



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΜΒΑ»

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ :ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ ΚΑΙ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΒΙΟΤΕΧΝΙΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ : ΑΓΑΠΗΤΟΥ ΕΥΘΥΜΙΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ph.D. ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ

Λάρισα, 2022

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλώνουσα

Ευθυμία Αγαπητού

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην εταιρεία ATHOS PALLAS για την πολύτιμη βοήθεια της σχετικά με τη συλλογή των ερωτηματολογίων. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη εκτίμηση μου για τον Θεμιστοκλή Λαζαρίδη που ήταν μέντοράς μου στην προσπάθεια υλοποίησης της παρακάτω εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση μιας εξαγωγικής εταιρείας ενδυμάτων ‘ATHOSPALLAS’ και συνεργαζόμενων βιοτεχνιών. Η εταιρεία βρίσκεται στον τομέα των εξαγωγών για τουλάχιστον 40 έτη και εξάγει κυρίως σε Αγγλία, Γερμανία και Αμερική. Αρχικά, στο πρώτο μέρος αναλύονται οι θεωρίες που σχετίζονται με την υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση, ως πολυδιάστατες θεωρίες. Ακόμα αναφέρονται τα σημαντικά οφέλη που προκαλούν στους εργαζόμενους μέσω αυτών, ενώ ταυτόχρονα εξετάζονται οι έννοιες κατά την περίοδο της πανδημίας COVID 19. Τέλος, παρουσιάζεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη κατά τη διάρκεια του Νοεμβρίου του 2022 στις αναφερθείσες επιχειρήσεις. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη ποσοτική μέθοδο και τη χρήση του διαδικτυακού ερωτηματολογίου και έλαβαν μέρος εργαζόμενοι και διευθυντές – προϊστάμενοι των επιχειρήσεων αυτών. Εκ των συμπερασμάτων οδηγούμαστε στο ότι τα επίπεδα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εξαγωγή ενδυμάτων δεν διαφέρουν ιδιαίτερα καθώς δέχονται ελάχιστες επιρροές σε υποκλίμακες σε σχέση με τα δημογραφικά τους στοιχεία όπως στο πλαίσιο του Μισθού τους ή των Συνθηκών Εργασίας, ενώ συχνότερα οι επιρροές δεν είναι στατιστικά σημαντικές.

Λέξεις κλειδιά: εξαγωγές ενδυμάτων, ικανοποίηση, παρακίνηση, εργαζόμενος

ABSTRACT

This paper examines the motivation and employee satisfaction in a clothing export company 'ATHOS PALLAS' and in some associated companies. The company ran approximately 40 years and exports mainly to England, Germany, and America. In the first part, it analyzes the theories related to motivation and job satisfaction, as two multidimensional theories. Furthermore, the paper underlines the benefits of motivation and employee satisfaction. Also, it includes in the significance of these two theories especially during the pandemic of COVID 19. In the second part, you can read an analysis of a survey conducted on November 2022 in the export company Athos Pallas and their partners. The study was carried out with the quantitative method and the use of the online questionnaire and employees and managers - supervisors of these companies took part. From the conclusions we are led to the fact that the levels of motivation and job satisfaction of employees in companies engaged in the export of clothing do not differ particularly as they receive minimal influences in subscales in relation to their demographics such as in the context of their Salary or Working Conditions, while more often the effects are not statistically significant.

Key words: garment exports, satisfaction, motivation, employee

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
Εισαγωγή	9
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	11
Κεφάλαιο 1. Παραγωγικότητα και Διοίκηση	12
1. 1. Η παραγωγικότητα της εργασίας	12
1. 2. Διοίκηση παραγωγικότητας	13
1. 3. Η παραγωγικότητα της εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.....	14
Κεφάλαιο 2. Παρακίνηση Και Ενίσχυση Εργαζομένων	15
2. 1. Παρακίνηση	15
2. 2. Μορφές παρακίνησης	18
2. 3. Θεωρίες Παρακίνησης	19
2. 3. 1. Θεωρία X και Y.....	20
2. 3. 2. Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow	21
2. 3. 3. Η θεωρία Ύπαρξης – Σχέσεις –ERG	23
2. 3. 4. Θεωρία των δύο παραγόντων.....	24
2. 3. 5. Η θεωρία των κεκτημένων αναγκών	26
2. 4. Θεωρίες σχετικά με τη διαδικασία της παρακίνησης	28
2. 4. 1. Θεωρία της Προσδοκίας του VictorVroom.....	28
2. 4. 2. Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams	30
2. 4. 3. Υπόδειγμα θεωρίας της προσδοκίας του Porter και Lawler	31
2. 4. 4. Η θεωρία θέσης στόχου του Locke	33
2. 4. 6. Θεωρία αυτό- αποδοτικότητας του Albert Bandura	35
2. 5. Θεωρία ενίσχυσης.....	36
2. 5. 1. Στρατηγικές ενίσχυσης	37
2. 6. Παράγοντες παρακίνησης.....	37
Πίνακας 2. 1. Λόγοι Υποκίνησης Εργαζομένων Πηγή: “Μάνατζμεντ Π. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”,	39
Κεφάλαιο 3. Εργασιακή/ Επαγγελματική Ικανοποίηση	40
3. 1. Εργασιακή ικανοποίηση	40
3. 2. Προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης	42
3. 3. Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης	43
3. 4. Παραγωγικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση.....	47
3. 5. Ικανοποίηση και κίνητρα εργασίας.....	47
3. 6. Εργασιακή δυσaréσκεια	48
3. 7. Εργασιακή ικανοποίηση και πανδημία COVID-19.....	49
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	51
Κεφάλαιο 4. Έρευνα Πρωτογενών Στοιχείων	52
4. 1. Μεθοδολογία Έρευνας	52

4. 2. Η Μέθοδος της Έρευνας	53
4. 3. Το Ερευνητικό Εργαλείο	54
4. 4. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Ερευνητικού Εργαλείου.....	56
Πίνακας 4.1: Εσωτερική συνέπεια αξιοπιστία ερωτηματολογίου	56
4. 5. Πληθυσμός και Δείγμα Έρευνας	56
4. 6. Διεξαγωγή της Έρευνας.....	57
4. 7. Ανάλυση Δεδομένων	58
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας	58
5. 1. Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής.....	58
5. 2. Παρουσίαση και συσχετίσεις υποκλιμάκων ικανοποίησης και παρακίνησης εργαζομένων.....	63
-Υποκλίμακες παρακίνησης εργαζομένων.....	63
Πίνακας 5.7.: Αυτό- καθοριζόμενες και μη αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης	64
-Υποκλίμακες ικανοποίησης εργαζομένων	64
Πίνακας 5.8.:Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	65
-Σχέση υποκλιμάκων ικανοποίησης και αυτό- καθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης...	65
Πίνακας 5.9.: Συσχέτιση αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης με τις υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	65
-Σχέση υποκλιμάκων ικανοποίησης και μη αυτό- καθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης	66
Πίνακας 5.10.: Σχέση υποκλιμάκων ικανοποίησης και μη αυτό- καθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης.....	66
-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες εταιρείας και βιοτεχνιών)	67
Πίνακας 5.11.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης από τις υποομάδες της επιχείρησης όπου εργάζονται οι υπάλληλοι	67
-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες εταιρείας και βιοτεχνιών)	67
Πίνακας 5.12.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της παρακίνησης από τις υποομάδες της επιχείρησης όπου εργάζονται οι υπάλληλοι	68
-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες φύλου)	68
Πίνακας 5.13.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης από τις υποομάδες του φύλου.....	68
-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες φύλου)	69
Πίνακας 5.14.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες του φύλου.....	69
-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες ηλικίας).....	69
Πίνακας 5.15.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων ικανοποίησης από τις υποομάδες της ηλικίας	69
-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες ηλικίας).....	70
Πίνακας 5.16.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες της ηλικίας	70
-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες χρόνου εμπειρίας)	70
Πίνακας 5.17.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων ικανοποίησης από τις υποομάδες του χρόνου εμπειρίας	70
-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες χρόνου εμπειρίας).....	71
Πίνακας 5.18.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες του χρόνου εμπειρίας	71
6. Συζήτηση	72
7. Συμπεράσματα	78

Βιβλιογραφία	80
Παράρτημα	86

Κατάλογος Σχημάτων

Διάγραμμα 2. 1 Βασικό μοντέλο της εργασιακή παρακίνησης.....	17
Διάγραμμα 2.2. Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών (Maslow)	221
Διάγραμμα 2. 3. ERG– Θεωρία Παρακίνησης.....	23
Διάγραμμα 2.4. Στοιχεία της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg.	25
Διάγραμμα 2.5. Σχέση μεταξύ θεωρίας Μάσλοου & θεωρίας Χέρτζμπεργκ.....	26
Διάγραμμα 2.6.Υπόδειγμα Porter–Lawler	32

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1: Εσωτερική συνέπεια αξιοπιστία ερωτηματολογίου	56
Πίνακας 4.2.: Φύλο.....	58
Πίνακας 4.3.: Ηλικία.....	59
Πίνακας 4.4. : Έτη εμπειρίας στην επιχείρηση.....	60
Πίνακας 4.5.: Οικογενειακή κατάσταση.....	61
Πίνακας 4.6.: Επιχείρηση όπου εργάζεστε	62
Πίνακας 5.7.: Αυτό- καθοριζόμενες και μη αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης	64
Πίνακας 5.8.:Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	65
Πίνακας 5.9.: Συσχέτιση αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης με τις υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης	65
Πίνακας 5.10.: Σχέση υποκλιμάκων ικανοποίησης και μη αυτό- καθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης.....	66
Πίνακας 5.11.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης από τις υποομάδες της επιχείρησης όπου εργάζονται οι υπάλληλοι	67
Πίνακας 5.12.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της παρακίνησης από τις υποομάδες της επιχείρησης όπου εργάζονται οι υπάλληλοι	68
Πίνακας 5.13.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης από τις υποομάδες του φύλου	68
Πίνακας 5.14.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες του φύλου....	69
Πίνακας 5.15.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων ικανοποίησης από τις υποομάδες της ηλικίας.70	
Πίνακας 5.16.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες της ηλικίας.70	
Πίνακας 5.17.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων ικανοποίησης από τις υποομάδες του χρόνου εμπειρίας.....	70
Πίνακας 5.18.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες του χρόνου εμπειρίας.....	71

Εισαγωγή

Στην εποχή της ενεργειακής και οικονομικής κρίσης, της πανδημίας, της αναξιοκρατίας και του ανταγωνισμού στην επιχειρηματική βιομηχανία το σημαντικότερο ίσως ρόλο για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών στόχων της εκάστοτε επιχείρησης κατέχει το εργατικό δυναμικό της. Είναι ευρέως γνωστό πως η παρακίνηση των εργαζομένων διαδραματίζει υψηλή σημασία τόσο για την ικανοποίησή τους, όσο και για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών. Κάθε επιχείρηση μπορεί ανάλογα με την πολιτική, τα δεδομένα και τις ανάγκες της να επιλέξει τον καταλληλότερο τρόπο υποκίνησης των υπαλλήλων της. Σε γενικές γραμμές οι θεωρίες γνωστών ψυχολόγων και ερευνητών για την υποκίνηση εργαζομένων (όπως ο Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Clayton Alderfer λπ.) δείχνουν πως εάν μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει το καλύτερο δυνατό οικονομικό αποτέλεσμα και να έχει κέρδος, τότε θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων της. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να δώσει στους εργαζόμενους την αξία που τους αναλογεί. Η αξία αυτή προκύπτει από τη βαρύτητα της γνώμης τους, την ανταμοιβή των κόπων τους και την αναγνώριση των προσπαθειών τους. Η συμμετοχή μελών της επιχείρησης στη διοίκηση δίνει την αίσθηση της σημαντικότητας, με αποτέλεσμα να ικανοποιείται το εγώ του εργαζομένου και να εργάζεται αποτελεσματικότερα (Λαλούμης, 2016).

Ορισμένοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζόμενους και δεν αμείβουν τις προσπάθειές τους. Συχνά τους τιμωρούν ακόμα και για την εργατικότητα και την υπευθυνότητά τους. Αιτούνται την καινοτομία αλλά όχι μόνο δεν ανταμείβουν τις προτάσεις για πιθανές αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο που παρουσιάζει νέες ιδέες. Άλλες επιχειρήσεις επίσης ζητούν από τους εργαζόμενους την πρωτοβουλία και την ανάληψη κινδύνου, αλλά τιμωρούν κάθε αποτυχία που μπορεί να συνδέεται με αυτή ανεξάρτητα από το πόσο μικρής ή μεγάλης σημασίας είναι.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει τη σημασία της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μια εξαγωγική εταιρεία ενδυμάτων και σε συνεργαζόμενες εταιρίες, δηλαδή να καταγράψει την κατάσταση που μπορεί να επηρεάσει κάθε άτομο συνδυαστικά με τις ανάγκες, τις επιθυμίες, και τα συναισθήματα του στο χώρο εργασίας του.

Στο πρώτο μέρος της διπλωματικής υφίσταται θεωρητική προσέγγιση της υποκίνηση και της επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ στο δεύτερο περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε με τη μορφή ερωτηματολογίων στην εξαγωγική εταιρεία ATHOS PALLAS και στις συνεργαζόμενες μ' αυτήν βιοτεχνίες.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η παραγωγικότητα εργασίας και η διοίκηση παραγωγικότητας, αφού αυτή έχει άμεση επίδραση με τις έννοιες που αναλύθηκαν στην εργασία, την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης γίνεται μια αναφορά στην παραγωγικότητα της εργασίας συνδυαστικά με την πανδημία του COVID-19.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η παρακίνηση και οι πολύπλευρες θεωρίες που υποστηρίχθηκαν μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Καθίσταται μια αναφορά στις θεωρίες ενίσχυσης και ύστερα τονίζονται οι μορφές της υποκίνησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν.

Στο τρίτο κεφάλαιο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αναπτύσσονται ο ορισμός και οι μορφές της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα διευκρινίζονται οι προσεγγίσεις, οι παράγοντες, η παραγωγικότητα, τα κίνητρα εργασίας και η συσχέτιση αυτών με την επαγγελματική ικανοποίηση. Εν κατακλείδι, δίδεται η ερμηνεία της εργασιακής δυσαρέσκειας και αναφέρεται η εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την πανδημία του COVID-19.

Το τέταρτο κεφάλαιο που αποτελεί και το ερευνητικό - δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την οργάνωση και τη καταγραφή αποτελεσμάτων μιας πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη με τη μορφή ερωτηματολογίων σε μια εξαγωγική επιχείρηση και σε συνεργαζόμενες εταιρείες. Τελειώνοντας, η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα και τα πορίσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Συνοψίζοντας, η εκπόνηση της παρακάτω διπλωματικής εργασίας έχει σκοπό την εκτενή ανάλυση των θεμάτων που συνδέονται και είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ικανοποίηση αυτού σε μια εξαγωγική επιχείρηση και σε συνεργαζόμενες εταιρείες. Τέλος, ο βασικός στόχος της είναι να γίνουν κατανοητές οι μελετηθείσες έννοιες, ώστε να αποδειχτεί πόσο σημαντικό είναι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης να έχουν γνώσεις και να εφαρμόζουν αποτελεσματικά πρακτικές υποκίνησης, ώστε οι υπάλληλοι να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ικανοποιώντας ταυτόχρονα και τις δίκες τους προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 1. Παραγωγικότητα και Διοίκηση

1. 1. Η παραγωγικότητα της εργασίας

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή σε συνδυασμό με τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή αυτή. Η παραγωγικότητα όμως εξετάζεται κατά κύριο λόγο για το εργασιακό αποτέλεσμα που προσφέρει σε σχέση με την εργασία (Schermehorn, 2013). Στη συνέχεια, παραθέτεται η σχέση της παραγωγικότητας εργασίας :

Παραγωγικότητα (εργασίας) = Επίπεδο Παραγωγής / Αριθμός εργαζομένων (Σχέση 1)

Για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο με 20 εργαζόμενους σερβίρονται 1000 κουβέρ , άρα η παραγωγικότητα είναι $1000 / 20 = 50$ κουβέρ ανά εργαζόμενο. Με αυτό τον τρόπο μπορούμε να υπολογίσουμε το κόστος εργασίας / ανά μονάδα.

Η υψηλή παραγωγικότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους των προϊόντων. Παραγωγικότητα εργασίας = Μονάδες Προϊόντων / Ώρες εργασίας (Κόστος εργασίας ανά 8 ώρες) .

Λόγου χάρη, όταν ένας μάγειρας φτιάχνει 15 διαφορετικά πιάτα σε μία ημέρα με 8 ώρες εργασίας που κοστίζουν στην επιχείρηση 45 ευρώ, τότε η μία μονάδα προϊόντος έχει για την επιχείρηση εργατικό κόστος $45 / 15 = 3$ ευρώ. Αν όμως η παραγωγικότητα του εργαζόμενου σε 20 μονάδες προϊόντος (πιάτα), τότε το κόστος παραγωγής της μονάδας μειώνεται σε $45 / 20 = 2,25$ ευρώ.

Οι επιχειρήσεις κερδίζουν εξαιτίας της αυξημένης παραγωγικότητας που πέτυχαν με την ειδίκευσή τους. Αν οι καταναλωτές παρασκεύαζαν μόνο τα προϊόντα που χρησιμοποιούν , θα έπρεπε να ξοδεύουν πολύ περισσότερους πόρους από αυτούς που ξοδεύουν με την αγορά έτοιμων προϊόντων. Το φαινόμενο της οικονομίας των πόρων που προκύπτει εξαιτίας της μαζικής παραγωγής των προϊόντων, ονομάζεται « οικονομίες κλίμακας »(Schermehorn, 2013).

Ένα σύστημα αμοιβών ανά μονάδα παραγωγής (πχ. ανά πιάτο), θα ήταν μια πιθανή λύση ακόμα και ένα κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας σε κάποιο τμήμα της επιχείρησης. Η παραγωγικότητα παρέχει στους εργαζόμενους την ευκαιρία καλύτερων αποδοχών (όταν βέβαια στην υπάρχει αποτελεσματική υποκίνηση και δίκαιο σύστημα

ανταμοιβών εντός της επιχείρησης) και κατά συνέπεια βελτίωση του βιοτικού τους επιπέδου . Οι παραγωγικοί άνθρωποι είναι και ευτυχισμένοι άνθρωποι , αφού είναι ικανοποιημένοι από τις προσπάθειες που καταβάλλουν και αυτό αποτελεί κατασταλτικό παράγοντα όχι μόνο της αποδοτικότητας της εργασίας τους αλλά ισχυρό συντελεστή της ψυχικής υγείας τους (Λαλούμης, 2016). Τέλος πολλές είναι οι μελέτες που αποδεικνύουν ότι η καινοτομία, η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα έχουν στενή σχέση μεταξύ τους (Segarra & Teruel, 2011).

1. 2. Διοίκηση παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα εξαρτάται από ένα εύρος παραγόντων που αφορούν(Λαλούμης, 2016):

1. Τους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα οι ικανότητες, η εκπαίδευση, η ευφυΐα, η επιδεξιότητα οι οποίες εξαρτούνται άμεσα από την εμπειρία, το ενδιαφέρον και τη βούληση τους.
2. Το περιβάλλον εργασίας, όπως για παράδειγμα ο επαρκής φωτισμός, ο σωστός εξαερισμός, η σωστή θερμοκρασία η υγρασία, ο θόρυβος, οι πιθανές οσμές, η καθαριότητα και η αισθητική του χώρου.
3. Το ψυχολογικό κλίμα εργασίας, δηλαδή τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, τις σχέσεις των εργαζομένων με τη διοίκηση και τους προϊστάμενους , την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους και άλλους υποκινητικούς παράγοντες.

Τέλος η παραγωγικότητα εξαρτάται άμεσα από το σχεδιασμό των υλικοτεχνικών υποδομών - εγκαταστάσεων, τον εξοπλισμό και αλλά την κατάσταση στην οποία βρίσκεται , τον σχεδιασμό της εργασίας, το πρόγραμμα εργασίας, το χρόνο εργασίας (για παράδειγμα πρωινή βάρδια , βραδινή βάρδια, απογευματινή βάρδια), την διάρκεια εργασίας και τέλος από το άγχος που δημιουργείται κατά τη διάρκεια της εργασίας (Λαλούμης, 2016).

Η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την ποιότητα του περιβάλλοντος της εκάστοτε εργασία, δηλαδή πιο συγκεκριμένα, κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον πληροί προϋποθέσεις, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται με ασφάλεια και με τις σωστές συνθήκες εργασίας. Επίσης, για την

αύξηση της παραγωγικότητας είναι επιτακτική ανάγκη η μεγιστοποίηση της προσπάθειας απλούστευσης της εργασίας (Λαλούμης, 2016). Η εργασία πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κόπος των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να αμφισβητήσει την υφιστάμενη διαδικασία και να ερευνήσει την απλούστευση της. Ο σχεδιασμός της εργασίας πρέπει να έχει ως στόχο να ελαχιστοποιήσει τις κινήσεις των εργαζομένων, με αποτέλεσμα αυτοί να ξοδεύουν τον λιγότερο δυνατό χρόνο να τελειώσουν την εργασία τους με τις πιο ορθές και κατάλληλες κινήσεις. Τέλος, πρέπει να εξεταστεί και η μεθόδευση της εργασίας διότι αυτή πρέπει να προγραμματίζεται ορθολογικά, για να υφίσταται ένα πρόγραμμα και να μπορούν οι εργασίες να διαδέχονται ομαλά η μια την άλλη.

1. 3. Η παραγωγικότητα της εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19

Τον Δεκέμβριο του 2019 στην πόλη Γουχάν της Κίνας καταγράφηκε για πρώτη φορά η ασθένεια και τα πρώτα κρούσματα της πανδημίας COVID-19. Το ξέσπασμα της πανδημίας έφερε ποικίλες αλλαγές σε πολλούς τομείς , της υγείας, της οικονομίας, της πολιτικής και της κοινωνίας. Ήταν αδύνατον λοιπόν να μην επηρεαστεί η εργασία και κατά συνέπεια το εργασιακό περιβάλλον , αφού πολλοί άνθρωποι ήρθαν για παράδειγμα πρώτη φορά αντιμέτωποι με την εξ αποστάσεως εργασία (τηλεργασία). Από πολλές έρευνες που διεξήχθησαν κατά την περίοδο της πανδημίας, όπως αυτή του PWC US (June 2020), του bgc. com (Aug 2020) και του World Economic Forum (Oct 2020) καταδεικνύεται πως ένας αρκετά υψηλός αριθμός εργαζομένων θεωρεί πως η παραγωγικότητα της εργασίας όχι μόνο έχει διατηρηθεί κατά την διάρκεια της πανδημίας COVID -19, αλλά έχει βελτιωθεί ακόμα περισσότερο σε σχέση με πριν το ξέσπασμα της. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός πως τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες/διευθυντές ενστερνίζονται την ίδια άποψη, δηλαδή ότι ο βαθμός παραγωγικότητας των εργαζομένων διατηρήθηκε ή αυξήθηκε εν μέσω πανδημίας. Η τηλεργασία παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας στους εργαζομένους , αφού αυτοί μπορούν να αποφύγουν λόγου χάρη την μετακίνηση από/προς την εργασία τους με απόρροια την εξοικονόμηση χρόνου. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους (Awada et al.,2021) η συνολική αντίληψη του επιπέδου της παραγωγικότητας μέσω εξ αποστάσεως εργασίας δεν εμφάνισε ριζική αλλαγή σε σχέση με την παραγωγικότητα

του ατόμου του οποίου εργαζόταν καθημερινά στο γραφείο της εταιρείας ή του οργανισμού. Σε έρευνα που έγινε στη (Eurostat, 2019) το 60% , δηλαδή πάνω από το μισό δείγμα που εξετάστηκε, πιστεύει ότι η τηλεργασία δεν αποτελεί τροχοπέδη στην παραγωγικότητα της εργασίας. Συμπερασματικά, οι (Neufeld & Fang, 2005) μελέτησαν την παραγωγικότητα συγκριτικά με την εξ αποστάσεως εργασία. Πιο συγκεκριμένα ήθελαν να ερευνήσουν κάποιους παράγοντες , όπως τις απόψεις, τις στάσεις, την ποιότητα κοινωνικών σχέσεων με υφισταμένους, πελάτες, προϊσταμένους, συναδέλφους αλλά και άτομα και από το οικογενειακό περιβάλλον και τέλος το εργασιακό περιβάλλον και κατά πόσο οι παράγοντες συνδέονται με την παραγωγικότητα. Σε δείγμα 100 ατόμων 64% άνδρες και 36% γυναίκες με μέσο όρο χρόνου εξ αποστάσεως εργασίας 22 ωρών ανά εβδομάδα και προϋπηρεσία στην εταιρία ή στον οργανισμό τουλάχιστον 5 ετών παρατηρήθηκε ότι οι καθοριστικότεροι παράγοντες που σχετίζονται με την παραγωγικότητα μέσω τηλεργασίας είναι οι απόψεις, οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με τον προϊστάμενο και την οικογένεια του εργαζομένου, οι στάσεις , το εργασιακό περιβάλλον χωρίς οποιαδήποτε απόσπαση προσοχής και η διαθεσιμότητα των πόρων.

Κεφάλαιο 2. Παρακίνηση Και Ενίσχυση Εργαζομένων

2. 1. Παρακίνηση

Ο όρος της παρακίνηση (motivation) προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* το οποίο σημαίνει κινώ. Το κίνητρο-*motive* είναι η κεντρική ιδέα της παρακίνησης και αυτή ορίζεται ως « μια εσωτερική κατάσταση που δραστηριοποιεί, ωθεί και τελικά ενεργοποιεί τον εργαζόμενο προς μία κατεύθυνση με στόχο την υλοποίηση κάποιων στόχων» (Παπακωνσταντίνου & Αναστασίου, 2013).

Εδώ και αρκετά χρόνια η εργασιακή υποκίνηση ή παρακίνηση ή παρώθηση αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση , δεδομένου ότι επηρεάζει ένα μεγάλο εύρος διοικητικών θεμάτων, (Χατζηπαντελή 1999), όπως την ανάλυση και το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τα κίνητρα, τα ωφελήματα, τις παροχές προς τους εργαζομένους, την οργανωσιακή κουλτούρα, την αξιολόγηση, το στυλ ηγεσίας, την εποπτεία και τον έλεγχο.

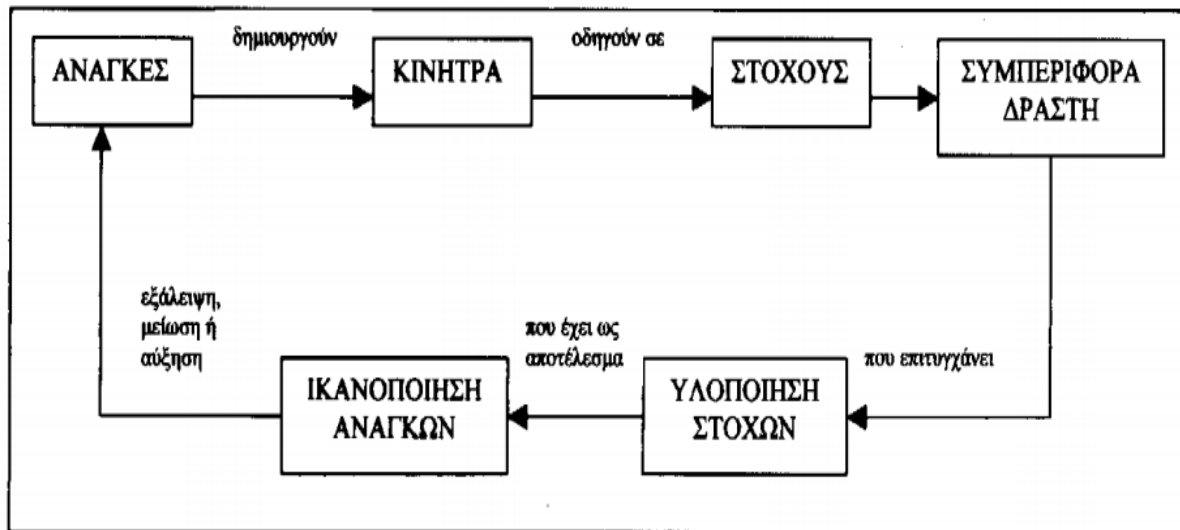
Η παρακίνηση χρησιμοποιείται στη διοικητική θεωρία για να περιγράψει τις δυνάμεις εντός του ατόμου, οι οποίες προσδιορίζουν τελικά το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που καταβάλλει αυτό καταβάλλει στην εργασία του (Κάντας, 1998). Η παρακίνηση ή υποκίνηση των εργαζομένων είναι ένα εύρος παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και ποσότητας εργασίας που προσφέρει. Επίσης, σύμφωνα με τον (Κάντας, 1998) η παρακίνηση ορίζεται ως οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών των ανθρώπων που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα .

Η παρακίνηση εστιάζει στην προθυμία ενός μέλους ή μίας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών στόχων της (Χατζηπαντελή, 1999). Το ζήτημα της παρακίνησης περιλαμβάνεται στον τομέα της Οργανωτικής Ψυχολογίας και είναι σημαντικό εργαλείο της Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, διότι υπάρχει συνάφεια μεταξύ των εννοιών της παρακίνησης, της επαγγελματικής ικανοποίησης (Judge et al. , 2001) της οργανωσιακής αφοσίωσης (Fletcher & Williams, 1996) και της αποδοτικότητας (Babin & Boles, 1996).

Ακόμη, σύμφωνα με τους (Robins&Judge, 2011) η παρακίνηση είναι οι διεργασίες - διαδικασίες που αφορούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση κάποιου στόχου. Παράλληλα, ως παρακίνηση μπορεί να χαρακτηριστεί η εθελοντική - οικειοθελής προθυμία, δραστηριότητα και προσπάθεια ενός ατόμου για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων (Σαΐτης 2002α). Η παρακίνηση είναι μέρος μίας ιδιαίτερα πολύπλοκης εσωτερικής διαδικασίας που επηρεάζει τη συμπεριφορά του εργαζομένου (Ζαβλανός, 1998), αλλά ταυτόχρονα τον ενεργοποιεί να υλοποιήσει συγκεκριμένους στόχους και κατά συνέπεια να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του(Μπουραντάς, 2002).

Στο παρακάτω διάγραμμα 2.1. απεικονίζεται το διάγραμμα του βασικού μοντέλου της εργασιακής παρακίνησης :

Διάγραμμα 2. 1 Βασικό μοντέλο της εργασιακή παρακίνησης Πηγή: (Mullins, 1999)



Στη συνέχεια αναλύονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του κάθε ατόμου, οι κινητήριες δυνάμεις του και η επιρροή αυτών στη συμπεριφορά, στην ικανοποίηση και στην τελικά στην αποδοτικότητά του.

Η *ανάγκη* θεωρείται οτιδήποτε προσφέρεται για την επιβίωση και την επιτυχία ενός ανθρώπου (Χατζηπαντελή, 1999). Οι άνθρωποι συχνά παρακινούνται από διάφορες μεταβαλλόμενες αλλά και αντικρουόμενες ανάγκες και προσδοκίες, τις οποίες προσπαθούν ακράδαντα να ικανοποιήσουν με διάφορους τρόπους.

Η *επιθυμία* δημιουργεί στον άνθρωπο μία κατάσταση στερησης και γι' αυτό ενεργοποιεί μία κινητήρια δύναμη, ώστε να καλυφθεί αυτή η ανάγκη (Σαϊτής, 2002β). Σύμφωνα με τον (Καψάλης, 2006) ως κίνητρο περιγράφεται η εσωτερική κατάσταση που μπορεί να προσελκύσει παρακίνηση και δραστηριοποίηση στη συμπεριφορά ενός εργαζομένου, ως προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων προκειμένου να υλοποιηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες του.

Τα *κίνητρα* μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα σε εξωτερικά - εξωγενή κίνητρα και εσωτερικά - ενδογενή κίνητρα (Καψάλης, 2006). Εξωτερικά είναι τα κίνητρα που δίνονται από τον οργανισμό ή την επιχείρηση για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους προς την επίτευξη μιας σειράς συγκεκριμένων στόχων (Σαϊτής, 2002β). Στα εξωτερικά κίνητρα μπορούν να καταταχθούν η χρηματική

ανταμοιβή, η προαγωγή αλλά και η κοινωνική θέση. Εσωτερικά είναι τα ψυχολογικά κίνητρα που εμπνέουν στο περιεχόμενο της εργασίας, αφού ωθούν τον εργαζόμενο να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια και του προκαλούν συναισθήματα ολοκλήρωσης και ικανοποίησης (Ryan&Deci, 2000). Στα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να καταταχθούν ο εμπλουτισμός της εργασίας, η εκτίμηση, η αναγνώριση, η δυνατότητα εκμάθησης και η δημιουργία προσωπικής ανάπτυξης.

Τέλος, από την άλλη πλευρά υπάρχουν και τα αντικίνητρα λ. χ. η απόλυση, η μείωση μισθού, η κατάργηση των μόνους, οι πειθαρχικές ποινές και ο υποβιβασμός που όπως και στα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα έχουν στόχο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του εργαζόμενου προς μία κατεύθυνση (Ryan&Deci, 2000).

2. 2. Μορφές παρακίνησης

Η εσωτερική υποκίνηση είναι ουσιαστικά από την ίδια την εργασία, πράγμα που σημαίνει μια εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία για ευχαρίστηση που προκύπτει απ' την επίτευξη ενός έργου. Κάποια παραδείγματα εσωτερικής υποκίνησης είναι το παιχνίδι, το χόμπι κ. λπ.

Σχετικά με την εσωτερική υποκίνηση πρέπει να σημειωθεί ότι υφίστανται τρεις βασικές πηγές απ' τις οποίες απορρέει και η εσωτερική ικανοποίηση μιας εργασίας(Liu & Zou, 2019). Η πρώτη είναι η δυνατότητα έκφρασης αξιών του ατόμου, η δεύτερη είναι η δυνατότητα έκφρασης του ατόμου και ο καθορισμός του εαυτού του και η τρίτη χαρακτηρίζεται ως δυνατότητα κοινωνικής έκφρασης του ατόμου. Η πρώτη συντελεί σε μια εσωτερική οργάνωση στόχων και σημαίνει πως το άτομο εργάζεται γι' αυτούς τους στόχους, επειδή αυτοί εκφράζουν τις αξίες του. Η δυνατότητα έκφρασης και καθορισμού του ίδιου του εργαζομένου, μέσα στα πλαίσια του οργανωτικού ρόλου, επιτυγχάνεται με την ποικιλία στην εργασία, την υπευθυνότητα και την πρόκληση. Ακόμα, η δυνατότητα κοινωνικής έκφρασης του ατόμου επιτυγχάνεται εντός της εργασιακής ομάδας με την επέκταση του Εγώ του με τρόπο, ώστε να συμπεριλαμβάνει και άλλους « σημαντικούς παράγοντες ».

Η εξωτερική υποκίνηση είναι κατά βάση η παρακίνηση που απορρέει όχι από την ίδια την εργασία όπως η εσωτερική, αλλά από τις ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας ή του έργου και οι οποίες είναι εξωτερικές ως προς κάποιο συγκεκριμένο έργο. Τα πιο συχνά παραδείγματα της είναι οι απολαβές, οι πρόσθετες παροχές και οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες.

Το γεγονός ότι η εσωτερική υποκίνηση είναι ζωτικής σημασίας για έναν εργαζόμενο δεν σημαίνει πως και η εξωτερική δεν έχει αξιόλογη σημασία. Η ικανοποίηση που προέρχεται από εξωτερικές ανταμοιβές είναι εξίσου σπουδαία.

Εντούτοις οι εργαζόμενοι προτρέπονται να εργασθούν όταν τους αρέσει το περιβάλλον και η ίδια εργασία. Όμως, τα εσωτερικά αισθήματα επίτευξης έργου μπορεί να αμβλυνθούν όταν το έργο εκτελείται κυρίως για τις εξωτερικές ανταμοιβές που προσφέρει το μόνιμα ζυμωμένο, οπότε έχουμε την περίπτωση υπονόμησης της εσωτερικής υποκίνησης από τις προσφερόμενες εξωτερικές ανταμοιβές.

Εν κατακλείδι, τόσο η εσωτερική υποκίνηση όσο και η εξωτερική είναι σπουδαίες συνιστώσες της υποκίνησης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον και η προσθήκη εξωτερικών ανταμοιβών σε ένα έργο που περιλαμβάνει εσωτερικές ανταμοιβές δεν οξύνει αναγκαστικά την υποκίνηση, την απόδοση ή την ικανοποίηση εργαζομένου (Κωνσταντίνου, 1991).

2. 3. Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης κατηγοριοποιούνται σε δύο γενικές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται κυρίως στις ανάγκες που παρακινούν τα άτομα και εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης. Με άλλα λόγια περιγράφουν το τι είναι αυτό που παρακινεί τη συμπεριφορά των ατόμων. Από την άλλη η δεύτερη κατηγορία εξηγεί το λόγο που οι εργαζόμενοι παρακινούνται, δηλαδή το πώς και το γιατί τα άτομα παρακινούνται και εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης.

Οι θεωρίες που εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης είναι η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943), η θεωρία ERG (Alderfer, 1969), η θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1969) και η θεωρία των Αναγκών (McClelland, 1953).

2. 3. 1. Θεωρία X και Y

Προτού προχωρήσουμε στην ανάλυση των θεωριών της παρακίνησης, είναι σκόπιμο να εξεταστεί η άποψη του McGregor σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι προϊστάμενοι/μάνατζερ για τη φύση του ατόμου και του εργασιακού περιβάλλοντος (Ζαβλάνος, 1999).

Η θεωρία X και θεωρία Y του Douglas McGregor, κάνει νύξη για δύο θέσεις αναφορικά με την ανθρώπινη φύση και που σχετίζονται και με τα στυλ (τρόπους) ηγεσίας. Σύμφωνα με τον McGregor, οι μάνατζερ που υποστηρίζουν τις υποθέσεις της θεωρίας X προσεγγίζουν τις εργασίες τους, πιστεύοντας ότι αυτοί που εργάζονται για αυτούς, γενικά δεν αγαπούν την εργασία τους, δεν είναι φιλόδοξοι, είναι ανεύθυνοι και αντιδρούν σε κάθε πιθανή αλλαγή και προτιμούν να καθοδηγούν παρά να ηγούνται. Ο McGregor θεωρεί τον τρόπο σκέψης αυτόν άκρως ακατάλληλο και ενστερνίζεται υποθέσεις της θεωρίας Y. Στην θεωρία Y ο μάνατζερ πιστεύει ότι οι άνθρωποι έχουν αστείρευτη θέληση για εργασία, είναι ικανοί για αυτοέλεγχο, διατεθειμένοι να αναλάβουν κάθε ευθύνη, διαθέτουν φαντασία και δημιουργικότητα και είναι ικανοί να κατευθύνουν τον εαυτό τους, χωρίς να καθοδηγούνται από άλλους.

Η Θεωρία X και η Θεωρία Y είναι δύο διαφορετικές θεωρίες, γιατί βασίζονται σε δύο διαφορετικές υποθέσεις και αντιλήψεις σχετικά με τη φύση του ατόμου. Ο άνθρωπος που διοικεί την επιχείρηση ενστερνίζεται τη μια ή την άλλη θεωρία, επομένως η συμπεριφορά του και ενέργειές του καθοδηγούνται από αυτή. Αξίζει να αναφερθούν όμως και περιπτώσεις που τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης πιστεύουν στις υποθέσεις της θεωρίας Y σχετικά με τη φύση του ανθρώπου, αλλά συμπεριφέρονται διαφορετικά σε μερικά άτομα. Αυτό γίνεται για μικρό χρονικό διάστημα, μέχρι δηλαδή τα άτομα να είναι ικανά να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά που ταιριάζουν σχετικά με τη φύση του ανθρώπου της θεωρίας Y (Ζαβλάνος, 1999).

Τέλος, οι Douglas Mc Gregor και Chris Argyris, αφού αναγνώρισαν αυτό το γεγονός απέκτησαν δική τους άποψη και ανέπτυξαν τις δικές τους θεωρίες σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερ για τη φύση του εργαζομένου και του περιβάλλοντος της παρακίνησης. Στην πορεία όμως φάνηκε πως αυτές οι θεωρίες δεν είναι θεωρίες παρακίνησης, όπως πίστευαν στην αρχή, αλλά περιγράφουν μόνο τις υποθέσεις πάνω στις οποίες τα άτομα βασίζουν την γνώμη τους, σχετικά με τη φύση του ανθρώπου

και τη συμπεριφορά τους μέσα στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Αυτή η άποψη που έχει ο μάνατζερ σχετικά με τη φύση του ατόμου είναι τελικά αυτή που καθορίζει τη φιλοσοφία του, τον τρόπο που διοικεί και συμπεριφέρεται στους υφισταμένους στην εργασία(Ζαβλάνος, 1999).

2. 3. 2. Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε συνδυασμό με την παρακινητική τους δύναμη. Περιέγραψε την ανάγκη ως μία έλλειψη φυσιολογική ή ψυχολογική, από την οποία ωθείται το άτομο να ικανοποιήσει μια ανάγκη του, υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες δημιουργούν πολλές εντάσεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τις εργασιακές συμπεριφορές(Ζαβλάνος, 2002). Κατέταξε επίσης τις ανάγκες σε πέντε επίπεδα από το χαμηλότερο στο υψηλότερο επίπεδο, Αυτές είναι οι φυσιολογικές , οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές ,οι ανάγκες εκτίμησης και αυτό-εκπλήρωσης. Οι χαμηλότερες ανάγκες περιλαμβάνουν προβληματισμούς περί φυσιολογίας, ασφαλείας και κοινωνικούς προβληματισμούς, , ενώ υψηλότερες ανάγκες περιλαμβάνουν τους προβληματισμούς εκτιμήσεις και αυτό εκπλήρωσης(Ζαβλάνος, 2002). Παρόλο που οι χαμηλότερες ανάγκες είναι επιθυμίες για κοινωνική και φυσική ευημερία, οι υψηλότερες ανάγκες είναι οι επιθυμίες για ψυχολογική ανάπτυξη και εξέλιξη.

Διάγραμμα 2.2. Πυραμίδα των ανθρώπινων αναγκών (Maslow) Πηγή: ([www. simplypsychology. Org](http://www.simplypsychology.org))



Ο Maslow χρησιμοποιεί δύο αρχές για να περιγράψει το πως αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, την αρχή του ελλείμματος και την αρχή της προοδευτικότητας. Η αρχή του ελλείμματος είναι αυτή που δηλώνει ότι μία ικανοποιημένη ανάγκη δεν είναι παράγοντας παρακίνησης της συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι φαίνεται να βρίσκουμε τρόπους για να καλύπτομε τις ανικανοποίητες ανάγκες μας, δηλαδή ανάγκες για τις οποίες υπάρχει κάποιο έλλειμμα. Η αρχή της προοδευτικότητας υποστηρίζει ότι μία ανάγκη σε ένα επίπεδο δεν ενεργοποιείται μέχρι να ικανοποιηθεί πλήρως η ακριβώς χαμηλότερη ανάγκη από αυτήν. Οι άνθρωποι αναμένεται να προχωρούν βήμα-βήμα στην ιεραρχία των αναγκών, καθώς επιζητούν την ικανοποίηση αυτών. Η αρχή αυτή υλοποιείται στο επίπεδο της εκπλήρωσης, δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτές τόσο ισχυρότερες υποτίθεται ότι γίνονται .

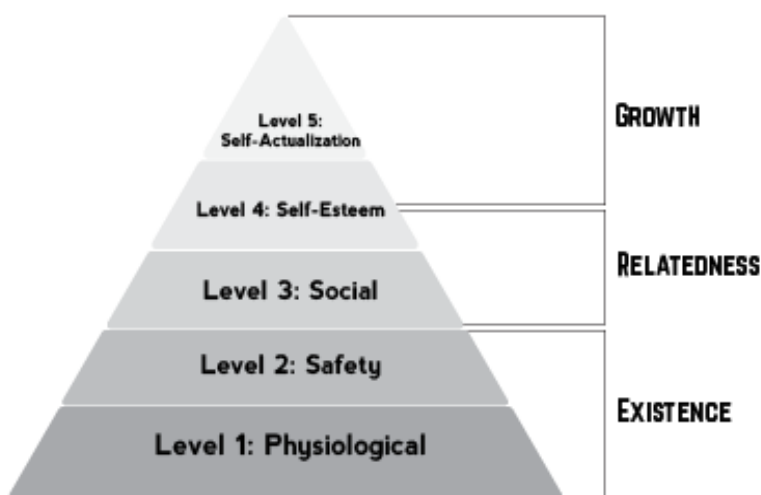
Συμπερασματικά, σύμφωνα με ποικίλες μελέτες ένας μέσος άνθρωπος ικανοποιεί περίπου το 85% των βιολογικών του αναγκών, το 70% των αναγκών ασφάλειας , το 50% των αναγκών αγάπης, το 40% των αναγκών εκτίμησης και το 10% των αναγκών αυτοπραγμάτωσης. Είναι φανερό, πως το άτομο δεν ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες του λ. χ. του δευτέρου επιπέδου, αλλά εστιάζει στις προσπάθειες για την ικανοποίηση των αναγκών της επόμενης κατηγορίας λ. χ. του τρίτου επιπέδου(Schermehorn, 2013).

2. 3. 3. Η θεωρία Ύπαρξης – Σχέσεις –ERG

Μία επέκταση της θεωρίας της εργασίας του Maslow είναι η θεωρία ERG, όπως αυτή προτάθηκε από τον Clayton Alderfer. Η εν λόγω θεωρία παρακίνησης ονομάστηκε ERG εξαιτίας των τριών αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες των αναγκών (Existence – Relatedness – Growth). Η θεωρία αυτή περιορίζει τις κατηγορίες αναγκών από πέντε σε τρεις.

Οι ανάγκες ύπαρξης είναι ανάγκες του ατόμου για υλική ευημερία. Οι ανάγκες συσχέτισης είναι αυτές της ικανοποίησης διαπροσωπικών σχέσεων. Οι ανάγκες ανάπτυξης σχετίζονται με τις επιθυμίες για διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη.

Διάγραμμα 2. 3. ERG– Θεωρία Παρακίνησης Πηγή:(Χυτήρης, 2001)



Είναι φανερό πως οι θεωρίες του Maslow και του Clayton Alderfer διαφέρουν, διότι η θεωρία του δευτέρου δεν προϋποθέτει το γεγονός ότι κάποιες συγκεκριμένες ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν προγενέστερα από κάποιες άλλες. Ορισμένες από αυτές τις ανάγκες ή ακόμα και το σύνολο αυτών μπορούν να επηρεάσουν τις ατομικές ανάγκες, οποιαδήποτε άλλη στιγμή. Ο Clayton Alderfer πιστεύει ότι οι ικανοποιημένες ανάγκες χάνουν την ικανότητα για παρακίνηση. Ταυτόχρονα, η θεωρία του περιέχει μία αρχή ματαίωσης –παλινδρόμησης, σύμφωνα με την οποία μία ήδη ικανοποιημένη χαμηλή ανάγκη μπορεί να επαπενεργοποιηθεί και να επηρεάσει τη συμπεριφορά, όταν μία ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί (Schermehorn, 2013).

2. 3. 4. Θεωρία των δύο παραγόντων

Η θεωρία του Frederick Herzberg είναι ίσως η πιο γνωστή και κοινώς αποδεκτή στο χώρο της Διοίκησης, παρά τις έντονες κριτικές και παρατηρήσεις που έχει δεχθεί, εξαιτίας της απλότητάς της. Σκοπός της μελέτης του ήταν να εξετάσει τις συνιστώσες εκείνες που κάνουν τους εργαζόμενους να έχουν υψηλό ηθικό κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, με συνέπεια την αποδοτικότητα και τη βελτίωση της απόδοσή τους. Η έρευνα του F. Herzberg επισήμανε πως βασικοί παράγοντες που προκαλούσαν ικανοποίηση από την εργασία δεν ήταν οι αντίθετοι από αυτούς που προκαλούσαν δυσαρέσκεια, δηλαδή η έλλειψη παραγόντων που προκαλούσαν ικανοποίηση δεν οδηγούσαν στη δυσαρέσκεια αλλά στη μη ικανοποίηση και η έλλειψη των παραγόντων που οδηγούν σε δυσαρέσκεια δεν οδηγούν σε ικανοποίηση αλλά σε μη δυσαρέσκεια (Hollyforde & Whiddett, 2004).

Όταν ερωτηθέντες σχολίασαν το τι είναι αυτό που τους διεγείρει στην εργασία τους, αυτοί λόγο για πράγματα που σχετίζονται με την ίδια τη φύση της εργασίας. Σύμφωνα με τον Herzberg, αυτοί οι παράγοντες ονομάζονται παράγοντες ικανοποίησης (Hollyforde & Whiddett, 2004). Αντίθετα όταν οι ερωτώμενοι απάντησαν στο ερώτημα τι είναι αυτό που τους δυσαρεστούσε δήλωσαν τα πράγματα που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Herzberg, αυτά αποκαλούνται παράγοντες υγιεινής.

Στο διάγραμμα 2.4. παρουσιάζεται η θεωρία των παραγόντων, η οποία συσχετίζεται με τους παράγοντες υγιεινής, συνεπώς με τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Επομένως, αυτή είναι περισσότερο πιθανή όταν υπάρχει χαμηλή υγιεινή. Οι παράγοντες υγιεινής βρίσκονται εντός του εργασιακού πλαισίου και περιλαμβάνουν παραμέτρους όπως οι εργατικές συνθήκες, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι οργανωτικές πολιτικές, η διοίκηση, η τεχνική της ποιότητας της επιτήρησης και ο βασικός μισθός ή ημερομίσθιο. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι η βελτίωση αυτών μπορεί να κάνει τους ανθρώπους λιγότερο δυσαρεστημένους την εργασία τους, χωρίς όμως να αυξήσει την ικανοποίηση και το κίνητρο για εργασία.

Στο διάγραμμα 2.4. ακόμη φαίνεται η συσχέτισή με τους παράγοντες ικανοποίησης, οι οποίοι αποκαλούνται ορισμένες φορές παράγοντες παρακίνησης, με την ικανοποίησή από την εργασία. Οι παράγοντες ικανοποίησης περιλαμβάνουν παραμέτρους, όπως η αίσθηση επιτεύγματος, το συναισθήματα αναγνώρισης, η αίσθηση ευθύνης, η ευκαιρία για εξέλιξη,

και τα συναισθήματα προσωπικής καταξίωσης. Ο Herzberg πιστεύει ότι η παρακίνηση στην εργασία προέρχεται από παράγοντες ικανοποίησης στα πλαίσια της εργασίας. Όταν υφίστανται οι παράγοντες αυτοί οι εργασίες γίνονται πηγή ικανοποίησης υψηλότερων αναγκών.

Για να προκύψουν όμως τέτοιες εργασίες υψηλού περιεχομένου ο Herzberg προτείνει την τεχνική εμπλουτισμού εργασίας. Αυτή καθιστά το άτομο υπεύθυνο όχι μόνο για τη διεκπεραίωση της εργασίας αλλά και για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και συνεπώς την ολοκλήρωσή της. Σε κάθε περίπτωση η θεωρία των δύο παραγόντων είναι μια ιδιαίτερα χρήσιμη υπενθύμιση ότι υπάρχουν δύο σημαντικές πτυχές σε κάθε εργασία. Πρώτον, το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή το τι κάνουν οι άνθρωποι σε σχέση με τα εργασιακά τους καθήκοντα και δεύτερον το πλαίσιο εργασίας, δηλαδή το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι περικλείονται κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Διάγραμμα 2.4. Στοιχεία της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg. Πηγή: Robbins, S (2012)



Συνοψίζοντας αξίζει να σημειωθεί ότι η θεωρία του Herzberg πάει ένα βήμα ακόμα πιο μπροστά δηλαδή θεωρείται ως μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow. Έτσι, οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει στις εγωιστικές του Maslow, ενώ οι παράγοντες της υποκίνησης αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow (Μπουραντάς 2002). Τέλος, η συμβολή του Herzberg προς τους μάνατζερ είναι πως πρέπει να εμπλουτίζουν πάντα το πλαίσιο εργασίας, για να εξαλείφουν τις πραγματικές ή δυνητικές πηγές εργασιακής δυσαρέσκειας, ενώ ταυτόχρονα

να βεβαιώνονται ότι παρέχουν παράγοντες ικανοποίησης στο εργασιακό περιεχόμενο, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες για εργασιακή ικανοποίηση.

Διάγραμμα 2.5. Σχέση μεταξύ θεωρίας Μάσλοου & θεωρίας Χέρτζμπεργκ Πηγή: Χλέτσος 2014)



2. 3. 5. Η θεωρία των κεκτημένων αναγκών

Στα τέλη της δεκαετίας του 1940, ο David McClelland και οι συνάδελφοί του άρχισαν να πειραματίζονται με έναν νέο τρόπο εξέτασης των ανθρώπινων αναγκών, το επονομαζόμενο ως TAT (Thematic Reception Test), το οποίο ζητά από τους ανθρώπους να δουν μια σειρά εικόνων και να γράψουν ιστορίες σχετικά με αυτό που βλέπουν σε αυτές. Στη συνέχεια αναλύεται το περιεχόμενο των ιστοριών και επισημαίνονται τα θέματα, στα οποία καταδεικνύονται οι δυνάμεις των τριών αναγκών - επίτευγμα, ισχύς και προσχώρηση. Σύμφωνα με τον David McClelland (Schermehorn, 2013), οι άνθρωποι αποκτούν ή αναπτύσσουν αυτές τις ανάγκες χρόνο με χρόνο σαν αποτέλεσμα των βιωμάτων και των εμπειριών τους.

Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι η επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι καλύτερα ή αποδοτικότερα, να επιλύει πιθανά προβλήματα ή ακόμα και να χειρίζεται δύσκολα και σύνθετα καθήκοντα. Οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα

αρέσκονται στο να εφαρμόζουν τις ικανότητες τους όχι μόνο στην θεωρία αλλά και στην πράξη , αναλαμβάνοντας έτσι μέτριους ή και υψηλούς κινδύνους ακόμα και σε ανταγωνιστικές καταστάσεις και απολαμβάνοντας την ευκαιρία να δουλέψουν μόνοι τους, χωρίς να εξαρτώνται από άλλους. Έτσι η κριτική σχετικά με την αποδοτικότητα, η ανάγκη για επιτεύγματα , οι υψηλοί και αρκετά απαιτητικοί σκοποί και η ατομική ευθύνη είναι χαρακτηριστικά των ατόμων αυτών.

Η ανάγκη να ισχύ είναι η επιθυμία να ασκείς έλεγχο και εξουσία στους άλλους, να επηρεάζεις σημαντικά τη συμπεριφορά τους ή να είσαι υπεύθυνος για αυτούς. Οι άνθρωποι με υψηλή ανάγκη για εξουσία έχουν κίνητρο να συμπεριφέρονται με τρόπους, οι οποίοι ασκούν σαφή επιρροή σε άλλους ανθρώπους και γεγονότα. Απολαμβάνουν να έχουν ολοκληρωτικά τον έλεγχο μιας κατάστασης και να αναγνωρίζονται για αυτή τους την ευθύνη. Ο David McClelland διακρίνει σε δύο μορφές την ανάγκη για ισχύ. Η ανάγκη για προσωπική ισχύ που είναι προσανατολισμένη στην εκμετάλλευση και περιλαμβάνει τη χειραγώγηση , με έναν και μοναδικό σκοπό την προσωπική ικανοποίηση. Αυτός ο τύπος όμως δεν είναι επιτυχημένος στο μάνατζμεντ. Αντιθέτως, η ανάγκη για κοινωνική ευθύνη είναι η θετική όψη της ισχύος και περιλαμβάνει τη χρήση ισχύος με κοινωνικά υπεύθυνο τρόπο, ο οποίος κατευθύνεται προς ομαδικούς ή οργανωτικούς στόχους αντί για προσωπικά οφέλη. Η ανάγκη αυτή για κοινωνική ευθύνη είναι απαραίτητη τη διοικητική λειτουργία.

Η ανάγκη για προσχώρηση είναι η επιθυμία των ατόμων για καθιέρωση και διατήρηση φιλικών και ζεστών σχέσεων με άλλους συνανθρώπους τους. Οι άνθρωποι με υψηλή ανάγκη για προσχώρηση αναζητούν τη συντροφικότητα, την κοινωνική αποδοχή και την ικανοποίηση μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων. Τείνουν να στρέφονται σε εργασίες, οι οποίες περιλαμβάνουν διαπροσωπικές σχέσεις και παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες για απόλαυση κοινωνικής αποδοχής.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύθηκαν οι πρωταρχικές θεωρίες παρακίνησης ανθρωπίνου δυναμικού, δηλαδή αυτές που εμφανίστηκαν ανάμεσα στις δεκαετίες 1940 με 1970. Αρχικά, έγινε μια αναφορά στη θεωρία X και Y του McGregor, ενώ στη συνέχεια, παρουσιάστηκε η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η ERG θεωρία του Alderfer, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και τέλος η θεωρία κάλυψης των τριών επίκτητων αναγκών του McClelland(Schermehorn, 2013) .

2. 4. Θεωρίες σχετικά με τη διαδικασία της παρακίνησης

Παραπάνω αναλύθηκαν οι πρώιμες θεωρίες της υποκίνησης οι οποίες εστιάζουν κατά κύριο λόγο στο περιεχόμενο. Κατόπιν θα παρουσιαστούν οι θεωρίες που σχετίζονται με τη διαδικασία της παρακίνησης , δηλαδή τις συμπεριφορές και τις συνθήκες που εξετάζουν τα είδη και τις κατηγορίες μεταβλητών. Οι κυριότερες από αυτές είναι η θεωρία των προσδοκιών του (Vroom, 1964) , η θεωρία θέσης στόχων του Edwin Locke(Schermehorn, 2013) .

2. 4. 1. Θεωρία της Προσδοκίας του VictorVroom

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom έχει στηριχθεί σε ποικίλες μελέτες των ψυχολόγων , οι οποίοι κοινοποίησαν πως η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται κυρίως σε συνειδητές συμπεριφορές και προθέσεις , οι οποίες όμως κατευθύνονται από τους στόχους που θέτει ο κάθε άνθρωπος για τον εαυτό του. Σύμφωνα με τον (Αριστείδη, 2011)« η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως ο άνθρωπος πράττει με ένα συγκεκριμένο τρόπο , βασισμένος στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα/στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές ». Η θεωρία του Vroom ερμηνεύει τη διαδικασία την οποίαένα άτομο προβαίνει σε κάποιες συγκεκριμένες δράσεις, αφού υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ανθρώπου να προβεί σε κάποια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες (Χατζηπαντελή, 1999):

- i. την αξία που έχει για το κάθε άτομο κάθε μια από τις πιθανές συνέπειες της ενέργειας του
- ii. την αντίληψη του ατόμου για την ενέργεια αυτή και κατά πόσο αυτή μπορεί να οδηγήσει σε κάποια απόρροια
- iii. την προσδοκία του ανθρώπου , ότι καταβάλλοντας τη μέγιστη δυνατήπροσπάθεια θα ολοκληρώσει αποτελεσματικά την ενέργεια

Συγκεκριμένα, ο Vroom υποθέτει ότι η παρακίνηση ενός ατόμου να εργαστεί εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ τριών παραγόντων προσδοκίας που περιγράφονται παρακάτω ως (Χατζηπαντελή, 1999):

- Προσδοκία είναι η πεποίθηση ενός ανθρώπου ότι η σκληρή δουλειά θα έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Αυτό αποκαλείται ορισμένες φορές προσδοκία ή και προσπάθεια απόδοσης.
- Συνδρομή είναι η πεποίθηση του ατόμου ότι η επιτυχημένη απόδοση πρόκειται να ακολουθείται από συνεχείς ανταμοιβές και άλλες εκφράσεις που σχετίζονται με την δουλειά. Αυτό αποκαλείται προσδοκία απόδοσης – έκβασης.
- Σθένος είναι η αξία , η οποία αποδίδει ένα άτομο σε πιθανές ανταμοιβές ή και άλλες εκφράσεις που σχετίζονται με την εργασία.

Ο Vroom (Τριπερίνα, 2002) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν αντικειμενικά και ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό τους περιβάλλον και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε αποδοτικότερα αποτελέσματα. Το υπόδειγμα της συγκεκριμένης θεωρίας συνοψίζεται στη σχέση:

Παρακίνηση = Προσδοκία * Συνδρομή * Σθένος

Η θεωρία προσδοκιών η παρακίνηση Π, η προσδοκία ΠΡ, η συνδρομή Σ και το σθένος ΣΘ σχετίζονται μεταξύ τους με πολλαπλασιαστικό τρόπο (Τριπερίνα, 2002):

$\Pi = \Pi P * \Sigma * \Sigma \Theta$

Παράλληλα, ο Vroom τόνισε ότι η απόφαση για δράση προκύπτει από το παραπάνω γινόμενο, των τριών αυτών και σε περίπτωση που κάποια από τις τρεις συνιστώσες μηδενιστεί , τότε η συνολική παρακίνηση για την εκτέλεση μιας σειράς πράξεων είναι μηδενίζεται(Χατζηπαντελή, 1999). Άρα, αν οι μάνατζερ προσδοκούν να προκαλέσουν τη μέγιστη παρακίνηση εργαζομένων τους θα πρέπει πρώτα να έχουν εξασφαλίσει σε σημαντικό βαθμό τις απαραίτητες και ορθολογικότερες συνθήκες εργασίας.

Εν κατακλείδι, αυτός πιστεύει ότι ο εργαζόμενος υποκινείται όταν αισθάνεται ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα οξύνει την απόδοση του και θα έχει ως απόρροια να αποκτήσει ανταμοιβές που έχουν ίση ή και περισσότερη αξία για τον ίδιο. Η υποκίνηση λοιπόν είναι μια συνάρτηση της προσδοκίας, ότι δηλαδή η αύξηση των προσπαθειών θα καταλήξει σε όξυνση της απόδοσης και της προσδοκίας και ότι η αύξηση της

αποδοτικότητας θα καταλήξει στην αύξηση των προσδοκώμενων ανταμοιβών ή της έντασης της επιθυμίας του εργαζόμενου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών(Μπουραντάς 2002).

2. 4. 2. Θεωρία Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία του Adams σχετικά με την παρακίνηση έγινε γνωστή στο management μέσω μιας εργασίας του που βασίζεται στη λογική των κοινωνικών συγκρούσεων και σε μια κατάσταση ανισότητας , η οποία θεωρείται ευκαιρία παρακίνησης. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι έχουν αντιμετωπιστεί άδιστα σε σχέση με κάποιους άλλους παρακινούνται να εξαλείψουν την αδικία αυτή , να αποκαταστήσουν το αίσθημα δικαιοσύνης και να βρουν το δίκιο τους(Χυτήρης, 2001) . Η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει :

Το γεγονός ότι ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει και προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη, μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου που προσφέρει (Χυτήρης, 2001). Αν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αμείβεται παραπάνω από τους συναδέλφους τους, τότε βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αντίθετα αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά την υποβαθμίζει σε μεγάλο βαθμό.

Ακόμη, ότι ο εργαζόμενος αμείβεται ανά ώρα και αν αντιληφθεί την αδικία προς το πρόσωπό του , επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας το μέγεθος της ποσότητας του έργου που προσφέρει. Έτσι, αν νιώσει πως πληρώνεται παραπάνω σε σχέση με τους συνεργάτες του , προσπαθεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα του ενώ στον αντίποδα αν καταλάβει πως αμείβεται λιγότερο αμβλύνει την παραγωγικότητα του , το οποίο θεωρείται μειονέκτημα για τον οργανισμό.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από μελέτες που αφορούν περιπτώσεις, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούσαν ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους στην εκάστοτε εργασία. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται , αντέδρασαν ανάλογα με το επίπεδο της ηθικής τους, συνεπώς με την σημαντική αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Η πιο βάσιμη αντίρρηση σ' αυτή τη θεωρία είναι ότι σχετίζεται με μια μόνο αξία αυτήν της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη όμως το σύνολο των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χατζηπαντελής , 1999) .

2. 4. 3. Υπόδειγμα θεωρίας της προσδοκίας του Porter και Lawler

Οι (Porter & Lawler, 1968) επεξεργάστηκαν τη θεωρία προσδοκίας του Vroom και συνέταξαν ένα πολυπλοκότερο μοντέλο, το οποίο παρουσιάζει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να μπορέσει να προσφέρει μία ολοκληρωμένη και πολύπλευρη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Το υπόδειγμα της προσδοκίας, Porter και Lawler έχει ως πυρήνα την ικανοποίηση του εργαζομένου. Βέβαια, όπως και στη θεωρία του Vroom δεν υφίσταται κάποια σαφής περιγραφή της σχέσης ικανοποίησης και απόδοσης. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης αναλύεται στο μοντέλο παρακίνησης των Porter και Lawler, το οποίο φαίνεται να αποτελεί μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Οι Porter και Lawler υπέθεσαν στο μοντέλο τους ότι η παρακίνηση - υποκίνηση (προσπάθεια ή δύναμη) δεν συσχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες υπολογιστικές διαδικασίες που υλοποιούν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιωθεί η απόδοσή τους. Η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση είναι διαφορετικοί συντελεστές οι οποίοι σχετίζονται μεταξύ τους με ξεχωριστό τρόπο. Το πιο σημαντικό στη θεωρία των Porter και Lawler είναι τι συμβαίνει μετά την απόδοση, δηλαδή οι ανταμοιβές που ακολουθούν και πώς αυτές θα καθορίσουν την ικανοποίηση (Luthans, 2002).

Στην συνέχεια, εκθέτονται οι τέσσερις βασικές μεταβλητές του μοντέλου των Porter – Lawler και απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα 2. 6. Αυτές είναι η προσπάθεια, η απόδοση, η ανταμοιβή και η ικανοποίηση.

Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές ταυτίζονται στην ουσία με τους παράγοντες «υγιεινής» που αναφέρθηκαν νωρίτερα , ενώ οι εξωτερικές με τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg. Η ικανοποίηση του εργαζομένου όμως καθορίζεται τόσο από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές όσο και από το πόσο δίκαιες είναι αυτές οι ανταμοιβές που απολαμβάνει σε σύγκριση με αυτές που η επιχείρηση προσφέρει στους εργαζομένους για αντίστοιχες καταβαλλόμενες προσπάθειες και αποδόσεις (Μπουραντάς, 2002).

2. 4. 4. Η θεωρία θέσης στόχου του Locke

Η βασική πρόταση της θεωρίας του Edwin Locke είναι ότι οι στόχοι μπορεί να αποτελούν πολύ υψηλό κίνητρο αν θέτονται και διαχειρίζονται ορθολογικά. Οι στόχοι είναι αυτοί που δίνουν κατευθύνσεις στους ανθρώπους ακόμα και κατά την εργασία τους. Παράλληλα, οι σκοποί αποσαφηνίζουν τις προσδοκίες απόδοσης στις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων με τους υφισταμένους, μεταξύ των συναδέλφων και ανάμεσα σε υπομονάδες που υφίστανται εντός του οργανισμού. Ακόμη, καθιερώνουν ένα πλαίσιο συνεχούς αναφοράς για κριτική σε σχέση με τα καθήκοντα και παρέχουν ένα θεμέλιο για την αυτό-διαχείριση της συμπεριφοράς των εργαζομένων .

Έτσι λοιπόν, πρέπει να θέτονται στόχοι, οι οποίοι θα οδηγήσουν τους εργαζόμενους στην επιτυχία και την αποδοτικότητα. Ο στόχος που θα παρακινήσει τον εργαζόμενο σε μια επιτυχημένη και παραγωγική συμπεριφορά θα πρέπει να αποτυπώνεται ξεκάθαρα και με σαφήνεια, να είναι ευρέως αποδεκτός από τους όλους τους εργαζόμενους, καθώς επίσης και να περιλαμβάνει κάποιο βαθμό δυσκολίας ως προς την επίτευξη του , ώστε να δημιουργείται το αίσθημα της πρόκλησης στον εργαζόμενο. Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο ρόλο κατέχει η πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την βελτίωση της προσπάθειας επίτευξης των στόχων τους, διότι με αυτόν τον τρόπο ενισχύεται το ηθικό τους και νιώθουν ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό. Μέσα από την θεωρία του καθορισμού του στόχου οι οργανισμοί/επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν ιδιαίτερα την παρακίνηση των εργαζομένων. Επομένως, αυτό που δίνει ώθηση στο να ενεργοποιηθεί ένας εργαζόμενος είναι οι στόχοι που θέτονται, όσο δύσκολοι και αν είναι, αφού το κάθε άτομο έχει την δυνατότητα να μοχθήσει σε υψηλότερο και πιο απαιτητικό επίπεδο (Ambrose, 1999) .

Επιπρόσθετα , οι στόχοι βρίσκονται πιο κοντά στην ολοκλήρωσή τους από ότι οι ανάγκες και οι αξίες και έτσι πρέπει να ερμηνευτούν και να προβλέψουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια και σαφήνεια. Γι' αυτό το λόγο διατυπώθηκε μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ των στόχων και απόδοσης με κυριότερα σημεία τα εξής (Χατζηπαντελής, 1999) :

1. Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν τους εργαζόμενους σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι.
2. Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι, σαφής και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος.
3. Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση. Αυτοί είναι οι εξής: η στροφή της προσοχής και της πράξης προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση, η ενεργοποίηση της προσπάθειας, η όξυνση της επιμονής, η αναζήτηση της στρατηγικής που θα κατευθύνει τους εργαζόμενους σε υψηλότερη απόδοση.
4. Η στοχοθεσία όμως είναι σημαντικό και πρέπει να συνδυάζεται με ανατροφοδότηση ,δηλαδή παροχή έγκαιρης πληροφόρησης , ώστε να υφίσταται επιτυχία στην κάλυψη των στόχων.
5. Η αποδοχή των στόχων από τους εργαζομένους αποτελεί ύψιστη προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.
6. Η απόδοση των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από την ανάμειξη και τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους αλλά εξαρτάται από παράγοντες, όπως είναι προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.
7. Η χρηματικές απολαβές είναι αυτές που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη στοχοθεσία. Μπορούν να ενθαρρύνουν τον αυθόρμητο καθορισμό στόχων (ακόμη και εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορούν να οδηγήσουν σε στόχους υψηλότερους από αυτούς που θα είχαν τεθεί αρχικά , αν δεν υπήρχε καθόλου αμοιβή και ακόμη μμπορούν να οδηγήσουν σε αποδοχή των στόχων.
8. Η αποτελεσματικότητα της Στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό τρόπο και μόνιμο με τις ατομικές διαφορές προσωπικότητας ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Τέλος, με τη θεωρία του ο Edwin Locke πιστεύει ότι η θέση στόχων μπορεί να βελτιώσει την ατομική εργασιακή συμπεριφορά και την ικανοποίηση από την εργασία.

2. 4. 6. Θεωρία αυτό- αποδοτικότητας του Albert Bandura

Στενά συσχετιζόμενη με τη θεωρία της προσδοκίας, με τις προσεγγίσεις θέσης στόχων και της παρακίνησης είναι η θεωρία αυτο-αποδοτικότητας, η οποία αναφέρεται επίσης ως θεωρία κοινωνικής εκμάθησης. Βασισμένη στην εργασία του ψυχολόγου Albert Bandura, η έννοια της αυτό-αποδοτικότητας αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι μπορεί να ανταποκριθεί σε ένα καθήκον. Η έννοια της αυτό-αποδοτικότητας συνδέεται με το αίσθημα σιγουριάς, τις δεξιότητες και τις ικανότητες. Η θεωρία αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι οτιδήποτε γίνεται για να ενισχύει συναισθήματα σιγουριάς, δεξιότητας και ικανότητας είναι πιθανόν να δώσει και υψηλά επίπεδα παρακίνησης.

Η ουσία της θεωρίας είναι ότι όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ικανοί, αυτόματα νιώθουν μεγαλύτερη παρακίνηση να εργαστούν σκληρά σε ένα καθήκον που τους έχει ανατεθεί. Η Wall Street Journal το έχει αποκαλέσει αυτό ως αδιαμφισβήτητη πίστη των ανθρώπων να έχουν ότι χρειάζεται ώστε να επιτύχουν. Η αυτό- αποδοτικότητα, όμως δεν είναι παρά ένα μη-διαφοροποιημένο συναίσθημα βεβαιότητας, σύμφωνα με τον Bandura. Αντιθέτως, παρουσιάζεται ως μία μορφή συγκεκριμένης πίστης που αφορά την ικανότητα κάποιου να επιτύχει σε ένα καθήκον (Schermehorn, 2013).

Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί πως η συσχέτιση μεταξύ των ιδεών του Bandura, των συστατικών στοιχείων της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom και της θεωρίας στοχοθεσίας του Locke πρέπει να είναι ξεκάθαρη. Σχετικά με τον Vroom, ένα άτομο με υψηλή αυτό-δραστηκότητα θα έχει υψηλότερες προσδοκίες ότι μπορεί να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης καθηκόντων. Είναι γεγονός πως αυτό αυξάνει την παρακίνηση. Σε σχέση με τον Locke, η αυτο- δραστηκότητα σχετίζεται με τη βούληση ενός ατόμου να θέτει δύσκολους και απαιτητικούς στόχους απόδοσης. Συνοψίζοντας και στις δύο θεωρίες είναι γενικά αποδεκτό ότι αυτοί που επηρεάζουν (managers) και κατά συνέπεια συμβάλλουν στη δημιουργία συναισθημάτων αυτο-δραστηκότητας στους άλλους πρέπει να ενισχύουν την παρακίνηση τους για εργασία.

Σύμφωνα τον Bandura υπάρχουν τέσσερις τρόποι, με τους οποίους μπορείς και να βελτιωθεί η αυτό - αποδοτικότητα. Ο πρώτος είναι η θέση της εξουσίας όταν ένα άτομο δηλαδή αποκτά αυτοπεποίθηση μέσα από κάποια θετική εμπειρία. Είναι αδιαμφισβήτητο πως όσο περισσότερο το άτομο εργάζεται σε ένα καθήκον τόσες περισσότερες εμπειρίες αποκτά από αυτό , συνεπώς και μεγαλύτερο ποσοστό αυτοπεποίθησης στο να το φέρεις εις πέρας. Ο δεύτερος είναι η μοντελοποίηση μέσω άλλων, δηλαδή ότι το άτομο μπορεί να αποκτήσει γνώσεις μέσα από την παρατήρηση των άλλων. Όταν κάποιος άλλος είναι καλός σε ένα καθήκον που του έχει ανατεθεί και υπάρχει εξωτερικά από κάποιον άλλο εργαζόμενο η δυνατότητα παρατήρησής του για παράδειγμα με ποιον τρόπο το εκτελεί ή πως το διαχειρίζεται , τότε και το ίδιο το άτομο αισθάνεται ικανό να το καταφέρει. Ο τρίτος αναφέρεται ως προφορική πειθώ όταν κάποιος μας ζητά ή μας ενθαρρύνει να ολοκληρώσουμε ένα έργο που μας έχει ανατεθεί. Όταν οι άλλοι επαινούν τις προσπάθειές που καταβάλλουμε και προσπαθούν συσχετίζουν τις προσπάθειες αυτές με υψηλές επιτυχίες απόδοσης λαμβάνεται από το άτομο που εκτελεί το καθήκον σημαντικός βαθμός παρακίνησης. Τέλος ,ο τέταρτος τρόπος είναι η συναισθηματική διέγερση ,διότι όταν το άτομο υφίσταται υψηλό επίπεδο διέγερση ή ενέργειας, τότε καθίσταται μέγιστη αποδοτικότητα σε μία κατάσταση.

2. 5. Θεωρία ενίσχυσης

Οι θεωρίες παρακίνησης που αναλύθηκαν μέχρι τώρα συσχετίζονται με την εξήγηση του γιατί οι άνθρωποι κάνουν πράγματα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, να εξαλείψουν τις ανισότητες, να αξιολογήσουν τις προσδοκίες και να επιδιώξουν στόχους. Η θεωρία ενίσχυσης αντιθέτως είναι αυτή που υπογραμμίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία εξαρτάται και προσδιορίζεται από τις περιβαλλοντικές συνέπειες της. Αντί να εστιάζει μόνο στο άτομο ώστε να εξηγήσει την παρακίνηση τονίζει το εξωτερικό περιβάλλον που βρίσκεται αυτό και τις επιδράσεις που δέχεται. Οι βασικές προτάσεις της θεωρίας βασίζονται σε αυτό που αποκαλεί ο E. L. Thorndike νόμο του αποτελέσματος και επισημαίνει πως η συμπεριφορά, η οποία έχει ως απόρροια ένα ευχάριστο αποτέλεσμα είναι αρκετά πιθανόν να επαναληφθεί μελλοντικά. Αντίστοιχα, η συμπεριφορά η οποία καταλήγει σε ένα δυσάρεστο αποτέλεσμα είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί (Schermehorn, 2013).

2. 5. 1. Στρατηγικές ενίσχυσης

Ο ψυχολόγος (Skinner, 1975) εισήγαγε την έννοια της εξαρτημένης απόκρισης, ως τη διαδικασία εφαρμογής του νόμου του αποτελέσματος στον έλεγχο της συμπεριφοράς μέσω του ελέγχου των συνεπειών της. Τέσσερις είναι οι στρατηγικές ενίσχυσης που χρησιμοποιούνται στην εξαρτημένη απόκριση. Αυτές είναι :

- Η θετική ενίσχυση « positive reinforcement », η οποία ενδυναμώνει ή οξύνει τη συχνότητα της επιθυμητής συμπεριφοράς, κάνοντας μία ευχάριστη συνέπεια να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υλοποίηση της.
- Η αρνητική ενίσχυση « negative reinforcement », η οποία αυξάνει τη συχνότητα ή παγιώνει την επιθυμητή συμπεριφορά, κάνοντας την αποφυγή μιας δυσάρεστης συνέπειας να επηρεάζεται άμεσα από την πραγματοποίηση της.
- Η τιμωρία «punishment» αμβλύνει τη συχνότητα ή ακόμα και εξαλείφει σε μεγάλο βαθμό μία ανεπιθύμητη συμπεριφορά, κάνοντας κάποια δυσάρεστη συνέπεια να εξαρτάται από το επακόλουθο της.
- Η εξαφάνιση « extinction » μειώνει τη συχνότητα ή εξαλείφει τελείως μία ανεπιθύμητη συμπεριφορά, κάνοντας την να επηρεάζεται άμεσα από την πραγματοποίηση της.

2. 6. Παράγοντες παρακίνησης

Σύμφωνα με τον (Patton, 1970) οι πιο σημαντικοί παράγοντες υποκίνησης των στελεχών είναι ακόλουθοι :

- i. Η πρόκληση (το ενδιαφέρον) για την εργασία είναι ιδιαίτερα σημαντικά , αφού για να είναι τα άτομα πιο αποτελεσματικά πρέπει να έχουν σαφή και ξεκάθαρη εικόνα του σκοπού της εργασίας τους. Ακόμα πρέπει να υφίστανται όρια εξουσίας, προσδοκίες και πεποιθήσεις.

- ii. Το κύρος , το οποίο περιλαμβάνει τίτλους, μπόνους , προαγωγές, μέγεθος του γραφείου κλπ.
- iii. Η παρακίνηση για την ανάληψη ηγεσίας.
- iv. Η ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.
- v. Ο φόβος, ο οποίος σχετίζεται με πιθανά σφάλματα, μειώσεις προσωπικού ή και απολαβών κλπ.
- vi. Οι αποδοχές

Όλα τα παραπάνω θεωρούνται παράγοντες παρακίνησης, αλλά συνδέονται άμεσα με άλλα κριτήρια όπως τα κοινωνικά δηλαδή η ηλικία του εργαζομένου, το συνολικό εισόδημα, οι προσδοκίες , το επίπεδο ανέλιξης, το επίπεδο ιεραρχίας, την προσωπικότητα κ. λπ. Πολλές φορές οι χρηματικές απολαβές δεν είναι μόνο μια οικονομική ανταμοιβή προς τον εργαζόμενο, αλλά είναι και ένα αντιπροστατευτικός συντελεστής υποκίνησης, αφού αυτός αισθάνεται σημαντικός για την επιχείρηση και νιώθει ότι προσφέρει σ' αυτήν.

Αξίζει να σημειωθεί ακόμη πως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που διαδραματίζουν αξιόλογο ρόλο ως μέσα υποκίνησης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους, η οποία μπορεί να σχετίζεται με επαίνους, η εξασφάλιση, η πληροφόρηση, η ενίσχυση και αδιαμφισβήτητα το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο εργαζόμενος δουλεύει και κινείται. Επίσης, η συμμετοχή , ανάμειξη και η αρωγή σε μια εργασία υποκινούν τους εργαζόμενους , διότι τους δίνουν την ευκαιρία να αναμειχθούν σε διάφορα ζητήματα λόγου χάρη στην λήψη αποφάσεων. Είναι βέβαιο, λοιπόν ότι και η συμμετοχή είναι ένα είδος καταξίωσης και αναγνώρισης , αφού ικανοποιεί μια υψηλή και σημαντική ανάγκη για το άτομο, την ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς και κοινωνική αποδοχή. Ένας άλλος πολύ σημαντικός συντελεστής είναι η κατάρτιση όχι μόνο αυτή που έχει λάβει ο εργαζόμενος (π.χ. σπουδές) αλλά επίσης και αυτή που θα ήθελε να λαμβάνει κατά την περίοδο της εργασίας του (π.χ. σεμινάρια). Αυτό είναι καθοριστικό, γιατί η συνεχής επιμόρφωση και ο εμπλουτισμός των γνώσεων επιφέρει διεύρυνση πνευματικών οριζόντων και αποδοτικότητά όσον αφορά την εργασία του . Παράλληλα, οι εργασιακές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση όπως για παράδειγμα , το θετικό - ευχάριστο κλίμα που δημιουργείται επιφέρει ποικίλα συναισθήματα όπως χαρά και οξύνει σημαντικά την αποδοτικότητα του και την παραγωγικότητα του προσωπικού. Είναι αδιαμφισβήτητο πως

όλα αυτά πρόκειται να έχουν και ευνοϊκό αντίκτυπο στους πελάτες, αφού οι υπάλληλοι θα νιώθουν αναγνωρισμένοι. Επίσης, με τα παραπάνω συσχετίζονται ο βαθμός συναδελφικότητας, αλληλεγγύης, κατανόησης και συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων αλλά και των προϊσταμένων. Τέλος, η πολιτική προσωπικού διαδραματίζει αξιόλογο ρόλο αφού, απαρτίζεται από μερικούς κανόνες και αρχές που έχουν θεσπιστεί από τη διεύθυνση (Κωνσταντίνου, 1991).

Παρακάτω αναφέρονται τα αποτελέσματα μιας μελέτης που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η οποία έθιγε το ερώτημα τι παρακινεί τους εργαζόμενους, ώστε να κάνουν σωστά και αποτελεσματικά την εργασία τους.

Πίνακας 2. 1. Λόγοι Υποκίνησης Εργαζομένων Πηγή: “Μάνατζμεντ ΙΙ. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”,

ΛΟΓΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
Η ανάγκη επιτυχίας	38%
Ο ανταγωνισμός στην εργασία	15%
Η φύση της εργασίας	11%
Μη υλική αναγνώριση	10%
Η υπευθυνότητα	9%
Χρηστική επιβράβευση	7%
Η σχέση με τους προϊσταμένους	7%
Η εικόνα της επιχείρησης	2, 4%
Η σχέση με τους συνάδελφους	0, 5%
Οι συνθήκες εργασίας	0, 1%

Κεφάλαιο 3. Εργασιακή/ Επαγγελματική Ικανοποίηση

3. 1. Εργασιακή ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση (job satisfaction) και η παρακίνηση είναι αδιαμφησβήτητα δυο αλληλένδετες έννοιες, οι οποίες οδηγούν στην όξυνση των επιδόσεων των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε ποικίλες ενέργειες (κίνητρα), ώστε να υποκινήσουν το προσωπικό με αποτέλεσμα να επέλθει όχι μόνο αύξηση της αποδοτικότητας τους όσο και ικανοποίησης από την εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κομβικότερα θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, διότι συνδέει άμεσα μία ακόμα έννοια , αυτή της ψυχικής υγείας του εργατικού δυναμικού. Επίσης σχετίζεται με τη μεγιστοποίηση του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων , ώστε να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις μόνιμο , σταθερό και ικανοποιημένο προσωπικό. Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά ορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του , αλλά συνήθως μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Saputra & Mahaputra, 2022). Ο επίσημος ορισμός που έχει δοθεί και χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια υπογραμμίζει την εργασιακή ικανοποίηση, ως μία συναισθηματική κατάσταση, είτε ευχάριστη, είτε θετική που πηγάζει από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου (Locke, 1986). Η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα μεγάλη, καθώς διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο τα άτομα αποδίδουν στην δουλειά τους.

Σύμφωνα με τον (Spector, 1997) η ικανοποίηση από την εργασία αντιμετωπίζεται συνήθως σαν μια πληθώρα διαφορετικών συναισθημάτων και αντιδράσεων που σχετίζονται με την επαγγελματική κατάσταση ή με άλλα λόγια με το πώς νιώθουν οι άνθρωποι στις διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Το 2000 συγκεκριμενοποιείται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ως τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που βιώνει το άτομο στην εργασιακή του απασχόληση . Ακόμη, οι (Adio & Ayinla, 2015) ανέφεραν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είχε οριστεί ως ένα πολύ σημαντικό συστατικό για την παρακίνηση ενός ανθρώπου και την συνεισφορά του στην παραγωγική διαδικασία.

Επιπλέον, οι (Mueller & McCloskey, 1985) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως η θετική επίδραση κατά την διάρκεια της εργασίας ενώ κατά

τον (Fisher, 2003) θεωρείται αναμφισβήτητα μια αρκετά σταθερή εκτίμηση για το πώς η εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες, τα θέλω ή τις προσδοκίες του κάθε εργαζόμενου. Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια στάση συμπεριφοράς που σχετίζεται με τη συνολική στάση απέναντι στη ζωή, ή ικανοποίησης από τη ζωή (Illies et al. , 2009).

Τέλος, με τον ορισμό του (Locke, 1991) αναλύεται η σημασία του συναισθήματος και της γνώσης και της σκέψης. Σκεφτόμαστε, άρα έχουμε συναισθήματα γι' αυτά που σκεφτόμαστε και αντίθετα αισθανόμαστε κάτι, άρα σκεφτόμαστε αυτό που νιώθουμε. Είναι γενικά αντιληπτό πως η γνώση και το συναίσθημα έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους και τον λόγο αυτόν, όταν αξιολογούμε την εργασία μας, όπως και κάθε τι σημαντικό, ενεργοποιούνται οι συναισθηματικοί αλλά και οι γνωστικοί μηχανισμοί. Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μία απλή αλλά μια πολυδιάστατη έννοια και συνίσταται από πολλούς επιμέρους παράγοντες. Παρακάτω γίνεται ένας διαχωρισμός που γίνεται είναι ανάμεσα στους δύο τύπους της ικανοποίησης : στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987).

- Η εσωγενής ικανοποίηση , (εσωγενείς παράγοντες) η οποία συσχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και συγκλίνει με εκείνες τις πλευρές της εργασίας που σχετίζονται με τη διεξαγωγή της.

Για παράδειγμα, την ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, τον βαθμό υπευθυνότητας, την ποικιλία δραστηριοτήτων, τη χρήση δεξιοτήτων, την εποπτεία κτλ.

- Η εξωγενής ικανοποίηση , (εξωγενείς παράγοντες) η οποία σχετίζεται με πλαίσιο , μέσα στο οποίο διεκπεραιώνεται και ολοκληρώνεται η εργασία και συχνά αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, όπως η διοίκηση, τα ωράρια, η ασφάλεια, οι αμοιβές κτλ.

Ο διαχωρισμός αυτός έχει κάποια άμεση συσχέτιση με την ιεράρχηση αναγκών του Maslow και τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg. Η σχέση αυτή ανάμεσα στα κίνητρα, την απόδοση και την ικανοποίηση είναι άρρηκτη και η μεταβολή σε μία από αυτές έχει σημαντική επίδραση στις υπόλοιπες (Berry&Houston, 1993). Η έννοια της

εργασιακής ικανοποίησης είναι συνδεδεμένη αλληλένδετη με την έννοια της υποκίνησης, της οργανωσιακής αφοσίωσης και της αποδοτικότητας (Judge et al. , 2001)

Είναι δυνατόν ο εργαζόμενος να αισθάνεται ικανοποιημένος και να αποδίδει στην εργασία του παρότι οι υλικές απολαβές είναι χαμηλές. Ο κύριος λόγος είναι πως ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες και οι ανάγκες αναγνώρισης (Καψάλης , 2006). Μια δεκαετία μετά περίπου τροποποιεί τον παραπάνω ορισμό και διαπιστώνει πως η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση που λαμβάνει εργαζόμενος από την δουλειάς ή την εμπειρία εργασίας του (Vandenabeele, 2009). Συνεπώς, ο ορισμός που δίνεται η περισσότερη βάση ταυτίζεται με το συναίσθημα και τη γνώση.

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση ποικίλει ανάλογα με το βαθμό, στον οποίο οι ανάγκες ενός υποκειμένου μπορούν να ικανοποιηθούν. Όσο μεγαλύτερη είναι η υπάρχουσα ανάγκη, τόσο περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψή αυτής της ανάγκης (Schaffer, 1953). Συνοψίζοντας, θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης μπορούν να επιτύχουν περισσότερο σε αύξηση της παραγωγικότητας τους, να έχουν μικρότερο ποσοστό παραπόνων και αργοποριών, ατυχημάτων, απουσιών και αποχωρήσεων και γενικά να είναι οι περισσότεροι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Montana & Charnov, 2008).

3. 2. Προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον (Spector, 1997) υφίστανται δύο διαφορετικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης, η μια σχετίζεται με τον εργαζόμενο και η άλλη με την επιχείρηση. Η πρώτη αφορά την ανθρωπιστική προσέγγιση η οποία συσχετίζεται με την υιοθέτηση του σεβασμού και της δικαιοσύνης που πρέπει να αποδίδεται σε όλους τους ανθρώπους. Με αυτή την έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά ως ένα βαθμό την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό χώρο. Ακόμη μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη συναισθηματικής ευεξίας ή καλής ψυχικής υγείας. Δεύτερον, η ωφελμιστική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε συμπεριφορές που επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία όλης της επιχείρησης.

Επίσης αυτός αναφέρει ότι υπάρχουν δυο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης : πρώτον, η διεθνή προσέγγιση που παρουσιάζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, σύνολο συναισθημάτων απέναντι στην εργασία τους άτομου και δεύτερον, η προσέγγιση που εστιάζει και εξειδικεύεται σε επιμέρους οπτικές της εργασίας όπως για παράδειγμα οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για ανέλιξη ή προαγωγή, η επικοινωνία με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθαυτή.

Η δεύτερη προσέγγιση θεωρείται πως πλησιάζει περισσότερο την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης , γιατί είναι πιθανότερο κάποιος εργαζόμενος να είναι δυσαρεστημένος με κάτι που αφορά την εργασία του, για παράδειγμα την έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους του και τις δυσμενείς εργασιακές συνθήκες. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με διάφορες διαστάσεις της όπως η φύση της εργασίας, οι χρηματικές απολαβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, οι εργασιακές συνθήκες, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η προσωπική ανάπτυξη, η ασφάλεια, οι συνάδελφοι, η εποπτεία, η εργοδοσία και οι πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και είναι αυτή που καταδεικνύει σε μεγάλο βαθμό πως αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία τους γενικά και στο περιβάλλον της εργασία τους ειδικά. Η μελέτη της ικανοποίησης έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον , αφού η εργασία γιατί συσχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, την συχνή εναλλαγή εργασίας, τις απουσίες, την ψυχική και τη σωματική υγεία και την ευημερία και την ικανοποίηση από την ζωή (Spector, 1997).

Συνοψίζοντας, είναι ευρέως αποδεκτό πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι δυσκολότερο να αναζητήσουν αλλού εργασία ή και τελικά να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Ενώ αντίθετα, είναι πολύ πιθανό οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με την υφιστάμενη εργασία τους να αναζητήσουν αλλού εργασία.

3. 3. Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζει ποικίλους διαφορετικούς παράγοντες όπως, η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, η εμπειρία του εργαζομένου, η

ποιότητα, οι συνθήκες εργασίας, το μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, οι προσδοκίες μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού, οι διαπροσωπικές σχέσεις και ο τύπος συστήματος ηγεσίας που εφαρμόζεται στην εκάστοτε επιχείρηση (Saputra & Maharputra, 2022). Οι παράμετροι αυτοί είναι :

- *Ατομικοί-Προσωπικοί παράγοντες* , όπως για παράδειγμα : το φύλο, η προσωπικότητα, η εκπαίδευση, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση κ. α.
- *Οργανωσιακή παράγοντες* , όπως για παράδειγμα: η φύση της εργασίας, η αυτονομία, το σύστημα διοίκησης, η πολιτική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι δυνατότητες για εξέλιξη και αναγνώριση, οι συνθήκες και ο φόρτος εργασίας, η εποπτεία, ο τύπος ηγεσίας κ. α.
- *Κοινωνικοί παράγοντες*, όπως για παράδειγμα: οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι δυνατότητες για διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργασίες, η ομαδικότητα κ. α.
- *Περιβαλλοντικοί παράγοντες*, όπως για παράδειγμα: οι οικονομικές, κοινωνικές (κοινωνική αποτίμηση επαγγέλματος) και τεχνολογικές κυβερνητικές (έλλειψη αξιοκρατίας) επιρροές κ. α.
- *Πολιτισμικοί παράγοντες* , όπως για παράδειγμα : οι στάσεις, οι αξίες, οι πεποιθήσεις και οι απόψεις για τον οργανισμό. Οι ίσες ευκαιρίες, το αίσθημα δικαιοσύνης και το ενδιαφέρον για ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Έρευνα του (Bar, 1958) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι σε έναν κλάδο της εργασίας τους τείνουν να είναι εξίσου ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι και σε άλλους τομείς. Βέβαια, πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που τείνουν να είναι ευχαριστημένοι μόνο σε μερικές πλευρές της επαγγελματικής τους ζωής, ενώ σε άλλες δεν είναι νιώθουν το ίδιο ικανοποιημένοι.

Πολλές έρευνες καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τόσο τη συναισθηματική και όσο τη φυσική ευεξία ενός υποκειμένου. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με όλα αυτά που επιθυμούν ή επιδιώκουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή καθρεφτίζουν την αντίδραση τους σε αυτά τα οποία λαμβάνουν. Εκτενέστερα, οι

παράγοντες που συμβάλλουν ιδιαίτερα στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ακόλουθοι (Schermerhorn, 2012). :

- Ο άμεσος προϊστάμενος που σχετίζεται λόγω χάρη με τη σαφή επεξήγηση των καθηκόντων των εργαζομένων.
- Η ομαδικότητα και συνεργασία τόσο μεταξύ των προϊσταμένων όσο και μεταξύ των υφισταμένων.
- Οι εργασιακές συνθήκες για παράδειγμα ο επαρκής φωτισμός και εξαερισμός της επιχείρησης.
- Η αποτελεσματική ηγεσία και ο σωστός σχεδιασμός.
- Οι εργασιακοί ρόλοι και η πιθανή εξειδίκευση.
- Η σωστή επικοινωνία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους.
- Η εταιρική κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Η κατάρτιση.
- Η αναγνώριση των εργαζομένων και οι ανταμοιβές οι οποίες λαμβάνουν.
- Η ανέλιξη και η ανάπτυξη καριέρας τους.
- Τα προνόμια που απολαμβάνουν.

Από μελέτες που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση έχει παρατηρηθεί πως ο προϊστάμενος του ατόμου αποτελεί ίσως τον κυριότερο και το βασικότερο παράγοντα της ικανοποίησης (Schermerhorn, 2012). Ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η ικανότητα επίλυσης θεμάτων που προκύπτουν αποτελούν τις τρεις πιο σημαντικές συνιστώσες, οι οποίες θα έχουν ως απόρροια τη δημιουργία και τη θέσπιση ενός θετικού ή αρνητικού προτύπου του προϊσταμένου. Ύστερα, από αυτά επέρχεται το ομαδικό πνεύμα , οι επιτυχείς διαπροσωπικές σχέσεις και η συνεργασία που επικρατεί στην εκάστοτε επιχείρηση. Σύμφωνα με τους (Koustelios et al.,2004) τα δυο πιο συχνά αλλά ταυτόχρονα κύρια χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επιδρούν άρρηκτα στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι προστριβές μεταξύ των ατόμων και η μη ορθολογική επεξήγησή των ρόλων των εργαζομένων. Από διάφορες έρευνες είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι έχουν

την ανάγκη να μπορούν να ζητήσουν αρωγή από τους συναδέλφους τους, σε περίπτωση που τη χρειαστούν. Πέρα από την ομαδικότητα και τη συνεργασία συναφείς παράγοντες είναι οι εργασιακές συνθήκες, οι σαφείς και επεξηγηματικοί ρόλοι, η ηγεσία και η συνεχής επικοινωνία. Η καλή επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η αλληλεγγύη μεταξύ συναδέλφων συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση του ατόμου. Η αίσθηση της αλήθειας και της σιγουριάς, της ασφάλειας καθώς και της δικαιοσύνης στα πλαίσια αξιολογήσεων των εργαζομένων οδηγούν σε περισσότερους ικανοποιημένους και αποδοτικότερους ανθρώπους-εργαζόμενους. Άλλες μελέτες κατέδειξαν ότι η φιλία και ισχυροί δεσμοί μεταξύ των εργαζομένων όχι μόνο δεν επιβραδύνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων αλλά την βοηθούν, αρκεί οι εργαζόμενοι που συνδέονται με αυτή τη σχέση να έχουν κοινούς και ομαδικούς σκοπούς.

Ακόμη και οι διευθυντές οι οποίοι διαδραματίζουν ιδιαίτερα αξιοσημείωτο ρόλο οφείλουν να κάνουν το περιβάλλον και την ατμόσφαιρα στον εργασιακό χώρο περισσότερο προσιτή και οικεία παρά ανταγωνιστική, γιατί μέσω καλής διάθεσης, θέλησης και συναδελφικότητας τα άτομα παρακινούνται, είναι ευχαριστημένα και αποδίδουν καλύτερα. Ιδιαίτερα καθοριστικό θεωρείται το γεγονός της άμεσης επικοινωνίας και του εποικοδομητικού διαλόγου για να γνωρίζει ο άνθρωπος με σαφήνεια και πιστότητα τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του. Ο εργαζόμενος με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να γνωρίζει ακριβώς πως πρέπει να διαχειριστεί μια κατάσταση, τι πρέπει να κάνει, πότε πρέπει να το κάνει, πώς πρέπει να το κάνει, ενώ ταυτόχρονα θα είναι ικανός να αξιολογήσει το βαθμό της προσπάθειας που καταβάλλει με άκρως αντικειμενικά κριτήρια.

Στην εργασιακή ικανοποίηση μικρό ρόλο φαίνεται να έχουν οι ανταμοιβές (Milne, 2007), οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης καθώς και η παροχή έξω- μισθολογικών προνομίων. Ιδιαίτερη εντύπωση επιφέρει το γεγονός πως οι εργαζόμενοι δεν εστιάζουν στις χρηματικές ανταμοιβές αλλά στο περιβάλλον της εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Συμπεραίνουμε λοιπόν, πως ένας εργαζόμενος είναι κυρίως ικανοποιημένος όταν στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες τόσο σε ανθρώπινο επίπεδο όσο και σε φυσικό επίπεδο γενικότερα, εφόσον πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- Ένας ηγέτης που εμπνέει και ενεργοποιεί τον εργαζόμενο
- Μια σαφής και ολοκληρωμένη ενημέρωση των εργαζομένων

- Συνεχής εμφύχωσή και ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας
- Αναγνώριση των προσπαθειών και των πρωτοβουλιών των εργαζομένων

3. 4. Παραγωγικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση

Ως προς τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, είναι αξιοσημείωτο να επισημανθεί πως είναι μία σχέση αντιστρόφως ανάλογη από αυτή που οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι υπάρχει. Είναι πολύ πιθανό, δηλαδή, να μην είναι η ικανοποίηση που κατευθύνει τον υπάλληλο στην παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα – και για την ακρίβεια η επιτυχής παραγωγικότητα, η απόδοση δηλαδή στην εργασία είναι αυτή που τελικά οδηγεί στην ικανοποίηση. Αυτό είναι κάτι που είναι και περισσότερο συνδεδεμένο και σύμφωνο με την αντίληψη που έχουν τα άτομα για την ανθρώπινη φύση. Με τη σειρά της η ικανοποίηση ασκεί επιρροή στην παραγωγικότητα με έμμεσο κυρίως τρόπο, δημιουργώντας έτσι στον εργαζόμενο το αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και στους στόχους του. Πέρα από αυτή τη σχέση «παραγωγικότητα-ικανοποίηση- παραγωγικότητα», είναι δυνατόν να υφίσταται και αύξηση της ικανοποίησης, εφόσον η παραγωγικότητα έχει ως επακόλουθο την όξυνση άλλων αμοιβών από την εργασία (όπως προαγωγή, bonus, αύξηση αποδοχών κτλ.) τα οποία συντελούν με τη σειρά τους στην αύξηση της ικανοποίησης. Εν κατακλείδι, έχει παρατηρηθεί ότι η αλληλεπίδραση των ατόμων με την εργασία τους καθρεπτίζεται σε ποικίλα συναισθήματα και συμπεριφορές όπως είναι η εργασιακή συμμετοχή και η παραγωγικότητα (Hansen, 1967).

3. 5. Ικανοποίηση και κίνητρα εργασίας

Η μελέτη των (Ayub & Rafif, 2011) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του κινήτρου των εργαζομένων. Γενικά, πολλοί διαφορετικοί παράγοντες είναι αυτοί επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, οι (Ayub & Rafif, 2011) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα των

εργαζομένων για τα καθήκοντα τους. Οι (Singh & Kaur, 2009) εστιάζουν στο γεγονός ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται σε μεγάλο βαθμό από τους παράγοντες επιτήρησης, τη συνεργασία με τους συναδέλφους, τον μισθό και τα γενικότερα τα οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την δουλειά του.

Ο (Allam , 2007) σε μια έρευνα που περιλαμβάνει 300 διαχειριστές και διευθυντές τραπεζών διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση εργασίας των διευθυντικών στελεχών και των διευθυντών επηρεάστηκαν κυρίως από τα προσωπικά τους επιτεύγματα. Περαιτέρω, οι μελέτες των (Shaw et al. , 2000) δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων από το εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, οι (Sowmya & Panchanatham, 2011) διαπίστωσαν ότι ο μισθός και η δυνατότητα προώθησης είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για το άτομο και επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.

3. 6. Εργασιακή δυσαρέσκεια

Στον αντίποδα, η εργασιακή δυσαρέσκεια « job dissatisfaction » η οποία έχει ως αποτέλεσμα τα άσχημα και αρνητικά συναισθήματα , τις κακές εμπειρίες και τις τάσεις που έχει ένα άτομο στην εργασία του. Αυτή εστιάζει στην γενική αποχή ότι η εργασία δεν κατέχει κάποιον έγκυρο και ουσιαστικό σκοπό και είναι πιθανό να καταλήξει σε ποικίλες αλλαγές της συμπεριφοράς των εργαζομένων, σε ψυχική εξουθένωση, σε συχνές απουσίες, αποχωρήσεις, σε χαμηλή αφοσίωση, απογοήτευση, απομόνωση, αποξένωση και την ψυχολογική παραίτηση του ατόμου από την εργασία του (Hom & Kinicki , 2001). Η εργασιακή δυσαρέσκεια σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις αποχωρήσεις των εργαζομένων αφού σύμφωνα με τους (Gómez-Mejía, et al. , 2012) αφού η απόφαση ενός ατόμου να αποχωρήσει οικειοθελώς από την εργασία του εξαρτάται από δύο παράγοντες. Πρώτον το βαθμό δυσαρέσκειας του υπαλλήλου και δεύτερον τον αριθμό ελκυστικών εναλλακτικών επιλογών που έχει το εκάστοτε άτομο έξω από την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Με άλλα λόγια το άτομο μπορεί να είναι δυσαρεστημένο όχι μόνο από τη θέση εργασίας που κατέχει, αλλά και από παράγοντες όπως το περιβάλλον εργασίας.

Η επαγγελματική δυσαρέσκεια συνδέεται αδρά με το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση , ενώ παράλληλα η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση

συνδυάζεται με ποικίλα σοβαρά και επιβλαβή τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά συμπτώματα. Περαιτέρω, ο (Locke, 1984) είναι αυτός που ταυτίζει την ικανοποίηση με τη δυσαρέσκεια από την εργασία και συνδυαστικά με το σύστημα αξιών του ατόμου. Κάνει λόγο για την επαγγελματική ικανοποίηση σαν μία θετική συναισθηματική απόκριση σε μια συγκεκριμένη ενέργεια που προέρχεται από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει συναισθηματική πληρότητα των ατόμων ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών των εργαζομένων . Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι αυτή που πηγάζει από τη ματαίωση και την μη εκπλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Στην ουσία πρόκειται για ταύτιση των προσεγγίσεων του Vroom με του Locke, με τη διαφορά πως ο δεύτερος δεν εστιάζει στο επίπεδο των αμοιβών, αλλά στο ανώτερο επίπεδο των αξιών, από το οποίο και πηγάζουν οι στάσεις του ατόμου.

3. 7. Εργασιακή ικανοποίηση και πανδημία COVID-19

Σύμφωνα με τους (Irawantoetal. , 2021) οι κυριότεροι παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 είναι η ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής και το εργασιακό άγχος. Μια έρευνα που διεξάχθηκε στην Ινδονησία σε περίπου 500 άτομα και έδειξε πως η τηλεργασία ως μια νέα μέθοδος μπορεί να επηρεάσει άρρηκτα την ισορροπία της εργασιακής και της προσωπικής ζωής των ατόμων. Ακόμη ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην εξ αποστάσεως εργασία διαδραματίζει η στήριξη από την εταιρεία ή τον οργανισμό σε θέματα πληροφορικής , εξοπλισμού και λογισμικού , διότι έλλειψη πόρων καταλήγει σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Καταλυτικός επίσης είναι ο ρόλος των εργοδοτών , αφού αυτοί πρέπει να παρακινήσουν τους τηλεεργαζομένους , για να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία από το σπίτι. Οι διευθυντές μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους με ποικίλους τρόπους, βασιζόμενους στην δημιουργικότητα και στην ευελιξία της εκτέλεσης των καθηκόντων τους (Humala, 2017). Η συνεχής επικοινωνία και εκπαίδευση μέσω ειδικά διαμορφωμένων πλατφορμών, όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να επικοινωνούν οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν με τους συναδέλφους και κυρίως με τους προϊσταμένους και να κοινοποιούν και υλικό , ούτως ώστε να εξυπηρετούνται και κατ' επέκταση να λύνουν πιθανά εργασιακά ζητήματα πρόκειται να επιφέρει εργασιακή ευημερία. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευέλικτοι και έχουν μια γενική επίγνωση του οράματος της επιχείρησης μπορούν να ταυτιστούν με τις αξίες του οργανισμού και κατά συνέπεια να

είναι πιο αφοσιωμένοι αλλά ταυτόχρονα και πιο *ικανοποιημένοι* από την εργασία τους (Nemţeanuetal. , 2022).

Μελέτη του Eurofound το 2020 σε δείγμα 91. 753 ατόμων, όπου οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες ζούσαν και εργάζονταν εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης, κατέδειξε πως περίπου οι μισοί (46%) εκ των ερωτηθέντων δεν είχανε εργαστεί ξανά εξ αποστάσεως πριν το ξέσπασμα της πανδημίας αλλά παρόλα αυτά ήταν ικανοποιημένοι από την εφαρμογή αυτής της νέα μεθόδου εργασίας και μάλιστα θα ήθελαν να την συνεχίσουν πέραν των δυσμενών αυτών συνθηκών. Αξιοσημείωτο ήταν πως (70%)οι των συμμετεχόντων κατά τον μήνα Ιούλιο αισθάνονταν ικανοποιημένοι από την εργασία από το σπίτι.

Επιπρόσθετα, οι (Feng & Savani, 2020) ερεύνησαν τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης εστιάζοντας στα φύλα κατά τη διάρκεια της υποχρεωτικής τηλεργασίας , εξαιτίας των εγκλεισμών, των περιορισμών και των μειωμένων μετακινήσεων. Η μελέτη τους έδειξε πως πριν το ξέσπασμα της πανδημίας δεν υπήρχανε αξιοσημείωτες έμφυλες διαφορές ως προς την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα μετά την εξάπλωση του COVID-19 τονίστηκε σημαντική μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων γυναικών συγκριτικά με των εργαζόμενων ανδρών , αφού εκείνες ήταν υπεύθυνες για την φροντίδα των παιδιών ακόμα και τις ώρες εργασία; , λόγω των περιορισμών και το κλείσιμο των σχολικών μονάδων , με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αφοσιωθούν στην εργασία τους ολοκληρωτικά και κατ' επέκταση να μην αισθάνονται ικανοποιημένες.

Τέλος , οι (Wong , 2021) προσπάθησαν να παρατηρήσουν τους στρεσογόνους παράγοντες που έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή αφοσίωση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας , μελετώντας ένα δείγμα ξενοδοχοϋπαλλήλων. Είναι επιτακτική ανάγκη να αναφερθεί πως πριν την πανδημία οι παράγοντες αυτοί είχαν άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και με την αφοσίωση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα ο COVID -19 επέφερε αντιστροφή σ' αυτήν την αρνητική σχέση, διότι οι ποικίλες πιέσεις και οι πιθανές περικοπές μισθών ή ακόμα και εργατικού δυναμικού προκάλεσαν σημαντική ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ συναδέλφων και οξυμένο αίσθημα ικανοποίησης , γιατί οι υπάλληλοι διατηρήσαν τις θέσεις εργασίας τους.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Κεφάλαιο 4. Έρευνα Πρωτογενών Στοιχείων

4. 1. Μεθοδολογία Έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει τη Μεθοδολογία που ακολούθησε η έρευνα, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα της έρευνας με στόχο τη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων της εξαγωγικής εταιρείας ενδυμάτων “ATHOS PALLAS” και συνεργαζόμενων βιοτεχνιών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση. Η ATHOS PALLAS είναι μια εμπορική αντιπροσωπεία ενδυμάτων και υφασμάτων στη Θεσσαλονίκη. Κατέχει υψηλή ηγετική θέση στην αγορά εδώ και 40 χρόνια και απασχολεί 30 άτομα - εργατικό δυναμικό. Αυτά βρίσκονται σε θέσεις μανάτζερ, βοηθών, λογιστών, QC (quality control assistants) και σχεδιαστών. Η εταιρία έχει το ρόλο του μεσάζοντα μεταξύ ελληνικών βιοτεχνιών και πελατών, ενώ εξάγει κυρίως στην Αγγλία (κατά 75%-80%) αλλά και στη Γερμανία, Βέλγιο, Ολλανδία, Δανία, Σουηδία, Αυστρία, Ελβετία, Γαλλία και στην Αμερική. Η ATHOS PALLAS απευθύνεται σε γυναικεία, ανδρικά και παιδικά brand, καλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό και μια μεγάλη γκάμα πολλαπλών επιλογών, όσον αφορά τις ποιότητες των υφασμάτων που μπορεί να δει και να επιλέξει ο κάθε ενδιαφερόμενος από ελαστικά, σταθερά, συλλεκτικά έως και πλεκτά υφάσματα.

Η επιτυχία της εταιρίας οφείλεται κατά κύριο λόγο στο υψηλά καταρτισμένο και έμπειρο προσωπικό που είναι αφοσιωμένο στον εκάστοτε στόχο και εξοπλισμένο με τις κατάλληλες γνώσεις, είτε αυτές είναι τεχνολογικές και είτε όχι, για να μπορέσει να εξασφαλίσει τις ποιοτικές παραγωγές ενδυμάτων σε συνδυασμό με τις ανταγωνιστικές τιμές αλλά και τις γρήγορες παραδόσεις. Η ATHOS PALLAS ακολουθεί πιστά όλα τα παγκόσμια αναγνωρισμένα ανθρώπινα αλλά και ηθικά πρότυπα για την παραγωγή και συνεργάζεται αποκλειστικά με συγκεκριμένες παραγωγικές αλυσίδες, έτσι ώστε να εξασφαλίζει την διατήρηση της υψηλής ποιότητας σε κάθε στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας. Τέλος, προτεραιότητα της ήταν και θα είναι για πάντα , η παροχή της υψηλότερης δυνατής ποιότητας στους πελάτες, αφού η αξιοπιστία, η ποιότητα και η ευελιξία είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που συνθέτουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

4. 2. Η Μέθοδος της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται ως ποσοτική με τη χρήση πρωτογενών δεδομένων. Η καταλληλότητα της ερευνητικής μεθόδου ως επιλογή βασίζεται σε σχετικές προηγούμενες μελέτες και για τις ανάγκες απάντησης των διατυπωμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Χρησιμοποιείται ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο (Παπαγεωργίου, 1998).

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης εργαζομένων εξαγωγικής εταιρείας ενδυμάτων και συνεργαζόμενων βιοτεχνιών.

Ερευνητικές υποθέσεις

1. Η παρακίνηση και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων στην εξαγωγική εταιρεία και στις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες συσχετίζονται.
2. Τα δημογραφικά στοιχεία ως παράγοντες διαφοροποιούν τις έννοιες της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Στατιστικές υποθέσεις

1. Καταγράφεται θετική συσχέτιση μεταξύ των αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων μορφών παρακίνησης (εσωτερική παρακίνηση για λόγους ευχαρίστησης, επίτευξης γνώσης και αναγνωρίσιμης ρύθμισης) και στους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση (μισθός, φύση εργασίας, προαγωγή, προϊστάμενος, φορέας εργασίας και συνθήκες εργασίας).
2. Καταγράφεται αρνητική συσχέτιση μεταξύ των αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων μορφών παρακίνησης (εσωτερική παρακίνηση για λόγους ευχαρίστησης, επίτευξης γνώσης και αναγνωρίσιμης ρύθμισης) και στους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση (μισθός, φύση εργασίας, προαγωγή, προϊστάμενος, φορέας εργασίας και συνθήκες εργασίας).
3. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων του φύλου των εργαζομένων
4. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων του φύλου των εργαζομένων
5. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων ηλικίας των εργαζομένων

6. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων ηλικίας των εργαζομένων
7. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων ετών εμπειρίας των εργαζομένων
8. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων ετών εμπειρίας των εργαζομένων
9. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων της επιχείρησης όπου εργάζονται
10. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων της επιχείρησης όπου εργάζονται

4. 3. Το Ερευνητικό Εργαλείο

Για τις ανάγκες καταγραφής των απόψεων των εργαζομένων του δείγματος χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων το διαδικτυακό ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για ένα εργαλείο που δημιουργήθηκε βασισμένο σε δύο κλίμακες που χρησιμοποιήθηκε από προηγούμενες έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας βασίζεται στην κλίμακα παρακίνησης των εργαζομένων “The Blais Work Motivation Inventory” (Blais, Briere, Lahance, Riddle & Balerand, 1993) και στην κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων E. S. I (Employee Satisfaction Inventory) (Koustelios & Bagiatis, 1997) μετά την τροποποίηση των Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου (2004).

Το τελικό ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη ενότητα οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά τους στοιχεία, στην δεύτερη ερωτήσεις σχετικά με την εκτίμηση της παρακίνησης των εργαζομένων και τέλος στην τρίτη ενότητα καλούνται να αποτυπώσουν τον βαθμό εργασιακής τους ικανοποίησης.

Η δεύτερη ενότητα που σχετίζεται με την εκτίμηση της παρακίνησης των εργαζομένων αποτελείται από συνολικά 35 ερωτήσεις οι οποίες ακολουθούν την ερώτηση «Τι σας ωθεί να κάνετε αυτή τη δουλειά». Οι ερωτήσεις αντιστοιχούν σε πέντε παράγοντες που είναι:

1. Ο παράγοντας «Εσωτερική Παρακίνηση» (12 θέματα π. χ. γιατί περνώ ευχάριστα σε αυτή τη δουλειά),

2. Ο παράγοντας «Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση» (4 θέματα π. χ. γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής),
3. Ο παράγοντας «Εσωτερική Πίεση», (3 θέματα π. χ. γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω),
4. Ο παράγοντας «Εξωτερική Ρύθμιση» (6 θέματα π. χ. γιατί μου επιτρέπει να βγάλω λεφτά),
5. Ο παράγοντας «Μη Παρακίνηση» (10 θέματα π. χ. δεν ξέρω οι συνθήκες εργασίας μας είναι μη ρεαλιστικές).

Για τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις δίδεται 7-βάθμια κλίμακα Likert (1 = δεν ανταποκρίνεται καθόλου, 7 = ανταποκρίνεται ακριβώς).

Η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας αναφέρεται στην κλίμακα ικανοποίησης εργαζομένων (Koystelios & Bagiatis, 1997) και 24 θέματα τα οποία δημιουργούν έξι υπό-κλίμακες:

1. Ο παράγοντας «Φύση της εργασίας» (4 θέματα π. χ. η δουλειά μου είναι αξιόλογη)
2. Ο παράγοντας «Μισθός» (4 θέματα π. χ. πληρώνομαι λιγότερο απ' ότι αξίζω)
3. Ο παράγοντας «Προαγωγή» (3 θέματα π. χ. οι προοπτικές μου για προαγωγή-εξέλιξη είναι περιορισμένες)
4. Ο παράγοντας «Προϊστάμενος» (4 θέματα π. χ. ο προϊστάμενός μου είναι αγενής).
5. Ο παράγοντας «Συνθήκες εργασίας» (5 θέματα π. χ. οι συνθήκες εργασίας μου είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ).
6. Ο παράγοντας «Συνολικά ο φορέας» (4 θέματα π. χ. είναι ο καλύτερος εργοδότης που έχω δουλέψει ποτέ).

Για τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις δίδεται 5-βάθμια κλίμακα Likert (1= συμφωνώ απόλυτα και 5= διαφωνώ απόλυτα).

Το ερωτηματολόγιο ήταν διαδικτυακό με σκοπό την αποφυγή προσωπικής επαφής της ερευνήτριας με το δείγμα λόγω ανάγκης της τήρησης των κοινωνικών αποστάσεων λόγω των συνεπειών της πανδημίας Covid-19 καθώς και για την χρονική εξυπηρέτηση που προσφέρει η χρήση της τεχνολογίας. Ο υπερσύνδεσμος του ερωτηματολογίου είναι <https://forms.gle/puKiAxc6wHyRR2C47>.

4. 4. Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Ερευνητικού Εργαλείου

Η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου βασίζεται στην θεωρητική ανάλυση στην οποία οδηγήθηκαν οι επιλεγμένες ερωτήσεις του από προηγούμενες μελέτες. Όλες οι ερωτήσεις είναι διατυπωμένες με σαφή τρόπο και προσφέρονται οδηγίες προς τους ερωτώμενους. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου υπολογίζεται η τιμή του συντελεστή εσωτερικής συνέπειας alpha (α) του Cronbach όπου τιμές μεγαλύτερες της τιμής 0, 70 θεωρούνται αποδεκτές (DeVaus, 2007). Σε αυτή την περίπτωση εκτιμάται ότι η πραγματική τιμή της θέσης που εξετάζεται και ελαχιστοποιείται η τιμή του σφάλματος. Παρακάτω ακολουθεί ο Πίνακας 1 Όπου διαπιστώνεται ως ικανοποιητική εσωτερική συνέπεια της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων.

Πίνακας 4.1: Εσωτερική συνέπεια αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Παράγοντας	Σύνολο ερωτήσεων	Cronbach's alpha
Συνολική παρακίνηση	35	0, 803
Συνολική ικανοποίηση	24	0, 820
Εσωτερική ρύθμιση	12	0, 795
Αναγνωρίσιμη ρύθμιση	4	0, 715
Εσωτερική πίεση	3	0, 745
Εξωτερική ρύθμιση	6	0, 850
Μη παρακίνηση	10	0, 902
Φύση της εργασίας	4	0, 705
Μισθός	4	0, 889
Προαγωγή	3	0, 722
Προϊστάμενος	4	0, 846
Συνθήκες εργασίας	5	0, 827
Συνολικά ο φορέας	4	0, 830

4. 5. Πληθυσμός και Δείγμα Έρευνας

Η έννοια του πληθυσμού (population) αποτελείται από το σύνολο των μονάδων από τις οποίες ένα δείγμα θα επιλεγεί. Η έννοια του δείγματος (sample) αποτελείται από το μέρος

του πληθυσμού που έχει επιλεγεί αυτόν και ορίζεται ως ένα μέρος του πληθυσμού. Η μέθοδος επιλογής του δείγματος έχει τις βάσεις της στην θεωρία των πιθανοτήτων. Αυτό συνάδει με το γεγονός ότι όλα τα μέλη του πληθυσμού έχουν ίσες πιθανότητες επιλογής (Babbie, 2011).

Η παρούσα έρευνα θέτει ως πληθυσμό στόχο εργαζόμενους σε εξαγωγική εταιρεία ενδυμάτων και συνεργαζόμενων βιοτεχνιών. Επιλέχθηκαν εργαζόμενοι/ες από την εξαγωγική εταιρεία ενδυμάτων “ATHOS PALLAS” και από συνεργαζόμενες με την εταιρεία βιοτεχνίες. Το τελικό δείγμα αποτελείται από 77 εργαζόμενους/ες (10 Άνδρες και 67 Γυναίκες). Η επιλογή του δείγματος (εργαζόμενοι/ες) ήταν τυχαία και ακολουθήθηκε η διαδικασία εύκολης πρόσβασης της ερευνήτρια προς αυτούς/αυτές.

4. 6. Διεξαγωγή της Έρευνας

Πιλοτική έρευνα

Πριν ξεκινήσει η διανομή των διαδικτυακών ερωτηματολογίων η ερευνήτρια οδηγήθηκε στην πιλοτική φάση χορήγησής του σε 2 εργαζόμενους/ συναδέλφους της εξαγωγικής εταιρείας “ATHOS PALLAS” με σκοπό την επισήμανση πιθανών λαθών ή ελλείψεων ώστε να οδηγηθεί σε σχετικές διορθώσεις. Μέσω της διαδικασίας συμπλήρωσης των διαδικτυακών ερωτηματολογίων δεν κατεγράφησαν ιδιαίτερα προβλήματα. Τονίστηκε ότι το μέγεθος του ερωτηματολογίου δεν ήταν ιδιαίτερα μεγάλο, δεν δυσκολεύει το διάβασμά του και κρατά έντονο το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων/ουσών μέχρι και το τέλος του. Οι δύο αυτοί εργαζόμενοι/ες δεν αποτέλεσαν μέρος του τελικού δείγματος της έρευνας.

Διαδικασία της Έρευνας

Με την χρήση της πλατφόρμας GoogleForms δημιουργήθηκε υπερσύνδεσμος με ψηφιακά αναρτημένο το εν λόγω ερωτηματολόγιο της έρευνας. Η ερευνήτρια, λόγω της συνεργασίας της (υπάλληλος της εταιρείας “ATHOS PALLAS”) με τους συνεδέλφους της και με τους εργαζόμενους των συνεργαζόμενων με την εταιρεία της βιοτεχνιών είχε πρόσβαση στις προσωπικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις τους. Απέστειλε ηλεκτρονικό μήνυμα όπου εξηγούσε τους σκοπούς της έρευνας, τον χρόνο που θα χρειαστεί η συμπλήρωσή του, την ανωνυμία των συμμετεχόντων και καλούσε τους εργαζόμενους να συμπληρώσουν διαδικτυακά το εν λόγω ερωτηματολόγιο. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν από τις 28 Νοεμβρίου έως και τις 8 Δεκεμβρίου 2022.

4. 7. Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που λήφθηκαν από την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ακολούθησε την εξαγωγή των δεδομένων από την πλατφόρμα GoogleForms σε αρχείο υπολογιστικού φύλλου του προγράμματος EXCEL της Microsoft. Εν συνεχεία, ακολούθησε μεταφορά των δεδομένων σε αρχείο προγράμματος στατιστικής ανάλυσης του SPSS 23. Μέσω του στατιστικού προγράμματος χρησιμοποιήθηκαν η περιγραφική ανάλυση, η συγκριτική στατιστική ανάλυση στο πλαίσιο αναζήτησης της στατιστικής σημαντικότητας και η εξέταση γραμμικών σχέσεων μεταξύ των προς διερεύνηση μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson. Επιπρόσθετα, για την αναζήτηση στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των ομάδων ή/και των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκαν αναλύσεις t-test και η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA test).

Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας

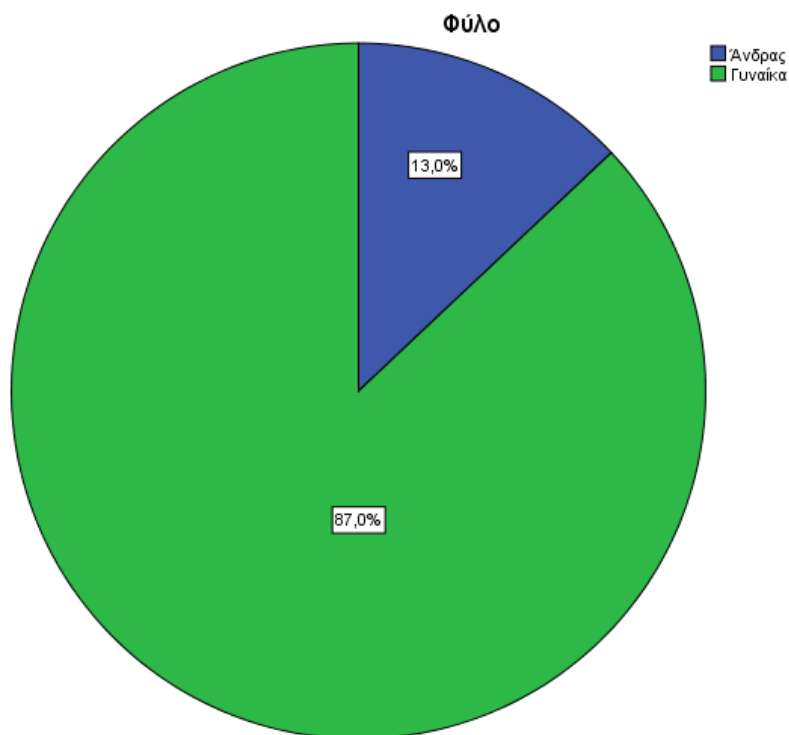
5. 1. Στοιχεία περιγραφικής στατιστικής

Στην ενότητα της περιγραφικής ανάλυσης παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος ξεκινώντας από τον Πίνακα 2 και το Γράφημα 1 όπου φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετεχόντων είναι γυναίκες (87%).

Πίνακας 4.2.: Φύλο

	Συχνότητα	%
Άνδρας	10	13, 0
Γυναίκα	67	87, 0

Γράφημα 1: Φύλο

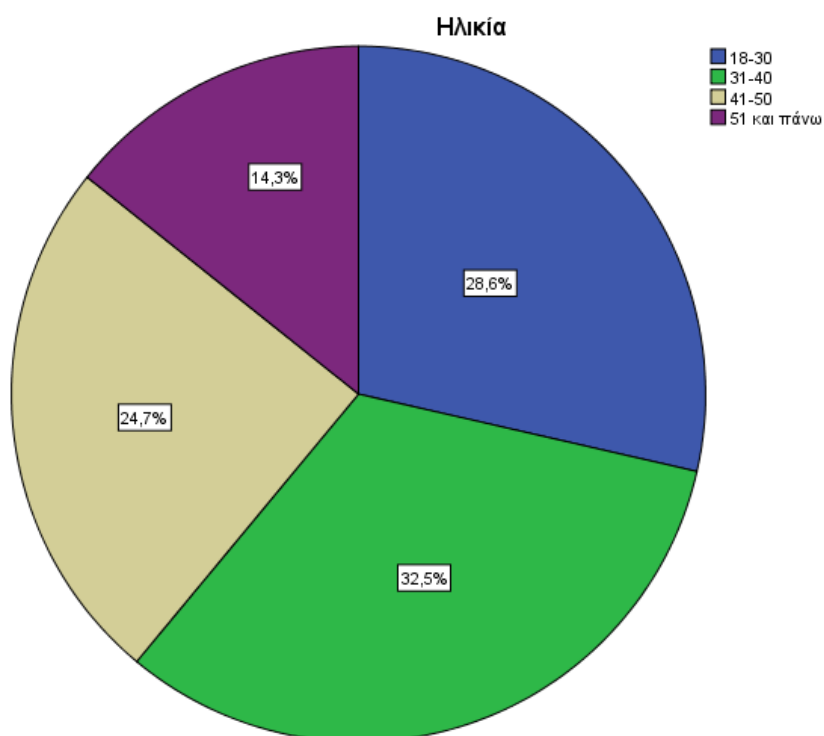


Αντίστοιχα, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι ηλικίας 31 έως 40 ετών (Πίνακας 3, Γράφημα 2) ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται κάτω από 10 έτη (61%) (Πίνακας 4, Γράφημα 3). Επίσης είναι Έγγαμοι κατά 57, 1% (Πίνακας 5, Γράφημα 4) και το μεγαλύτερο δείγμα εργάζονται σε συνεργαζόμενες με την ATHOS PALLAS βιοτεχνίες (64, 9%) (Πίνακας 6, Γράφημα 5).

Πίνακας 4.3.: Ηλικία

	Συχνότητα	%
18-30	22	28, 6
31-40	25	32, 5
41-50	19	24, 7
51 και πάνω	11	14, 3

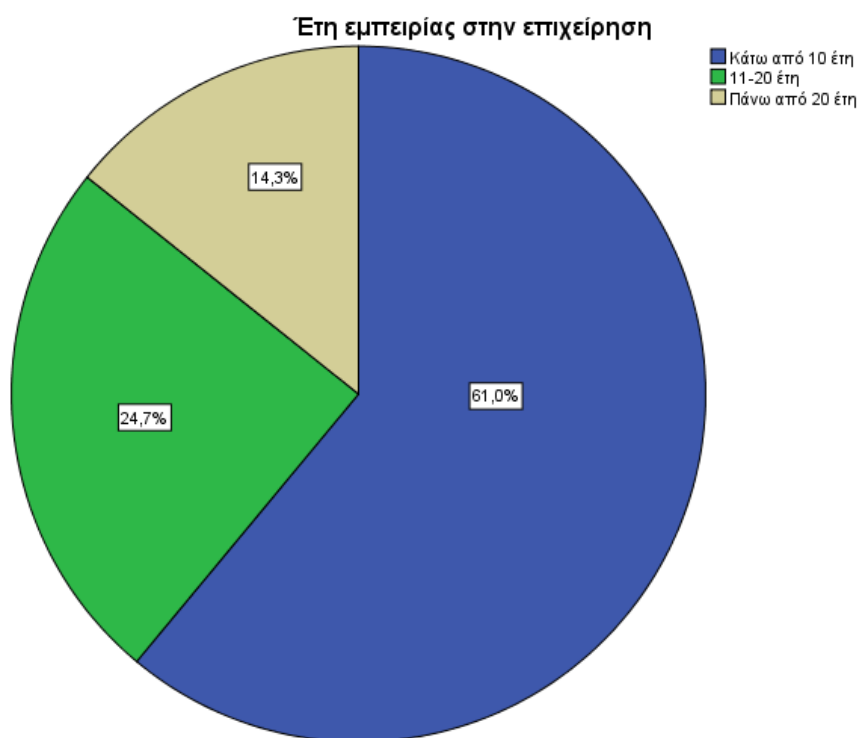
Γράφημα 2: Ηλικία



Πίνακας 4.4. : Έτη εμπειρίας στην επιχείρηση

	Συχνότητα	%
Κάτω από 10 έτη	47	61, 0
11-20 έτη	19	24, 7
Πάνω από 20 έτη	11	14, 3

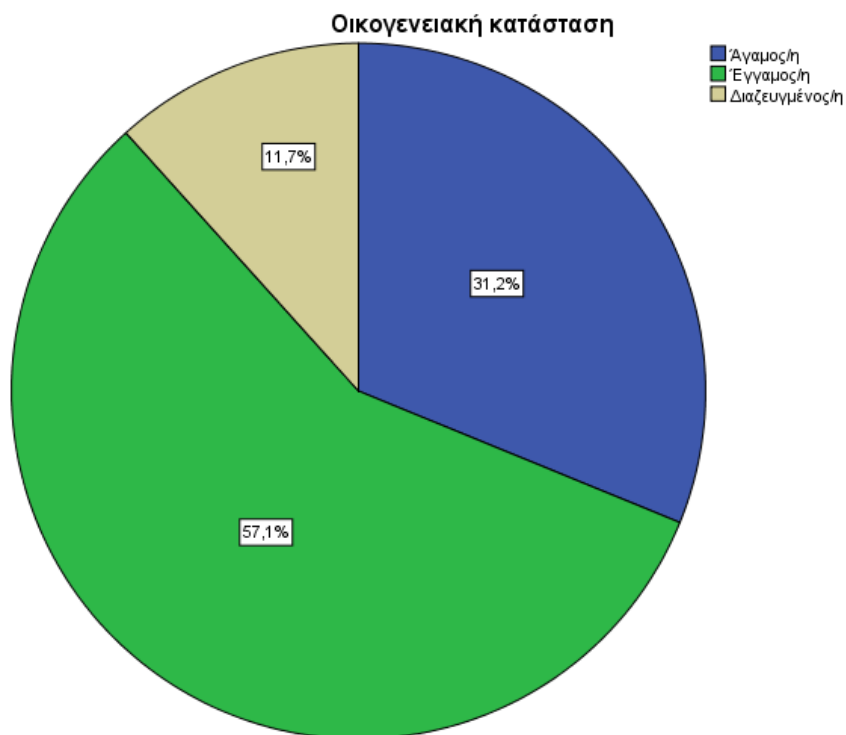
Γράφημα 3: Έτη εμπειρίας στην επιχείρηση



Πίνακας 4.5.: Οικογενειακή κατάσταση

	Συχνότητα	%
Άγαμος/η	24	31, 2
Έγγαμος/η	44	57, 1
Διαζευγμένος/η	9	11, 7

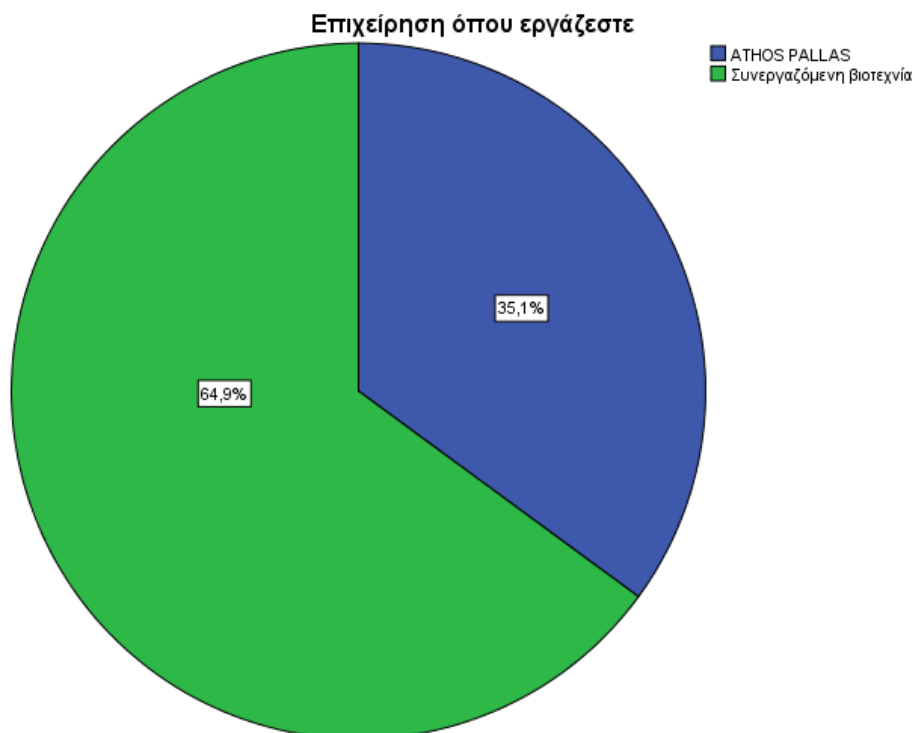
Γράφημα 4: Οικογενειακή κατάσταση



Πίνακας 4.6.: Επιχείρηση όπου εργάζεστε

	Συχνότητα	%
ATHOS PALLAS	27	35, 1
Συνεργαζόμενη βιοτεχνία	50	64, 9

Γράφημα 5: Επιχείρηση όπου εργάζεστε



5. 2. Παρουσίαση και συσχετίσεις υποκλίμακων ικανοποίησης και παρακίνησης εργαζομένων

-Υποκλίμακες παρακίνησης εργαζομένων

Η δημιουργία νέων μεταβλητών είναι αποτέλεσμα του αθροίσματος του σκορ των θεμάτων για κάθε παράγοντα και της διαίρεσής του με τον αριθμό των ερωτήσεων που αντιστοιχούν σε κάθε παράγοντα. Ακολουθούν τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τις αυτό- καθοριζόμενες και μη μη αυτό- καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης που είναι η αναγνωρίσιμη ρύθμιση, η εσωτερική παρακίνηση, η εξωτερική παρακίνηση και η έλλειψη παρακίνησης. Ξεκινώντας από τις αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης στο πλαίσιο της εσωτερικής παρακίνησης αξιολογείται η παρακίνηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε θέματα γνώσης, επίτευξης στόχων και αισθητικής απόλαυσης που προσφέρεται από την εργασία τους. Η αξιολόγηση της αναγνωρισμένης ρύθμισης βασίζεται στην παρακίνηση που δέχονται οι εργαζόμενοι από την ταύτισή τους με τις αξίες τους, την ταυτότητά τους σε σχέση με την εργασία τους και τους προσωπικούς τους στόχους. συνεχίζοντας με τις μη αυτό-καθοριζόμενες

αυτόνομες υποκλίμακες βλέπουμε την εσωτερική πίεση η οποία βασίζεται στα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων μέσω της αντίληψής τους για τη σημασία που τους προσφέρει η εργασία τους και μέσω της αναφερόμενης σύνδεσης που έχουν επιτύχει με αυτήν. Η εξωτερική παρακίνηση βασίζεται στην αξιολόγηση της παρακίνησης μέσω υλικών ανταμοιβών και αναγνώρισης από την εργασία τους. τέλος, η έλλειψη παρακίνησης αναφέρεται σε παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την έλλειψη κινήτρων από τους ίδιους.

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 7 σύμφωνα με τις αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης η αναγνωρίσιμη ρύθμιση βρέθηκε με την υψηλότερη τιμή. Εν συνεχεία, σύμφωνα με τις μη αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης μεγαλύτερο μέσο όρο καταγράφει η εξωτερική παρακίνηση.

Πίνακας 5.7.: Αυτό- καθοριζόμενες και μη αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης

	M. O.	T. A.
Μη αυτό-καθοριζόμενες		
Έλλειψη_παρακίνησης	2, 0	1, 0
Εξωτερική_Παρακίνηση	5, 2	1, 3
Εσωτερική_Πίεση	4, 1	1, 8
Αυτό-καθοριζόμενες		
Εσωτερική_Παρακίνηση	4, 9	1, 4
Αναγνωρίσιμη_Ρύθμιση	5, 0	1, 5

-Υποκλίμακες ικανοποίησης εργαζομένων

Η ενότητα αναφέρεται στην καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. εξετάστηκαν οι έξι υποκλίμακες συνθήκες εργασίας, μισθός, δυνατότητες προαγωγής, φύση εργασίας, προϊστάμενος και συνολικός φορέας εργασίας. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 8, οι εργαζόμενοι βρέθηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις Συνθήκες Εργασίας, τη συνεργασία με τον Προϊστάμενο και τον Οργανισμό Συνολικά ενώ λιγότερο από τη Φύση της Εργασίας τους, την περίπτωση προαγωγής αλλά και τον Μισθό τους.

Πίνακας 5.8.: Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

	M. O.	T. A.
Συνθήκες_Εργασίας	6, 5	0, 5
Μισθός	5, 1	0, 7
Προαγωγή	5, 0	0, 6
Φύση_της_Εργασίας	5, 2	0, 5
Προϊστάμενος	6, 7	0, 5
Οργανισμός_Συνολικά	5, 4	0, 6

-Σχέση υποκλιμάκων ικανοποίησης και αυτό- καθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης

Στο πλαίσιο συσχετίσεων μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και τις αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης στον Πίνακα 9 φαίνεται να καταγράφεται θετική συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής Εσωτερική Παρακίνηση και Προαγωγή και του Οργανισμού Συνολικά. Αντίστοιχα φαίνεται να υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της Εσωτερικής Παρακίνησης και των μεταβλητών του Μισθού, της Φύσης της Εργασίας και του Προϊστάμενου.

Στην περίπτωση της Αναγνωρίσιμης Ρύθμισης καταγράφεται θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή των Συνθηκών εργασίας, της Προαγωγής και του Οργανισμού Συνολικά ενώ καταγράφεται αρνητική συσχέτιση μεταξύ της Αναγνωρίσιμης Ρύθμισης και των μεταβλητών του Μισθού, της Φύσης της Εργασίας και του Προϊσταμένου. Οι συσχετίσεις όμως δε φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντικές διότι σε όλες τις περιπτώσεις $p > 0, 01$.

Πίνακας 5.9.: Συσχέτιση αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης με τις υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης

	Εσωτερική_Παρακίνηση	Αναγνωρίσιμη_Ρύθμιση
Συνθήκες_Εργασίας	, 138	, 158
	, 232	, 171
Μισθός	-, 202	-, 192
	, 078	, 094
Προαγωγή	, 049	, 112

	, 674	, 332
Φύση_της_Εργασίας	-, 187	-, 045
	, 103	, 697
Προϊστάμενος	-, 097	-, 053
	, 399	, 647
Οργανισμός_Συνολικά	, 124	, 158
	, 282	, 169

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 01

-Σχέση υποκλιμάκων ικανοποίησης και μη αυτό- καθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης

Στο πλαίσιο συσχετίσεων μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και στις μη αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης στον Πίνακα 10 φαίνεται ότι η εξωτερική παρακίνηση σχετίστηκε θετικά με την προαγωγή, τη Φύση της Εργασίας και τον Οργανισμό Συνολικά. Στο πλαίσιο της Εσωτερικής Πίεσης φαίνεται θετική συσχέτιση με τις Συνθήκες Εργασίας και τον Οργανισμό Συνολικά. Στο πλαίσιο της Έλλειψης Παρακίνησης καταγράφεται θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή του Μισθού και της Φύσης Εργασίας. Οι συσχετίσεις όμως δε φαίνεται να είναι στατιστικά σημαντικές διότι σε όλες τις περιπτώσεις $p > 0, 01$.

Πίνακας 5.10.: Σχέση υποκλιμάκων ικανοποίησης και μη αυτό- καθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης

	Εξωτερική Παρακίνηση	Εσωτερική Πίεση	Έλλειψη παρακίνησης
Συνθήκες_Εργασίας	-, 024	, 007	-, 061
	, 835	, 954	, 601
Μισθός	-, 015	-, 058	, 116
	, 900	, 617	, 313
Προαγωγή	, 097	-, 126	-, 107
	, 404	, 275	, 356

Φύση_της_Εργασίας	, 068	-, 033	, 158
	, 559	, 776	, 171
Προϊστάμενος	-, 060	-, 106	-, 033
	, 602	, 360	, 774
Οργανισμός_Συνολικά	, 251*	, 097	-, 009
	, 027	, 403	, 940

-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες εταιρείας και βιοτεχνιών)

Για τις υποκλίμακες ικανοποίησης ακολουθήθηκε έλεγχος t-test και από τον Πίνακα 11 φαίνεται ότι η υποομάδα των συνθηκών εργασίας ($t=2, 291$) ($p=0, 025$) και ο μισθός ($t=-2, 655$) ($p=0, 010$) διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά εντός των υποομάδων που διαχωρίζουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται οι υπάλληλοι του δείγματος. Καμιά άλλη υποκλίμακα της ικανοποίησης δεν διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά από τις υποομάδες του φύλου. Στην περίπτωση των συνθηκών εργασίας ο ΜΟ των εργαζομένων στην ATHOS PALLAS είναι μεγαλύτερος από τις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες ενώ στην περίπτωση του Μισθού φαίνεται ότι οι συνεργαζόμενες βιοτεχνίες καταγράφουν υψηλότερη ικανοποίηση από τον μισθό τους.

Πίνακας 5.11.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης από τις υποομάδες της επιχείρησης όπου εργάζονται οι υπάλληλοι

	t	df	p
Συνθήκες_Εργασίας	2, 291	75	, 025
Μισθός	-2, 655	75	, 010
Προαγωγή	1, 381	75	, 171
Φύση_της_Εργασίας	-, 297	75	, 767
Προϊστάμενος	-1, 421	75	, 159
Οργανισμός_Συνολικά	1, 942	75	, 056

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 05

-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες εταιρείας και βιοτεχνιών)

Για τις υποκλίμακες παρακίνησης ακολουθήθηκε έλεγχος t-test και από τον Πίνακα 12 φαίνεται ότι καμία υποκλίμακα της παρακίνησης δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά εντός των υποομάδων που διαχωρίζουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται οι υπάλληλοι του δείγματος.

Πίνακας 5.12.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της παρακίνησης από τις υποομάδες της επιχείρησης όπου εργάζονται οι υπάλληλοι

	t	df	p
Εσωτερική_Παρακίνηση	, 185	75	, 853
Έλλειψη_παρακίνησης	1, 110	75	, 271
Εξωτερική_Παρακίνηση	, 129	75	, 898
Εσωτερική_Πίεση	-, 315	75	, 754
Αναγνωρίσιμη_Ρύθμιση	, 500	75	, 618

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 05

-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες φύλου)

Για τις υποκλίμακες ικανοποίησης ακολουθήθηκε έλεγχος t-test και από τον Πίνακα 13 φαίνεται ότι καμία υποκλίμακα της ικανοποίησης δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά εντός των υποομάδων φύλου εκτός από την υποκλίμακα του Συνόλου του Οργανισμού (t=-2, 879) (p=0, 005).

Πίνακας 5.13.: Έλεγχος διαφορών των υποκλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης από τις υποομάδες του φύλου

	t	df	p
Συνθήκες_Εργασίας	-1, 346	75	, 182
Μισθός	, 344	75	, 732
Προαγωγή	-1, 779	75	, 079
Φύση_της_Εργασίας	, 158	75	, 875
Προϊστάμενος	-, 054	75	, 957
Οργανισμός_Συνολικά	-2, 879	75	, 005

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 05

-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες φύλου)

Για τις υποκλίμακες παρακίνησης ακολουθήθηκε έλεγχος t-test και από τον Πίνακα 14 φαίνεται ότι καμία υποκλίμακα της παρακίνησης δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά εντός των υποομάδων που διαχωρίζουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται οι υπάλληλοι του δείγματος.

Πίνακας 5.14.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες του φύλου

	t	df	p
Εσωτερική_Παρακίνηση	-1, 835	75	, 071
Έλλειψη_παρακίνησης	, 951	75	, 345
Εξωτερική_Παρακίνηση	-, 936	75	, 352
Εσωτερική_Πίεση	-, 484	75	, 629
Αναγνωρίσιμη_Ρύθμιση	-1, 104	75	, 273

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 05

-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες ηλικίας)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 15, η υποομάδα Μισθός διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά μετά από έλεγχο και ανάλυση διακύμανσης one way Anova (F=7, 825) (p=0, 000). Καμιά άλλη υποκλίμακα της ικανοποίησης δεν διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά από τις υποομάδες της ηλικίας.

Πίνακας 5.15.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων ικανοποίησης από τις υποομάδες της ηλικίας

	df	F	p
Συνθήκες_Εργασίας	3	, 639	, 592
Μισθός	3	7, 825	, 000
Προαγωγή	3	, 700	, 555
Φύση_της_Εργασίας	3	, 713	, 547
Προϊστάμενος	3	2, 609	, 058
Οργανισμός_Συνολικά	3	, 299	, 826

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 05

-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες ηλικίας)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 16, η υποκλίμακα Εσωτερική Παρακίνηση διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά μετά από έλεγχο και ανάλυση διακύμανσης one way Anova ($F=3,716$) ($p=0,015$) όπως και η υποκλίμακα Εσωτερική Πίεση ($F=3,317$) ($p=0,025$). Καμιά άλλη υποκλίμακα της ικανοποίησης δεν διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά από τις υποομάδες της ηλικίας.

Πίνακας 5.16.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες της ηλικίας

	df	F	p
Εσωτερική_Παρακίνηση	3	3,716	,015
Έλλειψη_παρακίνησης	3	,042	,989
Εξωτερική_Παρακίνηση	3	1,014	,392
Εσωτερική_Πίεση	3	3,317	,025
Αναγνωρίσιμη_Ρύθμιση	3	2,467	,069

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0.05

-Διαφορές των υποκλιμάκων ικανοποίησης (υποομάδες χρόνου εμπειρίας)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 17, η υποκλίμακα Μισθός διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά μετά από έλεγχο και ανάλυση διακύμανσης one way Anova ($F=7,363$) ($p=0,001$), όπως επίσης και η υποκλίμακα Προαγωγή ($F=6,672$) ($p=0,002$). Καμιά άλλη υποκλίμακα της ικανοποίησης δεν διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά από τις υποομάδες της χρόνου εμπειρίας.

Πίνακας 5.17.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων ικανοποίησης από τις υποομάδες του χρόνου εμπειρίας

	df	F	p
Συνθήκες_Εργασίας	2	,586	,559
Μισθός	2	7,363	,001
Προαγωγή	2	6,672	,002
Φύση_της_Εργασίας	2	,337	,715
Προϊστάμενος	2	2,571	,083
Οργανισμός_Συνολικά	2	,736	,483

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 05

-Διαφορές των υποκλιμάκων παρακίνησης (υποομάδες χρόνου εμπειρίας)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 18, η υποκλίμακα Μισθός διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά μετά από έλεγχο και ανάλυση διακύμανσης one way Anova (F=7, 363) (p=0, 001) όπως και η υποκλίμακα Προαγωγή (F=6, 672) (p=0, 002). Καμιά άλλη υποκλίμακα της ικανοποίησης δεν διαφοροποιήθηκε στατιστικά σημαντικά από τις υποομάδες του χρόνου εμπειρίας.

Πίνακας 5.18.: Έλεγχος διαφορών υποκλιμάκων παρακίνησης από τις υποομάδες του χρόνου εμπειρίας

	df	F	p
Εσωτερική_Παρακίνηση	2	4, 436	, 015
Έλλειψη_παρακίνησης	2	, 428	, 653
Εξωτερική_Παρακίνηση	2	4, 147	, 020
Εσωτερική_Πίεση	2	7, 533	, 001
Αναγνωρίσιμη_Ρύθμιση	2	5, 110	, 008

*= Συσχέτιση σημαντική σε επίπεδο 0. 05

6. Συζήτηση

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η καταγραφή των επιπέδων παρακίνησης και επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με εξαγωγή ενδυμάτων. Για αυτό το λόγο εξετάστηκαν και συγκρίθηκαν σειρά από δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων εργαζομένων στην εταιρία ATHOS PALLAS καθώς ακολούθησε και η σύγκρισή τους με τα αντίστοιχα επίπεδα παρακίνησης και επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες της εταιρίας.

Δημογραφικά στοιχεία

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν 77 εργαζόμενοι, άνω των 18 ετών με περισσότερες τις γυναίκες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην εταιρία εξαγωγών ενδυμάτων ATHOS PALLAS όπως και σε συνεργαζόμενες με την εταιρία βιοτεχνίες ενδυμάτων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ήταν έως 40 ετών ενώ οι περισσότεροι εργάζονταν στην εταιρία/ βιοτεχνία τους κάτω από 10 έτη. Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες άνηκαν σε συνεργαζόμενες βιοτεχνίες. Γενικότερα, η επαγγελματική ικανοποίηση φαίνεται να επηρεάζεται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες όπως η ηλικία, το φύλο ή η εμπειρία του εργαζόμενου (Saputra & Maharputra, 2022) και για αυτό το λόγο επιλέχθηκε να μετρηθούν και οι παραπάνω μεταβλητές.

Υποκλίμακες παρακίνησης

Ορίζοντας ως κεντρικό θέμα την αποτύπωση των ερεθισμάτων παρακίνησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στις εξαγωγές ενδυμάτων από την εργασία τους έγινε χρήση των υποκλιμάκων παρακίνησης βασιζόμενοι στη θεωρία του αυτοκαθορισμού (Deci & Ryan, 1985) και οδηγήθηκε η μελέτη στον διαχωρισμό αυτοκαθοριζόμενων και μη αυτοκαθοριζόμενων υποκλιμάκων παρακίνησης. Στην περίπτωση των αυτοκαθοριζόμενων υποκλιμάκων εντοπίστηκαν οι υποκλίμακες μέτρησης της αναγνωρισιμής ρύθμισης, της εσωτερικής παρακίνησης ενώ στην περίπτωση των μη αυτοκαθοριζόμενων εντοπίστηκαν οι υποκλίμακα της εξωτερικής ρύθμισης, της εσωτερικής πίεσης και της έλλειψης παρακίνησης.

Στο πλαίσιο των αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων υποκλιμάκων παρακίνησης φάνηκε ότι τα επίπεδα Εσωτερικής Παρακίνησης και Αναγνωρίσιμης Ρύθμισης είναι σχετικά υψηλά (MO=4, 9 και MO=5 αντίστοιχα). Φάνηκε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στη μελέτη στο σύνολό τους καταγράφουν θετικά συναισθήματα ευχαρίστησης και χαράς με ακόμη υψηλότερα θετικά συναισθήματα για την συνειδητή τους ενασχόληση στη θέση εργασίας στην επιχείρησή τους μέσω της θετικής απόλαυσης του ρόλου τους στην επιχείρηση..

Αντίθετα, εκτός από την περίπτωση της Εξωτερικής Παρακίνησης που κατέγραψε ME 5, 2, σχετικά υψηλά θετικό επίπεδο, οι άλλες μη αυτό-καθοριζόμενες αυτόνομες υποκλίμακες παρακίνησης βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα όπως η Εσωτερική Πίεση με MO=4, 1 και την Έλλειψη παρακίνησης MO=2. Ξεκινώντας από τα επίπεδα της Εξωτερικής Παρακίνησης σημειώνεται οι συμπεριφορές τους ενίοτε ρυθμίζονται και από σχετικές με τις ανταμοιβές τους βέβαια όχι σε υπερβολικό βαθμό. Αυτό υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να επηρεάζονται στις αποδόσεις τους και από τις μισθολογικές τους απολαβές. Στο πλαίσιο της Εσωτερικής Πίεσης καταγράφεται χαμηλότερη τιμή δείχνοντας ότι το δείγμα καταγράφει μία μέτρια αυξημένη πίεση για την επιτυχία στο πλαίσιο της εργασίας τους. τέλος, στο πλαίσιο της Έλλειψης Παρακίνησης ο χαμηλός μέσος όρος αναφέρεται στο ότι οι εργαζόμενοι σχεδόν στο σύνολό τους καταγράφουν ισχυρή αυτοπεποίθηση αλλά και καθαρή αντίληψη της αξίας της εργασίας τους στον τομέα της ένδυσης. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους χωρίς δυσκολία καθώς και ότι τα επίπεδα παρακίνησής τους είναι θετικά (Schermehorn, 2013) .

Υποκλίμακες επαγγελματικής ικανοποίησης

Από την ανάλυση των υποκλιμάκων εργασιακής ικανοποίησης φάνηκε ότι οι συμμετέχοντες βρέθηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις Συνθήκες Εργασίας, τη συνεργασία με τον Προϊστάμενο και τον Οργανισμό συνολικά ενώ λιγότερο από τη Φύση της Εργασίας τους, την περίπτωση προαγωγής αλλά και τον Μισθό τους. Ο παράγοντες που άφησε μεγαλύτερη ικανοποίηση στους συμμετέχοντες είναι η σχέση με τον Προϊστάμενό τους (MO=6, 7) και οι γενικότερες συνθήκες εργασίας (MO=6, 5). Αυτά τα αποτελέσματα είναι σημαντικά αλλά και αναμενόμενα διότι το εργασιακό περιβάλλον και η σχέση μεταξύ των υφισταμένων και προϊσταμένων σε μία εργασία καταγράφονται να φέρουν υψηλή σημαντικότητα (Neufeld & Fang, 2005; Hollyforde & Whiddett, 2004). Αντίστοιχα, αξίζει να τονιστεί ότι η ικανοποίηση είναι χαμηλότερη στο πλαίσιο του

μισθού ή για τις δυνατότητες προαγωγής όπου υποδηλώνεται ότι οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους τομείς ίσως χρειάζεται να δοθούν περισσότερα κίνητρα (Ryan & Deci, 2000). Γενικότερα όμως φαίνεται να καταγράφεται αρκετά υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων όλων των υπό μελέτη εταιριών. Παρακάτω ακολουθούν απαντήσεις στο πλαίσιο των υποθέσεων που περιλαμβάνει η παρούσα μελέτη.

Υπόθεση 1. Καταγράφεται θετική συσχέτιση μεταξύ των αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων μορφών παρακίνησης (εσωτερική παρακίνηση για λόγους ευχαρίστησης, επίτευξης γνώσης και αναγνωρίσιμης ρύθμισης) και στους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση (μισθός, φύση εργασίας, προαγωγή, προϊστάμενος, φορέας εργασίας και συνθήκες εργασίας). Απαντώντας την παραπάνω υπόθεση βλέπουμε ότι όντως καταγράφεται θετική συσχέτιση στις περισσότερες των περιπτώσεων χωρίς όμως να αναφέρεται στατιστικά σημαντική αυτή η σχέση. Στο πλαίσιο της θετικής συσχέτισης έχουν βρεθεί αντίστοιχα αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών (Gagne & Deci, 2005; Wang & Liu, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, καταγράφηκαν ιδιαίτερα θετικές συσχετίσεις της Εσωτερικής Παρακίνησης και των Συνθηκών Εργασίας όπως και του Οργανισμού συνολικά. Στο πλαίσιο της Αναγνωρίσιμης Ρύθμισης οι περισσότερο θετικές συσχετίσεις αναφέρονται πιο έντονα στις Συνθήκες Εργασίας και στη προαγωγή. Γενικότερα είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο αυτο-καθορισμός των εργαζομένων δεν είναι στατιστικά σημαντικός σε σχέση με τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης επιβεβαιώνοντας όμως τα ευρήματα του (Bar, 1958) όπου αναφέρεται ότι η συνολική ικανοποίηση του εργαζόμενου καταγράφεται συνηθέστερα σε όλους τους τομείς της εργασίας του.

Υπόθεση 2. Καταγράφεται αρνητική συσχέτιση μεταξύ των αυτοκαθοριζόμενων αυτόνομων μορφών παρακίνησης (εσωτερική παρακίνηση για λόγους ευχαρίστησης, επίτευξης γνώσης και αναγνωρίσιμης ρύθμισης) και στους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση (μισθός, φύση εργασίας, προαγωγή, προϊστάμενος, φορέας εργασίας και συνθήκες εργασίας). Αρνητική συσχέτιση αναφέρεται στην περίπτωση της Εσωτερικής παρακίνησης και του μισθού, της φύσης της εργασίας και των σχέσεων με τον προϊστάμενο. Αντίστοιχα στο πλαίσιο της αναγνωρίσιμης ρύθμισης αναφέρονται αρνητικές συσχετίσεις σύμφωνα με το μισθό, τη φύση της εργασίας και τον προϊστάμενο επίσης. Τα αποτελέσματα όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικά που σημαίνει

ότι όταν τα επίπεδα της μίας μεταβλητής αυξάνονται δεν μειώνονται ανάλογα τα επίπεδα της άλλης μεταβλητής σε σημαντικό βαθμό. Παρόλα αυτά η αρνητική συσχέτιση αναφέρεται και σε παλαιότερες έρευνες όπως των Χριστουδουλίδη (2004) και των Γοροζίδη (2009).

Σε γενικές γραμμές λοιπόν καταγράφεται επιβεβαίωση και αυτής της υπόθεσης. Γενικότερα οι εργαζόμενοι δεν επηρεάζονται έντονα από το μισθό τους στο πλαίσιο επιθυμίας να ασχοληθούν με την εργασία τους.

Υπόθεση 3. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων του φύλου των εργαζομένων. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης οι οποίες θα οφείλονται στο φύλο των συμμετεχόντων εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης δεν φαίνεται το φύλο να επηρεάζει τις υποκλίμακες επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Ως αποτέλεσμα η Υπόθεση 3 δεν επιβεβαιώνεται οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι και οι γυναίκες και οι άντρες ικανοποιούνται αντίστοιχα στο πλαίσιο της εργασίας επιβεβαιώνοντας αποτελέσματα παλαιότερων μελετών (Συμεωνίδης κ. ά., 2003).

Υπόθεση 4. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων του φύλου των εργαζομένων. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις υποκλίμακες της παρακίνησης οι οποίες θα οφείλονται στο φύλο των συμμετεχόντων εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης δεν φαίνεται το φύλο να επηρεάζει τις υποκλίμακες επαγγελματικής παρακίνησης των συμμετεχόντων. Ως αποτέλεσμα η Υπόθεση 4 δεν επιβεβαιώνεται οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι και οι γυναίκες και οι άντρες ικανοποιούνται αντίστοιχα στο πλαίσιο της εργασίας επιβεβαιώνοντας αποτελέσματα παλαιότερων μελετών (Συμεωνίδης κ. ά., 2003).

Υπόθεση 5. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων ηλικίας των εργαζομένων. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης οι οποίες θα οφείλονται στην ηλικία των συμμετεχόντων εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης δεν φαίνεται

η ηλικία να επηρεάζει τις υποκλίμακες επαγγελματικής ικανοποίησης των συμμετεχόντων εκτός από την υποκλίμακα Μισθός. Ως αποτέλεσμα η Υπόθεση 5 επιβεβαιώνεται οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι οι διαφορετικές ηλικίες ικανοποιούνται διαφορετικά από τα επίπεδα μισθού που λαμβάνουν αντίστοιχα στο πλαίσιο της εργασίας.

Υπόθεση 6. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων ηλικίας των εργαζομένων. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις υποκλίμακες της επαγγελματικής παρακίνησης και της ηλικίας των εργαζομένων. Η Υπόθεση 6 επιβεβαιώνεται μερικώς διότι μόνο στο πλαίσιο της Εσωτερικής παρακίνησης και της εσωτερικής πίεσης φάνηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές βάσει ηλικίας. Αυτό σημαίνει οι εργαζόμενοι παρακινούνται στο πλαίσιο της γνώσης, της επίτευξης στόχων και της αισθητικής απόλαυσης με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με την ηλικία τους. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από την ηλικία τους από το πλαίσιο της αντίληψής τους για τη σημασία που τους προσφέρει η εργασία τους και μέσω της αναφερόμενης σύνδεσης που έχουν επιτύχει με αυτήν.

Υπόθεση 7. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων ετών εμπειρίας των εργαζομένων. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης και των ετών εμπειρίας των εργαζομένων. Η Υπόθεση 7 επιβεβαιώνεται μερικώς διότι ο Μισθός και η περίπτωση Προαγωγής μονάχα καταγράφουν στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίησή τους. Τα αποτελέσματα οδηγούν στο ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο ικανοποιούνται στο πλαίσιο των χρηματικών τους απολαβών αλλά και της περίπτωσης προαγωγής τους. Αυτό το αποτέλεσμα σημειώνεται ως αναμενόμενο εάν σκεφτούμε ότι τα περισσότερα χρόνια εμπειρίας και εργασίας σε μία δουλειά συνάδουν με την ανάγκη αύξηση του μισθού αλλά και την δυνατότητα προαγωγής στην επιχείρηση.

Υπόθεση 8. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων ετών εμπειρίας των εργαζομένων. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις

υποκλίμακες της επαγγελματικής παρακίνησης και της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Η Υπόθεση 8 επιβεβαιώνεται μερικώς διότι ο Μισθός και η περίπτωση Προαγωγής μονάχα καταγράφουν στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με την επαγγελματική παρακίνησή τους. Τα αποτελέσματα οδηγούν στο ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο παρακινούνται στο πλαίσιο των χρηματικών τους απολαβών αλλά και της περίπτωσης προαγωγής τους. Και αυτό το αποτέλεσμα σημειώνεται ως αναμενόμενο εάν σκεφτούμε ότι τα περισσότερα χρόνια εμπειρίας και εργασίας σε μία δουλειά συνάδουν με την ανάγκη αύξηση του μισθού αλλά και την δυνατότητα προαγωγής στην επιχείρηση που θα προωθήσει την παρακίνηση του εργαζομένου.

Υπόθεση 9. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων επαγγελματικής ικανοποίησης και των υποομάδων της επιχείρησης όπου εργάζονται. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι. Η Υπόθεση 9 επιβεβαιώνεται μερικώς διότι οι Συνθήκες εργασίας και ο Μισθός μονάχα καταγράφουν στατιστικά σημαντική διαφορά σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίησή τους. Τα αποτελέσματα οδηγούν στο ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν στον τρόπο με τον οποίο ικανοποιούνται στο πλαίσιο των χρηματικών τους απολαβών αλλά και από τις συνθήκες εργασίας. Στην περίπτωση των συνθηκών εργασίας ο ΜΟ των εργαζομένων στην ATHOS PALLAS είναι μεγαλύτερος από τις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες ενώ στην περίπτωση του Μισθού φαίνεται ότι οι συνεργαζόμενες βιοτεχνίες καταγράφουν υψηλότερη ικανοποίηση από τον μισθό τους. Στο πλαίσιο των συνθηκών εργασίας καταγράφεται υπάρχουν ότι οι συνθήκες εργασίας για τους εργαζομένους στην ATHOS PALLAS τους ικανοποιούν γεγονός που επιβεβαιώνεται διότι στην ATHOS PALLAS οι διαδικασίες είναι διοικητικού περιεχομένου και όχι παραγωγής. Από την άλλη φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες είναι περισσότερο ευχαριστημένοι για τις χρηματικές τους απολαβές σε σχέση με τα όσα προσφέρουν στην βιοτεχνία τους.

Υπόθεση 10. Καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των υποκλιμάκων παρακίνησης και των υποομάδων της επιχείρησης όπου εργάζονται. Η παρούσα υπόθεση για να επιβεβαιωθεί χρειάζεται η καταγραφή στατιστικά σημαντικών διαφορών στις

υποκλίμακες της επαγγελματικής παρακίνησης και της εταιρίας στην οποία εργάζονται οι ερωτώμενοι. Η Υπόθεση 10 δεν επιβεβαιώνεται διότι καμία υποκλίμακα της παρακίνησης δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά εντός των υποομάδων που διαχωρίζουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται οι υπάλληλοι του δείγματος της παρούσας μελέτης. Αυτό συνάδει στο ότι η παρακίνηση που δέχονται οι εργαζόμενοι και στις δύο περιπτώσεις επιχείρησης είναι σταθερή και δεν δημιουργεί διαφορές μεταξύ των επιπέδων παρακίνησής τους.

7. Συμπεράσματα

Με την αποπεράτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και έχοντας πλέον μία συνολική εικόνα για όλα όσα μελετήθηκαν δίνεται η δυνατότητα παράθεσης των παρακάτω συμπερασμάτων αφενός από την εξέταση της έννοια της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης στον επιχειρησιακό τομέα και αφετέρου από την καταγραφή και την ανάλυση των αποτελεσμάτων από την έρευνα που υλοποιήθηκε στην εξαγωγική εταιρεία ενδυμάτων ATHOS PALLAS και τις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες.

Είναι γεγονός πως όλη η διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων αποτελεί ένα περίπλοκο ζήτημα στον κλάδο των επιχειρήσεων, μεταξύ των αναγκών του εργαζόμενου και των στόχων που θέτει η κάθε επιχείρηση να εκπληρώνει ο υπάλληλος. Είναι αναγκαίο τα στελέχη των επιχειρήσεων ή των οργανισμών να έχουν τις προ απαιτούμενες γνώσεις, να προσεγγίζουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, να δραστηριοποιούνται, να δίνουν ευκαιρίες, πρωτοβουλίες και σαφής επεξηγήσεις καθηκόντων στους εργαζομένους και να λειτουργούν με ομαδικό πνεύμα. Επίσης, προς όφελος της εκάστοτε επιχείρησης είναι να λαμβάνει υπόψη της την υποκίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και γενικότερα μια κοινώς αποδέκτη ανθρώπινη συμπεριφορά, αφού οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι φανερά αποδοτικότεροι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Ταυτόχρονα, συμπεραίνεται πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα που προσφέρει το άτομο στην εργασία του, διότι οι υπάλληλοι που νιώθουν χρήσιμοι στον οργανισμό είναι ευχαριστημένοι και παραγωγικότεροι.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στην εποχή της πανδημίας, της αναξιοκρατίας, του ανταγωνισμού, της οικονομικής ύφεσης η συνολική ικανοποίηση του εργαζόμενου συγχέεται με όλους τους τομείς της εργασίας του. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι

το γεγονός ότι ο μισθός δεν επιδρά τόσο σημαντικά στους εργαζόμενους, διότι αυτοί από την πλευρά τους επιθυμούν πραγματικά να δείχνουν πίστη και αφοσίωση στην εργασία τους και να θέλουν να ασχοληθούν μ' αυτή εις βάθος. Επίσης, δεν προκαλεί αίσθηση η μη επιβεβαίωση της υπόθεσης 3 και 4 ότι δηλαδή δεν υφίσταται φυλετική διαφορά ως προς την ικανοποίηση και την παρακίνηση των ατόμων αντρών – γυναικών, αφού και τα δύο φύλα ικανοποιούνται και υποκινούνται από τους ανωτέρους τους στον ίδιο βαθμό. Αυτό συνδέεται και βεβαιώνεται και από παλαιότερες έρευνες της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης που θεωρούσαν ότι δεν υπάρχει αλλαγή στην αντιμετώπιση, στον βαθμό υποκίνησης και στην ικανοποίηση των δυο φύλων από την εργασία τους (Συμεωνίδης κ. ά., 2003). Παράλληλα αξιοσημείωτο είναι ότι ένας από τους παράγοντες που δεν επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων είναι η ηλικία ενώ ο μισθός από την άλλη επιδρά σημαντικά στους εργαζόμενους. Ως επακόλουθο της μελέτης υπογραμμίζεται ότι τα άτομα με διαφορετικές ηλικίες ικανοποιούνται το καθένα με διαφορετικό τρόπο και εστιάζουν κυρίως στα επίπεδα των αποδοχών που λαμβάνουν από τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Ακόμη είναι αδιαμφισβήτητο ότι υφίστανται στατιστικές διαφορές βάσει ηλικίας στα πλαίσια της εσωτερικής παρακίνησης. Η έρευνα έδειξε πως οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τις γνώσεις που μεταλαμπαδεύονται από τους προϊσταμένους ή τους συναδέλφους τους, από την υλοποίηση των στόχων που θέτονται από την επιχείρηση, από τις ποικίλες εμπειρίες τους που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον και από τον βαθμό της αισθητικής απόλαυσης συγκριτικά με την ηλικία τους. Επιπρόσθετα, η μελέτη απέδειξε πως οι εργαζόμενοι δεν συμπεριφέρονται, υποκινούνται και ικανοποιούνται στον ίδιο βαθμό σχετικά με τις χρηματικές απολαβές και τις πιθανότητες προαγωγής, το οποίο καθίσταται ευρέως αποδεκτό, αφού όσο τα χρόνια περνούν οι υπάλληλοι προσδοκούν αύξηση των απολαβών τους και επαγγελματική ανέλιξη. Εν κατακλείδι, η έρευνα συνοψίζει με το γεγονός πως οι υπάλληλοι της ATHOS PALLAS αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας που βιώνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ αντίθετα στις συνεργαζόμενες βιοτεχνίες υπογραμμίζεται ότι ο υψηλός βαθμός ικανοποίησης συνδέεται με τις χρηματικές απολαβές. Τέλος και στις δύο περιπτώσεις των επιχειρήσεων υφίστανται σταθερή παρακίνηση εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βιβλία

- Babbie E (2011). *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κωνσταντίνου Δ. , (1991). *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη*, Αθήνα, Γαλαίος
- Ζαβλάνος, Μ (1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Έλλην
- Ζαβλάνος, Μ (1999). *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα, Έλλην
- Κάντας Α. , (1998). [Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία](#) : Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, Αθήνα, [Ελληνικά Γράμματα](#)
- Καψάλης Α. , (2006). [Επαγγελματισμός στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση](#), Αθήνα, Κυριακίδη
- Λαλούμης Δ (2016). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
- Μπουραντάς Δ (2002). *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα, Μπένου Γ.
- Παπαγεωργίου, Γ (1998). *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*. Αθήνα: Gutenberg-Τυπωθήτω.
- Παπακωνσταντίνου Γ. , Αναστασίου Σ. , (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, , Gutenberg
- Σαϊτής Χ, (2002^α). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, Θεωρία και πράξη, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Σαϊτής Χ, (2002^β). *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*, Θεωρία και πράξη, Αθήνα, Αυτοέκδοση
- Τριπερίνα, Ι (2002), *Διαχείριση καριέρας και απόδοσης: Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην Εργασία*, Αθήνα , Εκδόσεις Clever Career
- Χατζηπαντελή, Π (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Μεταίχμιο

Χλέτσος, Β. (2014), *Η Ιεράρχηση των Ανθρωπίνων Αναγκών κατά τον Maslow*, <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html> (Ανάκτηθηκε από : 1/10/2022)

Χριστοδουλίδης, Τ. & Παπαϊωάννου, Α (2004). Ερωτηματολόγιο εσωτερικής-εξωτερικής παρακίνησης εργαζομένων. *Πρακτικά 3ου Διεθνούς Συνεδρίου Αθλητικής Ψυχολογίας. Τρίκαλα*, Τ. Ε. Φ. Α. Α. & Ε. Ε. Α. Θ. , Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks

Διαδίκτυο

Ahrendt, D. , Cabrita, J. , Clerici, E. , Hurley, J. , Leončikas, T. , Mascherini, M. , . . . & Sándor, E (2020). Living, working and COVID19. Eurofound, Ανακτήθηκε από 10/10/22 : <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-andcovid-19>. https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/23557/icsd15133_thesis.pdf?sequence=4&isAllowed=y(Ανακτήθηκε από 10/10/22)

<https://www.moneyreview.gr/opinion/49055/i-pandimia-kai-i-paragogikotita/>
(Ανακτήθηκε από 10/10/22)

Ξένη Βιβλιογραφία

Βιβλία

Berry & Houston, (1993), . *Psychology at Work*, UK Publication McGraw-Hill Inc

Gómez-Mejía, L. , Balkin, D. , Cardy R (2012). *Managing Human Resources.* , 7th edition, New Jersey, Pearson

Locke, A (1991). *The philosophy of Alain Locke: Harlem renaissance and beyond*, Philadelphia, Temple University Press

Locke, E. A. , Feren, D. B. , McCaleb, V. M. , Shaw, K. N. and Denny, A. T (1980). “*The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance*”, In K. D. Duncan M. M. Gruenberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life* (pp. 363–388), New York, Wile

Locke, E. A. , Schweiger, D. M. , & Latham, G. P (1986). *Participation in decision making: When should it be used?.* , London, Organizational dynamics

Robbins, S. and Judge, T (2007). *Organizational culture*. Schermerhorn J. , (2013), Exploring management, USA, Broken Hills

Spector, Paul E (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, London, Sage publications,

Vroom Victor H (1964). *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons, Inc.

Warr, P (1987). *Work, unemployment and mental health*, New York, Publication Clarendon

‘Αρθρα

Blais, M. R. , Briere, N. M. , Lachance, L. , Riddle, A. S. & Vallerand, R. J (1993). L' inventore de motivation au travail de Blais (The Blais Work Motivation Inventory). *Revue Quebecoise de Psychologie*, 14, 185-215.

Koustelios, A. & Bagiatis, K. , (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.

Adio, G. , & Thomas Ayinla, O. , (2015). Motivation as factor influencing productivity and job satisfaction in academic library: case study of Olusegun Oke library, Lautech, Ogbomoso, Oyo state, Nigeria. *African Journals Online*, Vol 12 (2), pp21. Ανακτήθηκε από 10/11/22 : <http://www.repository.fuoye.edu.ng/handle/123456789/1283>

Ambrose, M. L. , & Kulik, C. T. , (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s, *Journal of management*, 25(3), pp. 231-292. Ανακτήθηκε από 10/10/22 : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206399000033>

Ayub, N. , & Rafif, S (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review, Journal of Economic Literature*, Vol 13 (2), pp 211-256. Ανακτήθηκε από 10/10/22 από 10/10/22 :https://www.researchgate.net/profile/Nadia-Ayub-2/publication/342864521_The_Relationship_between_Work_Motivation_and_Job_Satisfac

ction/links/5f09592a299bf18816128c8b/The-Relationship-between-Work-Motivation-and-Job-Satisfaction. pdf#page=128

Babin, B. J. & Boles, J. S (1996). The effects of Perceived Co- Worker Involvement and supervisor support on service provider role, stress, performance and job satisfaction, *Journal of Retailing*, 72(1), p. p. 57-58. Ανακτήθηκε από 10/10/22 :<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435996900056>

Deci, E. L. , & Ryan, R. M (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. Ανακτήθηκε από 12/10/22 :https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327965pli1104_01

Feng, Z. and Savani, K (2020). Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implication for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35, No. 7/8, pp. 719-736. Ανακτήθηκε από 11/10/22 : <https://doi.org/10.1108/GM-07-2020-0202>

Fisher, C. D (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 753-777. Ανακτήθηκε από 11/10/22 : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.219>

Fletcher, C&Williams, R. , (1996). Performance Management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7, p. p. 169-179. Ανακτήθηκε από 11/10/22 :<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00112.x>

Hollyforde & Whiddett, (2004). Encyclopedia of human resource development, Publication of Jaico Pub House of how dissatisfaction drives employee turnover, *Academy of Management Journal*, 44(5), p. p. 975 -987

Humala, I. 2017. Typology On Leadership Toward Creativity In Virtual Work. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, 209-243. Ανακτήθηκε από 11/10/22 :https://www.researchgate.net/publication/318786834_Typology_on_Leadership_toward_Creativity_in_Virtual_Work

Judge, T. A. , Thoresen, C. J. Bono J. E. & Patton, G. K. , (2001), The Job satisfaction – Job performance relationship, a qualitative & quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), p. p. 376-404

Luthans, F (2002). “The need for and meaning of positive organizational behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, Issue 6, pp. 695–706. Ανακτήθηκε από 7/10/2022 : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.165>

Milne D. , (2007). An empirical definition of clinical supervision, *Publication British Journal*, Vol 4, p. p. 12-13. Ανακτήθηκε από 10/10/22 : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17535535/>

MuellerC. W. & Mc. Closkey J. C. , (1990), :Nurses’ job satisfaction: a proposed measure. *Nurs Res.* ; 39:113-7. Ανακτήθηκε από 10/10/22 : <https://psycnet.apa.org/record/1990-24255-001>

Nemţeanu, M. S. , Dinu, V. , Pop, R. A. , & Dabija, D. C (2022). Predicting job satisfaction and work engagement behavior in the COVID-19 pandemic: a conservation of resources theory approach, *Business Administration and Management*, 25(2), pp 26-27. Ανακτήθηκε από 10/10/22 : https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/164984/EM_2_2022_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Neufeld, D. J. & Fang, Y (2005). Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, 42(7) pp:1037-1049. Ανακτήθηκε από 10/10/22 : <https://www.semanticscholar.org/paper/Individual%2C-social-and-situational-determinants-of-Neufeld-Fang/e79f09e382724d005100c875ce2916c73e130a2b>

Patton, A (1970). Executive compensation inequities: Problems of maintaining motivation. *Business Horizons*, 13(2), pp73-84. Ανακτήθηκε από 11/10/22 : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0007681370900509>

Saputra, F. , & Mahaputra, M. R (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772. Ανακτήθηκε από 11/10/22 : <https://dinastipub.org/DIJMS/article/view/1324>

Segarra, A. & Teruel, M (2011). Productivity and R&D sources in manufacturing and service firms in Catalonia: a regional approach. *ERSA conference papers ersa11p1860*,

European Regional Science Association, Ανακτήθηκε από 10/11/22 : https://www.econstor.eu/bitstream/10419/120376/1/ERSA2011_1860.pdf

Skinner B. F (1975). “The steep and thorny road to a science of behavior”, *American Psychologist* 30, 42-49

Vandenabeele, W (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM—performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), pp. 11-34. Ανακτήθηκε από 10/11/22 :<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852308099504>

Wong, A. K. F. , Kim, S. , Kim, J. , and Han, H (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences, *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102798>

Working: missing pieces of job satisfaction”. *Journal of Organizational Behavior* v. 21. pp. 185-202. Ανακτήθηκε από 10/11/22: <https://research.polyu.edu.hk/en/publications/how-the-covid-19-pandemic-affected-hotel-employee-stress-employee>

Παράρτημα

A) Ερωτηματολόγιο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MBA

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει έναν αριθμό ερωτήσεων σχετικών με την παρακίνηση και την ικανοποίηση εργαζομένων της εξαγωγικής εταιρείας ενδυμάτων “ATHOS PALLAS” και συνεργαζόμενων βιοτεχνιών.

Οι πληροφορίες που θα δοθούν ορίζονται ως εμπιστευτικές και η χρήση τους αναφέρεται αποκλειστικά στην εξαγωγή ερευνητικών συμπερασμάτων. Αρχικά θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για την συνεργασία και την υπομονή σας. Πρόκειται για ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο και προτείνεται η δημιουργία ενός προσωπικού σας κωδικού που θα δημιουργηθεί κατά την έναρξη συμπλήρωσης και θα αποτελείται από τα αρχικά γράμματα του επιθέτου και του ονόματός σας και τα 3 τελευταία νούμερα του κινητού σας τηλεφώνου (πχ Δημητρίου Κώστας 6980801802 μπορεί να γίνει ΔΚ802). Με αυτόν τον τρόπο μπορείτε οποιαδήποτε στιγμή θελήσετε να ενημερώσετε την ερευνήτρια αναφέροντας τον κωδικό που θα έχετε φτιάξει για την επιθυμία αποχώρησής σας από την έρευνα χωρίς καμία δέσμευση. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5-10 λεπτά. Η έναρξη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου συνάδει με τη συγκατάθεσή σας για ανώνυμη συμμετοχή στην έρευνα. Η στατιστική επεξεργασία των πληροφοριών που θα εξαχθούν από το σύνολο των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Πρόσβαση στις πληροφορίες θα έχουν μονάχα η φοιτήτρια Αγαπητού Ευθυμία και ο επιβλέπων καθηγητής Δρ. Θεμιστοκλής Λαζαρίδης. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή σχετική επικοινωνία μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με την ερευνήτρια στο τηλέφωνο 6982331235. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία

18-30

31-40

41-50

51 και πάνω

Έτη εμπειρίας στην επιχείρηση

Κάτω από 10 έτη

11-20 έτη

Πάνω από 20 έτη

Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Επιχείρηση όπου εργάζεστε

ATHOS PALLAS

Συνεργαζόμενη βιοτεχνία

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

Παρακαλώ σημειώστε για κάθε ένα από τα παρακάτω θέματα, σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται ως λόγος για τον οποίο κάνετε αυτή τη συγκεκριμένη δουλειά.

Καθόλου =1, Πολύ λίγο=2, Λίγο=3, Μέτρια=4, Αρκετά=5, Πολύ=6, Ακριβώς=7.

ΓΙΑΤΙ ΚΑΝΕΤΕ ΑΥΤΗ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ;	1	2	3	4	5	6	7
Για τις κοινωνικές παροχές που παρέχει αυτή η δουλειά (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.)	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ, για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, έχω την εντύπωση ότι δεν έχω αυτά που χρειάζονται για να κάνω αυτή τη δουλειά καλά.	1	2	3	4	5	6	7

Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς που μου δίνει αυτή η δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Λόγω της ευχάριστης εμπειρίας του να μαθαίνω καινούργια πράγματα σ' αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί μου επιτρέπει να βγάλω λεφτά	1	2	3	4	5	6	7
Για τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σ' αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, δεν τα καταφέρνω καλά με τα σημαντικά καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
Για την αίσθηση της επίτευξης που νιώθω κάνοντας τη δουλειά μου με ένα προσωπικό και μοναδικό τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, το επίπεδο των απαιτήσεων για την απόδοση που επιβάλλεται να έχουμε, είναι πολύ υψηλό.	1	2	3	4	5	6	7
Για την ευχαρίστηση που βιώνω από τη διεύρυνση των γνώσεών μου σε διάφορα ενδιαφέροντα θέματα.	1	2	3	4	5	6	7
Για την πληρωμή.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, πολλές φορές νοιώθω ανήμπορος γι' αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί προσωπικά αισθάνομαι ότι πραγματικά	1	2	3	4	5	6	7

θα όφειλα να είμαι καλός σ' αυτή τη δουλειά και θα ένοιωθα πολύ ατυχής διαφορετικά.							
Γιατί διάφορες πλευρές αυτής της δουλειάς διεγείρουν την περιέργειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Για την ευχαρίστηση που νοιώθω όταν ανταποκρίνομαι στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς μου	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, την ώρα που δουλεύω υπάρχουν στιγμές που νοιώθω να τα έχω πραγματικά χαμένα	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί αυτή η δουλειά παρέχει ασφάλεια	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί περνώ πραγματικά ευχάριστα σ' αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί αυτή τη δουλειά τη διάλεξα, επειδή μου δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους, ενώ την ίδια στιγμή μου επιτρέπει να ασχολούμαι και με τις άλλες πλευρές της ζωής μου	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί συχνά μαθαίνω ενδιαφέροντα πράγματα κάνοντας αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, μου λείπουν σημαντικές ικανότητες που είναι αναγκαίες για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα αυτής της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7

Για τη χαρά που αισθάνομαι κάνοντας ενδιαφέρουσες εργασίες, σαν μέρος αυτής της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, περιμένουν πάρα πολλά από μας.	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω.	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί πραγματικά θέλω να επιτύχω σ' αυτή τη δουλειά και διαφορετικά θα ντρεπόμουν.	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί είναι ο τύπος της δουλειάς που διάλεξα ότι με εκφράζει ως τρόπος ζωής.	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, πολλές φορές παρακαλώ μέσα μου κάποιος να με βοηθήσει	1	2	3	4	5	6	7
Για την πρόκληση να προσπαθώ σε δύσκολα πράγματα	1	2	3	4	5	6	7
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι πολύ δύσκολες.	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί θέλω να είμαι ένας «νικητής» κι όχι αποτυχημένος/η	1	2	3	4	5	6	7
Για την ευχαρίστηση της δημιουργίας που προσφέρει η δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
Γιατί είναι η δουλειά που διάλεξα και προτιμώ, αφού με βοηθάει να ολοκληρώνομαι	1	2	3	4	5	6	7

ως άτομο.							
Δεν ξέρω, οι συνθήκες εργασίας μας είναι μη ρεαλιστικές.	1	2	3	4	5	6	7
Για την κοινωνική καταξίωση του επαγγέλματός μου	1	2	3	4	5	6	7

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Παρακαλώ επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3=Δεν είμαι σίγουρος/η 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ απόλυτα

1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5

15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστούμε πολύ για την πολύτιμη βοήθεια και τον χρόνο που διαθέσατε!

B) Πίνακες εργασίας

Scale: Συνολική Παρακίνηση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
, 931	, 928	35

Scale: Συνολική Ικανοποίηση

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
, 120	, 033	24