ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΜΒΑ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ικανοποίηση εργαζομένων στη Β.Ι.Π.Ε.

Συγγραφέας: Δρακωτός Γεώργιος

ΑΜ: ΜΤΟ125

Όνομα επιβλέπων: Παπαστεφανάκη Σοφία

Ηράκλειο, Μάρτιος 2024

Copyright © Παπαστεφανάκη Σοφία, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς» για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστήμιου.

Πνευματικά δικαιώματα
Copyright ©, 2024

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών δεν δηλώνει απαραιτήτων την αποδοχή των απόψεων του/της συγγραφέα.

Υπεύθυνη Δήλωση
Βεβαιώνω ότι είμαι ο συγγραφέας αυτής της Διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια που προσφέρθηκε στην εκπόνηση της αναγνωρίζεται και αναφέρεται στο κείμενο. Επιπλέον, αναφέρονται όλες οι βιβλιογραφικές πηγές που αξιοποιήθηκαν, πρωτογενείς και δευτερογενείς, είτε η συμβολή τους παρατίθεται επακριβώς ως απόσπασμα είτε ως παράφραση.

Ο/Η συγγραφέας της εργασίας,

[Υπογραφή]

Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Παπαστεφανάκη Σοφία για τον χρόνο που μου αφιέρωσε, αλλά και για τη βοήθεια που μου πρόσφερε ώστε να υλοποιηθεί αυτή η εργασία.

Επίσης ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους και εργαζόμενους των Βιομηχανιών από τους οποίους άντλησα τα δεδομένα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος ευχαριστώ όλους τους συγγραφείς από τους οποίους άντλησα το υλικό τους για τη συγγραφή και την τεκμηρίωση αυτής της εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την γυναίκα μου για την συμπαράσταση της όλο το χρονικό διάστημα της εκπόνησης της διπλωματικής μου.

Περίληψη

Η ικανοποίηση και η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί υψηλή προτεραιότητα των περισσότερων εταιριών, που θέλουν να βελτιστοποιήσουν τη παραγωγή και την ποιότητα των προϊόντων τους υπό την πίεση της του ανταγωνισμού και των οικονομικών πόρων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί από τη Διοίκηση κάθε επιχείρησης, στη περίπτωσή μας Βιομηχανίες, που έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες που ευνοούν την εργασιακή ικανοποίηση και να παρακινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων καθορίζονται από διάφορους παράγοντες όπως προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, οργανωτικούς και κοινωνικούς παράγοντες, οικονομικούς κ.α.. Αντικείμενο λοιπόν της παρούσας έρευνας είναι η αξιολόγηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και η διερεύνηση των κυριότερων παραγόντων που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων που απασχολούνται στο χώρο της Βιομηχανίας. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 156 εργαζόμενοι που εργάζονται ως υπάλληλοι και χείριστες μηχανημάτων σε Βιομηχανίες του Ηρακλείου.

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκαν οι παράγοντες παρακίνησης και η ικανοποίηση των εργαζομένων της βιομηχανικής περιοχής του Ηρακλείου. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα πήραν μέρος 156 εργαζόμενοι, η πλειοψηφία των οποίων είναι άνδρες, ηλικίας από 25 έως 50 ετών που έχουν αποφοιτήσει από το Γυμνάσιο/Λύκειο. Επιπλέον, το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους που έχουν από 6 έως 10 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και εργάζονται σε βιομηχανία από 5 έως 10 χρόνια ως μόνιμοι υπάλληλοι.

Επιπλέον, όσον αφορά τους παρακινητικούς παράγοντες επιπρόσθετης εργασιακής προσπάθειας, διαπιστώθηκε πως πολύ σημαντική παρακίνηση προσφέρει η καλή σχέση με τους συναδέλφους. Ακόμα, αρκετά σημαντικοί παράγοντες αναδείχθηκαν οι ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας, καθώς και η αναγνώριση εργασίας που παρέχεται στους εργαζόμενους. Ωστόσο, σε μικρότερο βαθμό φαίνεται να παρακινούνται λόγω του ενδιαφέροντος περιεχομένου εργασίας και από τα πρόσθετα ομαδικά οικονομικά κίνητρα.

Λέξεις κλειδιά: Ικανοποίηση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Παρακίνηση, παράγοντες ικανοποίησης και παρακίνησης.

Abstract

Employee motivation is a key issue for the smooth running of an organization, as it is directly related to performance, but at the same time determines the behavior and general attitude that employees adopt towards their duties in the organization. Job satisfaction, on the other hand, is directly related to employee performance and can occur because of employee material or moral rewards.

The aim of the present research is through the international literature review, to present the conceptual framework of these concepts and to highlight the parameters that define them. In addition, the various views that have been developed regarding the motivation, as well as its consequences on the actions and efficiency of employees are recorded. With this dissertation, the aim is to determine the degree of job satisfaction and motivation of employees in industrial section of Heraklion, a theoretical and practical level and to propose indicative proposals for their support by the Organization.

The method of the present study is quantitative research, descriptive and correlation using a questionnaire, where significant conclusions were drawn, the main of which showed moderate levels of employee satisfaction with work, moderate to high satisfaction with direct supervisor, from the working relations with the employees and from the object of the work.

Satisfaction was influenced by age, level of education, job position and years of service. The most important feature of the incentive was the increase in salaries for employees. Employee motivation was only affected by the job. Through the research results that emerge, suggestions are given to enhance employee satisfaction and motivation and are targeted at issues related to staff education and training, the creation of appropriate working conditions, employee participation in decision making, communication issues. etc.

From the research part, it was shown that age significantly affects the motivation due to money, while the level of education affects the motivation from the degree of acceptance. In addition, respondents with 5 to 10 years of work in industry show higher levels of motivation as for the degree of acceptance. Continuing, it became clear that age, educational level, and work experience are related to the internal and external satisfaction of employees. In addition, contractors, and respondents with more than 10 years of service in the industrial sector show a higher level of external satisfaction, compared to the rest of the sample. Finally, it was observed that the increase in internal employee satisfaction is identified with the increase in motivation by factors associated with growth, productivity, communication, and acceptance that govern the industrial

work organization. In addition, increasing exogenous employee satisfaction implies increasing motivation due to productivity, competitive advantage, communication, and industry acceptance.

Key words: Satisfaction, Job Satisfaction, Motivation, satisfaction, and motivation factors.

Περιεχόμενα

Περίληψη 4
Abstract 5
Εισαγωγή 10
Κεφάλαιο 1 11
Παρακίνηση Εργαζομένων 11
1.1 Ορισμός 11
1.2 Διαδικασία 13
1.3 Θεωρίες 14
1.3.1 Maslow 15
1.3.2 Herzberg 18
1.3.3 McClelland 19
1.3.4 McGregor 20
1.3.5 Alderfer 21
1.3.6 Rensis Likert 23
1.3.7 Vroom 24
1.3.8 Porter και Lawler 25
1.3.9 Adams 26
1.3.10 Locke 27
1.3.11 Skinner 28
1.4 Σημασία 29
1.5 Βασικές τεχνικές 30
1.5.1 Σχεδιασμός Εργασίας 30
1.5.2 Ανταμοιβές 31
1.5.3 Συμμετοχή Εργαζομένων 33
1.5.4 Εργασιακά Προγράμματα Ποιότητας Ζωής 33
Κεφάλαιο 2 35
Απόδοση Εργαζομένων 35
2.1 Ορισμός 35
2.2 Παράγοντες 36
2.3 Μέτρηση Απόδοσης 37
2.4 Είδη Κινήτρων 38
2.4.1 Οικονομικά και μη οικονομικά 38
2.4.2 Εσωτερικά και εξωτερικά 41
Κεφάλαιο 3 44

Ικανοποίηση Εργαζομένων **44**
3.1 Ορισμός **44**
3.2 Παράγοντες **45**
3.3 Μέτρηση Ικανοποίησης **46**
Κεφάλαιο 4 ..... **49**
Μεθοδολογία της Έρευνας **49**
4.1 Μέθοδος συλλογής δεδομένων **49**
4.2 Δείγμα **49**
4.3 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων **50**
4.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα **50**
4.5 Ηθικά ζητήματα **50**
4.6 Περιορισμοί **50**
Κεφάλαιο 5 ..... **52**
Αποτελέσματα **52**
Περιγραφική στατιστική **52**
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά **52**
5.2 Παρακίνηση **58**
5.3 Ικανοποίηση **62**
5.4 Επαγωγική στατιστική **67**
Κεφάλαιο 6 ..... **76**
Αποτελέσματα **76**
Κεφάλαιο 7 ..... **77**
Συμπεράσματα **77**
Κεφάλαιο 8 ..... **79**
Ερευνητικά ερωτήματα **79**
Επίλογος **80**
Βιβλιογραφία **81**
Παραρτήματα **90**

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Παραδείγματα Παραγόντων Υγιεινής και Παρακίνησης κατά Herzberg .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 2: Βαθμός σημαντικότητας των χαρακτηριστικών της εργασίας ..**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 3: Εύρος τιμών για την αξιολόγηση της μέσης τιμής**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 4: Φύλο.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 5: Ηλικία.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 7: Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 8: Καθεστώς εργασίας .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 9: Χρόνια εργασίας των ερωτηθέντων σε βιομηχανία..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 10: Παράγοντες παρακίνησης.....58
Πίνακας 11: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 12: Παρακίνηση από τον βαθμό επικοινωνίας στον χώρο εργασίας...**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 13: Παρακίνηση από τον βαθμό αποδοχής στον χώρο εργασίας**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 14: Ικανοποιηση .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Πίνακας 15: Score-μεταβλητές .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Διαδικασία Παρακίνησης.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Εικόνα 2: Ιεράρχηση Αναγκών κατά Maslow ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Εικόνα 3: Ανάγκες κατά Maslow και κατά Alderfer ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Εικόνα 4: Σύγκριση θεωριών Maslow, Alderfer, Herzberg και McClelland **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 2: Ηλικία.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 4: Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 5: Καθεστώς εργασίας.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 6: Χρόνια εργασίας των ερωτηθέντων σε βιομηχανία..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 7: Παράγοντες παρακίνησης 59

Γράφημα 8: Παράγοντες παρακίνησης που σχετίζονται με την παραγωγικότητα .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 9: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 10: Παρακίνηση από τον βαθμό επικοινωνίας στον χώρο εργασίας .**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 11: Παρακίνηση από τον βαθμό αποδοχής ..... **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 12: Ικαοποίηση.....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 13-17: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες παρακίνησης .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**
Γράφημα 18-25: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την εργασιακή ικανοποίηση .....**Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

Εισαγωγή

Η αποτελεσματική διοίκηση μέσω της οργάνωσης ενός οργανισμού είναι αυτή που συμβάλλει στην αξιοποίηση των πόρων που είναι διαθέσιμοι προκειμένου να αναπτυχθεί και να λειτουργήσει αυτός. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991), ο συντονισμός οδηγεί στην εναρμόνιση των πόρων παραγωγής, υλικών και ανθρώπινων, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι μέσω της έννοιας της διοίκησης (management).

Συστατικό στοιχείο της αποτελεσματικής διοίκησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Αυτό συμβαίνει, γιατί οι εργαζόμενοι αποτελούν το μηχανισμό με τον οποίο αξιοποιούνται όλοι οι υπόλοιποι παραγωγικοί συντελεστές. Έτσι, αναπτύχθηκε σταδιακά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία ως επιστήμη αντιλαμβάνεται τον ανθρώπινο παράγοντα με την έννοια της επένδυσης και όχι του κόστους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Γι' αυτόν το λόγο, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αναπόσπαστο μέρος για τη λειτουργία ενός οργανισμού συμπεριλαμβάνοντας σημαντικές δραστηριότητες, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η υγεία και ασφάλεια, η παρακίνηση κ.ά. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Όσον αφορά στην παρακίνηση, αυτή αποτελεί ένα συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις προσωπικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και των επιχειρησιακών στόχων. Μέσω αυτής της διαδικασίας οι παραπάνω έννοιες ευθυγραμμίζονται οδηγώντας σε ικανοποίηση των εν λόγω αναγκών και κατ' επέκταση στην αυξημένη απόδοση της επιχείρησης συνολικά. Η χρήση των κατάλληλων τεχνικών παρακίνησης είναι ο παράγοντας που οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα και την επίτευξη του σκοπού του οργανισμού.

Κεφάλαιο 1

Παρακίνηση Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα δίνονται στοιχεία της βιβλιογραφίας σχετικά με την έννοια της παρακίνησης. Χαρακτηριστικά, αναφέρονται οι ορισμοί που της έχουν αποδοθεί, η διαδικασία παρακίνησης και οι θεωρίες από τις οποίες διέπετε, η σημασία της, τα είδη κινήτρων που μπορούν να δοθούν στους εργαζόμενους και οι βασικές τεχνικές παρακίνησης. Επίσης, γίνεται αναφορά στους παράγοντες παρακίνησης, η έλλειψη των οποίων οδηγεί σε απώλεια του κινήτρου για τους εργαζόμενους. Τέλος, δίνονται ορισμένα παραδείγματα οργανισμών οι οποίοι καταφέρνουν να παρακινούν αποτελεσματικά τους εργαζομένους τους.

1.1 Ορισμός

Η έννοια της παρακίνησης φαίνεται ότι έχει απασχολήσει σημαντικά την ακαδημαϊκή κοινότητα καθώς μέχρι και σήμερα δεν έχει επικρατήσει αποκλειστικά ένας ορισμός. Μάλιστα, έχουν συγκεντρωθεί περισσότεροι από εκατό ορισμοί που κατηγοριοποιήθηκαν σε εννέα ομάδες (Kleinginna & Kleinginna, 1981). Η παρακίνηση αποτελεί το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων προερχόμενων τόσο από το άτομο όσο και από το περιβάλλον αυτού μέσω των οποίων καθορίζεται η στάση του ατόμου προς την εργασία του (Pinder, 1984). Ο Higgins (1994) θεωρεί ότι η παρακίνηση αποτελεί μία εσωτερική ώθηση του ανθρώπου να ικανοποιεί τις ανάγκες που προκύπτουν. Μάλιστα, η έννοια έχει αποδοθεί ως η διαδικασία ψυχολογικής φύσεως που καθιστά σημαντική την ανθρώπινη συμπεριφορά προσφέροντας κατεύθυνση, σύμφωνα με τον Kreitner (1995). Η παρακίνηση έχει οριστεί και ως μία διαδικασία που ξεκινά, διαρκεί και σταματά ελέγχοντας την αντίδραση του ατόμου σε αυτά τα στάδια (Jones, 1994).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η παρακίνηση αποτελεί τη δύναμη που κινητοποιεί τον άνθρωπο να διαμορφώσει μία συμπεριφορά στοχεύοντας να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες του. Αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι λογική ή όχι, αλλά και συνειδητή και μη. Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν μία ένταση υπεύθυνη για τις συμπεριφορές που αναπτύσσονται μέχρι οι πρώτες να ικανοποιηθούν (Montana & Charnov, 2002). Συνεπώς, η διαδικασία αυτή είναι δυναμικού χαρακτήρα που πηγάζει από την εσωτερική κατάσταση του ατόμου.

Ο Ζαβλανός (1999) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση σχετίζεται με τη συμπεριφορά, αλλά χωρίς η σχέση αυτή να προσδιορίζεται επαρκώς. Μάλιστα, η εν λόγω ανάγκη θεωρείται ότι κατέχει μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της

συμπεριφοράς που αναπτύσσουν τα άτομα, αφού η συμπεριφορά καθοδηγείται από την επιθυμία ικανοποίησης των αναγκών. Ένας ακόμη ορισμός για την παρακίνηση είναι η κατάσταση στην οποία βρίσκεται συναισθηματικά ένας άνθρωπος, η οποία τον ωθεί σε συγκεκριμένες ενέργειες (Ξηροτύρη–Κουφίδου, 2001).

Έχουν δοθεί πολλοί ακόμη ορισμοί. Για παράδειγμα, παρακίνηση έχει θεωρηθεί και η διαδικασία αξιοποίησης πόρων όπως είναι ο χρόνος, η ενέργεια και οι δεξιότητες ενός ατόμου και η διάθεση αυτών με τον τρόπο που εκείνο επιθυμεί (Maehr & Braskamp, 1986). Ταυτόχρονα, η παρακίνηση έχει οριστεί ως η κινητήρια δύναμη για την ανάληψη δράσης και την κατάλληλη συμπεριφορά για την επίτευξη ενός στόχους.

Ένα βασικό ζήτημα κατά τη μελέτη του όρου της παρακίνησης είναι ο λόγος για τον οποίο ένα άτομο επιλέγει να κάνει μία συγκεκριμένη πράξη στη θέση μίας άλλης. Αυτό το ζήτημα εγείρει περαιτέρω ερωτήματα όπως είναι η πρόβλεψη και κατανόηση των πράξεων του εργαζόμενου από το μάνατζερ της επιχείρησης. Ο τελευταίος πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις ανάγκες των εργαζόμενων και να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα προκειμένου να διαμορφώνονται ενέργειες προς όφελος τόσο ατομικό όσο και επιχειρησιακό (Μάρκοβιτς, 2002).

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη των οργανισμών να διαμορφώνουν τέτοιες εργασιακές συνθήκες προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να μπορεί, αλλά και να επιθυμεί συνάμα να αποδώσει (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Σε αυτό συμβάλλουν τα κίνητρα – πρωτογενή (οξυγόνο, νερό) και δευτερογενή (σεβασμός κ.λπ.) – τα οποία πρέπει να είναι σε θέση το αρμόδιο στέλεχος να παρέχει, αφού εντοπίσει τις ανάγκες των εργαζομένων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

Σύμφωνα με τους Robbins et al (2012), η παρακίνηση χαρακτηρίζεται από τρία στοιχεία. Αυτά είναι τα εξής:

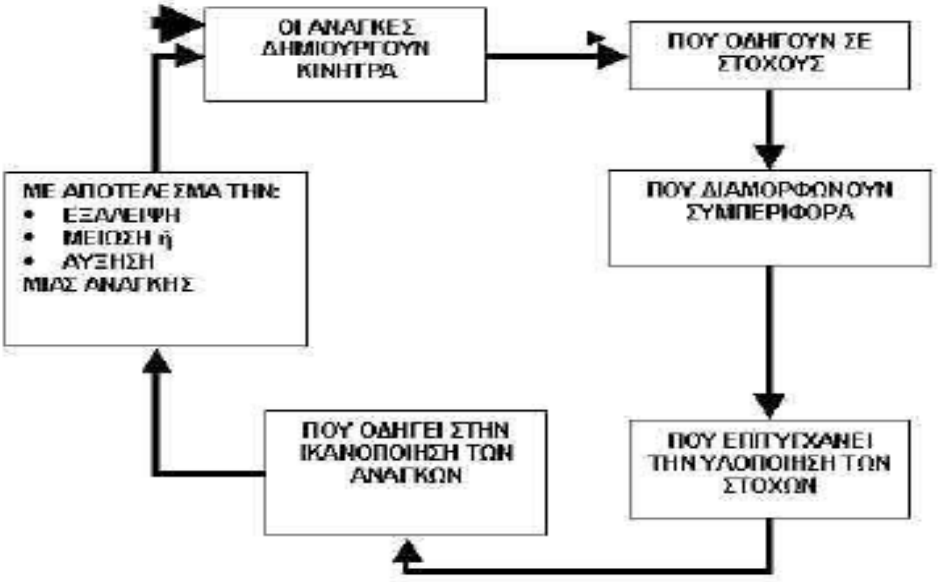
- Ένταση, η οποία δείχνει το βαθμό με τον οποίο καταβάλλεται η προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος,
- Κατεύθυνση, η οποία δείχνει πού εφιστά την προσπάθειά του ο εργαζόμενος, και
- Επιμονή, η οποία δείχνει τη διάρκεια που θα έχει η προσπάθεια από το άτομο μέχρι αυτό να πετύχει το στόχο του.

Είναι σαφές ότι έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί μέσα στα χρόνια για την έννοια της παρακίνησης. Κοινό στοιχείο όλων είναι η σύνδεση της συμπεριφοράς με συγκεκριμένα γεγονότα και στοιχεία που ικανοποιούν τις ανάγκες του ανθρώπου. Γι’ αυτό, έχουν

διαμορφωθεί με ακρίβεια η διαδικασία της παρακίνησης, αλλά και ποικίλες θεωρίες όπως θα περιγραφούν στις επόμενες ενότητες.

1.2 Διαδικασία

Η παρακίνηση ως διαδικασία περιλαμβάνει τρία στοιχεία για βάση. Αυτά είναι οι στόχοι, οι ανάγκες και τα κίνητρα, τα οποία αλληλεπιδρούν δημιουργώντας τη διαδικασία της παρακίνησης. Σύμφωνα με τον Μακρυγιωργάκη (2001), η διαδικασία ξεκινάει όταν συνειδητά ή μη υφίστανται ανάγκες. Αυτές με τη σειρά τους οδηγούν σε κίνητρα προκειμένου να διαμορφωθούν στόχοι και να υιοθετηθούν οι συμπεριφορές που θα έχουν ως αποτέλεσμα να υλοποιηθούν οι προαναφερθέντες στόχοι. Έτσι, ο άνθρωπος καταλήγει να έχει εξάλειψη ή μείωση της υφιστάμενης ανάγκης και, αντίστοιχα, του κινήτρου. Η απλοποιημένη διαδικασία που περιγράφηκε απεικονίζεται στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1: Διαδικασία Παρακίνησης

Πηγή: Μακρυγιωργάκης (2001)

Η πραγματική διαδικασία που λαμβάνει χώρα είναι αρκετά πιο πολύπλοκη. Αρκεί να σκεφθεί κανείς ότι μία ανάγκη δεν προσδιορίζεται από ένα μόνο παράγοντα, αλλά περισσότερους είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά οδηγώντας σε μία πιο δύσκολη προσπάθεια εξάλειψης της ανάγκης. Μάλιστα, εκτός από το πλήθος των παραγόντων, η δυνατότητά τους να εξελίσσονται, αλλά και να αλλάζει η ιεραρχική δομή τους καθιστά τη διαδικασία ακόμα πιο δύσκολη. Επίσης, δυσκολία υπάρχει εξαιτίας της σχέσης που παρατηρείται ανάμεσα στις ανάγκες, τα κίνητρα, τους στόχους και τη συμπεριφορά, καθώς όλα αυτά διαφοροποιούνται τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά από άνθρωπο σε

άνθρωπο και για διαφορετικές συνθήκες. Ακόμη, μπορούν αυτά τα στοιχεία να βρίσκονται και σε σύγκρουση (Μπουραντάς, 2002).

Η παρακίνηση είναι μία συναισθηματική κατάσταση, η οποία προκαλείται από διαφορετικά ερεθίσματα στο περιβάλλον του ατόμου. Αυτό οδηγεί σε συμπεριφορές που δε δείχνουν, ωστόσο, πάντα ξεκάθαρα πώς οδηγήθηκε το άτομο στην εκδήλωσή τους. Έτσι, παρατηρείται αβεβαιότητα στην πρόβλεψη της πιθανής συμπεριφοράς που θα υπάρξει. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ότι απειλείται η θέση του μέσα στον οργανισμό μπορεί να λειτουργήσει με διαφορετικούς τρόπους. Ο πρώτος είναι η πιο αποδοτική εργασία προκειμένου να διατηρήσει τα καθήκοντά του, ενώ ο δεύτερος είναι να θεωρήσει ότι πρέπει να αναζητήσει άλλες εναλλακτικές για εργασία. Έτσι, η διεύθυνση και η ένταση της συμπεριφοράς είναι άγνωστη για το διοικητικό στέλεχος που καλείται να αντιμετωπίσει καταστάσεις και να παρακινήσει τους εργαζόμενους (Ζαβλανός,1999).

1.3 Θεωρίες

Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη (2007), ένας εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα, να ξέρει το αντικείμενο εργασίας του και να είναι πρόθυμος να εργαστεί με τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να είναι αποτελεσματικός κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Εδώ, λειτουργεί η διαδικασία της παρακίνησης, προκειμένου ο εργαζόμενος να έχει τη διάθεση να αναπτυχθεί και να πετύχει τους στόχους τόσο τους ατομικούς όσο και τους επιχειρησιακούς. Αυτό, όμως, ισχύει όταν το άτομο προσδοκά ότι μέσα από τις ενέργειές του θα έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η πολύπλοκη διαδικασία της παρακίνησης οδήγησε στην ανάπτυξη ποικίλων θεωριών σύνδεσης της παρακίνησης με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχουν δύο κατηγορίες θεωριών. Πρώτες είναι οι θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες εστιάζουν σε ανάγκες προς ικανοποίηση (need – based) με έμφαση στο είδος του κινήτρου προς ώθηση σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, δηλαδή απαντούν στο ερώτημα «τι είναι αυτό που παρακινεί;» Ειδικότερα, οι θεωρίες περιεχομένου μελετούν το είδος και την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά και τον τρόπο ικανοποίησης των παραπάνω. Σε αυτήν την κατηγορία εντοπίζονται οι θεωρίες των:

- Maslow,
- Herzberg,
- McGregor,
- McClelland,
- Alderfer, και

- Rensis Likert.

Η δεύτερη κατηγορία είναι οι θεωρίες διαδικασιών (process – based). Αυτές εστιάζουν στις διαδικασίες οι οποίες ωθούν τον εργαζόμενο να εκδηλώνει συγκεκριμένες συμπεριφορές απαντώντας στο ερώτημα «πώς και γιατί παρακινείται ένας εργαζόμενος;». Σε αυτήν την κατηγορία εντοπίζονται οι θεωρίες των:

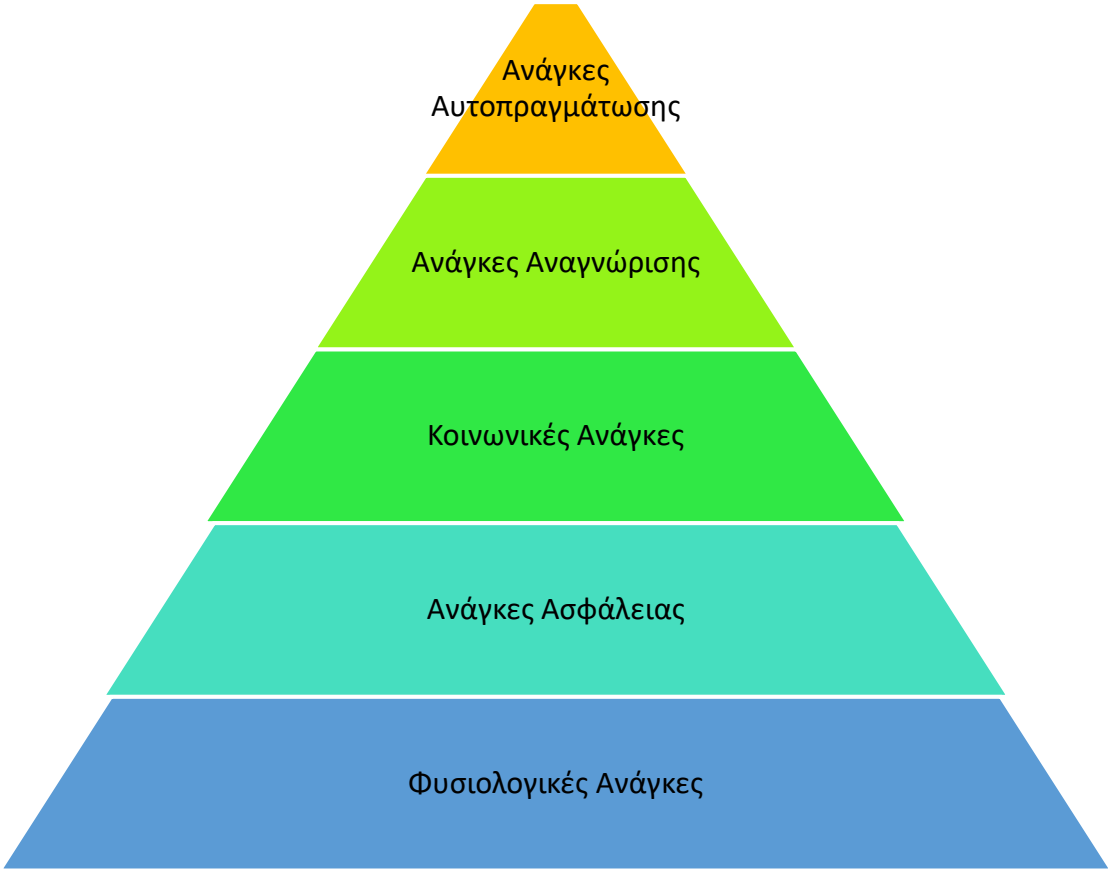
- Vroom,
- Porter and Lawler,
- Locke,
- Adams, και
- Skinner (Silverthorne, 2005).

Οι θεωρίες των διαδικασιών αναπτύχθηκαν από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 και έπειτα. Εκείνη η περίοδος ονομάστηκε και «χρυσή» εποχή για την παρακίνηση, αφού τότε ήταν που αναπτύχθηκαν οι περισσότερες θεωρίες για τα αίτια του κινήτρου στην εργασία (Steers et al, 2004). Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί σε ένα πιο δυναμικό περιβάλλον από αυτό που πρεσβεύουν οι θεωρίες περιεχομένου, καθώς ερευνά αιτιώδεις σχέσεις διαχρονικά οι οποίες επιδρούν στη συμπεριφορά του ανθρώπου (Silverthorne, 2005).

1.3.1 Maslow

Η εσωτερική φύση κάθε ανθρώπου είναι μοναδική, αλλά μπορεί να μελετηθεί σε επιστημονική βάση. Θεωρείται ότι οι άνθρωποι αναπτύσσονται μέσα από τη διαδικασία ιεράρχησης των αναγκών τους με βάση τις προσωπικές ανάγκες, τα συναισθήματα και τις δυνατότητές τους. Πρώτες ανάγκες τοποθετούνται οι βασικές που αφορούν στην επιβίωση και την ασφάλεια και στη συνέχεια, εμφανίζονται μετά – ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με τη γνώση, την αλήθεια, τη δικαιοσύνη κ.ά. Η ανώτερη μορφή ανάγκης είναι η αυτοπραγμάτωση του ατόμου χωρίς όμως να επιτυγχάνεται η κάλυψή της από όλους (Δασκαλάκης, 2013).

Με βάση αυτήν τη λογική, ο Maslow διέκρινε τις ανάγκες σε ορισμένα στάδια, τα οποία μπορούν να ποικίλουν. Αυτά περιγράφονται στην παρακάτω πυραμίδα (Εικόνα 2).



Εικόνα 2: Ιεράρχηση Αναγκών κατά Maslow

Στη βάση της πυραμίδας εμφανίζονται οι φυσιολογικές ανάγκες. Αυτές έχουν άμεση σύνδεση με την επιβίωση με ανάγκες τροφής, στέγης, ενδυμασίας. Δυστυχώς, αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται πλήρως στις υποανάπτυκτες χώρες. Ωστόσο, στις υπόλοιπες χώρες μπορούν να υπερκαλύπτονται, ενώ επανέρχονται διαρκώς. Προκειμένου να βιώσει το άτομο ανάγκες ανώτερου επιπέδου της πυραμίδας πρέπει να έχουν καλυφθεί χωρίς αναβολές οι φυσιολογικές ανάγκες του.

Στο δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας εμφανίζονται οι ανάγκες ασφάλειας. Εδώ, το αίσθημα αυτοσυντήρησης οδηγεί σε δυσκολία υπερκάλυψης των αναγκών για ασφάλεια, αφού σχετίζονται με το φόβο για φυσικές καταστροφές και αδυναμία κάλυψης των προηγούμενων αναγκών. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών είναι η ανασφάλεια για τη θέση εργασίας (πιθανότητα ανεργίας) και την κοινωνική ασφάλιση. Αυτά αποτελούν παραδείγματα οικονομικής ασφάλειας. Υπάρχει και η φυσική ασφάλεια για ζητήματα υγείας και κινδύνων του περιβάλλοντος. Όταν το άτομο εξασφαλίσει την παραμονή σε ένα επίπεδο (οικονομικό και μη) που καλύπτει τις ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειάς του, τότε μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο αναγκών της πυραμίδας.

Τρίτο είδος αναγκών είναι οι κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτό το επίπεδο το άτομο έχει την ανάγκη να ανήκει κάπου με τη μορφή της φιλίας, της σχέσης και της ένταξης σε κοινωνικές ομάδες. Αποτελεί το πιο σύνηθες και ανώτερο στάδιο που ικανοποιεί η πλειοψηφία των ανθρώπων. Όταν το άτομο καταφέρει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες, τότε μπορεί να συνεχίσει στην επιδίωξη αναγκών ανώτερου επιπέδου.

Στο τέταρτο επίπεδο της πυραμίδας εντοπίζονται οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης. Πρόκειται για την εκτίμηση που δείχνει το άτομο προς τον εαυτό του, αλλά και την εκτίμηση του περιβάλλοντος προς το άτομο. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται αίσθημα αυτοπεποίθησης, αυτοσεβασμού, αναγνώρισης και γοήτρου, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να ικανοποιήσει το πέμπτο στάδιο αναγκών.

Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο των αναγκών είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Προκειμένου το άτομο να νιώθει ικανοποίηση πρέπει να έχει προηγηθεί η επίτευξη των στόχων που είχε χαρακτηρίσει ιδανικούς. Έτσι, επιτυγχάνοντας την κάλυψη των αναγκών της αυτοεκπλήρωσης, ο άνθρωπος έχει αναπτύξει τις δυνατότητές του και την προσωπικότητά του μέσα από τις φιλοδοξίες και τους στόχους του.

Σαφώς, η ιεράρχηση που παρουσιάζεται μπορεί να είναι διαφορετική από άτομο σε άτομο σε κάποιες περιπτώσεις λόγω της προσωπικότητας, του περιβάλλοντος και άλλων παραγόντων. Γι’ αυτό, ένας άνθρωπος μπορεί ακόμα και να μην έχει την ανάγκη ενός συγκεκριμένου επιπέδου λόγω χαρακτήρα, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου παραδείγματος χάριν. Παράλληλα, κάθε άτομο επιτυγχάνει την κάλυψη ενός σταδίου σε διαφορετικό χρόνο από ένα συνάδελφο/ συγγενή κ.ά. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Το πλέον σίγουρο είναι ότι η επιδίωξη ενός επόμενου επιπέδου αναγκών ξεκινά όταν έχει ικανοποιηθεί σε επαρκή βαθμό η κάλυψη αυτών του παρόντος επιπέδου (Bateman & Snell, 2009).

Η παρακίνηση στην εργασία σχετίζεται άμεσα με τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών. Όταν αυτά ικανοποιηθούν, τότε παύει σε σημαντικό βαθμό η εκπλήρωσή τους να αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο. Ωστόσο, οι ανάγκες είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν πλήρως, οπότε μερικώς θα υπάρχει μικρής έντασης παρακίνηση. Βέβαια, δεν πρέπει να δίνεται έμφαση μόνο στην οικονομική παρακίνηση του ατόμου, διότι αυτή δεν μπορεί να ικανοποιήσει ανάγκες ανώτερων επιπέδων (Maslow, 1954).

Παράλληλα, η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει ότι κάθε άτομο δίνει έμφαση σε διαφορετικό επίπεδο αναγκών και να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα, αντίστοιχα. Η δυσκολία σε αυτήν την περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης δεν εκφράζονται πολλές φορές εξωτερικά,

οπότε είναι καθήκον του προϊστάμενου να ανακαλύψει τα πλέον κατάλληλα κίνητρα λαμβάνοντας υπόψη τη μεταβολή των αναγκών (Χυτήρης, 2001).

1.3.2 Herzberg

Ο ερευνητής Herzberg (1987) έδωσε έμφαση στις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης δημιουργώντας μία θεωρία, η οποία επέδρασε σημαντικά στη λειτουργία των επιχειρήσεων έκτοτε. Θεώρησε ότι καθώς το άτομο ωριμάζει, οι ανάγκες αυτές γίνονται όλο και πιο σημαντικές για εκείνο. Έτσι, ανέφερε ότι ο εργαζόμενος διαθέτει δύο είδη αναγκών, τα οποία είναι ανεξάρτητα και επιδρούν διαφορετικά στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Λύτρας, 1992). Αποδείχθηκε, επίσης, ότι αιτία της δυσαρέσκειας στην εργασία αποτελεί κυρίως το περιβάλλον εργασίας, ενώ η ικανοποίηση πηγάζει άμεσα από την εργασία (Herzberg, 1966). Οι κατηγορίες αναγκών που αναγνώρισε είναι οι εξής:

Παράγοντες υγιεινής (hygiene factors), οι οποίοι σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια στην εργασία, και

Παράγοντες παρακίνησης (motivators), οι οποίοι παρακινούν το άτομο για ανώτερη απόδοση (Παντά - Καπετάνιου & Καραγιάννης, 1997).

Στόχος για τους παράγοντες υγιεινής είναι η σωστή ρύθμιση προκειμένου να υπάρξει πρόληψη της δυσαρέσκειας. Η κατηγορία αυτή φαίνεται ότι δεν είναι αρκετή για να παρακινήσει σε υψηλό βαθμό τους εργαζόμενους, αφού οδηγεί σε μία μέτρια απόδοση με ουδετερότητα όσον αφορά στην ικανοποίηση από την εργασία (Λύτρας, 1992). Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου παράγοντα είναι η χρηματική αμοιβή. Αν και η έλλειψη υψηλών αμοιβών οδηγεί σε δυσαρέσκεια του εργαζόμενου, οι αυξημένες αποδοχές δεν οδηγούν απαραίτητα σε παρακίνηση (Herzberg et al, 1959).

Αντίθετα, οι παράγοντες παρακίνησης οδηγούν τον εργαζόμενο από ένα ουδέτερο σημείο σε υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί συμβάλλουν στην ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζόμενου με αυξημένες ικανότητες οδηγώντας σε εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης και του ατόμου συνάμα (Παντά - Καπετάνιου & Καραγιάννης, 1997). Ο Herzberg αξιοποίησε τον όρο παρακίνηση για αυτούς τους παράγοντες καθώς έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση προσφέροντας αυξημένες πιθανότητες για μεγαλύτερη παραγωγικότητα.

Παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και παρακίνησης παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Παραδείγματα Παραγόντων Υγιεινής και Παρακίνησης κατά Herzberg

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
Στυλ διοίκησης και πολιτικές	Αναγνώριση
Εργασιακές συνθήκες (εγκαταστάσεις, θερμοκρασία κ.ά.)	Αποδοχές
Εποπτεία (χαλαρή, στενή, ύπαρξη ελευθερίας κ.ά.)	Περιεχόμενο της εργασίας
Σχέσεις με τους συνεργάτες (ανώτερα, κατώτερα στελέχη και οριζόντια επικοινωνία)	Υπευθυνότητα (ευθύνη, αλλά και εξουσία)
Ύψος αμοιβών	Ευκαιρίες εξέλιξης
Σταθερότητα θέσης εργασίας	Επιτεύγματα
Σχέση εργασιακής και προσωπικής ζωής	Πρόοδος

1.3.3 McClelland

Σύμφωνα με τον McClelland, οι ανάγκες που οδηγούν σε παρακίνηση και στην εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών είναι τρεις. Πρόκειται για την ανάγκη για επίτευξη (achievement), εξουσία (power) και αποδοχή (affiliation) (Montana & Charnov, 1993). Η σημασία που δίνεται σε αυτές τις ανάγκες από διαφορετικά άτομα ποικίλει. Ωστόσο, όταν είναι γνωστή η αξία που δίνεται σε κάθε είδος, τότε προσδιορίζεται πιο εύκολα η συμπεριφορά του ατόμου και κατ' επέκταση μπορεί να γίνει καλύτερη επιλογή του τρόπου παρακίνησής του. Μάλιστα, όταν υπάρχει ιδανικός συνδυασμός τότε αυξάνεται η εργασιακή απόδοση (McClelland,1995).

Όσον αφορά στην ανάγκη για επίτευξη, οι εργαζόμενοι με έντονη ανάγκη να πετύχουν τους στόχους τους βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση της επιτυχίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ύπαρξη προκλητικών, δύσκολων αλλά και ρεαλιστικών στόχων. Με αυτό το τρίπτυχο, οι στόχοι μπορούν να είναι κινητήριες δυνάμεις προκειμένου ο εργαζόμενος να αποδώσει περισσότερο αρκεί να παρέχεται η κατάλληλη ανατροφοδότηση (feedback) για την αυξανόμενη πρόοδο χωρίς να είναι απαραίτητη η ύπαρξη επαίνου (Μάρκοβιτς, 2002).

Σχετικά με την ανάγκη για εξουσία, το άτομο συνηθίζει να ασκεί επιρροή και να ελέγχει τους άλλους. Η ανάγκη αυτή μπορεί να εκφραστεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι η προσωπική δύναμη (personal power), η οποία ενισχύει το αίσθημα επιβολής στους άλλους, κάτι που δεν είναι επιθυμητό. Ο δεύτερος τρόπος είναι η θεσμική εξουσία (institutional power), η οποία σχετίζεται με την κατεύθυνση της ομάδας προς την

επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, κάτι που είναι αποδοτικό και θετικό για την επιχείρηση. Άτομα με την ανάγκη της εξουσίας επιθυμούν να έχουν θέσεις ανώτερων στελεχών, να διεξάγουν συζητήσεις, να λαμβάνουν αποφάσεις και να μιλούν σε κοινό (Montana & Charnov, 1993).

Τέλος, η ανάγκη για αποδοχή αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία με τους άλλους, αφού σχετίζεται με την ανάγκη του ατόμου να είναι αρεστό στον περίγυρό του. Οι εργαζόμενοι με αυτού του είδους την ανάγκη επιθυμούν να ανήκουν σε μία ομάδα και να ακολουθούν τους κανόνες της αποδίδοντας, έτσι, περισσότερο σε συνεργατικά περιβάλλοντα και θέσεις που απαιτούν την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους, όπως είναι η εξυπηρέτηση πελατών. Ωστόσο, στην περίπτωση ενός ανώτερου στελέχους που έχει υψηλή την ανάγκη της αποδοχής οι αποφάσεις του μπορούν να μην είναι αντικειμενικές εξαιτίας της επιθυμίας του να είναι αγαπητό στην ομάδα του (Μάρκοβιτς, 2002).

1.3.4 McGregor

Ο McGregor διέκρινε τις παραδοσιακές θέσεις της ανώτερης διοίκησης για τους εργαζόμενους και τις σύγχρονες θέσεις δημιουργώντας δύο θεωρίες. Η πρώτη είναι η θεωρία Χ σχετικά με τις παραδοσιακές αντιλήψεις (McGregor, 1960). Σύμφωνα με αυτή, ισχύουν οι παρακάτω υποθέσεις:

- Ο άνθρωπος προσπαθεί να αποφεύγει την εργασία λόγω της έμφυτης αντιπάθειάς του προς αυτήν,
- Αυτή η τάση αποφυγής κάνει επιτακτική την ανάγκη ελέγχου και κατεύθυνσης μέσα από απειλές ποινών, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι, και
- Ο άνθρωπος συνήθως αποφεύγει τις ευθύνες, έχει χαμηλές φιλοδοξίες και αναζητά την ασφάλεια, οπότε επιθυμεί να διευθύνεται από άλλους.

Η δεύτερη θεωρία, η Ψ, υποστηρίζει τις σύγχρονες θέσεις για τον εργαζόμενο και τη συμπεριφορά που αναπτύσσει εκείνος αντικρούοντας τις υποθέσεις της πρώτης θεωρίας. Οι θέσεις της θεωρίας Ψ είναι οι εξής:

- Ο εργαζόμενος μπορεί να ελέγχει και να κατευθύνει τον εαυτό του προκειμένου να επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι,
- Η διανοητική και σωματική προσπάθεια είναι φυσική όπως η ξεκούραση,
- Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν έμφυτη την ικανότητα χρήσης της φαντασίας και της δημιουργικότητας,

- Η επιβράβευση για την επιτυχία ενός σκοπού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αφοσίωση που θα δείξει το άτομο για την επίτευξή του,
- Οι άνθρωποι κατά μέσο όρο αναζητούν ευθύνες και δεν τις δέχονται μόνο, και
- Στη βιομηχανική ζωή χρησιμοποιούνται μερικώς και οι πνευματικές ικανότητες των εργαζομένων.

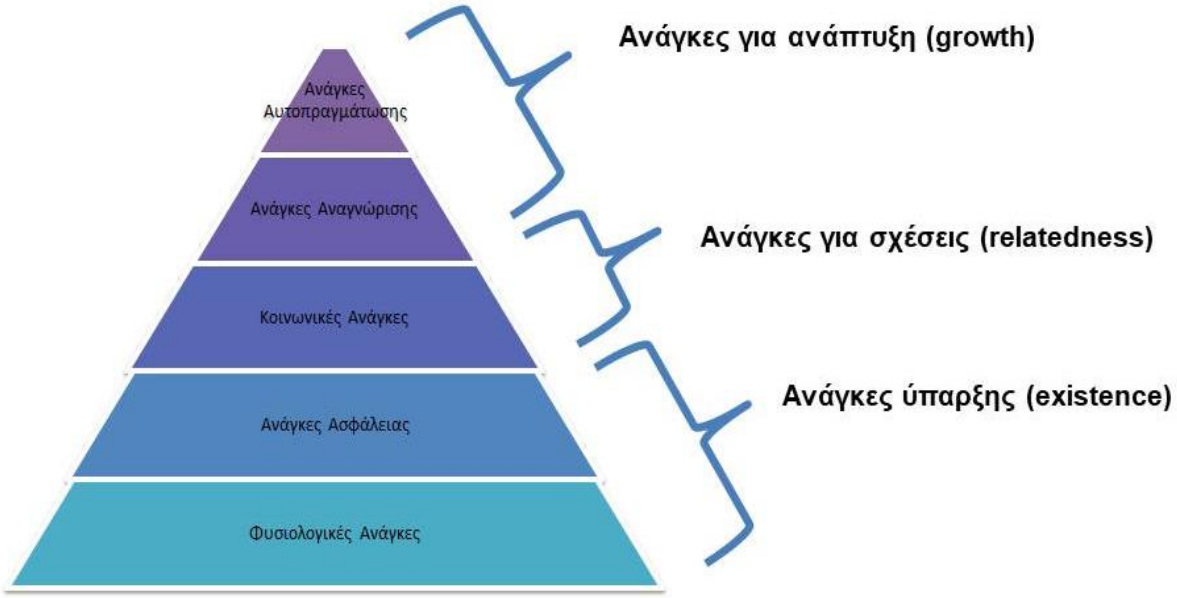
Σύμφωνα με τον McGregor, η αποδοχή των υποθέσεων της θεωρίας Ψ οδηγεί σε επιτυχημένη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Δασκαλάκης, 2013). Αυτές οι υποθέσεις εστιάζουν σε έννοιες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες αποτελούν παράγοντες παρακίνησης ως ανώτερες ανάγκες. Έτσι, δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα οδηγώντας σε ποικίλα αποτελέσματα. Πρώτα, αποκεντρώνονται οι αρμοδιότητες και εξουσιοδοτούνται οι εργαζόμενοι με αυξημένο βαθμό ελευθερίας στην ανάληψη πρωτοβουλιών. Επίσης, εμπλουτίζεται η εργασία και κατ' επέκταση το ενδιαφέρον για αυτή, ενώ η συμμετοχική διοίκηση εμπλέκει περισσότερους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Τέλος, οι υφιστάμενοι πλέον μπορούν να καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης σε συνεργασία με τη διοίκηση. Όλα αυτά οδηγούν σε καλύτερο εργασιακό περιβάλλον εξαιτίας του αισθήματος συνεργασίας και συμμετοχής στις διαδικασίες.

1.3.5 Alderfer

Η θεωρία που ανέπτυξε ο Alderfer Clayton το 1972 προσεγγίζει τη θεωρία του Maslow. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι οι ανθρώπινες ανάγκες στην πρώτη περίπτωση κατηγοριοποιούνται σε τρία είδη αντί για τα πέντε της δεύτερης. Αυτές οι τρεις κατηγορίες είναι οι ακόλουθες. Πρώτα, είναι η ανάγκη ύπαρξης (existence), η οποία σχετίζεται με όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωση και ασφάλεια του ατόμου που οδηγούν σε ευημερία. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν τις αντίστοιχες φυσιολογικές και ασφαλείας στη θεωρία του Maslow. Δεύτερη κατηγορία είναι η ανάγκη για σχέσεις (relatedness). Το εν λόγω είδος αφορά στις κοινωνικές ανάγκες κατά Maslow και δείχνει την ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται μέλος μίας ομάδας στο πλαίσιο της οποίας θα βιώνει και θα προσφέρει εκτίμηση απολαμβάνοντας την αγάπη (Θεοδωράτος, 1999). Τρίτη κατηγορία είναι η ανάγκη ανάπτυξης (growth). Εδώ, ο άνθρωπος προσπαθεί να πραγματοποιήσει και να επιτύχει όσα σχετίζονται με τις αρμοδιότητες και τους στόχους του αντιστοιχώντας στις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Τόσο ο Alderfer όσο και ο προκάτοχός του Maslow θεώρησαν ότι κίνητρο για πράξεις αποτελεί μία ανάγκη η οποία παραμένει ανικανοποίητη. Αυτό με την προϋπόθεση ότι πρώτα καλύπτονται οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου. Μάλιστα, πιο σημαντικές και με μεγαλύτερο ενδιαφέρον θεωρούνται οι ανώτερες ανάγκες όταν ικανοποιούνται. Όταν παύει να ικανοποιείται μία ανάγκη σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο, τότε ο εργαζόμενος στρέφεται στην κάλυψη αναγκών κατώτερων επιπέδων.

Η θεωρία του Alderfer ονομάστηκε και θεωρία ERG από τα αρχικά των κατηγοριών των αναγκών που όρισε. Η σχηματική απεικόνιση, η οποία δίνεται για την εν λόγω θεωρία συγκριτικά με τη θεωρία του Maslow παρουσιάζεται ακολούθως (Εικόνα 3). Όταν από κατώτερη ανάγκη ο εργαζόμενος κατευθύνεται σε ανώτερη, τότε υπάρχει εξέλιξη και κατ' επέκταση ικανοποίηση. Αντίθετα, η μεταφορά από ανώτερη σε κατώτερη ανάγκη οδηγεί σε σύγχυση (Alderfer, 1972)



Εικόνα 3: Ανάγκες κατά Maslow και κατά Alderfer

Αυτό που αξίζει να παρουσιαστεί είναι η σχέση των θεωριών των Maslow, Alderfer και Herzberg, πλέον. Όλοι θεωρούν ανώτερες ανάγκες αυτές της αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης είτε με αυτούς του όρους είτε ως ανάγκες ανάπτυξης είτε ως παράγοντες παρακίνησης, αντίστοιχα. Η σχηματική απεικόνιση της σχέσης μεταξύ τους με την προσθήκη της θεωρίας του McClelland παρουσιάζεται ακολούθως με τη σειρά που αναφέρθηκαν (Εικόνα 4).



Εικόνα 4: Σύγκριση θεωριών Maslow, Alderfer, Herzberg και McClelland

1.3.6 Rensis Likert

Ο Rensis Likert ασχολήθηκε με τη θεωρία Ψ του Mc Gregor ενισχύοντάς τη με τη θεωρία της αλληλεπίδρασης εξαιτίας της επικέντρωσής του γύρω από την έννοια της ομάδας. Θεωρεί ότι κάθε ομάδα μπορεί να συνδέεται με τις υπόλοιπες με τη μεσολάβηση του αρχηγού της, ο οποίος συμμετέχει σε ομάδες με κατώτερα στελέχη, αλλά και σε ομάδες με τα ανώτερα. Έτσι, επιτυγχάνεται η επικοινωνία ανάμεσα σε υφιστάμενους και προϊστάμενους, αλλά και σε κάθε ομάδα μεταξύ των μελών της. Αυτή η λογική ενδυναμώνει την έννοια της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (Likert, 1961).

Ο ίδιος μελετητής εισήγαγε την έννοια σχετικά με τις σχέσεις υποστήριξης (supporting relationships). Η εν λόγω αρχή θεωρεί ότι οι αξίες και προσδοκίες κάθε μέλους της επιχείρησης πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις αλληλεπιδράσεις και τις σχέσεις οργάνωσης και μελών. Αυτό είναι η υποχρέωση της ηγεσίας και του οργανισμού γενικότερα. Με αυτόν τον τρόπο, θεμελιώνονται αισθήματα προσωπικής αξίας κάθε μέλους της οντότητας, αρκεί ο προϊστάμενος να προσμετρά στις αποφάσεις του τόσο την εμπειρία όσο και τις προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να θέτει τον εαυτό του στη θέση τους.

Επιπρόσθετα, ο Likert ήταν αυτός που διαχώρισε τον μάνατζερ που μελετά την εργασία ως προς τον άνθρωπο (employee centered manager) από αυτόν ο οποίος

ενδιαφέρεται για τον κύκλο εργασιών (job centered manager). Ο δεύτερος τύπος αντιλαμβάνεται τον εργαζόμενο ως μέλος της διαδικασίας δημιουργίας κερδών με αποτέλεσμα να έχει χαμηλή αποδοτικότητα ως ηγέτης.

1.3.7 Vroom

Ο Victor Vroom επικεντρώθηκε στη μελέτη των στόχων και των προσδοκιών του ατόμου που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του, αλλά και των τρόπων που μπορούν να εκπληρωθούν αυτές οι προσδοκίες (Vroom, 1964). Για τη θεωρία των προσδοκιών θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι επιθυμούν να πετύχουν, αλλά και ότι μπορούν να εκτιμήσουν με ρεαλισμό τις πιθανότητες να γίνει αυτό. Βέβαια, δίνονται ορισμένες μεταβλητές προκειμένου να κινητοποιηθούν τα άτομα για να πετύχουν τους στόχους τους ατομικούς που ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρησιακούς.

Η πρώτη μεταβλητή είναι η προσδοκία για τις ανταμοιβές. Αυτή δείχνει την προτίμηση του εργαζόμενου προς μία ανταμοιβή συγκεκριμένα, η οποία ανταποκρίνεται στο ύψος της προσπάθειάς του και μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή μηδενική. Η θετική δυναμικότητα αφορά σε εργαζόμενους που επιθυμούν να έχουν επίτευξη των στόχων τους (+1), ενώ η αρνητική δυναμικότητα υποδηλώνει ακριβώς το αντίθετο (-1). Στην περίπτωση της ουδέτερης δυναμικότητας, ο εργαζόμενος παραμένει αδιάφορος τόσο ως προς το στόχο του όσο και ως προς την επιτυχία.

Η δεύτερη μεταβλητή είναι η προσδοκία για την απόδοση. Η εν λόγω μεταβλητή δείχνει την εμπιστοσύνη και την προετοιμασία που έχουν κάνει οι εργαζόμενοι προκειμένου να έχουν αυξημένες πιθανότητες για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Σαφώς, εδώ προαπαιτούμενο είναι οι επαρκείς γνώσεις για την επίτευξη του στόχου.

Η τρίτη μεταβλητή είναι η προτίμηση της ανταμοιβής. Η συγκεκριμένη μεταβλητή δείχνει τις εκτιμήσεις του εργαζόμενου για την πιθανότητα να λάβει την ανάλογη ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων εκτιμώμενων ανταμοιβών είναι η αύξηση στις αποδοχές με ή χωρίς προαγωγή και η παροχή δυνατότητας εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά είναι και τα πρωτεύοντα αποτελέσματα από την παρακίνηση του εργαζόμενου.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στη θεωρία των προσδοκιών του Vroom οι τρεις αυτές μεταβλητές συνδέονται με μία πολλαπλασιαστική σχέση. Αυτή είναι η εξής:

$$Παρακίνηση = Προσδοκίας\ ανταμοιβής \times Προσδοκία\ απόδοσης \times Προτίμηση\ Ανταμοιβής$$

Έτσι, προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος, πρέπει να θεωρεί ότι με τη συμπεριφορά του θα προκύψουν θετικά αποτελέσματα (πρώτη μεταβλητή). Επιπρόσθετα, πρέπει να πιστεύει ότι μπορεί να πετύχει τους στόχους που θέτει (δεύτερη μεταβλητή). Τέλος, πρέπει να αντιλαμβάνεται αυτά τα αποτελέσματα ως χρήσιμα για αυτόν (τρίτη μεταβλητή).

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μία διαδικασία ανταλλαγής με τον οργανισμό, αφού διαλέγει την καλύτερη εναλλακτική προκειμένου να απολαύσει το μεγαλύτερο όφελος. Πρέπει να θεωρεί ότι διαθέτει τις γνώσεις και τις ικανότητες για να πετύχει τους στόχους του, αλλά και ότι θα ανταμειφθεί για αυτό από την επιχείρηση. Οι ανταμοιβές μπορούν να έρχονται από το περιβάλλον όπως είναι τα θετικά σχόλια, η επιβράβευση κ.ά., αλλά και από τον ίδιο τον εργαζόμενο μέσα από την προσωπική ανάπτυξη και τον αυτοσεβασμό.

1.3.8 Porter και Lawler

Οι Porter και Lawler θεώρησαν ότι ο άνθρωπος δεν μπαίνει στη διαδικασία να καταγράψει τα αποτελέσματα που αναμένει από την εκδήλωση μίας συγκεκριμένης συμπεριφοράς του ούτε σκέφτεται με ακρίβεια τις προτιμήσεις του και τις προσδοκίες του. Μάλιστα, υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει άμεση σχέση παρακίνησης και απόδοσης παρά μόνο διαδικασίες οι οποίες βοηθούν στη λήψη των αποφάσεων σχετικά με την πρόθεση αύξησης της απόδοσης (Porter & Lawler, 1968). Το άτομο εκτιμά υποκειμενικά:

- ✓ την πραγματική ανταμοιβή,
- ✓ την πιθανότητα η προσπάθειά του να φέρει μία ανταμοιβή, και
- ✓ το είδος και την ποσότητα των ανταμοιβών είτε εσωτερικών είτε εξωτερικών.

Οι εν λόγω μελετητές ουσιαστικά βασίστηκαν στο μοντέλο που ανέπτυξε ο Vroom. Έτσι, η προσπάθεια που καταβάλλεται από τον εργαζόμενο εξαρτάται, πρώτα από την άποψη του τελευταίου σχετικά με το αποτέλεσμα της προσπάθειάς του όσον αφορά στην ανταμοιβή, και, έπειτα, από την αξία που έχει η ανταμοιβή αυτή για τον ίδιο (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Ωστόσο, βασική προϋπόθεση για να υπάρξει η επιτυχία που θα φέρει την ανταμοιβή είναι ο εργαζόμενος να γνωρίζει με ακρίβεια τις απαιτήσεις της εργασίας που έχει αναλάβει. Τότε, και εφόσον οι ανταμοιβές είναι οι προσδοκώμενες, ο εργαζόμενος έχει ικανοποιηθεί.

Συνοπτικά, ισχύει η ακόλουθη διαδικασία. Η αξία της ανταμοιβής και η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ανταμοιβής οδηγούν σε προσπάθεια από τον

εργαζόμενο. Αυτή εξαρτώμενη από τις ικανότητες, την προσωπικότητα και τη σωστή αντίληψη του ρόλου και των απαιτήσεων της θέσης του οδηγεί στην απόδοση. Η απόδοσή του με τη σειρά της θα οδηγήσει σε ορισμένες εσωτερικές ή / και εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες βάσει της αντιλαμβανόμενης ισότητάς τους με την προσπάθεια που κατέβαλε ο εργαζόμενος θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση.

1.3.9 Adams

Ο Adams στηρίχθηκε στην υπόθεση ότι ο άνθρωπος επιθυμεί την ύπαρξη δικαιοσύνης στις συναλλαγές του με άλλα άτομα ή / και επιχειρήσεις. Αυτή η αίσθηση γίνεται αντιληπτή μέσα από συγκρίσεις κατά τις οποίες υπάρχει αξιολόγηση του βαθμού προσφοράς και των απολαβών του ατόμου με τα αντίστοιχα στοιχεία των υπόλοιπων μελών της οντότητας (Tosi et al, 2000). Στις απολαβές παραδείγματος χάριν περιλαμβάνονται οι ανταμοιβές (ηθικές, οικονομικές κ.ά.), η αναγνώριση της προσπάθειας κ.λπ. (Χυτήρης, 2001). Στην προσφορά του εργαζόμενου συγκαταλέγονται τα ακόλουθα:

- Απόδοση ποιοτικά και ποσοτικά,
- Προσόντα ουσιαστικά και τυπικά,
- Εξειδικευμένες γνώσεις.

Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams υποθέτει ότι ο εργαζόμενος σε μία επιχείρηση συγκρίνει το λόγο απολαβών (εκροές) προς την προσφορά του (εισροές) με τον αντίστοιχο λόγο ενός άλλου ατόμου αναφοράς εντός ή εκτός του οργανισμού (Adams, 1965). Δηλαδή ισχύει η εξής σύγκριση:

$$\frac{Απολαβές\ A}{Προσφορά\ A} >=< \frac{Απολαβές\ B}{Προσφορά\ B}$$

Έτσι, διακρίνονται οι τρεις παρακάτω περιπτώσεις:

- Αν το πρώτο κλάσμα είναι μικρότερο του δεύτερου, τότε το άτομο θεωρεί ότι οι απολαβές του είναι λιγότερες σε σχέση με τις απολαβές του Β ατόμου για την ίδια προσφορά. Τότε, ο εργαζόμενος αυτός δεν είναι ικανοποιημένος και μπορεί να μειώσει την ποιότητα ή την παραγωγικότητα των υπηρεσιών του.
- Αν το πρώτο κλάσμα είναι μεγαλύτερο του δεύτερου, τότε το άτομο θεωρεί ότι οι απολαβές του είναι περισσότερες σε σχέση με τις απολαβές του Β ατόμου για την ίδια προσφορά. Σε αυτήν την περίπτωση, ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του.

- Αν τα δύο κλάσματα είναι ίσα, τότε είναι η ιδανική περίπτωση, όπου ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι οι αμοιβές του είναι δίκαιες.

Όταν υπάρχει αδικία κατά την αντίληψη του εργαζόμενου τότε μπορεί αυτός να προβεί σε ενέργειες. Ενδεικτικά, ίσως μεταβάλλει την προσφορά του με μικρότερη προσπάθεια αν αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται λιγότερο ή μεγαλύτερη όταν αμείβεται καλύτερα. Επίσης, μπορεί να προσπαθήσει να μεταβάλλει τις απολαβές του ζητώντας προαγωγή ή αύξηση μισθού. Άλλη τακτική είναι η παραίτηση για μετάβαση σε κάποιον άλλο οργανισμό που θα δίνει ένα καλύτερο κλάσμα προσφοράς προς απολαβές ή η αλλαγή του προτύπου (ατόμου) σύγκρισης (Χυτήρης, 2001).

Μάλιστα, μπορεί να γίνει διάκριση της αντίδρασης του εργαζόμενου βάσει του συστήματος αμοιβής του. Για παράδειγμα, όταν η πληρωμή γίνεται με βάση την παραγόμενη ποσότητα, τότε ο εργαζόμενος τείνει να μεταβάλλει την ποιότητα του έργου του για να ισοσταθμίσει τη διαφορά είτε μειώνοντας την ποιότητα, όταν δεν αμείβεται αρκετά είτε βελτιώνοντας την ποιότητα, όταν θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από άλλους. Στην περίπτωση πληρωμής με την ώρα, το άτομο μπορεί να μεταβάλει την παραγόμενη ποσότητα, αφού αν αισθάνεται ότι αδικείται τότε ίσως μειώσει την παραγωγικότητά του.

Η θεωρία του Adams επιβεβαιώθηκε μόνο στην περίπτωση όπου ο εργαζόμενος θεωρεί πως αμείβεται λιγότερο από όσο αξίζει. Βέβαια, η εν λόγω θεωρία δε συνυπολογίζει τις αξίες που κατευθύνουν το κάθε άτομο και τη συμπεριφορά του, αλλά δίνει έμφαση μόνο σε αυτήν της δικαιοσύνης.

1.3.10 Locke

Ο Locke ανέπτυξε τη θεωρία στοχοθέτησης, αφού διαπίστωσε ότι οι ανθρώπινες ενέργειες είναι κατευθυνόμενες από τους στόχους που τίθενται (Αργυράτου, 2005). Η επίτευξη των στόχων οδηγεί σε ικανοποίηση, η οποία ορίζεται ως μία θετική κατάσταση συναισθημάτων που προέρχεται από την αξία της εργασίας για το άτομο (Locke, 1976).

Αποδείχθηκε από την έρευνά του ότι συσχετίζονται θετικά η δυσκολία και σαφήνεια του στόχου με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή όσο μεγαλύτερη η σαφήνεια και η δυσκολία του, τόσο μεγαλύτερη η απόδοση σε σχέση με εύκολους, αλλά και ασαφείς στόχους. Σύμφωνα με τον Locke (1976), οι στόχοι προκειμένου να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαθέτουν τα πέντε επόμενα στοιχεία:

- Δέσμευση,
- Να είναι σαφείς και όχι αόριστοι,

- Να είναι δύσκολοι/ πολύπλοκοι,
- Να αποτελούν πρόκληση, και
- Να διατίθεται ανατροφοδότηση.

Όσον αφορά στη δέσμευση, οι εργαζόμενοι πρέπει να αποδεχθούν τους στόχους. Προκειμένου να γίνει αυτό, πρέπει να είναι συμβατοί με τις αξίες, αλλά και την προσωπικότητα του ατόμου στο οποίο ανατίθεται η επίτευξή τους. Επίσης, πρέπει να είναι δίκαιοι ως προς τις ανταμοιβές που θα φέρουν με την ολοκλήρωση του έργου. Έτσι, όταν υπάρχει συνέπεια με την κουλτούρα του οργανισμού και το άτομο που κάνει την ανάθεση είναι αξιόπιστο, τότε υπάρχει παρακίνηση.

Η δυσκολία του στόχου, βέβαια, πρέπει να είναι τόση, ώστε ο στόχος να παραμένει εφικτός και να αποτελεί παράγοντα παρακίνησης. Όσο δυσκολότερος ο στόχος, τόσο αυξάνεται η προσπάθεια, αλλά και η επιμονή που δείχνει ο εργαζόμενος για την επίτευξή του, αφού τότε αισθάνεται και περισσότερο ικανός.

Σε αυτό το πλαίσιο κινείται και το χαρακτηριστικό της πρόκλησης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι ένας στόχος – πρόκληση ενισχύει την ανάγκη για επίτευξη, ενώ θεωρείται πως τέτοιοι στόχοι συνοδεύονται από υψηλότερες αμοιβές. Ωστόσο, και πάλι είναι σημαντικός ο ρεαλισμός όταν τίθεται αυτός προκειμένου να είναι εφικτός και να μην υπάρξει δυσαρέσκεια, απώλεια κινήτρου και απογοήτευση.

Τέλος, το χαρακτηριστικό της ανατροφοδότησης είναι σημαντικό τόσο για την τωρινή επίδοση όσο και για τη μελλοντική. Το εν λόγω στοιχείο οδηγεί σε μάθηση με αποτέλεσμα την ενίσχυση της καινοτομίας μέσα από δοκιμές (Locke & Latham, 1990). Μπορεί να δίνεται από την εργασία, τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο αποσαφηνίζοντας δυσνόητα σημεία και ενισχύοντας την προσπάθεια.

Σε όλα τα παραπάνω, βασικός παράγοντας είναι η ύπαρξη των απαραίτητων ικανοτήτων που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων. Όταν τίθενται στόχοι με τα στοιχεία που προαναφέρθηκαν υπάρχει παρακίνηση επιδρώντας – εν τέλει – στην απόδοση.

1.3.11 Skinner

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Burrhus Skinner ασχολήθηκε με την τροποποίηση της συμπεριφοράς. Θεώρησε ότι το άτομο υιοθετεί μία συγκεκριμένη συμπεριφορά εάν αυτή έχει συνδεθεί με θετικές συνέπειες (Skinner, 1953). Αυτή μπορεί να είναι είτε αποκρισιακής είτε λειτουργικής μορφής. Στην περίπτωση της αποκρισιακής συμπεριφοράς, το άμεσο ερέθισμα είναι αυτό που την κινητοποιεί, ενώ στη λειτουργική συμπεριφορά απουσιάζουν τα φανερά εξωτερικά ερεθίσματα. Στη δεύτερη περίπτωση εντοπίζεται η αρχή της συνέπειας.

Όταν η συνέπεια οδηγεί σε αυξημένη συχνότητα συμπεριφοράς έχουμε θετική ενισχυτική. Αντίθετα, αν η συνέπεια μειώνει τη συχνότητα της συμπεριφοράς έχουμε αρνητική ενισχυτική. Συνεπώς, εάν για παράδειγμα η ποιοτική υπηρεσία επιβραβεύεται, τότε ο εργαζόμενος θα συνεχίσει να προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών (Davis & Newstrom, 1989). Έτσι, η ενίσχυση δείχνει τη μεταβολή στη συχνότητα που εκδηλώνεται μία συμπεριφορά. Η θεωρία του λειτουργικού εθισμού, λοιπόν, έχει ως βασικά στοιχεία της τον καθορισμό και την ενίσχυση του περιβάλλοντος. Αξιοποιώντας την η διοίκηση μπορεί να ενισχύει την εκδήλωση θετικών συμπεριφορών μέσα από τακτική επιβράβευσή τους. Για παράδειγμα, μπορούν να παρέχονται ανταμοιβές ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

1.4 Σημασία

Η ποιότητα και παραγωγικότητα των προϊόντων και της επιχείρησης, γενικά, συσχετίζεται με τη θέληση του εργαζομένου. Όσο περισσότερο παρέχονται κίνητρα και παρακινείται ο εργαζόμενος, τόσο αυξάνεται η απόδοσή του που οδηγεί στην παραγωγή καλύτερης ποιότητας προϊόντων. Επίσης, η αποδοτικότητα των εργαζομένων σχετίζεται με τις προσδοκίες τους που αφορούν στην εργασία, την προσωπική τους επιτυχία και την ανάγκη ύπαρξης αρμονικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Σύμφωνα με τον Θεοδωράτο (1999), ένας παράγοντας που καθιστά τις επιχειρήσεις πετυχημένες αφορά το υψηλό ηθικό των εργαζομένων, δηλαδή τα αισθήματα που έχουν για τις συνθήκες εργασίας τους και το εργασιακό περιβάλλον. Σε περίπτωση που το ηθικό των εργαζομένων μειωθεί λόγω κάποια δυσαρέσκειας, η συνεργασία μεταξύ επιχείρησης – εργαζόμενου θα χειροτερεύσει, ενώ η εισαγωγή καινοτομιών θα γίνει πιο δύσκολη (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994). Σύμφωνα με τον Κόντη (1994), σε αρκετές περιπτώσεις η παρακίνηση υπερισχύει των ικανοτήτων ενός εργαζόμενου καθώς έχει φανεί πως εργαζόμενοι μέτριων ικανοτήτων πολλές φορές ήταν αποδοτικότεροι συγκριτικά με τους πιο ικανούς εργαζόμενους, διότι τα κίνητρα ήταν αυτά που τους υποκινούσαν.

Η παρακίνηση συμβάλει στην δημιουργία κινήτρων καθ’ όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου (Ζαβλανός, 1999). Πιο συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος όταν επιτυγχάνει τους στόχους του (π.χ. προαγωγή) και νιώθει ικανοποίηση, τότε μέσω της παρακίνησης δίνεται η δυνατότητα σε αυτόν να διεκδικήσει μια ακόμη υψηλότερη θέση μέσα στην επιχείρηση. Αυτό συσχετίζεται με την πυραμίδα

του Maslow όπου, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους ιεραρχικά με σκοπό να φτάσουν στην υψηλότερη βαθμίδα αυτή της αυτοεκπλήρωσης η οποία είναι σχεδόν απεριόριστη.

Συγκεντρωτικά η παρακίνηση συμβάλει στη:

- ✓ Μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνατοτήτων του με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας.
- ✓ Βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης με αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερη συνεργασία.
- ✓ Αφοσίωση των εργαζομένων όπου αυτή διαχέεται και εκτός της επιχείρησης ενισχύοντας τη φήμη της (Ιωάννου, 2019).

1.5 Βασικές τεχνικές

Στην παρούσα ενότητα αναλύονται οι βασικές τεχνικές κινήτρων. Αυτές έχουν σκοπό να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να αυξήσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους.

1.5.1 Σχεδιασμός Εργασίας

Η εργασία ενός εργαζόμενου θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει ενδιαφέρον με σκοπό να επιτευχθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου στο μέγιστο βαθμό. Προκειμένου να σχεδιαστεί κατάλληλα μια εργασία έχουν αναπτυχθεί τέσσερις προσεγγίσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2013):

- Απλοποίηση εργασίας: Η εργασία χρειάζεται να είναι τυποποιημένη και εξειδικευμένη. Ωστόσο, μπορεί καμιά φορά να μην οδηγεί σε αυξημένα κίνητρα, διότι οι θέσεις εργασίας ενδέχεται να γίνουν τετριμμένες.
- Διεύρυνση εργασίας: Ο συνδυασμός των καθηκόντων του εργαζομένου μπορεί να συμβάλει στην παροχή μεγαλύτερης ποικιλίας εργασιών.
- Εναλλαγή εργασίας: Προκειμένου να μην γίνει ανιαρή η εργασία ενός υπαλλήλου, χρειάζεται να μετακινείται συχνά σε διαφορετικές εργασίες.

- Εμπλουτισμός εργασίας: Η συγκεκριμένη προσέγγιση στοχεύει στην ανάπτυξη της πραγματικής εργασίας με τη χρήση ποικίλων παρακινητικών μεθόδων.

Ο επανασχεδιασμός της εργασίας δύναται να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας της επιχείρησης, να προσδώσει μεγαλύτερο κίνητρο για εργασία και να συμβάλει στην αύξηση της παραγόμενης ποσότητας (Cruz et al, 2009). Επιπλέον, όσες θέσεις εργασίας παρέχουν πολλά κίνητρα, προσφέρουν καλύτερα επίπεδα ευημερίας κάτι που συνεπάγεται λιγότερες καταγγελίες που αφορούν την υγεία. Όσες θέσεις εργασίας κατείχαν υψηλό επίπεδο υποκίνησης, οι εργαζόμενοί τους ήταν πιο ικανοποιημένοι παρουσιάζοντας υψηλή απόδοση και χαμηλό αριθμό απουσιών (Χατζηπαντελή, 1999).

1.5.2 Ανταμοιβές

Μια κοινή τεχνική κινήτρων στις επιχειρήσεις είναι οι ανταμοιβές. Αυτές μπορούν να είναι είτε εσωτερικές (π.χ. αίσθημα ολοκλήρωσης) είτε εξωτερικές (π.χ. bonus, χρήματα κ.ά.) (Nohria et al. 2008). Η έρευνα που διεξήχθη απ' τους Pierce et al (2003), είχε ως σκοπό τη μέτρηση του βαθμού της επιρροής των εξωτερικών ανταμοιβών και το βαθμό που επηρεάζουν τα εσωτερικά κίνητρα των ανθρώπων. Το συγκεκριμένο πείραμα που εφάρμοσαν ήταν ένα σχέδιο 2X2, δηλαδή αποτελούνταν από δύο πρότυπα απόδοσης (σταθερό και προοδευτικό) και δύο επίπεδα ανταμοιβής (με ανταμοιβή, χωρίς ανταμοιβή). Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 60 προπτυχιακοί φοιτητές όπου ανατέθηκε να λύσουν ένα παζλ.

Όσον αφορά στο σταθερό πρότυπο απόδοσης, οι συμμετέχοντες χρειάζονταν να λύσουν τρία παζλ με συνολικά τρεις προσπάθειες για το καθένα. Στο προοδευτικό πρότυπο απόδοσης οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να λύσουν 1, 3 και 5 προβλήματα χωρίς συγκεκριμένο όριο προσπαθειών. Στους μισούς που συμμετείχαν στο πείραμα πρόσφεραν ένα δολάριο για κάθε σωστή λύση, ενώ στους υπόλοιπους δεν παρασχέθηκε αμοιβή. Αυτό που αποδείχθηκε από το πείραμα ήταν ότι όσοι συμμετέχοντες δεν έλαβαν αμοιβή ή ανταμείφθηκαν μόνο ώστε να διατηρήσουν ένα σταθερό επίπεδο απόδοσης εμφάνισαν μείωση στην απόδοσή τους.

Οι Hackman και Oldham (1976) ανέπτυξαν το «Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας» (Job Characteristics Model), το οποίο χρησιμοποιεί το σχεδιασμό της εργασίας με σκοπό τη βελτίωση των κινήτρων των εργαζομένων. Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά του αποτελούν τα εξής:

- Αυτονομία: Αφορά στο βαθμό ανεξαρτησίας και ελευθερίας που παρέχεται στον εργαζόμενο, ώστε να καθορίσει τις διαδικασίες που του χρειάζονται με σκοπό να ασκήσει την εργασία του.
- Ποικιλία Δεξιοτήτων: Αφορά στο βαθμό των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται από έναν εργαζόμενο κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Σημασία Εργασίας: Αφορά στο βαθμό που η εργασία του υπαλλήλου έχει σημαντική επίδραση στη ζωή του.
- Ταυτότητα Εργασίας: Αποτελεί το βαθμό στον οποίο η εργασία έχει συμβάλει στην πραγματοποίηση ενός έργου από την αρχή ως το τέλος με ορατό αποτέλεσμα.
- Ανατροφοδότηση Εργασίας: Ο βαθμός με τον οποίον ο εργαζόμενος λαμβάνει σαφή και άμεση ενημέρωση σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εργασίας του.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε, συνολικά 122 μάνατζερ απάντησαν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 διαφωνώ απόλυτα, 2 διαφωνώ, 3 δε γνωρίζω δεν απαντώ, 4 συμφωνώ, 5 συμφωνώ απόλυτα) σχετικά με το βαθμό που θεωρούν σημαντικά τα ανωτέρω πέντε χαρακτηριστικά. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με το πόσο αναγκαία θεωρούνται τα πέντε χαρακτηριστικά των Hackman και Oldham (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Βαθμός σημαντικότητας των χαρακτηριστικών της εργασίας

Χαρακτηριστικό	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Αυτονομία	4,17	.5162
Ποικιλία Δεξιοτήτων	4,29	.3840
Σημασία Εργασίας	4,35	.4672
Ταυτότητα Εργασίας	4,10	.4261
Ανατροφοδότηση Εργασίας	4,32	.3768

Πηγή: Syukrina Alini et al (2014)

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα και τα πέντε χαρακτηριστικά εμφάνισαν υψηλές τιμές με τη μέγιστη να παρατηρείται στη σημαντικότητα της εργασίας και την ελάχιστη στην ταυτότητα εργασίας. Επομένως, και τα πέντε χαρακτηριστικά

διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό της εργασίας, ώστε να ενισχυθεί το εσωτερικό κίνητρο των εργαζομένων.

1.5.3 Συμμετοχή Εργαζομένων

Έναν τρόπο ενίσχυσης της συμμετοχής των εργαζομένων αποτελεί ο «κύκλος ελέγχου ποιότητας». Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν μια ομάδα έως δέκα ατόμων και προσπαθούν να λύσουν διάφορα προβλήματα που έχουν σχέση με την εργασία τους. Μέσω αυτού επιτυγχάνεται η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων καθώς και τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν τη γνώμη τους, ενώ επίσης οι ποιοτικοί κύκλοι παρέχουν ενημερωτική και κοινωνική υποστήριξη με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κίνητρό τους (Roos & Van Eeden, 2008).

Έναν ακόμη παράγοντα που συμβάλλει στην ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζόμενων στην επιχείρηση αποτελεί η μέθοδος της διαχείρισης ανοιχτών βιβλίων. Η εταιρία παρέχει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να εμπλακούν σε αυτή γνωστοποιώντας τους διάφορες πληροφορίες δείχνοντας τους ότι τους εμπιστεύεται (Χατζηπαντελή, 1999). Μια απ' αυτές τις πληροφορίες αφορά στην κοινοποίηση διάφορων οικονομικών δεδομένων στους εργαζόμενους σχετικά με την οικονομική πορεία της επιχείρησης και η ύπαρξη της δυνατότητας να πραγματοποιήσουν μερικές αλλαγές. Η διοίκηση χρειάζεται να δείξει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν πραγματικό μέρος της επιχείρησης, παρέχοντάς τους διάφορα επιδόματα από τα κέρδη της (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Σύμφωνα με τους Danish και Usman (2010) η επιτυχία ενός προγράμματος στο οποίο θα συμμετέχουν οι εργαζόμενοι εξαρτάται από την:

- Απόκτηση ενός συστήματος κερδών όπου θα ωφελούνται τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες.
- Προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων.
- Προσπάθεια με σκοπό τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας.

1.5.4 Εργασιακά Προγράμματα Ποιότητας Ζωής

Τα προγράμματα ποιότητας ζωής αποσκοπούν στη βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικού και προσωπικού βίου. Για παράδειγμα, πολλές επιχειρήσεις παρέχουν ευέλικτο ωράριο και χρονοδιάγραμμα εργασίας, δυνατότητα εργασίας από το σπίτι κ.ά. (Μπόγα – Καρτέρη, 2003). Κάτι τέτοιο βοηθά κυρίως τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν οικογένεια και απαιτείται η παρουσία ενός γονέα στο σπίτι.

Σύμφωνα με τους Shah και Gregar (2019), η παροχή μιας ευέλικτης θέσης εργασίας βοηθά τον εργαζόμενο να βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και

προσωπικής ζωής, του δίνει τη δυνατότητα να εργαστεί οποιαδήποτε χρονική στιγμή σε οποιοδήποτε μέρος και μειώνει το ενδεχόμενο απουσίας του από την εργασία π.χ. λόγω ασθένειας. Ωστόσο, επωφελείται και η επιχείρηση, καθώς καθίσταται πιο εύκολο να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, αλλά και να προσλάβει νέους, μειώνονται τα κόστη και τα γενικά έξοδα και είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης των επιχειρήσεων. Επίσης, αυξάνεται η παραγωγικότητα και μειώνονται τα εργατικά ατυχήματα εντός της επιχείρησης.

Σύνοψη Πρώτου Κεφαλαίου

Στο πρώτο κεφάλαιο, συμπερασματικά, η παρακίνηση παρουσιάστηκε ως μία διαδικασία με την οποία ένας εργαζόμενος οδηγείται στην επίτευξη των ατομικών και οργανωτικών στόχων. Εδώ, περιεγράφηκαν οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν εμφανιστεί στη βιβλιογραφία με σκοπό να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό καλύπτοντας ανάγκες όπως οι βιολογικές, οι κοινωνικές κ.ά. Ταυτόχρονα, η παρούσα εργασία παρουσίασε βασικές τεχνικές παρακίνησης όπως η χρήση ανταμοιβών και η προσπάθεια ενδυνάμωσης της συμμετοχής των εργαζόμενων στις επιχειρησιακές διαδικασίες.

Κεφάλαιο 2

Απόδοση Εργαζομένων

Στον παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της απόδοσης σε πρώτο στάδιο. Έπειτα, παρουσιάζονται οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται και οι πιθανοί τρόποι μέτρησής της. Τέλος, παρουσιάζονται τα κίνητρα – οικονομικά και μη, εσωτερικά και εξωτερικά – που μπορούν να συμβάλλουν σε βελτίωση της απόδοσης.

2.1 Ορισμός

Η απόδοση ενός εργαζομένου είναι το βασικό στοιχείο προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιβιώσει ανάμεσα στον ανταγωνισμό. Γι' αυτό, βασικός στόχος είναι η πρόσληψη κατάλληλων ατόμων (Guion, 2011). Θεωρείται η δυνατότητα να ολοκληρώσει το έργο ο υπόχρεος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και αποτελεί το αποτέλεσμα της εργασίας και αντικείμενο προς αξιολόγηση από τη διοίκηση (Hunter, 1986; Mitchell, 1982). Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), η εργασιακή απόδοση σχετίζεται με τα αποτελέσματα μίας δραστηριότητας που είναι χρονικά προσδιορισμένη. Η απόδοση, επίσης, είναι εκείνες οι ενέργειες που κάνει ο εργαζόμενος και μπορούν να αξιολογηθούν από τρίτο άτομο (Campbell et al, 1990).

Γίνεται αντιληπτό ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να είναι αποδοτικός πρέπει να διαθέτει ένα συνδυασμό των κατάλληλων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, αλλά και την πρόθεση και θέληση να ολοκληρώσει το έργο. Ο Mitchell (1982) θεωρεί ότι ο εργαζόμενος εκτός των παραπάνω πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει πλήρως το αντικείμενο της εργασίας και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτό. Πολλοί ερευνητές υποστήριξαν τη θέση περί εκπλήρωσης των καθηκόντων (Griffin et al, 2007).

Τα τελευταία χρόνια η έννοια της απόδοσης διευρύνθηκε πέρα από την τυπική ολοκλήρωση των καθηκόντων. Πλέον, διακρίνεται σε απόδοση εντός και εκτός ρόλου. Η πρώτη περίπτωση σχετίζεται με την επιτυχή ολοκλήρωση των καθηκόντων που ορίζει η διοίκηση και αντικατοπτρίζεται στη μισθοδοσία αποτελώντας την εργασιακή απόδοση (Williams & Anderson, 1991). Εδώ, ο οργανισμός προσφέρει ανταμοιβές και τιμωρίες αναλόγως αποτελεσμάτων ώστε να αναπτυχθεί και να πετύχει τους στόχους του. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στη συμπεριφορά που αναπτύσσει ο εργαζόμενος πέρα από τις απαιτήσεις της θέσης του, η οποία δεν μπορεί να προκαθοριστεί, αλλά συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού και ομαδικού κλίματος. Για παράδειγμα, τέτοια συμπεριφορά μπορεί να είναι η διατήρηση ενός καθαρού χώρου εργασίας, η παροχή

βοήθειας σε συναδέλφους κ.ά. (Bateman & Organ, 1983). Την ανάγκη να συνεισφέρει το ανθρώπινο δυναμικό πέρα των τυπικών καθηκόντων υποστήριξαν και άλλοι ερευνητές θεωρώντας ότι αν και δεν αμείβεται ως συμπεριφορά η εκτός ρόλου απόδοση, προάγει τη σωστή λειτουργία του οργανισμού (Katz & Kahn, 1966; Organ, 1988).

Οι Ng και Feldman (2008) εντόπισαν τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης. Αρχικά, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να είναι δημιουργικό ώστε να προσθέτει νέες ιδέες στη λειτουργία της επιχείρησης (Anderson et al, 2004). Έπειτα, οφείλεται να υπάρχει κατάλληλος σχεδιασμός για εκπαιδευτικά προγράμματα και οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτά να αποδίδουν όπως αναμένεται (Martocchio, 1994). Μία ακόμα διάσταση σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές είναι η εκδήλωση κοινωνικής συμπεριφοράς και η εκμάθηση των κανόνων ασφαλείας (Clarke & Robertson, 2005; Motowidlo & Van Scotter, 1994). Τέλος, υπάρχουν οι γενικές και ειδικές αντί – παραγωγικές συμπεριφορές που μπορούν να βλάψουν τον οργανισμό (Bennett & Robinson, 2000; Rotundo & Sackett, 2002).

2.2 Παράγοντες

Η εργασιακή απόδοση μπορεί να επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η προσωπικότητα του εργαζόμενου (Lado & Alonso, 2017). Σύμφωνα με τους Barrick και Mount (1991), υφίστανται πέντε παράγοντες προσωπικότητας:

- Συνείδηση: υπευθυνότητα, οργανωτικές ικανότητες,
- Δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες,
- Εξωστρέφεια: ευγενικός και ομιλητικός εργαζόμενος, φιλοδοξία,
- Σταθερότητα: εργαζόμενος που δε διακατέχεται από κατάθλιψη, ανασφάλεια και άλλα αρνητικά συναισθήματα, και
- Ευχάριστος χαρακτήρας ή φιλικότητας: δυνατότητα συνεργασίας, ευελιξία κ.ά.

Την ίδια στιγμή, πέρα από την προσωπικότητα ως εσωτερικός παράγοντας επίδρασης στην εργασιακή απόδοση, υπάρχουν και εξωτερικοί παράγοντες. Για παράδειγμα, το οργανωσιακό κλίμα, δηλαδή οι συμπεριφορές που εκδηλώνονται μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να επιδράσει καταλυτικά στην εργασιακή απόδοση (Ozbag et al, 2014). Ακόμα, το εργασιακό στρες που δημιουργείται μέσα στην επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μέχρι και την υγεία. Προκειμένου να αποφευχθεί κάτι τέτοιο η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει πότε υπάρχει ασυμφωνία ικανοτήτων

και απαιτήσεων και να γεφυρώνει το χάσμα ή να τοποθετεί σε καλύτερες θέσεις τους εργαζομένους (French, 1963).

Στο ίδιο πλαίσιο η θέση εργασίας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν λιγότερο όταν δεν μπορούν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες της διοίκησης ή των ανωτέρων τους για τα καθήκοντά τους ή όταν δεν είναι ξεκάθαρες οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας (Rizzo et al, 1970).

Ακόμα πιο έντονη κατάσταση είναι η επαγγελματική εξουθένωση (burn – out). Πρόκειται για τη συναισθηματική εξάντληση που προκύπτει και αυτή από τη διαφορά ικανοτήτων και απαιτήσεων εργασίας (Demerouti et al, 2001 Zohar, 1997). Ο εργαζόμενος εμφανίζει ψυχοσωματικά προβλήματα, ενώ η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει τη χαμηλή απόδοση, τις συγκρούσεις και γενικότερα τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Leiter & Maslach, 1988).

2.3 Μέτρηση Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης μπορεί να ελεγχθεί με την πολιτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων «Αξιολόγηση της Απόδοσης». Μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο αντικειμενικές όσο και υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης (Cascio, 1991).

Όσον αφορά στις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, υπάρχουν πέντε τρόποι. Αρχικά, η μέτρηση της παραγωγής μετρά τα έτοιμα ή ελαττωματικά προϊόντα του κάθε εργαζόμενου με την προϋπόθεση ότι αυτός είναι μόνο υπεύθυνος για αυτό και ότι η παραγωγή γίνεται επαναλαμβανόμενα. Έπειτα, υπάρχει η μέθοδος των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες προκειμένου να αξιολογηθούν οι πωλητές για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και να δοθεί ίσως κάποιο πριμ ή μπόνους. Ακόμα, ο υπεύθυνος της αξιολόγησης μπορεί κοιτώντας τα στοιχεία του εργαζόμενου να εξετάσει τον αριθμό των απουσιών, των καθυστερήσεων, των επιπλήξεων που έχει λάβει, αν και αυτή η μέθοδος δεν είναι αρκετά πλήρης. Επιπλέον μέθοδος είναι η μέτρηση αποτελεσματικότητας σε ελεγχόμενες συνθήκες, μόνο που ο εργαζόμενος ο οποίος γνωρίζει ότι αξιολογείται εκείνη την ώρα δε θα επιδείξει τη συνήθη δραστηριότητα, αλλά καλύτερη. Πέμπτη μέθοδος είναι η καταμέτρηση της απόδοσης για τα στελέχη. Εδώ, λαμβάνεται υπόψη η απόδοση της ομάδας του στελέχους, οι πωλήσεις της κ.ά.

Από την άλλη πλευρά, οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης εξαρτώνται από την πολυπλοκότητα στη διαδικασία που επιδιώκει η επιχείρηση. Εδώ, υπάρχουν

συγκριτικές μέθοδοι και μέθοδοι βάσει απόλυτων προτύπων (Landy, 1989). Στις συγκριτικές μεθόδους η επιχείρηση μπορεί να:

- Κατατάσσει τους εργαζόμενους ιεραρχικά από τον καλύτερο ως το χειρότερο,
- Κατατάσσει τους εργαζόμενους σε ζευγάρια για να υπάρξει σύγκριση όλων των αξιολογούμενων,
- Χρησιμοποιήσει την «επιβεβλημένη κατανομή» με ομάδες και ποσοστά του συνόλου των αξιολογούμενων σε κάθε μία.

Στις μεθόδους βάσει απόλυτων προτύπων οι προϊστάμενοι μπορούν να γράψουν περιγραφές των χαρακτηριστικών των εργαζομένων με τη μορφή έκθεσης ή να εποπτεύσουν κρίσιμα περιστατικά για να γίνει αντιληπτή η αντίδραση των αξιολογούμενων (Flanagan, 1949).

Παράλληλα, η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται από διαφορετικά επίπεδα. Ενδεικτικά, μπορεί να γίνεται αξιολόγηση από προϊσταμένους, υφισταμένους, συναδέλφους του ίδιου επιπέδου, πελάτες ή ακόμα και αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου. Υπάρχει, βέβαια, και η αξιολόγηση από όλες τις δυνατές πηγές (κυκλική αξιολόγηση, 360) για μία ολοκληρωμένη εικόνα (London & Smither, 1995). Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να ολοκληρωθεί με δείκτες μέτρησης του ανθρώπινου δυναμικού (hr metrics) για ποσοτικά αποτελέσματα (Επιτροπάκη & Γερακάρη, 2014).

2.4 Είδη Κινήτρων

Τα κίνητρα που παρέχει μια επιχείρηση με σκοπό να παρακινήσει τους εργαζομένους της μπορεί να είναι είτε οικονομικά και μη οικονομικά είτε εσωτερικά και εξωτερικά.

2.4.1 Οικονομικά και μη οικονομικά

Μια διάκριση των κινήτρων είναι αυτή σε οικονομικά και μη οικονομικά. Όσον αφορά στα οικονομικά, διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα. Τα ατομικά κίνητρα επιδόσεων τα οποία εφαρμόζονται είναι τα εξής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων: Ο εργαζόμενων αμείβεται με κάποιο πριμ ή μπόνους όταν παράγει ένα μεγαλύτερο

αριθμό ποσοτήτων απ' αυτόν που του έχει ανατεθεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υφίσταται κίνητρο προκειμένου ο εργαζόμενος να αυξήσει την παραγωγικότητά του.

- Κίνητρα Ποιότητας: Το συγκεκριμένο είδος κινήτρου παρατηρείται σε επιχειρήσεις όπου η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία γι' αυτές. Το κίνητρο σκοπεύει στην αύξηση της διάθεσης του εργαζομένου, ώστε να παράσχει ποιοτική εργασία.
- Κίνητρα Παρουσίας: Η εταιρία παρέχει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό, αν ο εργαζόμενος έχει λιγότερες απουσίες απ' όσες προβλέπονται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Κίνητρα Βελτιώσεων: Οι εργαζόμενοι παρακινούνται με σκοπό να βελτιωθούν όλες οι διαδικασίες απ' τις οποίες παράγεται το προϊόν, δηλαδή ο τρόπος χρήσης των μηχανημάτων, ο χρόνος παραγωγής και τα υλικά.
- Κίνητρα Συμπεριφοράς: Ο εργαζόμενος ανταμείβεται εφόσον συμβάλλει με τη συμπεριφορά του στην ενίσχυση της συνεργασίας και στην ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων εντός της επιχείρησης.

Ωστόσο, τα ατομικά κίνητρα πολλές φορές ενδέχεται να μειώσουν τη συλλογικότητα και να έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα με συνέπεια να μη δίνεται η κατάλληλη βαρύτητα στους μακροχρόνιους στόχους. Γι' αυτό το λόγο έχουν θεσπιστεί και ομαδικά κίνητρα τα οποία χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Μπουραντάς, 2005):

- Διανομή Κερδών: Όσοι εργαζόμενοι συμβάλλουν, ως ομάδα, στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, λαμβάνουν ένα ποσοστό από τα κέρδη που έχουν πραγματοποιηθεί.
- Σύστημα Συμμετοχής στα Οφέλη (Gain Sharing): Η διαφορά με το ανωτέρω κίνητρο βρίσκεται στο γεγονός ότι αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο. Το κίνητρο βοηθά να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κόστους καθώς και βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.
- Σχέδια Διάθεσης Μετοχών: Μέσω της διάθεσης μετοχών της εταιρίας στους εργαζόμενους, οι τελευταίοι έχουν ένα παραπάνω κίνητρο να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, έτσι ώστε να εμφανίσει κέρδη η εταιρία και να λάβουν τα ανάλογα μερίσματα.

Ένα από τα μη οικονομικά κίνητρα των εργαζομένων αποτελεί η δίκαιη μεταχείριση. Στο εσωτερικό της επιχείρησης δε πρέπει να υπάρχουν διακρίσεις, διότι

δεν αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων στο μέγιστο βαθμό, ενώ θα δημιουργηθεί και δυσαρέσκεια από την πλευρά του εργαζόμενου. Επομένως, η αδυναμία χρήσης των ικανοτήτων ενός εργαζομένου θα προκαλέσει το αίσθημα της αδικίας και θα μειώσει την αποδοτικότητά του (Allen & Rolf van der Velden, 2002).

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους κάνοντάς τους να νιώθουν το αίσθημα της επιτυχίας. Το συγκεκριμένο κίνητρο σχετίζεται με την αυτοπραγμάτωση, καθώς οι άνθρωποι όταν επιτυγχάνουν κάτι ωθούνται στο να επιτύχουν έναν ακόμα μεγαλύτερο στόχο. Μία πρακτική που ωθεί τους εργαζόμενους να πετύχουν αποτελεί ο καθορισμός δύσκολων, αλλά υλοποιήσιμων, μετρήσιμων και συγκεκριμένων στόχων, ενώ πρέπει να γίνεται η κατάλληλη ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων και να αναγνωρίζεται το έργο τους και οι ικανότητές τους (Μπουραντάς, 2005).

Ένας πολύ σημαντικός μη οικονομικός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων αφορά το κίνητρο της ανάπτυξης και εξέλιξης. Αυτό επιτυγχάνεται με τα κάτωθι κίνητρα:

- ✓ Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές μεθόδους ενίσχυσης της παραγωγικότητας, καθώς ο εργαζόμενος μαθαίνει καινούργιες πρακτικές και βελτιώνεται συνεχώς. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να αναπτυχθούν οι ικανότητες και δεξιότητες του εργαζόμενου και να βελτιωθεί η απόδοσή του, η οποία θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα επιτυγχάνεται μέσω του coaching, του mentoring, της μελέτης περιπτώσεων (case studies), καθώς και με την παρακολούθηση σεμιναρίων και πανεπιστημιακών μαθημάτων.
- ✓ Ικανοποίηση μέσω της συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα: Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας καθιστά απαραίτητη την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Schmidt (2007), η ικανοποίηση από την εργασιακή εκπαίδευση με την συνολική ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό. Οι τρεις παράγοντες οι οποίοι δύνανται να επιδράσουν στην ικανοποίηση από την εργασιακή εκπαίδευση είναι η μεθοδολογία, ο τύπος κατάρτισης και το χρονικό διάστημα διάρκειας της κατάρτισης. Η μεθοδολογία, ο χρόνος και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης πρέπει να είναι τέτοια έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του κάθε εργαζόμενου.
- ✓ Παραγωγή γνώσης ως κίνητρο αύξησης της απόδοσης: Η διοίκηση χρειάζεται να κάνει διάκριση ανάμεσα στη γνώση και την πληροφορία. Η

δεύτερη αφορά μια ροή μηνυμάτων, ενώ η πρώτη δημιουργείται μέσω της πληροφορίας η οποία βασίζεται στις πεποιθήσεις του κατόχου της. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην παραγωγή της γνώσης και τη δυνατότητα να εκφράζει τις σκέψεις του ενεργώντας με προσωπική βούληση (Milijic, 2002).

2.4.2 Εσωτερικά και εξωτερικά

Τα εξωτερικά κίνητρα είναι όσα κίνητρα δεν είναι έμφυτα στον άνθρωπο (Ganta, 2014). Για παράδειγμα η παρακίνηση ενός εργαζομένου ο οποίος επιθυμεί να προαχθεί αποτελεί εξωτερικό κίνητρο. Στην ίδια κατηγορία κινήτρων εντάσσονται και η κοινωνική αναγνώριση, τα χρήματα, η φήμη και όλες οι υλικές απολαβές που μπορεί να λάβει ο εργαζόμενος. Τα εξωτερικά κίνητρα δεν αφορούν στις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, αλλά αποκτώνται από το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του και αποτελούν έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για τη μελέτη της συμπεριφοράς του εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Καλλιγά, 2011).

Τα εσωτερικά κίνητρα είναι όσα συμβάλουν στην προσωπική ευχαρίστηση του εργαζόμενου και στην εκπαιδευτική του επιτυχία όταν ο ίδιος πραγματοποιεί κάτι συγκεκριμένο. Σε προσωπικό επίπεδο, τα εσωτερικά κίνητρα αποτελούν το λόγο για τον οποίον ένας εργαζόμενος παραμένει στην εργασία του. Επίσης, τον κάνουν να αισθάνεται ικανοποίηση καθώς και διατηρούν τα επίπεδα άγχους σε χαμηλά επίπεδα (Ganta, 2014). Σύμφωνα με τους Ambrose και Kulik (1999), τα εσωτερικά κίνητρα θεωρούνται αυτά που κυριαρχούν προκειμένου ένας εργαζόμενος να παρακινηθεί περισσότερο. Τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα, χρειάζονται να αναλυθούν προκειμένου να γίνει κατανοητός ο λόγος που υφίστανται σε έναν οργανισμό (Reinholt, 2006).

Οι Cinar et al (2011) διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό να μετρήσουν ποιος από τους δύο παράγοντες (εσωτερικός ή εξωτερικός) λειτουργούσε περισσότερο αποτελεσματικά ως μέσο παρακίνησης. Συνολικά απάντησαν 41 ερωτώμενοι και κλήθηκαν να απαντήσουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα Likert. Προκειμένου να κατανοηθεί ο βαθμός παρακίνησης, οι Cinal et. al χρησιμοποίησαν το παρακάτω εύρος τιμών (

Πίνακας).

Πίνακας 3: Εύρος τιμών για την αξιολόγηση της μέσης τιμής

Εύρος Τιμών	Ερμηνεία

1.00-1.80	Ανεπαρκής βαθμός παρακίνησης
1.81-2.60	Ελάχιστος βαθμός παρακίνησης
2.61-3.40	Μέσος βαθμός παρακίνησης
3.41-4.20	Υψηλός βαθμός παρακίνησης
4.21-5.00	Πολύ υψηλός βαθμός παρακίνησης

Πηγή: Cinar et al (2011)

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (

Πίνακας). Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, τα εσωτερικά κίνητρα παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί, αλλά και τα εσωτερικά κίνητρα κατέχουν έναν αρκετά σημαντικό ρόλο με σκοπό να συμβάλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός εργαζόμενου. Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, δεν υπήρξε κάποια διαφορά στην αποτελεσματικότητα των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, θέση εργασίας κ.λπ.).

Πίνακας 4: Αποτελεσματικότητα εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στην παρακίνηση των εργαζομένων

	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ερμηνεία
Εσωτερικά κίνητρα	4,44	0,743	Πολύ Υψηλός Βαθμός Παρακίνησης
Εξωτερικά κίνητρα	3,71	0,901	Υψηλός Βαθμός Παρακίνησης

Πηγή: Cinar et al (2011)

Σύνοψη Δεύτερου Κεφαλαίου

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η έννοια της απόδοσης. Έγινε αντιληπτό ότι αποτελεί βασική έγνοια της επιχείρησης δεδομένου ότι μόνο οι αποδοτικοί εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την κερδοφορία και να διατηρηθεί βιώσιμη η οντότητα. Δόθηκε ο ορισμός, οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται και πιθανοί τρόποι μέτρησής της. Η απόδοση μπορεί να επηρεάζεται τόσο από την προσωπικότητα του εργαζόμενου όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Η μέτρηση της απόδοσης γίνεται με αντικειμενικές, αλλά και υποκειμενικές μεθόδους. Μάλιστα, οι αντικειμενικές μπορούν να εφαρμοστούν σε ποικίλες θέσεις εργασίας όπως στην παραγωγή, τις πωλήσεις κ.ά. Η επιλογή μίας υποκειμενικής μεθόδου εξαρτάται από την πολυπλοκότητα που επιδιώκει η επιχείρηση κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης.

Κεφάλαιο 3

Ικανοποίηση Εργαζομένων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, δίνονται οι παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται και ορισμένοι τρόποι μέτρησής της.

3.1 Ορισμός

Σύμφωνα με τους Johnson και Johnson (2000), η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης εκ μέρους του εργαζόμενου σχετικά με τις συνθήκες του εργασιακού του περιβάλλοντος και της εργασίας του γενικότερα. Πρόκειται για μία συναισθηματική κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα τα οποία φέρει ο εργαζόμενος στον οργανισμό (Fritzsche & Parrish, 2005; Igalens & Roussel, 1999). Η φύση της εργασιακής ικανοποίησης ως συναίσθημα προς την εργασία παρουσιάστηκε και από άλλους ερευνητές (Aziri, 2011; Vroom, 1964; Wright & Kim, 2004). Ο όρος υπό μελέτη έχει ως πηγή την εκτίμηση του εργαζόμενου πως μπορεί να εκπληρώσει ορισμένες αξίες μέσα από την εργασία του (Locke, 1983; Κάντας, 1998). Ταυτόχρονα, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή εργασιακή απόδοση (Judge et al, 2001).

Μάλιστα, έχει υπάρξει και διαχωρισμός της εργασιακής ικανοποίησης. Θεωρείται από τη μία ότι ο όρος επηρεάζεται από το σύνολο της εργασίας και από την άλλη, επιμέρους παράγοντες επιδρούν σε αυτήν όπως είναι οι ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας κ.ά. (Βλ. Κεφ. 3.4). Η εργασιακή ικανοποίηση ερμηνεύεται από πολλές θεωρίες παρακίνησης, καθώς προκειμένου να είναι ικανοποιημένος ο εργαζόμενος πρέπει να καλύπτονται ορισμένες ανάγκες του. Ο εργαζόμενος προβαίνει σε συγκρίσεις με εσωτερικά ή / και εξωτερικά πρότυπα προκειμένου να αποτιμήσει τα εργασιακά χαρακτηριστικά. Ακόμα, ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εκδηλώνεται ως απουσία αρνητικών συναισθημάτων και όχι απαραίτητη με την ύπαρξη θετικών. Σε κάθε περίπτωση, η ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης εξυπηρετεί μακροχρόνιες εταιρικές σχέσεις και ποιοτικές υπηρεσίες (Bontis et al, 2011).

3.2 Παράγοντες

Η προσέγγιση της επίδρασης διαφόρων παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση τείνει να είναι πιο σφαιρική δεδομένου ότι μπορεί μία συγκεκριμένη πτυχή της εργασίας να απογοητεύει τον εργαζόμενο (Rue & Byars, 2003; Schermerhorn et al, 2005).

Για την εξήγηση της εργασιακής ικανοποίησης έχουν προταθεί πολλά μοντέλα. Για παράδειγμα, τέτοιο είναι το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackam & Oldham, 1976). Σύμφωνα με αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση εξηγείται από πέντε στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τις δεξιότητες που είναι απαιτούμενες για να εκτελεστεί η εργασία και τη σπουδαιότητα και την ταυτότητα του έργου με την έννοια ότι ο εργαζόμενος πρέπει να νιώθει την ευθύνη που έχει και την επίδραση του έργου το οποίο του έχει ανατεθεί στους άλλους. Επιπρόσθετα τέτοια στοιχεία είναι η αυτονομία του ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διεκπεραίωση των εργασιών και η ανατροφοδότηση που λαμβάνει για τις εκτελεσμένες εργασίες.

Βάσει των παραπάνω, ο Spector (1997) πρότεινε το διαχωρισμό στην ανάθεση καθηκόντων, με σκοπό την ανάθεση καθηκόντων αυξημένου βαθμού δυσκολίας σε άτομα που αναζητούν την πρόκληση και την ανάθεση απλών εργασιών σε εργαζόμενους με χαμηλά επίπεδα προτίμησης σε προκλήσεις. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υφίσταται μοντέλο ευρείας εφαρμογής σε όλες τις επιχειρήσεις λόγω της υποκειμενικότητας της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται και από άλλους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Green και Heywood (2008), η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από:

- Το μισθό,
- Τις εργασιακές σχέσεις, και
- Τις δυνατότητες εκπαίδευσης και εξέλιξης.

Επιπρόσθετα, οι παροχές με τη μορφή χρηματικών αμοιβών επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Για το φύλο και το ωράριο τα αποτελέσματα διαφέρουν από χώρα σε χώρα (Serrano & Vieira, 2005). Η δυνατότητα εκπαίδευσης με προγράμματα που εμπνέουν εμπιστοσύνη οδηγεί σε καλύτερες προοπτικές για το μέλλον οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της προσωπικής εξέλιξης (Graham & Messner, 1998). Επίσης, εάν ένας εργαζόμενος απασχολείται σε αντικείμενο διαφορετικό από την εκπαίδευσή του μπορεί να μην είναι ικανοποιημένος (Groot & Brink, 1999). Η σχέση

των εργαζομένων μεταξύ τους και με τη διοίκηση και η αποτελεσματική ηγεσία πιθανώς επηρεάζουν θετικά και αυτές την έννοια υπό μελέτη, επειδή διαμορφώνουν καλές εργασιακές συνθήκες.

Επιπλέον, τόσο ο χώρος εργασίας όσο και η εφαρμογή πρακτικών υγείας και ασφάλειας δύνανται να επηρεάσουν τα αποτελέσματα (Haile, 2011, Kumari & Pandey, 2011). Εδώ, εντάσσονται και οι ανάγκες του εργαζόμενου σε συνδυασμό με την προσωπικότητά του, διότι ένας εργαζόμενος που συμβαδίζει με την εταιρική κουλτούρα είναι πιο ικανοποιημένος εργαζόμενος σε αυτήν την εταιρεία (Lund, 2003).

Γενικότερα, οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να είναι σε ατομικό ή περιβαλλοντικό επίπεδο (ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες). Οι πρώτοι είναι το εσωτερικό κίνητρο και η ζωή του ατόμου που έχει προσωπικούς στόχους και θέλει να εξελιχθεί. Οι δεύτεροι είναι οι επιδράσεις του περιβάλλοντος στο άτομο όπως η πολιτική αμοιβών της εταιρείας και οι κοινωνικές σχέσεις του εργαζόμενου (Evans & Olumide, 2010).

3.3 Μέτρηση Ικανοποίησης

Όπως προαναφέρθηκε, δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο μέτρησης της ικανοποίησης. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι τα στοιχεία ποικίλουν εξαιτίας του αριθμού, του είδους, της φύσης και του σκοπού της ερευνητικής προσπάθειας. Η ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί είτε ως σύνολο είτε μέσα από τις διαστάσεις της εργασίας.

Ένας τρόπος μέτρησης είναι η ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις ή η ποσοτική με ερωτηματολόγια προς τους εργαζόμενους ή/ και ο συνδυασμός αυτών. Στην πρώτη περίπτωση, υπάρχει υψηλότερο κόστος, αλλά πιο άμεση επικοινωνία με τον εργαζόμενο και οι απαντήσεις μπορούν να δοθούν στο πλαίσιο συζήτησης. Στη δεύτερη περίπτωση, μπορεί να διαμοιραστεί η έρευνα σε περισσότερους εργαζόμενους εξοικονομώντας χρόνο και διατηρείται η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Παράλληλα, πολλοί ερευνητές αξιοποιούν κλίμακες μέτρησης. Ενδεικτικά, υπάρχουν η κλίμακα Likert, η Thurstone, η Guttman, ενώ πιο διαδεδομένη από αυτές είναι η Likert (McKenna, 2011). Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι προσφέρει τη δυνατότητα στο συμμετέχοντα να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας του με την πρόταση που προηγείται.

Ακόμα, υπάρχει το ερωτηματολόγιο JDI (Job Descriptive Index). Αυτό περιλαμβάνει ερωτήσεις για το μισθό, τους συναδέλφους, το περιεχόμενο της εργασίας,

τις δυνατότητες προαγωγής και την επίβλεψη. Αξιοποιεί περισσότερες από εβδομήντα ερωτήσεις για πέντε δείκτες βρίσκοντας τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση (Smith et al, 1969).

Το ερωτηματολόγιο JDS (Job Diagnostic Survey) χρησιμοποιείται, επίσης, για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι Hackman και Oldham (1975) δημιούργησαν ερωτήσεις με περιεχόμενο μισθού, ασφάλειας, εποπτείας, ανάπτυξης, αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους και της εν γένει ικανοποίησης με κλίμακες επτά βαθμών. Αργότερα, αναπτύχθηκε το JIG (Job in General Scale) από τους Rusell et al (2004). Περιέχει 18 σύντομες εκφράσεις που αφορούν στην εργασία.

Πολύ διαδεδομένο εργαλείο είναι το JSS (Job Satisfaction Survey). Το εν λόγω ερωτηματολόγιο αποτελείται από 36 ερωτήσεις με εξαβάθμια κλίμακα Likert. Περιλαμβάνει στην ανάλυσή του εννιά παράγοντες, οι οποίοι είναι οι εξής:

- Αμοιβές,
- Προαγωγές,
- Εποπτεία,
- Συνάδελφοι,
- Επικοινωνία,
- Αναγνώριση,
- Αμοιβές,
- Περιεχόμενο εργασίας, και
- Λειτουργίες (Spector, 1985).

Πρέπει να αναφερθεί ότι τα ερωτηματολόγια εκτός από τα στοιχεία που περιλαμβάνουν διαφοροποιούνται και εξαιτίας της συνιστώσας της εργασιακής ικανοποίησης όπου απευθύνονται. Έτσι, όταν επικεντρώνονται στη γνωστική πλευρά ελέγχουν αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος βάσει λογικών κριτηρίων (π.χ. εργασιακές συνθήκες), ενώ η συναισθηματική πλευρά εξετάζει εάν εγείρονται θετικά συναισθήματα (Moorman, 1993). Ενδεικτικά, το JDI ανήκει στην πρώτη κατηγορία.

Σύνοψη Τρίτου Κεφαλαίου

Συνοπτικά, η ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης εξυπηρετεί μακροχρόνιες εταιρικές σχέσεις και ποιοτικές υπηρεσίες. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται μακροπρόθεσμο όφελος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατ' επέκταση βιωσιμότητα της οντότητας με τη συνεργασία των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να αξιοποιήσουν τους παράγοντες επηρεασμού της ικανοποίησης για να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και να προσελκύσουν κι άλλους ικανούς εργαζόμενους με τη φήμη ενός καλού εργοδότη. Εν τέλει, πρέπει να αξιοποιούνται τα εργαλεία μέτρησης της ικανοποίησης για να εξακριβώνεται η αποτελεσματικότητα των δράσεων που αναλαμβάνονται εκ μέρους της διοίκησης.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία της Έρευνας

Βασικό σκοπό της έρευνας αποτελεί η διερεύνηση της παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων, σε μεγάλες βιομηχανίες του Ηρακλείου.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια κίνητρα και σε ποιο βαθμό υποκινούν τους εργαζόμενους του δείγματος;
- Ποιοι εργασιακοί παράγοντες και σε ποιο βαθμό ικανοποιούν τους εργαζόμενους του δείγματος;
- Πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων και την ικανοποίηση;

4.1 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους ενδιαφερόμενους διαδικτυακά με την βοήθεια και παρότρυνση της διοίκησης των βιομηχανίες. Αφού πρώτα λήφθηκαν οι απαραίτητες άδειες από τις κατάλληλες αρχές και την διοίκηση των επιχειρήσεων, στη συνέχεια δημιουργήθηκε το κατάλληλο Google Form. Το αρχείο που έλαβαν οι συμμετέχοντες, πέραν του ερωτηματολογίου, περιείχε οδηγίες συμπλήρωσης, καθώς και τον απαιτούμενο χρόνο. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν κατάλληλα για τον σκοπό διεξαγωγής της έρευνας και βεβαιώθηκαν πως οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο για την παρουσίαση της.

4.2 Δείγμα

Στην έρευνα συμμετείχαν 156 εργαζόμενοι, όπου η πλειοψηφία τους είναι άνδρες, από 25 έως 50 ετών που έχουν αποφοιτήσει από το Γυμνάσιο ή το Λύκειο και έχουν από 6 έως 10 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας. Ακόμα, το δείγμα αποτελείται κυρίως από μόνιμους εργαζόμενους που δουλεύουν σε κάποια βιομηχανία από 5 έως 10 χρόνια.

4.3 Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS v25 και του προγράμματος Microsoft Excel. Στην περιγραφική στατιστική, για την ανάλυση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν ποσοστά, συχνότητες, μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις. Επιπλέον, τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν μέσω των καταλλήλων πινάκων και εικόνων που δημιουργήθηκαν στα δύο προαναφερόμενα προγράμματα. Ακόμα, στην επαγωγική στατιστική εφαρμόστηκαν οι παραμετρικοί έλεγχοι Kruskal-Wallis, Mann-Whitney και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

4.4 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Αναφορικά με την εγκυρότητα τόσο της κλίμακας παρακίνησης, όσο και της ικανοποίησης, βάσει της εγκυρότητας περιεχομένου είναι προφανές ότι όλες οι ερωτήσεις σχετίζονται άμεσα με τους συγκεκριμένους δείκτες παρακίνησης και ικανοποίησης, χωρίς μεροληψία ή έμμεσες οδούς. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να θεωρηθεί πως οι συγκεκριμένες κλίμακες έχουν υψηλή εγκυρότητα.

4.5 Ηθικά ζητήματα

Οι ερωτηθέντες πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ενημερώθηκαν αναλυτικά για τους σκοπούς της έρευνας και τους έγινε σαφές ότι τα δεδομένα τους δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο λόγο πέραν της συγκεκριμένης μελέτης. Επιπλέον, ενημερώθηκαν πως η συμμετοχή τους είναι εντελώς εθελοντική και πως ακόμα και μετά την έναρξη της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, μπορούν οποιαδήποτε στιγμή χωρίς κανέναν περιορισμό να εγκαταλείψουν την διαδικασία.

4.6 Περιορισμοί

Στο δείγμα της έρευνας, αναδείχθηκε μεγάλη ανομοιογένεια ως προς το φύλο και την ηλικία των ερωτηθέντων, γεγονός που ίσως επηρεάσει τα συνολικά αποτελέσματα της μελέτης. Γι’ αυτό το λόγο, θα ήταν ενδιαφέρον σε επόμενες έρευνες να απαλειφθούν τα παρόντα ζητήματα και στο δείγμα να επιλεχθούν άτομα που να μοιράζονται εξίσου στα δύο φύλα, καθώς και να υπάρχει μια πιο ομαλή κατανομή στις ηλικιακές ομάδες. Επιπλέον περιορισμό αποτέλεσε η διαδικασία συλλογής των δεδομένων που πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά λόγω της πανδημίας Covid-19, γεγονός που πιθανόν να επηρεάσει τα τελικά αποτελέσματα καθώς δεν υπήρχε άμεση επαφή και επικοινωνία

με τους εργαζόμενους. Με την αφορμή αυτή, στο μέλλον θα ήταν ενδιαφέρον να ληφθούν οι απαραίτητες ενέργειες έτσι ώστε να υπάρξει μια πιο άμεση και όχι έμμεση επαφή με τους ερωτηθέντες για την βέλτιστη εγκυρότητα της εκάστοτε μελέτης.

Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα

Περιγραφική στατιστική

Στην παρούσα έρευνα, διερευνώνται οι παράγοντες παρακίνησης και η ικανοποίηση των εργαζομένων της βιομηχανικής περιοχής του Ηρακλείου. Για τον σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο 3 ενοτήτων, οι οποίες παρουσιάζουν το δημογραφικό προφίλ των εργαζομένων, τους παράγοντες παρακίνησης για τη πρόσθετη προσπάθεια στην εργασία τους, καθώς και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

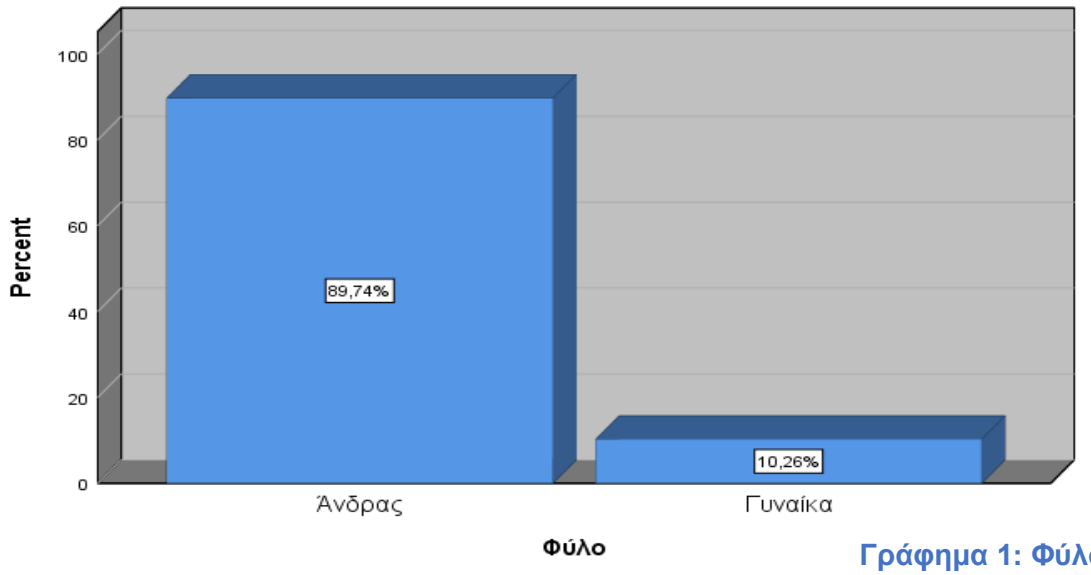
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην 1η ενότητα, παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 4 και Γράφημα 1 παρουσιάζεται το φύλο των εργαζομένων. Εξ' αυτών το 89.7% είναι άνδρες και το υπόλοιπο 10.3% αποτελείται από γυναίκες.

Πίνακας 4: Φύλο

Φύλο	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Άνδρας	140	89,7	89,7
Γυναίκα	16	10,3	100,0
Σύνολο	156	100,0	

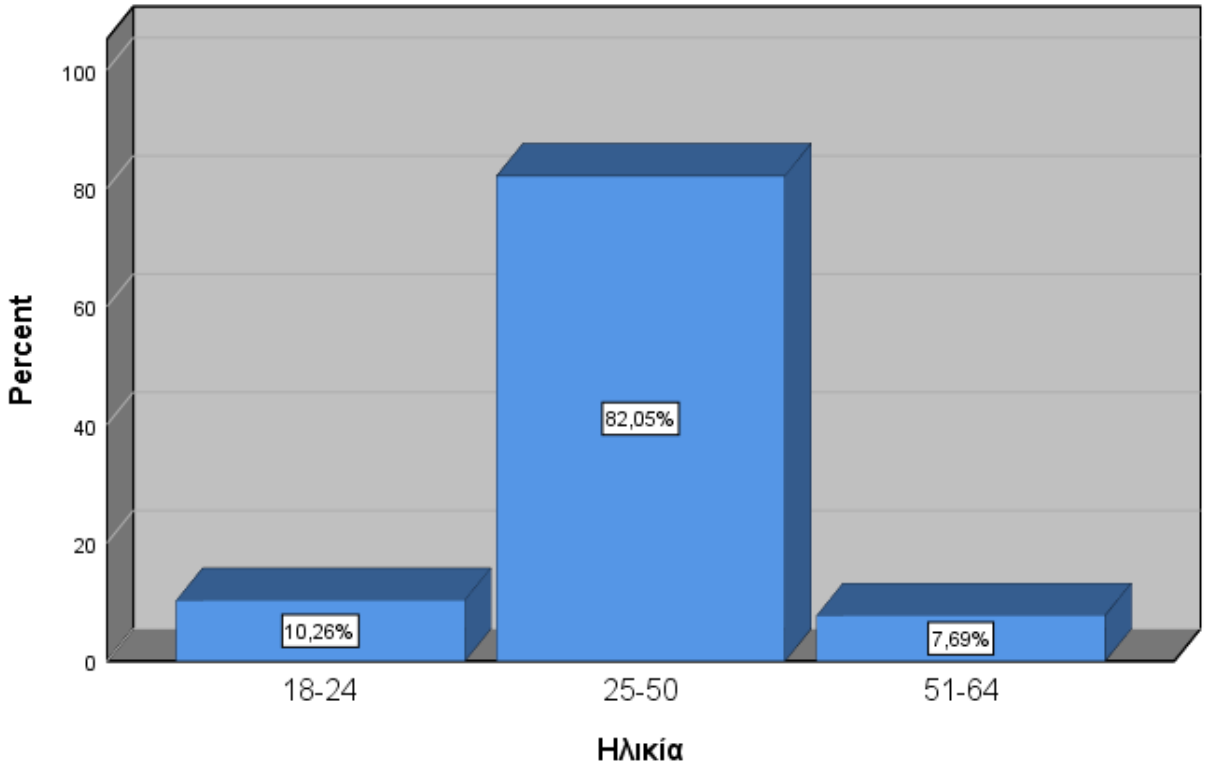


Γράφημα 1: Φύλο

Στον Πίνακα 5 και Γράφημα 2, παρατίθεται η ηλικία των ερωτηθέντων, όπου το 82.1% είναι από 25 έως 50 ετών. Ακόμα, το 10.3% είναι από 18 έως 24 ετών και το υπόλοιπο 7.7% του δείγματος είναι από 51 έως 64 ετών.

Πίνακας 5: Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
18-24	16	10,3	10,3
25-50	128	82,1	92,3
51-64	12	7,7	100,0
Σύνολο	156	100,0	

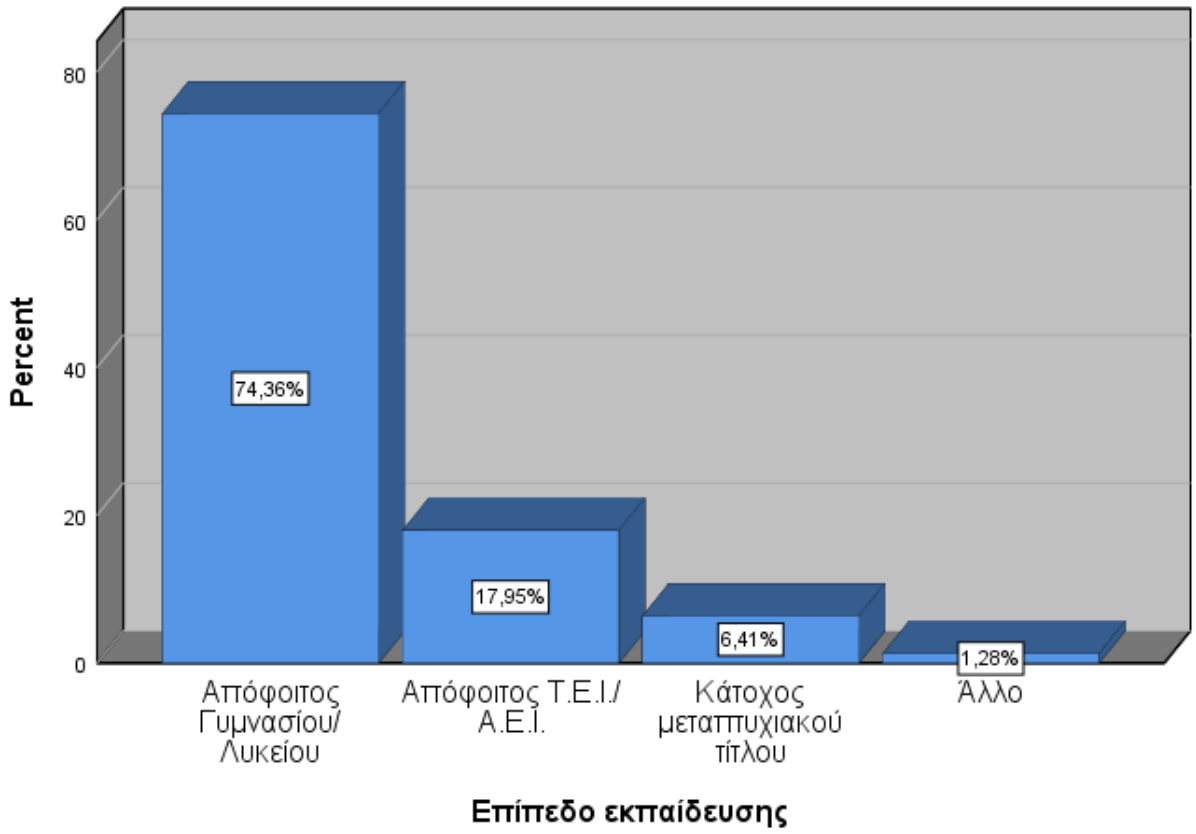


Γράφημα 2: Ηλικία

Επόμενος, είναι ο Πίνακας 6 και Γράφημα 3, όπου είναι εμφανές πως το 74.4% των εργαζομένων έχουν αποφοιτήσει από το Γυμνάσιο/Λύκειο και το 17.9% από κάποιο Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι.. Επιπλέον, όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού καταλαμβάνουν το 6.4%, ενώ το υπόλοιπο 1.3% καλύπτεται από όσους επέλεξαν την απάντηση «Άλλο», αναφερόμενοι στο Δημοτικό.

Πίνακας 6: Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου	116	74,4	74,4
Απόφοιτος Τ.Ε.Ι./ Α.Ε.Ι.	28	17,9	92,3
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	10	6,4	98,7
Άλλο	2	1,3	100,0
Σύνολο	156	100,0	

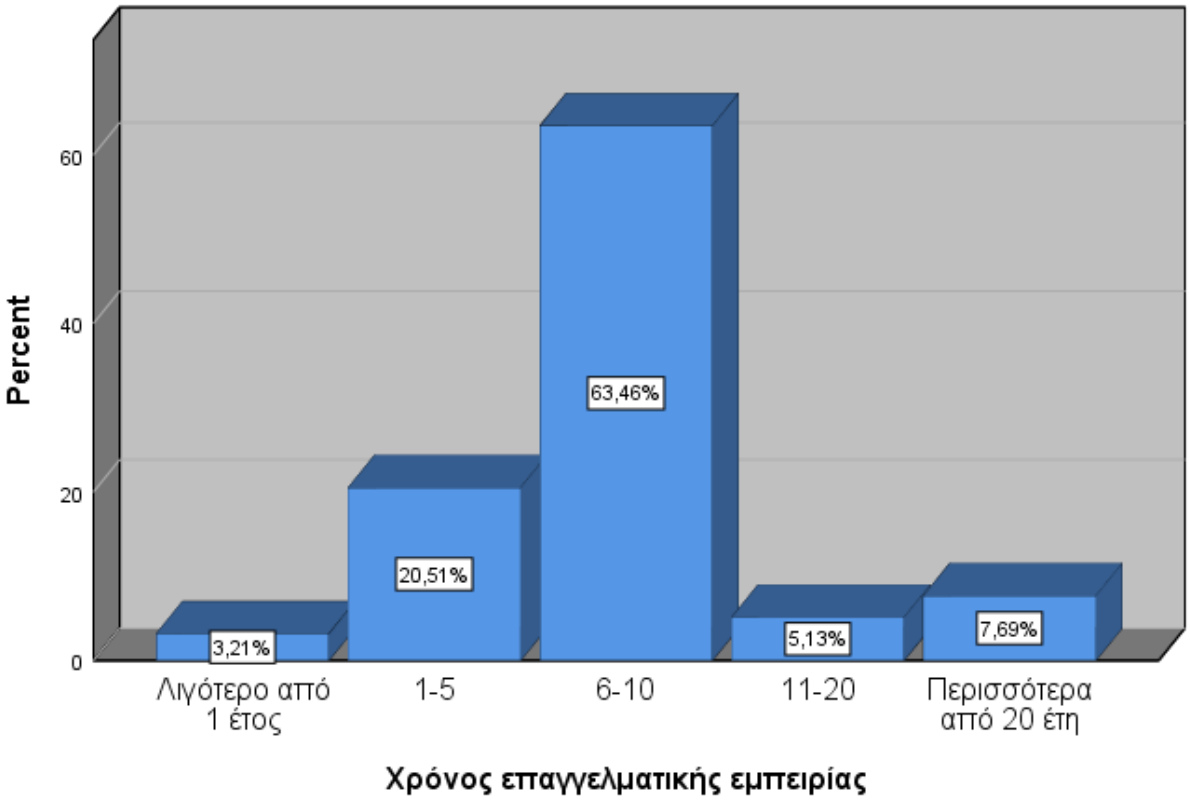


Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Στον Πίνακα 7 και Γράφημα 4, παρατίθενται τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας που έχουν οι συμμετέχοντες. Το 63.5% του δείγματος έχουν από 6 έως 10 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, το 20.5% έχουν από 1 έως 5 έτη και το 7.7% έχουν περισσότερα από 20 έτη εμπειρίας. Ακόμα, όσοι έχουν από 11 έως 20 έτη ή και λιγότερο από 1 έτος επαγγελματικής εμπειρίας, καταλαμβάνουν το 5.1% και 3.2% αντίστοιχα.

Πίνακας 7: Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας

Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Λιγότερο από 1 έτος	5	3,2	3,2
1-5	32	20,5	23,7
6-10	99	63,5	87,2
11-20	8	5,1	92,3
Περισσότερα από 20 έτη	12	7,7	100,0
Σύνολο	156	100,0	

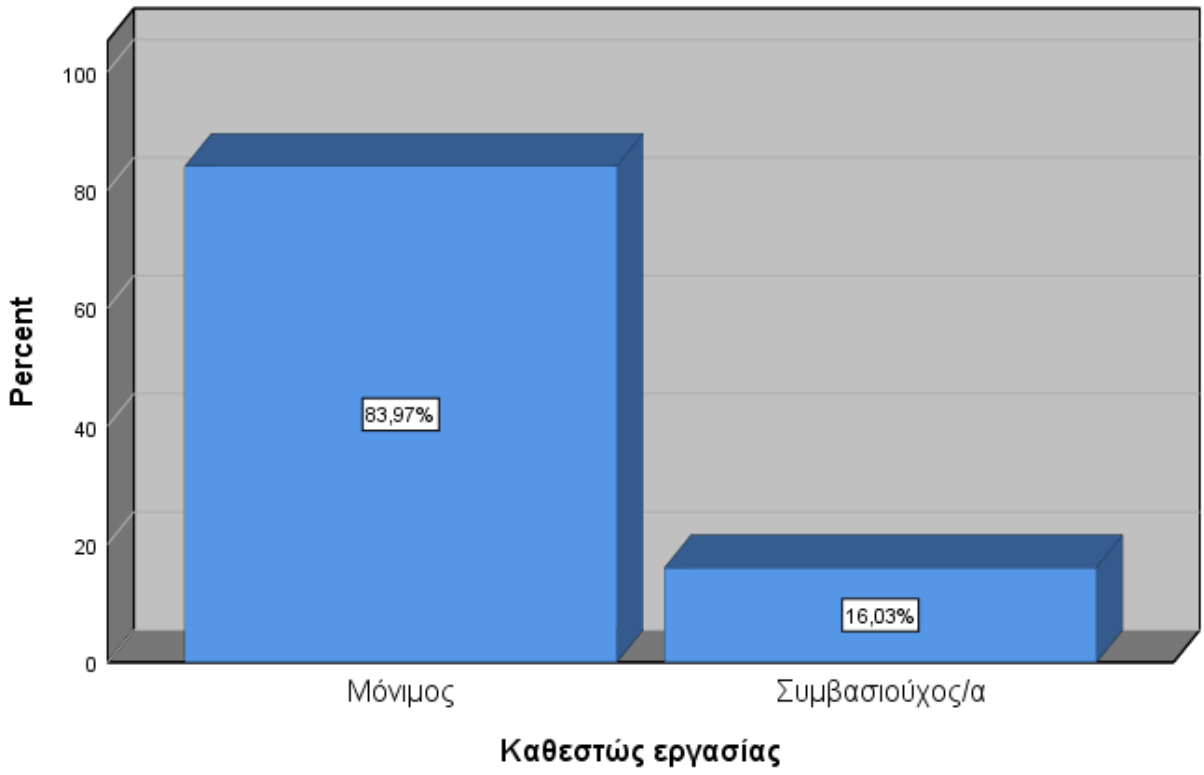


Γράφημα 4: Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας

Παρακάτω, είναι εμφανές πως το 84% των εργαζομένων είναι μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ το υπόλοιπο 16% είναι συμβασιούχοι (Πίνακας 8 και Γράφημα 5).

Πίνακας 8: Καθεστώς εργασίας

Καθεστώς εργασίας	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Μόνιμος	131	84,0	84,0
Συμβασιούχος/α	25	16,0	100,0
Σύνολο	156	100,0	

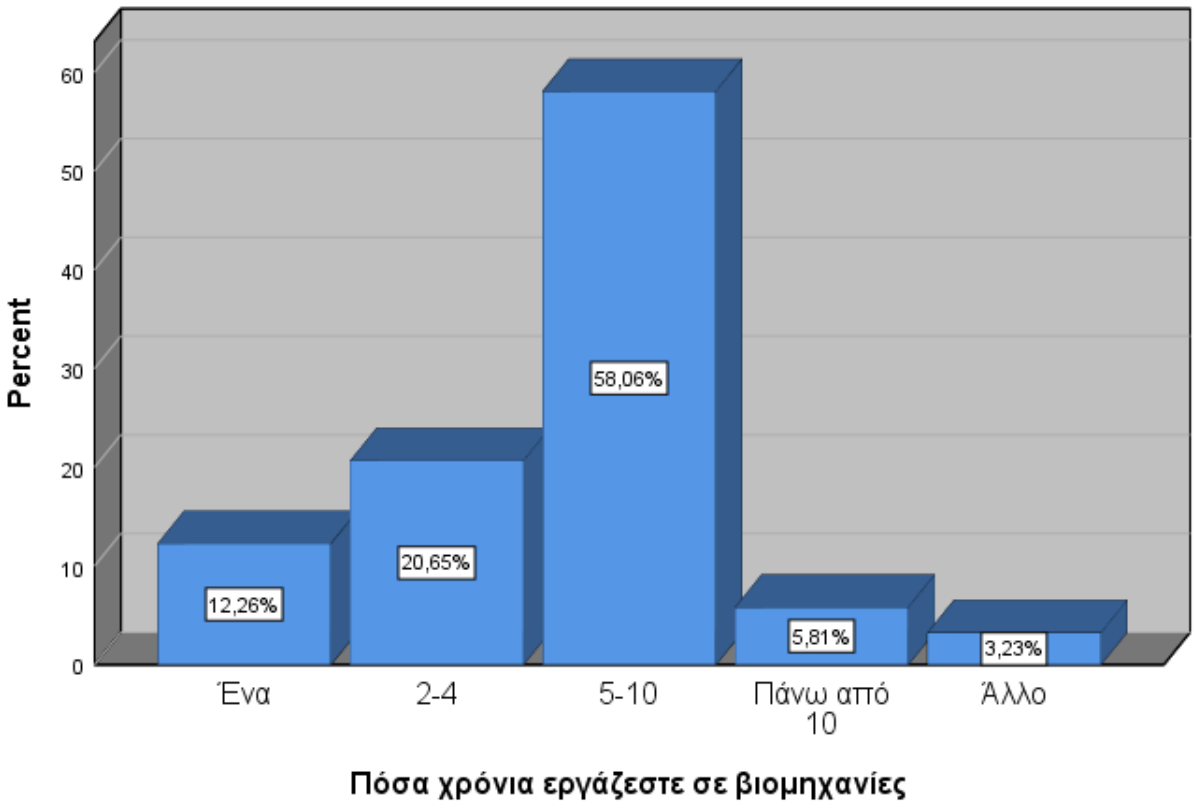


Γράφημα 5: Καθεστώς εργασίας

Στον Πίνακα 9 και Γράφημα 6, παρουσιάζονται τα χρόνια εργασίας των ερωτηθέντων στον βιομηχανικό κλάδο. Όπως παρατηρείται, το 58.1% έχουν από 5 έως 10 χρόνια που εργάζονται σε κάποια βιομηχανία, το 20.6% έχουν από 2 έως 4 χρόνια και το 12.3% έχουν μόλις ένα χρόνο εμπειρίας. Επίσης, όσοι εργάζονται σε βιομηχανία πάνω από 10 χρόνια ή και κάποιο άλλο χρονικό διάστημα, καταλαμβάνουν το 5.8% και 3.2% αντιστοίχως.

Πίνακας 9: Χρόνια εργασίας των ερωτηθέντων σε βιομηχανία

Πόσα χρόνια εργάζεστε σε βιομηχανίες	Συχνότητα	Έγκυρο ποσοστό	Σωρευτικό Ποσοστό
Ένα	19	12,3	12,3
2-4	32	20,6	32,9
5-10	90	58,1	91,0
Πάνω από 10	9	5,8	96,8
Άλλο	5	3,2	100,0
Σύνολο	155	100,0	
Δεν απαντήθηκαν	1		
Σύνολο	156		



Γράφημα 6: Χρόνια εργασίας των ερωτηθέντων σε βιομηχανία

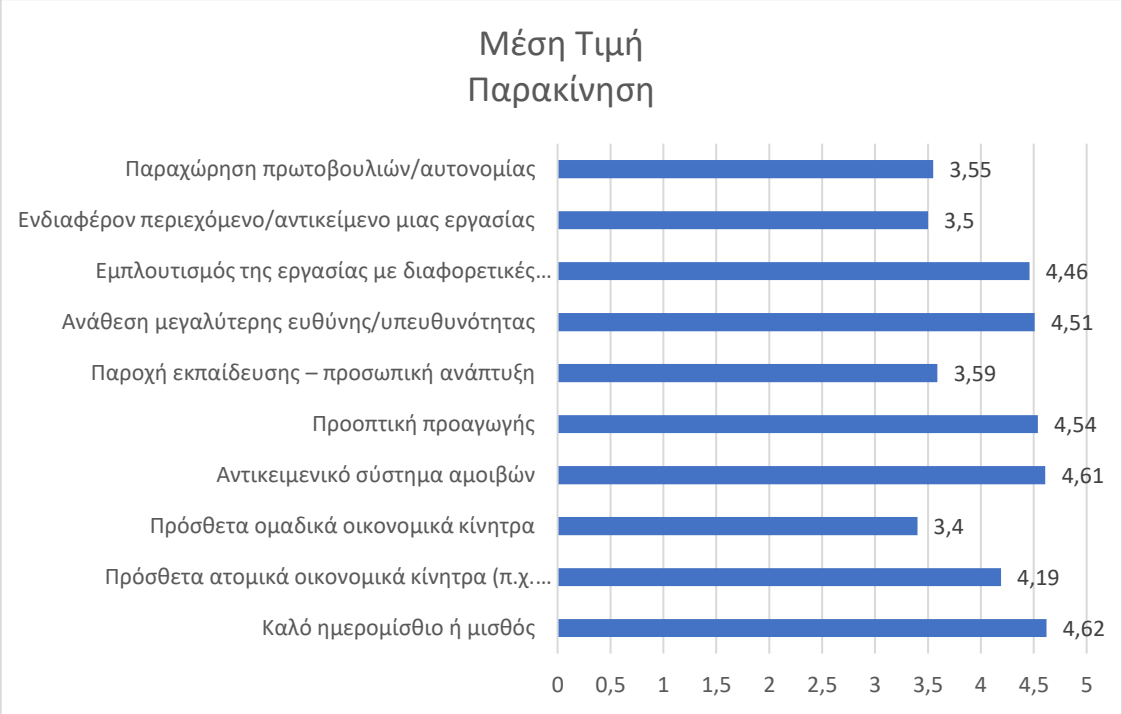
5.2 Παρακίνηση

Η δεύτερη ενότητα, παραθέτει τους παράγοντες που μπορούν να παρακινήσουν τους ερωτηθέντες να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια στην δουλεία τους. Οι απαντήσεις παίρνουν τιμές από 1 έως 5 (1- Καθόλου σημαντικός, 2- Λίγο σημαντικός, 3- Μέτρια σημαντικός, 4- Αρκετά σημαντικός, 5- Πολύ σημαντικός) και η αύξηση του μέσου όρου συνεπάγεται με την αύξηση παρακίνησης από τον εκάστοτε παράγοντα.

Στον Πίνακα 10 και Γράφημα 7, παρουσιάζονται συγκεκριμένα οι χρηματικοί παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους να προσπαθούν περισσότερο στην δουλεία τους. Οι ερωτηθέντες τοποθετούνται ανάμεσα στο «Αρκετά σημαντικός» και στο «Πολύ σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, αναφορικά με το αντικειμενικό σύστημα αμοιβών (4.62), αλλά και τον καλό μισθό (4.61). Επιπλέον, θεωρούν αρκετά σημαντικά τα πρόσθετα ατομικά οικονομικά κίνητρα (4.19), ενώ τείνουν μεταξύ του «Μέτρια σημαντικός» και του «Αρκετά σημαντικός», με τάση προς το πρώτο, σχετικά με τα πρόσθετα ομαδικά οικονομικά κίνητρα (3.40)

Πίνακας 10: Παράγοντες παρακίνησης

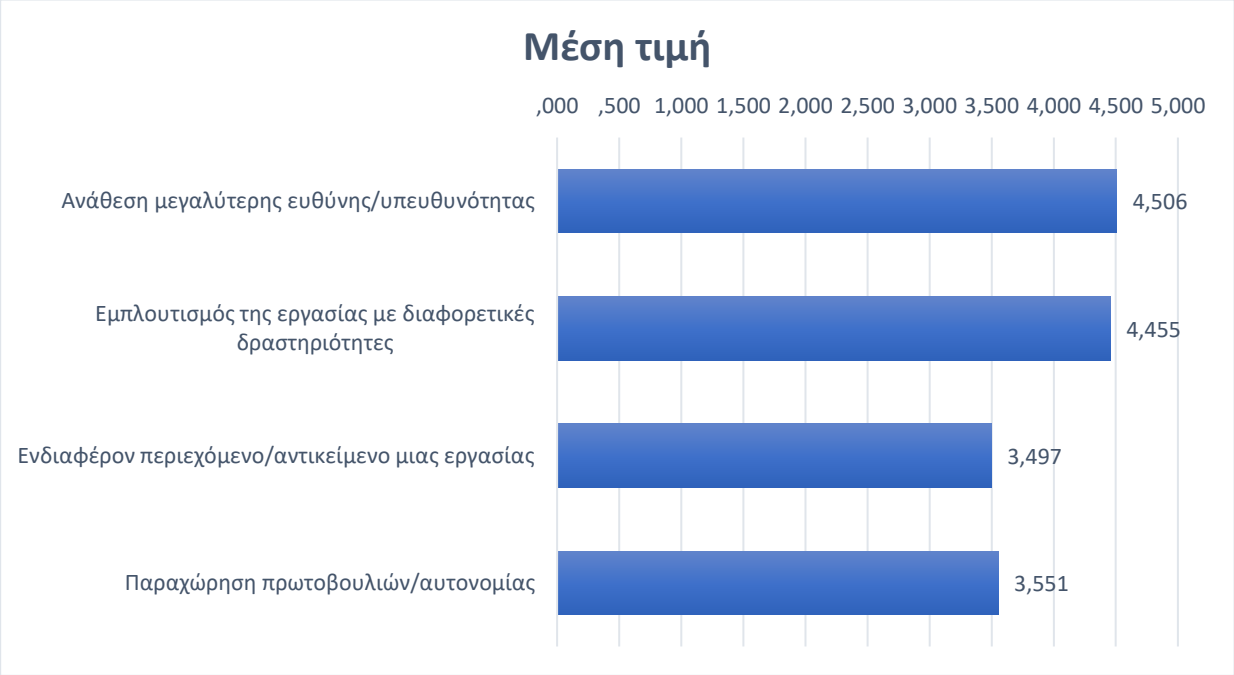
Παρακίνηση από το χρήμα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Καλό ημερομίσθιο ή μισθός	4,62	.626
Πρόσθετα ατομικά οικονομικά κίνητρα (π.χ. μπόνους)	4,19	.654
Πρόσθετα ομαδικά οικονομικά κίνητρα	3,40	.855
Αντικειμενικό σύστημα αμοιβών	4,61	.716
Προοπτική προαγωγής	4,54	.814
Παροχή εκπαίδευσης – προσωπική ανάπτυξη	3,59	.794
Ανάθεση μεγαλύτερης ευθύνης/υπευθυνότητας	4,51	.905
Εμπλουτισμός της εργασίας με διαφορετικές δραστηριότητες	4,46	.860
Ενδιαφέρον περιεχόμενο/αντικείμενο μιας εργασίας	3,50	.885
Παραχώρηση πρωτοβουλιών/αυτονομίας	3,55	.939



Γράφημα 7: Παράγοντες παρακίνησης

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι εντάσσονται ανάμεσα στο «Αρκετά σημαντικός» και στο «Πολύ σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, όσον αφορά την παρακίνηση που δέχονται μέσα από την προοπτική προαγωγής (4.54). Ακόμα, βρίσκονται μεταξύ του «Μέτρια σημαντικός» και του «Αρκετά σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, σχετικά με την προσωπική τους ανάπτυξη (3.59) μέσα στον εργασιακό τους χώρο (Πίνακα 10 και Γράφημα 7).

Όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων από την παραγωγικότητα, είναι εμφανές πως οι ερωτηθέντες τοποθετούνται ανάμεσα στο «Αρκετά σημαντικός» και στο «Πολύ σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, σχετικά με την ανάθεση μεγαλύτερης ευθύνης (4.51). Ωστόσο, εντάσσονται στην ίδια κλίμακα, αλλά με τάση προς το πρώτο, όσον αφορά τον εμπλουτισμό της εργασίας τους με διαφορετικές δραστηριότητες (4.46). Ακόμα, οι συμμετέχοντες βρίσκονται μεταξύ του «Μέτρια σημαντικός» και του «Πολύ σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, αναφορικά με την παραχώρηση πρωτοβουλιών (3.55) και το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας τους (3.50) (Πίνακας 11 και Γράφημα 8).



Γράφημα 8: Παράγοντες παρακίνησης που σχετίζονται με την παραγωγικότητα

Στον Πίνακα 12 και Γράφημα 9, παρουσιάζονται, συγκεκριμένα, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που λειτουργούν ως ωθητικοί παράγοντες. Οι συμμετέχοντες βρίσκονται ανάμεσα στο «Αρκετά σημαντικός» και στο «Πολύ σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, σχετικά με τις ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας (4.71), όπως και με την δυνατότητα μονιμότητας (4.67). Ακόμα, θεωρούν αρκετά σημαντικό παράγοντα την ύπαρξη ιδιωτικής ασφάλισης (4.06). Επίσης, οι εργαζόμενοι τείνουν μεταξύ του «Μέτρια σημαντικός» και του «Αρκετά σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, όσον αφορά τις παροχές (3.55) που προσφέρει η βιομηχανία όπου εργάζονται.

Πίνακας 11: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Παρακίνηση από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας	4,71	.568
Ιδιωτική Ασφάλιση	4,06	.770
Παροχές (γεύματα, εταιρικό αυτοκίνητο ή κινητό, ταξίδια και λοιπά)	3,55	.927
Μονιμότητα	4,67	.646



Γράφημα 9: Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Συνεχίζοντας, είναι εμφανές πως οι ερωτηθέντες τοποθετούνται μεταξύ του «Αρκετά σημαντικός» και του «Πολύ σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, αναφορικά με την καλή σχέση που έχουν τόσο με τους συναδέλφους τους (4.72), όσο και με τον προϊστάμενο τους (4.67). Επιπλέον, εντάσσονται ανάμεσα στο «Μέτρια σημαντικός» και στο «Αρκετά σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, σχετικά με την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (3.57), αλλά και στην διατύπωση συγκεκριμένων στόχων προς επίτευξη (3.54). Τα παραπάνω δεδομένα παρατίθενται στον ακόλουθο Πίνακα 13 και το αντίστοιχο Γράφημα 10.

Πίνακας 12: Παρακίνηση από τον βαθμό επικοινωνίας στον χώρο εργασίας

Παρακίνηση από το βαθμό επικοινωνίας	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Καλή σχέση με τον προϊστάμενο	4,67	.703
Καλή σχέση με τους συναδέλφους	4,72	.648
Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	3,57	.924
Διατύπωση συγκεκριμένων στόχων προς επίτευξη	3,54	.883



Γράφημα 10: Παρακίνηση από τον βαθμό επικοινωνίας στον χώρο εργασίας

Στον Πίνακα 14 και Γράφημα 11, παρατίθενται οι παράγοντες παρακίνησης που σχετίζονται με την αποδοχή των ερωτηθέντων. Όπως παρατηρείται, οι ερωτηθέντες βρίσκονται ανάμεσα στο «Αρκετά σημαντικός» και στο «Πολύ σημαντικός», με τάση προς το δεύτερο, αναφορικά με την αναγνώριση της εργασίας τους (4.71) και την κοινωνική καταξίωση (4.54) που έχουν λόγω της εργασίας τους.

Πίνακας 13: Παρακίνηση από τον βαθμό αποδοχής

Παρακίνηση από τον βαθμό αποδοχής	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Κοινωνική θέση/Καταξίωση	4,54	.750
Αναγνώριση της εργασίας που παρέχω	4,71	.693



Γράφημα 11: Παρακίνηση από τον βαθμό αποδοχής

5.3 Ικανοποίηση

Στην 3η ενότητα που ακολουθεί, παρουσιάζεται τόσο η ικανοποίηση, όσο και η δυσαρέσκεια των συμμετεχόντων από την δουλεία τους. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές

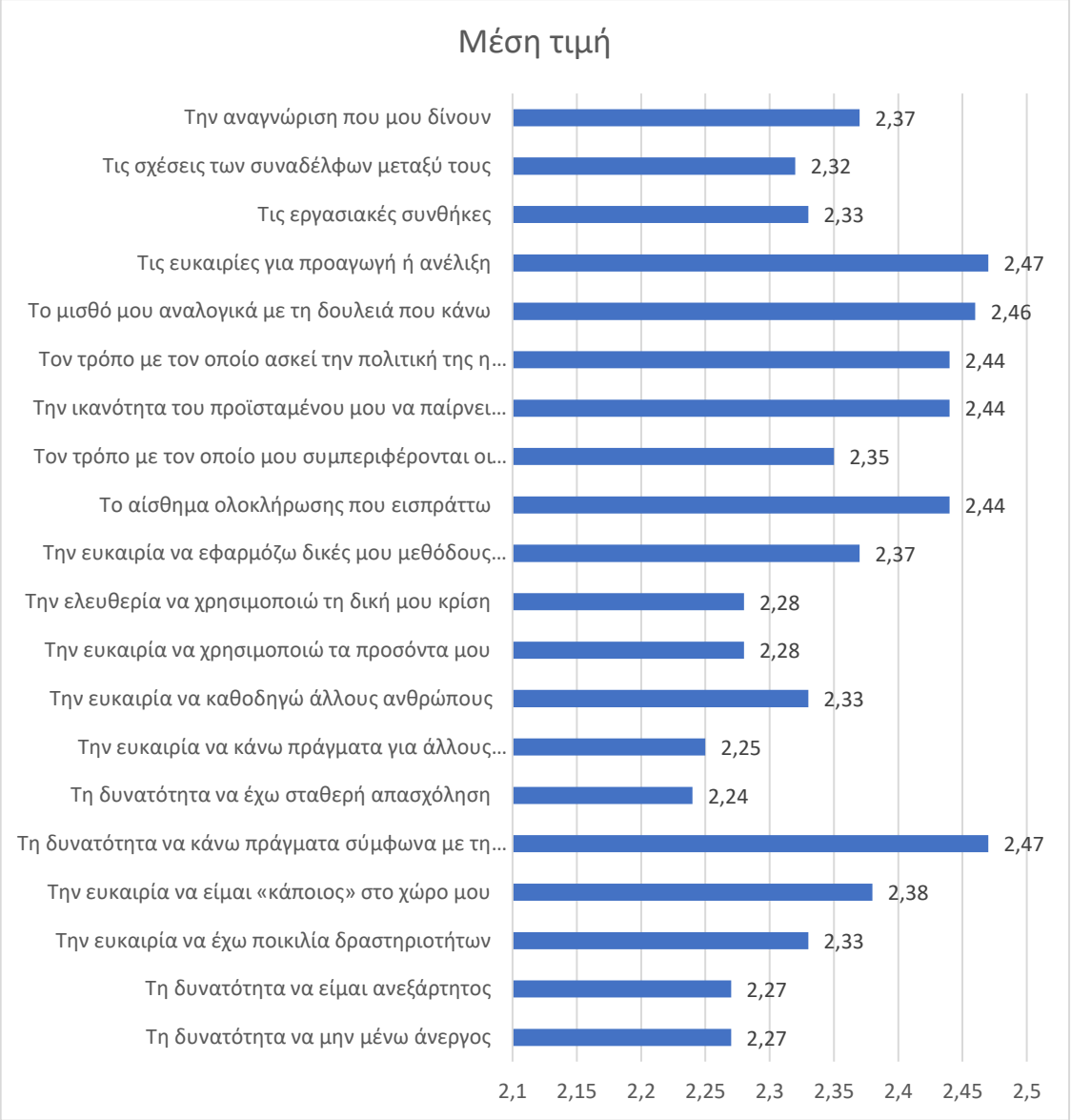
από 1 έως 5 (1- Πολύ ικανοποιημένος/η, 2- Ικανοποιημένος/η, 3- Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η, 4- Δυσαρεστημένος/η, 5- Πολύ δυσαρεστημένος/η) και όσο αυξάνεται η μέση τιμή τόσο αυξάνεται και η δυσαρέσκεια των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 15 και Γράφημα 12 που ακολουθούν, παρουσιάζεται συγκεκριμένα η ικανοποίηση των εργαζομένων. Όπως παρατηρείται, οι ερωτηθέντες τοποθετούνται ανάμεσα στην ικανοποίηση και την ουδετερότητα, με τάση προς το πρώτο, όσον αφορά τη δυνατότητα να κάνουν πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή τους (2.47) και το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττουν (2.44). Επίσης, βρίσκονται στην ίδια κλίμακα, σχετικά με την ευκαιρία που τους δίνεται να είναι «κάποιοι» στο χώρο τους (2.38), να εφαρμόζουν δικές τους μεθόδους (2.37), να έχουν ποικιλία στις δραστηριότητες τους (2.33), καθώς και να καθοδηγούν τους άλλους ανθρώπους (2.33). Ακόμα, εντάσσονται μεταξύ του «Ικανοποιημένος/η» και του «Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η», με τάση προς το πρώτο, αναφορικά με την ελευθερία που τους δίνεται να χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση (2.28) και τα προσόντα τους (2.28). Ταυτόχρονα, τείνουν στην ίδια βαθμίδα, όσον αφορά τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι (2.27) και να μην μείνουν άνεργοι (2.27). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από την ευκαιρία που τους δίνεται να κάνουν πράγματα για άλλους ανθρώπους (2.25), αλλά και από την δυνατότητα να έχουν σταθερή απασχόληση (2.24).

Εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος	2,27	.605
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος	2,27	.608
Την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	2,33	.583

Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου	2,38	.637
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου	2,47	.627
Τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση	2,24	.602
Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	2,25	.607
Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους	2,33	.570
Την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου	2,28	.607
Την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση	2,28	.505
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους και ιδέες	2,37	.569
Το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω	2,44	.625
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου	2,35	.649
Την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	2,44	.625
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία	2,44	.683
Το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω	2,46	.758
Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη	2,47	.696
Τις εργασιακές συνθήκες	2,33	.605
Τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους	2,32	.556
Την αναγνώριση που μου δίνουν	2,37	.624

Πίνακας 14: Ικανοποίηση



Γράφημα 12: Ικανοποίηση

Επιπρόσθετα, όσον αφορά την ικανοποίηση, είναι εμφανές πως οι συμμετέχοντες βρίσκονται ανάμεσα στην ικανοποίηση και την ουδετερότητα, με τάση προς το πρώτο, σχετικά με τις ευκαιρίες για προαγωγή (2.47) που τους δίνονται και το ότι λαμβάνουν το μισθό τους ανάλογα με τη δουλειά που κάνουν (2.46). Ακόμα, εντάσσονται στην ίδια κλίμακα, αναφορικά με την ικανότητα του προϊσταμένου τους να παίρνει αποφάσεις (2.44), καθώς και με τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία (2.44) όπου εργάζονται. Επίσης, οι συμμετέχοντες τείνουν στην ίδια βαθμίδα, σχετικά με την αναγνώριση που τους δίνουν (2.37), τον τρόπο με τον οποίο τους συμπεριφέρονται οι

προϊστάμενοί τους (2.35), τις εργασιακές συνθήκες (2.33) και τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους (2.32).

5.4 Επαγωγική στατιστική

Η παρακάτω ενότητα μελετάει τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια κίνητρα και σε ποιο βαθμό υποκινούν τους εργαζόμενους του δείγματος;
- Ποιοι εργασιακοί παράγοντες και σε ποιο βαθμό ικανοποιούν τους εργαζόμενους του δείγματος;
- Πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα κίνητρα των και την ικανοποίηση των εργαζομένων;

Για την απάντηση του 1ο και 2ο ερευνητικού ερωτήματος, έγινε η χρήση των μη παραμετρικών ελέγχων Kruskal-Wallis και Mann-Whitney. Οι έλεγχοι αυτοί επιλέχθηκαν με βάση το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, το οποίο υποδεικνύει πως όταν ένα δείγμα έχει περισσότερες από 30 παρατηρήσεις, τότε μπορεί να θεωρηθεί εκ παραδοχής ότι κάθε ποσοτική μεταβλητή σε αυτό ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Το κίνητρο των εργαζομένων μπορεί να επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και να ποικίλλει ανάλογα με τις ατομικές ανάγκες, τις αξίες και τους στόχους του κάθε ατόμου. Μερικά κίνητρα που μπορεί να υποκινούν τους εργαζόμενους περιλαμβάνουν:

- Οικονομική ανταμοιβή: Η πληρωμή για την εργασία που προσφέρει η εταιρεία μπορεί να είναι ένα ισχυρό κίνητρο για πολλούς εργαζόμενους, καθώς εξυπηρετεί τις βασικές τους οικονομικές ανάγκες.
- Αναγνώριση και επιβράβευση: Η αναγνώριση της προσπάθειας και των επιτευγμάτων των εργαζομένων μέσω επαίνων, εξαγγελιών ή ακόμα και χρηματικών επιβραβεύσεων μπορεί να τους κινητοποιήσει και να τους δώσει έμπνευση.
- Ανάπτυξη καριέρας: Οι εργαζόμενοι μπορεί να ενθαρρύνονται από τις προοπτικές ανάπτυξης και προαγωγής στην εταιρεία, καθώς και από τις ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Επιθυμία να συνεισφέρουν: Ορισμένοι εργαζόμενοι είναι κινητοποιημένοι από την επιθυμία να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας ή σε κοινωνικά ή περιβαλλοντικά θέματα.
- Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η συνδυασμένη επίδραση αυτών των κινήτρων μπορεί να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τη φύση της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας και τις ατομικές προτιμήσεις και αξίες των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων συνήθως επηρεάζεται από πολλούς εργασιακούς παράγοντες. Κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων περιλαμβάνουν:

- Ποιότητα των συνθηκών εργασίας: Αυτό περιλαμβάνει το περιβάλλον εργασίας, την εξοπλισμένη εργασιακή υποδομή, την ασφάλεια και την υγιεινή στον χώρο εργασίας.
- Αμοιβή: Η ικανοποίηση από τη μισθοδοσία και τα οικονομικά προφέρει σημαντικό ρόλο. Οι δίκαιες και ανταγωνιστικές αμοιβές μπορούν να συμβάλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Αναγνώριση και επιβράβευση: Η αναγνώριση της προσπάθειας και των επιδόσεων των εργαζομένων μέσω επαίνων, αναγνωρίσεων, ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και προαγωγών μπορεί να τους κάνει να νιώθουν εκτιμημένοι και ικανοποιημένοι.
- Επαγγελματική ανάπτυξη και ευκαιρίες προαγωγής: Η δυνατότητα για ανάπτυξη στην καριέρα, καθώς και η προοπτική για προαγωγή είναι σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης.
- Εργασιακή αυτονομία και ευελιξία: Η δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και να οργανώνουν την εργασία τους μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Κοινωνικές σχέσεις στον χώρο εργασίας: Η ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους και τους διευθυντικούς φορείς επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Η ικανοποίηση από αυτούς τους εργασιακούς παράγοντες μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τις προτιμήσεις, τις αξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων, καθώς και τις συνθήκες στις οποίες εργάζονται.

Επιπλέον, στο 3ο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, το οποίο λαμβάνει τιμές από το -1 έως το 1, ενώ όσο πλησιάζει την μονάδα, σε απόλυτη τιμή, τόσο πιο ισχυρή θεωρείται η εκάστοτε συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτης μεταβλητών.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων με διάφορους τρόπους. Αν και η επίδραση αυτών των χαρακτηριστικών είναι πολύπλοκη και μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον πολιτισμό, τον τομέα εργασίας και άλλους παράγοντες, ορισμένες γενικές τάσεις περιλαμβάνουν:

- Ηλικία: Οι προτεραιότητες, οι φιλοδοξίες και οι ανάγκες μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία. Για παράδειγμα, νεότεροι εργαζόμενοι

ενδέχεται να εστιάζουν περισσότερο στην ανάπτυξη της καριέρας και στις ευκαιρίες εκμάθησης, ενώ πιο έμπειροι εργαζόμενοι μπορεί να αναζητούν περισσότερη αναγνώριση και ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

- Φύλο: Οι άνδρες και οι γυναίκες ενδέχεται να έχουν διαφορετικές προτεραιότητες και ανάγκες στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, οι γυναίκες ενδέχεται να εκτιμούν περισσότερο την ευελιξία στο ωράριο εργασίας για να συνδυάσουν την εργασία με τις οικογενειακές υποχρεώσεις.
- Εκπαίδευση και επίπεδο εκπαίδευσης: Το επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να επηρεάσει τις προσδοκίες και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Επίσης, άτομα με υψηλότερη εκπαίδευση ενδέχεται να αναζητούν εργασία που τους προσφέρει περισσότερη αυτονομία και δημιουργικότητα.
- Οικογενειακή κατάσταση: Οι εργαζόμενοι με οικογενειακές υποχρεώσεις ενδέχεται να εκτιμούν περισσότερο την ευελιξία στο ωράριο εργασίας και τις παροχές που σχετίζονται με την οικογένεια, όπως άδεια για γονείς ή παροχές φροντίδας.

Αυτές είναι μερικές γενικές τάσεις και δεν ισχύουν απαραίτητα για όλους τους εργαζομένους. Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να είναι πολύ πιο πολύπλοκη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες

Για την εφαρμογή των παραπάνω ελέγχων, αρχικά έγινε κατάλληλη προετοιμασία στα δεδομένα. Οι ποιοτικές μεταβλητές οι οποίες αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές (δημογραφικά στοιχεία), ελέγχθηκαν ως προς το κατά πόσο έχουν επαρκή στοιχεία σε κάθε τους βαθμίδα. Πιο συγκεκριμένα, στα δημογραφικά που αφορούν το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια εργασίας σε βιομηχανία, έγιναν συμπτύξεις των βαθμίδων Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου - Απόφοιτος Δημοτικού και Περισσότερο από 10 χρόνια - Άλλο, προκειμένου να υπάρχει επαρκές δείγμα στην κάθε υπό-ομάδα.

Επιπλέον, για να πραγματοποιηθούν οι παραπάνω έλεγχοι, δημιουργήθηκαν 8 καινούργιες μεταβλητές-Score, οι οποίες αποτελούνται από τον μέσο όρο 4, 2, 4, 4, 4, 2, 12 και 8 ερωτήσεις αντίστοιχα. Οι μεταβλητές-Score δέχονται τιμές από το 1 έως το 5 και η αύξηση του μέσου όρου τους, συνεπάγεται με την αύξηση της εργασιακής παρακίνησης από τον εκάστοτε παράγοντα και της ικανοποίησης από την εργασία. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται στον Πίνακα 16 που ακολουθεί.

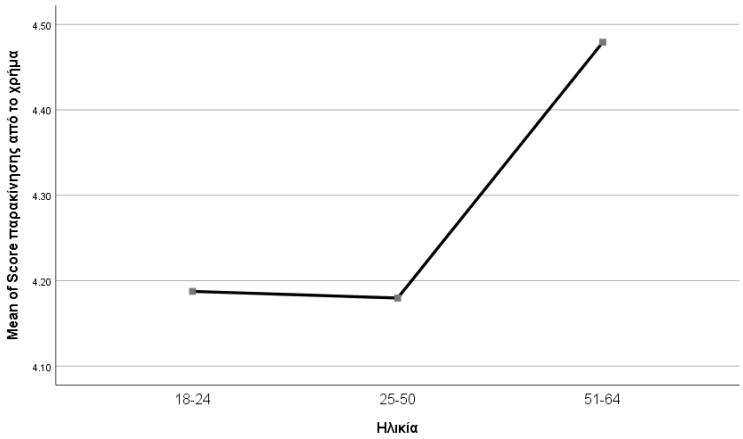
Πίνακας 15: Score-μεταβλητές

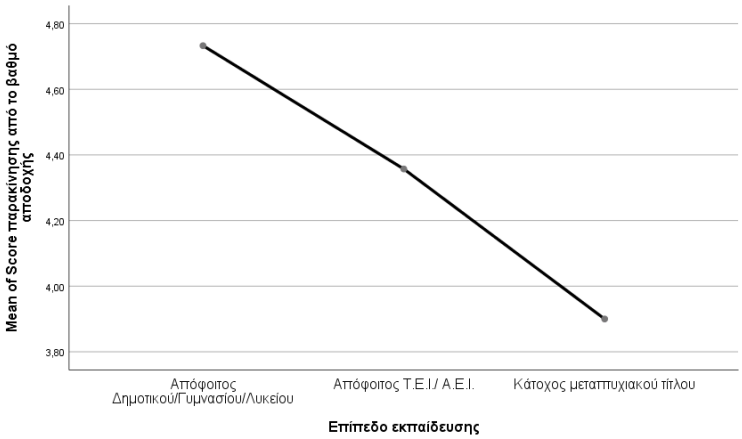
	N	Min	Max
Score παρακίνησης από χρηματικό παράγοντα	4	1	5
Score παρακίνησης από την ανάπτυξη	2	1	5
Score παρακίνησης από την παραγωγικότητα	4	1	5
Score παρακίνησης από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	4	1	5
Score παρακίνησης από το βαθμό επικοινωνίας	4	1	5
Score παρακίνησης από το βαθμό αποδοχής	2	1	5

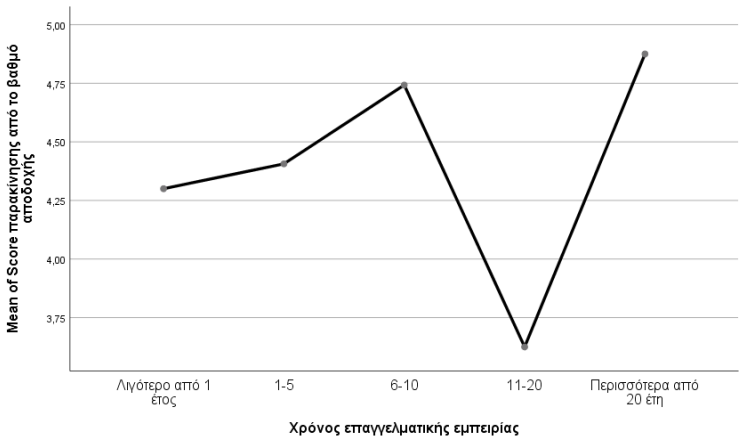
Πρώτο ερευνητικό ερώτημα

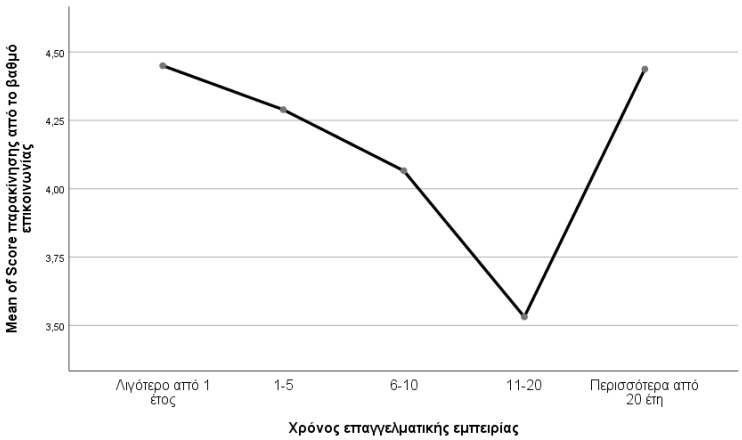
Από τις τιμές των στατιστικών ελέγχων που υλοποιήθηκαν αναδείχθηκαν 5 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, καθώς και τα έτη εργασίας σε βιομηχανία.

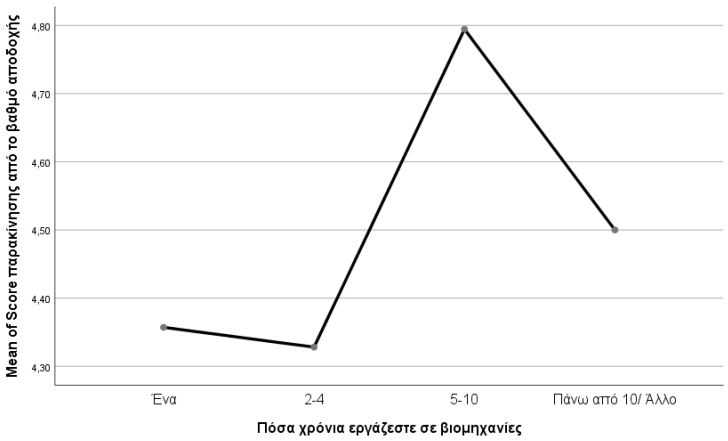
Στα Γραφήματα 13-17 που ακολουθούν, είναι εμφανές πως οι ερωτηθέντες από 51 έως 64 ετών είναι πιο θετικοί ως προς το ότι επηρεάζονται από το χρηματικό, ενώ οι απόφοιτοι Δημοτικού-Γυμνασίου-Λυκείου και όσοι έχουν περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας παρακινούνται περισσότερο από τον βαθμό αποδοχής. Επιπλέον, όσοι έχουν λιγότερο από 1 έτος προϋπηρεσίας ή περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας γενικότερα παρακινούνται περισσότερο από τον βαθμό επικοινωνίας, με όσους έχουν 11 με 20 έτη προϋπηρεσίας να τοποθετούνται τελευταίοι. Τέλος, παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι με 5 έως 10 χρόνια εργασίας σε βιομηχανία παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα παρακίνησης από το βαθμό αποδοχής, ενώ μικρότερα επίπεδα παρακίνησης εμφανίζουν όσοι έχουν από 2 έως 4 χρόνια εργασίας σε βιομηχανία.









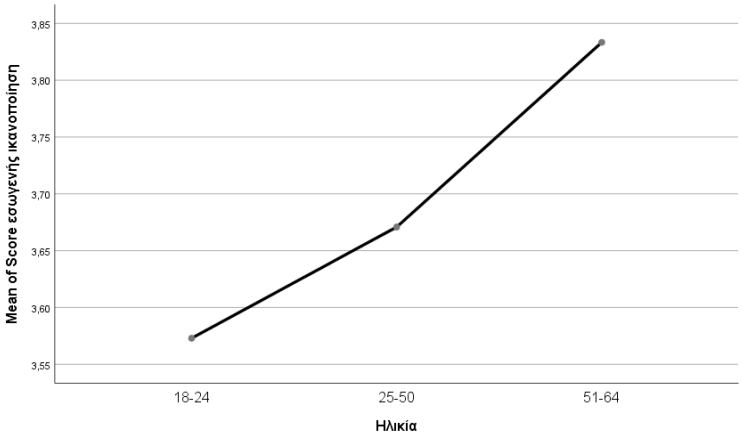


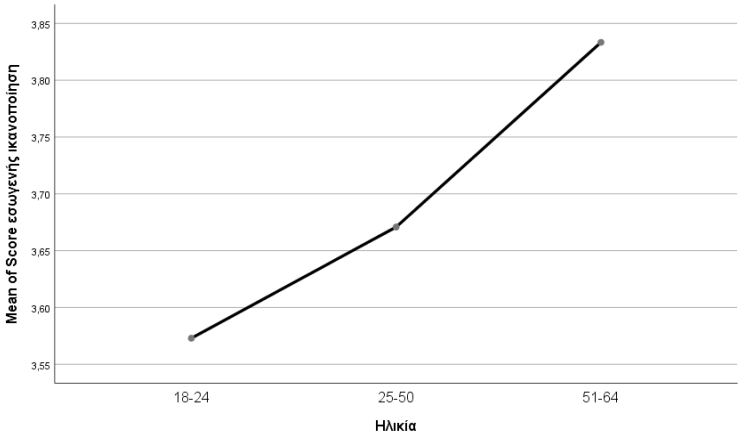
Γράφημα 13-17: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες παρακίνησης

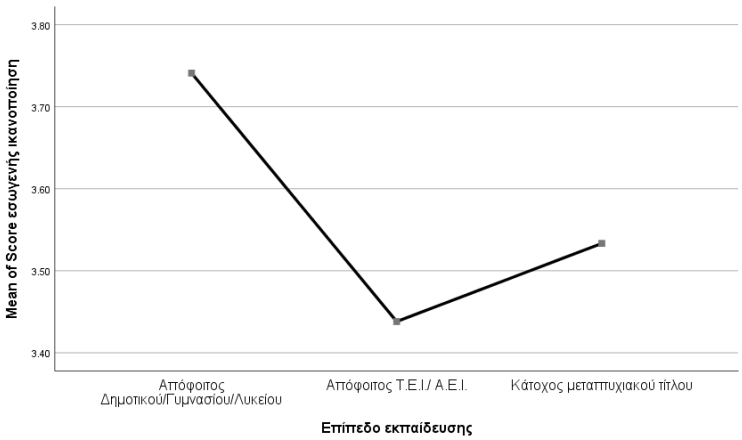
Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

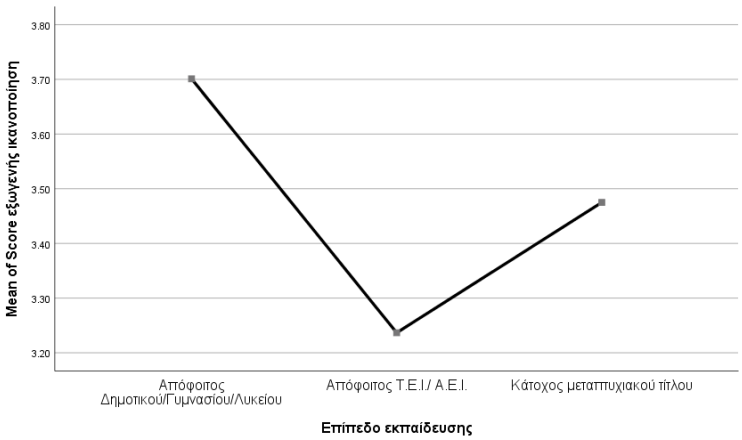
Επιπλέον παρατίθενται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν. Από αυτές προέκυψαν 8 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, το καθεστώς εργασία και τα χρόνια εργασίας σε βιομηχανία.

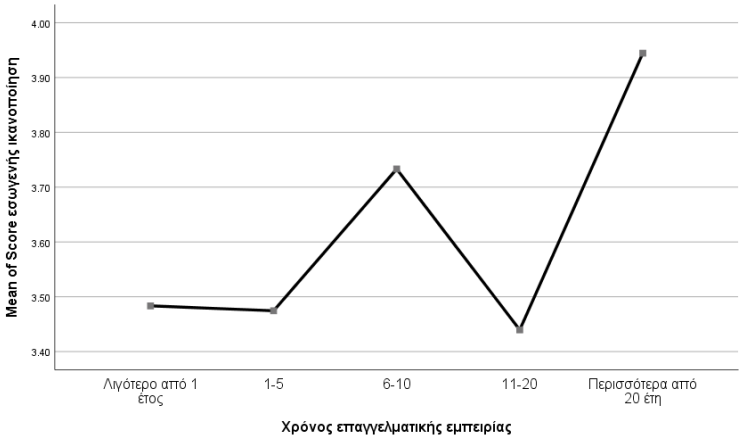
Στα Γραφήματα 18-25, παρουσιάζονται οι παραπάνω στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται η ηλικία, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός της εσωγενούς ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Επιπλέον, οι απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας ή Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι ερωτηθέντες με έως 20 έτη προϋπηρεσίας εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο εσωγενούς και εξωγενούς ικανοποίησης, με τους αποφοίτους ΑΕΙ-ΤΕΙ και όσους έχουν 11 με 20 έτη προϋπηρεσίας να κατατάσσονται τελευταίοι. Ταυτόχρονα οι μόνιμοι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο εξωγενούς ικανοποίησης από τους συμβασιούχους. Τέλος, οι ερωτηθέντες που εργάζονται σε βιομηχανίες πάνω από 10 έτη έχουν υψηλότερο εξωγενή ικανοποίηση, με όσους εργάζονται 2 με 4 έτη να τοποθετούνται στην τελευταία θέση.

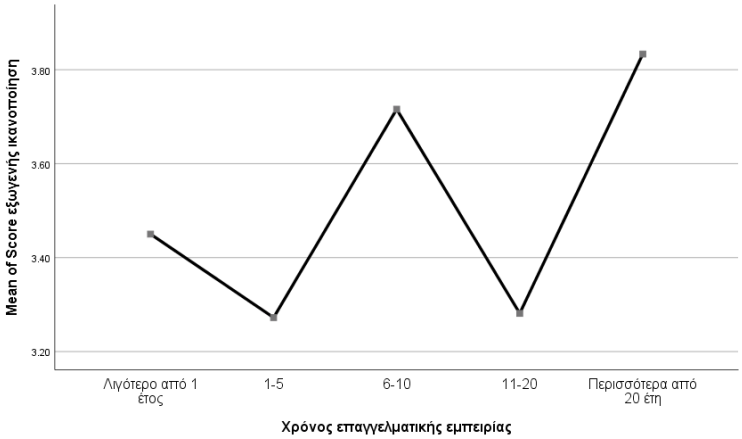


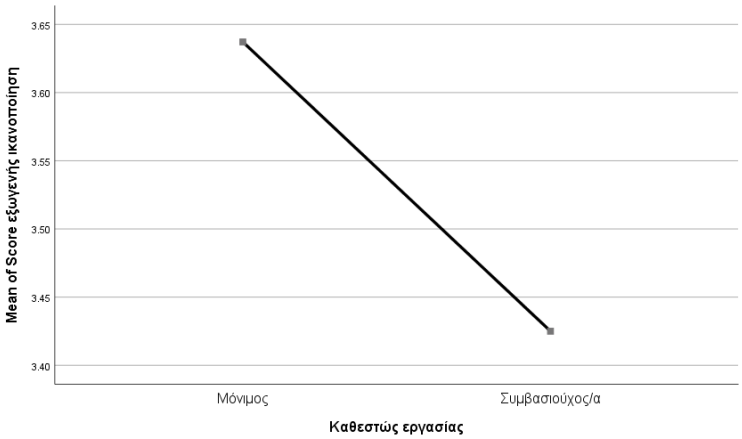


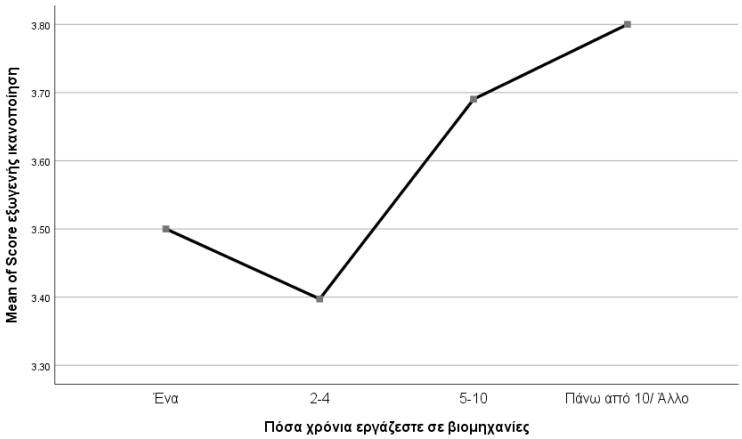












Γράφημα 18-25: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την εργασιακή ικανοποίηση

Τρίτο ερευνητικό ερώτημα

Οι τιμές των συντελεστών συσχέτισης, από τις οποίες αναδείχθηκαν 8 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά, διαπιστώθηκε πως η αύξηση της της ικανοποίησης των εργαζομένων συνεπάγεται με την αύξηση παρακίνησης λόγω της ανάπτυξης, της παραγωγικότητας και της επικοινωνίας και αποδοχής του οργανισμού απασχόλησης και επικοινωνιακών παραγόντων παρακίνησης. Επιπλέον, η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων ταυτίζεται με την αύξηση της παρακίνησης στον εργασιακό τομέα που προέρχεται από την παραγωγικότητα, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τον βαθμό επικοινωνίας και τον βαθμό αποδοχής των βιομηχανιών στις οποίες απασχολούνται οι συμμετέχοντες. των παραγωγικών, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, καθώς και του βαθμού επικοινωνίας και αποδοχής. Οι προαναφερόμενες συσχετίσεις δέχονται τιμές από 0.158 έως 0.437, επομένως είναι μικρής έως μέτριας έντασης, καθώς και είναι στατιστικά σημαντικές σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα

Από το ερευνητικό μέρος, αναδείχθηκε πως η ηλικία επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση λόγω χρημάτων, ενώ η βαθμίδα εκπαίδευσης επηρεάζει την παρακίνηση από το βαθμό αποδοχής. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες με 5 έως 10 χρόνια εργασίας σε βιομηχανία παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα παρακίνησης από το βαθμό αποδοχής. Συνεχίζοντας, έγινε σαφές ότι η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η εργασιακή εμπειρία σχετίζεται με την εσωγενή και εξωγενή ικανοποίησης των εργαζομένων. Επιπλέον, οι συμβασιούχοι και οι ερωτηθέντες με πάνω από 10 έτη υπηρεσίας στον βιομηχανικό τομέα εμφανίζουν μεγαλύτερο επίπεδο εξωγενούς ικανοποίησης, σε σχέση με το υπόλοιπο δείγμα. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων ταυτίζεται με την αύξηση της παρακίνησης από παράγοντες που συνδέονται με την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα, την επικοινωνία και την αποδοχή που διέπει τον βιομηχανικό οργανισμό εργασίας. Επιπλέον, η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων συνεπάγεται με την αύξηση της παρακίνησης λόγω παραγωγικότητας, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, επικοινωνίας και αποδοχής των βιομηχανιών.

From the research part, it was shown that age significantly affects the motivation due to money, while the level of education affects the motivation from the degree of acceptance. In addition, respondents with 5 to 10 years of work in industry show higher levels of motivation as for the degree of acceptance. Continuing, it became clear that age, educational level and work experience are related to the internal and external satisfaction of employees. In addition, contractors and respondents with more than 10 years of service in the industrial sector show a higher level of external satisfaction, compared to the rest of the sample. Finally, it was observed that the increase in internal employee satisfaction is identified with the increase in motivation by factors associated with growth, productivity, communication and acceptance that govern the industrial work organization. In addition, increasing exogenous employee satisfaction implies increasing motivation due to productivity, competitive advantage, communication and industry acceptance.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκαν οι παράγοντες παρακίνησης και η ικανοποίηση των εργαζομένων της βιομηχανικής περιοχής του Ηρακλείου. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα πήραν μέρος 156 εργαζόμενοι, η πλειοψηφία των οποίων είναι άνδρες, ηλικίας από 25 έως 50 ετών που έχουν αποφοιτήσει από το Γυμνάσιο/Λύκειο. Επιπλέον, το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους που έχουν από 6 έως 10 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και εργάζονται σε βιομηχανία από 5 έως 10 χρόνια ως μόνιμοι υπάλληλοι.

Επιπλέον, όσον αφορά τους παρακινητικούς παράγοντες επιπρόσθετης εργασιακής προσπάθειας, διαπιστώθηκε πως πολύ σημαντική παρακίνηση προσφέρει η καλή σχέση με τους συναδέλφους. Ακόμα, αρκετά σημαντικοί παράγοντες αναδείχθηκαν οι ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας, καθώς και η αναγνώριση εργασίας που παρέχετε στους εργαζόμενους. Ωστόσο, σε μικρότερο βαθμό φαίνεται να παρακινούνται λόγω του ενδιαφέροντος περιεχομένου εργασίας και από τα πρόσθετα ομαδικά οικονομικά κίνητρα.

Συνεχίζοντας, μέσω της έρευνας διαπιστώθηκε πως οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι με την δυνατότητα που τους παρέχεται να κάνουν πράγματα σύμφωνα με τη συνείδηση τους, καθώς και το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττουν. Επίσης, αρκετά ικανοποιημένοι φέρεται να είναι με τις ευκαιρίες προαγωγής, το μισθό τους που αντιστοιχεί με την δουλεία τους, όπως και με την ικανότητα του προϊσταμένου τους να παίρνει αποφάσεις.

Στο 1ο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η παρακίνηση τους στον εργασιακό τομέα λόγω των χρημάτων. Επιπλέον, όσοι αποφοίτησαν από την Πρωτοβάθμια-Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και έχουν 20 έτη εργασιακής εμπειρίας παρακινούνται περισσότερο από τον βαθμό αποδοχής, με όσους παρουσιάζουν εργασιακή εμπειρία λιγότερο του 1 έτους ή μεγαλύτερη των 20 ετών να παρακινούνται σε υψηλότερο επίπεδο από τον βαθμό επικοινωνίας στην εργασία. Ακόμη, οι ερωτηθέντες με 5 έως 10 χρόνια εργασίας σε βιομηχανία παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα παρακίνησης από το βαθμό αποδοχής.

Μέσω του 2ου ερευνητικού ερωτήματος, έγινε σαφές ότι η αύξηση της ηλικίας, ταυτίζεται με αύξηση της εσωγενούς και εξωγενούς ικανοποίησης των εργαζομένων. Ακόμη, όσοι αποφοίτησαν από το Δημοτικό, Γυμνάσιο και το Λύκειο και όσοι έχουν 20

έτη εργασιακής εμπειρίας παρουσιάζουν μεγαλύτερο επίπεδο εξωγενούς και εσωγενούς ικανοποίησης. Επιπλέον, οι συμβασιούχοι και οι ερωτηθέντες με πάνω από 10 έτη υπηρεσίας στον βιομηχανικό τομέα εμφανίζουν μεγαλύτερο επίπεδο εξωγενούς ικανοποίησης, σε σχέση με το υπόλοιπο δείγμα.

Τέλος, στο 3ο ερευνητικό ερώτημα, παρατηρήθηκε ότι η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων ταυτίζεται με την αύξηση της παρακίνησης από παράγοντες που συνδέονται με την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα, την επικοινωνία και την αποδοχή που διέπει τον βιομηχανικό οργανισμό εργασίας. Επιπλέον, η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων συνεπάγεται με την αύξηση της παρακίνησης λόγω παραγωγικότητας, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, επικοινωνίας και αποδοχής των βιομηχανιών.

Κεφάλαιο 8

Ερευνητικά ερωτήματα

Ερωτηματολόγιο έρευνας στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων

Αγαπητέ/Αγαπητή συνάδελφε

Το ερωτηματολόγιο που επρόκειτο να συμπληρώσεις διαμορφώθηκε με στόχο να μελετηθούν και να κατανοηθούν καλύτερα ορισμένες πτυχές της εργασιακής καθημερινότητας στο χώρο εργασίας σε μεγάλες επιχειρήσεις του νομού Ηρακλείου.

Το ζήτημα της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων συγκεντρώνει επί δεκαετίες το ενδιαφέρον της έρευνας και της πρακτικής. Σε μια εποχή όπου ο τομέας της βιομηχανίας, σε αύτη τη περίπτωση στο νομό Ηρακλείου, είναι αντιμέτωπος με άλλους κλάδους εργασίας όπως το τουριστικό κλάδο, αποκτά πρόσθετη βαρύτητα η κατανόηση του τι λειτουργεί παρακινητικά για τους εργαζόμενους, τι τους παροτρύνει να καταβάλουν πρόσθετη προσπάθεια και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο διεξαγωγής σχετικής έρευνας και απευθύνεται στους εργαζομένους μεγάλων επιχειρήσεων, βιομηχανιών κυρίως που απασχολούν πάνω από διακόσους πενήντα εργαζόμενους. Παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου και να απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και, έτσι, δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Επίλογος

Αξιολογώντας τις παραπάνω απόψεις και τις διαπιστώσεις της μελέτης, προκύπτει ότι η επαγγελματική ευαρέσκεια και παρακίνηση των υπαλλήλων, αποτελεί πολύ σημαντικό ζήτημα και αφορά κάθε μορφή επιχείρησης, ιδιωτικής ή δημόσιας. Προκειμένου να καταστεί ωφέλιμη η παρακίνηση σε μια υπηρεσία, θα πρέπει να υπάρξει σχεδιασμός και υλοποίηση των ενδεδειγμένων πολιτικών ανθρώπινων προοπτικών. Οι παράμετροι που είναι απαραίτητο να προωθηθούν, ούτως ώστε να υπάρξει πρόοδος στην παρακίνηση των εργαζομένων και να ενισχυθεί η αποδοτικότητά τους, με στόχο την ικανοποίηση των επιδιώξεων εκάστης Βιομηχανίας ή μη και τη δημιουργία κλίματος υπεροχής έναντι των υπολοίπων, είναι η συνεχόμενη πληροφόρηση, οι διαφανείς διαδικασίες και η δημιουργία ασφαλούς κλίματος και επιβεβαίωσης των θεσμών ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους, και πιο συγκεκριμένα τους εργαζόμενους, τους προϊστάμενους, τους διευθυντές παραγωγής και της διοίκησης.

Βιβλιογραφία

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
- ✓ Allen, J. & Rolf van der Velden, (2002*). Educational Mismatches Versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction and On-The-Job Search.* Oxford Economics Papers, 3, pp. 434-452.
- ✓ Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old Friends, *New Faces: Motivation Research in the 1990s*. Journal of Management, 25(3), pp.231-292.
- ✓ Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- ✓ Anderson, N., De Dreu, C. & Nijstad, B. (2004*). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science*. Journal of Organizational Behavior, 25, pp. 147-173.
- ✓ Aziri, B. (2011). *Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research and Practice*, Vol.3, No.4, pp.77-86.
- ✓ Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier the Relationship between Affect and Employee Citizenship*. Academic and Management Journal, 26, pp.587-595.
- ✓ Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Management: Leading and Collaborating in the Competitive World*. (8th Edition) New York: McGraw- Hill Co.
- ✓ Barrick, M. & Mount, M. (1991). *The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. Personnel Psychology*, 44(1), pp. 1-26.
- ✓ Bennett, J. & Robinson, L. (2000). *Development of a Measure of Workplace Deviance. Journal of Applied Psychology*, 85(3), pp. 349-360.
- ✓ Bontis, N., Richards, D. and Serenko A. (2011). *Improving service delivery: Investigating the role of information sharing, job characteristics and employee satisfaction. Learning Organization*, 18(3), pp.239 – 250.
- ✓ Campbell, P., McHenry, J. & Wise, L. (1990). *Modeling job performance in a population of jobs. Personnel Psychology*, pp. 313-333.
- ✓ Cascio, W. (1991). *Applied psychology in human resource management. Upper Saddle River*: Prentice-Hall.
- ✓ Clarke, S. & Robertson, I. (2005). *A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-*

occupational settings. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(3), pp. 355-376.

- ✓ Cruz, M.N. Perez, M.V. & Cantero, T.C. (2009). *The Influence of Employee Motivation on Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management*, 13(6), pp. 478-490.
- ✓ Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. International Journal of Business and Management*, 5(2), pp. 159.
- ✓ Davis K. & Newstrom J. (1989). *Human Behavior at work. Organizational Behavior at work*. 5th Edition. McGraw-Hill. USA.
- ✓ Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). *The job demands–resources model of burnout. Journal of Applied Psycology*, 86(3), pp. 499- 512.
- ✓ Evans, L. & Olumide, F. (2010). *Teacher job satisfaction in developing countries: a critique of Herzberg' s two factor theory applied to the Nigerian context. International Studies in Educational Administration*, 2(38), pp.73-85.
- ✓ Flanagan, R. (1949). *The critical incident technique. Psychological Bulletin 2*, p. 419-425.
- ✓ French, C. (1963). *The social environment and mental health Journal of Social Issues*, 19(4), pp. 39-56.
- ✓ Fritzsche, B. & Parrish, T. (2005). *Theories and research on job satisfaction. In S. Brown & R. Lent (Eds), Career development and counseling* (pp. 180–202). New York, NY: Wiley.
- ✓ Ganta, V.N. (2014). *Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), pp. 221-230.
- ✓ Graham, C., & Messner, E. (1998). *Principals and job satisfaction. International Journal of Educational Management*, 5(12), pp. 196 – 202.
- ✓ Green, C. & Heywood, J. (2008). *Does performance pay increase satisfaction. Economica*, 75, pp. 710 – 728.
- ✓ Griffin, M.A., Neal, A. & Parker, S.K. (2007). *A New Model of Work Role Performance Positive Behavior in Uncertain and Interdepender Contexts. Academy of Management Journal*, 50, pp.327-347.
- ✓ Groot, W. & Brink, M. (1999). *Job satisfaction of older workers. International Journal of Manpower*, 6(20), pp. 343 – 360.

- ✓ Guion, R. M., (2011). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions.* New York: Taylor & Francis.
- ✓ Hackman, J.R & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Job and the Evaluation of Job Redesign Projects. Department of Administrative Sciences*, Yale University.
- ✓ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). *Development of the job diagnostic survey*. Journal of Applied psychology, 60(2), 159.
- ✓ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), pp. 250–279.
- ✓ Haile, G. (2011). *Workplace job satisfaction in Britain: Evidence from linked employer – employee data*. IZA Discussion paper no 4101.
- ✓ Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man.* World Publishing, Cleveland.
- ✓ Herzberg, F.I. (1987). *One more time: How do you motivate employees, Harvard Business Review*, 65 (5), pp. 109-120.
- ✓ Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- ✓ Higgins, M.J. (1994). *The Management Challenge: An Introduction to Management*. Macmillan, Vol. 2.
- ✓ Hunter, J.S. (1986). *The Exponentially Weighted Moving Average. Journal of Quality Technology*, 4(18), pp.203-210.
- ✓ Igalens, J., & Roussel, P. (1999). *A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction*. Journal of Organizational Behavior, 20, pp. 1003-1025.
- ✓ Jones M. R.(ed.) (1994). *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- ✓ Johnson, G.J. & Johnson, W.R. (2000). *Perceived Overqualification, positive and negative affectivity and satisfaction with work*. Journal of Social Behavior and Personality, 15(23), pp.167-184.
- ✓ Judge, T., Thoresen, C., Bono, J., Patton, G. (2001). *The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review*. Psychological Bulletin, 127(3), pp. 376 – 407.
- ✓ Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York: Wiley

- ✓ Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M. (1981). *A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition*. Motiv Emot 5, pp. 345–379.
- ✓ Kreitner, R. (1995). *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- ✓ Kumari, G. & Pandey, M. (2011). *Job satisfaction in public sector and private sector: a comparison. International Journal of Innovation*, Management and Technology. 3(2).
- ✓ Lado, M. & Alonso, P. (2017). *The Five-Factor model and job performance in low complexity jobs: A quantitative synthesis*. Journal of Work and Organizational Psychology, 33, p. 175–182.
- ✓ Landy, F.J. (1989). *The Psychology of Work Behavior*. Brooks-Cole.
- ✓ Leiter, M. P. & Maslach, C. (1988). *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment*. Journal of Organizational Behavior, 9(4), pp. 297-308.
- ✓ Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- ✓ Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. M.D. Dunnette (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Phycology. Chicago: Rand McNally.
- ✓ Locke, E. A. (1983) *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology, pp. 1297-1349.
- ✓ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- ✓ London, M., & Smither, J. W. (1995). *Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research*. Personnel psychology, 48(4), pp. 803-839.
- ✓ Lund, B. (2003). *Organisational culture and job satisfaction*. Journal of Business and Industrial marketing, 3(18), pp. 219 – 236.
- ✓ Maehr, M.L. & Braskamp, L.A. (1986). *The Motivation Factor*: A theory of personal investment, Lexington.
- ✓ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- ✓ Martocchio, J. (1994). *Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training*. Journal of Applied Psychology, 79, pp. 819-825.
- ✓ McClelland, D.C. (1995). *Studies in Managing Motivation*. East Norwalk, Appleton Century Crofts.
- ✓ McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill.

- ✓ McKenna, F. (2001). *Business psychology and organizational behavior: a student's handbook*. 3rd ed. New York: Psychology Press.
- ✓ Milijic, V. (2002). *Motivational Factors for Bringing in and Demand Contents from Knowledge Management Systems*. Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications.
- ✓ Mitchell, T. R. (1982). *People in organizations: An introduction to organization behavior*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill.
- ✓ Montana, P. & Charnov, B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ✓ Moorman, R. H. (1993). *The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior. Human Relations*, 46 (6), pp.759-778.
- ✓ Motowidlo, S. & Van Scotter, J. (1994). *Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance*. Journal of Applied Psychology, 79, pp. 475-480.
- ✓ Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). *The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. Journal of Applied Psychology*, 93(2), pp. 392-423.
- ✓ Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.E. (2008). *Employee Motivation*. Harvard Business Review, 86(7/8), pp. 78-84.
- ✓ Organ, D.W. (1988). *Organization citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- ✓ Özbag, G. K., Çekmecelioglu, H. G. & Ceyhun, G. Ç. (2014). *Exploring the Effects of Perceived Organizational Impediments and Role Stress on Job Performance. Social and Behavioral Sciences*, 150, p. 1129 – 1136.
- ✓ Pierce, D.W., Cameron, J., Banko K.M. & So, S. (2003). *Positive Effects of Rewards and Performance Standards on Intrinsic Motivation*. The Psychological Record, 53, pp. 561-578.
- ✓ Pinder, C.C. (1984). *Work Motivation; Theory, Issues, and Applications. Foresman and Company*. Glenview.
- ✓ Porter, L. W., & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.
- ✓ Reinholt, M. (2006). *No More Polarization, Please! Towards a More Nuanced Perspective on Motivation in Organizations*, Copenhagen Business School, SMG Working Paper No. 9, Denmark.

- ✓ Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. L. (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*. Administrative Science Quarterly, 15(2), pp. 150-162.
- ✓ Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές. Αθήνα*: Εκδόσεις Κριτική.
- ✓ Roos, W. & Van Eeden, R. (2008). *The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction and Corporate Culture: Empirical Research. SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), pp. 54-63.
- ✓ Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). *The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A PolicyCapturing Approach*. Journal of Applied Psychology, pp. 66-80
- ✓ Rue, L.W. & Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- ✓ Russell, S. S., Spitzmüller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). *Shorter can also be better: The abridged job in general scale. Educational and Psychological Measurement*, 64(5), 878-893.
- ✓ Schermerhorn, J., Hunt, J. & Osborn, R. (2005). *Organizational Behavior*. New York: John Wiley.
- ✓ Schmidt, S.W. (2007). *The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall, Job Satisfaction. Human Resource Development Quarterly*, 18(4), pp. 481-498.
- ✓ Serrano, D, & Vieira, A. (2005). *Low – pay higher pay and job satisfaction within European Union. IZA Discussion papers number 1558*. Institute for the study of labor.
- ✓ Shah, B., & Gregar, A. (2019). *Workplace Flexibility to Improve Organizational Performance. University of Pardubice*, Faculty of Economics and Administration, pp. 140-151.
- ✓ Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*, NYU Press.
- ✓ Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior. New York: Free Press.*
- ✓ Skudiene, V. & Auruskeviciene, V. (2012). *The Contribution of Corporate Social Responsibility to Internal Employee Motivation*. Baltic Journal of Management, 7(1), pp. 49-67.

- ✓ Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes.* 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(6), pp. 693-713.
- ✓ Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications Inc.
- ✓ Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapiro, D.L. (2004). *Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory*. Academy of Management Review, 29.
- ✓ Syukrina A., Noor, A., Noor'ain M., Sri Fatiany, A., Syadia A.L. & Rudzi, M. (2014). *Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (129), pp. 46-52.
- ✓ Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- ✓ Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of Management*, 17, pp.601-611.
- ✓ Wright, B.E. & Kim, S. (2004). *Participation' s Influence on Job Satisfaction: The Importance of Jobs Characteristics. Review of Public Personnel Administration*, 24(1), pp.18-40.
- ✓ Zohar, D. (1997). *Predicting burnout with a hassle-based measure of job demands. Journal of Organizational Behavior*, pp. 101-115.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Αργυράτου, Ε. (2005). *Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς*. Αθήνα: Γκιούρδας Εκδοτική.
- ✓ Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- ✓ Δασκαλάκης, Ι. Δ. (2013). *Βιομηχανική Κοινωνιολογία και Βιομηχανικές Σχέσεις*. Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ.
- ✓ Ελληνικά Πετρέλαια (2018). *Απολογισμός Βιώσιμης Ανάπτυξης και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης*. Διαθέσιμο στο https://www.helpe.gr/corporate-responsibility/sustainability-reports/ (Ανακτήθηκε 01/08/2020)
- ✓ Επιτροπάκη, Ο. & Γερακάρη, Ε. (2014). *Μελέτη / Οδηγός Εφαρμογής και Ανάλυσης Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού*. Διαθέσιμο στο

http://www.alba.acg.edu/media/1642/odigos-efarmogis.pdf (Ανακτήθηκε 28/11/2020)

- ✓ Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα : Έλλην.
- ✓ Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- ✓ Θεοδωράτος, Ε. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Τόμος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- ✓ Ιωάννου, Μ. (2019). *Ο Ρόλος της Παρακίνησης των εργαζομένων στην Ανοδική Πορεία μιας Επιχείρησης, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου, Κύπρος.
- ✓ Καλλιγά, Α. (2011). *Παρακίνηση Εργαζομένων στο Δημόσιο σε Περίοδο Οικονομικής Κρίσης. Προβλήματα και Τεχνικές Ενδυνάμωσης των Δημοσίων Υπαλλήλων*. Η Μελέτη Περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.
- ✓ Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*. Εκδόσεις ΕΥΡΩΤΥΠ.
- ✓ Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- ✓ Κόντης, Θ. (1994). *Διοικητική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα.
- ✓ Κυριαζόπουλος, Π. και Κιουλάφας Κ., (1994). *Management 1ης Γραμμής*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- ✓ Λύτρας, Π. (1992). *Εργασιακές Σχέσεις: Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικά ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων, με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*, Εκδόσεις Interbooks
- ✓ Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Ανθρώπινη Πλευρά Management*. Ηράκλειο.
- ✓ Μάρκοβιτς, Γ. (2002). *Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση – εξουσία*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- ✓ Melissa Κικιζάς ΑΒΕΕ Τροφίμων (2020). *Εργασιακό περιβάλλον*. Διαθέσιμο στο http://melissa-kikizas.gr/company/career/ (Ανακτήθηκε 03/08/2020)
- ✓ Μπόγα-Καρτέρη, Κ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- ✓ Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ, *Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- ✓ Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

- ✓ Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- ✓ Παντά – Καπετάνιου, Μ. και Καραγιάννης, Σ.Ν. (1997). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- ✓ Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ✓ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- ✓ Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (Διοίκηση Προσωπικού). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- ✓ Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Δ΄ Έκδοση, Αθήνα : Εκδόσεις Rosili.
- ✓ Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- ✓ Χυτήρης, Α. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακίνηση και Ικανοποίηση εργαζομένων σε μεγάλες βιομηχανίες στο νομό Ηρακλείου

Ενότητα 1η: Δημογραφικά Στοιχεία και ιεράρχηση αναγκών

1. Φύλο
   - Άνδρας
   - Γυναίκα

2. Ηλικία
   - 18 – 24
   - 25 – 50
   - 51 – 64
   - 65+

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης
   - Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου
   - Απόφοιτος Τ.Ε.Ι./ Α.Ε.Ι.
   - Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
   - Άλλο ……

4. Χρόνος Επαγγελματικής Εμπειρίας
   - λιγότερο από 1 έτος
   - 1 – 5
   - 6 – 10
   - 11 – 20
   - Περισσότερα από 20 έτη

5. Καθεστώς Εργασίας
   - Μόνιμος/η
   - Συμβασιούχος/α
   - Άλλο ……
6. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε βιομηχανίες;
   - 1
   - 2 – 4
   - 5 – 10
   - Περισσότερα από 10 έτη

Ενότητα 2η: Παρακίνηση

Ποιους από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε περισσότερο σημαντικούς για την παρακίνηση στην εργασία σας; Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι μπορούν να σας παρακινήσουν εσάς ή/και τους συναδέλφους σας να καταβάλλετε πρόσθετη προσπάθεια; Ιεραρχήστε τις παρακάτω επιλογές από 1 (καθόλου σημαντικός) ως 5 (πολύ σημαντικός)

1. Καλό ημερομίσθιο ή μισθός
2. Πρόσθετα ατομικά οικονομικά κίνητρα (π.χ. μπόνους)
3. Πρόσθετα ομαδικά οικονομικά κίνητρα
4. Προοπτική προαγωγής
5. Ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας
6. Παροχή εκπαίδευσης – προσωπική ανάπτυξη;
7. Αντικειμενικό σύστημα αμοιβών
8. Ιδιωτική Ασφάλιση
9. Παροχές (γεύματα, εταιρικό αυτοκίνητο ή κινητό, ταξίδια και λοιπά)
10. Μονιμότητα
11. Κοινωνική θέση/Καταξίωση
12. Καλή σχέση με τον Προϊστάμενο
13. Καλή σχέση με τους συναδέλφους
14. Αναγνώριση της εργασίας που παρέχω
15. Ανάθεση μεγαλύτερης ευθύνης/υπευθυνότητας
16. Εμπλουτισμός της εργασίας με διαφορετικές δραστηριότητες
17. Συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
18. Ενδιαφέρον περιεχόμενο/αντικείμενο μιας εργασίας
19. Παραχώρηση πρωτοβουλιών/αυτονομίας
20. Διατύπωση συγκεκριμένων στόχων προς επίτευξη

Άλλο (παρακαλώ σημειώστε άλλο σημαντικό για εσάς παράγοντα παρακίνησης):

Ενότητα 3η: Ικανοποίηση

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι να σας βοηθήσει να περιγράψετε το πώς νιώθετε για τη δουλειά που κάνετε/ για το επάγγελμα που ασκείτε, δηλαδή να μιλήσετε για αυτά που σας παρέχουν ικανοποίηση καθώς και εκείνα που σας παρέχουν δυσαρέσκεια στη δουλειά.
Παρακάτω υπάρχουν προτάσεις που περιγράφουν διάφορες διαστάσεις της εργασίας σας. Διαβάστε κάθε πρόταση προσεκτικά. Ρωτήστε τον εαυτό σας: «Πόσο ικανοποιημένος/η νιώθω σχετικά με αυτή τη διάσταση της δουλειάς μου;»

1. Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας σας παρέχει περισσότερη ικανοποίηση από ότι περιμένατε σημειώστε το τετράγωνο 1 «Πολύ Ικανοποιημένος/η»
2. Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας σας δίνει την ικανοποίηση που

περιμένατε σημειώστε το τετράγωνο 2 «Ικανοποιημένος/η»,

3. Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας δεν σας δίνει ούτε ιδιαίτερη ευχαρίστηση αλλά ούτε και ιδιαίτερη δυσαρέσκεια, σημειώστε το τετράγωνο 3 «Ούτε ικανοποιημένος/η-Ούτε δυσαρεστημένος/η».
4. Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας παρέχει λιγότερη ικανοποίηση από αυτήν που περιμένατε, σημειώστε το τετράγωνο 4 «Δυσαρεστημένος/η»
5. Αν νιώθετε ότι αυτή η διάσταση της εργασίας σας σας δίνει σημαντικό λιγότερη ικανοποίηση από αυτή που περιμένατε, σημειώστε το τετράγωνο 5 «Πολύ δυσαρεστημένος/η»

Στη δουλειά μου νιώθω …… σχετικά με:

1. τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος.
2. τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.
3. την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων.
4. την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου.
5. τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.
6. την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις.
7. τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.
8. τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.
9. την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους.
10. την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.
11. την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.
12. τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία.
13. το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.
14. τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.
15. την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.
16. την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους και ιδέες.
17. τις εργασιακές συνθήκες.
18. τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους.
19. την αναγνώριση που μου δίνουν.
20. το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.