



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ  
ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ/INCENTIVES AND  
WORKER'S MOTIVATION IN THE PUBIC SECTOR AND THEIR EFFECT ON SERVICE  
QUALITY AND JOB PERFORMANCE**

**ΚΑΡΥΩΤΗ Χ. ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ**

hrm 22003

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Μ. ΜΙΧΑΗΛ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας, Δημήτριο Μιχαήλ, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του στην ολοκλήρωση αυτής της Μεταπτυχιακής Διατριβής. Χωρίς την υποστήριξη και την έμπνευσή του, η επιτυχής ολοκλήρωση αυτής της έρευνας δεν θα ήταν δυνατή.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι θεωρίες της παρακίνησης, της δέσμευσης των εργαζομένων και της εργασιακής ικανοποίησης διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Αποδεικνύουν ότι τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέονται άρρηκτα με την αποδοτικότητά τους. Οι εργαζόμενοι είναι ο σημαντικότερος πόρος που διαθέτει ένας οργανισμός, και η διατήρηση των κινήτρων και της ικανοποίησής τους μπορεί να επιτρέψει στον οργανισμό να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και να οδηγηθεί στην αριστεία. Στην Ελλάδα, ειδικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του παρελθόντος αλλά και της υγειονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, διάφοροι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, όπως οι οικονομικές ανταμοιβές, η εργασιακή σταθερότητα, η ασφάλεια της εργασίας, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής κ.λπ. έχουν επηρεάσει την εργασιακή απόδοση. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει την επιρροή που έχει η διαδικασία χορήγησης κινήτρων στους εργαζόμενους πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση και από εκεί με τη σειρά τους στην εργασιακή απόδοση.

Η διατριβή εξετάζει κατά πόσον οι εργαζόμενοι στον υπό εξέταση (δημόσιο) τομέα παρακινούνται και είναι ικανοποιημένοι όταν νιώθουν ότι ο οργανισμός προσπαθεί να εμπλουτίσει την εργασία τους και να την καταστήσει πιο δημιουργική.

Λέξεις Κλειδιά: παρακίνηση, εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, απόδοση

## **ABSTRACT**

Motivation, employee engagement and job satisfaction theories play a vital role in human resource management. They demonstrate that motivation and satisfaction of employees are indissolubly connected with their efficiency. Employees are the most important resource that an organization has, and keeping them motivated and satisfied can enable the organization to achieve high organizational performance. In Greece, especially during the economic crisis of the past years and the health crisis of the past months, several work-related factors, such as financial rewards, job stability, job security, work and family life balance, etc., have affected job performance.

The purpose of this thesis is to explore employees' job satisfaction and motivation in the public sector,

Key words: motivation, employee engagement, job satisfaction, job performance

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. Εισαγωγή</b>	<b>7</b>
<b>2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Παράγοντες Κινητοποίησης - Motivation Factors</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Ικανοποίηση από την εργασία – Job Satisfaction</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Εργασιακή Δέσμευση-Employee Engagement .</b>	<b>12</b>
<b>2.4 Εργασιακή Απόδοση-Job Performance</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Employee engagement</b>	<b>31</b>
<b>3. Μεθοδολογία</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Διαδικασία και Δείγμα</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Μονάδες Μέτρησης</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Μέθοδος Ανάλυσης</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Αξιολόγηση του " Measurement Model "</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Αξιολόγηση "Two-Step Approach Model &amp; Results "</b>	<b>35</b>
<b>4. Συζήτηση και Αποτελέσματα and conclusions</b>	<b>40</b>
<b>5. Πρακτικές και Θεωρητικές Εφαρμογές</b>	<b>41</b>
<b>6. Περιορισμοί</b>	<b>43</b>
<b>Βιβλιογραφικές Αναφορές</b>	<b>45</b>

## **Σχήματα**

<b>Σχήμα 1. The proposed and measurement model</b>	<b>35</b>
<b>Σχήμα 2. The Two Step Approach Model</b>	<b>37</b>

## **Πίνακες**

<b>Πίνακας 1. Construct Reliability &amp; Validity</b>	<b>36</b>
<b>Πίνακας 2. Discriminant Validity, HTMT</b>	<b>36</b>
<b>Πίνακας 3. Path Coefficients &amp; P-Values</b>	<b>38</b>
<b>Πίνακας 4. Specific Indirect Effect</b>	<b>38</b>
<b>Πίνακας 5. Total indirect Effect</b>	<b>38</b>
<b>Πίνακας 6. Total direct Effect</b>	<b>38</b>
<b>Πίνακας 7. Summary of Path Coefficients and Significance levels</b>	<b>39</b>

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο, οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν στην προσπάθειά τους να επιβιώσουν και να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα ενισχύοντας έτσι τη θέση τους στο παγκόσμιο γίγνεσθαι. Απόρροια της οικονομικής αστάθειας είναι οι θέσεις των εργαζομένων να είναι επισφαλείς. Οι οργανισμοί χωρίς να μπορούν να προσφέρουν καλύτερες οικονομικές απολαβές, πρέπει να αναζητήσουν μέσα να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους. Προσπαθούν να προσφέρουν κίνητρα στους εργαζομένους για να το πετύχουν αυτό.

Το κίνητρο είναι η επιθυμία που νιώθει να δράσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Το εργασιακό κίνητρο είναι η επιθυμία του ατόμου να εργαστεί σκληρά και να εργαστεί καλά (Pynes, 2009).

Ακριβώς αυτό είναι και το βασικό στοιχείο που διακρίνει έναν επιτυχημένο οργανισμό από έναν άλλον (Badubi, 2017). Οι εργαζόμενοι καθημερινά έρχονται αντιμέτωποι με διάφορους παράγοντες μέσα στον οργανισμό όπως είναι οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ευκαιρίες ανέλιξης, η δυνατότητα συμμετοχής που τους δίνεται στη λήψη αποφάσεων, η ευελιξία που έχουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, το επίπεδο πληροφόρησης καθώς και πολλοί άλλοι σημαντικοί παράγοντες. Όλοι αυτοί και μόνοι τους αλλά και σε συνδυασμό δημιουργούν ικανή συνθήκη για να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Όλο αυτό σκιαγραφεί το σύστημα παρακίνησης όπου η παρακίνηση πρέπει να εκλαμβάνεται ως το αποτέλεσμα μιας πολύπλοκης διαδικασίας με διεργασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου (Robbins & Judge, 2011).

Τα κίνητρα των εργαζομένων το Δημόσιο Τομέα αποτελούν κρίσιμο ζήτημα για τη Δημόσια Διοίκηση, που δυστυχώς όμως δεν έτυχε της αντίστοιχης προσοχής μέχρι τα τέλη του προηγούμενου αιώνα (O' Leary, 2019). Τις τελευταίες δεκαετίες δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε έννοιες όπως αυτή της παρακίνησης και της χορήγησης κινήτρων που απασχολούσαν διαχρονικά τον ιδιωτικό τομέα, ως μέσα βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων.

Στην Ελλάδα, η διάρθρωση του Δημοσίου Τομέα, μπορεί να χαρακτηριστεί γραφειοκρατική καθώς η στελέχωση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα γίνεται βάση των τυπικών προσόντων αδιαφορώντας

για την εργασιακή απόδοση. Ακόμη βασικά στρατηγικής σημασίας κίνητρα όπως η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η αναγνώριση προσπάθειας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ευελιξία είναι έννοιες σχεδόν άγνωστες στη λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, τα οικονομικά κίνητρα είναι σχεδόν ανύπαρκτα ειδικά μετά την οικονομική κρίση που ταλανίζει την χώρα μας αλλά και εντείνοντας το πρόβλημα μετά από δύο χρόνια πανδημίας. Εν αντιθέσει, η άποψη που επικρατεί στην Ελληνική κοινωνία εν συνόλω, είναι ότι οι Δημόσιοι υπάλληλοι βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με εκείνους του Ιδιωτικού τομέα.

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να διερευνήσει εκείνους τους παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους Δημοσίους Υπαλλήλους και σε ποιο βαθμό. Ακόμη καλείται να διερευνήσει τη σχέση που πιθανόν να υπάρχει ανάμεσα στους παράγοντες παρακίνησης των Δημοσίων Υπαλλήλων με την ικανοποίηση και ευχαρίστηση που αποκομίζουν από την εργασία τους και πως αυτή η σχέση αποτυπώνεται στην εργασιακή τους απόδοση. Επιπλέον θα εξεταστεί η σχέση της εργασιακής δέσμευσης που νιώθει ο υπάλληλος σε σχέση με το αποτέλεσμα της απόδοσής του στην εργασία.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση των εννοιών αυτών μέσω από βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στο δεύτερο και ερευνητικό μέρος γίνεται ανάλυση δεδομένων από ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν από την ομάδα στόχο της έρευνας με τη χρήση μεθόδων στατιστικής καθώς και συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας.



## **2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.1. Παράγοντες Κινητοποίησης - Motivation Factors**

Οι παράγοντες κινητοποίησης, γνωστοί και ως κίνητρα των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για την αποτελεσματικότητα και την επίδοση τους. Η σύγχρονη βιβλιογραφία μελετά επισταμένα τον ρόλο των κινήτρων σε πολλούς τομείς, όπως η εκπαίδευση, η εργασία, η ψυχική υγεία κ.α. Είναι εξαιρετικά σημαντικό, στο επίπεδο της εργασίας, να υπάρχει φροντίδα για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, τα οποία μπορεί να είναι εσωτερικά (επιθυμία βελτίωσης, επιθυμία για γνώση, ενδιαφέρον για την εργασία) ή εξωτερικά (μισθολογικά κίνητρα, απόκτηση κύρους, μόνους, προαγωγή κ.α).

Σύμφωνα με τους Ghodrati & Tabar (2013) η διοίκηση εργάζεται σε συνδυασμό με άλλα άτομα, γεγονός που απαιτεί την εκ μέρους της κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων καθώς και των στοιχείων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους προκειμένου να τους ωθήσουν προς την επίτευξη κάποιων αναμενόμενων στόχων. Ο σκοπός της εργασίας των Ghodrati & Tabar (2013) είναι να παρέχει τα ευρήματα μιας έρευνας σχετικά με τα σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν τα κίνητρα ορισμένων υπαλλήλων που εργάζονται για κυβερνητικούς φορείς στην πόλη Kashan του Ιράν.

Οι ερευνητές δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert και το έστειλαν σε 160 άτομα που επιλέχθηκαν τυχαία ως συμμετέχοντες. Οι ερωτήσεις μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες: αυτές που αφορούν την απόδοση της διοίκησης και αυτές που αφορούν μεταβλητές κινήτρων. Μια ανάλυση αξιολόγησης που βασίζεται στο τεστ Kruskal–Wallis χρησιμοποιήθηκε για να αναλυθεί η επίδραση που έχουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην ποιότητα των δηλώσεων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες.

Προκειμένου να επιτευχθεί ακριβής μέτρηση, τα επίπεδα κινήτρων κατανεμήθηκαν πρώτα σε τρεις κατηγορίες: με υψηλά κίνητρα, με κίνητρα και χωρίς κίνητρα. Αυτές οι κατηγορίες στη συνέχεια υπεβλήθησαν σε ανάλυση με βάση τη μέση διακύμανση βαθμολογίας χρησιμοποιώντας την κλίμακα Freedman. Σύμφωνα με τα ευρήματα, σημαντικές πτυχές που έχουν αντίκτυπο στα κίνητρα ενός εργοδότη περιλαμβάνουν μια ενδιαφέρουσα δουλειά, τη σταθερότητα στην απασχόληση, ένα καλό πακέτο εισοδήματος και παροχών, προαγωγές και άλλα παρόμοια προνόμια. Για το νεοπροσληθέν προσωπικό, η σταθερότητα της εργασίας είναι το πιο ουσιαστικό συστατικό στην παροχή κινήτρων,

ωστόσο για το μακροχρόνιο προσωπικό, η ελκυστικότητα της δουλειάς και η αίσθηση του να λαμβάνονται υπόψη είναι ο πιο αποτελεσματικός παράγοντας (Ghodrati & Tabar, 2013).

Ο Schrooder (2008) διεξήγαγε μια μελέτη σε 835 πανεπιστημιακούς υπαλλήλους χρησιμοποιώντας τη θεωρία των δύο παραγόντων ως θεωρητική βάση για την έρευνα. Σκόπευε να διερευνήσει την επίδραση που έχουν οι ανθρώπινοι παράγοντες στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Επειδή προσπάθησε να διερευνήσει την επίδραση που είχαν τα ανθρώπινα στοιχεία στην εργασιακή ικανοποίηση, τα ευρήματά του βγήκαν εντελώς διαφορετικά από αυτά προγενέστερων ερευνητών. Επειδή ανακάλυψε ότι η εργασιακή ευτυχία εξαρτιόταν από την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης και ότι οι εσωτερικές και εξωτερικές ικανοποιήσεις ήταν ίδιες για διαφορετικές ομάδες εργασίας, τα ευρήματά του ήταν σε ευθεία αντίθεση με εκείνα που είχε ανακαλύψει ο Herzberg.

Στο κύριο δοκίμιό του, το οποίο αφορούσε τη θεωρία των δύο παραγόντων, ο Herzberg παρείχε μια ποικιλία διαφορετικών προσπαθειών για τον έλεγχο και την επικύρωση των υποθέσεων του, ενώ αναφέρεται ότι ήταν ο πρώτος άνθρωπος που διεξήγαγε πειραματική έρευνα για το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης στη Σοβιετική Ένωση. Εκεί, πραγματοποίησε έρευνα σε 2.665 εργάτες που απασχολούνταν σε διάφορες βαριές και ελαφριές βιομηχανίες. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η εργασιακή ευτυχία ήταν ο μόνος πιο αποτελεσματικός και σημαντικός παράγοντας για την προώθηση της καλής απόδοσης (Herzberg, 1965). Αυτό το συμπέρασμα ανταποκρίνεται στον χαρακτηρισμό του Herzberg για το ρόλο της δουλειάς κάποιου ως κινητήρια δύναμη. Σύμφωνα με την ερμηνεία των Semerek και Peterson (2007), η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg είναι η μόνη που έχει αντέξει στη δοκιμασία του χρόνου. Ως αποτέλεσμα, της αξίζει μια θέση δίπλα στις άλλες κύριες θεωρίες, και έχει επίσης τη δυνατότητα να προσφέρει μερικές νέες έννοιες στη σημερινή έρευνα.

Οι Behling et al. (1968) ανακάλυψαν ότι οι συζητήσεις σχετικά με αυτή τη θεωρία μετατράπηκαν σε διαμάχη, κάτι που εμπόδισε τη βελτίωση της θεωρίας ως αποτέλεσμα των συζητήσεων. Εξήγησαν ότι η έρευνα που έγινε μετά τις διασπάσεις του Χέρτσμπεργκ συχνά υποστήριξε τη θεωρία των δύο παραγόντων, ενώ η έρευνα που έγινε χρησιμοποιώντας εναλλακτικές θεωρίες δεν υποστήριξε καθόλου αυτή τη θεωρία. Οι Schwab και Henman (1970) εξέτασαν ορισμένες ενστάσεις στη θεωρία των δύο παραγόντων χρησιμοποιώντας τις μεθόδους του Herzberg. Ωστόσο, ανακάλυψαν ότι δεν ήταν σε θέση να προβλέψουν με ακρίβεια ορισμένες απαντήσεις.

Σύμφωνα με τον Herzberg (1965), η προσεκτική διαχείριση (ΚΙΤΑ) και η διαχείριση μέσω κινήτρων έχουν και οι δύο τα δικά τους μοναδικά χαρακτηριστικά που τις διακρίνουν. Σε μια συνέντευξη που δόθηκε το 1971, προχώρησε στη συζήτηση των εφαρμογών της θεωρίας δύοπαραγόντων στον πραγματικό κόσμο. Κατά την άποψη του Herzberg (1979), δεν είναι δυνατό να εμπλουτιστεί πλήρως κάθε θέση εργασίας ή γραμμή απασχόλησης.

Ο εμπλουτισμός μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποίηση από την εργασία, όπως δήλωσε ο Hugo (1985), αλλά μόνο στην περίπτωση που τα οικονομικά ζητήματα της εργασίας γίνουν αντικείμενο προβληματισμού. Άλλοι ερευνητές συμφωνούν με αυτήν την άποψη ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στη σχετική σημασία των εργαζομένων που προετοιμάζονται για εμπλουτισμό με την υποστήριξη της διοίκησης και λαμβάνοντας ποιοτική εκπαίδευση. Ο Ford (1969) διεξήγαγε μια μελέτη για τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του εμπλουτισμού ως στρατηγικής για την ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία. Ήταν της γνώμης ότι αν γινόταν μια αλλαγή σε κάποιο εργασιακό περιβάλλον, θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη όχι μόνο πώς θα επηρέαζε τους πελάτες, τα οικονομικά μ και την παραγωγή, αλλά και πώς θα επηρέαζε τις σχέσεις μεταξύ των μελών του προσωπικού. Οι Davin και Allen (1970) διεξήγαγαν μια έρευνα για το χρονικό διάστημα που ορισμένοι υπάλληλοι που είχαν υιοθετήσει τα κριτήρια του Herzberg και είχαν νιώσει και εκφράσει διάφορα συναισθήματα. Ανακάλυψαν ότι οι εντονότερες εκφράσεις μεγαλύτερου αριθμού συναισθημάτων ήταν πιο συχνές. Ο Esteed (1972) συνέκρινε τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg με το μοντέλο σχέσεων του Barlow και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτή η συγκεκριμένη εφαρμογή της θεωρίας των δύο παραγόντων θα οδηγούσε σε κάποια προβλήματα στις διαπροσωπικές συνδέσεις εάν χρησιμοποιούταν με αυτόν τον τρόπο.

Οι Atchison και Lefferts (1972) χρησιμοποίησαν την τεχνική της ικανοποίησης από την εργασία του Herzberg σε ορισμένες μελέτες με σκοπό τη συνοδεία εργαζομένων μέσω μιας μεταφοράς, και ανέφεραν ότι η θεωρία του Herzberg δεν ήταν τόσο σαφής και καθορισμένη όσο δείχνει θεωρητικά. Οι μελέτες αυτές έγιναν με σκοπό τη συνοδεία εργαζομένων μέσω μετάθεσης. Σύμφωνα με τον Spillan (1973), δεν υπήρχε σημαντική διαφορά στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εκείνων των ατόμων που παρέμειναν στην εργασία τους και εκείνων των ατόμων που εγκατέλειψαν τη δουλειά τους. Ο Lahif (1976) έδειξε ότι υπάρχει ένα σημαντικό χάσμα

μεταξύ των φόβων της ανάγνωσης για την ενότητα και έδειξε ότι ένας σημαντικός βαθμός αίσθησης ενότητας μπορεί να βρεθεί στα στοιχεία που παρακινούν τους ανθρώπους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Chaung (2001) για τους αρχιτέκτονες στην Μπανγκόκ δεν υποστήριξε τη θεωρία των δύο παραγόντων, αλλά οι ερευνητές υπέθεσαν ότι τα ευρήματα μπορεί να εξηγηθούν από την ιεραρχία των αναγκών του Maslow λόγω της χαμηλότερης θέσης των μέσων σε αυτή την ιεραρχία. Ο Ondrak (1974) διεξήγαγε πρόσθετη έρευνα σχετικά με τα ευρήματα του Herzberg, και ενώ τα ευρήματά του δεν επικύρωσαν τα αποτελέσματα του Herzberg, παρείχαν αρκετές νέες ιδέες. Σύμφωνα με όσα διαπίστωσε, στοιχεία όπως το κίνητρο και το περιβάλλον, που και τα δύο θεωρούνται εξωτερικοί παράγοντες, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Έρευνα που διεξήχθη από τον Knoor (1994) σχετικά με τα στοιχεία του Herzberg που σχετίζονται με τις αξίες της εργασίας διαπίστωσε ότι ένας εσωτερικός παράγοντας μπορεί να έχει αντίστροφη σχέση με το άγχος.

Οι Toten και August (1998) διεξήγαγαν μια έρευνα σχετικά με τις απαντήσεις των πελατών και εξέτασαν τη θεωρία των δύο παραγόντων αναφερόμενοι στα επίπεδα ικανοποίησης και δυσαρέσκειας των πελατών με τους παρόχους υπηρεσιών. Οι Tamosaitis και Schwenker (2002) έδειξαν ότι οι εξωτερικοί παράγοντες είχαν σημαντικές επιπτώσεις στη μεταφορά και την εργασία των εργαζομένων, από μόνοι τους, και ότι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, οι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να αντιμετωπίζονται ως παράγοντας διατήρησης των εργαζομένων, εάν θεωρούνται ότι αποτελούν κίνητρο. Ο Sachwa (2007) συνεργάστηκε στενά με τον Herzberg και εξέτασε την ανάπτυξη αυτής της ιδέας ως μέρος μιας συλλογικής προσπάθειας. Οι Samuel και Chipunza (2009) διεξήγαγαν έρευνα σε εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές κινήτρων, οι οποίες επηρέασαν την απόφαση των εργαζομένων να παραμείνουν στην εταιρεία και να μειώσουν τον αριθμό των εργαζομένων που άλλαξαν εργασία. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Halowell (2005), οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να βρεθούν χωρίς κίνητρα και λιγότερο παραγωγικοί όταν καλούνται να εκτελέσουν επαναλαμβανόμενες εργασίες. Ο Nickson (2003) πρότεινε ότι οι διευθυντές θα μπορούσαν να είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας που θα παρακινούσε τα μέλη του προσωπικού τους. Είναι σε θέση να το κάνουν οι διευθυντές που έχουν ακριβή επίγνωση των απαιτήσεων και των προτιμήσεων του εργατικού τους δυναμικού. Είναι οι διευθυντές που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις λειτουργίες του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Buckingham (2005), είναι δυνατό να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο περιβάλλον για τους εργαζόμενους,

ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να επικεντρώνονται στη μάθησή τους, εάν ο εργοδότης γνωρίζει τις ικανότητες των εργαζομένων (Ghodrati & Hassan, 2013).

## **2.2 Ικανοποίηση από την εργασία – Job Satisfaction**

Σύμφωνα με τον Benrazavi (2013), η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της δουλειάς κάποιου (Brief & Weiss, 2001), μια συναισθηματική αντίδραση στη δουλειά του (Weiss, 2002) και μια στάση προς την εργασία. Αυτοί οι ορισμοί βασίζονται σε έρευνα που διεξήχθη από τους Brief και Weiss (2001) και Weiss (2002). Αυτός ο ορισμός υπονοεί ότι οι στάσεις για την απασχόληση αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων που εμπλέκονται. Ωστόσο, στην μελέτη του, ο Benrazavi (2013) προκειμένου να καταλήξει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα, έχει εξετάσει την έννοια από τρεις οπτικές γωνίες, δηλαδή το επίτευγμα, την αναγνώριση και το είδος της εργασίας που επιτελείται, όπως αναφέρει ο Herzberg (Herzberg, 1987).

Μια συμπεριφορά που στοχεύει στην ανάπτυξη και επίδειξη υψηλών ικανοτήτων στο αντικείμενό της είναι ένας ορισμός του επιτεύγματος. Το επίτευγμα μπορεί επίσης να οριστεί ως στόχος. Η υψηλή ικανότητα ορίζεται με μια έννοια όταν τα επιτεύγματα ενός ατόμου αυξάνονται, πράγμα που είτε σημαίνει ότι το άτομο καταβάλλει την ίδια προσπάθεια ενώ ο ρυθμός βελτίωσής του εξακολουθεί να αυξάνεται είτε ότι το άτομο καταβάλλει λιγότερη προσπάθεια σε σύγκριση με αυτό που έκανε στο παρελθόν ενώ δεν υπήρξε καμία αλλαγή στην παραγωγική κατάσταση ή οργάνωση (Nicholls, 2007).

Ωστόσο, η αναγνώριση μπορεί να θεωρηθεί ως οποιοδήποτε σημάδι με το οποίο η εμπειρία ή η απόδοση ενός ατόμου κρίνεται ως διακριτική και εξαιρετική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες αποδόσεις του είδους σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Σε διευθυντικό επίπεδο, η χρήση της αναγνώρισης ως εργαλείο παρακίνησης εφαρμόζεται με στόχο να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να είναι πιο εφευρετικοί (Russell, 2008).

Τα πραγματικά χαρακτηριστικά της εργασίας ή το πραγματικό περιεχόμενο της εργασίας θα χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό της φύσης της εργασίας. Δεν έχει σημασία αν αυτά τα χαρακτηριστικά ή το πραγματικό περιεχόμενο του έργου είναι θετικά ή αρνητικά.

Είτε αυτά τα αποτελέσματα θεωρούνται συναρπαστικά ή συνηθισμένα, διαφοροποιημένα ή ρουτίνας, δημιουργικά ή όχι, εύκολα ή δύσκολα, προκλητικά ή μη απαιτητικά, οι επιπτώσεις μιας εργασίας στους υπαλλήλους της θεωρούνται επίσης περιεχόμενο της εργασίας και καθορίζουν το βαθμό ικανοποίησης. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα που επικυρώνει τη θέση αυτή, η φύση της εργασίας αναγνωρίζεται ευρέως ως ο μοναδικός πιο σημαντικός παράγοντας στον καθορισμό της εργασιακής ικανοποίησης του ακαδημαϊκού προσωπικού (Ahmed et al., 2010).

Σύμφωνα με τον Ali (2016), το επάγγελμα ή το πεδίο απασχόλησης ενός ατόμου είναι ένα σημαντικό συστατικό της ζωής του και καταναλώνει δυσανάλογο μέρος του προσωπικού και επαγγελματικού του χρόνου σε σύγκριση με άλλες δραστηριότητες. Η ευχαρίστηση που βιώνει κάποιος όταν ικανοποιείται μια απαίτηση του είναι γνωστή ως ικανοποίηση. Είναι λογικό να υποθεθεί ότι ένα άτομο είναι ικανοποιημένο όταν οι απαιτήσεις, οι προσδοκίες ή οι επιθυμίες του/της έχουν εκπληρωθεί. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο αισθάνεται ευχάριστα, άνετα ή με άλλο τρόπο ικανοποιημένο με το εργασιακό του περιβάλλον. Είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση του ατόμου για την απασχόλησή του ή τις εμπειρίες που είχε στη δουλειά. Επειδή αυτό το θέμα σχετίζεται με πολλά άλλα σημαντικά και ζητήματα των οργανισμών, η Ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα κρίσιμο θέμα προσοχής στους σημερινούς οργανισμούς (Ali, 2016).

Οι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο και θεμελιώδες στοιχείο κάθε οργανισμού, καθώς είναι αυτοί που διαχειρίζονται τα διάφορα μέσα παραγωγής. Είναι εγγενές στην ανθρώπινη κατάσταση ότι οι εργαζόμενοι είτε θα είναι ικανοποιημένοι με την εργασία που τους δίνεται είτε δυσαρεστημένοι με την εργασία που τους δίνεται. Θα πρέπει να είναι ο πρωταρχικός σκοπός όλων των οργανισμών να διαμορφώνουν και να εφαρμόζουν τα είδη πολιτικών που έχουν σχεδιαστεί για να αυξάνουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων με την εργασία που τους έχει δοθεί. Προηγούμενη έρευνα καθιστά απολύτως προφανές πόσο σημαντικό είναι για τις επιχειρήσεις όλων των στρωμάτων να διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοί τους είναι ικανοποιημένοι στις εργασίες τους. Είναι μάλιστα ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα στη σύγχρονη εποχή, όταν οι εταιρείες έρχονται αντιμέτωπες με πολλά διαφορετικά είδη προβλημάτων και προκλήσεων που σχετίζονται με τους εργαζόμενους, όπως η οργανωτική απόδοση, η οργανωτική δέσμευση, η εναλλαγή εργαζομένων, η παραγωγικότητα των εργαζομένων κ.λπ. (Ali, 2016).

Σύμφωνα με τον Rajan (2015), το Ανθρώπινο Δυναμικό θεωρείται ως το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο σε κάθε οργανισμό. Το επίπεδο εκπαίδευσης του μέσου εργαζομένου γίνεται υψηλότερο και γίνεται όλο και πιο ενημερωμένος και εκτεθειμένος σε πολλούς τομείς των διαφόρων προσδοκιών ζωής. Το αποκορύφωμα των φιλοδοξιών των εργαζομένων και των ικανοποιήσεων που παρέχονται από τη δουλειά τους είναι γνωστό ως ικανοποίηση. Στο σημερινό περιβάλλον, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας και η συσχέτισή του με την υψηλή παραγωγή είναι και τα δύο ευρέως αναγνωρισμένα, η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης έχει γίνει ένα από τα πιο σημαντικά πεδία έρευνας. Η εργασιακή δυσαρέσκεια συνδέεται αντιστρόφως με μια σειρά από δαπανηρά ζητήματα για τις επιχειρήσεις, όπως η απουσία, η αδιαφορία, η εναλλαγή εργασίας και η υποβολή αιτήσεων αποζημίωσης εργαζομένων.

Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με την απασχόλησή τους, είναι πιο πιθανό να αφιερώνουν πολλές ώρες, να κάνουν λιγότερα παράπονα και να αντιμετωπίζουν τους πελάτες και τους συναδέλφους τους με σεβασμό. Το επίπεδο των εσωτερικών και εξωτερικών αποτελεσμάτων, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο βλέπουν αυτά τα αποτελέσματα όσοι κατέχουν τις θέσεις εργασίας, είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον καθορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Η σημασία αυτών των αποτελεσμάτων, ωστόσο, μπορεί να διαφέρει πολύ από άτομο σε άτομο (Rajan, 2015).

Ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος απολαμβάνει την εργασία του είναι ένας παράγοντας που έχει άμεση σχέση με την ψυχική του υγεία και, κατ' επέκταση, τη συμβολή του στο συνολικό επίπεδο παραγωγικότητας του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα αυτού, είναι ένα θέμα που πρέπει να απασχολεί κάθε εταιρεία.

Υπάρχουν πολλοί επιστήμονες που προσπάθησαν στο παρελθόν να ορίσουν ως την ικανοποίηση των ατόμων στο χώρο εργασίας τους και να σκιαγραφήσουν το πλαίσιο της έννοιας. Ωστόσο, δεν υπάρχει γενικά αναγνωρισμένος όρος που να την περιγράφει επαρκώς (Bruzos, 2004).

Ο Herzberg έδωσε έναν από τους πρώτους γνωστούς ορισμούς του όρου (1935). Σύμφωνα με αυτή την ερμηνεία, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως «οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνει τον εργαζόμενο να συμφωνήσει ότι είναι ικανοποιημένος με την εργασία του».

Σύμφωνα με τον Allport (1954), το επίπεδο ευχαρίστησης ενός ατόμου με το επάγγελμά του

μπορεί να οριστεί ως η «στάση του απέναντι στην εργασία». Σύμφωνα με τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης των Churchill και Ford (1974), είναι το άθροισμα όλων των πτυχών της ίδιας της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των τρόπων με τους οποίους παρέχει ανταμοιβή, αυτοεκπλήρωση και ικανοποίηση, καθώς και συναισθήματα της οργής και της αγανάκτησης συνιστούν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Ράλλη, 2019).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Locke (1976) για την εργασιακή ικανοποίηση, ο οποίος φαίνεται να είναι ο πιο ευρέως αποδεκτός, η θετική συναισθηματική ανταπόκριση ενός εργαζομένου στη συγκεκριμένη εργασία που εκτελεί ή στη θέση που κατέχει στην εταιρεία είναι αυτό που συνιστά ικανοποίηση από την εργασία.

Το γεγονός ότι τα επαγγελματικά του ιδανικά υποστηρίζονται θα πρέπει να θεωρείται ως μία από τις πρωταρχικές προϋποθέσεις. Από την άλλη πλευρά, η δυσαρέσκεια με την εργασία αναφέρεται στην αίσθηση ότι προκαλείται από την αδυναμία του ατόμου να εκπληρώσει τις εργασιακές του ανάγκες.

Αυτό δείχνει ότι μέσω μιας διαδικασίας που είναι και λογική και συναισθηματική, επιτυγχάνεται η ικανοποίηση, η οποία μπορεί επίσης να αποτελέσει την αίσθηση που έχει κανείς απέναντι στο έργο στο σύνολό του ή σε ορισμένα συστατικά του. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αξιολογείται χρησιμοποιώντας μια ενιαία βαθμολογία για την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της εργασίας, η οποία στη συνέχεια συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά κριτήρια σύγκρισης (Ράλλη, 2019).

Η ιδέα του Locke δείχνει ότι η γνώση και το συναίσθημα είναι άρρηκτα αλληλένδετα γιατί όταν κάποιος σκέφτεται, έχει συναισθήματα για αυτό που σκέφτεται, ενώ όταν κάποιος αισθάνεται, μπαίνει στη διαδικασία να σκεφτεί αυτό που νιώθει. Τόσο ο συναισθηματικός όσο και ο γνωστικός μηχανισμός ενεργοποιούνται όταν ένα άτομο εξετάζει τη δουλειά του και ό,τι είναι σημαντικό για την εργασία.

Ένα διαφορετικό μοντέλο καθιερώθηκε από τους Locke και Latham (1990). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, κάποιος επιτυγχάνει μια κατάσταση ικανοποίησης όταν είναι επιτυχημένος στις επαγγελματικές του προσπάθειες ως άμεσο αποτέλεσμα του να έχει υψηλούς στόχους και υψηλές προσδοκίες (Locke και Latham, 1990).



Λίγα χρόνια νωρίτερα, το 1964, ο Vroom δήλωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τα υποκειμενικά συναισθήματα του εργαζομένου, τα οποία εκφράζει όταν καταγράφει επιτυχία στη δουλειά του. Το επιχείρημα του Vroom ήταν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα υποκειμενικά συναισθήματα του εργαζομένου (Ράλλη, 2019).

Ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι απαιτήσεις ενός ατόμου μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική εργασιακή του ικανοποίηση. Όσο μεγαλύτερη είναι για το άτομο που έχει την ανάγκη, τόσο περισσότερο η εργασιακή ευτυχία εξαρτάται από την ίδια την ανάγκη να καλύπτεται από την απασχόληση. Αυτή η στρατηγική είναι αρκετά παρόμοια με τη θεωρία του Locke, με τη βασική διάκριση να είναι ότι περιορίζει το επίκεντρο της συζήτησης στο σύστημα αξιών, παρά στο ποσό της αμοιβής (Vroom, 1964).

Οι Lawler και Porter (1967) παρουσίασαν ένα μοντέλο που εστιάζει στην ιδέα ότι οι ανταμοιβές δεν συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων λόγω των αντιλήψεων για το επίπεδο αμοιβής (Lawler και Porter, 1967).

Ο Alderfer όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως μια υποκειμενική εσωτερική κατάσταση, η οποία μπορεί να γίνει κατανοητή ως το συναίσθημα που νιώθει ένα άτομο ως αποτέλεσμα των περιστατικών που λαμβάνουν χώρα στον τόπο εργασίας του. Οι Price και ο Mueller πιστεύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ευθέως ανάλογη με την ποσότητα της αισιοδοξίας και της εργασιακής ηθικής που διαθέτει ένας άνδρας (Price and Mueller, 1997). Σε μια προσπάθεια να ορίσουν τον όρο «επαγγελματική ικανοποίηση», οι Wanous και Lawler (1972) υποστήριξαν ότι αυτό συμβαίνει όταν οι απαιτήσεις του εργαζομένου ταυτίζονται με τις ιδιότητες της εργασίας του (Wanous and Lawler, 1972).

Ο Holland (1996) κατέληξε σε ένα παρόμοιο συμπέρασμα, δηλώνοντας ότι η εργασιακή ευτυχία και η ανάπτυξη ενός ατόμου συνδέονται στενά με την προσωπικότητα του ατόμου και το εργασιακό περιβάλλον (Holland, 1996). Σύμφωνα με τον Spector (1985), το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου είναι ευθέως ανάλογο με τον βαθμό στον οποίο βιώνει ευνοϊκά συναισθήματα σχετικά με την εργασία που κάνει (Ράλλη, 2019).

Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να προσεγγιστεί από δύο διαφορετικές γωνίες. Η πρώτη είναι γνωστή ως η παγκόσμια μέθοδος, και σύμφωνα με αυτή θεωρείται ότι η ικανοποίηση είναι ένα σφωρευτικό αίσθημα ικανοποίησης στην εργασία. Η δεύτερη επικεντρώθηκε σε

μεμονωμένους παράγοντες όπως η αποζημίωση, οι προοπτικές για προαγωγή, οι εργασιακές σχέσεις, τα μέτρα ασφάλειας και ελέγχου, καθώς και οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, το εργασιακό περιβάλλον και το είδος της εργασίας που εκτελείται (Spector, 1985).

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίστηκε από τους Judge and Hulin (1993) και Judge and Watanabe (1993) ως τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο με την εργασία του, κάτι που αντικατοπτρίζεται στην προσωπική ευημερία του ατόμου καθώς και στην τη ζωή του ατόμου. Σύμφωνα με τον Warr (1987), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από έναν αριθμό διαφορετικών συνιστωσών και μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες: την εσωτερική ικανοποίηση και την εξωτερική ικανοποίηση (Warr, 1987).

Οι Christen, Iyer και Soberman (2006) συζητούν ένα μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία στο οποίο τα κύρια στοιχεία είναι η φύση της εργασίας, η απόδοση των εργαζομένων, η απόδοση της επιχείρησης και η αντίληψη του ρόλου.

Οι Wright και Davis (2003) πρότειναν ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ενός εργαζομένου είναι ανάλογο με το πόσο αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του συμβάλλει στην εκπλήρωση των προσωπικών του αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, το επίπεδο ικανοποίησης ενός ατόμου με μια συγκεκριμένη εργασία θα αυξηθεί ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του (Ράλλη, 2019).

Οι Greenberg και Baron (2000) παρουσίασαν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ως μια λειτουργία που συνδέεται με το τι έχει αποκτήσει το άτομο στην εργασία του καθώς και με το τι πρόκειται να αποκτήσει το άτομο στο μέλλον μέσω των δυνατοτήτων που θα του δοθούν.

Ο Weiss (2002) θεώρησε την εργασιακή ικανοποίηση ως τη θετική ή αρνητική κρίση που κάνει ένα άτομο για το επάγγελμά του και τη θέση εργασίας του και την όρισε ως τη στάση που διατηρεί το άτομο απέναντι στην εργασία του. (Weiss, 2002).

Σύμφωνα με τον Παπάνη (2007), το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία είναι η μεταβλητή που λαμβάνει τη μεγαλύτερη έρευνα στον επαγγελματικό κόσμο. Αυτό βοηθά στη σύνδεση των θεωριών κινήτρων με την πρακτική και εφαρμογή αυτών των ιδεών (Παπάνης, 2007). Σύμφωνα με τον ορισμό του Stamm (2009), η ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη αίσθηση που προκαλείται από τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων και τη θετική συνεισφορά

στην κοινωνία μέσω της εργασίας (Stamm, 2009).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στα συναισθήματα που αντλεί ένα άτομο από την εργασία του, τα οποία στη συνέχεια χρησιμεύουν ως συστατικά στη διαδικασία παρακίνησης. Όταν το άτομο είναι χαρούμενο και ικανοποιημένο με τη δουλειά του, έχει θετικά συναισθήματα για αυτήν, ωστόσο όταν είναι δυσαρεστημένο και ανικανοποίητο με τη δουλειά του, έχει αρνητικά συναισθήματα για αυτήν.

Ως αποτέλεσμα αυτής της περιγραφής, μπορεί να φανεί μια σύνδεση μεταξύ της ικανοποίησης και των παραγόντων που παρακινούν ένα άτομο, που κάνουν αυτό το άτομο να δουλεύει καλά ενώ ταυτόχρονα το κάνουν να νιώθει χαρούμενο με αυτό που έχει να προσφέρει. Επειδή μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια, ένα εύρημα όπως αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως πολύτιμη στρατηγική από τους διευθυντές ή την εταιρεία διαχείρισης στην οποία εργάζονται.

Όπως μπορεί να φανεί από την παρουσίαση των ερευνών, η ιδέα του να είναι κανείς ικανοποιημένος με την εργασία του έχει από δεκαετίες κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και έχει βρεθεί στο επίκεντρο μιας σειράς ερευνών και μελετών. Είναι μια έννοια που εκτείνεται σε πολλαπλές διαστάσεις και μπορεί να εξεταστεί από ποικίλες οπτικές γωνίες. Υπάρχουν μερικοί διαφορετικοί ορισμοί για την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όλοι επικεντρώνονται στην ιδέα ότι απεικονίζει την καλή στάση ενός ατόμου απέναντι στη εργασία που κάνει. Αυτή η στάση αναπτύσσεται είτε ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των προσδοκιών του εργαζομένου είτε ως αποτέλεσμα της συσχέτισης των προσωπικών ιδιοτήτων του εργαζομένου με εκείνες του εργασιακού του περιβάλλοντος (Ράλλη, 2019).

Η δυσαρέσκεια με την εργασία μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλά ποσοστά τζίρου και μειωμένη παραγωγή, τα οποία και τα δύο είναι επιζήμια για μια επιχείρηση. Είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει μια σταθερή κατανόηση των πτυχών που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς αυτό διευκολύνει τον εντοπισμό των αιτιών και των σημείων όπου οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με την εργασία τους (Hee et al. 2018).

Λαμβάνοντας ως βάση αυτό το είδος κατανόησης, μπορούν να γίνουν τροποποιήσεις και αλλαγές στις οργανωτικές πολιτικές, τις οργανωτικές δομές και τα σχέδια εργασίας προκειμένου να

αυξηθεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Η μελέτη των Rizai & Tan (2018) επικεντρώθηκε σε τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίοι είναι το εργασιακό άγχος, η έλλειψη επικοινωνίας και ο μισθός, που αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο εργασίας. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι παράγοντες που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνουν το εργασιακό άγχος ως έναν από αυτούς τους παράγοντες (Hee et al. 2018).

Όταν το επίπεδο άγχους ενός εργαζομένου είναι υψηλό, είναι πιο πιθανό το άτομο να είναι δυσαρεστημένο με τη δουλειά του και να μην είναι ικανοποιημένο με αυτήν. Επειδή οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να λειτουργούν σε χαμηλότερο επίπεδο όταν αισθάνονται παραμελημένοι, η έλλειψη επικοινωνίας ή η κακή επικοινωνία μπορεί να επιφέρει μείωση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει σε κακή επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και άλλων εργαζομένων σε όλη την επιχείρηση, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε θυμό και δυσαρέσκεια από την πλευρά αυτών των εργαζομένων (Hee et al. 2018).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η μακροπρόθεσμη λύση για τη διατήρηση ταλέντων καθώς και για καλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα, και είναι απαραίτητη για την ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί και να επεκτείνει τις δραστηριότητές του (Hee et al. 2018). Λόγω της βελτίωσης της συνολικής ποιότητας ζωής των ανθρώπων και της επέκτασης των οικονομιών πολλών χωρών, οι απαιτήσεις για τα άτομα έχουν γίνει ολοένα και πιο διαφορετικές (Tutuncu & Kozak, 2007). Η πλειονότητα των ανθρώπων αφιερώνει σημαντικό μέρος της ζωής τους στα επαγγέλματά τους, και καθώς οι απαιτήσεις της ζωής έχουν μετατοπιστεί, το ίδιο συμβαίνει και με τις προσδοκίες, τις στάσεις και τα συναισθήματα των ατόμων σε σχέση με την εργασία που κάνουν.

Υπάρχει μια αυξανόμενη εστίαση στην εργασιακή ικανοποίηση στους οργανισμούς, επειδή η επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης συσχετίζεται άμεσα με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν οι εργαζόμενοί της. Οι αυξήσεις στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων έχουν ευεργετική επίδραση στα επίπεδα κινήτρων, απόδοσης και συνολικής παραγωγικότητας (Rizai & Tan, 2018) (Hee et al. 2018).

Τα παραπάνω αποτελούν κρίσιμα στοιχεία που χρειάζεται ένας οργανισμός προκειμένου να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό και να αντιμετωπίσει τα ζητήματα που προκύπτουν

από τη λειτουργία σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κλίμα. Ένα χαμηλότερο ποσοστό εναλλαγής προσωπικού, ένα χαμηλότερο ποσοστό απουσιών, μεγαλύτερη παραγωγικότητα και καλύτερες επιδόσεις συσχετίζονται στενά με την αποδοτικότητα κόστους ενός οργανισμού για τις επιχειρήσεις και η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άμεσα με όλους αυτούς τους παράγοντες (Gazizoglu & Tansel, 2006) (Rizai & Tan, 2018).

Μια μελέτη που διεξήχθη σχετικά με το θέμα της σχέσης μεταξύ εργασιακής ευτυχίας και απόδοσης διαπίστωσε ότι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι είναι ευθέως ανάλογο με το επίπεδο της απόδοσής τους στην εργασία. Η ευρέως διαδεδομένη αντίληψη ότι «ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας παραγωγικός εργαζόμενος» προέκυψε από μια μελέτη που διερεύνησε τη σύνδεση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Σε αυτό το σενάριο, κάθε εργοδότης πρέπει να θέσει ως μία από τις κορυφαίες προτεραιότητές του να ενισχύσει και να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία στο εργατικό του δυναμικό (Hee et al. 2018).

Ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση» αναφέρεται στην ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζομένου και περιλαμβάνει όλο το φάσμα των συναισθημάτων, που κυμαίνονται από θετικά έως αρνητικά (Zhang, Yao, & Cheong, 2011). Ως εκ τούτου, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί επίσης να περιγραφεί ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος απολαμβάνει ή απεχθάνεται τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την απασχόλησή του. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως ένα ευχάριστο συναίσθημα σχετικά με μια εργασία ή την εμπειρία εργασίας σε μια συγκεκριμένη θέση. Από την άλλη πλευρά, ο Fisher (2000) υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια μορφή στάσης και ότι οι στάσεις αποτελούνται συνήθως από δύο μέρη, τα οποία αναφέρονται ως συναισθηματική συνιστώσα (συναισθήματα και ανησυχίες) και ως γνωστική συνιστώσα (σύγκριση, κρίση, και πεποίθηση) (Hee et al. 2018).

Η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται το αποκορύφωμα μιας σειράς γεγονότων που ξεκινούν από την επιθυμία εκπλήρωσης μίας εργασιακής απαίτησης. Αυτή η αλυσίδα συγκεντρώνει μια σειρά από στοιχεία ή κίνητρα που θα επηρεάσουν ή θα εμπνεύσουν ένα άτομο να τα καταφέρει (Rizai & Tan, 2018) (Hee et al. 2018).

Η πρώτη θεωρία του Maslow για τα κίνητρα, γνωστή ως Maslow's Hierarchy of Need,

χρησίμευσε ως βάση για μετέπειτα έρευνα στα στοιχεία που παρακινούν τους ανθρώπους. Σύμφωνα με αυτή την ιδέα, οι ανθρώπινες ενέργειες οδηγούνται από επιθυμίες που, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και προχωρώντας μέχρι τις πιο περίπλοκες, προχωρούν με αύξουσα σειρά.

Η ιεραρχία προχωρά από ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, όπως οι φυσιολογικές ανάγκες, η ανάγκη για ασφάλεια και η ανάγκη για κοινωνική αλληλεπίδραση, σε επιθυμίες υψηλότερου επιπέδου, όπως η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και η ανάγκη πραγματοποίησης των δυνατοτήτων κάποιου (αυτοπραγμάτωσης). Είναι αδύνατο για τα άτομα να προχωρήσουν στο επόμενο υψηλότερο επίπεδο έως ότου ικανοποιηθούν όλες οι απαιτήσεις τους στο προηγούμενο επίπεδο (Rizai & Tan, 2018) (Hee et al. 2018).

Όταν ικανοποιείται μια ομάδα απαιτήσεων, το συγκεκριμένο σύνολο αναγκών δεν μπορεί πλέον να λειτουργήσει ως οδηγός συμπεριφοράς. Η θεωρία κινήτρων-υγιεινής που αναπτύχθηκε από τον Herzberg είναι μια πρόσθετη θεωρία που έχει συμβάλει στο συνδεδεμένο σώμα εργασίας. Η θεωρία των δύο παραγόντων είναι ένα άλλο όνομα για το μοντέλο ανθρώπινης συμπεριφοράς του Herzberg. Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg για τα κίνητρα και την υγιεινή, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι δύο διαφορετικές μεταβλητές που δεν αποτελούν μέρος μιας ενιαίας συνέχειας. Η απουσία εργασιακής ικανοποίησης είναι το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης, και ομοίως, η απουσία εργασιακής δυστυχίας είναι το αντίθετο της εργασιακής δυσαρέσκειας (Rizai & Tan, 2018) (Hee et al. 2018).

Ο Herzberg διέκρινε δύο κατηγορίες απαιτήσεων: η πρώτη, γνωστή ως «κίνητρα», αναφέρεται στις ανθρώπινες απαιτήσεις για την επίτευξη και την εμπειρία ψυχολογικής ανάπτυξης που συνδέονται με την εργασία, όπως η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η προαγωγή (Hee et al. 2018).

Μια άλλη ομάδα, γνωστή ως παράγοντας υγιεινής, αναφέρεται στις θεμελιώδεις ανθρώπινες βιολογικές απαιτήσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν ζητήματα όπως ο μισθός, η ασφάλεια και οι εργασιακές συνθήκες, μεταξύ άλλων (Rizai & Tan, 2018).

Η ικανότητα ενός εργαζομένου να αποφύγει να μείνει δυσαρεστημένος με την απασχόλησή του σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο προσωπικής του υγιεινής. Στο σύνολο της έρευνας που έχει διεξαχθεί για το θέμα, η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία συνδέεται συχνά είτε με την εργασιακή

απόδοση και την οργανωτική παραγωγικότητα είτε με άλλες σημαντικές στάσεις και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, όπως η απουσία, η εναλλαγή και η μείωση της αποτελεσματικότητας (Rizai & Tan, 2018) (Hee et al. 2018).

Η έρευνα της Gallup έδειξε ότι οι εταιρείες με υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων έλαβαν 86 τοις εκατό υψηλότερες αξιολογήσεις πελατών, 76 τοις εκατό μεγαλύτερη επιτυχία στη μείωση του κύκλου εργασιών, 44 τοις εκατό υψηλότερη κερδοφορία και 78 τοις εκατό ρεκόρ ασφάλειας (Hee et al. 2018).

Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν προσοχή στο επίπεδο ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοί τους στις εργασίες τους. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει ζημιά για έναν οργανισμό και μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτές οι ζημίες μπορεί να περιλαμβάνουν έλλειψη ενδιαφέροντος εκ μέρους των εργαζομένων για τις ευθύνες τους, καθυστέρηση στην εμφάνιση στη δουλειά, ήπια έως σοβαρή απόσυρση από τη δουλειά τους και μείωση της εργασιακής απόδοσης. Όλα αυτά τα ζητήματα θα μπορούσαν τελικά να οδηγήσουν τους υπαλλήλους να εγκαταλείψουν την εργασία τους, κάτι που θα είχε ως αποτέλεσμα υψηλό ποσοστό εναλλαγής προσωπικού για την επιχείρηση.

Για να το τεθεί διαφορετικά, οι εργαζόμενοι που είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται είναι πιο πιθανό να συνεχίσουν να εργάζονται στην τρέχουσα θέση εργασίας τους και να παραμείνουν στην ίδια εταιρεία τα επόμενα χρόνια.

Στην αντίθετη περίπτωση, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, κάτι που, με τη σειρά του, θα έχει επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης καθώς και στο κόστος της. Οι εργοδότες έχουν την ευθύνη να παρακινούν τα μέλη του προσωπικού τους και να παράγουν υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στο εργατικό τους δυναμικό. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο οι εργοδότες να έχουν σωστή επίγνωση των στοιχείων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Rizai & Tan, 2018) (Hee et al. 2018).

### **2.3 Η Δέσμευση των εργαζομένων – Employee Engagement**

Η δέσμευση των εργαζομένων αναφέρεται στο επίπεδο δέσμευσης και εμπλοκής ενός εργαζομένου με τον οργανισμό όπου εργάζεται και τις αξίες που εκείνος προβάλλει. Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος γνωρίζει το επιχειρηματικό πλαίσιο και συνεργάζεται με συναδέλφους για

να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας προς όφελος του οργανισμού, ενώ έχει ευνοϊκή στάση απέναντι στον οργανισμό και τις αξίες που προβάλλει και επιθυμεί να παραμείνει σε αυτόν (Subramanian, 2011).

Ο Kahn (1990) όρισε τη δέσμευση των εργαζομένων ως «την αξιοποίηση των μελών του οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους». Μέσα από την επαγγελματική δέσμευση, το άτομο προσεγγίζει την εργασία του/της με τέτοιο ενθουσιασμό, ενέργεια, εστίαση και δέσμευση ώστε είναι πλήρως παρόν στη δουλειά του/της και να είναι σε θέση να συνεισφέρει πλήρως τις δυνατότητές του/της στην εργασιακή προσπάθεια.

Η ικανότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται τη δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την ικανότητά του να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης και ανώτερα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Πολλά πλεονεκτήματα των εργαζομένων που ασχολούνται περιλαμβάνουν:

1)Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι θα παραμείνουν στην εταιρεία, θα προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και θα συμβάλλουν στην επιτυχία της επιχείρησης.

2)Τυπικά, θα έχουν καλύτερη απόδοση και θα έχουν περισσότερα κίνητρα.

3)Υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της κερδοφορίας.

4)Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ένα συναισθηματικό δεσμό με την εταιρεία. Αυτό επηρεάζει τη στάση τους απέναντι στους πελάτες της εταιρείας, ενισχύοντας την ικανοποίηση των πελατών και τα επίπεδα εξυπηρέτησης.

5)Ενθαρρύνει τον ενθουσιασμό, την αφοσίωση και την ευθυγράμμιση με τις στρατηγικές και τους στόχους του οργανισμού.

6)Βελτιώνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό.

7)Τοποθετεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους ως πρεσβευτές επωνυμίας για την εταιρεία.

(Subramanian, 2011)

Στη βιομηχανία και τους ακαδημαϊκούς κύκλους, η έννοια της δέσμευσης των εργαζομένων έχει συζητηθεί έντονα τις τελευταίες τρεις δεκαετίες (Saks, 2006; Snell, 2009; Bedarkar & Pandita,



2014; Conway et al., 2015; Sumathi, 2017; Amah & Sese, 2018). Η συζήτηση είχε ως αποτέλεσμα την ευρεία αναγνώριση της σημασίας της δέσμευσης των εργαζομένων. Ωστόσο, οι εννοιολογικοί ορισμοί της έννοιας παραμένουν ασαφείς (Bedarkar & Pandita, 2014; Memom et al., 2014; Bryne, 2014; Santhosh & Baral, 2015; Kaur, 2017). Οι υπάρχουσες θεωρίες για την εργασία αφορούν τις συμπεριφορές στην εργασία, τις συνθήκες εργασίας, την απόδοση και τη διάθεση των εργαζομένων, ή το συνδυασμό τους (Macey & Schneider, 2008, Bedarkar & Pandita, 2014, Bryne, 2014, Santhosh & Baral, 2015). Αρκετές μελέτες συνεχίζουν να επικεντρώνονται στην αποσαφήνιση των αιτιών, των αποτελεσμάτων και των παραγόντων διάκρισης μεταξύ πανομοιότυπων δομών (Hallberg & Schaufeli, 2006; Bakker et al., 2014; Albrecht et al., 2015).

Η έννοια της δέσμευσης μπορεί να αναχθεί στα έργα του Goffman (1961) που διερεύνησαν την επιρροή των ρόλων στην προσοχή ενός υπαλλήλου. Οι Katz και Kahn (1978), οι οποίοι σχολίασαν τη σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, προώθησαν την έννοια. Ο Csikszentmihalyi (1982) περιέγραψε τη σχέση περαιτέρω μέσω της έννοιας της ροής - κατάστασης του εργαζομένου και της ολιστικής εμπάπτισης στο εργασιακό περιβάλλον (Bedarkar & Pandita, 2014).

Η σύγχρονη οπτική της έννοιας αποδίδεται στη θεωρία έκφρασης εαυτού σε ρόλο εργαζομένου του Kahn (1990) (Alfes et al., 2013; Bedarkar & Pandita, 2014; Mehta et al., 2016; Kaur, 2017; Amah & Sese, 2018).

Σύμφωνα με τον Kahn (1990) η αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων βασίζεται σε τρεις παράγοντες: ψυχολογική ασφάλεια, πίστη στη σημασία της εργασίας και ψυχολογική διαθεσιμότητα. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας ενός εργαζομένου παρουσία συναδέλφων και η πίστη τους στη σημασία της δουλειάς τους, τόσο πιο ψυχολογικά διαθέσιμοι είναι να βυθιστούν πλήρως στην απόδοση της εργασίας τους. Οι May et al. (2004) έλεγξαν πειραματικά τη θεωρία και κατέληξαν στη θετική σχέση μεταξύ αυτών των τριών παραγόντων και της δέσμευσης των εργαζομένων. Ο Rothbard (2001) επέκτεινε το έργο του Kahn και βελτίωσε την προτεινόμενη ιδέα τονίζοντας την επιρροή της συμμετοχής και της συγκέντρωσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον συγγραφέα, το επίπεδο εμπλοκής ενός εργαζομένου με τον οργανισμό και τις δραστηριότητές του καθορίστηκε από την προσοχή και την απορρόφησή του στις εργασιακές δραστηριότητες. Οι Schaufeli και Bakker (2004) εισήγαγαν την έννοια της δέσμευσης εργασίας και

όρισαν τη δέσμευση των εργαζομένων ως «μια θετική, ικανοποιητική, σχετιζόμενη με την εργασία κατάσταση του μυαλού που χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση».

Οι Robinsom et al. (2004) πρότειναν την αμοιβαία φύση της δέσμευσης. Οι συγγραφείς ορίζουν τη δέσμευση των εργαζομένων ως «μια θετική στάση απέναντι στον οργανισμό και την αξία του που κατέχει ο εργαζόμενος». Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος γνωρίζει το επιχειρηματικό πλαίσιο και συνεργάζεται με συναδέλφους για να βελτιώσει την απόδοση της εργασίας προς όφελος του οργανισμού. Η δέσμευση πρέπει να προωθείται και να προβάλλεται από τον οργανισμό, κάτι που απαιτεί αμφίδρομη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου.

Μέσω της προσέγγισης δέσμευσης-ικανοποίησης, οι ερευνητές έχουν συνδέσει την εννοιολογική ανάπτυξη της δέσμευσης των εργαζομένων με τη διοικητική αποτελεσματικότητα και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα (Kaur, 2017). Οι Harter et al. (2002) και οι Luthans & Peterson (2002) ήταν εξέχοντες συνεισφέροντες σε αυτήν την προσέγγιση, η οποία όρισε τη δέσμευση των εργαζομένων ως "τη συμμετοχή, την ικανοποίηση και τον ενθουσιασμό ενός ατόμου για εργασία" (Harter et al., 2002, σ. 269; Kaur, 2017).

Στο πλαίσιο της εξουθένωσης των εργαζομένων, οι ερευνητές πρότειναν μια εναλλακτική προοπτική για τη δέσμευση των εργαζομένων ορίζοντας την ως την απόλυτα αντίθετη έννοια. Η δέσμευση των εργαζομένων ορίζεται από τους Maslach et al. (2001, σελ. 417) ως «μια επίμονα θετική συναισθηματική-κινητήρια κατάσταση ικανοποίησης που εντοπίζεται στους εργαζόμενους». Μέσω των παραπάνω μελετών, η ακαδημαϊκή και η επιχειρηματική κοινότητα συνειδητοποίησαν ότι η δέσμευση των εργαζομένων ήταν μια πολύπλευρη έννοια. Ωστόσο, η έννοια θεωρήθηκε και πρακτικό ζήτημα και κέρδισε το ενδιαφέρον στους ακαδημαϊκούς κύκλους λόγω της έρευνας των Saks (2006) και Aon Hewitt (2008).

Ο Saks (2006) υποστήριξε τους ισχυρισμούς των Schaufeli και Bakker (2004) προβάλλοντας ότι τόσο η εργασιακή δέσμευση όσο και η εργασιακή ασφάλεια είναι καθοριστικά χαρακτηριστικά της δέσμευσης των εργαζομένων.

Η απόδοση ατομικού ρόλου ορίστηκε ως «ένα ξεχωριστό και μοναδικό κατασκεύασμα που αποτελείται από γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία» (Saks, 2001, σ. 602). Ο συγγραφέας πρόβαλε μια προκαταρκτική διάκριση μεταξύ των ρόλων διαφοροποίησης της δέσμευσης εργασίας και οργάνωσης.

Τα ευρήματα του Aon Hewitt (2012) συνέβαλαν επίσης στη δημιουργία πρόσθετου ενδιαφέροντος για τα αποτελέσματα της δέσμευσης των εργαζομένων, η οποία ορίστηκε ως «η ψυχολογική κατάσταση και τα αποτελέσματα συμπεριφοράς που οδηγούν σε βελτιωμένη απόδοση μέσω των χαρακτηριστικών Say, Stay και Strive» (Hewitt, 2012). Χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο αφοσίωσης των εργαζομένων, η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «οι εταιρείες με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης έχουν επίσης περισσότερα ταλέντα, λειτουργικά, πελατειακά και οικονομικά αποτελέσματα» (Hewitt, 2012).

Οι Macey και Schneider (2008) έχουν παράσχει έναν από τους πιο εξαντλητικούς ορισμούς της δέσμευσης των εργαζομένων, ο οποίος περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του οργανωτικού σκοπού, τις έννοιες της συμμετοχής, της δέσμευσης, του πάθους, του ενθουσιασμού, της εστιασμένης προσπάθειας και ενέργειας, καθώς και τη συμμετοχή τόσο της συμπεριφοράς όσο και στοιχείων συμπεριφοράς.

Ο ορισμός τους ενσωματώνει τρεις διαφορετικές πτυχές της δέσμευσης των εργαζομένων, δηλαδή την ψυχολογική κατάσταση, τα εργασιακά χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορική δέσμευση, και δημιουργεί μια σύνδεση μεταξύ των κλάδων της διοίκησης, της οργανωτικής συμπεριφοράς και της ψυχολογίας. Επιπλέον, ο Bryne (2014) προσπάθησε να ενοποιήσει τις πολυάριθμες προοπτικές που προσφέρουν οι ερευνητές και όρισε τη δέσμευση των εργαζομένων ως «μια κατάσταση ύπαρξης κινήτρων στην οποία κάποιος είναι ψυχολογικά παρών και ψυχοφυσιολογικά διεγερμένος, εστιάζεται σε και ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της δουλειάς και του οργανισμού και διοχετεύει τον συναισθηματικό και γνωστικό εαυτό του/της για να μετατρέψει την εργασία σε ουσιαστικά και σκόπιμα επιτεύγματα».

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία παρέχει πολυάριθμους ορισμούς της έννοιας της δέσμευσης των εργαζομένων. Ως αποτέλεσμα αυτών των προσπαθειών και της ενσωμάτωσης ορισμένων θεωριών, έχουν προκύψει ένας αριθμός σχετικών αλλά διακριτών όρων και εννοιών. Ωστόσο, η πληθώρα των προσπαθειών οδήγησε στην εξέταση πολλαπλών παραγόντων ως πιθανών αιτίων των οποίων η σημασία σε διάφορες προοπτικές εξακολουθεί να διερευνάται ακαδημαϊκά (Kaur, 2017).

Η έρευνα για τη δέσμευση των εργαζομένων έχει διεξαχθεί στο πλαίσιο μιας σειράς θεωριών και εννοιών σε μια προσπάθεια να κατανοηθούν οι σχετικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν τη δέσμευση και τον ρόλο της στο διοικητικό περιβάλλον (Albrecht et al., 2015).

### *Job Demands Resources (JD-R)*

Το μοντέλο JD-R εξετάζει τη σχέση μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και των πόρων, της δέσμευσης των εργαζομένων και της εξουθένωσης. Είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα πλαίσια στην έρευνα δέσμευσης εργαζομένων (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2014; Albrecht et al., 2015). Το πλαίσιο υποστηρίζει ότι οι απαιτήσεις για εργασία και οι πόροι εργασίας είναι οι δύο πρωταρχικοί παράγοντες του άγχους των εργαζομένων. Αυτά τα αντίστοιχα προηγούμενα έχουν άμεσες επιπτώσεις στην εξάντληση και την απεμπλοκή. Σύμφωνα με τους Bakker και Demerouti (2007), οι απαιτήσεις εργασίας «αναφέρονται σε εκείνες τις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που απαιτούν συνεχή σωματική ή/και ψυχολογική (γνωστική και συναισθηματική) προσπάθεια ή δεξιότητες και, ως αποτέλεσμα, συνδέεται με ιδιαίτερο φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος». Οι πόροι εργασίας, από την άλλη πλευρά, «αναφέρονται σε εκείνες τις φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές της εργασίας που είναι:

(α) λειτουργικές για την επίτευξη των εργασιακών στόχων

(β) ικανές να μειώσουν τις απαιτήσεις εργασίας και το σχετικό φυσιολογικό και ψυχολογικό κόστος

(γ) ικανές να επιφέρουν την τόνωση της προσωπικής ανάπτυξης, μάθησης και εξέλιξης.

Το πρωταρχικό αποτέλεσμα τόσο των απαιτήσεων όσο και των πόρων είναι αναμφισβήτητα ουσιαστικό για την κατανόηση της δέσμευσης των εργαζομένων. Ενώ οι απαιτήσεις μπορούν να γίνουν στρεσογόνοι παράγοντες εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται υψηλά κόστη που συνδέονται με την εκπλήρωσή τους. Οι πόροι είναι ζωτικής σημασίας λόγω της παρακινητικής τους αξίας, η οποία, μέσω διαδραστικών επιδράσεων, μπορεί να εξουδετερώσει την επίδραση των απαιτήσεων εργασίας. Λόγω των επιπτώσεών του στη συμμετοχή και την ικανοποίηση των εργαζομένων, το μοντέλο έχει σημαντικές επιπτώσεις στη μελέτη της δέσμευσης των εργαζομένων.

## **2.4 Απόδοση εργαζομένων στην εργασία (Job Performance)**

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων 15 έως 20 ετών, ένα σημαντικό μέρος της επιστημονικής μελέτης εστίασε στην έννοια καθώς και στον ορισμό της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων σε μία εργασία.

Οι ερευνητές συμφωνούν ότι η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να αναλύεται

χρησιμοποιώντας ένα πολυδιάστατο πλαίσιο. Μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ της πτυχής της απόδοσης της διαδικασίας (επίσης γνωστής ως πτυχής συμπεριφοράς) και της πτυχής του αποτελέσματος της απόδοσης στο πιο θεμελιώδες επίπεδο (Roe, 1999).

Η πτυχή της συμπεριφοράς αναφέρεται στις ενέργειες που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι όταν βρίσκονται στην εργασία τους (Campbell, 1990). Ο όρος «απόδοση» αναφέρεται σε ενέργειες, όπως επί παραδείγματι, συνομιλίες πωλήσεων με πελάτες, διδασκαλία στατιστικών σε προπτυχιακούς φοιτητές, προγραμματισμός λογισμικού υπολογιστών, συναρμολόγηση τμημάτων ενός προϊόντος κ.ο.κ.

Σύμφωνα με αυτή τη λογική, ο όρος «απόδοση» πρέπει να προορίζεται αποκλειστικά για πράξεις που μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά (Sonnentag et al. 2008).

Η απόδοση της εργασίας ορίζεται ως η συνολική αναμενόμενη αξία για την οργάνωση των διακριτών ενεργειών που πραγματοποιεί ένα άτομο σε μια τυπική χρονική περίοδο. Αυτή η αξία προκύπτει από τις συνεισφορές του ατόμου στον οργανισμό κατά τη διάρκεια ενός προκαθορισμένου χρόνου. Ο προαναφερθείς ορισμός εστιάζει στη σχέση μεταξύ απόδοσης και πλαισίου (Motowidlo, Borman, & Schmit, 1997).

Η ιδέα ότι η απόδοση είναι χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές αυτού του ορισμού. Ειδικότερα, η απόδοση περιγράφεται ως μια ιδιότητα που αποτελείται από πολυάριθμες διακριτές συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια ορισμένου χρονικού διαστήματος.

Μια δεύτερη βασική ιδέα είναι ότι η ποιότητα συμπεριφοράς στην οποία αναφέρεται η απόδοση είναι η αναμενόμενη αξία που θα προσφέρει στον οργανισμό. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η κατασκευή απόδοσης είναι μια μεταβλητή που διαφοροποιεί μεταξύ διαφορετικών συνόλων συμπεριφορών που πραγματοποιούνται από διαφορετικά άτομα και μεταξύ διαφορετικών συνόλων συμπεριφορών που πραγματοποιούνται από το ίδιο άτομο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές (Motowidlo & Harisson, 2000).

Η διάκριση γίνεται με βάση την πιθανότητα ότι τα σύνολα συμπεριφορών, όταν λαμβάνονται μαζί, είτε θα συνεισφέρουν είτε θα αφαιρέσουν από τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Ουσιαστικά, η διακύμανση απόδοσης είναι η παραλλαγή συμπεριφοράς που διαφέρει από το πρότυπο που αναμένεται από τον οργανισμό. Μόνο οι ενέργειες που μπορούν να συμβάλουν σημαντικά

στην επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού θεωρούνται ότι εκτελούνται σε υψηλό επίπεδο. Ο τομέας απόδοσης περιλαμβάνει τόσο ενέργειες που έχουν τη δυνατότητα να έχουν θετικά αποτελέσματα όσο και συμπεριφορές που έχουν τη δυνατότητα να έχουν αρνητικές συνέπειες στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Επομένως, διαφορετικά στοιχεία συμπεριφοράς στον τομέα απόδοσης για κάθε δεδομένο άτομο μπορεί να έχουν διαφορετικές αναμενόμενες τιμές για τον οργανισμό. Αυτές οι αξίες μπορεί να κυμαίνονται από ελαφρώς θετικές έως εξαιρετικά θετικές για συμπεριφορές που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και μπορεί να κυμαίνονται από ελαφρώς αρνητικές έως εξαιρετικά αρνητικές για συμπεριφορές που μπορούν να εμποδίσουν την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Motowildo & Harisson, 2000).

Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης ή παρακίνησης είναι όλα κοινά συστατικά πολλών από αυτές τις τακτικές. Επιπλέον, άλλες στρατηγικές περιλαμβάνουν την άρση των περιορισμών που εμποδίζουν τα άτομα να συνεισφέρουν στους οργανωτικούς στόχους και την παροχή στα άτομα καλύτερων ευκαιριών για οργανωτική συνεισφορά, οι οποίες θα μπορούσαν επίσης να έχουν άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση.

Ως αποτέλεσμα, ένας ορισμός της απόδοσης θα πρέπει να δημιουργήσει χώρο για τη διακύμανση που μπορεί να αποδοθεί σε διαφορές

- (α) στα χαρακτηριστικά που μετρώνται κατά τη διάρκεια προγραμμάτων επιλογής
- (β) στη συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης
- (γ) στην έκθεση σε παρεμβάσεις κινήτρων και πρακτικές
- (δ) τους περιστασιακούς περιορισμούς και τις ευκαιρίες που υπάρχουν (GUWS, 2022).

Οι Barnes et al. (2012) δηλώνουν ότι υπάρχουν διάφοροι λόγοι που ωθούν στο να προβλεφθεί ότι μια διακύμανση απόδοσης μεγαλύτερου μεγέθους θα συσχετιστεί με χαμηλότερο επίπεδο αποζημίωσης. Κατά τη σύγκριση ατόμων που παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό μεταβλητότητας απόδοσης με εκείνα που παρουσιάζουν υψηλό βαθμό μεταβλητότητας, είναι ευκολότερο να προβλεφθεί η απόδοση των εργαζομένων που εμφανίζουν χαμηλό βαθμό μεταβλητότητας απόδοσης. Η προβλεψιμότητα της απόδοσης θεωρείται συνήθως ιδιαίτερα θετική για τους οργανισμούς (Martocchio, 2015).

Οι εργαζόμενοι που κάνουν τη δουλειά τους με ασυνέπεια μπορεί να δημιουργήσουν αβεβαιότητα και αναστάτωση σε άλλα μέλη της ομάδας και άλλα μέρη που εξαρτώνται από τον εργαζόμενο, γεγονός που μερικές φορές μπορεί να δυσκολέψει τον προγραμματισμό και τη λειτουργία με διαδραστικό τρόπο. Αυτό εγείρει τον κίνδυνο κακής απόδοσης, προβλημάτων συντονισμού και διαταραγμένων δραστηριοτήτων για άλλους υπαλλήλους που βρίσκονται πιο κάτω στην αλυσίδα των αλληλεξαρτήσεων (Martocchio, 2015).

Τουλάχιστον ένα κομμάτι εμπειρικής έρευνας έχει δημιουργήσει μια σύνδεση μεταξύ της μεταβλητότητας υψηλής απόδοσης και της μειωμένης ανταμοιβής. Σε μια προσπάθεια να ανταμείψουν και να διατηρήσουν πολύτιμους υπαλλήλους, οι επιχειρήσεις μπορεί να προσφέρουν μεγαλύτερη ανταμοιβή στους εργαζόμενους που επιδεικνύουν υψηλότερο επίπεδο συνέπειας.

Είναι πιθανό ότι η (θετική) σχέση μεταξύ ΣΝ και εργασιακής απόδοσης είναι μια σύνθετη συνάρτηση τόσο των έμμεσων οφελών του κοινωνικού κεφαλαίου όσο και των άμεσων οφελών από την επιτυχή ενσωμάτωση συναισθημάτων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (ή τον αποκλεισμό τους από).

Με άλλα λόγια, η σχέση μεταξύ ΣΝ (Συναισθηματικής Νοημοσύνης) και εργασιακής απόδοσης είναι θετική. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να βοηθούνται από την ΣΝ στην οικοδόμηση υψηλού βαθμού κοινωνικού κεφαλαίου, το οποίο, με τη σειρά του, θα επιτρέψει μεγαλύτερη πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες και άλλους πόρους που βοηθούν τους εργαζόμενους να εκτελούν τις εργασίες τους πιο αποτελεσματικά.

Η ΣΝ μπορεί επίσης να βοηθήσει την απόδοση της εργασίας πιο άμεσα, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να δημιουργούν ή να ρυθμίζουν τα συναισθήματα που είναι χρήσιμα για μια δεδομένη εργασία και να αποβάλλουν τα συναισθήματα που διαταράσσουν την απόδοση της εργασίας (άγχος, ανησυχία κτλ). Ένα άτομο που έχει υψηλό βαθμό ΣΝ έχει επίγνωση των συνδέσεων που υπάρχουν μεταξύ συναισθήματος και γνώσης και είναι επίσης σε θέση να αλλάξει τη συναισθηματική του κατάσταση προκειμένου να βελτιώσει τη γνωστική του απόδοση. Αυτό, με λίγα λόγια, θα βοηθήσει το άτομο να επιτύχει τις βέλτιστες δυνατές κρίσεις και θα βοηθήσει άλλα άτομα να κάνουν το ίδιο, κάτι που αντανακλά τον βαθμό απόδοσης της εργασίας που επιτυγχάνουν (Miners and Hideg, 2006).

Έχουν γίνει πολλές μεμονωμένες μελέτες και πιο πρόσφατα μετα-αναλύσεις που αποδεικνύουν ότι η ΣΝ μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Για παράδειγμα, όσον αφορά

το πρώτο, οι Klumper et al. (2013) ανακάλυψαν ότι η ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων μπορεί να προάγει την απόδοση των εργασιών και την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη που απευθύνεται στο άτομο, εκτός από τη μείωση της πιθανότητας απόκλισης στο χώρο εργασίας. Το γενικό μοτίβο των ευρημάτων παρέμεινε αμετάβλητο ακόμη και μετά την ενσωμάτωση στις μελέτες για το γνωστικό IQ και τη μέτρηση των Πέντε Μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Ο O'Boyle Jr. και οι συνεργάτες του (2011) διεξήγαγαν την πιο πρόσφατη μετα-ανάλυση. Χρησιμοποίησαν αναλύσεις κυριαρχίας για να αξιολογήσουν τη σχετική συμβολή της συναισθηματικής νοημοσύνης, της γνωστικής νοημοσύνης και των Πέντε Μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην επαγγελματική επιτυχία. Ανακάλυψαν ότι η ΣΝ εμφάνιζε υψηλή σχετική τιμή ακόμη και όταν υπήρχαν άλλοι, πιο αξιόπιστοι προγνωστικοί παράγοντες (Miners and Hideg, 2006).

Μελέτες που διεξήχθησαν από άλλους ερευνητές έδειξαν ότι για να κατανοηθεί καλύτερα η σύνδεση μεταξύ ΣΝ και εργασιακής απόδοσης, μπορεί να είναι χρήσιμο να διερευνηθούν οι ρόλοι που παίζουν άλλα ατομικά χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τα ευρήματα των Côté και Miners (2006), η συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και επαγγελματικής επιτυχίας βελτιώνεται όταν το επίπεδο γνωστικής νοημοσύνης ενός ατόμου πέφτει. Με άλλα λόγια, το EQ ήταν σε θέση να αντισταθμίσει τα χαμηλότερα επίπεδα γνωστικής ικανότητας, τα οποία με τη σειρά τους βοήθησαν στην επίτευξη υψηλού επιπέδου απόδοσης στην εργασία. Η ΣΝ αλληλεπιδρά επίσης με άλλα μεμονωμένα χαρακτηριστικά με παρόμοιο τρόπο, έτσι ώστε ο ρόλος του να γίνεται πιο σημαντικός εάν άλλοι μηχανισμοί για την απόκτηση υψηλού βαθμού απόδοσης εργασίας απουσιάζουν, ή υπάρχουν αλλά είναι ανεπαρκείς, αντίστοιχα.

## **2.5 Ανάπτυξη Υποθέσεων**

Η χορήγηση κινήτρων είναι ζωτικής σημασίας για τους εργαζομένους ώστε η εργασία που πρέπει να αποπερατώσουν να μπορεί να πραγματοποιηθεί, σύμφωνα με τα λειτουργικά και θεσμικά πρότυπα του οργανισμού. Το κίνητρο είναι η δύναμη που επιτρέπει σε κάποιον να ενεργήσει προς την κατεύθυνση ενός συγκεκριμένου στόχου (Indahingwati et al., 2019). Αυτό το κίνητρο είναι σαν τον καθορισμό αποτελεσμάτων όπως η παραγωγικότητα, η απόδοση και επιμονή. Ο Arshadia (2010), στη



μελέτη του, επιβεβαίωσε θετική επιρροή μεταξύ κινήτρων και απόδοσης. Οι Marinak και Gambrell (2008) είπαν ότι η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία που παρέχει στόχους και κατεύθυνση για εκείνη τη συμπεριφορά των εργαζομένων που θα συναντά την οργανωσιακή συμπεριφορά καθώς και εσωτερικός οδηγός των εργαζομένων για να συναντήσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα κολάζ που γεφυρώνει τον ρόλο της ανταμοιβής για την εργασιακή δέσμευση (Brown, 2014), οπότε μπορεί να ειπωθεί ότι τα προηγούμενα προέρχονται από το αίσθημα ικανοποίησης στην εργασία.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αλλά και με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, μπορούμε να διατυπώσουμε τις ακόλουθες υποθέσεις και εν συνεχεία να προβούμε στη στατιστική διερεύνησή τους σχετικά με το αν επαληθεύονται ή όχι:

**Υπόθεση 1η:** Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει σημαντική θετική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση.

**Υπόθεση 2η:** Η ικανοποίηση που αντλούν από τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή τους απόδοση.

**Υπόθεση 3η:** Η εργασιακή δέσμευση έχει σημαντική θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

**Υπόθεση 4η:** Η ικανοποίηση που αντλούν από τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι μεσολαβεί θετικά ανάμεσα στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην εργασιακή απόδοση.

**Υπόθεση 5η:** Η ικανοποίηση που αντλούν από τη δουλειά τους οι εργαζόμενοι μεσολαβεί θετικά ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι και στην εργασιακή τους απόδοση

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **3.1 Διαδικασία και Δείγμα**

Τα στοιχεία που αναφέρονται στην παρούσα εργασία προέρχονται από έρευνα που διεξήχθη σε δημοσίους υπαλλήλους που εργάζονται σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας το Νοέμβριο του 2022. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι συνολικά 38 και σε καθεμία οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 5- βαθμολογική κλίμακα Likert, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο συμφωνούν με κάθε δήλωση. Επιπλέον, υπάρχει μια ενότητα δημογραφικών δεδομένων που μελετά το κοινωνικό προφίλ των ερωτηθέντων.

Η ανάλυση των απαντήσεων θα δώσει χρήσιμες πληροφορίες για το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα θα αναδείξει τους κύριους παράγοντες που δημιουργούνται από το ερωτηματολόγιο. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο διαδικτυακά μέσω των Φορμών Google και όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν σχετικά με την ανωνυμία και τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής και των απαντήσεών τους. Συνολικά απαντήθηκαν 428 ερωτηματολόγια. Από αυτούς που απάντησαν το 65,3% ήταν άνδρες και το 34,7% γυναίκες με μέσο όρο ηλικίας των απαντημένων τα 43 έτη. Επιπρόσθετα, το 26,1% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 50,7% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 19,5% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο και οι υπόλοιποι κατέχουν διδακτορικό. Οι υπάλληλοι που απάντησαν έχουν μέσο όρο έτη προϋπηρεσίας τα 19 χρόνια. Τέλος όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν πλήρες ωράριο.

### 3.2 Μέθοδοι Μέτρησης

Το ερωτηματολόγιο, αποτελείται συνολικά από 38 στοιχεία κλειστού τύπου (Likert), και οι απαντήσεις τους λαμβάνουν τιμές κλίμακας πέντε βαθμών, με πρώτη στην κλίμακα την απάντηση “Διαφωνώ απολύτως”, δεύτερη την “Διαφωνώ”, τρίτη “Ούτε διαφωνώ ούτε Συμφωνώ”, τέταρτη την “Συμφωνώ” και πέμπτη την “Συμφωνώ απολύτως”.

#### *Παρακίνηση (motivation)*

Η παρακίνηση των υπαλλήλων εκτιμήθηκε από μία σκάλα δώδεκα στοιχείων βασισμένο στον Manolopoulos (2007).

#### *Εργασιακή Ικανοποίηση (job satisfaction)*

Η ευχαρίστηση που αντλούν οι υπάλληλοι από την εργασία τους εκτιμήθηκε από μία σκάλα δέκα στοιχείων των S. Macdonald και P. MacIntyre (2008).

#### *Δέσμευση Εργαζομένων (employee engagement)*

Η δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι χωρίστηκε σε τρεις παράγοντες, αφοσίωση (dedication), εξάντληση (exhaustion) και απαγκίστρωση των εργαζομένων (employee disengagement) της E. Demerouti (2010).

#### *Εργασιακή Απόδοση (job performance)*

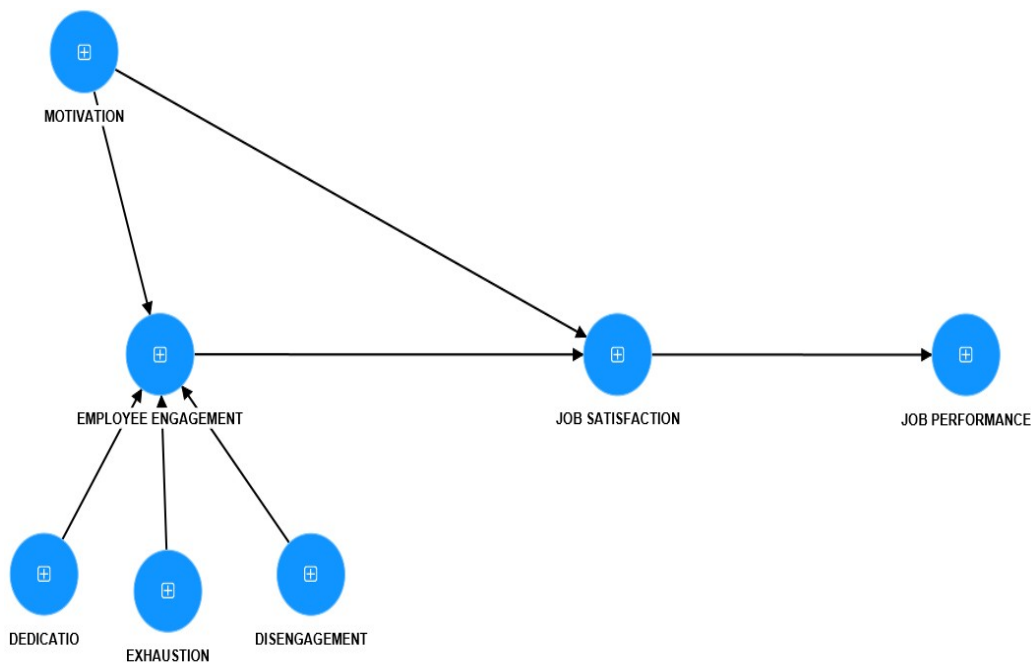
Η εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων εκτιμήθηκε από μία κλίμακα επτά στοιχείων βασισμένο στους L. Koopmans, C. Bernaards, V. Hildebrandt και άλλους (2012) με βάση την οποία μετράμε την αρνητική απόδοση για έκδοση συμπερασμάτων.

### Ελεγχόμενες μεταβλητές

Έχουμε ελέγξει τα τις τέσσερις δημογραφικές μεταβλητές στις οποίες περιλαμβάνονται το φύλο, η εκπαίδευση, τα χρόνια προϋπηρεσίας και η θέση στον οργανισμό. Η ανάλυση έδειξε ότι καμία από τις παραπάνω δημογραφικές μεταβλητές δεν έχει επίδραση στο μοντέλο. Επομένως, τις έχουμε εξαιρέσει από την ανάλυση.

### 3.3 Μέθοδος Ανάλυσης

Για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες της έρευνας αυτής εφαρμόσαμε τη μέθοδο Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) με το λογισμικό “SmartPLS 3.3.5” (Ringle, Wende, Becker, 2014). Το μοντέλο περιλαμβάνει τόσο "formative" όσο και "reflective" στοιχεία. Το προτεινόμενο μετρήσιμο μοντέλο φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 1) και πιο συγκεκριμένα αποτυπώνονται σε αυτό 5 "factors": Παρακίνηση (motivation), Εργασιακή Ικανοποίηση (job satisfaction), Δέσμευση Εργαζομένων (employee engagement) και η Εργασιακή Απόδοση (job performance) όπου να σημειωθεί ότι με βάση τα scales που χρησιμοποιήθηκαν όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία μετράμε την αρνητική εργασιακή απόδοση.



**Σχήμα 1. The proposed and measurement model**

### 3.4 Αξιολόγηση του "Measurement Model"

Εν συνεχεία για να ελέγξουμε την αξιοπιστία του μοντέλου, εξετάζουμε την εσωτερική του αξιοπιστία και την εγκυρότητά του καθώς και τη συσχέτιση του ενός παράγοντα με τον άλλο. Στον Πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 1) εξετάζουμε τις τιμές: "Cronbach a", "compose reliability (CR)" και "Average Variance Extracted (AVE)". Όπως βλέπουμε οι τιμές αυτές κουμπώνουν πάνω από το όριο 0.50 and 0.70 αντιστοίχως και μπορούμε έτσι να εγγυηθούμε την εσωτερική αξιοπιστία του μοντέλου προκειμένου να προχωρήσουμε στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις :

**Πίνακας 1. Construct Reliability & Validity**

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Compos- ite relia- bility (rho_a)</b>	<b>Compos- ite relia- bility (rho_c)</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>
<b>DEDICATIO DISENGAGE- MENT</b>	0.790	0.871	0.853	0.497
<b>EXHAUSTION</b>	0.789	0.747	0.873	0.661
<b>JOB PERFOR- MANCE</b>	0.787	0.798	0.863	0.613
<b>JOB SATISFAC- TION</b>	0.699	0.701	0.852	0.631
<b>MOTIVATION</b>	0.851	0.859	0.883	0.486
	0.723	0.890	0.848	0.581

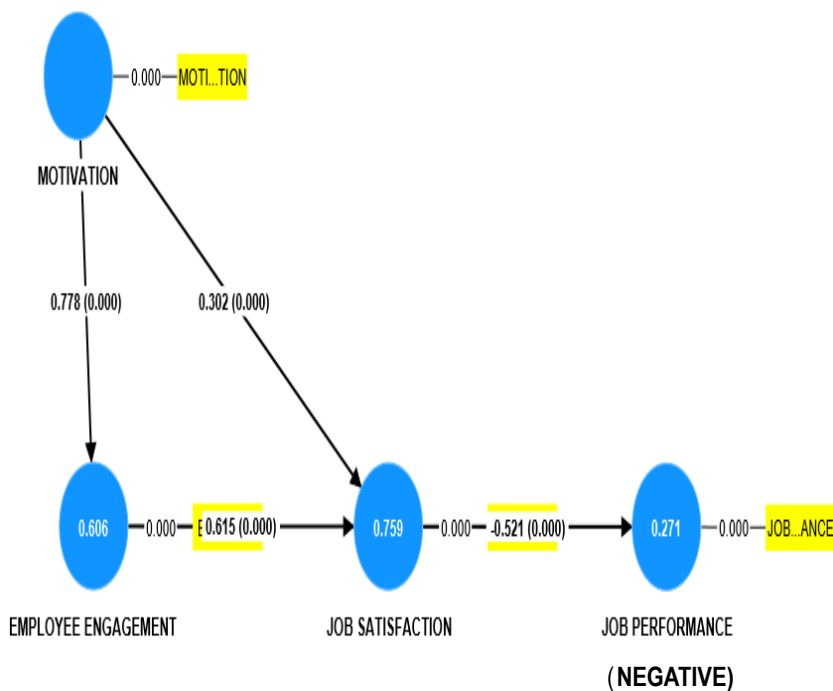
Ακολουθως παρατίθεται ο πίνακας (Πίνακας 2) "Discriminat Validity-(HTMT) με τον οποίο εξετάζουμε εάν ένας παράγοντας είναι διαφορετικός από κάποιον άλλον δηλαδή τη συσχέτιση του ενός με του άλλου και πιο συγκεκριμένα οι τιμές πρέπει να είναι μεγαλύτερες από το φράγμα του 0.85, όπως και είναι.

**Πίνακας 2. Discriminant Validity, HTMT**

	DEDICATIO	DISENGAGE- MENT	EXHAU- STION	JOB PERFOR- MANCE	JOB SAT- ISFAC- TION	MO- TIVA- TION
DEDICATIO						
DISENGAGE- MENT	0.791					
EXHAUSTION	0.88	0.745				
JOB PERFOR- MANCE	0.566	0.637	0.541			
JOB SATISFAC- TION	0.645	0.631	0.764	0.535		

TION					
MOTIVATION	0.883	0.854	0.706	0.580	0.876

Αναλύοντας τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να πούμε ότι το μοντέλο είναι ταυτόχρονα αξιόπιστο και έγκυρο. Μετά την αξιολόγηση του μοντέλου μέτρησης, το επόμενο βήμα είναι να εξετάσουμε την ισχύ των υποθέσεων μέσω της μεθόδου: "Two -Step Approach Model " όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί. (Σχήμα 2)



**Σχήμα 2. The Two Step Approach Model.**

### 3.5 Αξιολόγηση της μεθόδου "The Two Step Approach" και αποτελέσματα

Κατά τη διαδικασία ανάλυσης του Μοντέλου εφαρμόστηκε η διαδικασία "bootstrapping" (5.000 randomly drawn samples). Ο πίνακας που ακολουθεί (Πίνακας 3) δείχνει τις σχέσεις μεταξύ των "factor" και εάν αυτές είναι στατιστικά σημαντικές. Από τη συγκεκριμένη διαδικασία προκύπτουν και τα στατιστικά δεδομένα με τα οποία προσδιορίζονται οι σχέσεις των παραγόντων μεταξύ τους. Τα δεδομένα τα οποία θα εξεταστούν στους παρακάτω πίνακες (Πίνακες 3,4,5) παρουσιάζουν την στατιστική σημαντικότητα των σχέσεων καθώς και τον βαθμό (και το είδος) της επίδρασης των

### Πίνακας 3. Path Coefficients & P-Values

	Original sam- ple (O)	Sam- ple mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/ STDEV )	P values
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> JOB SATISFAC- TION	0.615	0.613	0.049	12.652	0.000
JOB SATISFACTION -> JOB PERFORMANCE	-0.521	-0.516	0.061	8.547	0.000
MOTIVATION -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	0.778	0.778	0.029	26.553	0.000
MOTIVATION -> JOB SATISFACTION	0.302	0.303	0.052	5.803	0.000

### Πίνακας 4. Specific Indirect Effect

	T statistics (  O/STDEV )	P values
MOTIVATION -> EMPLOYEE ENGAGEMENT -> JOB SATIS- FACTION -> JOB PERFORMANCE	5.540	0.000
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> JOB SATISFACTION -> JOB PERFORMANCE	6.166	0.000
MOTIVATION -> JOB SATISFACTION -> JOB PERFOR- MANCE	5.296	0.000
MOTIVATION -> EMPLOYEE ENGAGEMENT -> JOB SATIS- FACTION	10.583	0.000

### Πίνακας 5. Total indirect Effect

	T statistics ( O/ STDEV )	P values
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> JOB PERFORMANCE	6.166	0.000
MOTIVATION -> JOB PERFORMANCE	7.450	0.000
MOTIVATION -> JOB SATISFACTION	10.583	0.000

### Πίνακας 6. Total direct Effect

	T statistics ( O/ STDEV )	P values
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> JOB PERFORMANCE	6.166	0.000
EMPLOYEE ENGAGEMENT -> JOB SATISFACTION	12.652	0.000
JOB SATISFACTION -> JOB PERFORMANCE	8.547	0.000
MOTIVATION -> EMPLOYEE ENGAGEMENT	26.553	0.000

MOTIVATION -> JOB PERFORMANCE  
MOTIVATION -> JOB SATISFACTION

7.450 0.000  
29.896 0.000

38

Αναλύοντας τους παραπάνω πίνακες, κυρίαρχο ρόλο για την απάντηση στο ερώτημα της στατιστικής σημαντικότητας είναι οι τιμές των T statistics, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τον λόγο της εκτιμώμενης τιμής μίας παραμέτρου από την υποτιθέμενη τιμή της προς το τυπικό της σφάλμα σε μία κανονική κατανομή. Εφόσον το διάστημα εμπιστοσύνης στην κανονική κατανομή είναι 95% τότε οι τιμές των t statistics θα πρέπει να υπερβαίνουν το 1,96. Στον παραπάνω πίνακα όντως οι τιμές t statistics όλων των σχέσεων είναι μεγαλύτερες από 1,96, οπότε οι υποθέσεις των σχέσεων αλληλεπίδρασης δεν θα απορριφθούν. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση τόσο του πίνακα όσο και από την εικόνα του μοντέλου παραπάνω είναι οι τιμές P Values και οι τιμές Original Sample (O). Οι τιμές P Values καθορίζουν αν μία σχέση έχει στατιστική σημαντικότητα και ισχύει αν οι τιμές είναι από 0.05 και κάτω (κανονική κατανομή). Επίσης όσο πιο μεγάλη διαφορά προς τα κάτω από το 0,05 τόσο ισχυρότερη είναι η σημαντικότητα, με απόλυτη σημαντικότητα το 0,000. Οι τιμές των Original Sample ορίζουν, τόσο την ισχυρότητα της σχέσης, όσο και την θετική ή αρνητική συσχέτιση (θετικό ή αρνητικό πρόσημο) των σχέσεων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση όλες οι σχέσεις είναι στατιστικά σημαντικές και από τις πέντε σχέσεις, δύο σχέσεις είναι με θετική συσχέτιση και τρεις έχουν αρνητική συσχέτιση. Επίσης δύο από αυτές έχουν απόλυτη συσχέτιση (P=0,000)

Για να συνοψίσουμε τις παραπάνω μετρήσεις, ο πίνακας 6 εξετάζει τις υποθέσεις και τα αποτελέσματα σύμφωνα με τη μέθοδο " Two Step Approach Model".

### Πίνακας 7. Summary of Path Coefficients and Significance levels

DIRECT HYPOTHEIS-CORRESPONDING PATHS	P-VALUE	HYPOTHESIS SUPPORT
motivation > employee engagement	0	<b>SUPPORTED</b>
job satisfaction > job performance	0	<b>SUPPORTED</b>
employee engagement>job satisfaction	0	<b>SUPPORTED</b>
DIRECT HYPOTHEIS-CORRESPONDING PATHS		
motivation -job satisfaction-employee engagement	0	<b>SUPPORTED</b>

employee satisfaction-job performance	engagement-job performance	0	<b>SUPPORTED</b>
--	-------------------------------	---	------------------

#### 4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να φωτίσει ακόμη περισσότερο και να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των τεσσάρων μεταβλητών, παρακίνηση εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και απόδοση με τη βοήθεια θεωρητικών μοντέλων, βιβλιογραφίας και στατιστικής ανάλυσης. Το κίνητρο ως έναυσμα για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης έχει σημαντική ψυχολογική επίδραση στους υπαλλήλους αλλά και στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού. Άλλωστε κάθε εργαζόμενος πάντα αναμένει τις μελλοντικές επαγγελματικές του διαδρομές αλλά εστιάζοντας μόνο στα μόνους και στους υψηλούς μισθούς δεν παρέχεται πάντα η βέλτιστη αποτελεσματικότητα στην ικανοποίηση και στην απόδοση εργαζόμενου. Οι ευκαιρίες για ανέλιξη, προσωπική και επαγγελματική που παρέχονται από τον οργανισμό, έχει αποδειχθεί ότι είναι το πιο σημαντικό κίνητρο για έναν εργαζόμενο και ενισχύουν την τάση του να παραμείνει. Το οργανωτικό περιβάλλον και οι κοινωνικές σχέσεις στην εργασία γίνονται επίσης ο κύριος λόγος που οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι. Ένα ακριβές, μετρημένο και καλά σχεδιασμένο σύστημα εκπαίδευσης και ανταμοιβής ακόμη ενισχύει την εργασιακή απόδοση.

Πολλές μελέτες είχαν ήδη διεξαχθεί σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση, η σχέση τους εξακολουθεί να υπόκειται σε πολλές αντικρουόμενες συζητήσεις για να καθοριστεί συγκεκριμένα η έκταση της σχέσης του. Όσον αφορά την παρακίνηση και τη χορήγηση κινήτρων στους υπαλλήλους, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το χρηματικό αντίτιμο είναι πολύ πιο σημαντικό από άλλα κίνητρα στρατηγικές που έδιναν έμφαση στην πτυχή της αντιμετώπισης των οικονομικών αναγκών των ατόμων. Ωστόσο κίνητρα όπως αυτό του Herzberg είχε αποδείξει ότι η αμοιβή δεν είναι ο μοναδικός δείκτης του κινήτρου των εργαζομένων.

Επιπλέον, αποδείχθηκε επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή απόδοση και τα κίνητρα αλληλεπιδρούν με το καθένα άλλο και λειτουργούν αλληλεξαρτώμενα έτσι ώστε η διαδικασία να είναι κυκλική παρά γραμμική. Η ικανοποίηση και η απόδοση συνδέονται με την απόδοση της ομάδας, το αποτέλεσμα αποκάλυψε ότι η ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερες επιδόσεις.

Ακούγεται ξεκάθαρο ότι δεν υπάρχει μονοσήμαντος ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία ως εκ τούτου, είναι πολύπλευρο φαινόμενο όπου υπόκειται σε διαφορετικούς ορισμούς και



προοπτικές. Αν και μελέτες απέδειξαν ότι το κίνητρο, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση είναι αλληλένδετα και αλληλεξαρτώμενα της παρακίνησης των εργαζομένων, η σχέση δεν

40

είναι γραμμική αλλά μάλλον κυκλική. Επιπλέον, δεν μπορεί να προσδιοριστεί αξιόπιστα ότι η απόδοση της εργασίας προκαλείται άμεσα από την ικανοποίηση. Με βάση το ολοκληρωμένο μοντέλο ατομικού κινήτρου για εργασία, είναι προφανές ότι ολιστικά, οι τρεις μεταβλητές συγκεκριμένα: κίνητρα, ικανοποίηση και δέσμευση από την εργασία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Επιπλέον, οι θεωρίες κινήτρων επιβεβαιώνουν την υπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει να κάνει με το κίνητρο που απαιτείται για να είναι ο οργανισμός επιτυχημένος και το ίδιο τα άτομα που εμπλέκονται είτε σε ατομική ή σε ομαδική δυναμικότητα. Οι θεωρίες όπως αναφέρθηκε ποικίλλουν ως προς το βαθμό επιρροής μεταξύ κινήτρων, απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Στην πραγματικότητα, οι δύο παράγοντες της θεωρίας του Herzberg υποστηρίζουν ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ο ισχυρότερος παράγοντας επιρροής, ενώ η θεωρία του Adam εξετάζει κυρίως την κοινωνική σύγκριση. Από την άλλη, όταν η ανάλυση γίνεται ως προς την ικανοποίηση των μελών της ομάδας και τις ομαδικές επιδόσεις, είναι διαδεδομένο ότι οι ομάδες εργασίας χρησιμεύουν ως ανοιχτά συστήματα με την ικανοποίηση να είναι το κύριο προϊόν της. Η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι ο κύριος λόγος για την επίτευξη βιώσιμων ομάδων εργασίας που είναι ζωτικής σημασίας για την απόκτηση μακροπρόθεσμης απόδοσης του οργανισμού. Αυτά θα βοηθήσουν τους "managers" να καταλάβουν ότι οι εισροές αυτές είναι απαραίτητες για να επιτύχει η ομάδα τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## **5. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ**

Η συνεργασία των τεσσάρων μεταβλητών είναι το κλειδί για επιθυμητά αποτελέσματα, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να μένουν σε απομόνωση, αλλά θα πρέπει να ενθαρρύνονται να εργαστούν μαζί για να επιτύχουν αποτελεσματικά τους στόχους και να έχουν επιτυχία είτε σε ομάδα είτε στην οργάνωση στο σύνολό της

Κατά καιρούς έχουν προταθεί από έρευνες διάφορες τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η παραγωγικότητα και απόδοσή τους. Αναλυτικότερα, αυτές που έχουν οριστεί ως πιο σημαντικές στην μέχρι σήμερα βιβλιογραφία είναι:

1. Η πρακτική των ανταμοιβών: αναφέρονται σε *εξωτερικές* ανταμοιβές και σε *εσωτερικές*. Οι εξωτερικές χωρίζονται περαιτέρω σε άμεσες, όπως είναι ο υψηλότερος μισθός, τα προγράμματα

41

συμμετοχής στα κέρδη ή στην απόκτηση μετοχών, ενώ έμμεσες είναι το ωράριο εργασίας, η χρονική διάρκεια της άδειας η υγειονομική ασφάλιση, οι ευκαιρίες για επιμόρφωση κ.ά. Οι *εσωτερικές* ανταμοιβές ωστόσο, δεν είναι μία έννοια εύκολα αντιληπτή, καθώς περιλαμβάνει την ικανοποίηση ανώτερων -σε ιεραρχία- αναγκών. Σε αυτό το πλαίσιο ανήκουν η αναγνώριση της αξίας και της προσφοράς μέσα στον εργασιακό χώρο, ο σεβασμός, η επιβράβευση από τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνεται η ικανοποίηση από την κοινωνική συναναστροφή – τόσο με συναδέλφους όσο και με πολίτες- αλλά και το αίσθημα πληρότητας από την παροχή βοήθειας στους πολίτες. Ακόμη, είναι πολύ πιθανό να συνυπάρχει και το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης, μέσα από την επίτευξη των στόχων και της υπηρετήσης του χρέους (Καλλιγά, 2011).

2. Η διεύρυνση και εμπλουτισμός της εργασίας: Οι δύο αυτές τεχνικές είναι πολύ σημαντικές για την παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, στον οποίο συχνά οι εργασίες είναι αυστηρά δομημένες και δεν επιτρέπουν την αυτοβουλία. Η διεύρυνση αναφέρεται στην επέκταση των καθηκόντων, προκειμένου να αποφεύγεται η ανία από τη διαρκή επανάληψη. Ο εμπλουτισμός από την άλλη αφορά στη δυνατότητα παραχώρησης επιπλέον αρμοδιοτήτων στον εργαζόμενο, γεγονός που προσφέρει μεγαλύτερο αυτοέλεγχο και αυτονομία εργασίας.

3. Η επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού: Η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις αρμοδιότητές τους, καθώς και τον τρόπο άσκησης των καθηκόντων τους, τις αλλαγές που μπορεί να συμβαίνουν μέσα στους διάφορους τομείς μίας υπηρεσίας κτλ. Είναι απαραίτητο κάθε οργανισμός να παρέχει κάθε δυνατή επιμόρφωση και καθοδήγηση μέσω πχ. φυλλαδίων, σεμιναρίων κ.ά, ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν πλαισιωμένοι ανά πάσα στιγμή και σίγουροι για την άσκηση των καθηκόντων τους (Καλλιγά, 2011).

4. Ο καθορισμός στόχων: Αναντίρρητα, η στοχοθεσία αποτελεί σπουδαίο κομμάτι της παρακίνησης. Οι σαφείς, ρεαλιστικοί και υλοποιήσιμοι στόχοι εμπνέουν πάντα τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα συντελούν στην ενεργοποίηση των ικανοτήτων τους, προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

5. Η αξιολόγηση του προσωπικού: Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία παρακίνησης. Οι περιοδικές αξιολογήσεις παρέχουν στα υψηλόβαθμα στελέχη μια

σαφή εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο προκειμένου να είναι πιο αποδοτικοί και να υλοποιούν τους στόχους, εφόσον γνωρίζουν πως υπάρχει έλεγχος και αναγνώριση της δουλειάς τους. Εκ των ουκ άνευ βέβαια

42

κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει αντικειμενικότητα και διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης (Καλλιγά, 2011).

6. Η θετική ενίσχυση και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων: Η θετική ενίσχυση συνδέεται στενά με τη διαδικασία της αξιολόγησης, Ο εργαζόμενος όσο πιο συχνά δέχεται ανατροφοδότηση για την εργασία του και επιδοκιμάζεται για αυτήν, τόσο πιο παραγωγικός είναι. Επίσης, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων προσφέρει στον εργαζόμενο την ευκαιρία δράσης και αυτενέργειας και τον κινητοποιεί διπλά, αφού συμμετέχει και ο ίδιος στη στοχοθεσία (Ανδρικοπούλου, 2019).

7. Οι κύκλοι ποιότητας: Πρόκειται για μία πρακτική, η οποία μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, να συμβάλει στην καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ τους, προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά ως σύνολο, με κοινούς στόχους. (Duncan & Peterson, 2010).

Επιπροσθέτως, η εισαγωγή συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης που ενεργοποιεί την παρακίνηση των εργαζομένων εν συνόλω, μπορεί να βοηθήσει το Δημόσιο Τομέα να βελτιώσει τη δέσμευση των εργαζομένων και να αποφύγει την εξάντληση εργαζομένων. Προηγούμενη έρευνα έχει διαπιστώσει ότι η εισαγωγή ενός συστήματος εργασίας υψηλής απόδοσης μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς αυτά τα συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την ασάφεια ρόλων και τη σύγκρουση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων και να βελτιώσουν τη συναισθηματική τους ευημερία, αποφεύγοντας έτσι τις αρνητικές συνέπειες της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων (Kloutsiniotis et al., 2021).

## **6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ**

Πέρα από τη συνεισφορά της παρούσας έρευνας δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου σε περιορισμένο χρονικό πλαίσιο, επομένως δεν είναι δυνατή η εξαγωγή δυναμικών αιτιακών συμπερασμάτων. Ωστόσο, η δοκιμή ενός μοντέλου που βασίζεται στη θεωρία χρησιμοποιώντας μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων εξακολουθεί να επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων (Boxall et al., 2016).

Ένας επιπλέον περιορισμός είναι ότι ένας αριθμός σχετικών παραγόντων που έχουν αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων, συγκεκριμένα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και πίεση εργασίας, δεν συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα.

43

Τέλος, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διευρύνει το εύρος αυτής της έρευνας ώστε να συμπεριλάβει μεγαλύτερο αριθμό δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα, με διαφορετικές οργανωτικές δομές, αποστολές και στόχους, προκειμένου να γίνει καλύτερη κατανόηση της θετικής επίδρασης που μπορεί να έχουν οι τεχνικές παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- Agarwal, U. (2014). Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. *Team Performance Management*, 20(3/4), 102–120. doi:10.1108/TPM-01-2013-0004.
- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). Employee work engagement and organizational commitment: A comparative study of private and public sector organizations in Ghana. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20–33.
- Al Bdour Ali, A., & Altarawneh Ikhlas, I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192–212.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, E., Shaukat, Z., & Usman, Z., (2010). Effects of Motivational Factors on Employees Job Satisfaction a Case Study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70-80.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35. doi:10.1108/JOEPP-08-2014-0042
- Alfesa, K., Shantz, A. D., Truscott, C., & Soaned, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Ali, Wasif. (2016). Understanding the Concept of Job Satisfaction, Measurements, Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment: A Theoretical Framework. *Archives of Business Research*. 4. 10.14738/abr.41.1735.
- Allameh, S. M., Shahriari, M., & Mansoori, H. (2012). Investigating employee's attitude toward organization, organizational climate and employee's engagement as antecedents of citizenship behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 384–393.

Al-Tit, A. A., & Hunitie, M. (2015). The mediating effect of employee engagement between its antecedents and consequences. *Journal of Management Research*, 7(5), 47–62.

45

Alvi, A. K., Cheema, Q. I., & Haneef, M. (2014). Does the relationship of work life balance and employee job engagement exist in banking sector of Pakistan? *Science Institute (Lahore)*, 26(4), 1761-1763. 13.

Amah, O. E., & Sese, E. (2018). Relational energy and employee engagement: Role of employee voice & organisational support. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(3), 475–487.

Arshadia, N. (2010). Necessary need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 5(January), 1267- 1272.

Atchison, T.J. & Lefferts, E.A. (1972). The predication of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. *Personnel Psychology*, 25(1), 53-64

Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313–326.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115

Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013). Impact of internal communication on employee engagement – A study at Delhi international airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 1–13.

Balakrishnan, C., Masthan, D., & Chandra, V. (2013). Employee retention through employee engagement- A study at an Indian International Airport. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 9–16.

Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication*, 28(3), 12–29.

Banhwa, P. F., Chipunza, C., & Chamisa, S. F. (2014). The influence of organisational employee engagement strategies on organisational citizenship behaviour within retail banking. A case of amatole district municipality. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 53.

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg Controversy: A Critical Reappraisal. *Academy of Management Journal*, 11(1), 99-108.
- Benrazavi, Rahim & Silong, A.D.. (2013). Employees' job satisfaction and its influence on willingness to work in teams. *Journal of Management Policy and Practice*. 14. 127-140.
- Bhagawati, M. V., & Aralelimath, S. S. (2012). Employee engagement: A study of employees of Dccbs of Maharashtra state. *International Journal of Marketing. Financial Services and Management Research*, 1(5), 27–33.
- Bhatnagar, J., & Biswas, S. (2010). Predictors & outcomes of employee engagement: Implications for the resource-based view perspectives. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), 273–286.
- Bhatt, K. (2012). Employee engagement: A tool to achieve sustainable growth- A case study of GNFC. *International Journal of Research in Management. Economics and Commerce*, 2(6), 92–105.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. (2013). Mediator analysis of employee engagement: Role of perceived organizational support, PO fit, organizational commitment and job satisfaction. *Vikalpa*, 38(1), 27–40.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2018). The Unintended Consequences of Organizational Citizenship Behaviors for Employees, Teams, and Organizations. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, 185. 14
- Employee Engagement
- Badubi, R.M. (2017). Theories of motivation and their applications: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Boxall, P., Guthrie, J. P., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103-111.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770.

- Brenner, V., Carmack, C., & Weinstein, M. (1971). An empirical test of the motivation–hygiene theory. *Journal of Accounting Research*, 9(2), 359-366.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2001). 'Organizational behavior: affect in the workplace', *Annual Review of Psychology*, 53(12), 279-307.
- Brown, D. (2014). The Future of Reward Management. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 147-151.
- Buckingham, M. (2005). What Great Managers do. *Harvard Business Review*, 3(3), 70-79.
- Byrne, Z. S. (2014). *Understanding employee engagement: Theory, research, and practice*. Routledge.
- Campbell, J. P., Glaser, M. B. and Oswald, F. L. (1996) 'The substantive nature of job performance variability', in K. R. Murphy (ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 258-299.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G. and Pulakos, E. D. (1990) 'Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs', *Personnel Psychology*, 43: 277-300.
- Campbell, J. P. (1990) 'Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology', in M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. Vol. 1: pp. 687-732.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. and Sager, C. E. (1993) 'A theory of performance', in C. W. Schmitt and W. C. A. Borman (eds), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 35-70.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). Relationships between occupational self efficacy, human resource development climate, and work engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 370–383.
- Christopher TH. Miners, Ivona Hideg, in *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, 2015
- Chyung, S.Y. (2001). Systemic effects of improving the motivation appeal of online instruction on adult distance. Education A paper presented at the 82nd annual conference of the American



Educational Research Association (AERA) in Seattle, W A.

- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 72–89. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00059.x
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324–351.
- Csikszentmihalyi, M. (1982). Towards a Psychology of Optimal Experience. In L. Wheeler (Ed.), *Annual Review of Psychology and Social Psychology*, (3) (pp. 13–36). Beverly Hills, CA: Sage.
- Das, S. P., Narendra, P., & Mishra, P. (2013). Drivers of employee engagement: A study in Indian manufacturing sector. *International Journal of Current Research*, 5(7), 1981–1987.
- Davin, K. & Allen, G. (1970). Length of Time that Feelings Persist for Herzberg's Motivational and Maintenance Factors. *Personnel Psychology*, 23(1), 67-76.
- Duncan FL, Peterson FB (2010). *Gender and Motivation for Achievement, Affiliation Intimacy, and Power*, Springer Science –Business Media
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. doi:10.1037/0021-
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *The Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Even, R., Smith, P., Hulin, C, & Locke, E. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544-550.
- Farr, R. M. (1977). On the nature of attributional artifacts in qualitative research: Herzberg's two-factor theory of work motivation. *Journal of Occupational Psychology*, 50(1), 3-14.

- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work and Stress*, 26(3), 213–229.
- Garg, N. (2014). Employee engagement and individual differences: A study in Indian Context. *Management Studies and Economic Systems*, 1(1), 41–50.
- Ford, R. (1969). The obstinate employee. *The Public Opinion Quarterly*, 33(3), 301-310.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 174–185.
- Ghodrati, Hassan & Tabar, Reza. (2013). A study on effective factors on employee motivation. *Management Science Letters*.
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628–652.
- Goffman, E. (1961). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor-Doubleday.
- Gowri, P. A., & Mariammal, M. (2012). Factorial dimensions of employee engagement in public and private sector banks. *Bonfring International Journal of Data Mining*, 2(4), 1–5.
- Graen, G. (1966). Addendum to “An empirical test of the Herzberg two-factor theory”. *Journal of Applied Psychology*, 50(6) 551-555.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *The Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74–86.
- Gujral & Jain. (2013). Determinants and outcomes of employee engagement: A comparative study in information technology (IT) sector. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 207-220.

- Gulzar, S. (2015). Employee engagement: An empirical study of higher education sector in Kashmir. *Journal of Research in Management and Technology*, 4(4), 20–26.
- Gummadi, A., & Devi, A. (2013). An empirical study on the relationship between determinants of employee engagement among the banking professionals of Guntur urban region. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 2(5), 23–28.
- Gupta, Dr. Ashish & Tandon, Anushree & Barman, Darshana. (2019). *Employee Engagement – Evolution, Approaches and Perspectives*.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship 49 behaviour and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2806–2817.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader–member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299–314.
- Indahingwati, A., Launtu, A., Tamsah, H., Firman, A., Putra, A. H.P. K., & Aswari, A. (2019). How Digital Technology Driven Millennial Consumer Behaviour in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25-34.
- Hague, D. J. (1985). Incentives and motivation in the construction industry: A critique. *Construction Management and Economics*, 3(2), 163-170.
- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119
- Hallowel, E.M. (2005). Overloaded circuits: Why smart people underperform. *Harvard Business Review*, 83, 54-62.

- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314–328.
- 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. *The Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393-402.
- Herzberg, F. (1979). Motivation and Innovation: Who are Workers serving?. *California Management Review*, 22(2), 60-70.
- Hewitt Corp. Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248–257.
- Hee, Ong & Yan, Lim & Rizal, Adriana & Tan, Kowang & Fei, Goh. (2018). Factors Influencing Employee Job Satisfaction: A Conceptual Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- House, R. & Wigdor, L. (1976). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A Review of the Evidence and Criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369-389.
- Jaupi, F., & Llaci, S. (2015). The impact of communication satisfaction and demographic variables on employee engagement. *Journal of Service Science and Management*, 8(April), 191–200.
- Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *Indian*

- Journal of Industrial Relations, (d): 162–182. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: A case study. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 172, 161–168.
- Kandulapati, S., & Manchala, D. G. (2011). Relationship between Staff Engagement and commitment: a study at IVRCL. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*, 1(3), 44-48.
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132–
- Katt, J. & Condly, S. (2009). A preliminary study of classroom motivators and de-motivators from a motivation-Hygiene perspective. *Communication Education*, 58(2), 213-234.
- Kloutsiniotis, P. V., Katou, A. A., & Mihail, D. M. (2021). Examining the “dark-side” of high performance work systems in the Greek manufacturing sector. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 1104–1129.
- Knoop, R. (1994). Reliving stress through value-Rich Work. *The Journal of Social Psychology*, 134(6), 829-836.
- Lahiff, J. (1976). Motivators, hygiene factors, and empathic communication. *Journal of Business Communication*, 13(3), 15-23.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–120.

- Luthans & Peterson. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5), 376-387.
- Marinak, B. A., & Gambrell, L. B. (2008). Intrinsic motivation and rewards: What sustains young children's engagement with text? *Literacy Research and Instruction*, 47(1), 9-26.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30.
- Madan. S. (2017). Moving from employee satisfaction to employee engagement. *International Journal of Research in Commerce and Management*, 8(6).
- Maidani, E. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-448.
- Manonmani, P., Mark, J., Karthikeyan, R., & Uma, V. (2013). A study on employee engagement with special reference to steel casting manufacturing company, Coimbatore, Tamil Nadu. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 59-61.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-42.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on lmx agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness,

safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.

Mehta, M., Chandani, A., Moksha, N., & Chandran, P. (2016). Trends in employee engagement practices in global and Indian companies: A technique to curb attrition. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15).

Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(3).

Meng, F., & Wu, J. (2015). Merit pay fairness, leader-member exchange, and job engagement: Evidence from Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1), 47–69.

Mokaya, S. O., & Kipyegon, M. J. (2014). Determinants of employee engagement in the banking industry in Kenya: Case of Cooperative Bank. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 187–200.

Moretti, M., & Postruznik, N. (2012). *Stress management and employee engagement: A case study*. Academic Press.

Motowidlo, S. J., & Beier, M. E. (2010). Differentiating specific job knowledge from implicit trait policies in procedural knowledge measured by a situational judgment test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 321–333.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.

Motowidlo, S. J., Brownlee, A. L., & Schmit, M. J. (1998, April). Relations between individual differences in personality, ability, and experience and knowledge, skill, and performance in

servicing retail customers. Paper presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.

Motowidlo, S. L., Dunnette, M. D., & Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 640–647.

Motowidlo, S. J., Hooper, A. C., & Jackson, H. L. (2006a). A theoretical basis for situational judgment tests. In J. Weekley & R. Ployhart (Eds.), *Situational judgment tests* (pp. 57–81). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Motowidlo, S. J., Hooper, A. C., & Jackson, H. L. (2006b). Implicit policies about relations between personality traits and behavioral effectiveness in situational judgment items. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 749–761.

Motowidlo, S. J., & Peterson, N. G. (2008). Effects of organizational perspective on implicit trait policies about correctional officers' job performance. *Human Performance*, *21*, 296–413.

Muthuveloo, R., Basbous, O. K., Ping, T. A., & Long, C. S. (2013). Antecedents of employee engagement in the manufacturing sector. *American Journal of Applied Sciences*, *10*(12), 1546–1552.

Nicholls, J. G. (2007). 'Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance', *Psychological Review*, *91*(3), 328-346.

Nicholson, N. (2003). How to motivate your problem people. *Harvard Business Review*, *81*(1), 57-65.

Ondrak, D.A. (1974). Defense mechanisms and the Herzberg theory: An alternate test. *Academy of Management Journal*, *17*(1), 79-89.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in*



Organizational Behavior, 12(1), 43–72.

O' Leary, C. (2019). Public service motivation: A rationalist critique. *Public Personnel Management*, 45(1), 82-96.

Otieno, B. B. A., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). Effect of employee engagement on organization performance in Kenya's horticultural sector. *International Journal of Business Administration*, 6(2), 77–85.

Owor, J. J. (2015). HR practises and OCB: Mediating role of employee engagement in soft drink firms in Uganda. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 159–170.

Pandita, D. (2017). An Analysis of Organizational Justice on Employee Engagement in Selected Healthcare NGOs in India. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 8(4), 773.

Patil, T., & Ramanjaneyalu, N. (2015). Stay interview as an intervention for employee engagement. *Asian Research Journal of Business Management*, 3(1), 13–21.

Pinning's, J. (1970). Work-value systems of white-collar workers. *Administrative Science Quarterly*, 15(4), 397-405.

Pynes, J.E.(2009). Privilization and Human Resources Management: Some Equity Challenge- The Case of the city of Tampa. *Journal of Public Management & Social Policy*, Fall.

Rajan, Pappu. (2015). Job Satisfaction and its Influence in the Work Environment.

Ram, P., Swapna, B. G., & Prabhakar, G. V. (2011). Work environment, service climate, and customer satisfaction: Examining theoretical and empirical connections. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20).

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature.

The Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσγγίσεις. Εκδόσεις Κριτική.

Rogers, J. (2005). Aspiring to leadership—identifying teacher-leaders. *Medical Teacher*, 27(7), 629-633.

Robbins, S. (2002), *Organizational Behavior*, Thrift Books Warehouse, United States.

Robbins, S. and Judge, T., (2011), *Organizational Behavior 15th Edition* New Jersey: Prentice Hall

Roe, R. A. (1999) 'Work performance: A multiple regulation perspective', in C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: Wiley. Vol. 14: pp. 231-335.

Russell, B. (2008). 'The Analysis of Mind', San Francisco: BiblioBazaar, LLC.

Sachau, D. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.

Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415. 1520

Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Driving employee engagement in nationalized banks in India. *International Conference on Economics, Business Innovation*, 38, 131-134.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.

Schoroder, R. (2008). Job satisfaction of employees at a Christian university. *Journal of Research on*

Christian Education, 17(2), 225-246.

- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Schuh, S. C., Zheng, M. X., Xin, K. R., & Fernandez, J. A. (2017). The interpersonal benefits of leader mindfulness: A serial mediation model linking leader mindfulness, leader procedural justice enactment, and employee exhaustion and performance. *Journal of Business Ethics*, 119.
- Schwab, D. & De Vitt, W. (1971). A test of the adequacy of the two factor theory as a of self-report performance effects. *Personnel Psychology*, 24(2), 293-303.
- Schwab, D. & Hahnemann, H. (1970). Aggregate and Individual Predictability of the two Factor Theory of Job Satisfaction”. *Personnel Psychology*, 23(1), 55-66.
- Semerek, R. & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's Theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a University. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *The Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227. doi:10.1037/0021-9010.81.3.219
- Shafi, S., Saeed, H., Zaigham, S., Jahangir, S., Ahmed, H. R., & Ullah, Z. (2013). Relationship of communication, mentoring and socialization with employee engagement. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(3), 17–36.
- Shipley, D. & Kiely, J. (1986). Industrial sales force motivation and Herzberg's dual factor theory: A UK perspective. *Journal of personal Selling & Sales Management*, 6(1) 9-16.
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring employee engagement with (corporate) social

responsibility: A social exchange perspective on organisational participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537–548.

Snell, A. (2009). Tackling the challenges of employee engagement. *Strategic HR Review*, 8(2), 37–38.

Spychala, Anne. (2008). Job performance. First publ. in: *Micro approaches (Sage handbook of organizational behavior; vol. 1)* / ed. by Julian Barling ... Los Angeles, Calif. [u.a.]: SAGE, 2008, pp. 427-447.

Spector, P.E. (1985), Measurement of human service staff satisfaction, Development of job satisfaction survey *American Journal of Community Psychology*. 144

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.

Spector, P.E. (2007), *Industrial and Organizational Psychology, Research and Practice*, John Wiley & Sons, USA. Spector, P.E. (2008), *Industrial and Organizational Behavior*.

Spillane, R. (1973). Intrinsic and extrinsic job satisfaction and labour turnover. *Occupational Psychology*, 47(1/2), 71-74.

Stamm, H.B. (2009), *Professional Quality of Life: Elements Theory and Measurement*, Available at: <http://www.proqol.com>

Stead, B. (1972). Berol's communication process model as applied to the behavioral theories of Maslow, Herzberg, and McGregor. *Academy of Management Journal*, 15(3), 389-394.

Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Zaborila Dumitru, C., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17(3), 188–207.

Taber, T. (1991). Triangulating job attitudes with interpretive and Positivist measurement methods.

Personnel Psychology, 44(3), 557-600.

Tamosaitis, W. & Schwenker, M. (2002). Recruiting and retaining technical personnel at a contractor-operated government site. *Engineering Management Journal*, 14(1), 29-34.

Tuten, T. & August, R. (1998). Understanding consumer satisfaction in service settings: A bidimensional model of service strategies. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(3), 553- 564.

Venkatesh, J., & Lissy, T. A. (2014). A study on relationship between employee engagement factors and organizational commitment in private banking sector. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(5), 209–217.

Weiss, H. M. (2002). 'Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences' *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.

Wood, D. & Lebold, W. (1970). The multivariate nature of professional job satisfaction. *Personnel Psychology*, 23(2), 173-189.

Ανδρικοπούλου, Μ. (2019). Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού του ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου βάσει των μεθόδων management σε περίοδο κοινωνικό-οικονομικής κρίσης

Καλλιγά Α. (2011). Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

