



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Ο Ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων  
σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Η περίπτωση του ΙΚΑ.**

**ΜΑΡΙΑ ΜΠΑΜΠΙΑΝΗ**

**ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ**

**ΑΘΗΝΑ, Ιούνιος, 2015**



**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Ο Ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων σε περίοδο  
οικονομικής κρίσης. Η περίπτωση του ΙΚΑ**

**ΜΑΡΙΑ ΜΠΑΜΠΑΝΗ**

**ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ**

**ΑΘΗΝΑ, Ιούνιος, 2015**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας περιεχομένων.....	4
Περίληψη .....	7
Abstract.....	8
Ευχαριστίες.....	9

### Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σημασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την Περίοδο Κρίσης .....	10
1.2 Στόχοι Παρούσας Εργασίας.....	12
1.3 Δομή Παρούσας Εργασίας.....	13

### Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Θεωρίες Παρακίνησης Εργαζομένων.....	14
2.1.1 Θεωρίες των Αναγκών .....	14
2.1.1.1 Θεωρία Ικανοποίησης - Ιεράρχησης των Αναγκών (Maslow).....	15
2.1.1.2 Θεωρία ERG.....	16
2.1.1.3 Θεωρία X και Θεωρία Y (McGregor).....	17
2.1.1.4 Θεωρία της Απόκτησης των Αναγκών (McClelland).....	19
2.1.1.5 Δι-παραγοντική Θεωρία - Υγιεινής & Ικανοποίησης Κινήτρων (Herzberg).....	20
2.1.1.6 Σύγκριση - Αξιολόγηση των Θεωριών των Αναγκών.....	21
2.1.2 Θεωρίες της Νόησης.....	22
2.1.2.1. Θεωρία των Προσδοκιών.....	22
2.1.2.2 Θεωρία της Ισορροπίας .....	24

2.1.2.3 Θεωρία των Στόχων .....	25
2.1.2.4 Σύγκριση - Αξιολόγηση των Θεωριών της Νόησης.....	25
2.2. Τύποι Ανταμοιβών προς Παρακίνηση Εργαζομένων.....	26
2.2.1 Εσωτερικές Ανταμοιβές .....	28
2.2.2 Εξωτερικές Ανταμοιβές.....	28
2.2.3 Αξιολόγηση Εσωτερικών & Εσωτερικών Ανταμοιβών.....	30
2.3. Συστήματα Ανταμοιβών και Απόδοση των Εργαζομένων.....	32
2.3.1 Ανταμοιβές Βασισμένες στην Χρηματοοικονομική Απόδοση.....	32
2.3.2 Ανταμοιβές Βασισμένες στην Ομαδική ή Ατομική Απόδοση.....	33
2.3.3 Ανταμοιβές Βασισμένες σε Μη-Χρηματοοικονομικά Μέτρα Απόδοσης.....	34
2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	35
2.4.1 Έννοια και Σημασία Εργασιακής Ικανοποίησης.....	35
2.4.2 Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	39
2.4.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	42
2.4.4 Επιπτώσεις Εργασιακής Ικανοποίησης.....	44
2.4.5 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	45
2.5 Σχέση Παρακίνησης Εργαζομένων και Εργασιακής Ικανοποίησης.....	47
2.6 Η Επίδραση της Κρίσης στην Παρακίνηση των Εργαζομένων.....	51

### **Κεφάλαιο 3: Στατιστικά Αποτελέσματα**

3.1 Δημογραφικά Στατιστικά.....	54
3.2 Διερεύνηση Επιπέδου Παρακίνησης σε Σχέση με Δημογραφικούς Παράγοντες.....	55

3.3 Διερεύνηση Σχέσης Εργασιακής Ικανοποίησης και Παρακίνησης σε κάθε Δημογραφική ομάδα .....	69
3.4 Διερεύνηση Επίδρασης στους παράγοντες που διαμορφώνουν την παρακίνηση.....	69
.....	69

## **Κεφάλαιο 4: Τελικά Συμπεράσματα**

4.1 Σύνοψη Συμπερασμάτων.....	71
4.2 Προτάσεις προς τη Διοίκηση.....	73
4.3 Περιορισμοί Παρούσας Έρευνας.....	74
4.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	75

## **Παράρτημα Ι**

Ερωτηματολόγιο.....	75
---------------------	----

## **Βιβλιογραφία**

Ελληνική.....	83
Αγγλική.....	84

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την εργασιακή παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και τη μεταξύ τους σχέση. Στο θεωρητικό μέρος αναφέρονται σχετικές θεωρίες εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης, ενώ αναφέρονται και σχετικές εμπειρικές έρευνες που επιβεβαιώνουν τη μεταξύ τους θετική σχέση. Επίσης, αναφέρονται μελέτες που δείχνουν ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την ιεραρχία των παραγόντων παρακίνησης. Στο πλαίσιο του εμπειρικού μέρους, διεξήχθη έρευνα σε συγκεκριμένο υποκατάστημα του ΙΚΑ σχετικά με τη σχέση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει ένα πολύ μέτριο επίπεδο εργασιακής παρακίνησης και ικανοποίησης, ενώ επιβεβαιώθηκε και η μεταξύ τους θετική σχέση. Επίσης, βρέθηκε ότι η οικονομική κρίση δεν επηρέασε την ιεραρχία των παραγόντων παρακίνησης, σε αντίθεση με παλαιότερες έρευνες που παρουσιάστηκαν.

## **ABSTRACT**

The present dissertation deals with job motivation, job satisfaction, and their association. In the theoretical part, relevant motivation and job satisfaction theories are mentioned, while several empirical studies confirming their positive association are mentioned. In the context of the empirical part, a study in a specific IKA department was conducted. The results showed a very mediocre level of both job motivation and job satisfaction, while the positive association was confirmed. Moreover, another research finding was that the financial crisis did not affect motivation factors' hierarchy, in opposition to older researches presented.



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Η έρευνα αυτή υλοποιήθηκε με την υποστήριξη ενός αριθμού ατόμων τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω για τον πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφεραν και τον πολύτιμο χρόνο τους.*

*Να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ<sup>ο</sup>ν Μιχιώτη Αθανάσιο για την καθοδήγηση και επιστημονική του βοήθεια.*

*Τέλος να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την πολύτιμη στήριξή τους υλική και ηθική..*

## **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί την εισαγωγή στην παρούσα εργασία η οποία έχει ως αντικείμενο την παρακίνηση των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης, την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και τη μεταξύ τους σύνδεση. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την παρουσίαση του θέματος της παρούσας εργασίας τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Στα επόμενα τμήματα του κεφαλαίου παρουσιάζεται μια μικρή ανάλυση και παρουσίαση του αντικειμένου της παρούσας εργασίας, οι θεωρητικοί και εμπειρικοί στόχοι της, καθώς και η δομή των επόμενων κεφαλαίων.

### **1.1 Σημασία Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού την Περίοδο Κρίσης**

Πολλοί συγγραφείς στο πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι πολύ σημαντική η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα με την έννοια ότι μπορεί να αποτελέσει στοιχείο διαφοροποίησης και άρα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εντούτοις, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων δεν είναι μια διαδικασία απλή και σίγουρα θέλει πολύ προσοχή και λεπτούς χειρισμούς μιας και η αναφορά γίνεται σε ανθρώπους όπου ο κάθε ένας δεν δρα, στο περιβάλλον της δουλειάς, μόνο με τη λογική, αλλά και με την παρόρμηση και με το συναίσθημα. Επίσης, ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου δεν είναι ο ίδιος και έτσι ο κάθε εργαζόμενος, το κάθε στέλεχος, χρειάζονται, ως ένα βαθμό, διαφορετική αντιμετώπιση από τη διοίκηση και τους προϊσταμένους.

Είναι γεγονός κοινά αποδεκτό ότι είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να έχει εργαζόμενους που να εκφράζουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους (job satisfaction). Εντούτοις, όπως θα διερευνηθεί και θα παρουσιαστεί και αναλυτικότερα, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα κάνουν έναν εργαζόμενο να νιώσει ικανοποιημένος από την εργασία του σε υψηλό βαθμό. Για παράδειγμα, άλλοι εργαζόμενοι νοιάζονται για τις απολαβές, άλλοι για το αντικείμενο εργασίας και το είδος των ευθυνών που αναλαμβάνουν, άλλοι για την συμπεριφορά των συναδέλφων και της διοίκησης, άλλοι για τις δυνατότητες επαγγελματικής

ανέλιξης κτλ. Συνεπώς, είναι φανερό ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικά κίνητρα και διαφορετικούς παράγοντες παρακίνησης.

Πράγματι, γενικότερα, όπως αναφέρεται και στη σχετική βιβλιογραφία, τα κίνητρα για να είναι ένας εργαζόμενος ικανοποιημένος δεν είναι έτσι απλοϊκά οι απολαβές που λαμβάνει λόγω της εργασίας που προσφέρει. Σίγουρα και αυτές αποτελούν ένα ισχυρό παράγοντα υποκίνησης για να είναι ένας εργαζόμενος πιο ικανοποιημένος από την εργασία του, αλλά και παράγοντες όπως το αντικείμενο εργασίας, η ασφάλεια εν ώρα εργασίας, το εργασιακό κλίμα και οι δυνατότητες ανέλιξης είναι και αυτοί παράγοντες που μόνο αδιάφορους δεν αφήνουν τους εργαζόμενους.

Εντούτοις, σε περιόδους οικονομικές που δεν είναι τόσο ομαλές, όπως η περίοδος της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε από το καλοκαίρι του 2008 και μετά από μερικά χρόνια φάνηκε πιο έντονα και στην Ευρώπη και συνεχίζεται μέχρι και τις μέρες μας, τίθεται ένα ερώτημα κατά πόσο οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων από τη δουλειά τους είναι οι ίδιοι στο βαθμό που ίσχυε πριν την κρίση.

Πράγματι, σε περιόδους ύφεσης με την ανεργία να αυξάνεται δραματικά και το εισόδημα των νοικοκυριών να μειώνεται με παράλληλα δημοσιονομικά μέτρα που αυξάνουν τις διάφορες εισφορές προς κράτος και ασφαλιστικά ταμεία, τότε ίσως και να είναι πολυτέλεια για τους εργαζόμενους να ζητάνε πολλά από την εργασία τους και ίσως και να είναι ικανοποιημένοι έστω και με τα πλέον βασικά. Η λογική είναι ότι οι εργαζόμενοι σε μια περίοδο κρίσης να νοιάζονται περισσότερο για την επιβίωση τους. Δηλαδή, να έρχεται σε δεύτερη και τρίτη μοίρα κατά πόσο τους αρέσει το αντικείμενο μιας εργασίας ή πως είναι το εργασιακό κλίμα και αν θα έχουν προοπτικές ανέλιξης και να έρχεται σε πρώτη μοίρα εάν πληρώνονται στην ώρα τους, εάν οι απολαβές είναι αρκετές για τη διαβίωση τους κτλ.

Σε μια περίοδο κρίσης ο κάθε εργαζόμενος αναμένεται να έχει διαφορετικούς παράγοντες παρακίνησης και να είναι πιο διστακτικός να φύγει από μια δουλειά η οποία δεν τον ικανοποιεί σε παράγοντες πλην των απολαβών. Έτσι, αναμένεται η παρακίνηση που θα έχει να είναι ξεκάθαρα από να μείνει στην δουλειά που έχει και να μην αναγκάζεται σε περίοδο υψηλής ανεργίας και χαμηλής ζήτησης εργασίας να ψάχνει για δουλειά.

Όλα αυτά πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση ώστε να φροντίσει ακόμα και σε τέτοιες περιόδους κρίσης να έχει όσο το δυνατό ικανοποιημένους τους εργαζόμενους της διότι ίσως σε μια τέτοια περίοδο να έχει την εργασιακή επίδοσή τους ακόμα περισσότερο ανάγκη. Αν

και τα κίνητρα για καλύτερη παρουσία στην δουλειά όντως να έχουν αλλάξει σε περίοδο κρίσης, εντούτοις, θεωρείται ότι πρέπει η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα να είναι τέτοια που να αφήνει και πάλι ικανοποιημένους τους εργαζόμενους από την εργασία τους, προσφέροντας τα κατάλληλα κίνητρα, για να βοηθηθεί και η ίδια η επιχείρηση ή ο οργανισμός.

## **1.2 Στόχοι Παρούσας Εργασίας**

Οι στόχοι της παρούσας εργασίας διακρίνονται σε θεωρητικούς και εμπειρικούς. Οι θεωρητικοί στόχοι περιλαμβάνουν την παρουσίαση των θεωριών περί παρακίνησης εργαζομένων (motivation theory) και της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) και πως συνδέονται αυτά τα μεγέθη μεταξύ τους. Επίσης, θα παρουσιαστεί ποια είναι η τυχόν επίδραση της κρίσης στην παρακίνηση των εργαζόμενων.

Οι εμπειρικοί στόχοι της παρούσας εργασίας περιλαμβάνουν την εκτίμηση του επιπέδου παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και το βαθμός σύνδεσης μεταξύ τους για έναν συγκεκριμένο οργανισμό (ΙΚΑ) του δημοσίου τομέα στο πλαίσιο της Ελληνικής οικονομίας. Η εκτίμηση αυτή θα πραγματοποιηθεί και στο σύνολο του δείγματος, αλλά και ανά δημογραφικές ομάδες ενδιαφέροντος όπως σχηματίζονται από παράγοντες όπως το φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση, οικογενειακό εισόδημα και προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση. Ο σκοπός είναι να εξεταστεί αν υπάρχουν τυχόν διαφορές στα επίπεδα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα σε διάφορες δημογραφικές ομάδες ώστε η διοίκηση του οργανισμού να μπορεί να διαγνώσει ποια άτομα θα χρειάζονται περισσότερη παρακίνηση και αν αυτό θα τους αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση ώστε να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και να αφήνουν ικανοποιημένους τους τελικούς πελάτες.

Ένας ακόμα εμπειρικός στόχος είναι να διερευνηθεί κατά πόσο η κρίση έχει επηρεάσει τους εργαζόμενους ως προς τα κίνητρα που έχουν για να εργάζονται όσο το δυνατό πιο αποδοτικά.

### 1.3 Δομή Παρούσας Εργασίας

Η δομή της παρούσας εργασίας χωρίζεται στα επόμενα κεφάλαια: στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, στο τρίτο κεφάλαιο τα στατιστικά αποτελέσματα, στο τέταρτο κεφάλαιο τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας με τη σύνοψη των συμπερασμάτων, τις προτάσεις προς τη Διοίκηση, τους περιορισμούς της έρευνας και τέλος τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι διάφορες θεωρίες περί παρακίνησης εργαζομένων (αναγκών και νόησης), καθώς και οι τύποι και τα συστήματα παρακίνησης που οδηγούν σε υψηλότερη εργασιακή απόδοση. Επίσης, παρουσιάζονται οι διάφορες θεωρίες περί εργασιακής ικανοποίησης σχετικά με τη σημασία της, με τους προσδιοριστικούς παράγοντες, με τις επιπτώσεις της και με το πώς μετράται αυτή. Έπειτα, παρουσιάζεται η σχέση που τυχόν έχει βρεθεί ότι έχουν η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, παρουσιάζεται ποια μπορεί να είναι η επίδραση της κρίσης στην παρακίνηση των εργαζομένων, δηλαδή εάν έχουν τυχόν μεταβληθεί τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζόμενους να δουλέψουν πιο αποδοτικά.

Στο τρίτο κεφάλαιο πρώτα θα παρουσιαστούν περιγραφικά στοιχεία του δείγματος και έπειτα θα παρουσιαστούν τα στατιστικά αποτελέσματα που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα. επακριβώς το θέμα της εμπειρικής έρευνας μέσα από τη διατύπωση σαφών ερευνητικών ερωτημάτων και σχετικών υποθέσεων και κατόπιν παρουσιάζεται η επιλογή και η δικαιολόγηση κατάλληλου ερευνητικού εργαλείου. Δημογραφικά στατιστικά και συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας μέσα από κατάλληλους πίνακες και σχήματα. Θα διερευνηθεί εάν υπάρχει επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με δημογραφικούς παράγοντες, εάν υπάρχει σχέση εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης σε κάθε δημογραφική ομάδα και τέλος διερεύνηση επίδραση στους παράγοντες που διαμορφώνουν την παρακίνηση. Τέλος παρουσιάζεται ο τρόπος που θα γίνει η κωδικοποίηση και η αποθήκευση των στατιστικών δεδομένων που θα προκύψουν, καθώς και οι στατιστικές μεθοδολογίες ανάλυσης αυτών για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα τελικά συμπεράσματα σχετικά με την έρευνα που θα γίνει σύνοψη των συμπερασμάτων της έρευνας κατόπιν θα παρουσιαστούν κάποιες προτάσεις προς τη διοίκηση. Τέλος, θα γίνει σαφή αναφορά στους περιορισμούς που τυχόν είχε

η παρούσα έρευνα και θα παρουσιαστούν προτάσεις για μελλοντική έρευνα πάνω στο ίδιο ή σε παρόμοιο πεδίο.

## **Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

Το κεφάλαιο αυτό αποτελεί την βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση περιλαμβάνει αναφορές στη θεωρίες παρακίνησης (αναγκών και νόησης), στους τύπους των ανταμοιβών για την παρακίνησης, καθώς και στα συστήματα ανταμοιβών και πως συνδέονται με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επίσης, περιλαμβάνει θέματα που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση όπως είναι η έννοια και η σημασία της, οι θεωρίες περί εργασιακής ικανοποίησης, στους προσδιοριστικούς παράγοντες και στις επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και στο πως μετράται η εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται αναφορά για τη σύνδεση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και πως επέδρασε η κρίση στην παρακίνηση των εργαζομένων.

### **2.1 Θεωρίες Παρακίνησης Εργαζομένων**

Οι θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων μελετάνε τα αίτια και τους παράγοντες που οδηγούν έναν άνθρωπο να έχει κίνητρο να εργαστεί και να εργαστεί αποτελεσματικά και αποδοτικά μάλιστα. Η σχετική βιβλιογραφία (Ashton et al, 1995; Atkinson et al, 1997; Bartol & Martin, 1998; Robbins, 2000) αναφέρει αρκετές θεωρίες παρακίνησης. Οι θεωρίες αυτές μπορούν να χωριστούν βασικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις θεωρίες των αναγκών και τις θεωρίες της νόησης. Κάθε μια κατηγορία έχει αναπτύξει τις δικές της επιμέρους θεωρίες οι οποίες και αναφέρονται παρακάτω.

#### **2.1.1 Θεωρίες των Αναγκών**

Σύμφωνα με τους Bartol & Martin (1998), και Robbins (2000) οι θεωρίες των αναγκών υποστηρίζουν ότι ο άνθρωπος συμπεριφέρεται όπως συμπεριφέρεται οδηγούμενος από δικές του εσωτερικές ανάγκες τις οποίες και επιθυμεί να εκπληρώσει. Για αυτό το λόγο αναφέρεται, επίσης, ότι οι θεωρίες αυτές συχνά ονομάζονται και 'θεωρίες του περιεχομένου' καθώς καθορίζουν τι είναι αυτό που δίνει κίνητρο σε ένα άνθρωπο (Bartol & Martin, 1998).

Παρακάτω παρουσιάζονται και συζητούνται πέντε θεωρίες που ανήκουν στην κατηγορία των θεωριών των αναγκών. Παρουσιάζεται η λογική της κάθε θεωρίας, καθώς και πιθανές εφαρμογές της στο εργασιακό περιβάλλον. Μετά την κάθε θεωρία, αναφέρεται και η σύγκριση αναμεταξύ τους.

### **2.1.1.1 Θεωρία Ικανοποίησης - Ιεράρχησης των Αναγκών (Maslow)**

Η πιο δημοφιλής θεωρία παρακίνησης θεωρείται η θεωρία της ικανοποίησης-ιεράρχησης των αναγκών σύμφωνα με τους Bartol & Martin (1998) και Robbins (2000). Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Abraham Maslow και έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής από την δεκαετία του 60.

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι προσωπικές ανάγκες σχηματίζουν μια ιεραρχία με πέντε επίπεδα (Ashton et al, 1995; Bartol & Martin, 1998; Robbins, 2000), όπου σύμφωνα με αυτή στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται οι λεγόμενες *φυσιολογικές ανάγκες*, καθώς η πρώτη ανάγκη ενός ανθρώπου που πρέπει να εκπληρωθεί είναι η βασική ανάγκη για επιβίωση και περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, ένδυση κτλ. Όταν οι ανάγκες αυτές καλυφθούν, ο άνθρωπος νοιάζεται να καλύψει τις λεγόμενες *ανάγκες για ασφάλεια*, όπου θέλει να εκπληρώσει την επιθυμία του για να νιώσει ασφαλής από διάφορες εξωτερικές απειλές. Στο τρίτο επίπεδο, ο άνθρωπος θέλει να καλύψει τις *ανάγκες για αποδοχή*, όπου επιθυμεί να γίνεται αποδεκτός σε διάφορες κοινωνικές ομάδες. Στο τέταρτο επίπεδο ο άνθρωπος θέλει να καλύψει τις *ανάγκες εκτίμησης*, όπου θέλει να βγάζει μια καλή εικόνα προς τα έξω. Τέλος, έχοντας καλύψει όλες τις ανάγκες στα τέσσερα προηγούμενα επίπεδα, ο άνθρωπος επιθυμεί να καλύψει και τις *ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης*, όπου υπάρχει η επιθυμία για ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων και να εξαντλήσει τις δυνατότητες που διαθέτει.

Σύμφωνα με τον Maslow δεν θεωρείται απολύτως απαραίτητο να έχει εκπληρωθεί πλήρως μια ανάγκη σε ένα επίπεδο για να εστιάσει κάποιος στις ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Εντούτοις, υποστηρίζει ότι εάν οι ανάγκες σε ένα επίπεδο έχουν πλήρως εκπληρωθεί, τότε αυτό αποτελεί ισχυρό κίνητρο να εστιάσει άμεσα στις ανάγκες του επόμενου επιπέδου (Bartol & Martin, 1998).

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται το ιεραρχικό επίπεδο των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow και κάποια πιθανά μέσα εκπλήρωσης τους στο πλαίσιο της εργασίας.

Σχήμα 2.1, Ιεράρχηση των Αναγκών κατά τον Maslow

Επιχειρηματικά σχέδια- πρόκληση, ευκαιρίες για καινοτομίες και δημιουργικότητα	<b>Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης</b>
Σημαντικά σχέδια, αναγνώριση	<b>Ανάγκες Αυτοεκτίμησης</b>
Καλοί συνάδελφοι, προϊστάμενοι, πελάτες	<b>Ανάγκες Αποδοχής</b>
Καλοί συνάδελφοι, προϊστάμενοι, πελάτες	<b>Ανάγκες Ασφάλειας</b>
Βασικός μισθός, εργασιακό περιβάλλον, θέρμανση, κτλ νερό, κυλικείο	<b>Φυσιολογικές Ανάγκες</b>

Αν και η θεωρία αυτή έχει διεγείρει τη σκέψη σχετικά με τις ανάγκες που έχουν τα άτομα, δεν παύει να έχει διάφορα μειονεκτήματα, καθώς η έρευνα, γενικά, δεν επικυρώνει την θεωρία αυτή (Ashton et al, 1995; Robbins, 2000). Πιο συγκεκριμένα, οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν ότι διάφοροι ερευνητές υποθέτουν ότι τα επίπεδα ιεραρχίας μπορεί να είναι δύο ή τρία αντί για πέντε. Επίσης, υποστηρίζεται ότι η ιεραρχία που αναφέρθηκε μπορεί να μην ισχύει για κάθε άτομο. Ομοίως αναφέρεται ότι η ιεραρχία αυτή μπορεί να διαφέρει ανάλογα και με τις χρονικές συνθήκες και τις συνθήκες ζωής ενός ατόμου (Robbins, 2000). Πραγματικά, οι Bartol & Martin (1998) υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι εργάζονται για να καλύψουν διαφορετικές τους ανάγκες σε κάθε χρονικό σημείο της ζωής τους.

### 2.1.1.2 Θεωρία ERG (Alderfer)

Εξαιτίας της κριτικής στη θεωρία του Maslow, σύμφωνα με τα μειονεκτήματα της που αναφέρθηκαν μόλις προηγουμένως, ένας άλλος ερευνητής, ο Clayton Alderfer, πρότεινε μια εναλλακτική θεωρία γνωστή ως *θεωρία ERG* (Bartol & Martin, 1998). Το όνομα της θεωρίας,



σύμφωνα με τους Bartol & Martin (1998) προκύπτει από τη μετατροπή των πέντε επιπέδων του Maslow σε τρία επίπεδα: ύπαρξη (existence), συσχέτιση (relatedness) και ανάπτυξη (growth).

Οι *ανάγκες για ύπαρξη* περιλαμβάνουν φυσιολογικές ανάγκες, όπως τροφή και νερό και ανάγκες σε σχέση με την εργασία, όπως πληρωμή, αποδοχές, και φυσικό εργασιακό περιβάλλον. Οι *ανάγκες για συσχέτιση* εστιάζουν στις σχέσεις με σημαντικά πρόσωπα όπως μέλη οικογένειας, φίλους, συναδέλφους, προϊσταμένους. Πιο συγκεκριμένα, ασχολούνται με την επιθυμία για αποδοχή από τους άλλους, την επίτευξη αμοιβαίας κατανόησης σε σημαντικά θέματα και την αλληλεπίδραση με άλλους σε μια συνεχή βάση. Τέλος, οι *ανάγκες για ανάπτυξη* περιλαμβάνουν την δημιουργικότητα και την καινοτομία μαζί με την επιθυμία για παραγωγική επίδραση στους γύρω μας.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όπως αναφέρουν οι Bartol & Martin (1998), ο άνθρωπος τείνει να εστιάζει πρώτα στις ανάγκες για ύπαρξη. Καθώς οι ανάγκες αυτές εκπληρώνονται υπάρχει περισσότερη ενέργεια διαθέσιμη για εστίαση στις ανάγκες συσχέτισης. Ομοίως, καθώς εκπληρώνονται και οι ανάγκες για συσχέτιση, υπάρχει η αναγκαία ενέργεια και υποστήριξη για εστίαση στις ανάγκες ανάπτυξης.

Είναι φανερό, όπως εντοπίζουν και οι Bartol & Martin (1998), ότι η θεωρία αυτή περικλείεται από την αρχή της ικανοποίησης και της μεταπήδησης στο επόμενο επίπεδο, όπως ακριβώς συμβαίνει και με την ιεραρχία του Maslow. Εντούτοις, υπάρχει και μια άλλη διαφορά, εκτός από τη μείωση των επιπέδων από πέντε σε τρία, καθώς η θεωρία αυτή μπορεί κάποιος άνθρωπος να εστιάζει ταυτόχρονα σε παραπάνω από ένα επίπεδα την ίδια στιγμή. Όπως συμβαίνει και με τον Maslow, δεν απαιτείται πλήρης εκπλήρωση των αναγκών ενός επιπέδου για να εστιαστούν οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Πάντως, οι Bartol & Martin (1998) σημειώνουν ότι θα ήταν προτιμότερο κάθε φορά να εκπληρώνονται οι ανάγκες των κατωτέρων επιπέδων για να υπάρχει καλύτερη κάλυψη των αναγκών σε υψηλότερο επίπεδο.

### **2.1.1.3 Θεωρία X και Θεωρία Y (McGregor)**

Ο Robbins (2000) αναφέρει ότι ο Douglas McGregor πρότεινε δύο διαφορετικές απόψεις για τα ανθρώπινα όντα: μια καθαρά αρνητική οπτική, που ονομάζεται θεωρία X, και μια άλλη καθαρά θετική οπτική, που ονομάζεται θεωρία Y. Πιο συγκεκριμένα, ο κάθε διευθυντής έχει μια διαφορετική οπτική για τους εργαζόμενούς του, κάτω από τις δύο αυτές θεωρίες.

Έτσι, σύμφωνα με την θεωρία X, υπάρχουν τέσσερις υποθέσεις όπου γίνονται από τους διευθυντές:

1. Οι εργαζόμενοι δεν τους αρέσει να εργάζονται και όποτε καθίσταται δυνατό αποφεύγουν να εργάζονται
2. Καθώς οι εργαζόμενοι δεν τους αρέσει να εργάζονται, θα πρέπει να ελέγχονται, να απειλούνται με τιμωρίες για να επιτύχουν τους επιθυμητούς επιχειρησιακούς στόχους
3. Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τις πρωτοβουλίες και συνεχώς αναζητούν επίσημες οδηγίες από τους προϊσταμένους
4. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν την ασφάλεια σαν τον πιο σημαντικό παράγοντα που έχουν σχέση με την εργασία και είναι πολύ λίγο φιλόδοξοι

Σύμφωνα με την θετική οπτική κάτω από την θεωρία Y, γίνονται οι παρακάτω άλλες τέσσερις υποθέσεις που έρχονται σε αντίθεση με την θεωρία X:

1. Οι εργαζόμενοι βλέπουν την εργασία σαν κάτι το φυσικό
2. Το άτομο που δεσμεύεται ως προς τους στόχους θα επιδείξει αυτό-πειθαρχία και αυτό-έλεγχο
3. Το μέσο άτομο μπορεί να μάθει να δέχεται και ακόμα και να αναζητάει ευθύνες
4. Η δημιουργικότητα είναι δυνατό να υπάρχει ακόμα και σε άτομα χαμηλότερων ιεραρχικών στρωμάτων

Στο πλαίσιο της εφαρμογής της θεωρίας αυτής, βασισμένοι και στην ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, ο Robbins (2000) αναφέρει ότι η θεωρία X υποθέτει ότι οι χαμηλότερες ιεραρχικά ανάγκες κυριαρχούν στα άτομα. Αντίθετα, η θεωρία Y υποθέτει ότι οι υψηλότερες ιεραρχικά ανάγκες είναι αυτές που κυριαρχούν στα άτομα. Ο ίδιος ο McGregor θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας Y είναι περισσότερο έγκυρες. Επομένως, πρότεινε, για παράδειγμα, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, υπεύθυνες δουλειές και καλές διαπροσωπικές σχέσεις στις διάφορες εργασιακές ομάδες, σαν προσεγγίσεις που οδηγούν στην αύξηση των κινήτρων για εργασία.

Πάντως, σύμφωνα με τον Robbins (2000), δεν υπάρχει κάποια ισχυρή ένδειξη για αυτήν την εγκυρότητα. Μάλιστα, θεωρείται ότι οι υποθέσεις και των δύο θεωριών μπορεί να είναι κατάλληλες και έγκυρες για μια συγκεκριμένη περίπτωση.

#### **2.1.1.4 Θεωρία της Απόκτησης των Αναγκών (McClelland)**

Οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν ότι η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο David McClelland σαν μια διαφορετική οπτική της θεωρίας ERG. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων αποκτώνται ή γίνονται αντικείμενο μάθησης βασισμένες στις εμπειρίες της ζωής. Αν και τέτοιες ανάγκες τείνουν να είναι προϊόν της μεταβλητότητας των συνθηκών στις οποίες οι άνθρωποι εκτίθενται, μερικές φορές ακόμα και ένα συγκεκριμένο γεγονός είναι δυνατό να επηρεάσουν τις επιθυμίες των ανθρώπων.

Για περισσότερες από τρεις δεκαετίες, ο McClelland ερεύνησε βασικά τρεις ανάγκες: επιτυχία, αποδοχή και εξουσία (Ashton et al, 1995; Robbins, 2000). Μετράει τις ανάγκες αυτές βάσει ενός τεστ όπου οι συμμετέχοντες γράφουν κάποιες ιστορίες οι οποίες και χρησιμοποιούνται για να αποκαλύψουν ποιες είναι οι πιο σημαντικές ανάγκες για κάθε άνθρωπο (Bartol & Martin, 1998). Η ανάγκη για επιτυχία περιλαμβάνει επιθυμίες για ανάληψη σχεδίων- πρόκληση και επίτευξη κάποιων συγκεκριμένων στόχων σε θέματα δουλειάς. Η ανάγκη για αποδοχή περιλαμβάνει επιθυμίες για ζεστασιά, φιλικές κοινωνικές σχέσεις με άλλους. Τέλος, η ανάγκη για εξουσία περιλαμβάνει επιθυμίες για επιρροή των άλλων και έλεγχο του περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής της θεωρίας σε εργασιακές σχέσεις, οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν ότι άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για επιτυχία θεωρούνται ως οι καταλληλότεροι για μάνατζερς και επιχειρηματίες. Πραγματικά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ανάγκη για επιτυχία και απόδοση στην εργασία (Robbins (2000)). Στο ίδιο πλαίσιο, άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για αποδοχή μάλλον δεν θεωρούνται κατάλληλα για διευθυντικές θέσεις καθώς δεν ενδιαφέρονται για επίτευξη στόχων, αλλά για καλές διαπροσωπικές σχέσεις. Τέλος, άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη για θεσμική εξουσία είναι δυνατό να είναι οι καταλληλότεροι για υψηλόβαθμες θέσεις, καθώς προσανατολίζονται σε συλλογικές προσπάθειες για να επιτύχουν μακροπρόθεσμους στόχους. Σύμφωνα με τους Ashton et al (1995), η θεωρία αυτή βασικά διδάσκει ότι οι διάφοροι εργαζόμενοι, ανάλογα και με την ιεραρχία που βρίσκονται, χρειάζονται διαφορετική μεταχείριση ως προς την απόκτηση κινήτρων.

### **2.1.1.5 Δι-παραγοντική Θεωρία -Υγιεινής & Ικανοποίησης- Κινήτρων (Herzberg)**

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Frederick Herzberg, ο οποίος βασίστηκε στην δουλειά του Maslow (Bartol & Martin, 1998; Robbins, 2000). Σύμφωνα με τον Robbins (2000), στο πλαίσιο της μεγάλης σημασίας που έχει η εργασία για κάποιον, και ότι η στάση που έχει απέναντι της αποτελεί παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας, ο Herzberg προσπάθησε να απαντήσει στην απλή ερώτηση «τι θέλουν οι άνθρωποι από την εργασία τους;».

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για απάντηση αυτής της ερώτησης, ρώτησε ανθρώπους να περιγράψουν με λεπτομέρειες περιπτώσεις κατά τις οποίες ένιωσαν ιδιαίτερα καλά ή πολύ κακά πάνω στην δουλειά τους (Atkinson et al, 1997; Bartol & Martin, 1998; Robbins, 2000). Από τις απαντήσεις προέκυψαν ορισμένα πολύ χρήσιμα συμπεράσματα που διαμόρφωσαν ουσιαστικά αυτή τη θεωρία. Το πιο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι αυτά που σχετίστηκαν με την ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της εργασίας και διαφορετικά είναι αυτά που σχετίστηκαν με την δυσαρέσκεια κατά τη διάρκεια της εργασίας (Atkinson et al, 1997; Ashton et al, 1995; Bartol & Martin, 1998; Robbins, 2000).

Πραγματικά, οι Ashton et al (1995) και Robbins (2000) αναφέρουν ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια με την έννοια ότι αν εξαλειφθούν τα χαρακτηριστικά που προκαλούν δυσαρέσκεια δεν σημαίνει ότι επέρχεται ικανοποίηση. Στο πλαίσιο αυτό, οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν ότι οι παράγοντες που έχουν να κάνουν με την υγιεινή και την ασφάλεια είναι δυνατό να προκαλέσουν δυσαρέσκεια. Μάλιστα οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν ότι τέτοιοι παράγοντες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σαν περιορισμοί. Έτσι, το πρώτο βήμα, ή αλλιώς η αναγκαία συνθήκη, για ικανοποίηση στην εργασία θα πρέπει να είναι η εξάλειψη των παραγόντων υγιεινής που προκαλούν δυσαρέσκεια. Ομοίως, δεδομένου ότι οι εργάτες δεν είναι δυσαρεστημένοι, για να γίνουν ικανοποιημένοι θα πρέπει να ισχύουν οι παράγοντες κινήτρων, κάτι σαν ικανή συνθήκη (Atkinson et al, 1997; Robbins, 2000). Οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν ότι τέτοιοι παράγοντες ορίζουν το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας τους.

Για να γίνει ακόμα πιο κατανοητή η θεωρία αυτή, παρουσιάζεται το επόμενο σχήμα που περιγράφει πιο λεπτομερώς τους δύο παράγοντες που αναφέρθηκαν στο πλαίσιο της δι-παραγοντικής θεωρίας.

Σχήμα 2.2, Δι-παραγοντική θεωρία

<b>Παράγοντες Υγιεινής</b> (Επηρεάζουν τη Δυσαρέσκεια στην Εργασία)	<b>Παράγοντες Κινήτρων</b> (Επηρεάζουν την Ικανοποίηση στην Εργασία)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιότητα εποπτείας</li> <li>• Πληρωμές</li> <li>• Πολιτικές εταιρείας</li> <li>• Φυσικό εργασιακό περιβάλλον</li> <li>• Προσωπικές σχέσεις</li> <li>• Ασφάλεια στην εργασία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευκαιρίες για προαγωγή</li> <li>• Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη</li> <li>• Αναγνώριση</li> <li>• Υπευθυνότητα</li> <li>• Επιτυχία</li> </ul>

Οι Atkinson et al (1997) σημειώνουν ότι η πληρωμή έχει διπλό ρόλο στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής. Η βασική πληρωμή θεωρείται σαν παράγοντας υγιεινής-ασφάλειας με την έννοια ότι αν η πληρωμή θεωρείται ιδιαίτερα χαμηλή, τότε προκαλείται δυσαρέσκεια και έτσι οι παράγοντες κινήτρων δεν μπορούν να προκαλέσουν ικανοποίηση και να προκαλέσουν καλή απόδοση. Όμως, οποιαδήποτε πληρωμή πάνω από τη βασική, που θεωρείται σαν μέσο ανταμοιβής για καλή δουλειά, απόδοση κτλ, και όχι αύξηση λόγω εργατικής νομοθεσίας, αποτελεί σίγουρα παράγοντα κινήτρου.

### 2.1.1.6 Σύγκριση - Αξιολόγηση των Θεωριών των Αναγκών

Οι θεωρίες των αναγκών θεωρούνται ότι, παρά τις διαφορές τους, έχουν πολλά κοινά σημεία, τουλάχιστον στη βασική λογική τους. Οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν ότι οι θεωρίες αυτές είναι συμβατές αναμεταξύ τους με την έννοια ότι εστιάζουν στη σημασία των αναγκών από ένα κατώτερο σε ένα ανώτερο επίπεδο σαν πηγή κινήτρων των εργαζομένων.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται συγκριτικά οι θεωρίες αυτές για να μπορεί να γίνει αντιπαράθεση των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων τους.

Σχήμα 2.3, Σύγκριση των Θεωριών των Αναγκών

<b>Maslow:</b>	<b>Herzberg:</b>	<b>Alderfer:</b>	<b>McClelland:</b>
<b>Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών</b>	<b>Δι-παραγοντική Θεωρία</b>	<b>Θεωρία ERG</b>	<b>Θεωρία της Εξαγοράς των</b>

			<i>Αναγκών</i>
Φυσιολογικές	Παράγοντες Υγιεινής	Ύπαρξη	
Ασφάλεια			
Αποδοχή		Συσχέτιση	Αποδοχή
Αυτοεκτίμηση	Κίνητρα	Ανάπτυξη	Ανάγκη για Επιτυχία
Αυτοπραγμάτωση			Ανάγκη για Εξουσία

Πάντως, κάθε θεωρία αναγκών προσφέρει ένα αρχικό πεδίο για κατανόηση και ανίχνευση των κινήτρων που έχουν οι εργαζόμενοι για να εργαστούν καλύτερα και αποδοτικότερα, παρέχοντας έτσι στα στελέχη της κάθε επιχείρησης να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τους κατάλληλους τρόπους αποτελεσματικής παρακίνησης των εργαζομένων για αποδοτική εργασία προς όφελος της επιχείρησης.

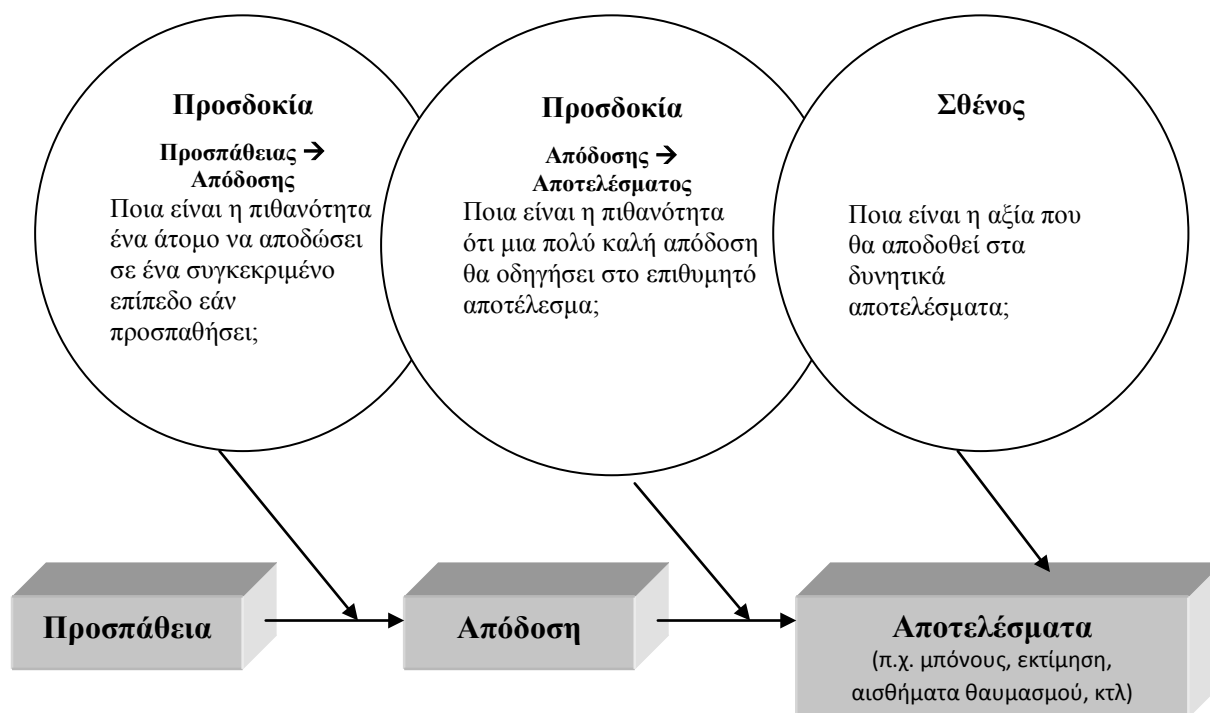
### **2.1.2 Θεωρίες της Νόησης**

Ενώ οι θεωρίες των αναγκών προσπαθούν, όπως αναφέρθηκε, περισσότερο να αποκαλύψουν εσωτερικές ανάγκες και επιθυμίες που επηρεάζουν την συμπεριφορά, οι θεωρίες της νόησης προσπαθούν να απομονώσουν τις σκέψεις εκείνες που χρησιμοποιεί το κάθε άτομο όταν αποφασίσει να συμπεριφερθεί ή όχι με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο (Bartol & Martin, 1998). Οι θεωρίες της νόησης θεωρούνται ότι βλέπουν τα κίνητρα κάτω από μια άλλη οπτική, σύμφωνα με τους Bartol & Martin (1998), όπου υπάρχει εστίαση στη διαδικασία σκέψης που σχετίζεται με την παρακίνηση.

#### **2.1.2.1 Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom)**

Οι Bartol & Martin (1998), Atkinson et al (1997) Robbins (2000) αναφέρουν την θεωρία των προσδοκιών που αρχικά αναπτύχθηκε από τον Vroom. Η θεωρία αυτή ισχυρίζεται ότι ο κάθε άνθρωπος σκέφτεται επί τριών θεμάτων προτού διεξάγει την προσπάθεια για να αποδώσει σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Το σχήμα παρακάτω χρησιμεύει για καλύτερη επεξήγηση των συνιστωσών της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom (Bartol & Martin, 1998).

Σχήμα 2.4, Βασικές Συνιστώσες της Θεωρίας Προσδοκιών του Vroom



Η πρώτη συνιστώσα προσδοκίας έχει να κάνει με τις ικανότητες ενός ατόμου και πως αυτές, μέσω της προσπάθειας, μετατρέπονται σε καλή απόδοση σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Η δεύτερη συνιστώσα προσδοκίας εξετάζει κατά πόσο η επιτυχημένη προσπάθεια, άρα η καλή απόδοση οδηγήσει σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα από τη μεριά αυτού που προσπάθησε, το εργαζόμενο δηλαδή. Τέλος, όσο περισσότερο ελκυστικά είναι τα δυνητικά αποτελέσματα μιας επιτυχημένης προσπάθειας, τόσο περισσότερο είναι το σθένος που θα επιδείξει ένας εργαζόμενος στην εργασία του (Atkinson et al, 1997; Bartol & Martin, 1998; Robbins, 2000).

Είναι φανερό ότι όσο υψηλότερες είναι οι πιθανότητες αυτές και όσο υψηλότερη η αξία των αποτελεσμάτων, τόσο υψηλότερη θα είναι και η παρακίνηση για ένα εργαζόμενο να εργαστεί και να προσπαθήσει περισσότερο (Atkinson et al, 1997; Bartol & Martin, 1998; Robbins, 2000). Μάλιστα σημειώνεται ότι εάν μια συνιστώσα έχει μηδενική τιμή, τότε μηδενίζεται η όλη προσπάθεια για παρακίνησης (Bartol & Martin, 1998). Για αυτό θεωρείται ως ιδιαίτερα σημαντικό να μην λαμβάνει καμία συνιστώσα μηδενική τιμή.

Έτσι, οι εργαζόμενοι θα πρέπει, εκπαιδευόμενοι ίσως, να έχουν ικανότητες για να μπορούν με την προσπάθεια να αποδώσουν καλά, θα πρέπει να υπάρχει κάποια πιθανότητα

ανταμοιβής στις επιτυχημένες προσπάθειες και θα πρέπει η ανταμοιβή αυτή να έχει κάποια αξία. Στο πλαίσιο αυτό, η εφαρμογή της θεωρίας, σύμφωνα και με τους Bartol & Martin (1998), διδάσκει ότι οι διευθυντές θα πρέπει να παρέχουν όλα τα εφόδια –υλικά και άυλα- στους εργαζόμενους για να αυξηθεί η πιθανότητα προσπάθειας → απόδοσης, αλλά και, το σπουδαιότερο, να παρέχουν καλές ανταμοιβές στην καλή απόδοση για αύξηση της πιθανότητας απόδοσης → αποτελέσματος.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί, τέλος, ότι, σύμφωνα και με τους Bartol & Martin (1998), οι πιθανότητες αυτές και η αξία των δυνητικών αποτελεσμάτων εκτιμώνται από τους εργαζόμενους με βάση την προηγούμενη εμπειρία τους, τόσο γνωρίζοντας τον εαυτό τους και τις ικανότητές τους, όσο και γνωρίζοντας κατά πόσο η επιχείρηση ανταμείβει και πως αυτούς που απέδωσαν καλά.

#### **2.1.2.2 Θεωρία της Ισορροπίας**

Οι Ashton et al (1995), Bartol & Martin (1998), Robbins (2000) αναφέρουν ότι η θεωρία αυτή έχει να κάνει με την τάση για προτίμηση καταστάσεων ισορροπίας σε ότι αφορά τις παροχές από μια εργασία. Για παράδειγμα, το κάθε άτομο θεωρεί και αξιολογεί τις αποδοχές τους σε σύγκριση με αποδοχές άλλων ατόμων που δουλεύουν στην ίδια ή και άλλη εταιρεία στην ίδια ιεραρχία, με ίδια προσόντα, ίδια χρόνια απασχόλησης, ίδια απόδοση κτλ. Οι Bartol & Martin (1998) σημειώνουν, επίσης, ότι η σύγκριση δεν γίνεται μόνο με τις χρηματικές αποδοχές, αλλά ακόμα και με το αν το άτομο που είναι σημείο σύγκρισης έχει θέση πάρκινγκ, αν έχει μεγάλο και άνετο γραφείο και άλλα εφόδια.

Σύμφωνα με τους Ashton et al (1995), Bartol & Martin (1998) ανισότητες υπάρχουν είτε προς τα πάνω, είτε προς τα κάτω. Είναι προφανές ότι όταν η ανισότητα είναι προς τα κάτω, τότε υπάρχει πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά. Εντούτοις, ακόμα και η προς τα πάνω ανισότητα μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα με την έννοια ότι μπορεί να έχουν δημιουργηθεί άλλες προς τα κάτω ανισότητες είτε βραχυχρόνια, είτε μακροχρόνια. Για το σκοπό αυτό είναι προφανές ότι θα πρέπει να μειώνονται ή ακόμα και να εξαλείφονται τέτοιες ανισότητες.

Οι Bartol & Martin (1998) θεωρούν ότι η θεωρία αυτή είναι συμπληρωματικής της θεωρίας των προσδοκιών. Η λογική είναι ότι μέσω της θεωρίας της ισορροπίας δημιουργείται η ανάγκη για δίπλευρη επικοινωνία ανάμεσα σε διευθυντές και εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα,



οι μεν διευθυντές πληροφορούνται τις όποιες ανισότητες υπάρχουν. Ταυτοχρόνως, πληροφορούν τους εργαζόμενους ποιοι είναι «οι κανόνες του παιχνιδιού», έτσι ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι οι ανισότητες είναι δυνατό να εξαλειφθούν και να γνωρίζουν και τον τρόπο.

Με αυτή την δίπλευρη επικοινωνία, ο στόχος είναι να αποκαλύπτονται πραγματικές καταστάσεις ανισορροπιών και να διορθώνονται με τις κατάλληλες κινήσεις από τα διευθυντικά στελέχη. Επίσης, ο στόχος είναι να επικοινωνούνται αποτελεσματικά οι εικονικές ανισορροπίες που λανθασμένα εκλαμβάνονται από τους εργαζόμενους.

### **2.1.2.3 Θεωρία των Στόχων**

Οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν ότι η θεωρία αυτή αρχικά αναπτύχθηκε σαν τεχνική. Εντούτοις, η θεωρία αυτή αναπτύσσεται και σαν θεωρία παρακίνησης, καθώς οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν καλύτερα τους παράγοντες νόησης που επηρεάζουν την επιτυχία της (Robbins, 2000). Η επιτυχία της θεωρίας στόχων στην παρακίνηση της απόδοσης εξαρτάται από τους στόχους που τίθενται και έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, να αποτελούν πρόκληση, σχετικοί με την εργασία και την εταιρεία, και να έχουν χρονικό ορίζοντα περάτωσης.

Οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν επίσης ότι η δέσμευση στον στόχο, η προσήλωση ή ο προσδιορισμός της επίτευξης στο στόχο αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία της θέσπισης στόχων. Θεωρείται ότι η δέσμευση στο στόχο εξαρτάται από τις συνιστώσες της θεωρίας των προσδοκιών (Bartol & Martin, 1998). Επίσης θεωρείται ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στη θεωρία των στόχων και στη ανάγκη για επιτυχία (Robbins, 2000).

Στο πλαίσιο εφαρμογής της θεωρίας, οι Bartol & Martin (1998) αναφέρουν ότι η χρησιμότητα της θεωρίας αυτής στην ενδυνάμωση της απόδοσης έχει αποδειχθεί από σχετικές εμπειρικές έρευνες. Για αυτό οι διευθυντές θεωρούνται ότι είναι πολύ πιθανό να βρουν σε αυτή τη θεωρία ένα σπουδαίο εργαλείο παρακίνησης.

### **2.1.2.4 Σύγκριση - Αξιολόγηση των Θεωριών της Νόησης**

Κάθε μια από τις θεωρίες της νόησης προσφέρει μια διαφορετική οπτική, αν και μάλλον είναι συμπληρωματικές η μία ως προς την άλλη (Bartol & Martin, 1998). Η θεωρία των

προσδοκιών προτρέπει στην υποστήριξη των εργαζόμενων να αναπτύξουν θετικές εκτιμήσεις των ικανοτήτων τους, να αναδείξουν τη σχέση ανάμεσα στην απόδοση και στην ανταμοιβή που να έχει αξία. Η θεωρία των στόχων είναι συμβατή με τη θεωρία των προσδοκιών. Τέλος, θέματα ισορροπίας επηρεάζουν το πώς τα άτομα εκτιμούν την σημασία της στη διαδικασία της παρακίνησης.

## **2.2 Τύποι Ανταμοιβών προς Παρακίνηση Εργαζομένων**

Οι θεωρίες της παρακίνησης έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν διάφορους λόγους να εργάζονται αποδοτικά προς όφελος της επιχείρησης. Οι λόγοι αυτοί βρίσκονται στις ανάγκες που έχει ο κάθε άνθρωπος, αλλά και στη γνώση και την εμπειρία που αποκτά (Robbins, 2000). Εντούτοις, το κοινό σημείο όλων των θεωριών ήταν ότι θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ανταμείβονται καταλλήλως όταν έχουν καλή απόδοση για να έχουν το κίνητρο να αποδίδουν καλά κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

Οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν ότι υπάρχει μια διαφωνία ως προς τα συστήματα αμοιβών και την αποτελεσματική παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα, οι διαφωνίες σχετικά με την παρακίνηση εστιάζουν στο εάν κάποια συγκεκριμένη ανταμοιβή θεωρείται σαν ένας παράγοντας εκ των ουκ άνευ όπου η έλλειψη του προκαλεί δυσαρέσκεια (παράγοντας υγιεινής σύμφωνα με την δι-παραγοντική θεωρία) ή σαν παράγοντας ικανοποίησης. Επίσης, εστιάζουν στην δυναμική των παραγόντων ικανοποίησης στην παρακίνηση για καλύτερη απόδοση.

Στο πλαίσιο της σύνδεσης των ατομικών με των επιχειρησιακών σκοπών, οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα σχετικών ερευνών θα πρέπει να οδηγούν σε ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι προσδίδουν κάποια αξία και σε επιχειρησιακά αποτελέσματα που η ίδια επιχείρηση τους προσδίδει αξία. Επομένως, το πρώτο βήμα είναι η ίδια η επιχείρηση να καθορίσει τι αποτελέσματα επιθυμεί, να θέσει τους στόχους δηλαδή. Το επόμενο βήμα είναι να καθιερωθεί η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης σχεδιάζοντας ένα σύστημα ανταμοιβών το οποίο ανταμείβει τους εργαζόμενους για αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση όταν αυτά επιτυγχάνονται.

Σύμφωνα με τον Robbins (2000), οι περισσότερες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η ανταμοιβή απλώς θεωρείται σαν το μέσο ανταπόδοσης επειδή κάποιος εργαζόμενος προσφέρει την προσωπική του δουλειά σε μια επιχείρηση φτάνοντας σε ένα ανεκτό επίπεδο απόδοσης.

Εντούτοις, ο Robbins (2000) αναφέρει ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταμοιβή που θα πρέπει να λαμβάνει κάποιος εργαζόμενος:

- Απόδοση: μετράται κατά πόσο καλά έγινε η δουλειά που είχε ανατεθεί και κατά πόσο το αποτέλεσμα ήταν κοντά στους στόχους που είχαν τεθεί
- Προσπάθεια: μετράται κατά πόσο προσπάθησε ο εργαζόμενος ανάλογα και με τις διαπιστωμένες ικανότητές του, τις συνθήκες της δουλειάς, τη συνεργασία από τους άλλους
- Παλαιότητα: μετράται η εμπειρία και τα χρόνια εργασίας που έχει κάποιος εργαζόμενος
- Ικανότητες: μετράται ποιες είναι οι ικανότητες του εργαζομένου βάσει της εκπαίδευσής του, των σπουδών του, της εμπειρίας και της κατάρτισης γενικότερα
- Δυσκολία της Δουλειάς: μετράται κατά πόσο η δουλειά αυτή κάθε αυτή είναι δύσκολη και ποσό εφικτό είναι να επιτευχθούν οι στόχοι
- Χρόνος Διάρκειας της Δουλειάς: είναι φυσικό όσο περισσότερο διαρκεί μια δουλειά, τόσο πιθανά να είναι τα λάθη και τόσο περισσότερο επιεικής θα πρέπει να είναι οι κρίσεις

Ο Robbins (2000) αναφέρει ότι οι τύποι των ανταμοιβών που μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει είναι περισσότερο πολύπλοκοι από ότι μπορεί κάποιος να σκεφτεί. Καταρχήν, υπάρχουν αυτό που ονομάζεται οι άμεσες αποδοχές. Σύμφωνα με τους Bartol & Martin (1998) και Robbins (2000), οι άμεσες αποδοχές περιλαμβάνουν το μισθό που πληρώνεται για τις ώρες εργασίας (βασικός μισθός συν προβλεπόμενες αυξήσεις, επιδόματα, μπόνους, κτλ), καθώς και άλλα έμμεσα οφέλη που αποκομίζει από τη σχέση ενός εργαζομένου με την επιχείρηση (ασφάλεια, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, υπηρεσίες παρεχόμενες από την επιχείρηση, άδειες, κτλ). Εντούτοις, ο Robbins (2000) αναφέρει σχετικά ότι υπάρχουν και έμμεσες αποδοχές έως και μη χρηματικές ανταμοιβές. Μάλιστα, τέτοιες ανταμοιβές μπορεί να δοθούν είτε ατομικά, είτε ομαδικά, είτε ακόμα και σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Η σχετική βιβλιογραφία (Atkinson et al, 1997; Kaplan & Atkinson, 1998; Robbins, 2000) αναφέρει ότι υπάρχουν βασικά δύο είδη ανταμοιβών: οι εσωτερικές ανταμοιβές (intrinsic rewards) και οι εξωτερικές ανταμοιβές (extrinsic rewards). Παρακάτω, αναφέρονται λεπτομερώς οι ανταμοιβές αυτές ως προς το κάθε είδος τους.

### 2.2.1 Εσωτερικές Ανταμοιβές

Σύμφωνα με τον Robbins (2000), οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι εκείνες που λαμβάνονται από τα άτομα για τους ίδιους τους εαυτούς τους. Πιο συγκεκριμένα, είναι κυρίως ένα αποτέλεσμα της ικανοποίησης του εργαζόμενου από τη δουλειά του. Ο Robbins (2000) αναφέρει ότι ο εμπλουτισμός της δουλειάς ή οι όποιες προσπάθειες για ανασχεδιασμό ή αναδόμηση της δουλειάς που αυξάνουν την αξία της στα μάτια του εργαζόμενου διαμορφώνουν την δουλειά περισσότερο εσωτερικά ανταμοιβόμενη.

Ομοίως, οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από τα ίδια τα άτομα και αντανakλούν την ικανοποίησή τους από την πραγματοποίηση της εργασίας, αλλά και από την προσωπική τους ανάπτυξη που τους προσφέρει η τρέχουσα εργασία. Έτσι, οι Atkinson et al (1997) θεωρούν ότι μια από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες της διοίκησης είναι να σχεδιάσει τέτοιες δουλειές για τους εργαζόμενους και να αναπτύξει ένα τέτοιο εσω-επιχειρησιακό περιβάλλον και εταιρική κουλτούρα που να οδηγεί τους εργαζόμενους να δίνουν οι ίδιοι αξία στις εσωτερικές ανταμοιβές.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι διάφορες εσωτερικές ανταμοιβές σύμφωνα με τον Robbins (2000).

Σχήμα 2.5, Εσωτερικές Ανταμοιβές

Εσωτερικές Ανταμοιβές
<ul style="list-style-type: none"><li>• Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων</li><li>• Περισσότερη υπευθυνότητα</li><li>• Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη</li><li>• Μεγαλύτερη ελευθερία σε θέματα δουλειάς και ωραρίου</li><li>• Περισσότερο ενδιαφέρουσα δουλειά</li><li>• Διαφοροποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων</li></ul>

### 2.2.2 Εξωτερικές Ανταμοιβές

Ο Robbins (2000) αναφέρει ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν όλες τις άμεσες και έμμεσες αποδοχές, καθώς και τις μη χρηματικές ανταμοιβές. Πραγματικά, ο κάθε εργαζόμενος θεωρεί ότι οι αποδοχές του είναι κάτι εκ των ουκ άνευ για τη συνεισφορά του στη

λειτουργία της επιχείρησης, όπως συμβαίνει με όλους τους εργαζόμενους. Για αυτό το λόγο τέτοιες ανταμοιβές δεν θεωρούνται ότι λειτουργούν ως παρακίνηση στους εργαζόμενους να εργαστούν περισσότερο αποδοτικά (Robbins, 2000).

Οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν μια σειρά εξωτερικών ανταμοιβών που θεωρούνται ότι είναι εκτός των τυπικών αποδοχών και επομένως αυτές μπορεί να λειτουργήσουν σαν κίνητρο για αποδοτικότερη εργασία. Τέτοιες ανταμοιβές περιλαμβάνουν γεύματα, ταξίδια, μπόνους για καλύτερη απόδοση και αναγνώριση μέσω των εσω-επιχειρησιακών υπομνημάτων.

Οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν επίσης ότι τέτοιες ανταμοιβές είναι λιγότερο προσωπικές σε σχέση με τις εσωτερικές και διαχωρίζουν πλήρως την επιχείρηση από τον εργαζόμενο. Προσθέτουν, επίσης, ότι οι τυπικές αποδοχές λειτουργούν έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν ένα μίνιμουμ προσπάθειας. Για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι να εργαστούν ακόμα πιο αποδοτικά θα πρέπει να λάβουν και άλλες ανταμοιβές πλέον των τυπικών που τις λαμβάνουν όλοι.

Στο επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι διάφορες εξωτερικές ανταμοιβές σύμφωνα με τον Robbins (2000).

Σχήμα 2.6, Εξωτερικές Ανταμοιβές

<b>Εξωτερικές Ανταμοιβές</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Άμεσες Αποδοχές<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Βασικός μισθός</li><li>❖ Υπερωρίες</li><li>❖ Άδειες μετά αποδοχών</li><li>❖ Μπόνους απόδοσης</li><li>❖ Μερίδιο στα κέρδη</li><li>❖ Δικαιώματα προαίρεσης μετοχών</li></ul></li><li>• Έμμεσες Αποδοχές<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Προγράμματα ασφάλειας</li><li>❖ Πληρωμή για ώρες που δεν δουλεύτηκαν</li><li>❖ Υπηρεσίες προσφερόμενες από την επιχείρηση</li></ul></li><li>• Μη χρηματικές ανταμοιβές<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Προτιμώμενος εξοπλισμός γραφείου</li></ul></li></ul>

- ❖ Θέση παρκαρίσματος
- ❖ Εντυπωσιακός τίτλος
- ❖ Προτιμώμενες ώρες γεύματος
- ❖ Προτιμώμενες αναθέσεις δουλειών
- ❖ Προσωπική γραμματέας

### 2.2.3 Αξιολόγηση Εσωτερικών & Εσωτερικών Ανταμοιβών

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά και ο Robbins (2000), οι άνθρωποι δεν εργάζονται «τσάμπα». Είναι λογικό να επιθυμούν κάποιες αποδοχές για τις ώρες που δαπανούν εργαζόμενοι. Και μάλιστα, στον όρο αποδοχές δεν περιλαμβάνονται μόνο οι άμεσες χρηματικές αποδοχές, όπως ήδη έχει αναφερθεί. Επίσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί μέχρι ένα σημείο οι αποδοχές θεωρούνται ως εκ των ουκ άνευ και δεν αποτελούν κίνητρο για επιπλέον προσπάθεια στην εργασία, αλλά απλώς αποτελούν ένα κίνητρο για μια μίνιμουμ προσπάθεια.

Εντούτοις, ο Robbins (2000) και πάλι αναφέρει χαρακτηριστικά ότι δεδομένου και της συζήτησης που έγινε περί των θεωριών παρακίνησης, καθώς και των συστημάτων ανταμοιβών, οι ανταμοιβές θεωρούνται ότι είναι πιθανό να συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία, άρα πολύ πιθανόν και με την καλύτερη και αποτελεσματικότερη απόδοση στην εργασία όταν πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Οι ανταμοιβές θεωρούνται ως συγκρίσιμες και ισοδύναμες από τους εργαζόμενους (βλέπε και θεωρία της ισορροπίας σχετικά)
2. Οι ανταμοιβές συσχετίζονται άμεσα με το επίπεδο της αποδοτικότητας των εργαζομένων στην δουλειά
3. Οι ανταμοιβές έχουν κάποια αξία για τους εργαζόμενους, καθώς θα τους καλύπτουν τις ατομικές ανάγκες που έχουν (βλέπε θεωρία των προσδοκιών)

Οι προϋποθέσεις αυτές, σύμφωνα με τον Robbins (2000), θεωρούνται ότι προσφέρουν ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας ανάμεσα στους εργαζόμενους, μειώνουν αρνητικά στοιχεία στην αποδοτικότητα, όπως απουσίες και φυγή, και ωθούν τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη δέσμευση ως προς την επιχείρηση παρακινώντας τους να εργαστούν καλύτερα και αποδοτικότερα. Ο Robbins (2000) προσθέτει, επίσης, ότι εάν δεν υπάρχουν αυτές οι προϋποθέσεις τότε οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο είτε να συνεχίζουν να εργάζονται ή να αποδίδουν ανάλογα με τις όποιες ικανότητές τους.

Αν και συζητήθηκαν οι προϋποθέσεις των ανταμοιβών για να προκαλείται παρακίνηση στους εργαζόμενους να εργάζονται καλύτερα, εντούτοις, δεν έχουν αξιολογηθεί ξεχωριστά, ως προς την χρησιμότητα, την επίδραση και την αποτελεσματικότητα τους οι εσωτερικές και οι εξωτερικές ανταμοιβές. Μάλιστα θεωρείται ότι υπάρχει ένα σχετικό δίλημμα ως το ποιες είναι περισσότερο προτιμητέες στο πλαίσιο της αποτελεσματικής παρακίνησης των εργαζομένων (Atkinson et al, 1997; Robbins, 2000).

Πάντως, ο Robbins (2000) ουσιαστικά υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει διάκριση αναμεταξύ τους, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι, ως διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικό χαρακτήρα, ψυχοσύνθεση και προτιμήσεις είναι λογικό να διαφέρουν αναμεταξύ τους ως το πώς αξιολογούν τις ανταμοιβές που δέχονται ως αποτέλεσμα της καλής δουλειάς που προσφέρουν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται άλλοι μπορεί να προτιμούν ένα πολυτελή γραφείο με ακριβά έπιπλα, χαλιά και διακόσμηση, άλλοι μπορεί να προτιμούν απλώς να έχουν θέση παρκαρίσματος, προσωπική γραμματέα, άλλοι μπορεί να προτιμούν να έχουν πιο ελαστικό ωράριο και διάλειμμα για γεύμα όποτε προτιμούν, άλλοι προτιμούν να έχουν ένα ηχηρό τίτλο, ενδιαφέρουσες αναθέσεις σχεδίων, κτλ (Robbins, 2000).

Οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν, σχετικά με το θέμα, ότι πολλοί ειδικοί πάνω στα θέματα αποδοχών εργαζόμενων πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν εσωτερικές ανταμοιβές με μεγάλη ένταση. Το επιχείρημα τους είναι ότι, κάτω από την κατάλληλη ηγεσία, οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να έχουν αν όχι το ίδιο, τότε καλύτερο αποτέλεσμα ως προς την παρακίνηση των εργαζόμενων για αποδοτικότερη δουλειά.

Εντούτοις, οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν ότι, στο πλαίσιο της δι-παραγοντικής θεωρίας, οι επιχειρήσεις έχουν υποτιμήσει την δομή της εργασίας ως προς τα καθήκοντά της σαν ένα παράγοντα μη δυσαρέσκειας (παράγοντα υγιεινής), καθώς και την επίδραση που έχει στην παρακίνηση των εργαζομένων ένας σχεδιασμός καθηκόντων που προάγουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και την προσωπική τους ανάπτυξη μέσα από την εργασία. Ομοίως, οι Atkinson et al (1997) αναφέρουν, επίσης, ότι στο πλαίσιο της θεωρίας των προσδοκιών οι επιχειρήσεις έχουν υποτιμήσει τη σημασία του σθένους που μπορεί να δείχνουν οι εργαζόμενοι για εσωτερικές ανταμοιβές σε σχέση με το ποσό καλά νιώθουν όταν αναγνωρίζεται η δουλειά τους από συνάδελφους και προϊστάμενους.

Με δεδομένες τις παραπάνω αναφορές, οι Atkinson et al (1997) συμπεραίνουν ότι τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι χρήσιμες και αποδοτικές ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται σχετικά ότι εμπειρικές έρευνες

στο παρελθόν έχουν δείξει ότι όσοι εργαζόμενοι ανέμεναν κάποιες εξωτερικές ανταμοιβές απέδωσαν καλύτερα από εργαζόμενους που δεν περίμεναν τέτοιες, παρά μόνο τις τυπικές αποδοχές. Εντούτοις, μήπως οι εργαζόμενοι που περίμεναν τις εξωτερικές ανταμοιβές δεν θεωρείται ότι απέδωσαν καλύτερα, αλλά οι εργαζόμενοι που δεν περίμεναν τις εξωτερικές ανταμοιβές θεωρείται ότι απέδωσαν απλώς χειρότερα; Εδώ υπάρχει η σκέψη ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές μάλλον λειτουργούν σαν παράγοντας υγιεινής (Atkinson et al, 1997).

Οι ίδιες έρευνες, όμως, σύμφωνα με τους Atkinson et al (1997) συμπεράναν ότι η επίδραση των εξωτερικών ανταμοιβών στην παρακίνηση των εργαζόμενων ήταν πολύ μεγαλύτερη σε περιπτώσεις όπου η εργασία απαιτούσε δημιουργικότητα και είχε κάποιο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Αυτό το συμπέρασμα είναι πολύ σημαντικό, καθώς ουσιαστικά καθοδηγεί τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν αποτελεσματικά συστήματα παρακίνησης κατά πρώτον να σχεδιάζουν ενδιαφέροντα καθήκοντα μέσα στις δουλειές, έτσι ώστε να διεγείρεται αρχικά το ενδιαφέρον των εργαζομένων να ασχοληθούν με αυτά τα καθήκοντα (αναγκαία συνθήκη) και κατά δεύτερον να ανταμείβουν επιπλέον των τυπικών αποδοχών την καλή απόδοση.

Με άλλα λόγια, οι εσωτερικές ανταμοιβές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως η βάση για την παρακίνηση των εργαζομένων και οι εξωτερικές ανταμοιβές να χρησιμοποιούνται αφού έχει εξασφαλιστεί το αρχικό ενδιαφέρον των εργαζομένων για την δουλειά και για την δέσμευσή τους στην επιχείρηση. Συνεπώς, η συνύπαρξη και των δύο ειδών ανταμοιβών θεωρείται ως απαραίτητη στο πλαίσιο της παρακίνησης των εργαζόμενων.

### **2.3 Συστήματα Ανταμοιβών και Απόδοση των Εργαζομένων**

Έχει ήδη γίνει αρκετή συζήτηση σχετικά με την αναγκαιότητα της άμεσης σύνδεσης των (εξωτερικών) ανταμοιβών και της αποδοτικότητας των εργαζόμενων (Atkinson et al, 1997; Kaplan & Atkinson, 1998; Robbins, 2000). Η αναγκαιότητα αυτή έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτής της σύνδεσης επιτυγχάνεται η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζόμενων για αποδοτικότερη εργασία προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και όφελος δικό τους. Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται ανταμοιβές που δίνονται βασισμένες στην έννοια της απόδοσης όπως αυτή μετράται με χρηματοοικονομικούς όρους ή μη, καθώς και στην έννοια της ατομικής ή ομαδικής απόδοσης (Kaplan & Atkinson, 1998).



### **2.3.1 Ανταμοιβές Βασισμένες στην Χρηματοοικονομική Απόδοση**

Οι Kaplan & Atkinson (1998) αναφέρουν σχετικά με το θέμα ότι παραδοσιακά οι επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως εταιρικά κέρδη ή κέρδη ανά παραγωγική μονάδα σαν μέτρο μέτρησης της αποδοτικότητας για να αξιολογήσουν το ύψος των ανταμοιβών που είναι να δώσουν. Το πλεονέκτημα των χρηματοοικονομικών κριτηρίων σαν μέτρο αποδοτικότητας είναι ότι είναι αντικειμενικά και ελάχιστα έως καθόλου αμφισβητήσιμα.

Οι Kaplan & Atkinson (1998) αναφέρουν, χαρακτηριστικά, την περίπτωση της Αμερικανικής General Motors, όπου εισήγαγε τα μπόνους από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρία έδινε μπόνους βάσει χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων σε εταιρικό επίπεδο για να κάνει τους εργαζόμενους και τα στελέχη των διαφόρων μονάδων να ενδιαφέρονται για την καλή πορεία της εταιρείας στο σύνολό της. Έδινε γενναίες αυξήσεις στις προαγωγές για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να εργαστούν με μεγαλύτερο σθένος και αφοσίωση, ενώ έδινε και μη χρηματικές ανταμοιβές κοινοποιώντας μέσα στην εταιρεία ποια στελέχη είναι αυτά που συνεισέφεραν στην επιτυχία της εταιρείας αυξάνοντας έτσι το γόητρό τους και ανυψώνοντας το ηθικό τους. Μάλιστα, αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι η παραλαβή ενός τέτοιου βραβείου έδωσε τέτοια ικανοποίηση σε ένα στέλεχος όσο και η ικανοποίηση από τις χρηματικές αποδοχές του.

### **2.3.2 Ανταμοιβές Βασισμένες στην Ομαδική ή Ατομική Απόδοση**

Οι Kaplan & Atkinson (1998) παρουσίασαν ένα δίλημμα που είχε θέσει η εταιρεία General Motors και αφορά στο κατά πόσο οι ανταμοιβές να βασίζονται στην ομαδική ή την ατομική απόδοση.

Από τη μια μεριά, θεωρείται σίγουρο ότι οι ανταμοιβές που βασίζονται στην ατομική απόδοση δεν προάγουν την εργασία με προσανατολισμό την ομαδικότητα και τη συνεργασία. Από την άλλη μεριά όμως οι ανταμοιβές που βασίζονται στην ομαδική απόδοση δυσχεραίνει την αποτίμηση της ατομικής συνεισφοράς σε ένα ομαδικό αποτέλεσμα και επομένως την αξιολόγηση της ατομικής ανταμοιβής που λαμβάνεται, άρα μειώνεται, ίσως και η παρακίνηση των εργαζομένων όταν δεν μπορούν να αξιολογήσουν εάν η ανταμοιβή που έλαβαν ήταν αυτή που άξιζαν και επιθυμούσαν τηρουμένων των αναλογιών.

Έτσι, οι Kaplan & Atkinson (1998) πιστεύουν ότι, καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις ζητούν από τους εργαζόμενους τους να δουλέψουν ομαδικά, ένας τρόπος να συνδυαστούν οι ατομικές και ομαδικές ανταμοιβές είναι να βασιστεί η ομαδική ανταμοιβή στην ομαδική απόδοση, όπως για παράδειγμα τα εταιρικά κέρδη, αλλά να βασιστεί το ατομικό μερίδιο, από την συνολική ομαδική ανταμοιβή, ανάλογα με την απόδοση του κάθε ατόμου, έτσι ώστε το μερίδιο αυτό να αντανakλά την ικανότητα του ατόμου να επιτύχει τους ατομικούς στόχους που του αναλογούσαν μέσα στην ομάδα, όταν έγινε η ανάθεση της δουλειάς.

Μια τέτοια προσέγγιση συνδυασμού ατομικής και ομαδικής απόδοσης και ατομικής και ομαδικής ανταμοιβής, σύμφωνα με τους Kaplan & Atkinson (1998), ελαχιστοποιεί τις ενστάσεις που μπορεί να έχει κάποιος κατά το μοίρασμα της ομαδικής ανταμοιβής, σε σύγκριση με το όποιο μοίρασμα μπορεί να βασίζονταν στο μισθό ή τη θέση κάποιου από τα μέλη της ομάδας, καθώς λαμβάνει υπόψη του την πραγματοποιηθείσα απόδοση σε σχέση με αυτή που απαιτούταν.

### **2.3.3 Ανταμοιβές Βασισμένες σε Μη-Χρηματοοικονομικά Μέτρα Απόδοσης**

Η διαδικασία της ανταμοιβής από την αρχή της εφαρμογής της είχε υποστεί αρκετή κριτική, όπως αναφέρεται σχετικά από τους Kaplan & Atkinson (1998). Η λογική της κριτικής έγκειτο στο ότι τα χρηματοοικονομικά μέτρα που χρησιμοποιούταν για κριτήρια είχαν βραχυχρόνιο χαρακτήρα. Έτσι, οι εργαζόμενοι και τα στελέχη παρακινούταν να εργαστούν για να επιτευχθούν ουσιαστικά βραχυχρόνιοι στόχοι και, πιθανόν, εις βάρος των μακροχρόνιων στόχων, που θεωρούνται και πιο σημαντικοί για μια επιχείρηση.

Για το σκοπό αυτό, υπήρχε κίνητρο να αναπτυχθούν νέα μέτρα απόδοσης που να συνδυάζουν βραχυχρόνια και μακροχρόνια κίνητρα. Τέτοια μέτρα αναπτύχθηκαν με τρεις τρόπους (Kaplan & Atkinson, 1998):

1. Χρήση δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για ανταμοιβή των διευθυντικών στελεχών, υποθέτοντας ότι η αγορά αποτιμά τις μελλοντικές συνέπειες των τρεχουσών ενεργειών τους
2. Εστίαση των διευθυντικών στελεχών σε μόνους τα όποια ξεπληρώνονται όχι άμεσα, αλλά σε μερικά χρόνια
3. Ανταμοιβή της τρέχουσας απόδοσης χρησιμοποιώντας ένα μίγμα από μέτρα αποδοτικότητας που περιλαμβάνει και βραχυχρόνια χρηματοοικονομικά μέτρα -με εστίαση στα κέρδη- και μη-χρηματοοικονομικά μέτρα -όπως η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, η

ικανοποίηση των πελατών, οι καινοτομίες- που θεωρούνται ότι αποτελούν οδηγούς για μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση

Οι Kaplan & Atkinson (1998) αναφέρουν ότι η χρήση μη-χρηματοοικονομικών μέτρων απόδοσης για υπολογισμό των ανταμοιβών είναι υπό ανάπτυξη, καθώς σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι λιγότερο από 2% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί τέτοια μέτρα.

Εντούτοις, το ποσοστό αυτό αναμένεται να αυξηθεί, καθώς με την αύξηση της διάχυσης της τεχνολογίας και την αυξανόμενη ένταση της παγκοσμιοποίησης, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και πιο έντονος σε όλους τους κλάδους (Παπαδάκης, 1999) οδηγώντας τις επιχειρήσεις σε μια νοοτροπία που ευνοεί τις στρατηγικές σκέψεις που αφορούν την επιβίωση τους και την ανάπτυξή τους σε πιο μακροχρόνιο χαρακτήρα.

Καθώς, λοιπόν, οι σύγχρονες επιχειρήσεις εστιάζουν σε θέματα ικανοποίησης του πελάτη, ποιότητας των προϊόντων τους και των υπηρεσιών τους, αλλά και σε θέματα καινοτομιών είναι λογικό να δίνουν βάρος και σε μη-χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης στο πλαίσιο της αξιολόγησης, κυρίως, των στελεχών τους, αλλά και των υπόλοιπων εργαζομένων τους.

Μάλιστα, θεωρείται οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να το κάνουν αυτό, καθώς δεν έχουν την πολυτέλεια να σκέφτονται μυωπικά βάσει βραχυχρόνιων αποτελεσμάτων, αλλά να προάγουν και να ανταμείβουν την εργασία που γίνεται τώρα για να αποδώσει καρπούς σε μακροχρόνια, σταθερή βάση.

## **2.4 Εργασιακή Ικανοποίηση**

Στο τμήμα αυτό παρουσιάζεται η έννοια και σπουδαία σημασία της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και οι σχετικές θεωρίες που τη διέπουν. Επίσης, παρουσιάζονται οι προσδιοριστικοί της παράγοντες και οι (θετικές) επιπτώσεις της. Τέλος, παρουσιάζεται και διάφοροι τρόποι μέτρησης της.

### **2.4.1 Έννοια και Σημασία της Εργασιακής ικανοποίησης**

Όπως αναφέρει ο Weiss (2002), σύμφωνα με μία μεγάλη μερίδα ερευνητών, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια «συναισθηματική αντίδραση του ατόμου στην εργασία του, που απορρέει από την υποχρεωτική σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων της με τα αναμενόμενα ή επιθυμητά» (Cranny, Smith & Stone, 1992). Ομοίως, ο Lock, (1969) στους

κλασσικούς του ορισμούς για την εργασιακή ικανοποίηση υποστηρίζει ότι είναι «μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αποτίμηση της εργασίας, για την επίτευξη ή τη διευκόλυνση των εργασιακών αξιών του ατόμου» ή «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών» (Lock, 1976).

Ωστόσο, οι συναισθηματικές καταστάσεις, η διάθεση και τα συναισθήματα έχουν αίτια και αποτελέσματα διαφορετικά από τα αντίστοιχα της απόφασης που λαμβάνεται μετά από την αποτίμηση μίας κατάστασης και που αποτελεί τη στάση του ατόμου απέναντι στην κατάσταση αυτή. Οι συναισθηματικές καταστάσεις – θετικές ή αρνητικές – είναι πρόσκαιρες και συνεπάγονται αποτελέσματα μόνο για όσο διάστημα διαρκούν, ενώ απλά επηρεάζουν τις αποφάσεις κατά την αποτίμηση όπως προαναφέρθηκε (Weiss, 2002). Αντίθετα, οι στάσεις αποτελούν πολύπλοκη οντότητα και περιλαμβάνουν συναισθηματικές αντιδράσεις, τα πιστεύω του ατόμου και τις συμπεριφορές του απέναντι σε ένα αντικείμενο. Για τους λόγους αυτούς, ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να αντιμετωπίζεται ως στάση του ατόμου προς την εργασία του (Brief, 1998) και έτσι την ορίζουν.

Συγχρόνως, άλλοι μελετητές θεωρούν ότι οι δύο προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης, ως «συναισθηματική κατάσταση» και ως «στάση» δεν είναι αντιφατικές και συχνά αντιμετωπίζονται σαν να σημαίνουν το ίδιο πράγμα.

Είναι φανερό ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι σχετικά ασαφής. Ο Vroom, (1964), όπως αναφέρει ο Mumford, (1991) την ορίζει ως «τον θετικό προσανατολισμό του ατόμου προς την θέση εργασίας που καταλαμβάνει» ή σε ελεύθερη απόδοση «το να αρέσουν στο άτομο περισσότερες πλευρές της εργασίας του από αυτές που απεχθάνεται». Ο ορισμός αυτός αν και χρησιμοποιείται ευρέως, δεν δίδει πληροφορίες για τα συστατικά της εργασιακής ικανοποίησης. Γενικά, στη διεθνή βιβλιογραφία ελάχιστες είναι οι μελέτες που βλέπουν την εργασιακή ικανοποίηση σφαιρικά. Αντίθετα, οι περισσότεροι ερευνητές εστιάζουν σε συγκεκριμένες διαστάσεις της, αναπτύσσοντας ουσιαστικά 6 διαφορετικές «σχολές» ή τάσεις, που κατά τον Mumford, (1991) είναι οι κάτωθι:

- Οι ερευνητές, κυρίως ψυχολόγοι, όπως ο Maslow και ο Herzberg που θεωρούν ότι η υποκίνηση είναι ο κεντρικός παράγοντας της ικανοποίησης και εστιάζουν στα κίνητρα της υποκίνησης.

- Οι ερευνητές που θεωρούν ότι βασικό στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης είναι η ηγεσία και οι διαφορετικές της κατηγορίες, εστιάζοντας στις σχετικές αντιδράσεις των εργαζομένων.
- Οι ερευνητές που εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση με επίκεντρο την σχέση προσπάθεια – ανταμοιβή και υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν μία αντίληψη της δίκαιης ανταμοιβής που αν δεν ικανοποιηθεί δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί υψηλός βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.
- Οι ερευνητές που θεωρούν ότι η ιδεολογία και οι αξίες της διοίκησης είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν της εργασιακή ικανοποίηση.
- Τέλος, οι ερευνητές που υποστηρίζουν ότι οι ανωτέρω παράγοντες είναι εξωτερικοί ως προς τις εργασίες που καλούνται να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι και για το λόγο αυτό η σημασία τους είναι μικρότερη από τη σημασία της ίδιας της εργασίας, στην οποία εργασία, στο περιεχόμενό της και στη δομή της επικεντρώνονται οι ίδιοι.

Ο Mumford, (1991) προτείνει μία συνολική αλλά και ρεαλιστική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης, που περιλαμβάνει την εξέταση των αναγκών των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον και στην έκταση που αυτές μπορούν να καλυφθούν. Εξίσου σημαντική θεωρεί ωστόσο, την εξέταση των εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων, δηλαδή των «αναγκών» του Οργανισμού που περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις του από τους εργαζόμενους και τους περιορισμούς στην κάλυψη των δικών τους αναγκών, ώστε να επιβιώσει και να συνεχίσει να είναι κερδοφόρος. Η ρεαλιστική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης εξετάζει το «ταίριασμα» των απαιτήσεων του Οργανισμού σε συνάρτηση με τις προσδοκίες των εργαζομένων, αλλά και το «ταίριασμα» των προσδοκιών των εργαζομένων σε συνάρτηση με αυτά που εν τέλει λαμβάνουν.

Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης άρχισε δειλά στα μέσα της δεκαετίας του '30, αναπτύχθηκε περισσότερο κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, στοιχειοθετήθηκε πλήρως στις αρχές της δεκαετίας του '50 (Wright, 2006) και σταδιακά εξελίχθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ερευνητών. Το αμείωτο ερευνητικό ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση όλα αυτά τα χρόνια, οφείλεται πιθανώς στην επίδρασή της στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην επιτυχία και την ανάπτυξη του Οργανισμού. Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση εκτός από την απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει την ποσότητα των απουσιών τους, την παραμονή τους στην εργασία, ενώ μειώνει το ψυχολογικό

τους στρες. Μπορεί να θεωρηθεί εξίσου σημαντική με την ικανοποίηση των πελατών σε επίπεδο επιρροής της απόδοσης του Οργανισμού (Chen, Yang, Shiau, Wang, (2006).

Είναι γνωστό ότι η σύγχρονη τάση της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα ως βασική προϋπόθεση για την προώθηση και την επίτευξη των στόχων των Οργανισμών, γενικά. Έτσι, η πλειοψηφία των ερευνών που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν υλοποιηθεί στη βιομηχανία ή στον τομέα των υπηρεσιών. Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία, με την ανάδειξη της τεχνολογίας και των Οργανισμών της γνώσης που προσανατολίζονται στις υπηρεσίες, σε ένα περιβάλλον υπερ-ανταγωνιστικό, η μεγιστοποίηση της δυναμικής του ανθρωπίνου κεφαλαίου και η ενίσχυση της απόδοσης και της δυνατότητάς του να προσθέτει αξία στον Οργανισμό είναι εξέχουσας σημασίας.

Αλλά και για την καθημερινή ζωή, σήμερα παρά ποτέ, η εργασιακή ικανοποίηση αποκτά μεγάλη σημασία, αφού η πλειοψηφία των εργαζομένων περνά όλο και περισσότερο χρόνο στην εργασία του, ενώ το εργασιακό περιβάλλον συνεχώς αλλάζει λόγω της αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων, της μείωσης των ιεραρχικών επιπέδων, των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που λαμβάνουν χώρα καθημερινά στον χώρο των Οργανισμών, αλλά και των αυξημένων απαιτήσεων από τους εργαζόμενους σε μία περίοδο που χαρακτηρίζεται κυρίως από την εργασιακή ανασφάλεια.

Επειδή τα Ιδρύματα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, που αποτελούν το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, λειτουργούν βασισμένα αποκλειστικά στις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις του προσωπικού τους, μεγάλος αριθμός μελετών έχει αναπτυχθεί τις τελευταίες δεκαετίες και στον τομέα της Εκπαίδευσης (Kusku, 2003). Τα Τριτοβάθμια Τεχνολογικά Ιδρύματα, ως Οργανισμοί εντάσεως εργασίας, διαθέτουν την πλειοψηφία του προϋπολογισμού τους για δαπάνες που αφορούν στο προσωπικό και συνεπώς από αυτό κυρίως εξαρτάται η απόδοσή τους. Για τους λόγους αυτούς η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην Τριτοβάθμια Τεχνολογική Εκπαίδευση είναι σημαντική.

Το προσωπικό των Τριτοβάθμιων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων μπορεί να διαχωριστεί στους Εκπαιδευτικούς, που παράγουν εκπαιδευτικό έργο και έρευνα και στους διοικητικούς, στους οποίους εντάσσονται όλες οι κατηγορίες προσωπικού που υποστηρίζουν το έργο των Εκπαιδευτικών (διοικητικοί υπάλληλοι, τεχνικό βοηθητικό προσωπικό κλπ). Η πλειοψηφία των υφιστάμενων ερευνών εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση των Εκπαιδευτικών επειδή από αυτούς κυρίως εξαρτάται η απόδοση των Ιδρυμάτων, αλλά και επειδή τόσο η δομή της εργασίας

τους όσο και οι προσδοκίες των Ιδρυμάτων από αυτούς διαφέρουν ριζικά από τα αντίστοιχα των διοικητικών. Από τα άτομα που ασκούν διοικητικά καθήκοντα συνήθως εξετάζονται μόνο όσο βρίσκονται στα υψηλότερα κλιμάκια (πρόεδροι, διευθυντές κλπ) που επειδή έχουν τόσο διοικητικά όσο και εκπαιδευτικά καθήκοντα μπορούν να συμπεριληφθούν στις μελέτες για τους εκπαιδευτικούς. Στην παρούσα, οι εκπαιδευτικοί που έχουν και διοικητικά καθήκοντα θεωρούνται και προσμετρώνται ως εκπαιδευτικοί.

Ωστόσο, όπως υποστηρίζει η Kusku, (2003) κάθε εργαζόμενος μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένος στην εργασία του μόνο αν συμβάλλει στην παραγωγικότητα του εργασιακού του περιβάλλοντος με τη βοήθεια προς και την υποστήριξη των υπολοίπων εργαζομένων, που είναι υπεύθυνοι για άλλες εργασίες. Η έννοια του εργαζομένου ως «εσωτερικού πελάτη» αλλά και οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, επικεντρώνονται στη σημασία της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων που έχουν διαφορετικές εργασίες αλλά συνυπάρχουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Στα πλαίσια του ερευνητικού στόχου 3 της παρούσας μελέτης πρόκειται να διερευνηθούν τυχούσες διαφορές των παραγόντων ικανοποίησης μεταξύ των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπαλλήλων της Τριτοβάθμιας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης.

#### **2.4.2 Θεωρίες Εργασιακή Ικανοποίησης**

Οι ερευνητές της εργασιακής ικανοποίησης μελέτησαν διάφορες θεωρίες με στόχο να προσφέρουν μία αποδεκτή εξήγηση για τις διαφοροποιήσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Παρακάτω γίνεται συνοπτική περιγραφή των θεωριών αυτών (Ζαβλάνος, 1999):

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, ταξινομεί και κατατάσσει τις ανάγκες του ατόμου κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Προχωρώντας από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση του Maslow συνίσταται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Φυσιολογικές ανάγκες, που περιλαμβάνουν την τροφή, τη στέγη, τον αέρα και είναι αναγκαίες για την επιβίωση του ατόμου. Στο χώρο της εργασίας οι ανάγκες αυτές αντιστοιχούν με το ημερομίσθιο και βασικές συνθήκες εργασίας, όπως κλιματισμός, θέρμανση, εστιατόριο.
- Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας. Στον εργασιακό χώρο οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην σταθερότητα της εργασίας, την αποφυγή της ευνοιοκρατίας ή των διακρίσεων, αλλά και στην ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος.

- Κοινωνικές ανάγκες, που περιλαμβάνουν την φιλία και τη συντροφικότητα. Οι ανάγκες στο επίπεδο αυτό έχουν ιδιαίτερη χρησιμότητα για τον Οργανισμό διότι οδηγούν στην ανάπτυξη αποδοτικών ομάδων εργασίας. Συχνά ωστόσο οι Οργανισμοί θεωρούν ότι απειλούνται από την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στο προσωπικό τους.
- Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση, που περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την κοινωνική θέση, την αυτοεκτίμηση, τον αυτοσεβασμό.
- Αυτοπραγμάτωση, όπου περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη. Είναι ουσιαστικά η ανάγκη ολοκλήρωσης του ατόμου που επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση όλου του δυναμικού του.

Όταν οι ανάγκες ενός χαμηλότερου επιπέδου έχουν κατά το ελάχιστο ικανοποιηθεί, η αμέσως ανώτερη βαθμίδα αναγκών ενεργοποιείται και αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο. Αντίθετα, μια ανάγκη που ικανοποιείται δεν αποτελεί πλέον κίνητρο συμπεριφοράς.

Η θεωρία των δύο παραγόντων (two factor theory) ή θεωρία παρακίνησης – υγιεινής (motivation – hygiene) του Herzberg έγινε ευρέως αποδεκτή και κατηγοριοποιεί τις ανάγκες των ατόμων σε δύο διαφορετικές και ανεξάρτητες κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναγκών είναι οι «παράγοντες υγιεινής» που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και η μη ικανοποίησή τους προκαλεί τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων. Η δεύτερη κατηγορία αναγκών είναι τα «κίνητρα» που σχετίζονται με την πραγματοποίηση της ίδιας της εργασίας, είναι υπεύθυνα για την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και θεωρούνται αποτελεσματικά για την παρακίνησή τους. Στους παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνονται ο μισθός, η ασφάλεια από την εργασία, οι συνθήκες εργασίας και η πολιτική της εταιρείας, ενώ στα κίνητρα, η αναγνώριση, η εξέλιξη και προσωπική ανάπτυξη, η εργασία αυτή καθ' αυτή.

Η θεωρία ERG του Alderfer υποστηρίζει τρεις κατηγορίες αναγκών: 1) τις ανάγκες επιβίωσης (Existence) που αντιστοιχούν στις φυσιολογικές και στις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, 2) τις ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων (Relatedness) αντίστοιχα με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow και τις ανάγκες εξέλιξης (Growth) που εμπεριέχουν τις ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τον Alderfer περισσότερες από μία ανάγκη μπορούν να επηρεάσουν ταυτόχρονα την παρακίνηση του ατόμου, ενώ οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί δεν χάνουν την παρακίνητικότητά τους.

Ο Mc Clelland ανέπτυξε μία θεωρία που βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στην περίπτωση που έχουν έντονη την επιθυμία για επιτυχία, δηλαδή επιθυμούν



να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον, παραδέχεται την ύπαρξη των κοινωνικών κινήτρων που περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις και των κινήτρων ισχύος, τα οποία με τη σειρά τους τα διαχωρίζει σε προσωπικά (προσωπική ισχύς), με τα οποία τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν τους άλλους και κοινωνικά (κοινωνική ισχύς), με τα οποία προσπαθούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού.

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (Expectancy theory) βασίζεται σε 3 αρχές:

- Προσδοκία επίδοσης – αποτελέσματος ή αμοιβής. Ο εργαζόμενος πιστεύει ή περιμένει ότι η υψηλή του απόδοση μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση κάποιας αμοιβής.
- Ισχύς ή Αξία. Κάθε αποτέλεσμα έχει μία ισχύ ή αξία για κάθε άτομο, που είναι διαφορετική για διαφορετικά άτομα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η αξία συνδέεται με τις διαφορετικές ανάγκες και αντιλήψεις των ατόμων.
- Προσδοκία Προσπάθειας – Επίδοσης. Κάθε συμπεριφορά του ατόμου συνδέεται με κάποια προσδοκία για μεγαλύτερη ή μικρότερη επιτυχία του, η οποία εξαρτάται από την αντίληψη του ατόμου για τον βαθμό δυσκολίας της συμπεριφοράς και τις πιθανότητες επιτυχούς πραγματοποίησής της.

Το άτομο θα αποφασίσει να ακολουθήσει εκείνη τη μορφή συμπεριφοράς που πιστεύει ότι εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να οδηγήσει σε θετικά και αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory) υποστηρίζει ότι το άτομο προτιμά καταστάσεις που διέπονται από ισότητα και δικαιοσύνη και συγκρίνει μεταξύ τους, τους λόγους:

Ατομική Αμοιβή (Εξοδος)	Αμοιβές των Άλλων
Ατομική Προσπάθεια (Είσοδος)	Προσπάθειες των Άλλων

Το άτομο συνεισφέρει τις γνώσεις, το χρόνο του, την εμπειρία ή την προσπάθειά του και αναμένει αμοιβές που περιλαμβάνουν το μισθό, τις συνθήκες εργασίας, την προαγωγή, την αναγνώριση. Αν κατά τη σύγκριση του δικού του λόγου Εκροών / Εισροών με τις αντίστοιχες ενός άλλου ατόμου διαπιστώσει ότι αδικείται, το άτομο δυσαρεστείται και μειώνει τις εκροές του ή προσπαθεί να αυξήσει τις εισροές του ή ακόμα να μειώσει τις εκροές και τις εισροές του ατόμου με το οποίο κάνει την σύγκριση. Αν αποτύχει στις προσπάθειές του αυτές, θα αλλάξει το άτομο με το οποίο πραγματοποιεί τη σύγκριση: «Τι κι αν δεν έγινα προϊστάμενος όπως ο Χ, τουλάχιστον είμαι καλύτερα από τον Ψ». Γενικά, η αντίληψη που έχουν τα άτομα σχετικά με τις

αμοιβές που λαμβάνουν συγκριτικά με τους άλλους που εργάζονται στην επιχείρηση θα προσδιορίσει το βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία τους.

Η θεωρία διατύπωσης σκοπού του Locke βασίζεται στη σαφήνεια με την οποία πρέπει να διατυπώνονται οι σκοποί του έργου που καλείται να υλοποιήσει το άτομο στα πλαίσια της εργασίας του, ώστε να προσδιορίζουν την πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, την αναμενόμενη απόδοση και να παρέχουν δυνατότητες ανατροφοδότησης. Με βάση τη θεωρία αυτή, οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, προκλητικοί αλλά και ρεαλιστικοί, αποδεκτοί από τους εργαζόμενους που πιστεύουν σε αυτούς, με σαφείς προτεραιότητες και την αντίστοιχη αμοιβή για κάθε επιτυχή προσπάθεια επίτευξής τους.

Η θεωρία X και η θεωρία Ψ του Mc Gregor σχετίζονται με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερς για τη φύση του ατόμου, η οποία καθορίζει τον τρόπο διοίκησης που θα ασκήσουν στον Οργανισμό. Η θεωρία X υποστηρίζει ότι τα περισσότερα άτομα δεν επιθυμούν την εργασία τους, δεν θέλουν υπευθυνότητες και πάνω απ' όλα επιθυμούν την ασφάλεια. Τα άτομα αυτά παρακινούνται μόνο με χρήματα, πριμ και την απειλή της τιμωρίας, ενώ χρειάζονται στενή επίβλεψη από τους προϊσταμένους. Η θεωρία Ψ ωστόσο, υποστηρίζει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν, δεν είναι αναξιόπιστα και αν τους δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα μπορούν να είναι αποδοτικά και δημιουργικά στην εργασία τους.

Ο Westover, (2011) αναφέρει επίσης τις σχετικές θεωρίες που βασίζονται στα γενετικά χαρακτηριστικά του ατόμου και τις προδιαθέσεις του. Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι οι ατομικές διαφορές των εργαζομένων είναι εξίσου σημαντικές για την εργασιακή τους ικανοποίηση και την επιτυχία τους με τους παράγοντες που συνδέονται με την εργασία ή τον Οργανισμό. Παρότι οι θεωρίες αυτές μοιάζουν ιδιαίτερα προκλητικές, δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη σχετική έρευνα.

### **2.4.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης**

Οι Hackman & Oldman (1976) καθόρισαν πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση: την ποικιλία των δεξιοτήτων, τον σαφή καθορισμό του αντικειμένου της εργασίας, την σημαντικότητά της, την αυτονομία και την πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας (feedback). Έκτοτε, πλήθος ερευνητών έχουν ασχοληθεί με το θέμα και έχουν διευρύνει τις παραπάνω βασικές μεταβλητές με άλλες που είναι

είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας. Τα σημαντικότερα ίσως από αυτά είναι η εργασιακή ασφάλεια, η πληρωμή, το ενδιαφέρον στην εργασία, δυνατότητες εξέλιξης, ανάπτυξης της σταδιοδρομίας και αυτοπραγμάτωσης, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων, η επάρκεια των αναγκαίων πόρων, η οργανωσιακή δέσμευση, το στρες, ο φόρτος εργασίας, ο κίνδυνος, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους λοιπούς εργαζομένους / συναδέλφους, τα ποσοστά ανεργίας.

Επιπλέον, η δομή του εκάστοτε Οργανισμού παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι μεταβλητές που συνήθως μελετώνται περιλαμβάνουν συνήθως το μέγεθος του Οργανισμού, την υποστήριξη του εργαζομένου τόσο από τον Οργανισμό όσο και από την ηγεσία του, τον έλεγχο, την γραφειοκρατία, την προσφερόμενη εκπαίδευση. Είναι χρήσιμο όταν γίνεται σύγκριση της ποιότητας εργασίας μεταξύ χωρών, να συμπεριλαμβάνεται η μελέτη των αξιών των διαφορετικών κουλτούρων για τη διαπίστωση πιθανών επιδράσεων. (Westover, 2011)

Αξίζει να σημειωθεί, ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που συνήθως μελετώνται ως προς της επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση είναι η εργασιακή εμπειρία, η ηλικία, η μονιμότητα, το στάδιο της καριέρας, η οικογενειακή κατάσταση, η εθνικότητα. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με την επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στην εργασιακή ικανοποίηση. Τυχούσες αλλαγές στο ψυχολογικό συμβόλαιο, που είναι συνήθειες στο σημερινό ασταθές εργασιακό περιβάλλον, επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την σχέση ανταλλαγής που έχει αναπτυχθεί με τον εργοδότη τους και κατ' επέκταση τις στάσεις τους στα πλαίσια της εργασίας τους (Rooyen, Keyse, 2011).

Στις μελέτες που υλοποιούνται για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, οι παράγοντες που εξετάζονται είναι διαφορετικοί. Αναφέρονται χαρακτηριστικά οι παράγοντες στην μελέτη της Kusku, (2001) όπου εξετάζονται η γενική ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τη διοίκηση, από τους συνάδερφους, από άλλες ομάδες εργασίας, η ικανοποίηση από την εργασία, το εργασιακό περιβάλλον και τον μισθό και των Chen et al, (2006) όπου εξετάζονται το όραμα του Οργανισμού, ο σεβασμός, η παρακίνηση και η επαναπληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας, η πληρωμή και το εργασιακό περιβάλλον. Άλλοι ερευνητές εξετάζουν παράγοντες όπως η ικανοποίηση από την διδασκαλία και την έρευνα από τους εκπαιδευτικούς, από τη διοικητική υποστήριξη, από τους προϊστάμενους, από τους στόχους και το αντικείμενο της εργασίας. Αν και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε από τους Chen et al, (2006) αναφέρεται μόνο σε εκπαιδευτικούς, αποφασίστηκε η κατάλληλη προσαρμογή του στα πλαίσια της παρούσας εργασίας ώστε να είναι δυνατό να εφαρμοστεί και σε διοικητικούς υπαλλήλους. Ο

λόγος είναι ότι θεωρείται πιο ενδιαφέρουσα η μελέτη παραγόντων όπως το όραμα του Οργανισμού και η αντίληψη του σεβασμού που εισπράττει ο εργαζόμενος, στην περίοδο κρίσης που διανύει η οικονομία και εν μέσω των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων που περιγράφονται στο οικείο κεφάλαιο της παρούσας.

#### **2.4.4 Επιπτώσεις Εργασιακής Ικανοποίησης**

Τις τελευταίες δεκαετίες ένας μεγάλος αριθμός μελετών υλοποιήθηκε με στόχο να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και άλλων σημαντικών μεταβλητών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Η σημαντικότερη ίσως μεταβλητή, που μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους λόγους της επισταμένης μελέτης της εργασιακής ικανοποίησης, είναι η απόδοση εργασίας (job performance). Αν και η αλληλοσυσχέτισή τους είναι ισχυρή, πρόβλημα δημιούργησε η διαπίστωση της πορείας αυτής της σχέσης, δηλαδή ποια από τις δύο μεταβλητές αποτελεί το αίτιο για την ανάπτυξη της δεύτερης. Οι Schleicher, Watt & Greguras, (2004) διαπίστωσαν ότι η κάθε μία επηρεάζει την άλλη μέσω διαφορετικών εργασιακών μεταβλητών, όπως είναι ο κίνδυνος στο εργασιακό περιβάλλον και προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως το φύλο ή το επίπεδο εκπαίδευσης.

Εξίσου μεγάλο είναι το ενδιαφέρον για τη διαπίστωση της σχέσης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης (motivation), της συμμετοχής στην εργασία (job involvement) και της ανάπτυξης από τους εργαζόμενους μίας οργανωσιακής συμπεριφοράς που υπερβαίνει τις απαιτήσεις των καθηκόντων τους, γνωστής ως Organizational Citizenship Behavior (OCB). Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική σχέση με την παρακίνηση, που μάλιστα δεν εξαρτάται από το φύλο. Αντίστοιχα, μέτρια, θετική σχέση φαίνεται να υπάρχει τόσο με την συμμετοχή στην εργασία, η οποία με τη σειρά της, όπως και η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και με την ανάπτυξη της Organizational Citizenship Behavior. (Westover, 2011)

Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωσιακή δέσμευση, θα αναλυθεί στο οικείο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Αντίθετα, όλες οι αρνητικές οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως η καθυστέρηση και οι απουσίες στην εργασία, η τάση για αποχώρηση και η αποχώρηση από τον Οργανισμό, έχουν

αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, αποδεικνύοντας τη σημασία της έννοιας αυτής στην επιτυχή και αποδοτική λειτουργία των Οργανισμών.

Ως αναφορά στην επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στον ίδιο τον εργαζόμενο, τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών είναι εξίσου ενδιαφέροντα.

Ισχυρή και αμφίδρομη είναι η σχέση με την ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από τη ζωή του (life satisfaction) και αν μετρηθεί η άμεση (την ίδια χρονική στιγμή) σχέση τους διαπιστώνεται η διαπλοκή και ίσως η αλληλοκάλυψή τους (Judge, Watanabe, 1993). Τέλος, στη μελέτη της σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης και διαφόρων διαστάσεων της υγείας των εργαζομένων, βρέθηκε ότι το στρες στην εργασία συνδέεται με τα υψηλά επίπεδα εργασιακής δυσαρέσκειας ή την μειωμένη ευημερία των εργαζομένων, ενώ αρνητική είναι η επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης και η αντίληψη της πνευματικής και σωματικής υγείας (Westover, 2011).

#### **2.4.5 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης**

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης η χρήση ερωτηματολογίων αποτελεί την πλέον συνήθη μέθοδο και για το λόγο αυτό έχει αναπτυχθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαλείων που εξετάζουν διαφορετικές μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης ή είναι εξειδικευμένα για κάποιους τομείς της οικονομίας ή ορισμένες ειδικότητες εργαζομένων. Από τα παραπάνω ερωτηματολόγια τα ευρέως χρησιμοποιούμενα στη διεθνή βιβλιογραφία είναι το Job Satisfaction Survey (JSS), το Job Diagnostic Survey (JDS), το Job Descriptive Index (JDI) και το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), που εξετάζονται συνοπτικά παρακάτω:

Το Job Satisfaction Survey (JSS) αναπτύχθηκε από τον Spector, (1985) και απευθύνεται μεταξύ άλλων σε δημόσιες υπηρεσίες και μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Το JSS εξετάζει εννέα παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με συνολικά 36 ερωτήσεις. Οι παράγοντες που εξετάζονται είναι ο μισθός, η προαγωγή, η σχέση με τον προϊστάμενο, τα προνόμια, η αναγνώριση / ανταμοιβή, οι διαδικασίες λειτουργίας του Οργανισμού, οι συνάδερφοι, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία.

Το Job Diagnostic Survey (JDS) των Hackman & Oldham, (1974), βασίζεται στη θεωρία της επίδρασης της εργασίας στην παρακίνηση των εργαζομένων και προορίζεται κυρίως για τον

ανασχεδιασμό υφιστάμενων εργασιών ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων και για την αξιολόγηση των επιπτώσεων των αλλαγών στους εργαζομένους. Αποτελούμενο από 23 συνολικά ερωτήσεις, εξετάζει πέντε μεταβλητές: την απαιτούμενη ποικιλία δεξιοτήτων, την συγκεκριμενοποίηση της ταυτότητας της εργασίας και τη σημαντικότητά της, την αυτονομία που απολαμβάνει ο εργαζόμενος και την επαναπληροφόριση για τα αποτελέσματα της εργασίας.

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) είναι ένα ακόμη δημοφιλές ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England & Lofquist, (1967). Το MSQ μετράει την ικανοποίηση με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος και κάνει δυνατή την λήψη μιας εξατομικευμένης άποψης της εργασιακής ικανοποίησης. Η δυνατότητα αυτή θεωρείται χρήσιμη διότι δύο άτομα που εκφράζουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους μπορεί να την αντλούν από εντελώς διαφορετικούς παράγοντες. Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο σε δύο εκδοχές. Την πλήρη με εκατό ερωτήσεις και την σύντομη με 20 ερωτήσεις. Και τα δύο ερωτηματολόγια διερευνούν είκοσι διαφορετικούς παράγοντες ικανοποίησης, όπως την αξιοποίηση των δυνατοτήτων, τα επιτεύγματα, η δραστηριότητα, οι προαγωγές, η ευθύνη, η πολιτική και οι πρακτικές του Οργανισμού, το σύστημα αμοιβών, οι συνάδερφοι κ.α.

Το Job Descriptive Index (JDI) των Smith, Kendal & Hulin, (1969) είναι το πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο αφού περισσότερα από τα μισά άρθρα που μετρούν με την εργασιακή ικανοποίηση, το χρησιμοποιούν. Το JDI περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις για τη διερεύνηση πέντε παραγόντων ικανοποίησης και συγκεκριμένα την εργασία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, το μισθό και τις δυνατότητες προαγωγής (Spector, 1997)

Ο στόχος μίας έρευνας ικανοποίησης των εργαζομένων δεν είναι μόνο η μέτρηση των επιπέδων ικανοποίησης αλλά και ο καθορισμός των αναγκαίων αλλαγών, μέσω των αποτελεσμάτων που εξάγονται. Για το λόγο αυτό δεν πρέπει να μένουν στην στατική ανάλυση των στοιχείων που συλλέγονται. Το μοντέλο SERVQUAL είναι από τα πλέον γνωστά μοντέλα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών και μετράει την απόσταση μεταξύ της αντίληψης του πελάτη και των προσδοκιών του, για να καθορίσει την αντιληπτή ποιότητα της υπηρεσίας. Το μοντέλο SERVQUAL έχει εφαρμοστεί και για την μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων είτε με τον καθορισμό της απόστασης μεταξύ ικανοποίησης και προσδοκιών από την εργασία, είτε με την αντικατάσταση της «προσδοκίας» με την σημαντικότητα. Όμως, οι έννοιες της προσδοκίας και της σημαντικότητας δεν είναι ταυτόσημες. (Chen, Yang, Shiau, Wang, 2006) Για το λόγο αυτό, αλλά και επειδή το μοντέλο SERVQUAL παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες

κατανόησης από τους ερωτώμενους, στην παρούσα εργασία αποφασίστηκε να μην χρησιμοποιηθεί.

Αντιθέτως θα εφαρμοστεί το μοντέλο του Yang, (2003) που αποτελείται από ένα σύστημα αξόνων σημαντικότητας – ικανοποίησης, όπου κατηγοριοποιούνται οι προς μελέτη παράγοντες ικανοποίησης ανάλογα με το βαθμό σημαντικότητας – ικανοποίησης που μετρήθηκε. Το επίπεδο μοιράζεται σε τέσσερις περιοχές: Περιοχή Αριστείας (παράγοντες με υψηλή σημαντικότητα και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης), περιοχή Βελτίωσης (παράγοντες με υψηλή σημαντικότητα που προσφέρουν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης), Πλεονασματική περιοχή (παράγοντες με χαμηλή σημαντικότητα και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης), Αδιάφορη περιοχή (παράγοντες με χαμηλή σημαντικότητα και ικανοποίηση). Το μοντέλο έχει εξαιρετικό ενδιαφέρον γιατί αποτελεί έναν οδηγό για τις στρατηγικές βελτίωσης που μπορούν να εφαρμοστούν.

## **2.5 Σχέση Παρακίνησης Εργαζομένων και Εργασιακής Ικανοποίησης**

Η λογική λέει ότι όταν ένας εργαζόμενος έχει υψηλή παρακίνηση να εργαστεί αποδοτικά, τότε θα εκφράζει και υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία του. Άρα αναμένεται να υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα σε παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση. Στο πλαίσιο αυτό, οι Tietjen & Myers (1998) είχαν θέσει το ερώτημα κατά πόσο δίνοντας, ως διοίκηση, κάποια κίνητρα, οικονομικά και μη, είναι αρκετό για να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων και να τους οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν είναι απλή και οι Tietjen & Myers (1998) επισημαίνουν ότι θα πρέπει να μελετηθούν σε βάθος οι διάφορες θεωρίες κινήτρων, έτσι ώστε η διοίκηση να αντιληφθεί ποια είναι τα αποτελεσματικά κίνητρα που φτιάχνουν ισχυρά παρακινούμενους εργαζόμενους που θα εκφράζουν και υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Ουσιαστικά, οι Tietjen & Myers (1998) αναγνωρίζουν την θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά υπό προϋποθέσεις.

Σύμφωνα με τον Alshallah (2004), υπάρχει γενικά μια σύγχυση των όρων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης και για αυτό είχε διακρίνει σαφώς τους όρους αυτούς αναφέροντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από ενέργειες της διοίκησης και των προϊσταμένων, ενώ η παρακίνηση είναι κάτι που υπάρχει εσωτερικά στον εργαζόμενο. Στο πλαίσιο αυτό, ισχυρίζεται ότι εάν συνδυαστούν αυτά τα δύο μαζί, τότε το αποτέλεσμα είναι αυξημένη εργασιακή επίδοση και παραγωγικότητα.

Η Mooney (2015) πιστεύει ότι υπάρχει καθορισμένη σύνδεση μεταξύ του πόσο παρακινούμενος είναι ένας εργαζόμενος και ποιο είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης του. Μάλιστα αναφέρει ότι ειδικά οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων θα πρέπει να προσπαθούν να αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση διότι μέσω αυτής οι εργαζόμενοι θα δείξουν αυξημένη παρακίνηση να εργαστούν ακόμα περισσότερο αποδοτικά προς όφελος της επιχείρησης. Ως προς το είδος της σχέσης, η Mooney (2015) ισχυρίζεται ότι αυτή διαφαίνεται από το επίπεδο της δέσμευσης (commitment) που έχει ένας εργαζόμενος στην επιχείρηση που εργάζεται. Με αυτή τη λογική, αυξημένη παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση έχουν ως αποτέλεσμα υψηλό επίπεδο δέσμευσης. Η Mooney (2015) αναγνωρίζει ότι δεν είναι εύκολο το εγχείρημα να διατηρεί μια επιχείρηση το προσωπικό της παρακινούμενο και εργασιακά ικανοποιημένο, αλλά αυτό θα μπορούσε να το επιτύχει εάν βάζει προκλήσεις στη δουλειά, εάν μειώνει όσο γίνεται τη ρουτίνα και εάν οι προϊστάμενοι είναι κοντά στο προσωπικό και το κάνουν να νιώθει μέρος μιας ομάδας. Στο πλαίσιο αυτό, η Mooney (2015) επισημαίνει ότι θα πρέπει οι εργαζόμενοι να επιβραβεύονται ηθικά και υλικά για τις έξτρα προσπάθειες τους, για το ταλέντο τους και θα πρέπει να νιώθουν ότι οι προϊστάμενοι τους εμπιστεύονται και ότι είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν καθημερινά εργασιακές προκλήσεις. Η Mooney (2015) τονίζει, επίσης, ότι πρέπει να υπάρχει μέσα σε μια επιχείρηση κλίμα αισιοδοξίας, ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες, ώστε να είναι πιο εύκολη η αύξηση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Indermun & Bayat (2013) πιστεύουν ότι είναι πολύ σημαντική η σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης διότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που δουλεύουν με περισσότερο ενθουσιασμό και άρα όχι μόνο γίνονται πιο παραγωγικοί, αλλά προσφέρουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που εργάζονται. Στο πλαίσιο αυτό υποστηρίζουν ότι ο ορθός σχεδιασμός των δουλειών και των καθηκόντων είναι κρίσιμος διότι αυτός καθορίζει την ποιότητα της εργασιακής ζωής και άρα το επίπεδο τόσο της παρακίνησης για να εργάζονται αποτελεσματικά, όσο και της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς, είναι δουλειά των προϊσταμένων και της διοίκησης να παρέχουν τα εφόδια στους εργαζόμενους αλλά και ένα σύστημα υλικών και ηθικών ανταμοιβών για να τους δίνουν την ορθή παρακίνηση και οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους να εκφράζουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Εμπειρικές μελέτες σε διάφορες χώρες ανά τον κόσμο και σε διάφορους κλάδους του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό την θετική σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης και μάλιστα ότι η αυξημένη παρακίνηση που έχει ένας εργαζόμενος είναι αυτή που τον κάνει να εκφράζει και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.



Οι Change et al (2003) στην έρευνα τους στην Ταϊβάν σε ελεγκτικές εταιρείες έδειξαν ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, βρήκαν ότι η αυξημένη παρακίνηση για επιτυχία οδηγεί σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Tella et al (2007) σε σχετική μελέτη τους σε υπάλληλους πανεπιστημιακών βιβλιοθηκών στην Νιγηρία βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα, θεωρούν ότι η αυξημένη παρακίνηση οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Roos & Van Eeden (2008) σε έρευνα τους στη Νότια Αφρική σε εταιρείες ερευνών αγοράς έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση σε γενικές γραμμές.

Οι Saleem et al (2010) σε μελέτη τους σε εργαζόμενους σε εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στο Πακιστάν βρήκαν ότι υπάρχει μεν μια θετική σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά δεν ήταν και τόσο πολύ ισχυρή. Βέβαια, ο λόγος για αυτό ήταν ότι στο δείγμα συμπεριλήφθηκαν κατά κανόνα εργαζόμενοι που έτσι και αλλιώς είχαν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, αναμενόταν μια χαλαρή σχέση, που πάντως και αυτή προέκυψε θετική ως προς το πρόσημο.

Οι Liu & Tang (2011) σε έρευνα τους στο δημόσιο τομέα στην Κίνα εξέτασαν κατά πόσο η αγάπη προς το χρήμα επηρεάζει την σχέση ανάμεσα σε παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα τους πράγματι το έδειξαν αυτό. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι αυτοί που αγαπάνε περισσότερο το χρήμα εκφράζουν και υψηλότερο βαθμό σχέσης ανάμεσα σε παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση με τη λογική ότι όσο υψηλότερο είναι το κίνητρο μιας υψηλής αμοιβής τόσο αυτό αρκεί για να αυξάνει η εργασιακή ικανοποίηση.

Ο Oparanma (2011) σε έρευνα του σε ανώτερα στελέχη εμπορικών εταιρειών στη Νιγηρία έδειξε ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα, υποστήριξε ότι η ορθή παρακίνηση είναι αυτή που προκαλεί την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και για αυτό θα πρέπει οι διοικήσεις να δίνουν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους τους για να τους έχουν υψηλά ικανοποιημένους.

Στην έρευνα τους σε τράπεζες στο Πακιστάν, οι Nadia & Shagufta (2011) έδειξαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, έδειξαν ότι υπάρχει μια σημαντική διαφοροποίηση ανά φύλο για τις δύο αυτές μεταβλητές, όπου οι άντρες είναι περισσότεροι παρακινούμενοι και πιο ικανοποιημένοι από ότι οι γυναίκες.

Σε έρευνα τους στην Ινδία και σε ανώτερους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα, οι Singh & Tiwari (2011) βρήκαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα, βρήκαν ότι η παρακίνηση δε διαφοροποιείται λόγω ηλικίας, ενώ βρήκαν, επίσης, ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται περισσότερο από το πακέτο αποδοχών και σημαντικά λιγότερο από ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης.

Οι Alniacik et al (2012) σε έρευνα τους σε διάφορους κλάδους στην Τουρκία έδειξαν και αυτοί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, έδειξαν ότι η θετική αυτή σχέση υπάρχει ως προς την παρακίνηση που προέρχεται από την προοπτική της καριέρας.

Η Lut (2012) με αφορμή έρευνα της στην Ρουμανία επισημαίνει ότι η σχέση ανάμεσα σε παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι πάντα ευδιάκριτη και σταθερή μέσα στο χρόνο. Αντίθετα, στη σχέση αυτή παρεμβάλλονται οι διάφορες ανταμοιβές που προσφέρονται οι οποίες δείχνουν να είναι οι χρηματικές οι πιο σημαντικές. Πάντως, έστω και μη γραμμική, η Lut (2012) βρήκε και αυτή σύνδεση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Kjeldsen & Hansen (2013) σε έρευνα τους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της Τσεχίας έδειξαν ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση, όπου στο δημόσιο τομέα η σχέση αυτή γίνεται ακόμα πιο ισχυρή.

Οι Toe et al (2013) ισχυρίζονται και αυτοί ότι όταν ένας εργαζόμενος είναι ορθά παρακινούμενος να εργαστεί αποδοτικά, τότε θα είναι, γενικά, ικανοποιημένος από την εργασία του. Σε έρευνα τους σε μεγάλη εταιρεία στις ΗΠΑ επιβεβαίωσαν αυτή τη θετική σχέση αν και επεσήμαναν ότι ο κάθε άνθρωπος χρειάζεται διαφορετικά κίνητρα για να εκφράζει υψηλή παρακίνηση και άρα υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Στη μελέτη τους οι Nzube & Nduta (2014) στην Κένυα σε μια εταιρεία τηλεφωνικών κέντρων βρήκαν ότι κάποιοι παράγοντες, όπως επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, σχέσεις με συναδέλφους, ισότητα στα πακέτα αποδοχών, αυξήσεις στο μισθό, προαγωγές και περηφάνια να ανήκουν στο δυναμικό αυτής της εταιρείας, επηρέαζαν και την παρακίνηση, αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση. Μάλιστα, βρήκαν ότι η παρακίνηση επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, βρήκαν ότι αυτοί που είναι υψηλά παρακινούμενοι είναι αυτοί που εκφράζουν και την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση με ότι καλό σημαίνει αυτό για αυξημένη επίδοση και παραγωγικότητα.

Οι Osibanjo et al (2014) σε έρευνα τους στον Τραπεζικό τομέα στην Νιγηρία βρήκαν ότι εργαζόμενοι που παρακινούνται υψηλά λόγω εσωτερικών κινήτρων αλλά αποδοχών είναι αυτοί που εκφράζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα και μη αναμενόμενα προέκυψε ότι επιβραβεύσεις και σχέσεις μέσα στον οργανισμό έχουν αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Van Scheers & Botha (2014) σε έρευνα τους στην Νότια Αφρική σε εργαζόμενους λιανικών επιχειρήσεων ειδών μαναβικής έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση.

## **2.6 Η Επίδραση της Κρίσης στην Παρακίνηση των Εργαζομένων**

Ακούγεται απολύτως λογική η οικονομική κρίση να έχει επιδράσει στην παρακίνηση των εργαζομένων με την έννοια ότι ίσως και να έχει διαφοροποιήσει τα κίνητρα τους για να εργάζονται αποδοτικά. Για παράδειγμα, οι ανάγκες διαβιώσεις είναι μάλλον προτεραιότητα και επομένως οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρα για να εργαστούν αποδοτικά εάν πχ εξασφαλίσουν τη θέση τους και το μισθό τους και ίσως να μην νοιάζονται τόσο πολύ για προοπτικές εξέλιξης ή για την συμπεριφορά των γύρω τους.

Πράγματι, οι Iordache & Criveanu (2010) υποστηρίζουν, όντως, ότι μετά την έναρξη της κρίσης ο κύριος παράγοντας που παρακινεί τους εργαζόμενους να δουλεύουν αποδοτικά είναι η ασφάλεια της δουλειάς τους ως προς να τη διατηρήσουν και να μην κινδυνεύουν να την χάσουν και να ψάχνουν καινούργια όταν η ανεργία έχει ανέβει και όταν οι θέσεις εργασίας έχουν μειωθεί δραματικά. Επίσης, οι Iordache & Criveanu (2010) συμφωνούν ότι άλλα χρηματικά κίνητρα έχουν περάσει σε δεύτερη μοίρα και δεν είναι αυτά που παρακινούν στους εργαζόμενους.

Η Steiber (2013) υποστηρίζει ότι τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων θα μειώνονται κατά τη διάρκεια της κρίσης με την έννοια ότι δε θα νοιάζονται για το αν τους αρέσει το αντικείμενο της δουλειάς τους ή για το αν θα τους αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους, αλλά απλώς θα νοιάζονται να διατηρούν τη θέση τους και το μισθό τους. Μάλιστα, επισημαίνει ότι η επίδραση της κρίσης στην παρακίνηση θα είναι πιο έντονη στη νέα γενιά.

Σε σχετική αναφορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013) υποστηρίζεται ότι το κόψιμο μισθών λόγω της κρίσης

θα είναι επιβλαβές για την παρακίνηση των εργαζομένων. Πράγματι, στην έρευνα που παρουσιάζεται επισημαίνεται ότι ενώ μετά την έναρξη της κρίσης αυξήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση, όπου απλά οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι διατηρώντας απλά της δουλειά τους, εντούτοις, η παρακίνηση μειώθηκε λόγω της ανασφάλειας που επικρατεί.

Οι Scott et al (2010) επισημαίνουν ότι από την πλευρά των εργοδοτών είναι μια πρόκληση σε περιόδους κρίσης που δεν μπορούν να δίνουν ισχυρά οικονομικά κίνητρα στους εργαζόμενους τους, να μπορούν να δίνουν αντίστοιχα μη οικονομικά ώστε και να τους διατηρούν σε υψηλό επίπεδο παρακίνησης, αλλά και να τους διατηρούν ικανοποιημένους, έτσι ώστε οι ικανοί εργαζόμενοι να μην έχουν κίνητρο να φύγουν για άλλη εργοδοσία. Μάλιστα, οι Scott et al (2010) υποστηρίζουν ότι ακόμα και μέσα στην κρίση, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πιο έντονα συστήματα ανταμοιβών για καλύτερη επίδοση των εργαζομένων τους είναι αυτές που έχουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης.

Στο ίδιο μήκος κύματος και οι Dewhurst et al (2009) επισημαίνουν ότι μέσα από σχετική έρευνα της εταιρείας McKinsey στις ΗΠΑ φάνηκε ότι μη οικονομικά κίνητρα όπως επαίνους από προϊσταμένους, προσοχή από πολύ υψηλά ιστάμενα στελέχη και ανάθεση ηγετικών θέσεων σε εργασίες που τρέχουν είναι ικανά να προσδώσουν υψηλή παρακίνηση σε εργαζόμενους μέσα σε περιόδους κρίσης.

Πάντως, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η ανασφάλεια της εργασίας είναι ένας μεγάλος παράγοντας παρακίνησης, μέσα στην κρίση. Πιο συγκεκριμένα, ο Şenol (2011) στην έρευνα τους στην Τουρκία στον τομέα των ξενοδοχοϋπαλλήλων έδειξε ότι η ανασφάλεια στη δουλειά είναι ένα πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης μετά την έναρξη της κρίσης.

Οι Mehri et al (2011) σε έρευνα τους σε Τράπεζες στο Ιράν έδειξε ότι η κρίση έχει κάνει τους εργαζόμενους που έχουν δουλέψει και πριν και μετά από αυτήν να είναι πιο ανασφαλείς για τη δουλειά τους και να παρακινούνται από αυτό, ενώ τους εργαζόμενους που έχουν εργαστεί μόνο μετά από την περίοδο της κρίσης δεν τους έχει επηρεάσει και έχουν αυξημένα επίπεδα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Bakanauskiene & Ubartas (2012) σε έρευνα τους σε εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Λιθουανία βρήκαν ότι μετά την έναρξη της κρίσης, οι εργαζόμενοι έχουν αυξημένη παρακίνηση να εργάζονται αποδοτικά, προφανώς φοβούμενοι τη θέση τους, η οποία, όμως, συνδυάζεται με χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Hitka & Sirotiakova (2011) σε έρευνα τους σε διάφορες εταιρείες στη Σλοβακία βρήκαν μεγάλη διαφοροποίηση στην παρακίνηση των εργαζομένων μετά την κρίση. Πιο συγκεκριμένα, βρήκαν ότι μετά την κρίση οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να εργάζονται σε χειρότερες εργασιακές συνθήκες αρκεί να διατηρήσουν τη θέση τους. Έτσι, συμφωνώντας με τους Scott et al (2010) και Dewhurst et al (2009), θεωρείται ότι είναι ευκαιρία για τις διοικήσεις να παρακινούν τους εργαζόμενους τους με μη χρηματικά κίνητρα προκειμένου να εργάζονται αποδοτικά.

Εντούτοις, οι Hitka et al (2014) σε έρευνα τους και πάλι στη Σλοβακία, αλλά ειδικά στον τομέα της ξυλείας, βρήκαν ότι η κρίση δεν είχε καμία επίδραση στο επίπεδο της παρακίνησης που δείχνουν οι εργαζόμενοι είτε πριν, είτε μετά την έναρξη της κρίσης. Ομοίως, και ο Babatunde (2011) σε έρευνα του στη Νιγηρία σε πανεπιστημιακούς εκπαιδευτικούς έδειξε ότι ακόμα και εν μέσω κρίσης εάν δίνονται τα κατάλληλα κίνητρα, εξακολουθεί η αυξημένη παρακίνηση να οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, εδώ υπάρχει μια περίπτωση στην οποία η κρίση δεν επηρέασε το επίπεδο της παρακίνησης και τη σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση.

### **Κεφάλαιο 3: Στατιστικά αποτελέσματα**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα σε δείγμα 99 εργαζομένων στο I.K.A. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στο δείγμα. Κατόπιν, παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα που αφορούν τις ερευνητικές υποθέσεις της εμπειρικής έρευνας: 1) Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και επιπέδου παρακίνησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν το αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με αντίστοιχα υψηλό επίπεδο παρακίνησης. 2) Διερεύνηση εάν η οικονομική κρίση επηρεάζει τα κίνητρα για αυξημένη εργασιακή απόδοση.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αποθήκευση, η επεξεργασία και η στατιστική ανάλυση δεδομένων διεξήχθη με περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές μεθόδους, με χρήση προγραμμάτων EXCEL και SPSS.

### 3.1 Δημογραφικά στατιστικά

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας συχνοτήτων με τα διάφορα δημογραφικά στατιστικά, ώστε να προκύψει μια εικόνα σχετικά με το τί είδους εργαζόμενοι συμπεριλήφθησαν στο δείγμα.

Πίνακας 3.1, Δημογραφικά δείγματος

<b>Φύλο</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Άντρες	34	34.3
Γυναίκες	65	65.7
Σύνολο	99	100.0

<b>Ηλικία (Ετη)</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
< 30	3	3.0
30 - 40	49	49.5
40 - 50	35	35.4
> 50	12	12.1
Σύνολο	99	100.0

Πίνακας 3.1, Συνέχεια ....

<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	2	2.0
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	23	23.2
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	45	45.5
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	29	29.3
Σύνολο	99	100.0

<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ανύπαντρος	33	34.7
Παντρεμένος χωρίς παιδιά	9	9.5
Παντρεμένος με παιδιά	47	49.5
Άλλο	6	6.3
Σύνολο	95	100.0

<b>Θέση Εργασίας</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Υπάλληλος	86	86.9
Προϊστάμενος	11	11.1

Διευθυντής	2	2.0
Σύνολο	99	100.0
<b>Έτη προϋπηρεσίας</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Έως 5 έτη	16	16.3
6 - 10 Έτη	30	30.6
Πάνω από 10 έτη	52	53.1
Σύνολο	98	100.0
<b>Οικογενειακό Εισόδημα</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
< 10.000 €	10	10.1
10.001€ - 20.000€	45	45.5
20.001€ - 30.000€	28	28.3
30.001€ - 40.000€	13	13.1
> 40.000€	3	3.0
Σύνολο	99	100.0

Η πλειοψηφία του δείγματος είναι γυναίκες σε ποσοστό 67%. Όσον αφορά την ηλικία, η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από μεσαίες ηλικίες 30-50 ετών, σε ποσοστό περίπου 85%. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ή ακόμα και μεταπτυχιακού/διδακτορικού επιπέδου, σε ποσοστό 75%. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, οι περισσότεροι στο δείγμα είναι παντρεμένοι με ή χωρίς παιδιά σε ποσοστό περίπου 60%.

Ως προς τα εργασιακά χαρακτηριστικά, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι υπάλληλοι σε ποσοστό σχεδόν 85%. Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας, οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αρκετά έμπειροι, με προϋπηρεσία πάνω από 10 έτη, σε ποσοστό 53%. Τέλος, ως προς το οικογενειακό εισόδημα, η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκει σε μεσαία εισοδήματα (από 10.000€ έως 30.000€ ετησίως) σε ποσοστό 75%.

### **3.2 Διερεύνηση επιπέδου παρακίνησης σε σχέση με δημογραφικούς παράγοντες**

Χρησιμοποιήθηκε ένα αυτοσχέδιο ερευνητικό εργαλείο για τη μέτρηση του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων, το οποίο αποτελείται από 7 ερωτήσεις που μετρούν το βαθμό συμφωνίας σε μια πενταβάθμια κλίμακα Liechert , σε διάφορα στοιχεία της δουλειάς που παρακινούν τους εργαζόμενους. Καθώς και οι 7 προτάσεις έχουν την ίδια θετική κατεύθυνση –

χροιά, τότε για κάθε ερωτώμενο το απλό μέσο σκορ μετράει το επίπεδο παρακίνησης που έχει για να εργάζεται αποτελεσματικά, όπου η τιμή 1 εκφράζει το χαμηλότερο επίπεδο, η τιμή 5 το υψηλότερο επίπεδο και η τιμή 3 ένα μεσαίο /ουδέτερο επίπεδο παρακίνησης. Η αξιοπιστία της κλίμακας μέτρησης της παρακίνησης, σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach, προέκυψε αρκετά υψηλή ( $\alpha=0,817<0,7$ ), γεγονός που σημαίνει ότι το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων έχει μετρηθεί αξιόπιστα.

Η διερεύνηση κατά πόσο οι δημογραφικοί παράγοντες επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης διεξάγεται με τη στατιστική τεχνική της ανάλυσης διακύμανσης, όπου εξετάζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις διάφορες δημογραφικές ομάδες. Καθώς μια απαραίτητη προϋπόθεση αξιόπιστης εφαρμογής της τεχνικής είναι η ισότητα διακυμάνσεων, εξετάζεται και αυτό, ώστε αν υπάρχει παραβίαση, να ληφθεί υπ' όψιν μέσα από κατάλληλες προσαρμογές. Τα αποτελέσματα ανά δημογραφικό παράγοντα παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω.

Πίνακας 3.2, επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με φύλο.

**Descriptives**

Επίπεδο Παρακίνησης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Άντρες	34	3,1849	,73899	,12674	2,9270	3,4427	1,00	4,29
Γυναίκες	65	3,0000	,71562	,08876	2,8227	3,1773	1,00	4,29
Total	99	3,0635	,72534	,07290	2,9188	3,2082	1,00	4,29

**Test of Homogeneity of Variances**

Επίπεδο Παρακίνησης

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,191	1	97	,663

**ANOVA**

Επίπεδο Παρακίνησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,763	1	,763	1,457	,230
Within Groups	50,797	97	,524		
Total	51,560	98			

Ο έλεγχος διακυμάνσεων δεν έδειξε παραβίαση της υπόθεσης της ισότητάς τους σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value}=0,663>0,05$ ). Ο έλεγχος ισότητας των μέσων όρων έδειξε ότι δεν υπάρχει



στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5 % ( $p\text{-value}=0,230<0,05$ ). Συνεπώς, το φύλο δε διαφοροποιεί το επίπεδο παρακίνησης. Μάλιστα, σύμφωνα με τα σχετικά διαστήματα εμπιστοσύνης (όπου περιλαμβάνεται η τιμή 3), και οι άντρες και οι γυναίκες εκφράζουν κατά μέσο όρο ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης.

Πίνακας 3.3, επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με ηλικία.

#### Descriptives

Επίπεδο Παρακίνησης									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
< 40	52	3,0192	,70329	,09753	2,8234	3,2150	1,00	4,29	
40 - 50	35	3,0490	,73167	,12368	2,7976	3,3003	1,00	4,14	
> 50	12	3,2976	,81829	,23622	2,7777	3,8175	1,00	4,00	
Total	99	3,0635	,72534	,07290	2,9188	3,2082	1,00	4,29	

#### Test of Homogeneity of Variances

Επίπεδο Παρακίνησης

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,063	2	96	,939

#### ANOVA

Επίπεδο Παρακίνησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,767	2	,384	,725	,487
Within Groups	50,793	96	,529		
Total	51,560	98			

Ο έλεγχος διακυμάνσεων δεν έδειξε παραβίαση της υπόθεσης της ισότητάς τους σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value}= 0,939>0,05$ ). Ο έλεγχος ισότητας των μέσων όρων έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5 % ( $p\text{-value}=0,487 >0,05$ ). Συνεπώς, η ηλικία δε διαφοροποιεί το επίπεδο παρακίνησης. Μάλιστα, σύμφωνα με τα σχετικά διαστήματα εμπιστοσύνης (όπου περιλαμβάνεται η τιμή 3), οι εργαζόμενοι κάθε ηλικιακής κατηγορίας εκφράζουν κατά μέσο όρο ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης.

Πίνακας 3.4, επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο.

Descriptives

Επίπεδο Παρακίνησης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	25	3,1714	,77152	,15430	2,8530	3,4899	1,00	4,14
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	45	2,9619	,70999	,10584	2,7486	3,1752	1,00	4,00
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	29	3,1281	,71259	,13233	2,8570	3,3991	1,00	4,29
Total	99	3,0635	,72534	,07290	2,9188	3,2082	1,00	4,29

Test of Homogeneity of Variances

Επίπεδο Παρακίνησης

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,085	2	96	,919

ANOVA

Επίπεδο Παρακίνησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,877	2	,438	,830	,439
Within Groups	50,683	96	,528		
Total	51,560	98			

Ο έλεγχος διακυμάνσεων δεν έδειξε παραβίαση της υπόθεσης της ισότητάς τους σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0,919 > 0,05$ ). Ο έλεγχος ισότητας των μέσων όρων έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0,439 > 0,05$ ). Συνεπώς το μορφωτικό επίπεδο δε διαφοροποιεί το επίπεδο παρακίνησης. Μάλιστα, σύμφωνα με τα σχετικά διαστήματα εμπιστοσύνης (όπου περιλαμβάνεται η τιμή 3), οι εργαζόμενοι κάθε μορφωτικού επιπέδου εκφράζουν κατά μέσο όρο ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης.

Πίνακας 3.5, επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Descriptives

Επίπεδο Παρακίνησης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ανύπαντρος	33	3,0563	,73100	,12725	2,7971	3,3155	1,00	4,29
Παντρεμένος χωρίς παιδιά	9	2,9365	,89816	,29939	2,2461	3,6269	1,00	3,86
Παντρεμένος με παιδιά	47	3,0942	,73164	,10672	2,8794	3,3090	1,00	4,14
Άλλο	6	3,2619	,47309	,19314	2,7654	3,7584	2,71	3,86
Total	95	3,0767	,72718	,07461	2,9286	3,2248	1,00	4,29

Test of Homogeneity of Variances

Επίπεδο Παρακίνησης

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,382	3	91	,766

ANOVA

Επίπεδο Παρακίνησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,411	3	,137	,253	,859
Within Groups	49,296	91	,542		
Total	49,707	94			

Ο έλεγχος διακυμάνσεων δεν έδειξε παραβίαση της υπόθεσης της ισότητάς τους σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0,766 > 0,05$ ). Ο έλεγχος ισότητας των μέσων όρων έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5 % ( $p\text{-value} = 0,859 > 0,05$ ). Συνεπώς, η οικογενειακή κατάσταση δε διαφοροποιεί το επίπεδο παρακίνησης. Μάλιστα, σύμφωνα με τα σχετικά διαστήματα εμπιστοσύνης (όπου περιλαμβάνεται η τιμή 3), οι εργαζόμενοι κάθε οικογενειακής κατάστασης εκφράζουν κατά μέσο όρο ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης.

Πίνακας 3.6, επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με τη θέση στην ιεραρχία.

Descriptives

Επίπεδο Παρακίνησης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υπάλληλος	86	3,0249	,74801	,08066	2,8645	3,1853	1,00	4,29
Προϊστάμενος / Διευθυντής	13	3,3187	,50222	,13929	3,0152	3,6222	2,29	4,00
Total	99	3,0635	,72534	,07290	2,9188	3,2082	1,00	4,29

### Test of Homogeneity of Variances

Επίπεδο Παρακίνησης

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,909	1	97	,170

### ANOVA

Επίπεδο Παρακίνησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,975	1	,975	1,869	,175
Within Groups	50,586	97	,522		
Total	51,560	98			

Ο έλεγχος διακυμάνσεων δεν έδειξε παραβίαση της υπόθεσης της ισότητάς τους σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0,170 > 0,05$ ). Ο έλεγχος ισότητας των μέσων όρων έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5 % ( $p\text{-value} = 0,175 > 0,05$ ). Συνεπώς, η θέση στην ιεραρχία δε διαφοροποιεί το επίπεδο παρακίνησης. Μάλιστα, σύμφωνα με τα σχετικά διαστήματα εμπιστοσύνης (όπου περιλαμβάνεται η τιμή 3), οι εργαζόμενοι υπάλληλοι εκφράζουν κατά μέσο όρο ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης, ενώ οι προϊστάμενοι ή οι διευθυντές (όπου δεν περιλαμβάνεται η τιμή 3) τείνουν να εκφράζουν ένα λίγο άνω του μετρίου επίπεδο παρακίνησης.

*Πίνακας 3.7, επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας.*

### Descriptives

Επίπεδο Παρακίνησης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Έως 5 έτη	16	3,1429	,72656	,18164	2,7557	3,5300	1,86	4,00
6 - 10 Έτη	30	3,0238	,73428	,13406	2,7496	3,2980	1,00	4,29
Πάνω από 10 έτη	52	3,0440	,72708	,10083	2,8415	3,2464	1,00	4,14
Total	98	3,0539	,72278	,07301	2,9090	3,1988	1,00	4,29

### Test of Homogeneity of Variances

Επίπεδο Παρακίνησης

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,309	2	95	,735

### ANOVA

Επίπεδο Παρακίνησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,159	2	,079	,149	,861
Within Groups	50,515	95	,532		
Total	50,674	97			

Ο έλεγχος διακυμάνσεων δεν έδειξε παραβίαση της υπόθεσης της ισότητάς τους σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value} = 0,735 > 0,05$ ). Ο έλεγχος ισότητας των μέσων όρων έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5 % ( $p\text{-value} = 0,861 > 0,05$ ). Συνεπώς, τα έτη προϋπηρεσίας δε διαφοροποιούν το επίπεδο παρακίνησης. Μάλιστα, σύμφωνα με τα σχετικά διαστήματα εμπιστοσύνης (όπου περιλαμβάνεται η τιμή 3), οι εργαζόμενοι κάθε επιπέδου προϋπηρεσίας εκφράζουν κατά μέσο όρο ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης.

*Πίνακας 3.8, επίπεδο παρακίνησης σε σχέση με οικογενειακό εισόδημα*

### Descriptives

Επίπεδο Παρακίνησης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
< 10.000 €	10	3,2429	,55960	,17696	2,8425	3,6432	2,43	4,00
10.001€ - 20.000€	45	3,1270	,73932	,11021	2,9049	3,3491	1,00	4,29
20.001€ - 30.000€	28	2,8929	,81244	,15354	2,5778	3,2079	1,00	4,00
> 30.000€	16	3,0714	,60833	,15208	2,7473	3,3956	2,14	4,00
Total	99	3,0635	,72534	,07290	2,9188	3,2082	1,00	4,29

### Test of Homogeneity of Variances

Επίπεδο Παρακίνησης

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,536	3	95	,659

### ANOVA

Επίπεδο Παρακίνησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,319	3	,440	,832	,480
Within Groups	50,241	95	,529		
Total	51,560	98			

Ο έλεγχος διακυμάνσεων δεν έδειξε παραβίαση της υπόθεσης της ισότητάς τους σε επίπεδο 5% ( $p\text{-value}=0,659>0,05$ ). Ο έλεγχος ισότητας των μέσων όρων έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5 % ( $p\text{-value}=0,480 <0,05$ ). Συνεπώς, το οικογενειακό εισόδημα δε διαφοροποιεί το επίπεδο παρακίνησης. Μάλιστα, σύμφωνα με τα σχετικά διαστήματα εμπιστοσύνης (όπου περιλαμβάνεται η τιμή 3), οι εργαζόμενοι κάθε επιπέδου οικογενειακού εισοδήματος εκφράζουν κατά μέσο όρο ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης.

### **3.3 Διερεύνηση σχέσης εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης σε κάθε δημογραφική ομάδα.**

Για την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε το πολύ γνωστό εργαλείο Job Satisfaction Survey (JSS). Αποτελείται από 36 ερωτήσεις στην πενταβάθμια κλίμακα Liechert, όπου ανά 4 ερωτήσεις σχηματίζονται 9 συνιστώσες εργασιακής ικανοποίησης. Κάποιες ερωτήσεις είναι διατυπωμένες με αρνητική χροιά, για ύπαρξη περισσότερης αξιοπιστίας στις απαντήσεις. Σε αυτές τις ερωτήσεις εφαρμόστηκε αντιστροφή κλίμακας έτσι ώστε σε όλες τις ερωτήσεις η τιμή 1 να εκφράζει το χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και η τιμή 5 το υψηλό. Έτσι, κάθε συνιστώσα λαμβάνει σκορ από την τιμή 4 έως την τιμή 20, με ουδέτερο επίπεδο ικανοποίησης την τιμή 12. Αντίστοιχα, η συνολική εργασιακή ικανοποίηση λαμβάνει τιμές από 36 έως 180 με ουδέτερο επίπεδο την τιμή 108.

Η κλίμακα μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με το συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach, προέκυψε αρκετά υψηλή ( $\alpha=0,815 >0,7$ ). Αυτό σημαίνει ότι η συνολική εργασιακή ικανοποίηση έχει μετρηθεί με αξιόπιστο τρόπο.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το μέσο όρο του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης για όλες τις συνιστώσες της και το σύνολό της.

Πίνακας 3.9, επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης

	N	Mean	Std. Deviation	Lower 95%	Upper 95%
Συνάδελφοι	99	14.10	2.013	13.700	14.502
Προϊστάμενος	99	13.28	2.343	12.815	13.750
Φύση Εργασίας	99	12.78	2.337	12.312	13.244
Επικοινωνία	99	10.15	2.801	9.593	10.710
Προαγωγή	99	9.97	2.310	9.509	10.430
Επιπλέον Αποδοχές	99	9.59	2.759	9.036	10.136
Έκτακτες Αποδοχές	99	9.13	2.522	8.628	9.634
Συνθήκες Εργασίας	99	8.35	2.111	7.933	8.775
Πληρωμή	99	7.62	2.494	7.119	8.114
Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση	99	94.97	12.505	92.476	97.464

Σύμφωνα με τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τους εκτιμώμενους μέσους όρους μόνο για 3 συνιστώσες (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, φύση εργασίας), προέκυψε λίγο πάνω από το μέτριο εργασιακή ικανοποίηση (τιμή 12). Για όλες τις άλλες συνιστώσες, προέκυψε λίγο κάτω του μετρίου (έως και αρκετά) εργασιακή ικανοποίηση. Ουσιαστικά, προέκυψε εργασιακή δυσαρέσκεια, η οποία είναι πιο έντονη για την πληρωμή και τις συνθήκες εργασίας.

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με το διάστημα εμπιστοσύνης, προέκυψε κάτω του μετρίου (τιμή 108). Συνεπώς, γενικά παρατηρείται μία λίγο κάτω του μετρίου εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή μια σχετικά μικρή εργασιακή δυσαρέσκεια.

Για να διερευνηθεί εάν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης διαφοροποιείται για κάθε δημογραφική ομάδα, εάν συσχετίζεται θετικά με το επίπεδο της παρακίνησης και εάν η συσχέτιση αυτή διαφοροποιείται ανά δημογραφική ομάδα, θα εφαρμοστεί η τεχνική της ανάλυσης παλινδρόμησης όπου εξειδικεύεται και εκτιμάται το παρακάτω μοντέλο:

$$Y = \alpha + \alpha_1 d_1 + \alpha_2 d_2 + \dots + \beta X + \gamma_1 d_1 X + \gamma_2 d_2 X + \dots + \varepsilon$$

Όπου,

$Y$  = επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης

$d_i = 1$ , εάν ο εργαζόμενος ανήκει στην  $i$  δημογραφική ομάδα, 0 διαφορετικά

$X$  = επίπεδο παρακίνησης

$\varepsilon$  = διαταρακτικός όρος

Η λογική αυτού του μοντέλου έχει ως εξής: Οι συντελεστές  $\alpha_1$ ,  $\alpha_2$ , κλπ., μετράνε τη μεταβολή της εργασιακής ικανοποίησης κατά μέσο όρο για κάθε δημογραφική ομάδα σε σχέση με την ομάδα αναφοράς. Άρα, αν προκύψει έστω και ένας στατιστικά σημαντικός, τότε ο συγκεκριμένος δημογραφικός παράγοντας διαφοροποιεί την εργασιακή ικανοποίηση.

Ο συντελεστής  $\beta$  μετράει την επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση για την ομάδα αναφοράς. Αντίστοιχα, οι συντελεστές  $\gamma_1$ ,  $\gamma_2$ , κλπ., μετράνε τη μεταβολή αυτής της επίδρασης για τις άλλες ομάδες σε σχέση με την ομάδα αναφοράς. Δηλαδή, η επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση για την ομάδα 1 είναι  $\beta + \gamma_1$ , για την ομάδα 2 είναι  $\beta + \gamma_2$ , κλπ. Εάν οι  $\gamma_1, \gamma_2$ , κλπ., προκύψουν όλοι ασήμαντοι, τότε η επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση δε διαφοροποιείται για έναν συγκεκριμένο δημογραφικό παράγοντα. Σε κάθε άλλη περίπτωση η επίδραση διαφοροποιείται, και η σύγκριση των συντελεστών  $\beta$ ,  $\beta + \gamma_1$ ,  $\beta + \gamma_2$ , κλπ., δείχνει σε ποιά δημογραφική ομάδα η επίδραση είναι πιο ισχυρή.

Τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων για κάθε δημογραφικό παράγοντα ξεχωριστά, παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω:

Πίνακας 3.10, επίδραση παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανά φύλο.

Parameter Estimates							
Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	75,459	5,6260	64,432	86,486	179,896	1	,000
[dem1=1.00]	3,600	9,8131	-15,634	22,833	,135	1	,714
[dem1=2.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
mot	5,252	1,8249	1,675	8,829	8,283	1	,004
[dem1=1.00] * mot	1,997	3,0638	-4,008	8,002	,425	1	,514
[dem1=2.00] * mot	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
(Scale)	109,152 <sup>b</sup>	15,5141	82,612	144,216			

Dependent Variable: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση  
Model: (Intercept), dem1, mot, dem1 \* mot

a. Set to zero because this parameter is redundant.

b. Maximum likelihood estimate.



*mot* = επίπεδο παρακίνησης *dem1* = φύλο

Ο συντελεστής του φύλου προέκυψε στατιστικά ασήμαντος σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ) και άρα το φύλο δε διαφοροποιεί την εργασιακή ικανοποίηση. Ο συντελεστής της παρακίνησης προέκυψε θετικός και στατιστικά σημαντικός σε 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ), ενώ ο συντελεστής αλληλεπίδρασης προέκυψε στατιστικά ασήμαντος ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι και οι άντρες και οι γυναίκες έχουν την ίδια σημαντική επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 3.11, επίδραση παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανά ηλικία.

Parameter Estimates							
Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	55,301	13,4872	28,866	81,735	16,812	1	,000
<i>mot</i>	14,086	3,9792	6,287	21,885	12,530	1	,000
[ <i>dem2</i> =2.00]	32,033	15,0431	2,549	61,517	4,534	1	,033
[ <i>dem2</i> =3.00]	10,956	15,6462	-19,710	41,622	,490	1	,484
[ <i>dem2</i> =4.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
[ <i>dem2</i> =2.00] * <i>mot</i>	-11,973	4,5230	-20,838	-3,108	7,007	1	,008
[ <i>dem2</i> =3.00] * <i>mot</i>	-4,818	4,7161	-14,061	4,426	1,044	1	,307
[ <i>dem2</i> =4.00] * <i>mot</i>	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
(Scale)	116,630 <sup>b</sup>	16,5770	88,272	154,097			

Dependent Variable: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση  
Model: (Intercept), *mot*, *dem2*, *dem2* \* *mot*

a. Set to zero because this parameter is redundant.

b. Maximum likelihood estimate.

*mot* = επίπεδο παρακίνησης *dem2* = ηλικία

Ο συντελεστής της ηλικίας κάτω από 40 προέκυψε στατιστικά σημαντικός και θετικός ( $p\text{-value} < 0,05$ ), ενώ ο συντελεστής της ηλικίας από 40 μέχρι 50 προέκυψε στατιστικά ασήμαντος ( $p\text{-value} > 0,05$ ) και άρα οι εργαζόμενοι ηλικιών κάτω από 40 εκφράζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση κατά μέσο όρο σε σχέση με εργαζόμενους ηλικίας πάνω από 40. Ο συντελεστής της παρακίνησης προέκυψε θετικός και στατιστικά σημαντικός σε 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ), ενώ ο συντελεστής αλληλεπίδρασης της ηλικίας κάτω από 40 προέκυψε στατιστικά σημαντικός και αρνητικός ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Έτσι, προκύπτει ότι τα άτομα ηλικιών πάνω από 40 ετών έχουν ισχυρότερη επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με άτομα ηλικίας κάτω από 40 ετών.

Πίνακας 3.12, επίδραση παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανά μορφωτικό επίπεδο.

Parameter Estimates							
Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	102,827	9,0660	85,057	120,596	128,640	1	,000
mot	-2,535	2,8283	-8,078	3,008	,803	1	,370
[dem3=2.00]	-37,875	12,9158	-63,189	-12,560	8,599	1	,003
[dem3=3.00]	-39,917	11,3889	-62,239	-17,595	12,285	1	,000
[dem3=4.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
[dem3=2.00] * mot	12,489	3,9951	4,659	20,319	9,773	1	,002
[dem3=3.00] * mot	13,084	3,6231	5,983	20,186	13,042	1	,000
[dem3=4.00] * mot	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
(Scale)	113,734 <sup>b</sup>	16,1654	86,081	150,271			

Dependent Variable: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση  
Model: (Intercept), mot, dem3, dem3 \* mot

a. Set to zero because this parameter is redundant.

b. Maximum likelihood estimate.

mot = επίπεδο παρακίνησης dem3 = μορφωτικό επίπεδο

Οι συντελεστές της δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης προέκυψαν στατιστικά σημαντικοί και αρνητικοί, και σύμφωνα με τα διαστήματα εμπιστοσύνης τους, στατιστικά ίσοι. Επομένως, οι εργαζόμενοι με δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια εκπαίδευση εκφράζουν την ίδια χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με εργαζόμενους που έχουν μεταπτυχιακό – διδακτορικό. Ο συντελεστής της παρακίνησης προέκυψε στατιστικά ασήμαντος σε 5% (p-value > 0,05), ενώ οι συντελεστές αλληλεπιδράσεων προέκυψαν και οι 2 στατιστικά σημαντικοί και θετικοί (p-value <0,05). Αυτό σημαίνει ότι για τους εργαζόμενους με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό, η επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ασήμαντη, ενώ για τους εργαζόμενους με δευτεροβάθμια ή τριτοβάθμια εκπαίδευση, είναι σημαντική και θετική.

Πίνακας 3.13, επίδραση παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανά οικογενειακή κατάσταση.

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	60,535	35,9483	-9,922	130,992	2,836	1	,092
mot	10,617	10,9253	-10,796	32,030	,944	1	,331
[dem4=1.00]	12,549	37,0039	-59,977	85,075	,115	1	,735
[dem4=2.00]	13,266	38,5434	-62,278	88,810	,118	1	,731
[dem4=3.00]	14,116	36,7023	-57,819	86,051	,148	1	,701
[dem4=4.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
[dem4=1.00] * mot	-3,486	11,2771	-25,589	18,617	,096	1	,757
[dem4=2.00] * mot	-3,701	11,8347	-26,896	19,495	,098	1	,755
[dem4=3.00] * mot	-3,972	11,1708	-25,866	17,923	,126	1	,722
[dem4=4.00] * mot	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
(Scale)	133,572 <sup>b</sup>	19,3807	100,510	177,509			

Dependent Variable: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση  
 Model: (Intercept), mot, dem4, dem4 \* mot

- a. Set to zero because this parameter is redundant.
- b. Maximum likelihood estimate.

mot = επίπεδο παρακίνησης dem4 = οικογενειακή κατάσταση

Οι συντελεστές των κατηγοριών οικογενειακής κατάστασης, όλοι στατιστικά ασήμαντοι σε 5% (p-value > 0,05) Επομένως, ο παράγοντας ‘ οικογενειακή κατάσταση’ δε διαφοροποιεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ο συντελεστής της παρακίνησης προέκυψε στατιστικά ασήμαντος σε 5% (p-value > 0,05), ενώ οι συντελεστές αλληλεπιδράσεων προέκυψαν και οι 3 στατιστικά ασήμαντοι (p-value >0,05).Ανεξάρτητα από την οικογενειακή κατάσταση, η επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ασήμαντη.

Πίνακας 3.14, επίδραση παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανά θέση εργασίας.

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	54,965	21,5179	12,790	97,139	6,525	1	,011
mot	14,196	6,4164	1,620	26,772	4,895	1	,027
[dem5=1.00]	21,262	22,1008	-22,055	64,579	,926	1	,336
[dem5=2.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
[dem5=1.00] * mot	-8,355	6,6174	-21,325	4,615	1,594	1	,207
[dem5=2.00] * mot	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
(Scale)	124,610 <sup>b</sup>	17,7113	94,312	164,641			

Dependent Variable: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση  
 Model: (Intercept), mot, dem5, dem5 \* mot

- a. Set to zero because this parameter is redundant.
- b. Maximum likelihood estimate.

*mot* = επίπεδο παρακίνησης *dem5* = θέση εργασίας

Ο συντελεστής της θέσης εργασίας προέκυψε στατιστικά ασήμαντος σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ) Επομένως, η θέση εργασίας δε διαφοροποιεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ο συντελεστής της παρακίνησης προέκυψε θετικός και στατιστικά σημαντικός σε 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ), ενώ ο συντελεστής της αλληλεπίδρασης προέκυψε στατιστικά ασήμαντος σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι και οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι – διευθυντές εκφράζουν την ίδια επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 3.15, επίδραση παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανά προϋπηρεσία.

Parameter Estimates							
Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	77,516	6,5200	64,737	90,295	141,348	1	,000
<i>mot</i>	6,628	2,0844	2,543	10,714	10,112	1	,001
[ <i>dem6</i> =1.00]	-7,670	13,9984	-35,106	19,766	,300	1	,584
[ <i>dem6</i> =2.00]	-7,292	10,7198	-28,303	13,718	,463	1	,496
[ <i>dem6</i> =3.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
[ <i>dem6</i> =1.00] * <i>mot</i>	2,032	4,3747	-6,543	10,606	,216	1	,642
[ <i>dem6</i> =2.00] * <i>mot</i>	-,320	3,4404	-7,063	6,423	,009	1	,926
[ <i>dem6</i> =3.00] * <i>mot</i>	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
(Scale)	117,140 <sup>b</sup>	16,7343	88,533	154,990	.	.	.

Dependent Variable: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση  
Model: (Intercept), *mot*, *dem6*, *dem6* \* *mot*

a. Set to zero because this parameter is redundant.

b. Maximum likelihood estimate.

*mot* = επίπεδο παρακίνησης *dem6* = προϋπηρεσία

Οι συντελεστές των κατηγοριών προϋπηρεσίας προέκυψαν και οι 2 στατιστικά ασήμαντοι σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι η προϋπηρεσία δε διαφοροποιεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ο συντελεστής της παρακίνησης προέκυψε θετικός και στατιστικά σημαντικός σε 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ), ενώ οι συντελεστές της αλληλεπίδρασης προέκυψαν στατιστικά ασήμαντοι σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία, οι εργαζόμενοι εκφράζουν την ίδια θετική επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 3.16, επίδραση παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανά οικογενειακό εισόδημα.

Parameter Estimates

Parameter	B	Std. Error	95% Wald Confidence Interval		Hypothesis Test		
			Lower	Upper	Wald Chi-Square	df	Sig.
(Intercept)	77,108	15,1661	47,383	106,833	25,850	1	,000
mot	6,151	4,8494	-3,354	15,655	1,609	1	,205
[dem7=1.00]	3,277	27,0214	-49,683	56,238	,015	1	,903
[dem7=2.00]	-3,469	16,9111	-36,614	29,677	,042	1	,837
[dem7=3.00]	-3,272	17,2039	-36,991	30,446	,036	1	,849
[dem7=4.00]	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
[dem7=1.00] * mot	-,935	8,3568	-17,314	15,444	,013	1	,911
[dem7=2.00] * mot	,765	5,3800	-9,779	11,310	,020	1	,887
[dem7=3.00] * mot	,499	5,5536	-10,386	11,383	,008	1	,928
[dem7=4.00] * mot	0 <sup>a</sup>	.	.	.	.	.	.
(Scale)	130,543 <sup>b</sup>	18,5546	98,803	172,480			

Dependent Variable: Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση  
 Model: (Intercept), mot, dem7, dem7 \* mot

- a. Set to zero because this parameter is redundant.
- b. Maximum likelihood estimate.

*mot* = επίπεδο παρακίνησης *dem7* = οικογενειακό εισόδημα

Οι συντελεστές των κατηγοριών εισοδήματος προέκυψαν και οι 3 στατιστικά ασήμαντοι σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι το εισόδημα δε διαφοροποιεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ο συντελεστής της παρακίνησης προέκυψε στατιστικά ασήμαντος σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ), ενώ οι συντελεστές των αλληλεπιδράσεων προέκυψαν στατιστικά ασήμαντοι σε 5% ( $p\text{-value} > 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι ανεξάρτητα από το εισόδημα, οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν καμία επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση.

### 3.4 Διερεύνηση επίδρασης στους παράγοντες που διαμορφώνουν την παρακίνηση.

Οι παράγοντες έχουν τεθεί ως προς το πόσο θεωρούνται σημαντικοί για τους εργαζόμενους μέσα από μία πενταβάθμια κλίμακα Liechert, στα πλαίσια ενός αυτοσχέδιου ερευνητικού εργαλείου που έλαβε υπ' όψιν του διάφορους παράγοντες παρακίνησης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε. Οι εργαζόμενοι απάντησαν πόσο σπουδαίο θεωρούν τον κάθε παράγοντα τόσο στην περίοδο κρίσης όσο και σε υποθετική περίοδο που δεν υπάρχει κρίση.

Η κατάλληλη στατιστική τεχνική που εφαρμόστηκε είναι το t-test για ζευγαρωτές παρατηρήσεις. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω:

Πίνακας 3.17, σπουδαιότητα παραγόντων παρακίνησης χωρίς κρίση και με κρίση.

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Η Προσωπική Εξέλιξη	99	4,1212	,89526
Η Αύξηση στις Αποδοχές	99	4,0808	1,08493
Η Αναγνώριση από Προϊσταμένους	99	3,8283	,82115
Η Διατήρηση της Θέσης	99	3,7374	,89882
Η Αναγνώριση από Συναδέλφους	99	3,6970	,95249
Η Προαγωγή σε Ανώτερη Θέση	99	3,5556	1,04219
Valid N (listwise)	99		

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Η Αύξηση στις Αποδοχές	99	4,2121	,96121
Η Προσωπική Εξέλιξη	99	4,1212	,95054
Η Αναγνώριση από Προϊσταμένους	99	3,8788	,87216
Η Διατήρηση της Θέσης	99	3,7576	,99068
Η Αναγνώριση από Συναδέλφους	99	3,7374	,97505
Η Προαγωγή σε Ανώτερη Θέση	99	3,6869	,93292
Valid N (listwise)	99		

Παρατηρήθηκε ότι στις 2 πρώτες θέσεις βρίσκονται η προσωπική εξέλιξη και η αύξηση στις αποδοχές εναλλάξ χωρίς και με ύπαρξη κρίσης με πολύ μικρές διαφορές στο μέσο σκορ μεταξύ τους. Οι άλλοι παράγοντες παρακίνησης εμφανίζονται λιγότερο σπουδαίοι και με την ίδια κατάταξη με και χωρίς την κρίση. Αυτά τα περιγραφικά στατιστικά δείχνουν μια ένδειξη ότι η κρίση δεν έχει επηρεάσει τη σπουδαιότητα των παραγόντων παρακίνησης.

Πίνακας 3.18, Σύγκριση παραγόντων παρακίνησης χωρίς κρίση και με κρίση.

Paired Samples Test									
		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
					95% Confidence Interval of the Difference				
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
Pair 1	Η Αύξηση στις Αποδοχές - Η Αύξηση στις Αποδοχές	-,13131	,92192	,09266	-,31519	,05256	-1,417	98	,160
Pair 2	Η Προαγωγή σε Ανώτερη Θέση - Η Προαγωγή σε Ανώτερη Θέση	-,13131	,79085	,07948	-,28904	,02642	-1,652	98	,102
Pair 3	Η Αναγνώριση από Συνάδελφους - Η Αναγνώριση από Συνάδελφους	-,04040	,68391	,06874	-,17681	,09600	-,588	98	,558
Pair 4	Η Αναγνώριση από Προϊσταμένους - Η Αναγνώριση από Προϊσταμένους	-,05051	,52243	,05251	-,15470	,05369	-,962	98	,338
Pair 5	Η Διατήρηση της Θέσης - Η Διατήρηση της Θέσης	-,02020	,71400	,07176	-,16261	,12220	-,282	98	,779
Pair 6	Η Προσωπική Εξέλιξη - Η Προσωπική Εξέλιξη	,00000	,71429	,07179	-,14246	,14246	,000	98	1,000

Για κάθε παράγοντα, η υπόθεση ότι το μέσο σκορ σπουδαιότητας είναι ίσο με και χωρίς κρίση, δεν απορρίπτεται σε 5%(p-value >0,05). Αυτό επιβεβαιώνει και στατιστικά ότι η οικονομική κρίση δεν επηρέασε τους εργαζόμενους στο πώς αξιολογούν τη σπουδαιότητα του κάθε παράγοντα παρακίνησης.

## Κεφάλαιο 4 : Τελικά συμπεράσματα

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σύννοψη συμπερασμάτων από την έρευνα που διεξήχθη στο Ελληνικό ΙΚΑ και αφορούσε τη μέτρηση του επιπέδου παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης, τη σχέση μεταξύ τους, αλλά και την επίδραση της κρίσης στην κατάταξη της σπουδαιότητας των παραγόντων παρακίνησης. Αρχικά παρουσιάζεται μια σύννοψη των συμπερασμάτων της έρευνας, κατόπιν παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για τη διοίκηση, μετά παρουσιάζονται περιορισμοί της έρευνας και, τέλος, προτείνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

### 4.1 Σύνοψη Συμπερασμάτων

Από την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψαν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΙΚΑ.

Ως προς την παρακίνηση προέκυψε ένα μέτριο επίπεδο, το οποίο δε διαφοροποιείται με κανένα δημογραφικό παράγοντα. Δηλαδή, όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας κτλ., τείνουν να εκφράζουν ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης. Ο δημόσιος χαρακτήρας του ΙΚΑ με τη μονιμότητα και τις προαγωγές και την αύξηση αποδοχών (κυρίως βάση προϋπηρεσίας και όχι εργασιακής απόδοσης), πιθανόν να αποτελούν κάποια αίτια για το μέτριο επίπεδο παρακίνησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση μόνο για τις συνιστώσες των σχέσεων με συναδέλφους και προϊσταμένους καθώς και της φύσης εργασίας, προέκυψε λίγο άνω του μετρίου επιπέδου. Για όλες τις άλλες συνιστώσες προέκυψε ικανοποίηση κάτω του μετρίου, ενώ πιο έντονη βρέθηκε η δυσαρέσκεια για την πληρωμή και τις συνθήκες εργασίας. Ενώ για τις πληρωμές μέσα σε περίοδο κρίσης δεν μπορούν να γίνουν και πολλά πράγματα, θα πρέπει να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας αφού πρώτα διαπιστωθεί τί δυσαρεστεί τους εργαζόμενους.

Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης δε διαφοροποιείται από τους δημογραφικούς παράγοντες σε γενικές γραμμές. Εξάιρεση αποτελούν η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο όπου εργαζόμενοι νεαρότερων ηλικιών ή κάτοχοι μεταπτυχιακού εκφράζουν λίγο υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Πιθανόν αυτά τα άτομα, είτε λόγω ενθουσιασμού της ηλικίας τους, είτε ανάληψης καθηκόντων πιο ενδιαφερόντων λόγω της υψηλής μόρφωσής τους, να έχουν λόγους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους .

Όπως και σε παλαιότερες έρευνες ανά τον κόσμο, που αναφέρθηκαν στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, (Change et al, 2003, Tella et al, 2007, Roos & Van Eeden, 2008, Oparanma, 2011, Singh & Tiwari, 2011, Alniacik et al, 2012, Kjeldsen & Hansen, 2013, Nzube & Nduta, 2014, Van Scheers & Botha, 2014) έτσι και στην περίπτωση του Ελληνικού ΙΚΑ, προέκυψε, σε γενικές γραμμές, θετική σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Πράγματι, σύμφωνα με την θεωρία των Tietjen & Myers (1998), είναι αναμενόμενο να υπάρχει μια τέτοια θετική σχέση ανάμεσα στο επίπεδο παρακίνησης και την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, τα συμπεράσματα που προέκυψαν για τη σχέση αυτή και για την περίπτωση του Ελληνικού ΙΚΑ θεωρούνται μάλλον ως αναμενόμενα.

Θα πρέπει να σημειωθεί, βέβαια, ότι σε κάποιες λίγες δημογραφικές ομάδες, η ένταση της σχέσης μεταξύ επιπέδου παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης ήταν περισσότερο ή λιγότερο ισχυρή σε σχέση με το σύνολο του δείγματος, ενώ σε κάποιες άλλες λίγες δεν προέκυψε και καθόλου σχέση. Πάντως, το γενικό συμπέρασμα θεωρείται ότι είναι ότι το αυξημένο επίπεδο παρακίνησης τείνει να οδηγεί σε αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.



Συνεπώς, αν η διοίκηση του ΙΚΑ επιθυμεί υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, θα πρέπει να φροντίσει να παρακινεί αποτελεσματικά τους εργαζόμενους της μέσα από κατάλληλα προγράμματα κινήτρων.

Σύμφωνα με τους Iordache & Criveanu (2010) και Steiber (2013), όπως αναφέρθηκε λεπτομερώς και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οικονομική κρίση πρέπει να επηρεάζει την σπουδαιότητα των παραγόντων που παρακινούν τους εργαζόμενους. Συνεπώς, ήταν το αναμενόμενο αποτέλεσμα σχετικά με την επίδραση της κρίσης στους παράγοντες παρακίνησης ήταν να βρεθεί μια διαφοροποίηση της σπουδαιότητας τους λόγω της κρίσης. Μάλιστα, μια σειρά από εμπειρικές έρευνες, που αναφέρθηκαν στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, το έχουν επιβεβαιώσει αυτό (Dewhurst et al, 2009, Şenol, 2011, Mehri et al, 2011, Hitka & Sirotiakova, 2011).

Εντούτοις, στην περίπτωση του Ελληνικού ΙΚΑ, η κρίση δε φάνηκε να επηρεάζει τη σπουδαιότητα των παραγόντων παρακίνησης, αφού η κατάταξή τους ως προς τη σπουδαιότητά τους είναι σχεδόν ίδια με και χωρίς κρίση. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί και να θεωρηθεί ως μη αναμενόμενο, σύμφωνα με τα παραπάνω. Πάντως, είναι συμβατό με τις έρευνες των Hitka et al (2014) και Babatunde (2011) οι οποίες, σε αντίθεση με όλες τις προηγούμενες, έδειξαν ότι η κρίση δεν αποτέλεσε παράγοντα διαφοροποίησης των παραγόντων παρακίνησης.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κοινή συνισταμένη των ερευνών που έδειξαν ότι η κρίση έχει επίδραση είναι ο φόβος των εργαζομένων να χάσουν τη δουλειά τους και ότι η ανασφάλεια αυτή είναι που τους παρακινεί για εργασία και όχι άλλοι υλικοί παράγοντες, πχ αμοιβές. Εντούτοις, δεν πρέπει να λησμονηθεί ότι οι εργαζόμενοι στο ΙΚΑ λόγω του δημοσίου χαρακτήρα και της μονιμότητας δεν έχουν και τόση ανασφάλεια στο να χάσουν την δουλειά τους λόγω κρίσης και έτσι είναι λογικό να έχουν τάση να εξακολουθούν να αξιολογούν, ως προς τη σπουδαιότητά τους, τους ίδιους, πάνω κάτω, παράγοντες παρακίνησης και εν μέσω κρίσης.

## **4.2 Προτάσεις για τη Διοίκηση**

Η διοίκηση του ΙΚΑ θα πρέπει να προβληματιστεί από το χαμηλό, σε γενικές γραμμές, επίπεδο παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Θα πρέπει να εντοπίσει ποιες είναι οι αιτίες για αυτό το χαμηλό επίπεδο.

Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, είναι φανερό ότι οι εργαζόμενοι είναι μεν ικανοποιημένοι από τη σχέση με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους, άρα υπονοείται ότι υπάρχει ένα καλό εργασιακό κλίμα, αλλά είναι έντονα δυσαρεστημένοι από τις χρηματικές απολαβές, από τις συνθήκες εργασίας και από το αντικείμενο της εργασίας τους. Ως προς τις χρηματικές απολαβές η διοίκηση σίγουρα δεν μπορεί να κάνει και πολλά πράγματα διότι εν μέσω κρίσης δεν υπάρχει δυνατότητα αυξήσεων μισθών και πρόσθετων υλικών παροχών. Εντούτοις, σίγουρα μπορεί να κάνει αρκετά πράγματα και για να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, αλλά και να δημιουργήσει πιο ενδιαφέροντα αντικείμενα εργασίας. Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να διεξάγει μια έρευνα σε βάθος, ποιοτική πιθανόν, ώστε να εντοπίσει τι είναι αυτό που ενοχλεί τους εργαζόμενους ως προς τις συνθήκες εργασίας και τι θα ήταν αυτό που θα κέντριζε το ενδιαφέρον των εργαζομένων ως προς το αντικείμενο εργασίας.

Καθώς το επίπεδο παρακίνησης είναι γενικά χαμηλό, ανεξάρτητα από τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει στο σύνολο των εργαζομένων να τους αυξήσει το επίπεδο παρακίνησης και όχι σε κάποιες συγκεκριμένες ομάδες. Πιστεύεται ότι εάν η διοίκηση καταφέρει να αυξήσει το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων, θα τους αυξήσει και την εργασιακή ικανοποίησή τους, σύμφωνα με την θετική σχέση που προέκυψε στις περισσότερες δημογραφικές ομάδες.

Καθώς η κρίση δεν έχει μεταβάλει την σπουδαιότητα των παραγόντων παρακίνησης, θα πρέπει η διοίκηση να το λάβει αυτό υπόψη και να κοιτάξει να δώσει τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, αν, όπως αναφέρθηκε, δεν μπορεί να κάνει και πολλά ως προς την αύξηση στις αποδοχές, μπορεί να βελτιώσει τα αντικείμενα εργασίας και να κάνει τους εργαζόμενους να νιώσουν ότι αναπτύσσουν εμπειρίες και δεξιότητες ώστε να εξελίσσονται προσωπικά και επαγγελματικά, ενώ μπορεί να εφαρμόσει συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους ακόμα και ηθικά, όπως συμβαίνει και στον ιδιωτικό τομέα (π.χ υπάλληλος του μήνα).

### **4.3 Περιορισμοί της Παρούσας Έρευνας**

Ο κύριος περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι το μικρό σχετικά δείγμα και με την περιορισμένη γεωγραφική διασπορά, καθώς λήφθηκε δείγμα εργαζομένων μόνο από το Λεκανοπέδιο Αττικής, λόγω περιορισμένων πόρων και χρόνου από τη μεριά του ερευνητή.

Συνεπώς, τα συμπεράσματα που προέκυψαν μπορούν να γενικευτούν μόνο για εργαζόμενους που κατοικούν στην περιοχή αυτή. Η λογική είναι ότι οι εργαζόμενοι που κατοικούν στην επαρχία μπορεί να αντιμετωπίζουν διαφορετικές καταστάσεις, καλύτερες ή χειρότερες, και να προκύψουν διαφορετικά αποτελέσματα ως προς τα ζητούμενα της παρούσας έρευνας.

#### **4.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Όπως ήδη αναφέρθηκε μια πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι να διερευνηθεί ποιες ακριβώς εργασιακές συνθήκες δυσχεραίνουν τους εργαζόμενους, ώστε να υπάρξει βελτίωσή τους.

Μια ακόμα πρόταση είναι η παρούσα έρευνα να γενικευτεί σε εργαζόμενους του ΙΚΑ σε όλη την επικράτεια με σκοπό να εξεταστεί εάν τυχόν υπάρχει γεωγραφική διαφοροποίηση του επιπέδου παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και της μεταξύ τους σχέσης.

Τέλος, μια ακόμα πρόταση είναι να διερευνηθεί και η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την εργασιακή απόδοση για να εξεταστεί κατά πόσο αξίζει να είναι οι εργαζόμενοι στο ΙΚΑ σε καλό επίπεδο ικανοποίησης ώστε να είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί.

### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι : Ερωτηματολόγιο**

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Θα ήθελα να σας ευχαριστήσω εκ των προτέρων για την συνεργασία σας. Η παρούσα έρευνα γίνεται στο πλαίσιο διπλωματικής μελέτης για το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς αυτής. Η έρευνα αποσκοπεί στην μελέτη της παρακίνησης που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι, αλλά και το επίπεδο ικανοποίησής τους και τη μεταξύ τους σχέση. Χωρίς τη δική σας συμβολή η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί. Για αυτό σας παρακαλώ θερμά να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου. Σας ευχαριστώ και πάλι για την πολύτιμη συνδρομή σας.

## ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### Φύλο

- Ανδρας
- Γυναίκα

### Ηλικία

- <30
- 30-40
- 40-50
- >50

### Μορφωτικό επίπεδο

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

### Οικογενειακή Κατάσταση

- Ανύπαντρος
- Παντρεμένος χωρίς παιδιά
- Παντρεμένος (ή όχι) με παιδιά\*
- Άλλο

### Θέση εργασίας

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

### Έτη προϋπηρεσίας (Ανεξαρτήτου Θέσης)

- Έως 5 έτη
- 6-10 έτη
- Πάνω από 10 έτη

### Ετήσιο Οικογενειακό Εισόδημα

- < 10.000€
- 10.001 – 20.000€
- 20.001 – 30.000€
- 30.001 – 40.000€
- > 40.000€

## ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Για κάθε πρόταση η τιμή '1' αντιστοιχεί στην έντονη διαφωνία και η τιμή '5' αντιστοιχεί στην έντονη συμφωνία. Δώστε μια τιμή που αφορά την κατάσταση που πιστεύετε ότι ισχύει για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις

		Διαφωνώ Έντονα	Διαφωνώ	Διαφωνώ Ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ Έντονα
1	Νιώθω ότι πληρώνομαι σωστά για την δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
2	Στην πραγματικότητα υπάρχει μικρή ευκαιρία για προαγωγή στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
3	Ο προϊστάμενος μου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός πάνω στη δουλειά του/της	1	2	3	4	5
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις ασφαλιστικές καλύψεις που λαμβάνω	1	2	3	4	5
5	Όταν κάνω μια καλή δουλειά, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω	1	2	3	4	5
6	Πολλούς από τους κανόνες και τις διαδικασίες της εργασία κάνουν δύσκολο να γίνει μια καλή δουλειά	1	2	3	4	5
7	Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι μαζί	1	2	3	4	5
8	Μερικές φορές νιώθω ότι η δουλειά μου δεν έχει κανένα νόημα	1	2	3	4	5
9	Η επικοινωνία φαίνεται μια χαρά μέσα στον οργανισμό	1	2	3	4	5
10	Οι αυξήσεις στις αποδοχές είναι τόσο λίγες και μακριά μεταξύ τους	1	2	3	4	5
11	Αυτοί που κάνουν καλά τη δουλειά έχουν περισσότερες ευκαιρίες προαγωγής	1	2	3	4	5
12	Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος απέναντι μου	1	2	3	4	5
13	Οι ασφαλιστικές καλύψεις που λαμβάνουμε είναι τόσο καλές όσες και σε κάθε άλλο δημόσιο οργανισμό	1	2	3	4	5

## ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Για κάθε πρόταση η τιμή '1' αντιστοιχεί στην έντονη διαφωνία και η τιμή '5' αντιστοιχεί στην έντονη συμφωνία. Δώστε μια τιμή που αφορά την κατάσταση που πιστεύετε ότι ισχύει για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις

		Διαφωνώ Έντονα	Διαφωνώ	Διαφωνώ Ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ Έντονα
14	Δεν νιώθω ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όσο θα έπρεπε	1	2	3	4	5
15	Οι προσπάθειες μου να κάνω μια καλή δουλειά σπάνια βρίσκουν τροχοπέδη στη γραφειοκρατία	1	2	3	4	5
16	Βρίσκω ότι πρέπει να δουλέψω σκληρότερα διότι υπάρχει ανταγωνισμός με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
17	Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που αποτελούν καθήκοντα της εργασίας μου	1	2	3	4	5
18	Οι στόχοι του οργανισμού δεν είναι ξεκάθαροι σε μένα	1	2	3	4	5
19	Νιώθω δυσαρεστημένος από τον οργανισμό όταν σκέφτομαι πόσα με πληρώνουν	1	2	3	4	5
20	Οι άνθρωποι έρχονται γρήγορα στη δουλειά τους όπως κάνουν και σε άλλα μέρη	1	2	3	4	5
21	Ο προϊστάμενος μου δείχνει τόσο λίγο ενδιαφέρον για το πώς νιώθουν οι υφιστάμενοι	1	2	3	4	5
22	Οι ασφαλιστικές καλύψεις που έχουμε είναι δίκαια κατανομημένες μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4	5
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για όσους εργάζονται εδώ	1	2	3	4	5
24	Πρέπει να κάνω τόσα πολλά στη δουλειά	1	2	3	4	5
25	Μου αρέσουν οι συνάδελφοι μου	1	2	3	4	5

26	Νιώθω συχνά ότι δεν ξέρω τι ακριβώς συμβαίνει μέσα στον οργανισμό	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

### ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Για κάθε πρόταση η τιμή '1' αντιστοιχεί στην έντονη διαφωνία και η τιμή '5' αντιστοιχεί στην έντονη συμφωνία. Δώστε μια τιμή που αφορά την κατάσταση που πιστεύετε ότι ισχύει για κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις

		Διαφωνώ Έντονα	Διαφωνώ	Διαφωνώ Ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ Έντονα
27	Νιώθω ένα αίσθημα περηφάνιας όταν κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
28	Νιώθω ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που έχω για αύξηση του μισθού	1	2	3	4	5
29	Υπάρχουν ασφαλιστικές καλύψεις που δεν λαμβάνουμε ενώ θα έπρεπε	1	2	3	4	5
30	Μου αρέσει ο προϊστάμενος μου	1	2	3	4	5
31	Έχω πολύ γραφειοκρατική δουλειά κατά τη διάρκεια της εργασίας μου	1	2	3	4	5
32	Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται με τον τρόπο που θα έπρεπε	1	2	3	4	5
33	Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή	1	2	3	4	5
34	Υπάρχουν αρκετές εντάσεις και καυγάδες στη δουλειά	1	2	3	4	5
35	Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική	1	2	3	4	5
36	Οι αναθέσεις των δουλειών δεν επεξηγούνται επακριβώς όσο θα έπρεπε	1	2	3	4	5

## ΜΕΡΟΣ Γ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

*Για κάθε ερώτηση/πρόταση η τιμή '1' αντιστοιχεί στην έντονη διαφωνία και η τιμή '5' αντιστοιχεί στην έντονη συμφωνία. Δώστε μια τιμή που αφορά την κατάσταση που πιστεύετε ότι ισχύει για εσάς για κάθε ερώτηση / πρόταση*

<b>Γ.1 ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b> <i>Έχω υψηλό κίνητρο να δουλέω αποτελεσματικά για να:</i>	Διαφωνώ Έντονα	Διαφωνώ	Διαφωνώ Ούτε	Συμφωνώ	Συμφωνώ Έντονα
Πετύχει η υπηρεσία που εργάζομαι τους στόχους της	1	2	3	4	5
Έχω την αναγνώριση από τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
Έχω την αναγνώριση από τους προϊσταμένους μου	1	2	3	4	5
Προαχθώ σε ανώτερη θέση με περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες	1	2	3	4	5
Κερδίσω μια αύξηση στις αποδοχές μου	1	2	3	4	5
Εξελίσσομαι προσωπικά	1	2	3	4	5
Μην κινδυνεύω να χάσω τη θέση μου	1	2	3	4	5



## ΜΕΡΟΣ Γ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Για κάθε παράγοντα παρακίνησης η τιμή '1' αντιστοιχεί στο ότι θεωρείται καθόλου σημαντικός και η τιμή '5' αντιστοιχεί στο ότι θεωρείται πολύ σημαντικός. Δώστε μια τιμή που αφορά την κατάσταση που πιστεύετε ότι ισχύει για εσάς για κάθε παράγοντα υποκίνησης

<b>Γ.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b> <i>Ο παρακάτω παράγοντας θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας υποκίνησης για να δουλέω αποτελεσματικά:</i>	<b>Πολύ Ασήμαντος</b>	<b>Ασήμαντος</b>	<b>Ούτε Ασήμαντος Ούτε Σημαντικός</b>	<b>Σημαντικός</b>	<b>Πολύ Σημαντικός</b>
Η Αύξηση στις Αποδοχές	1	2	3	4	5
Η Προαγωγή σε Ανώτερη Θέση	1	2	3	4	5
Η Αναγνώριση από Συναδέλφους	1	2	3	4	5
Η Αναγνώριση από Προϊσταμένους	1	2	3	4	5
Η Διατήρηση της Θέσης	1	2	3	4	5
Η Προσωπική Εξέλιξη	1	2	3	4	5

## ΜΕΡΟΣ Γ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ας υποθέσουμε ότι η οικονομική κρίση που υπάρχει έως και τις ημέρες μας στην Ελληνική οικονομία και κοινωνία τελειώνει και το πρόβλημα της ανεργίας αλλά και των μέτρων λιτότητας που βιώνει η χώρα τα τελευταία χρόνια επιστρέφουν στα επίπεδα προ κρίσης.

Θα αλλάξει κάτι στο πώς βλέπετε τα κίνητρα σας για να δουλεύετε αποτελεσματικά;

Για κάθε παράγοντα παρακίνησης η τιμή '1' αντιστοιχεί στο ότι θεωρείται πολύ ασήμαντος και η τιμή '5' αντιστοιχεί στο ότι θεωρείται πολύ σημαντικός. Δώστε μια τιμή που αφορά την κατάσταση που πιστεύετε ότι θα ισχύει για εσάς για κάθε παράγοντα υποκίνησης στην περίπτωση που περιγράψαμε πιο πάνω, δηλαδή σε μια οικονομική κατάσταση χωρίς τα μεγάλα προβλήματα της ανεργίας και της λιτότητας.

<b>Γ.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b> <i>Ο παρακάτω παράγοντας θεωρώ ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας υποκίνησης για να δουλέω αποτελεσματικά:</i>	<b>Πολύ Ασήμαντος</b>	<b>Ασήμαντος</b>	<b>Ούτε Ασήμαντος Ούτε Σημαντικός</b>	<b>Σημαντικός</b>	<b>Πολύ Σημαντικός</b>
Η Αύξηση στις Αποδοχές	1	2	3	4	5
Η Προαγωγή σε Ανώτερη Θέση	1	2	3	4	5
Η Αναγνώριση από Συναδέλφους	1	2	3	4	5
Η Αναγνώριση από Προϊσταμένους	1	2	3	4	5
Η Διατήρηση της Θέσης	1	2	3	4	5
Η Προσωπική Εξέλιξη	1	2	3	4	5

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι.** (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili
- Βούζας, Φ.Κ.** (2002), Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικός Παράγοντας Βελτίωσης της Ποιότητας, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Τεύχος 108-109, Β'–Γ', σελ. 285-302
- Θεοδωράτος, Ε.Φ.** (2004), Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης
- Ιορδάνογλου, Δ.** (2008), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις Κριτική
- Κάντας, Α.** (1998), Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα Επαγγελματική Ικανοποίηση Ηγεσία, (1<sup>ο</sup> Μέρος), Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Λούτας, Γ.** (2002), Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Μπουραντάς, Δ.** (2005), Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν.** (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπαδάκης, Β.** (2012), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου
- Παπάνης Ε., & Ρόντος Κ.** (2005), Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Σιδέρης
- Πατρινός, Δ.Θ.** (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ: Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Παπαζήση
- Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ.** (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili

## Ξένη

- Adams, J S.** (1963), Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436
- Alderfer, C.P.**, (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 2, pp. 142–175
- Alniacik, U., Alniacik, E., Kultigin, A., Erat, S.** (2012), Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, pp. 355 – 362
- Alshallah S.** (2004), Job satisfaction and motivation: how do we inspire employees?, *Radiology Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 47-51
- Arvey, R. D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., Abraham, L.M.** (1989), Job satisfaction: Environmental and genetic components, *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, pp. 187-192
- Ashton, D. Hooper, T, Scapens, R.W.** (1995), *Issues in Management Accounting*, Second Edition, Financial Times, Prentice Hall
- Atkinson, A.A. Banker, R.D. Kaplan, R.S. Young, S.M.** (1997), *Management Accounting*, Second Edition, Prentice Hall
- Babatunde B.O.** (2011), Optimizing job satisfaction through motivation in the face of Economic crisis among Nigeria's University staff, *Manager Journal*, No. 13, pp. 134-140
- Bakanauskiene, I. & Ubartas, M.** (2012), The Change of Employees Motivation in the Crisis Conditions: The Case of a Telecommunication Company, *Electronic Journal of Management*, No 1, pp. 1-10
- Bartol, K.M Martin, D.C.** (1998), *Management*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill
- Bowling, N.A.** (2007), Is the Job Satisfaction-Job Performance Relationship Spurious: A Meta-Analytic Examination, *Journal of Vocational Behavior*, No. 71, pp. 167-185
- Brief, A.P., Weiss, H.M.** (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, No. 53, pp. 279-307
- CFO Insight Magazine** (2013), How Employee Recognition Programs Improve Retention, January 2013
- Chang, R. Wunn, K.T., Tseng, Y.C.** (2003), A Study Of The Relationships Between Career Orientation, Achievement Motivation, Job Satisfaction, And Intention To Stay For Auditors:

Using Big CPA Firms As An Example, Journal Of Business And Economics Research, Vol. 1, No. 4, pp. 117-128

**Cranny, C.J., Smith, P.C., Stone, E.F.,** (1992), Job Satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance, Lexington Press, New York

**Dewhurst, M., Guthridge, M. and Mohr, E.** (2009), Motivating people: Getting beyond money, McKinsey Quarterly,

[http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating\\_people\\_getting\\_beyond\\_money](http://www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money),

[Προσπελάστηκε 28/ 2/ 2015]

**European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,** (2013), Impact of the crisis on working conditions in Europe

**Gryski, G.S., DeCotiis, A.R.** (1983), The Relationship of Demographic Factors to Job Satisfaction, State & Local Government Review, Vol. 15, No. 1, pp. 38-43

**Hackman, J. R., & Oldham, G. R.** (1976), Motivation through the design of work: Test of a theory, Organizational Behavior and Human Performance, No. 16, pp. 250-279.

**Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B.** (1959) The motivation to work. New York John Wiley and Sons inc.

**Hitka, M. & Sirotiakova, M.** (2011), The Impact of Economic Crisis on the Change in Motivation of Furniture Companies Employees – Case Study, Drewno. Pr. Nauk. Donies. Komunik., vol. 54, No. 185, pp. 119-126

**Hitka, M., Hajduková, A., Balážová, Ž.** (2014), Impact of Economic Crisis on Changes in Motivation of Employees in Woodworking Industry, DRVNA INDUSTRIJA, Vol. 65, No. 1, pp. 21-26

**Humborstad, S.I.W., Perry, C.,** (2011), Employee Empowerment, Job Satisfaction and Organizational Commitment: An in-depth empirical investigation, Chinese Management Studies, 5/3, 325-344

**Indermun, V. & Bayat, M.S.** (2013), An Analysis of Organizational Behavior and its Impact on Organizational Success, International journal of Innovative Research in Management, Vol. 12, No. 1

**Iordache, L. & Criveanu, R.** (2010), New Motivation Approaches During the Crisis, Working Paper, University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration

**Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K.** (2001), The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, Psychological Bulletin, Vol. 127, No. 3, pp. 376-407

- Judge, T.A., Watanabe, S.**, (1993), Another look at the job satisfaction – life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, 78/6, 939-948
- Kaplan, R.S. Atkinson, A.A.** (1998), *Advanced Management Accounting*, Third Edition, Prentice Hall
- Khan, A.S., Khan, A.N.** (2011), Investigating the Demographics Impact on the Job Satisfaction of District Officers in the Province of Kpk, Pakistan, *International Research Journal of Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 68-75
- Kjeldsen, A.M. & Hansen, J.R.** (2013), Sector differences in the public service motivation-job satisfaction relationship: The role of organizational characteristics, Paper prepared for the XVII IRSPM Conference, April 2013, Prague, Panel 17: Public Service Motivation, Public Values, and Red Tape
- Liu, B.C. & Tang, T.L.P.** (2011), Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector, *Public Administration Review*, Vol. 71, No. 5, pp. 718–727
- Locke, E. A.** (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Rand McNally, Chicago.
- Locke, E.A.**, (1969), What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336
- Lut, D.M.** (2012), Connection between Job Motivation, Job Satisfaction and Work Performance in Romanian Trade Enterprises, *Economics and Applied Informatics*, No. 3, pp. 45-50
- Markovits, Y., Davis, A., Dick, R.V.**, (2007), Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7/1, 77-99
- Maslow, A. H.** (1943), A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, No. 50, pp. 370-396
- Maslow, A. H.** (1970), *Motivation and Personality*, 2nd Ed., New York, Harper & Row
- McGregor, D.** (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York, McGrawHill
- McClelland, D.C.** (1978), Managing motivation to expand human freedom, *American Psychologist*, Vol. 33, No. 3, pp. 201-210
- Mehri, M., Iqbal, M.J., Hekmat, R.K., Ishaq, H.M.** (2011), Impact of Global Financial Crisis on Job Security and Job Motivation of Employees in Banking Sector in Iran, 2nd International Conference on Business and Economic Research Proceedings, pp. 1381-1390

- Mooney, L.** (2015), Links Between Motivation & Job Satisfaction, Small Business, <http://smallbusiness.chron.com/links-between-motivation-job-satisfaction-13267.html>, [Προσπελάστηκε 28/ 2/ 2015]
- Mumford, E.**, (1991), "Job Satisfaction: A method of Analysis", Personnel Review, 20/3, 11-19
- Nadia, A. & Shagufta, R.** (2011), The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction, Pakistan Business Review, Vol. 13, No. 2, pp. 332-437
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., Wright, P.** (2006), Human Resources Management: A Competitive Advantage, Εκδόσεις Παπαζήση
- Nzuve, S. & Nduta, K.R.** (2014), Perceived Relationship between Motivation and Job Satisfaction Among Call Centre Agents at Safaricom Limited, Working Paper, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2395775>
- Oparanma, A.O.** (2011), The Relationship between Motivation and Job Satisfaction of Managers in the Retail Business in Nigerian, African Research Review, Vol. 5, No. 22, 137-151
- Osibanjo, A.O., Salau, O.P. and Falola & Hezekiah, O.** (2014), Modeling the Relationship between Motivating Factors; Employee' Retention; and Job Satisfaction in the Nigerian Banking Industry, Journal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2, pp. 63-83
- Robbins, S.P.** (2000), Essential of Organizational Behavior, Sixth Edition, Prentice Hall
- Roos, W. & Van Eeden, R.** (2008), The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture, SA Journal of Industrial Psychology; Vol. 34, No, 1, pp. 54-63
- Saleem, R., Mahmood, Az., Mahmood, As.** (2010), Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 11, pp. 213-222
- Schleicher, D.J., Watt, J.D., Greguras, G.J.** (2004), Re-examining the Job Satisfaction – Performance Relationship: the Complexity of Attitudes, Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 1, pp. 165-177
- Scott, D., McMullen, T., Royal, M., Stark, M.** (2010), The Impact of Rewards Programs on Employee Engagement, WorldatWork
- Şenol, F.** (2011), The Effect of Job Security on the Perception of External Motivational Tools: A Study in Hotel Businesses, Journal of Economic and Social Studies, Vol. 1, No. 2, pp. 33-67
- Singh, S.K. & Tiwari, V.** (2011), Relationship between Motivation and Job Satisfaction of the White Collar Employees: A Case Study, Management Insight, Vol. 7, No. 2, pp. 31-39
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.L.** (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally

**Spector, P. E.** (1985), Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713

**Spector, P. E.** (1997), *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

**Steiber, N.** (2013), Economic Downturn and Work Motivation, in Gallie, D. *Economic Crisis, Quality of Work, and Social Integration: The European Experience*, Oxford University Press

**Sundar, A., Kumar, P.A.** (2012), Demographic Factors and Job Satisfaction of Employees in Life Insurance Corporation in India (LIC) Vellore Division, *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, Vol. 1, No. 3, pp. 56-68

**Tella, A., Ayeni, C.O., Popoola, S.O.** (2007), Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and Practice 2007*, ISSN 1522-0222

**Tietjen, M.A. & Myers, R.M.** (1998), Motivation and job satisfaction, *Management Decision*, Vol. 36, No. 4, pp.226 - 231

**Toe, T.T., Murhadi, W.R., Lin, W.** (2013), Research Study on the Correlation Between Employee Job Satisfaction and Employee Motivation, Working Paper, James Cook University Australia – Singapore Campus

**Van Scheers, L. & Botha, J.** (2014), Analyzing relationship between employee job satisfaction and motivation, *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 98-109

**Vroom, V. H.** (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York.

**Wegge, J., Schmidt, K., Parkes, C., Van Dick, K.** (2007), ‘Taking a sickie’: Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No. 80, pp. 77-89

**Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W.** (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, Vol. 22, No. 120

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

**Westover, J.H.** (2011), *Examining Job Satisfaction: Causes Outcomes and Comparative Differences*, Common Ground Publishing LLC, Illinois

**Wright, T.A.,** (2006), The emergence of job satisfaction in organizational behavior: A historical overview of the dawn of job attitude research, *Journal of Management History*, 12/3, 262-277