου για την ικανότητα και αυτοδιάθεσή του εντός του οργανισμού.

## **Συμμετοχή**

Αφορά στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία, στο κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους και τα τυχόν προβλήματά τους, αλλά και στο κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να επιδράσουν στις οργανωσιακές αποφάσεις. Ο συνολικός αντίκτυπος της συμμετοχής είναι η αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θα έχουν αυξημένη υποκίνηση να εργαστούν και επομένως αυξημένη απόδοση επειδή η διοίκηση τους θεωρεί ως εταίρους στην επιτυχία του οργανισμού αντί να θεωρούνται απλοί υφιστάμενοι. Αυτό οδηγεί σε μείωση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών και ως εκ τούτου σε αυξημένη βελτιωμένη απόδοση μέσω της έγκαιρης επίτευξης των οργανωτικών σκοπών και στόχων (Lam, Yik & Schaubroeck, 2002; Thao & Hwang, 2015).

Η συμμετοχή των εργαζομένων ενσωματώνει την προθυμία των ατόμων να επενδύσουν πλήρως τον εαυτό τους σε έναν οργανωσιακό ρόλο, οδηγώντας τους σε υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, αποδοτικότητας, παραγωγικότητας, αφοσίωσης και εν τέλει εργασιακής απόδοσης (Anitha, 2014). Σύμφωνα με τους Sharma και Anurama (2010), η συμμετοχή των εργαζομένων καθοδηγείται από την ικανοποίησή τους, επειδή οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι να ασχοληθούν με την εργασία τους εκτός εάν είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Οι οργανισμοί που παρέχουν εκπαίδευση στους υπαλλήλους τους είναι επίσης επιτυχημένοι στο να εμπλέκουν τους υπαλλήλους τους με την εργασία τους, καθώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα τους βοηθούν να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Ως εκ τούτου, η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι ασχολούνται με τη δουλειά τους, συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των

οργανωτικών στόχων, αλλά αυτό συμβαίνει μόνο όταν οι οργανισμοί επιτυγχάνουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Rich et al., 2010; Markos & Sridevi, 2010).

### **Υποκίνηση**

Το κίνητρο είναι βασικός καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης της εργασίας. Επομένως, η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους, ώστε οι πόροι να μην κατανέμονται λάθος και αναπτυχθεί δυσaráσκεια μεταξύ των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η υποκίνηση στην περίπτωση εργαζομένων με χαμηλή απόδοση, υπό το πρίσμα ότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν θα εγκατέλειπαν τον οργανισμό και ως εκ τούτου θα οδηγούσαν σε σημαντική μείωση της παραγωγικότητας και της οργανωσιακής επίδοσης. Ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα είναι απαραίτητο γιατί η πλήρης συμμετοχή των εργαζομένων θα οδηγήσει στην κερδοφορία του οργανισμού, καθώς οι προσπάθειες των εργαζομένων διοχετεύονται προς οργανωσιακές δραστηριότητες. Ένα ανθρώπινο δυναμικό με κίνητρα θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη κατανόηση, αποδοχή, δέσμευση για υλοποίηση, κατανόηση των στόχων και λήψη αποφάσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων (Mathis & Jackson 2009; Thao & Hwang, 2015).

### **Εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία ανάπτυξης των δεξιοτήτων από μέρους του ανθρώπινου δυναμικού που έχει ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους και κατ' επέκταση της απόδοσής τους. Η εκπαίδευση είναι ένας τύπος δραστηριότητας που είναι προγραμματισμένος, συστηματικός και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των προσόντων εκείνων που απαιτούνται από έναν εργαζόμενο στη βάση των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας του. Οι ικανότητες των εργαζομένων αλλάζουν μέσω αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης (Mathis & Jackson 2009; Thao & Hwang, 2015). Οι Cheng και Waldenberger (2013) αναφέρουν πως η εκπαίδευση διακρίνεται στις ειδικές δεξιότητες, τις γενικές δεξιότητες και τη συνάφεια. Οι ειδικές δεξιότητες ορίζονται ως οι ειδικές δεξιότητες εργασίας που είναι σημαντικές για την απόδοση και τους κανόνες και κανονισμούς του οργανισμού που διευκολύνουν την ομαλή λειτουργία εντός αυτού. Οι γενικές δεξιότητες είναι οι δεξιότητες που χρειάζονται για τη βελτίωση της απασχολησιμότητας των εργαζομένων. Τέλος, η συνάφεια μπορεί να οριστεί ως ο

βαθμός στον οποίο το εκπαιδευτικό περιεχόμενο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εκπαιδευομένων στην καριέρα τους. Οι περισσότεροι διευθυντές παρέχουν εκπαίδευση στους υπαλλήλους τους για τρεις κύριους σκοπούς, οι οποίοι είναι (Thao & Hwang, 2015): α) να αυξήσουν την παραγωγικότητα ή την απόδοση των εργαζομένων, β) να επιτύχουν τους οργανωσιακούς στόχους, γ) να επενδύσουν στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να πετύχουν στο απρόβλεπτο και ταραχώδες επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε κάθε οργανισμό υπάρχουν κάποιες αναμενόμενες επιδόσεις από τους υπαλλήλους του. Επιπλέον, όταν αποδίδουν σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα και πληρούν τα οργανωσιακά πρότυπα, θεωρούνται ως έχοντες καλές επιδόσεις (Sultana, Irum, Ahmed & Mehmood, 2012).

Οι Gitongu et al. (2016) τονίζουν πως οι οργανισμοί που μαθαίνουν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της παροχής εκπαίδευσεων και εξελίξεων για τους υπαλλήλους τους. Αρκετοί ακόμα μελετητές επισημαίνουν τη σημασία της εκπαίδευσης στην απόδοση των εργαζομένων (Mathis & Jackson 2009; Khan et al., 2011; Gruman & Saks, 2011; Ahmad et al., 2014; Thao & Hwang, 2015; Dahkoul, 2018; Kuruppu et al., 2021). Οι απαιτήσεις κατάρτισης ενισχύονται με την πρόοδο στη βιομηχανία καθώς και στις παγκόσμιες αγορές. Η εκπαίδευση βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης μιας αίσθησης ομαδικής εργασίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και συμβάλλοντας θετικά στις γνώσεις και τις πληροφορίες τους για τη θέση εργασίας τους. Εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την καινοτομία βοηθούν περισσότερο τις γνώσεις των εργαζομένων και συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ευθυγραμμίζοντάς την με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του οργανισμού, του κλάδου στον οποίον δραστηριοποιείται, αλλά και της αγοράς. Ως εκ τούτου, η εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ότι παράγει οφέλη που σχετίζονται με τη βελτίωση της απόδοσης για τον εργαζόμενο καθώς και για τον οργανισμό, επηρεάζοντας θετικά την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ανάπτυξης γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων, και συμπεριφοράς των εργαζομένων.

### **Εργασιακή πειθαρχία**

Η πειθαρχία είναι μια ιδιαίτερη συνθήκη όπου τα άτομα που είναι μέλη ενός οργανισμού υπόκεινται στους υπάρχοντες κανόνες με ευχαρίστηση. Η εργασιακή

πειθαρχία είναι η στάση των εργαζομένων να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί στον οργανισμό. Η εργασιακή πειθαρχία μπορεί να οριστεί ως μια στάση σεβασμού, υπακοής στους ισχύοντες κανονισμούς, γραπτούς και άγραφους και ικανή να την εκτελέσει ένας εργαζόμενος ώστε να αποφύγει την επιβολή κυρώσεων εάν παραβιάζει τα καθήκοντα και την εξουσία που του έχουν δοθεί. Επιπλέον έχει οριστεί ως η επίγνωση και η προθυμία ενός ατόμου να υπακούσει σε όλους τους κανόνες της εταιρείας και τις επικρατούσες κοινωνικές νόρμες (Hermína & Yosepha, 2019). Η πειθαρχία είναι η στάση της προθυμίας ενός ατόμου να υπακούσει και να συμμορφωθεί με τους ισχύοντες ρυθμιστικούς κανόνες γύρω του και για αυτό η καλή πειθαρχία των εργαζομένων θα επιταχύνει την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Δείκτες εργασιακής πειθαρχίας είναι: (1) συμμόρφωση με τις διατάξεις του ωραρίου εργασίας, (2) παρουσία εργαζομένων, (3) υπακοή σε βασικούς κανόνες σχετικά με το ντύσιμο και τη συμπεριφορά στην εργασία, (4) συμμόρφωση με τα πρότυπα που διέπουν τις λειτουργικές διαδικασίες κατά την εκτέλεση εργασιών (Zhalzabella Putri, 2018).

Το επίπεδο πειθαρχίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό μπορεί να επηρεαστεί διαμέσου του στυλ ηγεσίας, αλλά και της υποκίνησης των εργαζομένων, που με τη σειρά τους επηρεάζουν την απόδοση εργασίας. Έτσι, η εργασιακή πειθαρχία συνδέεται ως διαμεσολαβητική μεταβλητή με την εργασιακή απόδοση (Hermína & Yosepha, 2019). Από την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχει και μία άμεση σχέση μεταξύ της εργασιακής πειθαρχίας και της εργασιακής απόδοσης. Οι εργαζόμενοι που έχουν καλή εργασιακή πειθαρχία αντνακλούν το μεγάλο αίσθημα ευθύνης απέναντι στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Η πειθαρχία είναι μία από τις πιο σημαντικές λειτουργικές διαδικασίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, επειδή όσο καλύτερη είναι η πειθαρχία του εργαζομένου, τόσο υψηλότερη είναι η εργασιακή απόδοση. Χωρίς καλή πειθαρχία των εργαζομένων, είναι δύσκολο για τον οργανισμό να επιτύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα (Zhalzabella Putri, 2018; Hermína & Yosepha, 2019).

#### **2.4 Μέτρηση και αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης**

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Amisano, 2017; Harness, 2018), μετρήσεις της απόδοσης της εργασίας συνιστούν η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα. Η αποδοτικότητα είναι το πόση

προσπάθεια καταβάλλει ένας εργαζόμενος, ενώ η παραγωγικότητα είναι το πόση εργασία ολοκληρώνεται. Μερικοί εργαζόμενοι μπορεί να είναι πολύ παραγωγικοί αλλά όχι πολύ αποτελεσματικοί, ενώ ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να είναι αποτελεσματικοί χωρίς να είναι πολύ παραγωγικοί (Harness, 2018).

Η αποδοτικότητα εργασίας αναφέρεται στην ικανότητα αποφυγής σπατάλης υλικών, ενέργειας, προσπαθειών, χρημάτων και χρόνου για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Εναλλακτικά αναφέρεται στην απόκτηση της μεγαλύτερης παραγωγής από τη μικρότερη ποσότητα εισροών (Taormina & Gao, 2009). Για τους Kuruppu et al. (2021) και τους Pinprayong και Siengthai (2012) η αποδοτικότητα μπορεί να οριστεί ως η σύγκριση αυτού που πραγματικά παράγεται ή εκτελείται με αυτό που μπορεί να επιτευχθεί με την ίδια κατανάλωση πόρων (χρήματα, χρόνο, εργασία κ.λπ.). Αυτό σημαίνει πως η αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου αναφέρεται στην αντιστοίχιση της ικανότητάς του να εκτελεί την εργασία του με συγκεκριμένους πόρους. Για αυτόν τον λόγο αποτελεί έναν σημαντικό δείκτη επίτευξης των οργανωσιακών στόχων. Συνήθως η αποτελεσματικότητα καθορίζει τους στόχους πολιτικής του οργανισμού ή τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός πραγματοποιεί τους δικούς του στόχους (Zheng, 2010; Kuruppu et al., 2021). Σε αντίθεση με την αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται χωρίς αναφορά στο κόστος και, ενώ η αποδοτικότητα σημαίνει «κάνω κάτι σωστά», αποτελεσματικότητα σημαίνει «κάνω το σωστό». Η ποιότητα της εργασίας χρησιμοποιείται ως δείκτης αποτελεσματικότητας, καθώς αναφέρεται στην παραγόμενη εργασία ως προς τα πρότυπα, τα λάθη, τη σπατάλη και την επανεπεξεργασία και αναγνωρίζει τους εργαζόμενους που παράγουν ποιοτική εργασία, εργασία που πληροί πρότυπα και περιλαμβάνει λίγα λάθη.

Η παραγωγικότητα αναφέρεται στην παραγωγή σε σχέση με τις εισροές ανά άτομο ή σύστημα σε σχέση με μια χρονική στιγμή, δηλαδή αναφέρεται στην ποσότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που παράγονται με τους πόρους που χρησιμοποιούνται (Lazear, 2011). Σύμφωνα με τον Harness (2018), η παραγωγικότητα των εργαζομένων, που ονομάζεται επίσης παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας, είναι μια αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ενός εργαζομένου ή μιας ομάδας εργαζομένων. Οι Mas και Moretti (2013) υποστηρίζουν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας είναι η προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο



διαιρούμενη με τον μέσο αριθμό εργαζομένων κατά τη διάρκεια του έτους που μετατράπηκε σε ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης. Σύμφωνα με τους Shaw και Lazear (2010), η παραγωγικότητα γενικά μετριέται από την αναλογία παραγωγής προς εισροή. Η αυξημένη παραγωγικότητα μεταφράζεται σε αυξημένα έσοδα για τον οργανισμό, στην ανάπτυξη της εταιρείας και την προσέλκυση ακόμη περισσότερων εργαζομένων, στο αυξημένο ηθικό των υπολοίπων εργαζομένων, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών που με τη σειρά της έχει ως αποτέλεσμα την αφοσίωση των πελατών και τη θετική από στόμα σε στόμα επικοινωνία (Harness, 2018).

Τέλος, οι Kuruppu et al. (2021) προσθέτουν και την ταχύτητα, με τα χρονοδιαγράμματα εργασίας ως δείκτη αυτής της μετρήσιμης μεταβλητής της απόδοσης των εργαζομένων. Τα χρονοδιαγράμματα εργασίας αναφέρονται στην έγκαιρη παράδοση της εργασίας όσον αφορά τον χρόνο, την τήρηση προθεσμιών κ.λπ. και αναγνωρίζει τους εργαζόμενους που παράγουν εργασία έγκαιρα και τηρούν τις προθεσμίες.

Αναφορικά με την αξιολόγηση, ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει μεταξύ πολλών μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, όπως περιγράφονται παρακάτω (Amisano, 2017; Donohoe, 2019):

**α) Διαχείριση βάσει στόχων:** η εν λόγω μέθοδος δίνει έμφαση στον καθορισμό στόχων μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Ένα μεγάλο όφελος αυτής της μεθόδου είναι ότι παρέχει στους υφισταμένους σαφείς προσδοκίες σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους και θεσπίζει συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα προκειμένου να παρακολουθεί την επίτευξη αυτών των στόχων. Μια αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης βασίζεται σε μετρήσιμους στόχους και πρότυπα που παρουσιάζονται στον εργαζόμενο, συνήθως στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικός στη μέτρηση της απόδοσης, υπό την προϋπόθεση ότι τα πρότυπα και οι στόχοι έχουν τεθεί με ακρίβεια.

**β) Ανατροφοδότηση 360 μοιρών:** Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών, που μερικές φορές ονομάζεται ανατροφοδότηση πολλαπλών πηγών, βασίζεται σε μια ομάδα ανθρώπων για την εκτέλεση μιας αξιολόγησης, όπως συναδέλφους, προϊστάμενους και συναδέλφους. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η μέθοδος αξιοποιεί τη λήψη πληροφοριών όσον αφορά στην απόδοση των εργαζομένων από διάφορα

ενδιαφερόμενα μέρη με τα οποία ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή. Πέρα από τον άμεσο επόπτη που εξετάζει τις μετρήσεις απόδοσης εργασίας (π.χ. αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα), οι συνάδελφοι, προϊστάμενοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη στα οποία αναφέρεται ο εργαζόμενος μπορούν να παρέχουν προοπτική για τις δεξιότητες και τον χαρακτήρα του εργαζομένου. Μερικές φορές η αξιολόγηση 360 μοιρών μπορεί να μετρήσει μόνο χαρακτηριστικά ή στάσεις, αντί για την πραγματική απόδοση. Ωστόσο, ο κατάλογος των στάσεων και των χαρακτηριστικών μπορεί να είναι αρκετά μεγάλος και επομένως δίνει στους υπαλλήλους και τους προϊστάμενους μια καλή εικόνα για το πώς αντιλαμβάνονται την ομάδα εργασίας. Ένα από τα πιθανά μειονεκτήματα της αξιολόγησης ανάδρασης πολλαπλών πηγών είναι ότι μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκη και πολλοί οργανισμοί δεν καθοδηγούν τους εργαζομένους και τους προϊσταμένους πώς να μεταφράζουν και να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα.

**γ) Μέθοδοι κλίμακας και κατάταξης:** Υπάρχουν διάφορες επιλογές αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που χρησιμοποιούν λίστες στη βάση της απόδοσης ενός εργαζομένου (με φθίνουσα ή αύξουσα σειρά) ή κλίμακες επιθυμητών χαρακτηριστικών για την αξιολόγηση ενός εργαζομένου. Τα αποτελέσματα από αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να προσδιοριστούν οι εργαζόμενοι που χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση και οι εργαζόμενοι των οποίων ο ρόλος μπορεί να αναβαθμιστεί.

**δ) Αυτοαξιολόγηση εργαζομένων:** Η αυτοαξιολόγηση που χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με μια άλλη μέθοδο, παρέχει στους εργαζομένους την ευκαιρία να αναστοχαστούν τη δική τους εργασιακή απόδοση και να εντοπίσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου, ωστόσο, είναι ότι μπορεί να είναι δύσκολο για τους εργαζομένους να είναι αντικειμενικοί κριτές για τον εαυτό τους.

## **2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Από την προηγηθείσα ανάλυση διαπιστώνεται πως η εργασιακή απόδοση αφορά το πώς (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, παραγωγικότητα) και το πότε (χρονοδιάγραμμα) εκπληρώνει ένας εργαζόμενος τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, όπως και την αντίληψη με την οποία ολοκληρώνει αυτά τα καθήκοντα.

Έτσι, για έναν μεμονωμένο εργαζόμενο, η απόδοση μπορεί να αναφέρεται στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας. Επιπλέον, η ατομική απόδοση επηρεάζει την απόδοση της ομάδας και του οργανισμού (φήμη, κερδοφορία, μερίδιο αγοράς). Ως εκ τούτου, η απόδοση των εργαζομένων είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που συμβάλλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και στην επιτυχία ενός οργανισμού. Αυτό που θα πρέπει επίσης να τονιστεί είναι πως η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων που σχετίζονται τόσο με τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και με τη λειτουργία και το περιβάλλον του οργανισμού. Επίσης, αναφέρθηκε πως η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται και από την εργασιακή ικανοποίηση είτε άμεσα, είτε έμμεσα.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε μπορεί επίσης να κατανοηθεί και ο σημαντικός ρόλος της εργασιακής απόδοσης ιδίως σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι ο ξενοδοχειακός τομέας, λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών και τη σημασία της απόδοσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών διαμέσου και της εργασιακής ικανοποίησης. Για τον λόγο αυτό το επόμενο κεφάλαιο εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση και τη σχέση αυτών των δύο μεταβλητών με αναφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

### **3.1 Εισαγωγή**

Σύμφωνα με την κοινωνικοτεχνική προσέγγιση, η οργανωσιακή επίδοση σχετίζεται με τις κοινωνικές και τεχνικές δομές ενός οργανισμού (Emory & Trist, 2010). Στη βάση αυτή, η προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων υποστηρίζει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί εργαζόμενοι (McGregor, 1960). Επομένως, διαπιστώνεται μία σχέση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων ως προσδιοριστικός παράγοντας της οργανωσιακής επίδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά της φύσης της εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως η υψηλή ένταση εργασίας, η συνεχής ανθρώπινη αλληλεπίδραση, το μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας και η εξάρτηση από άλλους συναδέλφους, θέτουν αυξημένες προκλήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Ażić, 2017; Zhang, 2018). Επομένως, η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την απόδοσή τους, η οποία επιδρά στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και εν τέλει στην ικανοποίηση των πελατών.

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης μελετώντας την περίπτωση των ξενοδοχειακών οργανισμών. Πριν από την ανάλυση αυτή, όμως, εξετάζεται η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς.

### **3.2 Σημασία εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς**

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες έχει αντίκτυπο στην απόδοσή τους και μέσω αυτής στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, όπως τονίστηκε και ανωτέρω (Ażić, 2017; Zhang, 2018). Αμέσως παρακάτω παρουσιάζεται συνοπτικά η έννοια της ποιότητας της

υπηρεσίας και της ικανοποίησης των πελατών.

Σύμφωνα με τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985), η περίπτωση της ποιότητας της υπηρεσίας βασίζεται στο «παράδειγμα άρνησης επιβεβαίωσης», που σημαίνει ότι μια υπηρεσία είναι το αποτέλεσμα μιας αντιπαράθεσης που προκύπτει μεταξύ αυτού που ο πελάτης αναμένει να είναι η υπηρεσία και τι πραγματικά είναι (αντίληψη). Οι Edward, George και Sarkar (2010) και ο Verhoef (2002) υποστηρίζουν πως η ποιότητα της υπηρεσίας προκύπτει ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης αυτής στη βάση της προσδοκώμενης και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Ομοίως, έχει προταθεί από τους Edward et al. (2010) ότι η ποιότητα της υπηρεσίας έχει άμεση θετική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη αξία, δεδομένου του γεγονότος ότι όταν υπάρχει υψηλό κόστος αλλαγής υπηρεσιών, η επίδραση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας στην αντιλαμβανόμενη τιμή μειώνεται, επομένως η αντιληπτή αξία συνδέεται ακόμη λιγότερο με την αντιληπτή ποιότητα. Η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της από στόμα σε στόμα επικοινωνίας, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών, της αποτελεσματικότητας, της εταιρικής εικόνας, της κερδοφορίας και της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης (Kang & James, 2004; Kuusik, 2007; Coltman, Devinney, & Midgley, 2009; Hsiao et al., 2013; Kiatsongchai & Choibamroong, 2014).

Η ικανοποίηση είναι μια γενική θετική στάση απέναντι σε μια υπηρεσία μετά την αγορά και την κατανάλωσή της και επομένως εμπίπτει στην περίπτωση της αξιολόγησης μετά την πώληση από τον καταναλωτή (Perin, Sampiao, & Brei, 2007; Edward et al., 2010). Είναι συνάρτηση των προσδοκιών των πελατών, της αντιληπτής ποιότητας και της αντιληπτής αξίας (Perin et al., 2007). Τα υψηλά επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών μπορούν να οδηγήσουν στην υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών (Temesgen, Negi, & Ketema, 2010), που με τη σειρά της είναι σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της αφοσίωσης των πελατών (Perin et al., 2007; Temesgen et al., 2010) και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bardauskaite, 2014).

Ο Αζιό (2017) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και συνεπώς την ικανοποίηση των πελατών. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση. Επίσης, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά των

εργαζομένων απέναντι στα εργασιακά τους καθήκοντα και τους πελάτες του ξενοδοχείου, και ως εκ τούτου επηρεάζει την ικανοποίηση των πελατών. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι φιλικοί με τους πελάτες, είναι υπεύθυνοι απέναντί τους, διαμορφώνουν σχέσεις μαζί τους και διαθέτουν θετικό πνεύμα στην επικοινωνία μεταξύ τους, χαρακτηριστικά που οι πελάτες εκτιμούν και λαμβάνουν υπόψη όταν αγοράζουν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία (Brown & Lam, 2008). Η σχέση αυτή μεταξύ εργαζομένων και πελατών μπορεί να λειτουργήσει και αρνητικά, δηλαδή δυσαρεστημένοι πελάτες μπορούν να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία τους (Robbins, 2001).

Η συστηματική ανασκόπηση των da Borralha, Neves de Jesus, Saul, Pinto και Viseu (2016) κατέδειξε πως η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική απόδοση και την ευημερία των ξενοδοχείων και λειτουργεί ως μεσολαβητής στην ικανοποίηση των πελατών. Στη μεγαλύτερη ικανοποίηση συμβάλλουν παράγοντες όπως η μεγαλύτερη αυτονομία και ανεξαρτησία, η μεγαλύτερη ισχύς λήψης αποφάσεων, τα ευέλικτα προγράμματα, οι καλύτερες συνθήκες εργασίας και η εκπαίδευση. Οι παράγοντες που ευνοούν τη δυσαρέσκεια είναι οι μισθοί και τα μειωμένα επιδόματα. Τα συμπεράσματα αυτά οδηγούν στη συζήτηση σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

### **3.3 Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς**

Πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν διεξαχθεί προκειμένου να κατανοηθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ της ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των πελατών. Οι Temesgen et al. (2010) αναφέρουν ότι η προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και πελατών, κατά την παροχή μιας υπηρεσίας, επηρεάζει την αξιολόγηση των πελατών σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και συνεπώς την ικανοποίηση των πελατών. Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι Kotera et al. (2018) προτείνουν ότι η υπηρεσία εξαρτάται από την αλληλεπίδραση και τη σχέση πελάτη και εργαζομένου. Αυτή η αλληλεπίδραση πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένη αποδεκτή συμπεριφορά και στάση εκ μέρους των εργαζομένων και αυτό μπορεί να προκαλέσει δυσφορία στους εργαζόμενους. Στα ανωτέρω θα πρέπει να προστεθεί και η φύση του ξενοδοχειακού τομέα, που οδηγεί σε

συναισθηματική και ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων. Άλλωστε, η ευημερία των εργαζομένων, όπως γίνεται αντιληπτή από τους ίδιους, επηρεάζει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους, με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αλλά και τις συνθήκες εργασίας να διαμεσολαβούν σε αυτή τη σχέση (Bryson et al., 2015). Περαιτέρω, έχει διαπιστωθεί μία σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων διαμέσου της ευημερίας των εργαζομένων (Dost et al., 2011). Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης έχουν θετική στάση απέναντι στον οργανισμό και για το λόγο αυτό έχουν αυξημένη παραγωγικότητα που επηρεάζει θετικά την απόδοση του οργανισμού. Επίσης, άλλες μελέτες (Krekel et al. (2019; Miao & Cao, 2019) έχουν βρει μία σχέση μεταξύ δημιουργικότητας και ευημερίας των εργαζομένων που οδηγούν σε υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και ως εκ τούτου εργασιακής απόδοσης (Krekel et al., 2019).

Ο Zhang (2018) οι Benitez et al. (2019) και ο Bulgarella (2005) υποστηρίζουν ότι τα αυξημένα επίπεδα ευημερίας των εργαζομένων οδηγούν σε ενισχυμένη δέσμευση των εργαζομένων και κατ' επέκταση σε αυξημένη ποιότητα υπηρεσιών και υψηλότερη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών. Οι Arenas et al. (2015) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μία σχέση μεταξύ ευημερίας, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων. Το ψυχολογικό κεφάλαιο έχει τονιστεί ως μία ακόμα μεταβλητή που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση και συνεπώς την απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αυτό οφείλεται στο ότι το ψυχολογικό κεφάλαιο σχετίζεται με την αυτοαποτελεσματικότητα, την αισιοδοξία, την ελπίδα και την ανθεκτικότητα των ατόμων, δηλαδή με χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους (Cizrelioğulları & Babayiğit, 2022). Στη μελέτη του Yang (2010) η σύγκρουση ρόλων, η επαγγελματική εξουθένωση, η κοινωνικοποίηση και η εργασιακή αυτονομία, αλλά όχι η ασάφεια των ρόλων, προέβλεπαν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση συνέβαλε σημαντικά στα ψυχολογικά αποτελέσματα όσον αφορά την οργανωτική αποτελεσματικότητα, δηλαδή στη μεγαλύτερη συναισθηματική και συνεχή δέσμευση και χαμηλότερες προθέσεις αποχώρησης των εργαζομένων από τον οργανισμό.

Οι Andrade, Miller και Westover (2021) εξέτασαν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης των απασχολούμενων στον ξενοδοχειακό

κλάδο. Τα ευρήματα υποδεικνύουν σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με το πολιτισμικό τους υπόβαθρο, χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία για τα επαγγέλματα φιλοξενίας σε σύγκριση με όλες τις άλλες επαγγελματικές κατηγορίες, χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους εργαζόμενους σε άλλα επαγγέλματα φιλοξενίας και μια στατιστικά σημαντική θετική επίδραση των εξής στοιχείων της εργασίας: ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές και σχέσεις με τους συναδέλφους. Επίσης, βρέθηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση διαφέρει μεταξύ της θέσης εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Άλλωστε, ο κλάδος της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από κακή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, υψηλά ποσοστά πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και περιορισμένες ανταμοιβές.

Η έρευνα των Bello & Bello (2021) στόχο είχε να προσδιορίσει τη συσχέτιση μεταξύ των πέντε διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης (εργασιακό άγχος, αποδοχές, προαγωγή, υποστήριξη από τον προϊστάμενο, περιβάλλον εργασίας) και της πρόθεσης αποχώρησης των εργαζομένων σε ξενοδοχεία στην πολιτεία Λάγος. Βάσει των ευρημάτων αυτής της μελέτης υποστηρίζεται πως οι ευκαιρίες προαγωγής έχουν αρνητική και σημαντική σχέση με την πρόθεση αποχώρησης, η υποστήριξη του επόπτη επηρεάζει θετικά την πρόθεση αποχώρησης, υπάρχει θετική και σημαντική σχέση μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και της πρόθεσης αποχώρησης, ενώ τέλος δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των αμοιβών / αποδοχών και της πρόθεσης αποχώρησης. Εξετάζοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, της αφοσίωσης των εργαζομένων και της εργασιακής απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο στο Βιετνάμ, οι Phuong και Vinh (2020) βρήκαν ότι (1) η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετικό άμεσο αντίκτυπο στην αφοσίωση των εργαζομένων και στην εργασιακή απόδοση, (2) η πίστη των εργαζομένων επηρεάζει θετικά την απόδοση της εργασίας, (3) η επίδραση στη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αφοσίωσης των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Οι Muda Ismail, Abd Wahab, Ismail και Latiff (2019) εξέτασαν την εργασιακή ικανοποίηση και την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής μεταξύ των εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4\* στη Μαλαισία και βρήκαν ότι οι συνθήκες εργασίας,



το αίσθημα της ολοκλήρωσης, η αξιοποίηση των ικανοτήτων, το αίσθημα του ανήκειν, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Επιπλέον, για τη διατήρηση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, δίκαιες αμοιβές, θέσεις εργασίας που ταιριάζουν με τις δεξιότητές τους, καθώς και συνεργασία με άλλα άτομα. Η μελέτη των Üngüren και Arslan (2021) εκκινεί από τη διαπίστωση ότι η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων είναι σημαντικοί παράγοντες άγχους για τους εργαζομένους ξενοδοχείων που προκαλούν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, απόδοσης και υψηλά επίπεδα πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και για αυτό εξετάζει τη σχέση αυτών των μεταβλητών με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση εργαζομένων σε ξενοδοχεία 4 και 5 αστερών στην Τουρκία. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαμεσολάβησε στη σχέση μεταξύ της ασάφειας του ρόλου, της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής απόδοσης.

Οι Mokaya, Musau, Wagoki και Karanja (2013) διερεύνησαν τις επιπτώσεις των συνθηκών εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Κένυα. Υπήρχε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας και ισχυρή και θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Με φθίνουσα σειρά υπήρξε ικανοποίηση από τους εξής παράγοντες με επίσης ισχυρή συσχέτιση: ικανοποίηση από τις αποδοχές και ικανοποίηση από το σύστημα προαγωγής. Για να βελτιωθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η διοίκηση του ξενοδοχείου θα πρέπει να παρέχει ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης στο προσωπικό για να βελτιώσει τις εργασιακές του δεξιότητες. Επανεξετάζει τακτικά τις συνθήκες εργασίας και άλλους όρους παροχής υπηρεσιών και ειδικά το σύστημα προαγωγής σε συνδυασμό με τις τάσεις του κλάδου για να γίνει πιο ανταγωνιστικό.

Η μελέτη των Tsai, Cheng και Chang (2019) σε εργαζομένους ξενοδοχειακών μονάδων στην Ταϊπέι εξέτασε τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και απόδοσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα και θετικά την οργανωσιακή τους δέσμευση, αλλά δεν επηρεάζει άμεσα την εργασιακή απόδοση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων ενισχύει την εργασιακή απόδοση μόνο μέσω της οργανωσιακής δέσμευσης. Το

εσωτερικό μάρκετινγκ, η ενδυνάμωση και η ηγεσία επηρεάζουν επίσης θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Η ενδυνάμωση και η ηγεσία ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Το εσωτερικό εργασιακό άγχος επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και το εξωτερικό εργασιακό άγχος ενισχύει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

Εξετάζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση εργαζομένων σε ξενοδοχεία στις Άλπεις, οι Heimerl, Haid, Benedikt και Scholl-Grissemann (2020) βρήκαν ότι η θετική σχέση με τον προϊστάμενο, η τήρηση του καταλόγου καθηκόντων και οι ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία. Αντίθετα, οι αποδοχές, το χαρτοφυλάκιο εργασιών, η εργασιακή ατμόσφαιρα και η παρεχόμενη υποδομή ήταν λιγότερο σημαντικοί παράγοντες. Οι Katircioglu, Arasli και Cizreliogullari (2022) εξετάζοντας την περίπτωση εργαζομένων ξενοδοχείων στη Βόρεια Κύπρο διαπίστωσε τον μετριαστικό ρόλο της ηθικής ηγεσίας στο ψυχολογικό κεφάλαιο και στην εργασιακή ικανοποίηση. Διαπιστώθηκε επίσης ότι οι συμμετέχοντες είχαν την ιδέα της εργασίας κάτω από ίσες συνθήκες που υιοθετήθηκε μέσω παραγόντων ηθικής ηγεσίας.

Ο σκοπός της μελέτης των Li et al. (2020) ήταν: (α) να διερευνήσει τον αντίκτυπο της διαχείρισης της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού στην αντιστοίχιση της εργασίας, την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση, (β) να ελέγξει τον ρόλο της αντιστοίχισης εργασίας στην ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή απόδοση, (γ) να εξετάσει τον διαμεσολαβητικό ρόλο της αντιστοίχισης εργασίας ενός ατόμου σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων (εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση) σε εργαζομένους ξενοδοχείων πέντε αστέρων στην Κίνα. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η διαχείριση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού σχετίζεται θετικά με την αντιστοίχιση της εργασίας ενός ατόμου, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Επίσης, η αντιστοίχιση εργασίας ενός ατόμου σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση, ειδικότερα η αντιστοιχία εργασίας ενός ατόμου μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της διαχείρισης διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού και των αποτελεσμάτων των

εργαζομένων.

Σε μία άλλη μελέτη, οι Al Doghan, Bhatti και Juhari (2019) διερεύνησαν τον ρόλο του κλίματος ψυχολογικής ποικιλομορφίας, των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας (Big Five) στην ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση ενός πολιτισμικά διαφοροποιημένου εργατικού δυναμικού. Οι συγγραφείς προτείνουν ότι το κλίμα ψυχολογικής ποικιλομορφίας, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη και επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αποδοχές και αξιολόγηση απόδοσης) και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από πολυπολιτισμικότητα. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση από την εργασία προβλέπει την απόδοση της εργασίας.

### **3.4 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Από την παραπάνω ανάλυση συνάγεται το συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια την ικανοποίηση των πελατών. Όντας σε έναν ανταγωνιστικό κλάδο, οι διευθυντές ξενοδοχείων πρέπει να είναι αυστηροί και σταθεροί με την πειθαρχία και την απόδοση των εργαζομένων. Αυτή η κατάσταση μερικές φορές μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, διάφοροι ακόμα παράγοντες που σχετίζονται όχι μόνο με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και με χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και επομένως την απόδοση των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **4.1 Εισαγωγή**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης στον ξενοδοχειακό κλάδο 4\* και 5\*, αλλά και να εξεταστούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτών των δύο μεταβλητών στη βάση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων και των χαρακτηριστικών των ξενοδοχείων. Για τον σκοπό αυτό επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος με δομημένο ερωτηματολόγιο. Αναλυτικά οι λόγοι επιλογής αυτής της ερευνητικής μεθόδου, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων και η ερευνητική διαδικασία επεξηγούνται στο παρόν κεφάλαιο. Αρχικά, όμως, προσδιορίζεται ο σκοπός και τα ερωτήματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας.

### **4.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες 4\* και 5\* στην Ελλάδα και να προσδιοριστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται διαμορφώνονται ως εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;
2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;
3. Ποιοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;

### **4.3 Μέθοδος και μεθοδολογικό εργαλείο**

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στα τρία προαναφερθέντα ερωτήματα διεξήχθη μία ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε έναντι της ποιοτικής μεθόδου διότι δίνει τη δυνατότητα να συλλεχθούν δεδομένα από έναν μεγάλο αριθμό ερωτηθέντων, αλλά να διερευνηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών. Παράλληλα, έχει χρησιμοποιηθεί και σε προηγούμενες μελέτες που έχουν εξετάσει αυτό το ζήτημα.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται συνολικά από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα διερευνά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, η δεύτερη μετά την εργασιακή ικανοποίηση και η τελευταία την εργασιακή απόδοση.

#### **Πρώτη ενότητα: Δημογραφικά στοιχεία και χαρακτηριστικά της επιχείρησης**

Στη συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνονται επτά ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1-5 στοχεύουν στο να διερευνήσουν το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα: φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο που έχει ολοκληρωθεί, έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο συνολικά και ειδικότερα στον συγκεκριμένο οργανισμό. Οι ερωτήσεις 6-7 στοχεύουν στο να καταγράψουν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα: κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας και τοποθεσία ξενοδοχειακής μονάδας. Οι ερωτήσεις αυτές εν συνεχεία θα συσχετισθούν με την κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης και την κλίμακα εργασιακής απόδοσης, προκειμένου να διαπιστωθεί αν και ποια χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και των ξενοδοχειακών μονάδων επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας είναι διαζευκτικού τύπου (φύλο, κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας), καθώς και πολλαπλής επιλογής με δυνατότητα μίας απάντησης (όλες οι υπόλοιπες).

#### **Δεύτερη ενότητα: Εργασιακή ικανοποίηση**

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector, όπως μεταφράστηκε στα Ελληνικά από τους Tsounis και Sarafis (2018). Η εν λόγω κλίμακα αποτελείται από 36 δηλώσεις που εμπίπτουν σε εννέα κατηγορίες, όπως αποτυπώνονται στον Πίνακα 4.1. Οι

απαντήσεις δίνονται σε μία εξαβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Διαφωνώ εν μέρει, 4=Συμφωνώ εν μέρει, 5=Συμφωνώ, 6=Συμφωνώ απόλυτα.

Οι βαθμολογίες σε κάθε μία από τις εννέα υποκλίμακες, οι οποίες με τη σειρά τους βασίζονται σε 4 στοιχεία η καθεμία, μπορεί να κυμαίνονται από 4 έως 24 και οι βαθμολογίες για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, που βασίζονται στο άθροισμα και των 36 στοιχείων, μπορεί να κυμαίνονται από 36 έως 216. Το JSS έχει 19 αρνητικά διατυπωμένα στοιχεία, τα οποία πρέπει να αντιστραφούν (2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36). Σύμφωνα με την απόλυτη προσέγγιση, οι βαθμολογίες με μέση απόκριση στοιχείου (μετά από την αντίστροφη βαθμολόγηση) 4 ή περισσότερο αντιπροσωπεύουν ικανοποίηση, οι μέσες απαντήσεις 3 ή λιγότερο αντιπροσωπεύουν δυσαρέσκεια, ενώ οι μέσες βαθμολογίες μεταξύ 3 και 4 αντιπροσωπεύουν αμφιθυμία. Έτσι, όσον αφορά τις αθροιστικές βαθμολογίες, για τις υποκλίμακες 4 στοιχείων, οι βαθμολογίες από 4 έως 12 αντιπροσωπεύουν δυσαρέσκεια, 16 έως 24 αντιπροσωπεύουν ικανοποίηση και εκείνες μεταξύ 12 και 16 αντιπροσωπεύουν αμφιθυμία. Για το σύνολο των 36 στοιχείων, τα εύρη είναι 36 έως 108 για τη δυσαρέσκεια, 144 έως 216 για την ικανοποίηση και μεταξύ 108 και 144 για την αμφιθυμία (Tsounis & Sarafis, 2018).

Πίνακας 4.1 Κατηγορίες κλίμακας Job Satisfaction Survey

Κατηγορία	Ερωτήσεις
Μισθός	1, 10, 19, 28
Προαγωγή	2, 11, 20, 33
Εποπτεία	3, 12, 21, 30
Προνόμια-Οφέλη	4, 13, 22, 29
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	5, 14, 23, 32
Συνθήκες λειτουργίας	6, 15, 24, 31
Συνεργάτες	7, 16, 25, 34
Φύση της εργασίας	8, 17, 27, 35
Επικοινωνία	9, 18, 26, 36
Συνολική ικανοποίηση	1-36

Με τον δείκτη Cronbach's  $\alpha$  ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της κάθε

υποκλίμακας αλλά και συνολικά του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα του ελέγχου απεικονίζονται στον Πίνακα 4.2.

Πίνακας 4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας Job Satisfaction Survey

Κατηγορία	Δείκτης αξιοπιστίας
Μισθός	0,713
Προαγωγή	0,612
Εποπτεία	0,714
Προνόμια-Οφέλη	0,599
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	0,587
Συνθήκες λειτουργίας	0,610
Συνεργάτες	0,711
Φύση της εργασίας	0,782
Επικοινωνία	0,698
Συνολική ικανοποίηση	0,759

### Τρίτη ενότητα: Εργασιακή απόδοση

Για τη μέτρηση της εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Employee Performance at Workplace (EPS) των Pradhan και Jena (2017). Η συγκεκριμένη κλίμακα επιλέχθηκε διότι εξετάζει την εργασιακή απόδοση με βάση τις τρεις διαστάσεις που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας (κεφάλαιο 2): απόδοση με βάση τα καθήκοντα, προσαρμοστική απόδοση και απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα (Πίνακας 4.3). Η εν λόγω κλίμακα αποτελείται από 23 ερωτήσεις, με την ερώτηση 11 να είναι αρνητικά διατυπωμένη και επομένως να πρέπει να αντιστραφεί. Οι απαντήσεις δίνονται σε μία εξαβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Διαφωνώ εν μέρει, 4=Συμφωνώ εν μέρει, 5=Συμφωνώ, 6=Συμφωνώ απόλυτα. Οι συγγραφείς δεν αναφέρουν κάποιο σύστημα βαθμολόγησης. Για τους σκοπούς αυτής της εργασίας ακολουθείται ένα σύστημα υπολογισμού σκορ όπως και στην κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή άθροισμα των ερωτήσεων σε κάθε διάσταση και συνολικό άθροισμα όλων των ερωτήσεων.

Πίνακας 4.3 Διαστάσεις κλίμακας Employee Performance at Workplace

Διάσταση	Ερωτήσεις
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	1-6
Προσαρμοστική απόδοση	7-13
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	14-23
Συνολική απόδοση	1-23

Με τον δείκτη Cronbach's  $\alpha$  ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία της κάθε διάστασης αλλά και συνολικά του ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα του ελέγχου απεικονίζονται στον Πίνακα 4.4.

Πίνακας 4.4 Έλεγχος αξιοπιστίας κλίμακας Employee Performance at Workplace

Διάσταση	Δείκτης αξιοπιστίας
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	0,703
Προσαρμοστική απόδοση	0,699
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	0,711
Συνολική απόδοση	0,717

#### 4.4 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας προσεγγίστηκε μέσω της δειγματοληψίας χιονοστιβάδας, που σημαίνει ότι η ερευνήτρια διαμοίρασε το ερωτηματολόγιο σε ένα δείγμα ερωτηθέντων με την παράκληση να το μοιράσουν και εκείνοι με τη σειρά τους σε άλλους εργαζομένους. Κριτήρια συμπερίληψης των εργαζομένων στην έρευνα ήταν τα εξής: α) εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακό οργανισμό 4\* ή 5\*, β) γνώστες της Ελληνικής ώστε να μπορούν να κατανοήσουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Συνολικά απαντήθηκαν 334 ερωτηματολόγια, αλλά ορισμένα εξ αυτών (N=31) ήταν συμπληρωμένα κατά το ήμισυ και κυρίως μόνο η πρώτη ενότητα. Ως εκ τούτου εξαιρέθηκαν από την έρευνα. Επομένως, το τελικό δείγμα αποτελείται από 303 εργαζομένους σε ξενοδοχειακές μονάδες 4\* και 5\* από διάφορα μέρη της Ελλάδας.

Ο Πίνακας 4.3 αποτυπώνει το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι άντρες σε ποσοστό 52,5, ενώ το 47,5% είναι γυναίκες. Οι περισσότεροι σε ποσοστό 30,4% είναι 41-50



ετών, ενώ ακολουθούν όσοι είναι 18-30 (26,14%), άνω των 51 (22,4%) και 31-40 (20,8%). Οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (34,7%) και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (34%), ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (31,4%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και / ή διδακτορικού τίτλου. Το 27,1% έχει 11-15 έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο και το 26,4% έχει 0-5. Μικρότερο ποσοστό έχει άνω των 16 (23,4%) και 6-10 (23,1%). Όσον αφορά στα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο ξενοδοχειακό οργανισμό, το 29% εργάζεται άνω των 16 ετών, το 25,1% εργάζεται 11-15, το 24,4% εργάζεται 0-5 και το 21,5% εργάζεται 11-15 έτη.

Πίνακας 4.3 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων

		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άντρας	159	52.5
	Γυναίκα	144	47.5
Ηλικία	18-30	80	26.4
	31-40	63	20.8
	41-50	92	30.4
	51 και άνω	68	22.4
Επίπεδο εκπαίδευσης	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	103	34.0
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	105	34.7
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	95	31.4
Έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο	0-5	80	26.4
	6-10	70	23.1
	11-15	82	27.1
	16 και άνω	71	23.4
Έτη προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό οργανισμό	0-5	74	24.4
	6-10	76	25.1
	11-15	65	21.5
	16 και άνω	88	29.0

Ο Πίνακας 4.4 αποτυπώνει τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζονται σε ξενοδοχειακές μονάδες 4\* (50,5%), ενώ το 49,5% εργάζεται σε ξενοδοχειακές μονάδες 5\*. Αναφορικά με την τοποθεσία της ξενοδοχειακής μονάδας, το 26,4% των εργαζομένων εργάζεται σε ξενοδοχεία αστικής και ορεινής περιοχής, το 24,4% εργάζεται σε ξενοδοχεία ημιαστικής περιοχής, ενώ το 22,8% εργάζεται σε ξενοδοχεία νησιωτικής / παραθαλάσσιας περιοχής.

Πίνακας 4.4 Προφίλ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

		Συχνότητα	Ποσοστό
Κατηγορία	4*	153	50.5
ξενοδοχειακής μονάδας	5*	150	49.5
Τοποθεσία	Αστική περιοχή	80	26.4
ξενοδοχειακής μονάδας	Ημιαστική περιοχή	74	24.4
	Ορεινή περιοχή	80	26.4
	Νησιωτική /	69	22.8
	Παραθαλάσσια περιοχή		

#### 4.5 Διαδικασία της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms, προκειμένου ο σύνδεσμος να διαμοιραστεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρξε μία συνοδευτική επιστολή όπου επεξηγούσε στους συμμετέχοντες στην έρευνα τον σκοπό αυτής, το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται, την τήρηση της ανωνυμίας τόσο της δικής τους όσο και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, την εθελοντική συμμετοχή τους στην έρευνα. Τέλος η ερευνήτρια παρέθεσε τα στοιχεία της σε περίπτωση που κάποιος από τους συμμετέχοντες επιθυμούσε να αποσαφηνίσει κάποια λεπτομέρεια ή παρουσιαζόταν κάποιο πρόβλημα με την καταχώρηση των απαντήσεων.

Έπειτα από την αυτόματη συγκέντρωση των δεδομένων σε υπολογιστικό φύλο excel στην πλατφόρμα, η ερευνήτρια μεταφόρτωσε το αρχείο και κωδικοποίησε τα δεδομένα. Στη συνέχεια, εισήγαγε τα δεδομένα στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS έκδοση 21.0 προκειμένου να διεξαχθεί η στατιστική ανάλυση. Για την περιγραφή του δείγματος και τα περιγραφικά μέτρα των κλιμάκων και των ερωτήσεων αυτών χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική. Για τον εντοπισμό συσχετίσεων μεταξύ των δύο κλιμάκων (εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης), καθώς και για τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης, χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική στατιστική. Προκειμένου να προσδιοριστεί το είδος των ελέγχων που θα χρησιμοποιούνταν, διεξήχθη ένας έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων, με το τεστ Kolmogorov-Smirnov. Αν τα δεδομένα ακολουθούσαν την κανονική κατανομή, τότε θα χρησιμοποιούνταν παραμετρικά τεστ, ενώ αν τα δεδομένα δεν ακολουθούσαν την

κανονική κατανομή, τότε θα χρησιμοποιούνταν μη παραμετρικά τεστ.

#### **4.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Προκειμένου να εξεταστεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες 4\* και 5\* στην Ελλάδα, η σχέση μεταξύ τους, αλλά και οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτών, η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε την ποσοτική μέθοδο με ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε συνολικά από ένα δείγμα 303 ατόμων. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική και η επαγωγική στατιστική. Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 Περιγραφική στατιστική

#### 5.1.1 Εργασιακή ικανοποίηση

Ο Πίνακας 5.1 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό που παρατηρείται είναι πως σε όλες τις υποκλίμακες η μέση βαθμολογία κυμαίνεται μεταξύ 3-4, κάτι το οποίο, σύμφωνα με το σύστημα βαθμολόγησης της κλίμακας, δηλώνει αμφιθυμία. Υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης φαίνεται να υπάρχει στην υποκλίμακα των συνθηκών λειτουργίας και της προαγωγής, ενώ χαμηλότερο στην υποκλίμακα του μισθού. Αναλυτικά τα περιγραφικά μέτρα (πίνακες συχνοτήτων / ποσοστών) των ερωτήσεων που συνθέτουν την εν λόγω κλίμακα αποτυπώνονται στους Πίνακες 5.1.1-5.1.36.

Πίνακας 5.1 Περιγραφικά μέτρα κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μισθός	303	1.25	5.75	3.4777	.85528
Προαγωγή	303	1.00	6.00	3.5668	.85246
Εποπτεία	303	1.50	6.00	3.4530	.84917
Προνόμια-Οφέλη	303	1.25	5.75	3.5132	.84537
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	303	1.25	5.75	3.4604	.89890
Συνθήκες λειτουργίας	303	1.00	5.75	3.5875	.85652
Συνεργάτες	303	1.25	6.00	3.5198	.87814
Φύση της εργασίας	303	1.25	5.75	3.5091	.82473
Επικοινωνία	303	1.00	5.75	3.5041	.86542
Σύνολο	303	2.78	4.19	3.5102	.29171

Πίνακας 5.1.1 Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Διαφωνώ απόλυτα	53	17.5	17.5	17.5

Διαφωνώ	48	15.8	15.8	33.3
Διαφωνώ εν μέρει	43	14.2	14.2	47.5
Συμφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	63.4
Συμφωνώ	50	16.5	16.5	79.9
Συμφωνώ απόλυτα	61	20.1	20.1	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.2 Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	46	15.2	15.2	15.2
Διαφωνώ	54	17.8	17.8	33.0
Διαφωνώ εν μέρει	50	16.5	16.5	49.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	57	18.8	18.8	68.3
Συμφωνώ	47	15.5	15.5	83.8
Συμφωνώ απόλυτα	49	16.2	16.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.3 Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	55	18.2	18.2	18.2
Διαφωνώ	56	18.5	18.5	36.6
Διαφωνώ εν μέρει	43	14.2	14.2	50.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	66.0
Συμφωνώ	59	19.5	19.5	85.5
Συμφωνώ απόλυτα	44	14.5	14.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.4 Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	14.2
Valid Διαφωνώ	52	17.2	17.2	31.4
Διαφωνώ εν μέρει	60	19.8	19.8	51.2
Συμφωνώ εν μέρει	53	17.5	17.5	68.6

Συμφωνώ	52	17.2	17.2	85.8
Συμφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.5 Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	54	17.8	17.8	17.8
Διαφωνώ	53	17.5	17.5	35.3
Διαφωνώ εν μέρει	51	16.8	16.8	52.1
Valid Συμφωνώ εν μέρει	43	14.2	14.2	66.3
Συμφωνώ	53	17.5	17.5	83.8
Συμφωνώ απόλυτα	49	16.2	16.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.6 Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	64	21.1	21.1	21.1
Διαφωνώ	38	12.5	12.5	33.7
Διαφωνώ εν μέρει	53	17.5	17.5	51.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	59	19.5	19.5	70.6
Συμφωνώ	48	15.8	15.8	86.5
Συμφωνώ απόλυτα	41	13.5	13.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.7 Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	44	14.5	14.5	14.5
Διαφωνώ	52	17.2	17.2	31.7
Διαφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	47.9
Valid Συμφωνώ εν μέρει	54	17.8	17.8	65.7
Συμφωνώ	50	16.5	16.5	82.2
Συμφωνώ απόλυτα	54	17.8	17.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.8 Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	41	13.5	13.5	13.5
Διαφωνώ	60	19.8	19.8	33.3
Διαφωνώ εν μέρει	54	17.8	17.8	51.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	67.0
Συμφωνώ	44	14.5	14.5	81.5
Συμφωνώ απόλυτα	56	18.5	18.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.9 Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	15.8
Διαφωνώ	55	18.2	18.2	34.0
Διαφωνώ εν μέρει	57	18.8	18.8	52.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	59	19.5	19.5	72.3
Συμφωνώ	48	15.8	15.8	88.1
Συμφωνώ απόλυτα	36	11.9	11.9	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.10 Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	16.8
Διαφωνώ	45	14.9	14.9	31.7
Διαφωνώ εν μέρει	57	18.8	18.8	50.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	52	17.2	17.2	67.7
Συμφωνώ	44	14.5	14.5	82.2
Συμφωνώ απόλυτα	54	17.8	17.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.11 Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------

	Διαφωνώ απόλυτα	49	16.2	16.2	16.2
	Διαφωνώ	48	15.8	15.8	32.0
	Διαφωνώ εν μέρει	53	17.5	17.5	49.5
Valid	Συμφωνώ εν μέρει	59	19.5	19.5	69.0
	Συμφωνώ	41	13.5	13.5	82.5
	Συμφωνώ απόλυτα	53	17.5	17.5	100.0
	Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.12 Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Διαφωνώ απόλυτα	63	20.8	20.8
	Διαφωνώ	58	19.1	39.9
	Διαφωνώ εν μέρει	42	13.9	53.8
Valid	Συμφωνώ εν μέρει	53	17.5	71.3
	Συμφωνώ	46	15.2	86.5
	Συμφωνώ απόλυτα	41	13.5	100.0
	Total	303	100.0	100.0

Πίνακας 5.1.13 Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Διαφωνώ απόλυτα	49	16.2	16.2
	Διαφωνώ	55	18.2	34.3
	Διαφωνώ εν μέρει	49	16.2	50.5
Valid	Συμφωνώ εν μέρει	48	15.8	66.3
	Συμφωνώ	43	14.2	80.5
	Συμφωνώ απόλυτα	59	19.5	100.0
	Total	303	100.0	100.0

Πίνακας 5.1.14 Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Διαφωνώ απόλυτα	53	17.5	17.5
	Διαφωνώ	50	16.5	34.0
	Διαφωνώ εν μέρει	50	16.5	50.5
Valid	Συμφωνώ εν μέρει	52	17.2	67.7



Συμφωνώ	55	18.2	18.2	85.8
Συμφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.15 Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	44	14.5	14.5	14.5
Διαφωνώ	52	17.2	17.2	31.7
Διαφωνώ εν μέρει	36	11.9	11.9	43.6
Valid Συμφωνώ εν μέρει	53	17.5	17.5	61.1
Συμφωνώ	61	20.1	20.1	81.2
Συμφωνώ απόλυτα	57	18.8	18.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.16 Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	40	13.2	13.2	13.2
Διαφωνώ	52	17.2	17.2	30.4
Διαφωνώ εν μέρει	59	19.5	19.5	49.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	45	14.9	14.9	64.7
Συμφωνώ	66	21.8	21.8	86.5
Συμφωνώ απόλυτα	41	13.5	13.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.17 Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	16.8
Διαφωνώ	47	15.5	15.5	32.3
Διαφωνώ εν μέρει	62	20.5	20.5	52.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	54	17.8	17.8	70.6
Συμφωνώ	52	17.2	17.2	87.8
Συμφωνώ απόλυτα	37	12.2	12.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.18 Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	59	19.5	19.5	19.5
Διαφωνώ	47	15.5	15.5	35.0
Διαφωνώ εν μέρει	40	13.2	13.2	48.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	56	18.5	18.5	66.7
Συμφωνώ	45	14.9	14.9	81.5
Συμφωνώ απόλυτα	56	18.5	18.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.19 Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	57	18.8	18.8	18.8
Διαφωνώ	49	16.2	16.2	35.0
Διαφωνώ εν μέρει	58	19.1	19.1	54.1
Valid Συμφωνώ εν μέρει	41	13.5	13.5	67.7
Συμφωνώ	48	15.8	15.8	83.5
Συμφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.20 Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	44	14.5	14.5	14.5
Διαφωνώ	49	16.2	16.2	30.7
Διαφωνώ εν μέρει	55	18.2	18.2	48.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	50	16.5	16.5	65.3
Συμφωνώ	47	15.5	15.5	80.9
Συμφωνώ απόλυτα	58	19.1	19.1	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.21 Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	54	17.8	17.8	17.8
Διαφωνώ	45	14.9	14.9	32.7
Διαφωνώ εν μέρει	42	13.9	13.9	46.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	59	19.5	19.5	66.0
Συμφωνώ	54	17.8	17.8	83.8
Συμφωνώ απόλυτα	49	16.2	16.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.22 Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας - είναι δίκαιο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	15.8
Διαφωνώ	59	19.5	19.5	35.3
Διαφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	51.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	42	13.9	13.9	65.0
Συμφωνώ	51	16.8	16.8	81.8
Συμφωνώ απόλυτα	55	18.2	18.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.23 Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	47	15.5	15.5	15.5
Διαφωνώ	59	19.5	19.5	35.0
Διαφωνώ εν μέρει	50	16.5	16.5	51.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	60	19.8	19.8	71.3
Συμφωνώ	43	14.2	14.2	85.5
Συμφωνώ απόλυτα	44	14.5	14.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.24 Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Διαφωνώ απόλυτα	44	14.5	14.5	14.5
Διαφωνώ	46	15.2	15.2	29.7

Διαφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	44.9
Συμφωνώ εν μέρει	52	17.2	17.2	62.0
Συμφωνώ	65	21.5	21.5	83.5
Συμφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.25 Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	53	17.5	17.5	17.5
Διαφωνώ	38	12.5	12.5	30.0
Διαφωνώ εν μέρει	62	20.5	20.5	50.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	66.7
Συμφωνώ	53	17.5	17.5	84.2
Συμφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.26 Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	47	15.5	15.5	15.5
Διαφωνώ	40	13.2	13.2	28.7
Διαφωνώ εν μέρει	56	18.5	18.5	47.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	64	21.1	21.1	68.3
Συμφωνώ	45	14.9	14.9	83.2
Συμφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.27 Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	46	15.2	15.2	15.2
Διαφωνώ	46	15.2	15.2	30.4
Διαφωνώ εν μέρει	52	17.2	17.2	47.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	63.4
Συμφωνώ	50	16.5	16.5	79.9
Συμφωνώ απόλυτα	61	20.1	20.1	100.0

Total	303	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Πίνακας 5.1.28 Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	15.8
Διαφωνώ	64	21.1	21.1	37.0
Διαφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	52.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	68.0
Συμφωνώ	54	17.8	17.8	85.8
Συμφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.29 Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	16.8
Διαφωνώ	54	17.8	17.8	34.7
Διαφωνώ εν μέρει	41	13.5	13.5	48.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	50	16.5	16.5	64.7
Συμφωνώ	53	17.5	17.5	82.2
Συμφωνώ απόλυτα	54	17.8	17.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.30 Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	44	14.5	14.5	14.5
Διαφωνώ	47	15.5	15.5	30.0
Διαφωνώ εν μέρει	55	18.2	18.2	48.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	54	17.8	17.8	66.0
Συμφωνώ	54	17.8	17.8	83.8
Συμφωνώ απόλυτα	49	16.2	16.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.31 Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	16.5
Διαφωνώ	43	14.2	14.2	30.7
Διαφωνώ εν μέρει	47	15.5	15.5	46.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	52	17.2	17.2	63.4
Συμφωνώ	46	15.2	15.2	78.5
Συμφωνώ απόλυτα	65	21.5	21.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.32 Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	45	14.9	14.9	14.9
Διαφωνώ	57	18.8	18.8	33.7
Διαφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	48.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	47	15.5	15.5	64.4
Συμφωνώ	61	20.1	20.1	84.5
Συμφωνώ απόλυτα	47	15.5	15.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.33 Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	14.2
Διαφωνώ	45	14.9	14.9	29.0
Διαφωνώ εν μέρει	55	18.2	18.2	47.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	45	14.9	14.9	62.0
Συμφωνώ	59	19.5	19.5	81.5
Συμφωνώ απόλυτα	56	18.5	18.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.34 Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Διαφωνώ απόλυτα	54	17.8	17.8	17.8

Διαφωνώ	60	19.8	19.8	37.6
Διαφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	53.8
Συμφωνώ εν μέρει	41	13.5	13.5	67.3
Συμφωνώ	39	12.9	12.9	80.2
Συμφωνώ απόλυτα	60	19.8	19.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.35 Η εργασία μου είναι ευχάριστη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	53	17.5	17.5	17.5
Διαφωνώ	51	16.8	16.8	34.3
Διαφωνώ εν μέρει	50	16.5	16.5	50.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	50	16.5	16.5	67.3
Συμφωνώ	48	15.8	15.8	83.2
Συμφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.1.36 Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	52	17.2	17.2	17.2
Διαφωνώ	49	16.2	16.2	33.3
Διαφωνώ εν μέρει	44	14.5	14.5	47.9
Valid Συμφωνώ εν μέρει	43	14.2	14.2	62.0
Συμφωνώ	58	19.1	19.1	81.2
Συμφωνώ απόλυτα	57	18.8	18.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Τέλος, ο Πίνακας 5.2 αποτυπώνει τα περιγραφικά μέτρα των επί μέρους ερωτήσεων της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιώντας μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις. Όπως παρατηρείται, υψηλότερος μέσος όρος παρατηρείται στις δηλώσεις: «Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία» (M=3,68, TA=1,724), «Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται» (M=3,66, TA=1,697), «Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε» (M=3,65, TA=1,762), «Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω» (M=3,64, TA=1,730),

«Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ’ ότι θα έπρεπε» (M=3,65, TA=1,682), «Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές» (M=3,60, TA=1,704). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως όλες οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ ‘Διαφωνώ εν μέρει’ και ‘Συμφωνώ εν μέρει’.

Πίνακας 5.2 Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	303	3.58	1.777
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	303	3.50	1.675
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της	303	3.43	1.725
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ’ αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού	303	3.49	1.627
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	303	3.45	1.731
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	303	3.37	1.700
Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	303	3.58	1.693
Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	303	3.53	1.693
Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	303	3.37	1.608
Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	303	3.51	1.711
Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	303	3.51	1.693
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	303	3.28	1.719
Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	303	3.52	1.745
Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	303	3.45	1.688



Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	303	3.68	1.724
Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	303	3.55	1.624
Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	303	3.40	1.626
Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	303	3.49	1.773
Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	303	3.41	1.735
Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	303	3.60	1.704
Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του	303	3.53	1.718
Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας - είναι δίκαιο	303	3.51	1.739
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	303	3.41	1.651
Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό,τι θα έπρεπε	303	3.65	1.682
Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	303	3.51	1.691
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	303	3.57	1.660
Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	303	3.64	1.730
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	303	3.41	1.683
Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	303	3.53	1.745
Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	303	3.57	1.662
Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό,τι θα έπρεπε	303	3.65	1.762
Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	303	3.54	1.691
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	303	3.66	1.697

Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	303	3.43	1.780
Η εργασία μου είναι ευχάριστη	303	3.47	1.724
Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως	303	3.58	1.766

### 5.1.2 Εργασιακή απόδοση

Ο Πίνακας 5.3 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα της κλίμακας εργασιακής απόδοσης. Αυτό που παρατηρείται είναι ένα μέτριο επίπεδο απόδοσης, δεδομένου ότι ο μέσος όρος τόσο συνολικά, όσο και σε κάθε επί μέρους διάσταση κυμαίνεται μεταξύ 3-4. Υψηλότερο επίπεδο απόδοσης καταγράφεται στην απόδοση με βάση τα καθήκοντα, ενώ χαμηλότερο στην απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα. Αναλυτικά τα περιγραφικά μέτρα (πίνακες συχνότητας / ποσοστών) των ερωτήσεων που συνθέτουν την εν λόγω κλίμακα αποτυπώνονται στους Πίνακες 5.3.1-5.3.23.

Πίνακας 5.3 Περιγραφικά μέτρα κλίμακας εργασιακής απόδοσης

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	303	1.83	5.33	3.5594	.66677
Προσαρμοστική απόδοση	303	1.86	5.29	3.5097	.67259
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	303	2.10	4.80	3.4792	.53518
Σύνολο	303	2.65	4.57	3.5124	.34336

Πίνακας 5.3.1 Τείνω να διατηρώ υψηλά πρότυπα εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	14.2
Διαφωνώ	45	14.9	14.9	29.0
Διαφωνώ εν μέρει	59	19.5	19.5	48.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	42	13.9	13.9	62.4
Συμφωνώ	59	19.5	19.5	81.8
Συμφωνώ απόλυτα	55	18.2	18.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.2 Είμαι σε θέση να χειριστώ τα καθήκοντά μου χωρίς ιδιαίτερη επίβλεψη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	14.2
Διαφωνώ	48	15.8	15.8	30.0
Διαφωνώ εν μέρει	58	19.1	19.1	49.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	44	14.5	14.5	63.7
Συμφωνώ	49	16.2	16.2	79.9
Συμφωνώ απόλυτα	61	20.1	20.1	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.3 Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	43	14.2	14.2	14.2
Διαφωνώ	55	18.2	18.2	32.3
Διαφωνώ εν μέρει	64	21.1	21.1	53.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	45	14.9	14.9	68.3
Συμφωνώ	50	16.5	16.5	84.8
Συμφωνώ απόλυτα	46	15.2	15.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.4 Ξέρω ότι μπορώ να χειριστώ πολλαπλές εργασίες για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	55	18.2	18.2	18.2
Διαφωνώ	47	15.5	15.5	33.7
Διαφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	48.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	52	17.2	17.2	66.0
Συμφωνώ	51	16.8	16.8	82.8
Συμφωνώ απόλυτα	52	17.2	17.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.5 Τείνω να ολοκληρώνω τις εργασίες μου στην ώρα τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	15.8
Διαφωνώ	43	14.2	14.2	30.0
Διαφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	46.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	62.4
Συμφωνώ	52	17.2	17.2	79.5
Συμφωνώ απόλυτα	62	20.5	20.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.6 Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση στον οργανισμό μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	16.5
Διαφωνώ	51	16.8	16.8	33.3
Διαφωνώ εν μέρει	59	19.5	19.5	52.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	68.6
Συμφωνώ	45	14.9	14.9	83.5
Συμφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.7 Τείνω να έχω καλή απόδοση για να κινητοποιήσω τη συλλογική νοημοσύνη για αποτελεσματική ομαδική εργασία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	15.8
Διαφωνώ	61	20.1	20.1	36.0
Διαφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	51.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	54	17.8	17.8	69.6
Συμφωνώ	35	11.6	11.6	81.2
Συμφωνώ απόλυτα	57	18.8	18.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.8 Θα μπορούσα να διαχειριστώ πολύ καλά την αλλαγή στη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Valid Διαφωνώ απόλυτα	46	15.2	15.2	15.2

Διαφωνώ	72	23.8	23.8	38.9
Διαφωνώ εν μέρει	43	14.2	14.2	53.1
Συμφωνώ εν μέρει	51	16.8	16.8	70.0
Συμφωνώ	43	14.2	14.2	84.2
Συμφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.9 Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά την ομάδα εργασίας μου ενόψει μίας αλλαγής

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	46	15.2	15.2	15.2
Διαφωνώ	49	16.2	16.2	31.4
Διαφωνώ εν μέρει	51	16.8	16.8	48.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	57	18.8	18.8	67.0
Συμφωνώ	50	16.5	16.5	83.5
Συμφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.10 Πάντα πιστεύω ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στον οργανισμό

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	15.8
Διαφωνώ	54	17.8	17.8	33.7
Διαφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	49.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	50	16.5	16.5	66.0
Συμφωνώ	58	19.1	19.1	85.1
Συμφωνώ απόλυτα	45	14.9	14.9	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.11 Χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	47	15.5	15.5	15.5
Valid Διαφωνώ	46	15.2	15.2	30.7
Διαφωνώ εν μέρει	56	18.5	18.5	49.2

Συμφωνώ εν μέρει	47	15.5	15.5	64.7
Συμφωνώ	44	14.5	14.5	79.2
Συμφωνώ απόλυτα	63	20.8	20.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.12 Είμαι πολύ άνετος με την ευελιξία εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	16.8
Διαφωνώ	38	12.5	12.5	29.4
Διαφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	45.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	42	13.9	13.9	59.4
Συμφωνώ	67	22.1	22.1	81.5
Συμφωνώ απόλυτα	56	18.5	18.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.13 Τείνω να αντιμετωπίζω καλά τις οργανωσιακές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	56	18.5	18.5	18.5
Διαφωνώ	41	13.5	13.5	32.0
Διαφωνώ εν μέρει	58	19.1	19.1	51.2
Valid Συμφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	67.3
Συμφωνώ	51	16.8	16.8	84.2
Συμφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.14 Συνηθίζω να βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν μου ζητείται ή χρειάζεται

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	69	22.8	22.8	22.8
Διαφωνώ	47	15.5	15.5	38.3
Διαφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	53.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	58	19.1	19.1	72.6
Συμφωνώ	46	15.2	15.2	87.8
Συμφωνώ απόλυτα	37	12.2	12.2	100.0

Total	303	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Πίνακας 5.3.15 Μου αρέσει να αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	52	17.2	17.2	17.2
Διαφωνώ	51	16.8	16.8	34.0
Διαφωνώ εν μέρει	42	13.9	13.9	47.9
Valid Συμφωνώ εν μέρει	60	19.8	19.8	67.7
Συμφωνώ	50	16.5	16.5	84.2
Συμφωνώ απόλυτα	48	15.8	15.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.16 Εκφράζω τη συμπάθεια και την ενσυναίσθησή μου στους συναδέλφους μου όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	61	20.1	20.1	20.1
Διαφωνώ	49	16.2	16.2	36.3
Διαφωνώ εν μέρει	57	18.8	18.8	55.1
Valid Συμφωνώ εν μέρει	44	14.5	14.5	69.6
Συμφωνώ	41	13.5	13.5	83.2
Συμφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.17 Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	63	20.8	20.8	20.8
Διαφωνώ	53	17.5	17.5	38.3
Διαφωνώ εν μέρει	49	16.2	16.2	54.5
Valid Συμφωνώ εν μέρει	38	12.5	12.5	67.0
Συμφωνώ	45	14.9	14.9	81.8
Συμφωνώ απόλυτα	55	18.2	18.2	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.18 Συνηθίζω να επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή τους δουλειά

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	39	12.9	12.9	12.9
Διαφωνώ	56	18.5	18.5	31.4
Διαφωνώ εν μέρει	56	18.5	18.5	49.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	48	15.8	15.8	65.7
Συμφωνώ	53	17.5	17.5	83.2
Συμφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.19 Αποκομίζω πολλή ικανοποίηση «καλλιεργώντας» τους συναδέλφους μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	47	15.5	15.5	15.5
Διαφωνώ	48	15.8	15.8	31.4
Διαφωνώ εν μέρει	62	20.5	20.5	51.8
Valid Συμφωνώ εν μέρει	52	17.2	17.2	69.0
Συμφωνώ	44	14.5	14.5	83.5
Συμφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.20 Τείνω να μοιράζομαι γνώσεις και ιδέες μεταξύ των μελών της ομάδας μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	45	14.9	14.9	14.9
Διαφωνώ	45	14.9	14.9	29.7
Διαφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	44.9
Valid Συμφωνώ εν μέρει	46	15.2	15.2	60.1
Συμφωνώ	58	19.1	19.1	79.2
Συμφωνώ απόλυτα	63	20.8	20.8	100.0
Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.21 Τείνω να διατηρώ καλό συντονισμό μεταξύ των συναδέλφων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------



	Διαφωνώ απόλυτα	42	13.9	13.9	13.9
	Διαφωνώ	39	12.9	12.9	26.7
	Διαφωνώ εν μέρει	61	20.1	20.1	46.9
Valid	Συμφωνώ εν μέρει	58	19.1	19.1	66.0
	Συμφωνώ	53	17.5	17.5	83.5
	Συμφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5	100.0
	Total	303	100.0	100.0	

Πίνακας 5.3.22 Τείνω να καθοδηγώ νέους συναδέλφους πέρα από τις θέσεις εργασίας μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Διαφωνώ απόλυτα	51	16.8	16.8
	Διαφωνώ	52	17.2	34.0
	Διαφωνώ εν μέρει	45	14.9	48.8
Valid	Συμφωνώ εν μέρει	42	13.9	62.7
	Συμφωνώ	57	18.8	81.5
	Συμφωνώ απόλυτα	56	18.5	100.0
	Total	303	100.0	100.0

Πίνακας 5.3.23 Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
	Διαφωνώ απόλυτα	50	16.5	16.5
	Διαφωνώ	60	19.8	36.3
	Διαφωνώ εν μέρει	61	20.1	56.4
Valid	Συμφωνώ εν μέρει	43	14.2	70.6
	Συμφωνώ	43	14.2	84.8
	Συμφωνώ απόλυτα	46	15.2	100.0
	Total	303	100.0	100.0

Τέλος, ο Πίνακας 5.4 αποτυπώνει τα περιγραφικά μέτρα των επί μέρους ερωτήσεων της κλίμακας εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιώντας μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις. Όπως παρατηρείται, υψηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στις εξής δηλώσεις: «Τείνω να μοιράζομαι γνώσεις και ιδέες μεταξύ των μελών της ομάδας μου» ( $M=3,71$ ,  $TA=1,742$ ), «Είμαι πολύ άνετος με την ευελιξία εργασίας»

(M=3,67, TA=1,744), «Τείνω να ολοκληρώνω τις εργασίες μου στην ώρα τους» (M=3,66, TA=1,743), «Τείνω να διατηρώ υψηλά πρότυπα εργασίας» (M=3,64, TA=1,693), «Τείνω να διατηρώ καλό συντονισμό μεταξύ των συναδέλφων» (M=3,63, TA=1,634), «Είμαι σε θέση να χειριστώ τα καθήκοντά μου χωρίς ιδιαίτερη επίβλεψη» (M=3,63, TA=1,715). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως όλες οι απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ 'Διαφωνώ εν μέρει' και 'Συμφωνώ εν μέρει'.

Πίνακας 5.4 Περιγραφικά μέτρα ερωτήσεων της κλίμακας εργασιακής απόδοσης

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Τείνω να διατηρώ υψηλά πρότυπα εργασίας	303	3.64	1.693
Είμαι σε θέση να χειριστώ τα καθήκοντά μου χωρίς ιδιαίτερη επίβλεψη	303	3.63	1.715
Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου	303	3.47	1.647
Ξέρω ότι μπορώ να χειριστώ πολλαπλές εργασίες για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων	303	3.50	1.739
Τείνω να ολοκληρώνω τις εργασίες μου στην ώρα τους	303	3.66	1.743
Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση στον οργανισμό μου	303	3.45	1.694
Τείνω να έχω καλή απόδοση για να κινητοποιήσω τη συλλογική νοημοσύνη για αποτελεσματική ομαδική εργασία	303	3.46	1.724
Θα μπορούσα να διαχειριστώ πολύ καλά την αλλαγή στη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση	303	3.39	1.693
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά την ομάδα εργασίας μου ενόψει μίας αλλαγής	303	3.55	1.677
Πάντα πιστεύω ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στον οργανισμό	303	3.50	1.685
Χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας μου	303	3.61	1.738
Είμαι πολύ άνετος με την ευελιξία εργασίας	303	3.67	1.744
Τείνω να αντιμετωπίζω καλά τις οργανωσιακές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα	303	3.47	1.710
Συνηθίζω να βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν μου ζητείται ή χρειάζεται	303	3.25	1.706

Μου αρέσει να αναλαμβάνω επιπλέον ευθύνες	303	3.49	1.705
Εκφράζω τη συμπάθεια και την ενσυναίσθησή μου στους συναδέλφους μου όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα	303	3.36	1.747
Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις εργασίας	303	3.38	1.797
Συνηθίζω να επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή τους δουλειά	303	3.57	1.660
Αποκομίζω πολλή ικανοποίηση «καλλιεργώντας» τους συναδέλφους μου	303	3.49	1.669
Τείνω να μοιράζομαι γνώσεις και ιδέες μεταξύ των μελών της ομάδας μου	303	3.71	1.742
Τείνω να διατηρώ καλό συντονισμό μεταξύ των συναδέλφων	303	3.63	1.634
Τείνω να καθοδηγώ νέους συναδέλφους πέρα από τις θέσεις εργασίας μου	303	3.56	1.759
Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων	303	3.35	1.679

## 5.2 Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα αυτή αρχικά εξετάζεται η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Στη συνέχεια εξετάζεται αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης των ερωτηθέντων, εξετάζοντας τις διαφορές στους μέσους όρους των απαντήσεών τους. Προκειμένου να προσδιοριστεί το είδος των τεστ που θα χρησιμοποιηθούν, εξετάστηκε η κανονικότητα των δεδομένων με το τεστ Kolmogorov-Smirnov. Από τον έλεγχο διαπιστώθηκε πως τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ) και για τον λόγο αυτόν θα χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικά τεστ για τους προαναφερθέντες ελέγχους.

### 5.2.1 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 0,01$  μεταξύ της εποπτείας και της απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα ( $p = 0.004$ ). Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  μεταξύ της φύσης της

εργασίας και της προσαρμοστικής απόδοσης.

Πίνακας 5.5 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης

		Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	Προσαρμοστική απόδοση	Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	Σύνολο
Μισθός	Correlation	.008	.011	.043	.037
	Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	.884	.854	.452	.524
Προαγωγή	N	303	303	303	303
	Correlation	-.003	.048	-.083	-.047
	Coefficient				
Εποπτεία	Sig. (2-tailed)	.960	.405	.149	.415
	N	303	303	303	303
	Correlation	.019	.049	.163**	.090
Εποπτεία	Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	.743	.392	<b>.004</b>	.118
	N	303	303	303	303
Προνόμια- Οφέλη	Correlation	.073	.094	.063	.094
	Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	.207	.103	.273	.104
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	N	303	303	303	303
	Correlation	.096	.047	.063	.099
	Coefficient				
Συνθήκες λειτουργίας	Sig. (2-tailed)	.096	.419	.272	.085
	N	303	303	303	303
	Correlation	.025	.023	-.032	-.025
Συνεργάτες	Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	.661	.694	.583	.662
	N	303	303	303	303
Φύση της εργασίας	Correlation	-.011	.007	.072	.059
	Coefficient				
	Sig. (2-tailed)	.850	.897	.210	.309
Επικοινωνία	N	303	303	303	303
	Correlation	-.033	-.138*	-.065	-.108
	Coefficient				
Επικοινωνία	Sig. (2-tailed)	.571	<b>.016</b>	.262	.060
	N	303	303	303	303
	Correlation	.076	.024	-.055	.050
	Coefficient				

	Sig. (2-tailed)	.186	.674	.340	.386
	N	303	303	303	303
	Correlation Coefficient	.108	.051	.057	.100
Σύνολο	Sig. (2-tailed)	.060	.377	.323	.083
	N	303	303	303	303

### 5.2.2 Επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών και χαρακτηριστικών επιχειρήσεων στις απόψεις των ερωτηθέντων

Χρησιμοποιώντας το τεστ Mann-Whitney εξετάστηκε η διαφορά στους μέσους όρους στη βάση του φύλου. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει διαφορά μέσων όρων στη βάση του φύλου ούτε στην εργασιακή ικανοποίηση ούτε στην εργασιακή απόδοση.

Πίνακας 5.6 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση του φύλου

	Φύλο	N	Mean Rank	p-value
Μισθός	Άντρας	159	146.39	0,239
	Γυναίκα	144	158.20	
	Total	303		
Προαγωγή	Άντρας	159	156.91	0,304
	Γυναίκα	144	146.58	
	Total	303		
Εποπτεία	Άντρας	159	146.89	0,284
	Γυναίκα	144	157.64	
	Total	303		
Προνόμια-Οφέλη	Άντρας	159	152.88	0,853
	Γυναίκα	144	151.02	
	Total	303		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Άντρας	159	143.86	0,088
	Γυναίκα	144	160.98	
	Total	303		
Συνθήκες λειτουργίας	Άντρας	159	154.70	0,571
	Γυναίκα	144	149.02	
	Total	303		
Συνεργάτες	Άντρας	159	155.86	0,418
	Γυναίκα	144	147.74	
	Total	303		
Φύση εργασίας	Άντρας	159	152.21	0,965

	Γυναίκα	144	151.77	
	Total	303		
Επικοινωνία	Άντρας	159	157.21	0,275
	Γυναίκα	144	146.25	
	Total	303		
JSS Σύνολο	Άντρας	159	149.93	0,665
	Γυναίκα	144	154.29	
	Total	303		
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	Άντρας	159	151.96	0,993
	Γυναίκα	144	152.05	
	Total	303		
Προσαρμοστική απόδοση	Άντρας	159	155.48	0,466
	Γυναίκα	144	148.15	
	Total	303		
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	Άντρας	159	154.91	0,542
	Γυναίκα	144	148.78	
	Total	303		
EPW Σύνολο	Άντρας	159	159.46	0,119
	Γυναίκα	144	143.77	
	Total	303		

Χρησιμοποιώντας το τεστ Kruskal-Wallis εξετάστηκε η διαφορά στους μέσους όρους στη βάση της ηλικίας. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως υπάρχει διαφορά μέσων όρων στη βάση της ηλικίας στην υποκλίμακα των προνομίων-οφελών, με όσους είναι 18-30 ετών να σημειώνουν τον χαμηλότερο mean rank.

Πίνακας 5.7 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της ηλικίας

	Ηλικία	N	Mean Rank	p-value
Μισθός	18-30	80	158.75	0,707
	31-40	63	156.71	
	41-50	92	144.43	
	51 και άνω	68	149.93	
	Total	303		
Προαγωγή	18-30	80	166.05	0,087
	31-40	63	162.60	
	41-50	92	146.49	
	51 και άνω	68	133.11	
	Total	303		

Εποπτεία	18-30	80	153.70	0,869
	31-40	63	143.75	
	41-50	92	154.61	
	51 και άνω	68	154.12	
	Total	303		
Προνόμια-Οφέλη	18-30	80	135.65	<b>0,049</b>
	31-40	63	172.80	
	41-50	92	144.86	
	51 και άνω	68	161.63	
	Total	303		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	18-30	80	154.19	0,808
	31-40	63	148.55	
	41-50	92	146.89	
	51 και άνω	68	159.54	
	Total	303		
Συνθήκες λειτουργίας	18-30	80	157.28	0,679
	31-40	63	158.61	
	41-50	92	149.89	
	51 και άνω	68	142.51	
	Total	303		
Συνεργάτες	18-30	80	164.18	0,460
	31-40	63	142.54	
	41-50	92	147.20	
	51 και άνω	68	152.93	
	Total	303		
Φύση της εργασίας	18-30	80	155.11	0,943
	31-40	63	154.18	
	41-50	92	147.51	
	51 και άνω	68	152.40	
	Total	303		
Επικοινωνία	18-30	80	154.31	0,316
	31-40	63	138.56	
	41-50	92	148.58	
	51 και άνω	68	166.37	
	Total	303		
JSS Σύνολο	18-30	80	160.50	0,519
	31-40	63	155.00	
	41-50	92	141.17	
	51 και άνω	68	153.88	
	Total	303		
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	18-30	80	156.23	0,483
	31-40	63	159.98	
	41-50	92	153.15	

	51 και άνω	68	138.07	
	Total	303		
Προσαρμοστική απόδοση	18-30	80	167.58	0,143
	31-40	63	144.02	
	41-50	92	139.14	
	51 και άνω	68	158.47	
	Total	303		
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	18-30	80	143.73	0,293
	31-40	63	159.83	
	41-50	92	162.41	
	51 και άνω	68	140.40	
	Total	303		
EPW Σύνολο	18-30	80	161.68	0,636
	31-40	63	151.69	
	41-50	92	150.33	
	51 και άνω	68	143.16	
	Total	303		

Χρησιμοποιώντας το τεστ Kruskal-Wallis εξετάστηκε η διαφορά στους μέσους όρους στη βάση του εκπαιδευτικού επιπέδου. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει διαφορά μέσω των όρων στη βάση του επιπέδου εκπαίδευσης ούτε στην εργασιακή ικανοποίηση ούτε στην εργασιακή απόδοση.

Πίνακας 5.8 Διαφορά μέσω των όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση του εκπαιδευτικού επιπέδου

	Εκπαιδευτικό επίπεδο	N	Mean Rank	p-value
Μισθός	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	103	146.28	0,616
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	105	151.74	
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	95	158.49	
	Total	303		
Προαγωγή	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	103	154.25	0,909
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	105	149.11	



	Μεταπτυχιακό /	95	152.75	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	164.71	0,159
	εκπαίδευση			
Εποπτεία	Τριτοβάθμια	105	141.88	
	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	149.41	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	149.04	0,835
	εκπαίδευση			
Προνόμια-Οφέλη	Τριτοβάθμια	105	151.02	
	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	156.29	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	157.26	0,266
	εκπαίδευση			
Ενδεχόμενες	Τριτοβάθμια	105	157.77	
ανταμοιβές	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	139.92	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	144.44	0,516
	εκπαίδευση			
Συνθήκες λειτουργίας	Τριτοβάθμια	105	153.62	
	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	158.41	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	146.66	0,746
	εκπαίδευση			
Συνεργάτες	Τριτοβάθμια	105	154.52	
	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	155.01	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	155.35	0,887
	εκπαίδευση			
Φύση της εργασίας	Τριτοβάθμια	105	149.72	
	εκπαίδευση			

	Μεταπτυχιακό /	95	150.89	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	145.05	0,394
	εκπαίδευση			
Επικοινωνία	Τριτοβάθμια	105	150.10	
	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	161.64	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	149.57	0,847
	εκπαίδευση			
JSS Σύνολο	Τριτοβάθμια	105	150.55	
	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	156.24	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	155.58	0,633
	εκπαίδευση			
Απόδοση με βάση τα	Τριτοβάθμια	105	145.40	
καθήκοντα	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	155.41	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	152.35	0,774
	εκπαίδευση			
Προσαρμοστική	Τριτοβάθμια	105	156.01	
απόδοση	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	147.18	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	152.20	0,913
	εκπαίδευση			
Απόδοση με βάση τα	Τριτοβάθμια	105	149.40	
συμφραζόμενα	εκπαίδευση			
	Μεταπτυχιακό /	95	154.66	
	Διδακτορικό			
	Total	303		
	Μεταδευτεροβάθμια	103	149.64	0,933
	εκπαίδευση			
EPW Σύνολο	Τριτοβάθμια	105	152.29	
	εκπαίδευση			

Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	95	154.24
Total	303	

Χρησιμοποιώντας το τεστ Kruskal-Wallis εξετάστηκε η διαφορά στους μέσους όρους στη βάση των ετών προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως υπάρχει διαφορά μέσων όρων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας στην απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα ( $p=0.024$ ) και στο σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης ( $p=0.008$ ), με όσους έχουν άνω των 16 ετών και 6-10 έτη αντίστοιχα να σημειώνουν τον χαμηλότερο mean rank και όσους έχουν 0-5 να σημειώνουν τον υψηλότερο mean rank και στις δύο περιπτώσεις.

Πίνακας 5.9 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο

	Έτη προϋπηρεσίας	N	Mean Rank	p-value
Μισθός	0-5	80	154.34	0,950
	6-10	70	154.72	
	11-15	82	151.63	
	16 και άνω	71	147.11	
	Total	303		
Προαγωγή	0-5	80	145.34	0,740
	6-10	70	155.04	
	11-15	82	159.24	
	16 και άνω	71	148.15	
	Total	303		
Εποπτεία	0-5	80	155.78	0,253
	6-10	70	162.46	
	11-15	82	135.96	
	16 και άνω	71	155.95	
	Total	303		
Προνόμια-Οφέλη	0-5	80	156.82	0,195
	6-10	70	137.41	
	11-15	82	146.54	
	16 και άνω	71	167.26	
	Total	303		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	0-5	80	144.84	0,719
	6-10	70	150.02	

	11-15	82	152.85	
	16 και άνω	71	161.04	
	Total	303		
	0-5	80	141.91	0,123
	6-10	70	162.41	
Συνθήκες λειτουργίας	11-15	82	139.88	
	16 και άνω	71	167.09	
	Total	303		
	0-5	80	142.95	0,336
	6-10	70	160.61	
Συνεργάτες	11-15	82	161.67	
	16 και άνω	71	142.54	
	Total	303		
	0-5	80	149.34	0,622
	6-10	70	162.52	
Φύση της εργασίας	11-15	82	144.24	
	16 και άνω	71	153.58	
	Total	303		
	0-5	80	148.33	0,866
	6-10	70	154.84	
Επικοινωνία	11-15	82	157.30	
	16 και άνω	71	147.22	
	Total	303		
	0-5	80	146.11	0,504
	6-10	70	163.29	
JSS Σύνολο	11-15	82	144.27	
	16 και άνω	71	156.44	
	Total	303		
	0-5	80	156.58	0,124
	6-10	70	133.57	
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	11-15	82	166.59	
	16 και άνω	71	148.16	
	Total	303		
	0-5	80	153.81	0,765
	6-10	70	142.45	
Προσαρμοστική απόδοση	11-15	82	154.04	
	16 και άνω	71	157.01	
	Total	303		
	0-5	80	175.48	<b>0,024</b>
	6-10	70	138.72	
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	11-15	82	153.29	
	16 και άνω	71	137.15	
	Total	303		

	0-5	80	173.06	<b>0,008</b>
	6-10	70	128.23	
ΕΡW Σύνολο	11-15	82	161.09	
	16 και άνω	71	141.22	
	Total	303		

Χρησιμοποιώντας το τεστ Kruskal-Wallis εξετάστηκε η διαφορά στους μέσους όρους στη βάση των ετών προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό οργανισμό. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως υπάρχει διαφορά μέσω των όρων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας όσον αφορά στις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $p=0.022$ ), με όσους έχουν 6-10 έτη να έχουν τον χαμηλότερο mean rank.

Πίνακας 5.10 Διαφορά μέσω των όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό οργανισμό

	Έτη προϋπηρεσίας	N	Mean Rank	p-value
Μισθός	0-5	74	166.16	0,206
	6-10	76	143.26	
	11-15	65	160.28	
	16 και άνω	88	141.52	
	Total	303		
Προαγωγή	0-5	74	151.95	0,887
	6-10	76	152.71	
	11-15	65	158.20	
	16 και άνω	88	146.85	
	Total	303		
Εποπτεία	0-5	74	145.57	0,349
	6-10	76	144.32	
	11-15	65	168.42	
	16 και άνω	88	151.91	
	Total	303		
Προνόμια-Οφέλη	0-5	74	137.48	0,304
	6-10	76	150.76	
	11-15	65	154.51	
	16 και άνω	88	163.43	
	Total	303		
Ενδεχόμενες	0-5	74	140.16	<b>0,022</b>

ανταμοιβές	6-10	76	136.38	
	11-15	65	177.49	
	16 και άνω	88	156.63	
	Total	303		
Συνθήκες λειτουργίας	0-5	74	142.68	0,710
	6-10	76	154.01	
	11-15	65	151.44	
	16 και άνω	88	158.52	
Συνεργάτες	Total	303		
	0-5	74	164.89	0,246
	6-10	76	141.64	
	11-15	65	141.08	
Φύση της εργασίας	16 και άνω	88	158.17	
	Total	303		
	0-5	74	149.91	0,572
	6-10	76	160.14	
Επικοινωνία	11-15	65	157.59	
	16 και άνω	88	142.59	
	Total	303		
	0-5	74	152.94	0,725
JSS Σύνολο	6-10	76	142.36	
	11-15	65	155.85	
	16 και άνω	88	156.69	
	Total	303		
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	0-5	74	148.38	0,206
	6-10	76	138.59	
	11-15	65	169.62	
	16 και άνω	88	153.61	
Προσαρμοστική απόδοση	Total	303		
	0-5	74	148.62	0,599
	6-10	76	152.49	
	11-15	65	164.18	
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	16 και άνω	88	145.43	
	Total	303		
	0-5	74	148.28	0,630
	6-10	76	154.47	
Προσαρμοστική απόδοση	11-15	65	142.41	
	16 και άνω	88	160.08	
	Total	303		
	0-5	74	147.05	0,626
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	6-10	76	148.12	
	11-15	65	164.51	
	16 και άνω	88	150.27	

	Total	303		
	0-5	74	145.89	0,645
	6-10	76	155.87	
EPW Σύνολο	11-15	65	161.81	
	16 και άνω	88	146.56	
	Total	303		

Χρησιμοποιώντας το τεστ Mann-Whitney εξετάστηκε η διαφορά στους μέσους όρους στη βάση της κατηγορίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως υπάρχει διαφορά μέσω των όρων στην υποκλίμακα των συνεργατών ( $p=0.028$ ), με όσους εργάζονται σε ξενοδοχεία 4\* να σημειώνουν υψηλότερο mean rank.

Πίνακας 5.11 Διαφορά μέσω των όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της κατηγορίας της ξενοδοχειακής μονάδας

	Κατηγορία αστέρων	N	Mean Rank	p-value
Μισθός	4*	153	156.01	0,419
	5*	150	147.91	
	Total	303		
Προαγωγή	4*	153	154.89	0,561
	5*	150	149.05	
	Total	303		
Εποπτεία	4*	153	148.62	0,496
	5*	150	155.44	
	Total	303		
Προνόμια-Οφέλη	4*	153	159.80	0,116
	5*	150	144.04	
	Total	303		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	4*	153	149.75	0,651
	5*	150	154.29	
	Total	303		
Συνθήκες λειτουργίας	4*	153	152.65	0,896
	5*	150	151.34	
	Total	303		
Συνεργάτες	4*	153	162.87	<b>0,028</b>
	5*	150	140.91	
	Total	303		

Φύση της εργασίας	4*	153	150.36	0,741
	5*	150	153.67	
	Total	303		
Επικοινωνία	4*	153	145.48	0,189
	5*	150	158.65	
	Total	303		
JSS Σύνολο	4*	153	154.98	0,550
	5*	150	148.96	
	Total	303		
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	4*	153	155.26	0,512
	5*	150	148.68	
	Total	303		
Προσαρμοστική απόδοση	4*	153	161.60	0,053
	5*	150	142.20	
	Total	303		
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	4*	153	157.24	0,292
	5*	150	146.65	
	Total	303		
EPW Σύνολο	4*	153	158.34	0,203
	5*	150	145.53	
	Total	303		

Χρησιμοποιώντας το τεστ Kruskal-Wallis εξετάστηκε η διαφορά στους μέσους όρους στη βάση της τοποθεσίας της ξενοδοχειακής μονάδας. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει διαφορά μέσων όρων στη βάση της τοποθεσίας της ξενοδοχειακής μονάδας ούτε στην εργασιακή ικανοποίηση ούτε στην εργασιακή απόδοση.

Πίνακας 5.12 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της τοποθεσίας της ξενοδοχειακής μονάδας

	Τοποθεσία	N	Mean Rank	p-value
Μισθός	Αστική περιοχή	80	145.64	0,607
	Ημιαστική περιοχή	74	156.20	
	Ορεινή περιοχή	80	146.04	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	161.78	
	Total	303		
Προαγωγή	Αστική περιοχή	80	146.65	0,403
	Ημιαστική περιοχή	74	167.05	



	Ορεινή περιοχή	80	148.00	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	146.70	
	Total	303		
Εποπτεία	Αστική περιοχή	80	163.27	0,299
	Ημιαστική περιοχή	74	148.09	
	Ορεινή περιοχή	80	156.94	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	137.40	
	Total	303		
Προνόμια-Οφέλη	Αστική περιοχή	80	137.63	0,310
	Ημιαστική περιοχή	74	151.83	
	Ορεινή περιοχή	80	162.92	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	156.19	
	Total	303		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Αστική περιοχή	80	147.96	0,815
	Ημιαστική περιοχή	74	155.24	
	Ορεινή περιοχή	80	157.97	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	146.29	
	Total	303		
Συνθήκες λειτουργίας	Αστική περιοχή	80	153.76	0,129
	Ημιαστική περιοχή	74	169.01	
	Ορεινή περιοχή	80	149.54	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	134.56	
	Total	303		
Συνεργάτες	Αστική περιοχή	80	151.00	0,981
	Ημιαστική περιοχή	74	151.00	
	Ορεινή περιοχή	80	150.59	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	155.86	
	Total	303		
Φύση της εργασίας	Αστική περιοχή	80	152.23	0,173
	Ημιαστική περιοχή	74	162.03	
	Ορεινή περιοχή	80	159.28	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	132.54	
	Total	303		
Επικοινωνία	Αστική περιοχή	80	149.58	0,986
	Ημιαστική περιοχή	74	154.83	
	Ορεινή περιοχή	80	151.44	

	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	152.42	
	Total	303		
	Αστική περιοχή	80	146.93	0,409
	Ημιαστική περιοχή	74	164.46	
JSS Σύνολο	Ορεινή περιοχή	80	154.83	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	141.25	
	Total	303		
	Αστική περιοχή	80	148.80	0,337
	Ημιαστική περιοχή	74	165.23	
Απόδοση με βάση τα καθήκοντα	Ορεινή περιοχή	80	140.14	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	155.28	
	Total	303		
	Αστική περιοχή	80	152.33	0,202
	Ημιαστική περιοχή	74	169.63	
Προσαρμοστική απόδοση	Ορεινή περιοχή	80	141.63	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	144.73	
	Total	303		
	Αστική περιοχή	80	142.43	0,499
	Ημιαστική περιοχή	74	147.89	
Απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα	Ορεινή περιοχή	80	155.89	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	162.99	
	Total	303		
	Αστική περιοχή	80	143.17	0,463
	Ημιαστική περιοχή	74	157.07	
EPW Σύνολο	Ορεινή περιοχή	80	146.31	
	Νησιωτική / Παραθαλάσσια περιοχή	69	163.40	
	Total	303		

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 6.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να εξεταστεί η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές μονάδες 4\* και 5\* στην Ελλάδα. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγιο σε ένα δείγμα 303 εργαζομένων σε διάφορους ξενοδοχειακούς οργανισμούς από διάφορες γεωγραφικές περιφέρειες της Ελλάδας. Με βάση την ανάλυση, εξάγονται ορισμένα ενδιαφέροντα αποτελέσματα, τα οποία παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα, στη βάση των τριών ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί.

### 6.2 Συζήτηση

Πρώτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, από τη στατιστική ανάλυση που διεξήχθη διαπιστώθηκε ένα επίπεδο αμφιθυμίας. Υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης καταγράφηκε στην υποκλίμακα των συνθηκών λειτουργίας και της προαγωγής, ενώ χαμηλότερο στην υποκλίμακα του μισθού. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν πως οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές τους, σε αντίθεση με τη μελέτη των Bello και Bello (2021). Αντίθετα, είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα προαγωγής, σε αντίθεση με τα ευρήματα Bello και Bello (2021) και σε συνάφεια με τα ευρήματα των Heimerl et al. (2020). Επιπλέον, βρέθηκε ότι είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, κάτι που έχει βρεθεί και στην έρευνα των Mokaya et al. (2013). Συνολικά, τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τον σημαντικό ρόλο των ανταμοιβών, των προαγωγών και των συνθηκών εργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως αναφέρεται και στις διάφορες θεωρίες υποκίνησης (Morse & Lorsch, 1970; Herzberg, 1974; Hackman & Oldham, 1976; Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012; Rybnicek et al., 2019), αλλά και στις θεωρητικές μελέτες άλλων ερευνητών (Martin & Schinke, 1998; Janićijević et al., 2015; Anin et al., 2015).

Αναφορικά με την εργασιακή απόδοση, τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης καταδεικνύουν ένα μέτριο επίπεδο απόδοσης. Υψηλότερο επίπεδο απόδοσης καταγράφεται στην απόδοση με βάση τα καθήκοντα, ενώ χαμηλότερο στην απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει τη σημαντικότητα της σαφήνειας των καθηκόντων και των ρόλων των εργαζομένων, όπως έχει αναφερθεί και από τους Üngüren και Arslan (2021).

Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: Ποια είναι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;

Από την ανάλυση των δεδομένων που διεξήχθη διαπιστώθηκε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εποπτείας και της απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα, καθώς και στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της φύσης της εργασίας και της προσαρμοστικής απόδοσης. Από τα αποτελέσματα αυτά εξάγονται δύο βασικά συμπεράσματα. Από τη μία πλευρά καταδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος του προϊσταμένου (Heimerl et al., 2020; Bello & Bello, 2021) και η σημασία της φύσης της εργασίας στην ικανοποίηση και επομένως στην απόδοση των εργαζομένων (Yang, 2010; Andrade et al., 2021).

Από την άλλη πλευρά, αποδεικνύεται εν μέρει η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης, κάτι που δεν έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών (Yang, 2010; Bryson et al., 2015; Arenas et al., 2015; da Borralha et al., 2016; Phuong & Vinh, 2020) που έχουν καταδείξει τη θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών σε εργαζομένους σε ξενοδοχειακές μονάδες.

Τρίτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιοι είναι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στις υπό εξέταση επιχειρήσεις;

Εξετάστηκε η ύπαρξη διαφορών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων στη βάση των δημογραφικών τους στοιχείων, αλλά και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Με βάση τη στατιστική ανάλυση καταδείχθηκε πως δεν υπάρχει κάποια διαφορά στη βάση του φύλου, του εκπαιδευτικού επιπέδου, καθώς και στη βάση της τοποθεσίας της ξενοδοχειακής

μονάδας όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η μελέτη των Tulen και Sadikoglu (2016) βρήκε επίδραση του φύλου στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ξενοδοχεία και πιο συγκεκριμένα υψηλότερο επίπεδο από μέρους των αντρών, σε αντίθεση με τη μελέτη των Serrano-López et al. (2019). Από την άλλη πλευρά, οι González, Sánchez και López-Guzmán (2016) βρήκαν πως δεν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης με το εκπαιδευτικό επίπεδο. Προηγούμενες έρευνες που να αφορούν την τοποθεσία της ξενοδοχειακής μονάδας δεν εντοπίστηκαν, ούτως ώστε να μπορέσουν να συγκριθούν τα ευρήματα αυτής της μελέτης με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών.

Εκτός των ανωτέρω, καταδείχθηκε πως δεν υπάρχει κάποια διαφορά στη βάση του φύλου, του εκπαιδευτικού επιπέδου, καθώς και στη βάση της τοποθεσίας της ξενοδοχειακής μονάδας όσον αφορά στην εργασιακή απόδοση. Επίσης οι Vetráková, Šimocková και Pompuřová (2019) και οι Ng και Feldman (2018) δε βρήκαν κάποια σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής απόδοσης, αλλά ούτε και μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και εργασιακής απόδοσης. Επιπρόσθετα, οι Asadullah et al. (2021) δε βρήκαν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά στην εργασιακή τους απόδοση. Προηγούμενες έρευνες που να αφορούν την τοποθεσία της ξενοδοχειακής μονάδας δεν εντοπίστηκαν, ούτως ώστε να μπορέσουν να συγκριθούν τα ευρήματα αυτής της μελέτης με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών.

Αντίθετα, νεότεροι σε ηλικία (18-30) βρέθηκε να έχουν πιο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης στην υποκλίμακα των προνομίων-οφελών. Ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στο ότι οι νεότεροι σε ηλικία έχουν υψηλές προσδοκίες από την εργασία τους σε επίπεδο ανταμοιβών, με αποτέλεσμα να εκφράζουν δυσαρέσκεια όταν οι ανταμοιβές αυτές δεν ανταποκρίνονται είτε στις προσδοκίες τους, είτε στην προσπάθειά τους, είτε ακόμα και στο επίπεδο των σπουδών τους. Επίσης, η μειωμένη ικανοποίηση στη διάσταση των ανταμοιβών ενδεχομένως να οφείλεται και στις ανάγκες που έχει η συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα, όπως για παράδειγμα η δημιουργία οικογένειας. Επομένως τα ευρήματα αυτά μπορούν να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα των διαφόρων θεωριών υποκίνησης (Vroom, 1964; Morse & Lorsch, 1970; Herzberg, 1974; Hackman & Oldham, 1976; Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012; Iancu & Badea, 2015; Rybnicek et al., 2019). Πάντως, τα ευρήματα αυτά έρχονται σε

αντίθεση με τα ευρήματα των Jalal Sarker, Crossman και Chinmeteepituck (2003), καθώς και των Serrano-López et al. (2019), οι οποίοι δε βρήκαν κάποια σχέση μεταξύ της ηλικίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης, άτομα με λίγα έτη προϋπηρεσίας συνολικά στον συγκεκριμένο κλάδο (0-5) έχουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα, καθώς και υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό το εύρημα ενδεχομένως να αιτιολογείται από το ότι οι νεοεισερχόμενοι στον κλάδο έχουν υψηλές προσδοκίες και φιλοδοξίες, καθώς και επιθυμία να συνεισφέρουν στην εργασία τους. Επιπλέον, άτομα με όχι πολλά έτη προϋπηρεσίας (6-10) στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο έχουν χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στις ενδεχόμενες ανταμοιβές. Ενδεχομένως αυτό το εύρημα να υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με αυτά τα έτη προϋπηρεσίας έχουν αυξημένες προσδοκίες ως προς τις ανταμοιβές που αναμένουν (π.χ. βάσει ετών προϋπηρεσίας στον ξενοδοχειακό οργανισμό, βάσει απόδοσης, βάσει προσπάθειας και συνεισφοράς στον οργανισμό), με αποτέλεσμα το υφιστάμενο σύστημα να μην τους ικανοποιεί. Επιπλέον, το συγκεκριμένο εύρημα ίσως να μπορεί να ερμηνευθεί και υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δέσμευσης (Dost et al., 2011; Krekel et al., 2019; Miao & Cao, 2019) και της υποκειμενικής ευημερίας (Bulgarella, 2005; Bryson et al., 2015; Zhang, 2018; Benitez et al., 2019), που όμως δεν εξετάστηκαν σε αυτήν την έρευνα. Πάντως, σχέση μεταξύ της προϋπηρεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης έχει βρεθεί και στη μελέτη των Jalal Sarker et al. (2003) και των Ng και Feldman (2018).

Αναφορικά με τον τύπο του ξενοδοχείου (4\* έναντι 5\*) διαπιστώθηκε μόνο ένα υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στην υποκλίμακα των συνεργατών από όσους εργάζονται σε ξενοδοχεία 4\*. Κατά το παρελθόν δεν έχουν εστιάσει οι ερευνητές στη σύγκριση της κατάταξης των ξενοδοχειακών μονάδων ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η σύγκριση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων με ευρήματα προηγούμενων μελετών. Επίσης, το αποτέλεσμα αυτό, δηλαδή η έλλειψη διαφορών σε άλλες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και στις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης, ενδεχομένως να οφείλεται στην έλλειψη ουσιαστικών διαφορών μεταξύ αυτών των δύο κατηγοριών ξενοδοχείων ως προς τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους πελάτες και τις συνθήκες λειτουργίας, αλλά και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.

### **6.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα ευρήματα της μελέτης σε αντιπαραβολή και με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών. Συνολικά, διαπιστώθηκε αμφιθυμία στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, μέτριο επίπεδο εργασιακής απόδοσης, μερική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης, μερική επίδραση των δημογραφικών στοιχείων των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Τα ευρήματα αυτά οδηγούν σε προτάσεις πρακτικής εφαρμογής, όπως περιγράφονται στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 7.1 Τελικά συμπεράσματα της έρευνας

Η απόδοση αντιπροσωπεύει μια από τις πιο σημαντικές πτυχές που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο τρέχον παγκοσμιοποιημένο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επίτευξη απόδοσης στο υψηλότερο επίπεδο γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη πρόκληση, δεδομένης της συνεχούς ανάπτυξης των εταιρειών και της συνεχούς αύξησης των προτύπων της αγοράς. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση απόδοσης είναι μια κρίσιμη πτυχή της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συστηματική διαδικασία σχεδιασμού φόρτου εργασίας και καθορισμού προσδοκιών, συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσης, ανάπτυξης της ικανότητας απόδοσης, περιοδικής αξιολόγησης απόδοσης και αποζημίωσης υψηλής απόδοσης. Αυτό προϋποθέτει όχι μόνο την παροχή ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά και την ύπαρξη αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού. Η εν λόγω απόδοση επιτυγχάνεται μέσα από διάφορους τρόπους, όπως είναι η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η ικανοποίηση από την εργασία (Vosloban, 2012).

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημαντική σχέση που υπάρχει μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης, αλλά και τη σημαντική επίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών, η παρούσα μελέτη εξέτασε αυτές τις δύο μεταβλητές σε εργαζομένους ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα. Τα τελικά συμπεράσματα έχουν ως εξής:

- α) Υπάρχει ένα επίπεδο αμφιθυμίας στην εργασιακή ικανοποίηση, με υψηλότερο επίπεδο από το σύστημα προαγωγών και τον τρόπο λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά χαμηλότερο επίπεδο από τις ανταμοιβές.
- β) Υπάρχει ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής απόδοσης, με υψηλότερη απόδοση με βάση τα καθήκοντα και χαμηλότερη με βάση τα συμφραζόμενα.
- γ) Υπάρχει εν μέρει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής απόδοσης



και εργασιακής ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα μεταξύ της εποπτείας και της απόδοσης (θετική) και μεταξύ της φύσης της εργασίας και της προσαρμοστικής απόδοσης (αρνητική).

δ) Η ηλικία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

ε) Τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση.

Ο επιχειρηματικός τομέας αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό παγκοσμίως, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού τους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εργαζόμενοι δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό μέσω της απόδοσής τους, επομένως οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν στην εξεύρεση τρόπων για την επίτευξη των υψηλότερων δυνατών επιπέδων απόδοσης των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί μέσω της εστίασης στους παράγοντες που την επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή τους, όπως η ικανοποίησή τους από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία διασφαλίζει πως οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό αλλά και πως θα συμβάλουν διαμέσου των προσπαθειών τους στην αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της εργασίας τους. Έτσι, οι στόχοι των οργανισμών δεν μπορούν να επιτευχθούν εκτός εάν η απόδοση των εργαζομένων είναι υψηλή. Για τον λόγο αυτό οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν στους παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, δεδομένου ότι έχει άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων.

## **7.2 Θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας**

Δεδομένου ότι η εύρεση και η διατήρηση ειδικευμένων εργαζομένων είναι ένα σημαντικό πρόβλημα στον κλάδο της φιλοξενίας σε πολλά μέρη αρκετών χωρών, διαπιστώνεται ότι η ικανοποίηση από την εργασία γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για τη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αλλά και των τουριστικών προορισμών. Το φαινόμενο της «Μεγάλης Παραίτησης», όπου μετά την πανδημία και την αναστολή λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων αρκετοί εργαζόμενοι δεν επέτρεψαν στις θέσεις εργασίας τους αλλά αποφάσισαν να συνεχίσουν σε άλλον τομέα εργασίας, έχει απασχολήσει αρκετά τον ξενοδοχειακό κλάδο (Hotelogix, 2022; Xclusive Services Agency, 2022; Liu-Lastres, Wen & Huang, 2020). Κατά συνέπεια,

θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους παράγοντες εκείνους που μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, όπως οι συνθήκες λειτουργίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, αλλά και τα συστήματα ανταμοιβών.

Συνολικά, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Οι τάσεις της (από-)παγκοσμιοποίησης, σε συνδυασμό με τις επιπτώσεις της πανδημίας, φέρνουν πολλές προκλήσεις για τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Επί της ουσίας, θα πρέπει να αναβαθμιστούν οι πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού σύμφωνα με τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας στη βάση των συνθηκών του ευρύτερου περιβάλλοντος και των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Επομένως, είναι απαραίτητη η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και η συμπερίληψη και μέτρηση μεταβλητών που δεν έχουν εξεταστεί κατά το παρελθόν, αλλά επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Περαιτέρω, θα πρέπει να αναγνωριστεί ακόμα περισσότερο πως οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο πολύτιμο πόρο και περιουσιακό στοιχείο για έναν οργανισμό. Οι καταρτισμένοι και με κίνητρα υπάλληλοι δημιουργούν και προσφέρουν αξία. Οι δυναμικοί και προοδευτικοί οργανισμοί προσπαθούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους κατάλληλους ανθρώπους για τις σωστές θέσεις εργασίας τη σωστή στιγμή, δημιουργώντας και διατηρώντας τα κίνητρά τους σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των πελατών και την παραγωγικότητα του οργανισμού σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις συνθήκες εργασίας ως βασικά συστατικά για την ικανοποίησή τους. Για τον λόγο αυτό απαιτούνται τακτικές έρευνες στους ίδιους τους εργαζομένους για τον προσδιορισμό και τη βελτίωση των παραγόντων που είναι προσδιοριστικοί για τη βελτίωση της ικανοποίησης και επομένως της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό είναι ακόμα πιο σημαντικό στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεδομένης της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και της ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών.

### 7.3 Περιορισμοί και προτάσεις περαιτέρω έρευνας

Η παρούσα έρευνα, αν και κατέληξε σε ενδιαφέροντα αποτελέσματα, διέπεται από ορισμένους περιορισμούς. Πρώτος περιορισμός είναι το δείγμα, δεδομένου ότι εξαιτίας της τυχειότητας του, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Αυτό έχει αντίκτυπο στη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό. Ως εκ τούτου, περαιτέρω έρευνες σε πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού θα είναι χρήσιμες.

Ο δεύτερος περιορισμός αυτής της έρευνας αφορά στον μεθοδολογικό της σχεδιασμό. Πιο συγκεκριμένα, για την εκπόνηση αυτής της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα ερωτηματολόγια. Ωστόσο η χρήση και άλλων ερωτηματολογίων θα μπορούσε να οδηγήσει σε άλλα αποτελέσματα. Επίσης, άλλα ερωτηματολόγια θα μπορούσαν να εξετάσουν και άλλες μεταβλητές που δεν εξετάστηκαν σε αυτήν την εργασία, όπως η ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, η υποκειμενική ευημερία, η συνολική ικανοποίηση από τη ζωή, το στύλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σε κάθε ξενοδοχειακό οργανισμό, η οργανωσιακή δέσμευση και η οργανωσιακή ιθαγένεια. Καθώς από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώθηκε πως αυτοί οι παράγοντες είναι προσδιοριστικοί της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης, θα πρέπει να εξεταστούν σε μελλοντικές έρευνες.

Εκτός των παραπάνω, σε μελλοντική έρευνα ενδιαφέρον θα έχει η διερεύνηση των απόψεων και άλλων ενδιαφερομένων μερών, όπως των διευθυντών των ξενοδοχείων και των στελεχών των τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό θα είναι δυνατή η καταγραφή των απόψεων και άλλων ενδιαφερομένων, προκειμένου να εξεταστούν και άλλες διαστάσεις που άπτονται της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων.

Συνολικά, δεδομένου του ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος υπόκειται σε σημαντικές και συνεχείς αλλαγές στη βάση των συνεχών μετασχηματισμών του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες και χρήσιμες οι έρευνες που αφορούν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Το ζήτημα αυτό είναι ακόμα πιο σημαντικό αν ληφθεί υπόψη και η σημασία της ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών, τη βιωσιμότητα των ξενοδοχειακών οργανισμών και κατά συνέπεια στην εικόνα των τουριστικών προορισμών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- Aalmajali, D. A., & Al-lozi, M. (2019). Reviewing the Literature of the Associations among Knowledge Management, Knowledge Management Infrastructure and Job Satisfaction. *Journal of Business & Management*, 7, 1-15.
- Abu Shiekhah, N., Sarhan, N., Abbad, M., & Istaiteyeh, R. M. S. (2015). The Impact of Personal Characteristics and Employees Perception towards the Objectivity of Performance Appraisal. *Business and Economic Research*, 5(2), 170-190.
- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23, 351-373.
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and employee performance: A case of universityteachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249-5253.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Haider, Z., & Naqvi, H. S. (2014). Impact of training and development of employee performance: A case study from different banking sectors in North Punjab. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(4), 19-24.
- Alazzaz, F., & Whyte, A. (2015). Linking employee empowerment with productivity in off-site construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 21-37.
- Alderfer, C. P. (1977). A critique of Salancik and Pfeffer's examination of need satisfaction theories. *Administrative Science Quarterly*, 22, 658-669.
- Al Doghan, M. A., Bhatti, M. A., & Juhari, A. S. (2019). Do Psychological Diversity Climate, HRM Practices, and Personality Traits (Big Five) Influence

- Multicultural Workforce Job Satisfaction and Performance? Current Scenario, Literature Gap, and Future Research Directions. *SAGE Open*, <https://doi.org/10.1177/2158244019851578>.
- Allameh, S. A., Ghafari, M., & Reza Davoodi, S. D. (2012). Studying Impact of Personality Traits on Job Performance (The Case of University of Isfahan's Personnel). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(6), 6299-6299.
- Alsuwailem, A., & Elnaga, A. A. (2016). Exploring the Relationship between Personality and Job Performance "New Approach". *International Journal of Business and Management Invention*, 5(12), 43-53.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 158-170.
- Amegayibor, G., K. (2021). The effect of demographic factors on employees' performance: A case of an owner-manager manufacturing firm. *Annals of Human Resource Management Research*, 2(1), 127-143.
- Amisano, C. (2017). Methods for Evaluating Employee & Team Performance. Ανακτήθηκε από: <https://bizfluent.com/list-5961987-methods-evaluating-employee-team-performance.html>
- Andrade, M. S., Miller, D., & Westover, J. H. (2021). Job satisfaction factors for housekeepers in the hotel industry: a global comparative analysis. *International Hospitality Review*, 35(1), 90-108.
- Anin, E. K., Ofori, I., & Okyere, S. (2015). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 72-81.
- Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Arenas, A., Giorgi, G., Montani, F., Mancuso, S., Perez, J. F., Mucci, N., &

- Arcangeli, G. (2015). Workplace bullying in a sample of Italian and Spanish employees and its relationship with job satisfaction, and psychological well-being. *Frontiers in psychology*, 6, doi: 10.3389/fpsyg.2015.01912.
- Asadullah, M. A., Ul Haq M. Z., Wahba, K., Hashmi S., Kim, H., & Hwang, J. (2021). Gender differences and employee performance: Evidence from the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 248-255.
- Ažić, M. L. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitality performance. *Tourism and Hospitality Management*, 23(1), 105-117.
- Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the Business-to-Business Service Context: A Literature Review and Proposed Framework. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 28–69.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leaders: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.
- Bello, M. B., & Bello Y. O. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 32-43.
- Benitez, M., Peccei, R., & Medina, F. J. (2019). Employee well-being profiles and service quality: A unit-level analysis using a multilevel latent profile approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 859-872.
- Bilevičienė T., Bilevičiūtė, E., & Paražinskaitė, G. (2015). Innovative Trends in Human Resources Management. *Economics and Sociology*, 8(4), 94-109.
- Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 167-185.
- Bowling, N. A., & Burns, G. N. (2010). A comparison of work-specific and general personality measures of work and non-work criteria. *Personality and Individual*

*Differences*, 49, 95-101.

- Boyatzis, R. E. (2017). McClelland, David C.. Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/313550150\\_McClelland\\_David\\_C](https://www.researchgate.net/publication/313550150_McClelland_David_C)
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Bruck-Lee, V., Khoury, H. A., & Nixon, A. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta analyses. *Human Performance*, 22(2), 156-189.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2015). *Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?*. Ανακτήθηκε από: <http://ftp.iza.org/dp9096.pdf>
- Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21–30.
- Bulgarella, C. C. (2005). *Employee Satisfaction & Customer Satisfaction: Is There a Relationship?*. Ανακτήθηκε από: [http://meetingmetrics.com/research\\_papers/whitepaper\\_cs\\_es\\_relationships.pdf](http://meetingmetrics.com/research_papers/whitepaper_cs_es_relationships.pdf)
- Carlson, D. S., Kacmar, M. K., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Chandrasekhar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organizational Performance. *International Journal of Business Systems*, 1(7), 17-18.
- Cheng, Y., & Waldenberger, F. (2013). Does training affect individuals' turnover intention? Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 4(1), 16-38.
- Cizrelioğulları, M. N., & Babayiğit, M. V. (2022). Effects of High-Performance Work System on Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Capital

- in the Hotel Employees of North Cyprus. *Journal of Tourism and Services*, 24(13), 43-70.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *Journal of Industrial Relations*, 32(4), 189-217.
- Coltman, T., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2009). *Customer Relationship Management and Firm Performance*. Ανακτήθηκε από: [https://flora.insead.edu/fichiersti\\_wp/inseadwp2009/2009-18.pdf](https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2009/2009-18.pdf)
- da Borralha, S., Neves de Jesus, S., Pinto, P., & Viseu, J. (2016). Job Satisfaction In Hotel Employees: A Systematic Review Of The Literature. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being. Cinturs - Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-being, University of Algarve*, 4(1), 4-20.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The Determinants of Employee Performance in Jordanian Organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 5(1), 11-17.
- Donohoe, A. (2019). Employee Performance Definition. Ανακτήθηκε από: <https://bizfluent.com/facts-7218608-employee-performance-definition.html>
- Dost, K. B., Ahmed, Z., Shafi, N., & Shaheen, W. A. (2011). Impact of employee commitment on organizational performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(3), 87–98.
- Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Monsma, E. V., & Mensch, J. M. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of Athletic Training*, 50(12), 1247–1255.
- Edward, M., George, B. P., & Sarkar, S. K. (2010). The Impact of Switching Costs Upon the Service Quality–Perceived Value–Customer Satisfaction–Service Loyalty Chain: A Study in the Context of Cellular Services in India. *Services Marketing Quarterly*, 31(2), 151–173.
- Eskildsen, J. K. , Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2003). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(2), 122-136.
- Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction.



*Ekonomika A Management*, 4, 63-76.

García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment–organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118-140.

Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., Korra, E., & Tsakanikas, A. (2017). What drives ICT adoption by SMEs? Evidence from a large-scale survey in Greece. *Journal of Business Research*, 81, 60-69.

González, F., Sánchez, S. M., & López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259.

Gridwichai, P., Kulwanich, A., Piromkam, B., & Kwanmuangvanich, P. (2020). Role of Personality Traits on Employees Job Performance in Pharmaceutical Industry in Thailand. *Systematic Review in Pharmacy*, 11(3), 185-194.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.

Gunaraja, T. M., Venkatramaraju, D., & Brindha, G. (2014) Impact of Organizational Culture in Public Sectors. *International Journal of Science and Research*, 4(10), 400-42.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*, 16, 250-279.

Hamza, S. H. (2018). The Influence of National Culture on Organizational Culture in Private and Public Sector Organizations in Iraqi Kurdistan, A Cross – Sectorial Comparison. *Journal of Business Administration*, 22(4), 323-346.

Harness, J. (2018). The Importance of Employee Productivity. Ανακτήθηκε από: <https://bizfluent.com/facts-7218608-employee-performance-definition.html>

Hassan, S., Akhtar, N., & Yılmaz, A. K. (2016). Impact of the Conscientiousness as

- Personality Trait on both Job and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, X(1), 1-14.
- Hassan, B., & Ogunkoya, O. (2014). Demographic Variables and Job Performance: Any Link? (A Case of Insurance Salesmen). *Æconomica*, 10(4), 19-30.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business Unit Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268- 279.
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl-Grissemann, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>.
- Heller, D., Ferris, D. L., Brown, D., & Watson, D. (2009). The influence of work personality on job satisfaction: Incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77(4), 1051-1084.
- Hermina, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69-73.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Hofstede, G. (2011) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hotelogix (2022). The Great Resignation and the Hospitality Industry. Ανακτήθηκε από: <https://www.hospitalitynet.org/news/4110398.html>
- Hsiao, P-H. J., Jaw, C., Tzung-Cheng, T. C., Huan, W., Arch, G. (2013). How Algorithms with Happiness-at-Work Identify High (Low) Performing Hospitality Frontline-Employees: Transcending Variable and Cases-Based Analyses. *Global Innovation and Knowledge Academy (GIKA)*.
- Huang, Y. H., Robertson, M. M., & Chang, K. I. (2014). The role of environmental control on environmental satisfaction, communication, and psychological stress: effects of office ergonomics training. *Environment and Behavior*, 36(1), 6 17-

- Hunthausen, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Hammer, L. B. (2003). A field study of frame-of-reference effects on personality test validity. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 545-551.
- Iancu, D., & Badea, D. (2015). Perspectives on using theory Porter-Lawler student motivation military. *International Conference Knowledge-Based Organization, XXI*(1), 208-213.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., & Batool, Y. (2013). Impact of performance feedback on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review, 3*(1), 37-56.
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Fatima, T. (2018). Knowledge processes and firm performance: the mediating effect of employee creativity. *Journal of Organizational Change Management, 31*, 512-553.
- Jalal Sarker, S., Crossman, A., & Chinmeteeputuck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology, 18*(7), 745-758.
- Janićijević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian Company. *Economic Annals, IX*(205), 73-104.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: role of knowledge management. *Personnel Review, Emerald Publishing Limited, 46*, 1770-1795.
- Kang, G.-D., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality, 14*(4), 266-277.
- Katircioglu, S., Arasli, H., & Cizreliogullari, M. N. (2022). The Role of Ethical Leadership in Psychological Capital and Job Satisfaction of Immigrant Workers: Evidence From the Hotel Industry of Cyprus. *SAGE Open*, <https://doi.org/10.1177/21582440211069959>.

- Khan, A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research, 11*(7), 63-68.
- Kiatsongchai, S., & Choibamroong, T. (2014). An analysis of marketing strategies of boutique hotels in Thailand. *Journal of Language, Religion and Culture, 3*(2), 171-194.
- Kohun, K. (2012). Workplace Environment and its impact on organizational performance in Public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business System International Systems, 1*(1), 12-29.
- Kotera, Y., Adhikari, P., & Van Gordon, W. (2018). Motivation Types and Mental Health of UK Hospitality Workers. *International Journal of Mental Health and Addiction, 16*, 751–763.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. Ανακτήθηκε από: <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/7348/1/2019-04.pdf>
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected Apparel Sector Organization in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 21*(2), 4-12.
- Kuusik, A. (2007). Affecting customer loyalty: Do different factors have various influences in different loyalty levels?. *The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper No. 58-2007*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1025989>
- Lam, S. S. K., Yik, M. S. M., & Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology, 87*, 192-201.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485-516.

- Lazear, E. (2011). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Lewis, R. L., Brown, D. A., & Sutton, N. C. (2019). Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 483- 507.
- Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & Nawaz, M. Z. (2020). Impact of Workforce Diversity Management on Employees' Outcomes: Testing the Mediating Role of a person's Job Match. *SAGE Open*, <https://doi.org/10.1177/2158244020903402>.
- Liao, H., & Chang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 47(1), 41-58.
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W-J. (2022). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W, Drost, A. W., & Hamrick, F. L. (2003). An Investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 287-307.
- Luu, T. (2014). Knowledge sharing and competitive intelligence. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(3), 269-292.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Martin, U., & Schinke, S. P. (1998). Organizational and Individual Factors Influencing Job Satisfaction and Burnout of Mental Health Workers. *Social*

- Work in Health Care*, 28(2), 51-62.
- Mas, A., & Moretti, E. (2013). Peers at work. *American Economic Review*, 99(1), 112—145.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370- 396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: Southwestern Cengage Learning.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), doi:10.3390/ijerph16091640.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 69(3), 277-292.
- Mokaya, S. O., Musau, J. L., Wagoki, J., & Karanja, K. (2013). Effects of Organizational Work Conditions on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry in Kenya. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 79-90.
- Morse, J. L., & Lorsch, J. W. (1970). Beyond Theory Y. Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y>
- Muda Ismail, F. L., Abd Wahab, N. A., Ismail, A., & Latiff, L. A. (2019). Job Satisfaction and Work Life Quality among Employees of Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Management*, 10(5), 145-153.
- Nivlouei, F. B. (2014). Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 147-159.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2010). Organizational Tenure and Job Performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.

- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2009). How Broadly Does Education Contribute to Job Performance. *Personnel Psychology*, 62, 89–134.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.
- Oludeyi, O. S. (2015). A Review of Literature on Work Environment and Work Commitment: Implication for Future Research in Citadels of Learning. *Journal Of Human Resource Management*, 15(79), 32-46.
- Omori, A. E., & Bassey, P. U. (2019). Demographic Characteristics and Workers' Performance in Public Service in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(2), 141-146.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., & Brei, V. A. (2007). Loyalty's Antecedents: A Cross-Sector Study. *Latin American Business Review*, 8(1), 83–102.
- Phuong, T. T. K., & Vinh T. T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in the Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic & Financial Review*, 10(6), <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>.
- Pinprayong, B., & Siengthai, S. (2012). Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in Thailand: A case study of Siam Commercial Bank. Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/265178477\\_RESTRUCTURING\\_FOR\\_ORGANIZATIONAL\\_EFFICIENCY\\_IN\\_THE\\_BANKING\\_SECTOR\\_IN\\_THAILAND\\_A\\_CASE\\_STUDY\\_OF\\_SIAM\\_COMMERCIAL\\_BANK](https://www.researchgate.net/publication/265178477_RESTRUCTURING_FOR_ORGANIZATIONAL_EFFICIENCY_IN_THE_BANKING_SECTOR_IN_THAILAND_A_CASE_STUDY_OF_SIAM_COMMERCIAL_BANK)
- Podrug, N., Pavicic, J., & Bratic, V. (2006). Cross-Cultural Comparison of Hofstede's Dimensions And Decision-Making Style Within CEE Context. Ανακτήθηκε από: [https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug\\_Pavicic\\_Bratic\\_Sarajevo.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/268819.Podrug_Pavicic_Bratic_Sarajevo.pdf)
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. L., & Podsakoff, N. P. (2013). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

- Potnuru, R. K., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43, 39-60.
- Reichstein, C. (2019). Strategic IT management: How companies can benefit from an increasing IT influence. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), 251-273.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Robbins P. S. (2001). Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction among Public School Administrators, Students and Parents. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(8), 1627-1658.
- Roberson, Q. M., & Stewart M. M. (2013). Understanding the Motivational Effects of Procedural and Informational Justice in Feedback Processes. *British Journal of Psychology*, 9(3), 281-298.
- Rybnicek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13, 443-482.
- Sadiya, A. M., & Maimunah, A. (2016). The importance of Supervisor Support for Employees' Affective Commitment: An analysis of Job Satisfaction. *International: Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 435-439.
- Saner, T., & Sadikoglu, G. (2016). Gender Differences in Job Satisfaction in 5 Star Hotels of North Cyprus: Descriptive Analysis. *Procedia Computer Science*, 102, 359-364.
- Serrano-López, A. L., Astudillo-Durán, S. V., Muñoz-Fernández, G. A., & González Santa Cruz, F. (2019). Analysis of Job Satisfaction in the Hotel Sector in Cuenca (Ecuador). *Espacios*, 40(7), 7-13.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of



- Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(9), 975-985.
- Sharma, B. R., & Anupama, R. (2010). Determinants of Employee Engagement in a Private Organization: An Exploratory Study. *Advances in Management*, 3(10), 52-59.
- Shaw, K., & Lazear, E. (2010). Tenure and output. *Labour Economics*, 15(4), 704-723.
- Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: a case study of Kenya women finance trust eastern Nyanza region, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 95-117.
- Sultana, A., Irum, S., Ahmed, K., & Mehmood, N. (2012). Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646-661.
- Susanty, A. I., Yuningsih, Y., & Anggadwita, G. (2019). Knowledge management practices and innovation performance: A study at Indonesian Government apparatus research and training center. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10, 301-318.
- Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 33 (2), σσ. 180-188.
- Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016α). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47.
- Taiwo, A. S. (2014). The influence of work environment on workers' productivity: a case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(4), 299-307.

- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2009). Identifying acceptable performance appraisal criteria: An international perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 102-125.
- Temesgen, Z., Negi, R., & Ketema, E. (2010). An Assessment of the Marketing Strategy for Mobile Services of Ethiopian Telecommunication Corporation. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 50–71.
- Tessema, M. T., & Soeters, J. L. (2006). Challenges and practices of HRM in developing countries: Testing the HRM-performance link in the Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- Thao, L. T. T., & Hwang, C. J. (2015). Factors affecting employee performance—evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C. Ανακτήθηκε από: <http://ir.meiho.edu.tw/bitstream/987654321/2774/2/FACTORS+AFFECTING+EMPLOYEE+PERFORMANCE.pdf>
- Topino, E., Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Gori, A. (2021). Personality traits, workers' age, and job satisfaction: The moderated effect of conscientiousness. *PLoS ONE*, 16(7), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252275>.
- Tsai, M.-C., Cheng, C.-C., & Chang Y.-Y. (2019). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *International Journal of Management and Business Studies*, 9(2), 1-17.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6(1), <https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4>.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276.
- Üngüren, E., & Arslan, S. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 45-58.

- Verhoef, P. C. (2002). The joint effect of relationship perceptions, loyalty program and direct mailings on consumer share development. *ERIM Report Series Reference No. ERS-2002-27-MKT*. Ανακτήθηκε από: <http://repub.eur.nl/res/pub/174/>
- Vetráková, M., Šimocková, I., & Pompurová, K. (2019). Age and Educational Diversification of Hotel Employees and Its Impact on Turnover. *Sustainability, 11*, doi:10.3390/su11195434.
- Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth - a managerial perspective. *Procedia Economics and Finance, 3*, 660-665.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability, 11*, doi:10.3390/su11030621.
- Wharton, A. S., Rotolo, T., & Bird, S. R. (2000). Social context at work: a multilevel analysis of job satisfaction. *Sociological Forum, 15*(1), 65-90.
- Wood, D., & Roberts, B. W. (2006). Cross-sectional and longitudinal tests of the personality and role identity structural model. *Journal of Personality, 74*(3), 779-810.
- Wood, S., Holman, D., & Stride, C. (2006). Human resource management and performance in UK Call Centres. *British Journal of Industrial Relations, 44*(1), 99 – 124.
- Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W. C., & Du, P. L. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. *Journal of Organizational Change Management, 323*(2), 224-250.
- Xclusive Services Agency (2022). Impact of the Great Resignation on the Hospitality

- Industry. Ανακτήθηκε από: <https://xclusivestaffing.com/impact-of-the-great-resignation-on-the-hospitality-industry/>
- Yang, J-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
- Yousif, M. (2015). The Rise of Data Capital. Ανακτήθηκε από: <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=7116441>
- Yusuf, N., & Metiboba S. (2012). Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization. *Journal of Sustainable Society*, 1(2), 36-43.
- Zhalzabella Putri, L. W. M. (2018). Employee Performance Influenced by Their Quality of Work Life and Work Discipline. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 225, 287-290.
- Zhang, T. (2018). Employee Wellness Innovations in Hospitality Workplaces: Learning From High-Tech Corporations. *Journal of Global Business Insights*, 3(2), 52-66.
- Zheng W., Yang B., & McLean G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zhu, Y., Warner, M., & Rowley, C. (2007). Human resource management with ‘Asian’ characteristics: a hybrid people-management system in East Asia. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 745-768.