

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»



ΘΕΜΑ

«Η δυναμικότητα των κινήτρων των εργαζομένων/εκπαιδευτικών και κατά πόσο επηρεάζονται τα συστήματα αμοιβής»

Σπάρου Σοφία

ΟΕΚ 21092

Επιβλέπων καθηγητής: Καρκαλάκος Σωτήριος

Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS
MASTER PROGRAM IN ECONOMICS OF EDUCATION AND
MANAGEMENT OF EDUCATIONAL UNITS



SUBJECT

‘The motivational capacity of employees/teachers and whether remuneration systems are affected.’

Sparou Sofia

OEK 21092

Supervisor: Karkalakos Sotirios
Professor at the University of Piraeus

Piraeus, February 2022

Στην οικογένεια μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Abstract	v
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Κίνητρα και θεωρίες παρακίνησης.....	3
1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση των κινήτρων	3
1.2 Θεωρίες Παρακίνησης.....	6
1.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου	7
1.2.2 Θεωρίες Διαδικασίας.....	14
1.3 Τεχνικές Παρακίνησης.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	24
2.1 Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων και παράγοντες απόδοσης	24
2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινων παραγόντων.....	27
2.3 Η σημαντικότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στην ενίσχυση των μαθησιακών επιδόσεων.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών	34
3.1 Καθορισμός αμοιβής.....	34
3.2 Συστήματα αμοιβών.....	35
3.2.1 Οικονομικές αμοιβές.....	38
3.2.2 Μη Οικονομικές αμοιβές.....	40
3.3 Συστήματα αμοιβών για τους εκπαιδευτικούς	40
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	42
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	44
Συμπεράσματα.....	66
Βιβλιογραφία.....	70

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Σημαντικότητα κινήτρων (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, μέγιστο και ελάχιστο). 50	
Πίνακας 2 Απόψεις για οικονομικές απολαβές (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, μέγιστο και ελάχιστο)	51
Πίνακας 3 Προτεινόμενοι τρόποι παρακίνησης (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, μέγιστο και ελάχιστο)	52
Πίνακας 4 Συσχέτιση φύλου με αυτονομία επαγγέλματος.....	53
Πίνακας 5 Συσχέτιση φύλου με διεύθυνση και τρόπο διοίκησης.....	53
Πίνακας 6 Συσχέτιση φύλου και κλίματος σχολείου	54
Πίνακας 7 Συσχέτιση φύλου με αίσθηση αυτοεκτίμησης.....	54
Πίνακας 8 Συσχέτιση φύλου με σύνδεση ικανοποιητικής αμοιβής με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.....	55
Πίνακας 9 Συσχέτιση ηλικίας με σχέση εκπαιδευτικών μαθητών	56
Πίνακας 10 Συσχέτιση ηλικίας με διδακτικό αντικείμενο	56
Πίνακας 11 Συσχέτιση ηλικίας με συναναστροφή με παιδιά αυτής της ηλικίας.....	57
Πίνακας 12 Συσχέτιση ηλικίας με συζητήσεις με άλλους εκπαιδευτικούς για διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές	57
Πίνακας 13 Συσχέτιση ηλικίας με αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνεται από τους εκπαιδευτικούς.....	58
Πίνακας 14 Συσχέτιση ηλικίας με επάρκεια οικονομικών απολαβών για κάλυψη αναγκών .	59
Πίνακας 15 Συσχέτιση ηλικίας με οικονομικές απολαβές ως ο κυριότερος λόγος να εργάζονται οι ερωτηθέντες ως εκπαιδευτικοί.....	60
Πίνακας 16 Συσχέτιση ηλικίας με την άποψη καθορισμού απολαβών με βάση την αξιολόγηση της εργασίας.....	60
Πίνακας 17 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με σχέση με μαθητές.....	61
Πίνακας 18 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με διδακτικό αντικείμενο	62
Πίνακας 19 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με αυτονομία επαγγέλματος.....	63
Πίνακας 20 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με συζητήσεις με άλλους εκπαιδευτικούς σχετικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές	63
Πίνακας 21 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	64
Πίνακας 22 Συσχέτιση βαθμίδας εκπαίδευσης με την προσφορά βοήθειας στα παιδιά με τη μετάδοση γνώσεων και αξιών.....	65

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών για το κοινωνικό και οργανωσιακό επίπεδο κατά Maslow	9
Εικόνα 2 Δομή των αναγκών σύμφωνα με τη θεωρία ERG σε σύγκριση με τη θεωρία του Maslow	14
Εικόνα 3 Σχηματική απεικόνιση της θεωρίας των Porter και Lawler	17
Εικόνα 4 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινων παραγόντων	29
Εικόνα 5 Στόχοι Συστημάτων Αμοιβών	37
Εικόνα 6 Φύλο συμμετεχόντων	44
Εικόνα 7 Ηλικία συμμετεχόντων	45
Εικόνα 8 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων	45
Εικόνα 9 Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων	46
Εικόνα 10 Παιδιά συμμετεχόντων.....	46
Εικόνα 11 Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων.....	47
Εικόνα 12 Βαθμίδα εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	47
Εικόνα 13 Περιοχή συμμετεχόντων	48

Περίληψη

Τα κίνητρα ορίζονται ως οι παράγοντες ή οι αιτίες που ενθαρρύνουν και παρωθούν το άτομο να ασχοληθεί ή να επιδιώξει την επιτυχία κάποιου στόχου του. Η παρακίνηση είναι ένας κεντρικός πυλώνας στον εργασιακό χώρο, ενώ η έννοια και ο ρόλος της έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές και ακαδημαϊκούς. Αναφέρεται στη μεθοδευμένη προσπάθεια για την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την εργασία τους, μέσω ηθικών και οικονομικών κινήτρων, με στόχο την αύξηση της απόδοσης τους. Η ικανοποίηση από την εργασία δεν ταυτίζεται με την παρακίνηση, αλλά σχετίζεται με αυτήν. Με βασικό κριτήριο ότι οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της εκπαίδευσης, κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση και η κατανόηση της ικανοποίησης από την εργασία τους καθώς επίσης και των κινήτρων τους. Τα συστήματα αμοιβών συνδυαστικά με τα κίνητρα των εκπαιδευτικών αποτελούν το κυρίως θέμα της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Δεδομένου ότι τα κίνητρα των εκπαιδευτικών επηρεάζουν άμεσα τα κίνητρα των μαθητών τους, οι εκπαιδευτικοί με υψηλά κίνητρα είναι απαραίτητοι για ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα.

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα μέσω διανομής ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή σε εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το σύνολο των ερωτηθέντων ήταν 100 άτομα. Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των κινήτρων των εκπαιδευτικών και ο ρόλος των συστημάτων αμοιβής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί δεν έχουν ως κύριο κίνητρο τις οικονομικές απολαβές, όμως φαίνεται ότι οι μέσες ηλικίες έχουν τις οικονομικές απολαβές ως το πιο ισχυρό κίνητρο για τη συνέχιση της άσκησης του επαγγέλματος. Σημαντικές φαίνεται να είναι και οι παράμετροι των άλλων τύπων παροχών, όπως η συνταξιοδότηση και οι παροχές μητρότητας. Τέλος, τα πιο ισχυρά κίνητρα φαίνεται να σχετίζονται με τη φύση του επαγγέλματος (σχέση με μαθητές, μετάδοση γνώσεων και αξιών) και τις συνθήκες εργασίας (λήψη πρωτοβουλιών).

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι τα συστήματα αμοιβής καθορίζουν εν μέρει τα κίνητρα, αλλά δε φαίνεται να είναι τα κυρίαρχα στην επιλογή του επαγγέλματος, ενώ σημαντικά θεωρούνται τα στοιχεία που αφορούν τη φύση και τις συνθήκες του επαγγέλματος.

Abstract

Motivation is defined as the factors or causes that encourage and induce the individual to engage in or pursue the success of a goal. Motivation is an important subject in the workplace and its concept and role has been studied by many researchers and academics. It refers to the methodical effort to develop employees' interest in their work through moral and financial incentives, in order to increase their work performance. Job satisfaction is not equal to motivation, but is related to it. Given that teachers play a key role in the quality of education system, it is necessary to investigate and understand their satisfaction from their job and their motivation. Remuneration systems combined with teachers' motivation are the main subject of the current research. Since teachers' motivation directly affects their students' motivation, highly motivated teachers are essential to an effective education system.

In this work, quantitative research was carried out through the distribution of a questionnaire in electronic form to Primary and Secondary Education teachers. The total number of respondents was 100 people. The aim of the research is to investigate teachers' motivations and the role of remuneration systems. The results showed that teachers do not have financial rewards as their main motivation, but it seems that the average ages have financial rewards as the most powerful motivation for continuing to practice the profession. The parameters of other types of benefits, such as retirement and maternity benefits, also seem to be important. Finally, the strongest motivations are related to the nature of the profession (relationship with students, imparting knowledge and values) and working conditions (taking initiatives).

In conclusion, it seems that pay systems partially determine the motivations, but they do not seem to be the dominant ones in the choice of profession, while the elements concerning the nature and conditions of the profession are considered important.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα κίνητρα στην εργασία, προκύπτουν από την αλληλεπίδραση συνειδητών και ασυνειδητών παραγόντων, όπως η ένταση της επιθυμίας ή της ανάγκης, η αξία του κινήτρου ή της ανταμοιβής του στόχου και οι προσδοκίες του ατόμου. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι λόγοι πάνω στους οποίους βασίζεται κάποιος για να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να αισθάνονται καλά στο περιβάλλον εργασίας τους και να αποδίδουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν χρηματικά κίνητρα, ενώ άλλοι βρίσκουν την αναγνώριση και τις ανταμοιβές σε προσωπικά κίνητρα. Τα επίπεδα παρακίνησης στο χώρο εργασίας έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η λέξη παρακίνηση χρησιμοποιείται συχνά στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως μεταβατικό ρήμα. Η παρακίνηση είναι κατ' επέκταση κάτι που γίνεται από ένα άτομο ή μια ομάδα σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Μια περαιτέρω συνέπεια αυτής της χρήσης, είναι ότι τα υποκινούμενα μέρη, πρέπει να παρακινηθούν ώστε να εκτελέσουν κάποια ενέργεια ή να καταβάλουν έναν βαθμό προσπάθειας που διαφορετικά δεν θα επιθυμούσαν να εκτελέσουν.

Οι μεταβολές που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια στα εκπαιδευτικά συστήματα του κόσμου, είχαν αρνητικές συνέπειες στις εργασιακές συνθήκες στο περιβάλλον της εκπαίδευσης. Η επιδείνωση αυτή συνέβαλε είτε στο να αποθαρρύνει την είσοδο νέων στο επάγγελμα, είτε στο να ενθαρρύνει τους εν ενεργεία εκπαιδευτικούς να το εγκαταλείψουν.

Το αίσθημα δυσαρέσκειας που βιώνουν οι εκπαιδευτικοί από το επάγγελμά τους έχει πολλαπλά αρνητικά αποτελέσματα για το εκπαιδευτικό σύστημα. Οι εκπαιδευτικοί που παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, είτε επιλέγουν άλλο επάγγελμα, είτε συμβιβάζονται με την υπάρχουσα κατάσταση. Ο συμβιβασμός αυτός επηρεάζει όχι μόνο την ποιότητα του διδακτικού έργου και της παρεχόμενης γνώσης στους μαθητές, αλλά και το εκπαιδευτικό σύστημα στο σύνολό του. Αν στα παραπάνω προστεθούν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος, που τα τελευταία χρόνια τείνουν προς το χειρότερο, και οι απολαβές που οδηγούν στην ολοένα και λιγότερη

ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, τα τεράστια ψυχικά και πνευματικά αποθέματα που απαιτεί η διδασκαλία καθώς και η διαχείριση των μαθητών, η πίεση που ασκείται στους εκπαιδευτικούς είναι τέτοια που οδηγεί στη χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία και στην εξουθένωση.

Με βασικό κριτήριο ότι οι εκπαιδευτικοί διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα της εκπαίδευσης κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση και η κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης για αυτή την ομάδα. Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, θεωρείται μια από τις πλέον υπολογίσιμες συνιστώσες της εκπαιδευτικής διαδικασίας, αφού από αυτήν εξαρτώνται τόσο η αποδοτικότητά τους, όσο και ο βαθμός της προσωπικής και κοινωνικής τους ευημερίας.

Η σημαντικότητα της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών οδήγησε τις τελευταίες δεκαετίες, στη διεξαγωγή σχετικών ερευνών σε διεθνές και σε εθνικό επίπεδο. Τα ευρήματα των ερευνών δείχνουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών είναι αποτέλεσμα πολλών αλληλένδετων παραγόντων. Στην πλειοψηφία τους οι έρευνες διατείνονται ότι η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών συναρτάται κυρίως από ενδογενείς παράγοντες, όπως η αγάπη τους και το ενδιαφέρον για το επάγγελμα και τους μαθητές, ενώ από την άλλη πλευρά φαίνεται, ότι οι εκπαιδευτικοί δυσανασχετούν από τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, τη μείωση των απολαβών τους, καθώς και από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται τόσο από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, όσο και από την κοινωνία.

Οι ανταμοιβές που προσδοκά ο εργαζόμενος/εκπαιδευτικός προσφέροντας τις υπηρεσίες του, αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίησή του, καθορίζοντας ταυτόχρονα τις περαιτέρω προσπάθειές του.

Η παρούσα ερευνητική εργασία, ερευνά τη δυναμικότητα των κινήτρων των εργαζομένων/εκπαιδευτικών και κατά πόσο επηρεάζονται τα συστήματα αμοιβής. Το πρώτο κεφάλαιο, περιγράφει τη εννοιολογική προσέγγιση των κινήτρων και τις βασικότερες θεωρίες παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον, το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τα συστήματα αμοιβών. Έπειτα ακολουθεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, η συζήτηση και τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Κίνητρα και θεωρίες παρακίνησης

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση των κινήτρων

Για πολλά χρόνια η έννοια της παρακίνησης έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές και ακαδημαϊκούς. Αναφέρεται στη μεθοδευμένη προσπάθεια για την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την εργασία τους, μέσω ηθικών και οικονομικών κινήτρων, με στόχο την αύξηση της απόδοσης τους (Latham P.G. & Ernst Ch., 2016).

Οι Wade και Tavriss (2008) υποστηρίζουν ότι η λέξη «παρακίνηση» αποτελεί μια διαδικασία που βοηθά τα άτομα να επιτύχουν προσωπικούς στόχους που έχουν θέσει, παρέχοντάς τους σκοπό και δύναμη για την επίτευξή τους (Wade C. & Tavriss C., 2008). Σε μια άλλη έρευνα που έκαναν οι Chaudhary και Sharma (2012), ο όρος «παρακίνηση» αναφέρουν ότι προέρχεται από το «κίνητρο», δηλαδή την ανάγκη ενός ατόμου και περιγράφουν την παρακίνηση ως μια τεχνική διαχείρισης που χρησιμοποιεί την ανταμοιβή, προκειμένου να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Chaudhary N. & Sharma B., 2012) (Marmara R., 2017).

Σύμφωνα με τους David και Anderzej (2010), η παρακίνηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως γνωστική λήψη αποφάσεων κατά την οποία η πρόθεση είναι να επιτευχθεί η επιθυμητή συμπεριφορά, που αποσκοπεί στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, μέσω της παρακολούθησης (David A. & Anderzej A., 2010).

Ένας άλλος ορισμός από τους Robbins και Judge (2011), χαρακτηρίζει την παρακίνηση ως τη διεργασία-διαδικασία που εξηγεί:

- ◆ την ένταση (το επίπεδο της προσπάθειας),
- ◆ την κατεύθυνση (προς την οποία διοχετεύεται η προσπάθεια),
- ◆ και την επιμονή των προσπαθειών (χρονικό διάστημα προσπάθειας),

ενός ατόμου για την επίτευξη του στόχου (Robbins S.P. & Judge T.A., 2011).

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμα του αλλά και τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν την εργασία του, θεωρείται ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της κοινωνικής και οικογενειακής του λειτουργίας, καθώς και του επιπέδου ψυχικής υγείας του ίδιου του ατόμου και του περιβάλλοντος του. Το γεγονός αυτό καθιστά την

εργασιακή ικανοποίηση ως μια από τις πλέον μελετώμενες μεταβλητές παγκοσμίως. Ο κυριότερος λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και κατ' επέκταση η ανάγκη για την παροχή κινήτρων, με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών. Σε όλους τους οργανισμούς, είτε πρόκειται για δημόσιους είτε για ιδιωτικούς, τα κίνητρα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προώθηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων καθώς επίσης και των στόχων του οργανισμού (Badubi R.M., 2017).

Η διαχείριση των εργαζομένων οδηγεί σε ένα ανταγωνιστικό όφελος με τη μορφή πιο κινητοποιημένου εργατικού δυναμικού και κατ' επέκταση βελτιωμένων λειτουργικών και επιχειρηματικών επιδόσεων (Chaudhary N. & Sharma B., 2012).

Ο Locke όρισε την παρακίνηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών κάποιου» (Locke E.A., 1976). Ο ορισμός αυτός εφιστά την προσοχή σε δύο πτυχές, στη συναισθηματική προσκόλληση που έχει ένας εργαζόμενος με την εργασία του και στη σκόπιμη αξιολόγηση της εργασίας ενός εργαζομένου από τον εργοδότη του (Badubi R.M., 2017).

Στο εργασιακό περιβάλλον, οι αξιολογήσεις γίνονται με τη χρήση διαφόρων προκαθορισμένων προτύπων. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης μπορεί να προκαλέσει μια συναισθηματική αντίδραση στον εργαζόμενο η οποία θα καθορίσει πόσο ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος είναι από την εργασία του και το αντίστοιχο εργασιακό περιβάλλον. Η καλή βαθμολόγηση κατά την αξιολόγηση μπορεί να αντανακλά στο γεγονός ότι ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος ενώ για την κακή βαθμολόγηση ισχύει το αντίθετο. Σε κάθε εργαζόμενο, τα κίνητρα μπορεί να οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες όπως τα συστήματα αμοιβών, ή σε εσωτερικούς παράγοντες όπως η επιθυμία του ατόμου για επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη (Badubi R.M., 2017).

Σύμφωνα με πολλούς μελετητές το κίνητρο αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα στην διαδικασία της παρακίνησης. Τα κίνητρα είναι αυτά που κατευθύνουν και προσδίδουν στο άτομο την ώθηση για την επίτευξη ενός στόχου.

Σύμφωνα με τον Luthans F. (1992), τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Luthans F., 1992):

1. *Τα πρωτογενή κίνητρα*, τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του. Τα κίνητρα αυτά έχουν ως στόχο την μείωση της έντασης που δημιουργούν οι βασικές ανάγκες. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν κίνητρα βασικών βιολογικών αναγκών όπως η δίψα, η πείνα, ο ύπνος κτλ.
2. *Τα γενικά κίνητρα*, τα οποία είναι έμφυτα και δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης. Συνδέονται με την φύση του ανθρώπου χωρίς όμως να αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της ικανότητας που προέρχεται από την ανάγκη του ατόμου να χειρίζεται και να ελέγχει το περιβάλλον του, το κίνητρο της περιέργειας που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να γνωρίζει, το κίνητρο της δραστηριότητας που συνδέεται με την ανάγκη της δημιουργίας και το κίνητρο της αγάπης, το πιο πολύπλοκο κίνητρο γιατί είναι έμφυτο αλλά και ως ένα βαθμό επίκτητο.
3. *Τα δευτερογενή κίνητρα*, τα οποία αποκτώνται κατά την διάρκεια της ζωής του ατόμου και σχετίζονται με το περιβάλλον του. Πρόκειται για κίνητρα τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων στα πλαίσια της εργασιακής τους απόδοσης. Προκειμένου να ταξινομηθεί ένα κίνητρο σε αυτή την κατηγορία θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μάθησης. Παραδείγματα δευτερογενών κινήτρων αποτελούν το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της επιτυχίας, του κύρους και της εξουσίας.

Ο τρόπος που επιδρούν τα κίνητρα στην παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικός. Οι παρακινημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί από τους μη παρακινημένους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις καταβάλλουν αρκετές προσπάθειες για την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά συνήθως χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι άτομα με διαφορετικές προτιμήσεις και ανάγκες, και διαφορετικά πράγματα θα παρακινήσουν τον καθένα, οπότε η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από τα κίνητρα που την κατευθύνουν. Έτσι, το κίνητρο που έχει τη μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη είναι εκείνο για το οποίο ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα που εμφανίζουν μικρότερη δύναμη για τον ίδιο (Κουφίδου Σ., 2001).

Η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων, εξαρτάται από τη δυνατότητα του να επιτυγχάνει τους εκάστοτε στόχους που έχουν τεθεί, όπως να προσελκύει, να διατηρεί και να παρακινεί τους εργαζόμενους.

1.2 Θεωρίες Παρακίνησης

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την παρακίνηση και ως επί το πλείστον επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι βασικές κατηγορίες θεωριών παρακίνησης είναι δύο (Badubi R.M., 2017) :

- 1) Θεωρίες του περιεχομένου και εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland κ.ά.),
- 2) Θεωρίες της διαδικασίας και εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης (μοντέλο Porter-Lawler, θεωρία προσδοκιών Vroom κ.α.).

Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την παρακίνηση παραμένει σημαντικός. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες από τις θεωρίες παρακίνησης έχουν χρησιμοποιήσει την εργασιακή ικανοποίηση ως βάση στην πράξη. Για παράδειγμα, η γνωστή ιεράρχηση των αναγκών του Maslow, ως θεμελιώδης θεωρία για τις περισσότερες θεωρίες παρακίνησης, χρησιμοποίησε την εργασιακή ικανοποίηση ως θεμέλιο της ανάπτυξης της θεωρίας. Η θεωρία οικοδομείται από την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών στην ιεραρχική κλίμακα. Όταν το άτομο έχει ικανοποιήσει το παρόν επίπεδο των αναγκών, δεν θα κινητοποιηθεί εκτός εάν προσπαθεί να επιτύχει το ανώτερο επίπεδο. Προφανώς, σύμφωνα με τη θεωρία, η σημασία της ικανοποίησης σχετίζεται με την εργασία, για την ενεργοποίηση των κινήτρων των εργαζομένων (Kian T.S., et al., 2014).

Οι θεωρίες παρακίνησης κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τους ορισμούς και τον σκοπό τους, αλλά όλες συνδέονται και οδηγούν στην εξυπηρέτηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η χρήση τόσο των θεωριών περιεχομένου όσο και των θεωριών διαδικασίας πρέπει να εφαρμόζεται στην πράξη για την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων. Στην εξωγενή παρακίνηση, οι παράγοντες που ικανοποιούν ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου διαφέρουν από εκείνους που ικανοποιούν ή ικανοποιούν μερικώς ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Εάν οι παράγοντες είναι ανεπαρκείς, οι εργαζόμενοι γίνονται δυσαρεστημένοι. Οι ανταμοιβές ως κύριος παράγοντας παρακίνησης μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν τη διατήρηση ενός εργαζομένου εντός του οργανισμού, ενώ σημαντική είναι η ευρύτερη σχέση εργασίας και η κοινωνική ανταλλαγή. Η όλη ιδέα της παρακίνησης είναι να παρέχει στους εργαζόμενους

εγγυήσεις για την ασφάλεια της εργασίας, καλές συνθήκες εργασίας και αφοσίωση στην επιχείρηση (Badubi R.M., 2017).

1.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου βασίζονται στους παράγοντες και τις ανάγκες που ενθαρρύνουν και εμπνέουν τη συμπεριφορά καθώς και την απόδοση των εργαζομένων. Εστιάζουν σε εσωτερικούς παράγοντες των εργαζομένων που ενεργοποιούν και κατευθύνουν την εργασιακή τους συμπεριφορά. Οι θεωρίες περιεχομένου θεωρούν τα κίνητρα ως προϊόν εσωτερικών κινήτρων που αναγκάζει τα άτομα να ενεργούν ή να κινούνται προς την ικανοποίησή τους. Οι θεωρίες περιεχομένου βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης, που εντόπιζαν τις διαδρομές της δράσης προς τα πίσω στην αντιληπτή προέλευσή τους στις εσωτερικές ορμές. Οι κυριότερες θεωρίες περιεχομένου των κινήτρων είναι η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η θεωρία των αναγκών του McClelland και η θεωρία ERG του Alderfer (Kian T.S., et al., 2014).

A. Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών – A.Maslow

Ο Maslow ανέπτυξε το 1943 μια θεωρία σχετικά με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, η οποία επηρέασε πολλούς τομείς συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης. Αυτή η ευρεία επιρροή οφείλεται εν μέρει στο υψηλό επίπεδο πρακτικότητας της θεωρίας του Maslow.

Ο ψυχολόγος και ανθρωπιστής, Abraham Maslow (1908-1970) ήταν ιδρυτής της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας και επηρεασμένος από τις απόψεις των υπαρξιστών, προσπάθησε να ιεραρχήσει τις ανθρώπινες ανάγκες ως κίνητρο. Οι ανθρωπιστές δεν πιστεύουν ότι οι άνθρωποι ωθούνται και έλκονται από μηχανικές δυνάμεις, είτε από ερεθίσματα και ενισχύσεις (συμπεριφορισμός) είτε από ασυνείδητες ενστικτώδεις παρορμήσεις (ψυχανάλυση). Οι ανθρωπιστές εστιάζουν στις δυνατότητες. Πιστεύουν ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν ένα ανώτερο επίπεδο δυνατοτήτων, τα όρια της δημιουργικότητας, τα υψηλότερα επίπεδα της συνείδησης και της σοφίας. Αυτό έχει

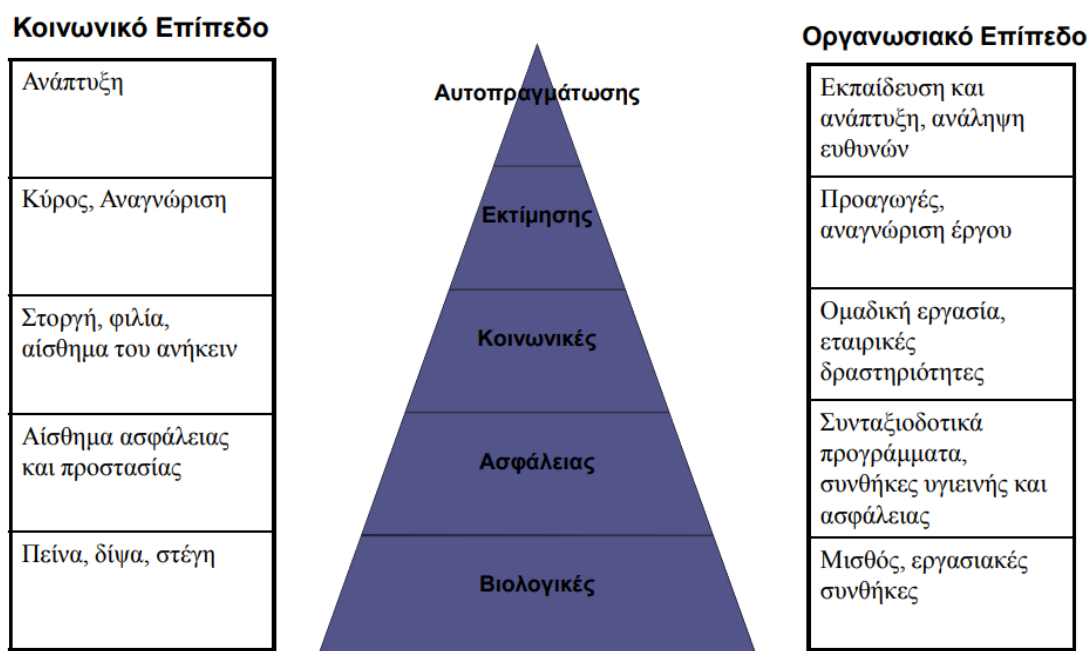
χαρακτηριστεί ως «πλήρως λειτουργικό άτομο», «υγιής προσωπικότητα», ή όπως ο Maslow αποκαλεί αυτό το επίπεδο, «αυτοπραγμάτωση» (Simons J.A., et al., 1987).

Ο Maslow έθεσε μια ιεραρχική θεωρία ικανοποίησης των βασικών αναγκών. Όλες οι βασικές ανάγκες του ατόμου είναι ενστικτώδεις, ισοδύναμες των ενστίκτων των ζώων και δημιούργησε μια ιεραρχία πέντε επιπέδων βασικών αναγκών. Πέρα από αυτές τις ανάγκες υπάρχουν και υψηλότερα επίπεδα αναγκών. Σε αυτά περιλαμβάνονται οι ανάγκες για κατανόηση, εκτίμηση και καθαρά πνευματικές ανάγκες (Marmara R., 2017).

Στα επίπεδα των πέντε βασικών αναγκών, το άτομο δεν αισθάνεται τη δεύτερη ανάγκη μέχρι να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της πρώτης ή την τρίτη μέχρι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της δεύτερης και ούτω καθεξής (Marmara R., 2017).

Η ιεραρχική θεωρία αναπαρίσταται συχνά ως πυραμίδα, με τα μεγαλύτερα, χαμηλότερα επίπεδα να αντιπροσωπεύουν τις κατώτερες ανάγκες και το ανώτερο σημείο αντιπροσωπεύει την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Ο Maslow πιστεύει ότι ο μόνος λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι δεν θα μπορούσαν να κινηθούν σωστά προς την κατεύθυνση της αυτοπραγμάτωσης είναι εξαιτίας των εμποδίων που θέτει στο δρόμο τους η κοινωνία. Αναφέρει ότι η εκπαίδευση είναι ένα από αυτά εμπόδια. Συστήνει τρόπους με τους οποίους η εκπαίδευση μπορεί να μεταπηδήσει από τη συνήθη τακτική της που παρεμποδίζει το άτομο σε προσεγγίσεις που αναπτύσσουν το άτομο (Marmara R., 2017).

Το σχήμα που ακολουθεί, αποτυπώνει τα πέντε στάδια των βασικών αναγκών καθώς επίσης και το είδος των αναγκών που περιλαμβάνουν τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.



Εικόνα 1 Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών για το κοινωνικό και οργανωσιακό επίπεδο κατά Maslow

Οι βασικές ανάγκες του Maslow αναλύονται ως εξής (Simons J.A., et al., 1987):

Φυσιολογικές (ή βιολογικές) ανάγκες. Πρόκειται για βιολογικές ανάγκες και περιλαμβάνουν ενδεικτικά την ανάγκη για οξυγόνο, τροφή και νερό. Είναι οι ισχυρότερες ανάγκες, διότι αν ένα άτομο τις στερηθεί θα έρθουν πρώτες στην αναζήτηση του ατόμου για ικανοποίηση.

Ανάγκες ασφάλειας. Όταν όλες οι φυσιολογικές ανάγκες ικανοποιούνται και δεν ελέγχουν πλέον τις σκέψεις και τις συμπεριφορές, οι ανάγκες για ασφάλεια μπορούν να ενεργοποιηθούν. Οι ενήλικες έχουν μικρή επίγνωση των αναγκών για ασφάλεια, εκτός από περιόδους έκτακτης ανάγκης ή περιόδους αποδιοργάνωσης της κοινωνικής δομής, σε αντίθεση με τα παιδιά που εμφανίζουν συχνότερα τα σημάδια της ανασφάλειας.

Κοινωνικές Ανάγκες. Όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες για ασφάλεια και για φυσιολογική ευημερία, η επόμενη κατηγορία αναγκών μπορεί να αναδυθεί. Ο Maslow αναφέρει ότι οι άνθρωποι αναζητούν να ξεπεράσουν τα αισθήματα μοναξιάς και αποξένωσης.

Ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης). Όταν ικανοποιούνται οι τρεις πρώτες κατηγορίες αναγκών, οι ανάγκες για εκτίμηση μπορεί να κυριαρχήσουν. Αυτές περιλαμβάνουν ανάγκες τόσο για αυτοεκτίμηση όσο και για την εκτίμηση που λαμβάνει ένα άτομο από τον περίγυρο του. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη για ένα σταθερό και υψηλό επίπεδο αυτοεκτίμησης και σεβασμού από τους άλλους. Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται, το άτομο αισθάνεται αυτοπεποίθηση.

Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Όταν όλες οι παραπάνω ανάγκες ικανοποιούνται, τότε και μόνο τότε ενεργοποιούνται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Ο Maslow περιγράφει την αυτοπραγμάτωση ως την ανάγκη του ατόμου να είναι και να κάνει αυτό για το οποίο γεννήθηκε. Για παράδειγμα ένας καλλιτέχνης πρέπει να ζωγραφίσει, και ένας ποιητής πρέπει να γράψει. Αυτές οι ανάγκες γίνονται αισθητές με σημάδια ανησυχίας. Σύμφωνα με τον Maslow δεν είναι πάντα ξεκάθαρο τι θέλει ένα άτομο όταν υπάρχει ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.

Η θεωρία αυτή έχει υιοθετηθεί από έναν μεγάλο αριθμό οργανισμών, βοηθώντας τους να εισάγουν ειδικά αναπτυγμένες παροχές που ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες, με αποτέλεσμα τη συνεχή βελτίωση των κινήτρων, της παραγωγικότητας και των κερδών (Sadri G. & Bowen C.R., 2011).

Πολλοί πιστεύουν ότι οι οικονομικές ανταμοιβές συνδέονται άμεσα με τις ιεραρχικές ανάγκες ενός εργαζομένου και προσθέτουν στη συνολική ικανοποίηση ενώ συμβάλλουν επίσης σε ένα υψηλότερο επίπεδο στην πυραμίδα του Maslow. Διαπιστώθηκε όμως ότι όσο πιο ψηλά κινείται ένας εργαζόμενος στην ιεραρχία των αναγκών, οι οικονομικές ανταμοιβές γίνονται λιγότερο σημαντικές γι' αυτόν και προτείνεται ότι για την αποτελεσματική διαχείριση της ιεραρχίας και την αύξηση της εργασιακής απόδοσης, θα πρέπει να παρέχονται περισσότερα εσωτερικά κίνητρα παρά εξωτερικά (Oleson M., 2004)

B. Θεωρία των Δύο Παραγόντων – F.Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg (1959), γνωστή και ως θεωρία παρακίνησης-υγιεινής, ήταν αποτέλεσμα μιας μελέτης που ανέλυσε τις απαντήσεις 200 λογιστών και μηχανικών, οι οποίοι ρωτήθηκαν για τα θετικά και αρνητικά

συναισθήματά τους σχετικά με την εργασία τους. Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δύο σημαντικοί παράγοντες επηρεάζουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους (Marmara R., 2017):

- ◆ *Οι παράγοντες παρακίνησης*, οι οποίοι μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν πιο αποδοτικά και να οδηγήσουν σε ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εμπειριών μεγαλύτερης δέσμευσης και απόλαυσης της εργασίας, των συναισθημάτων αναγνώρισης και της αίσθησης εξέλιξης της σταδιοδρομίας.
- ◆ *Οι παράγοντες υγιεινής*, οι οποίοι μπορούν ενδεχομένως να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια και έλλειψη κινήτρων εάν απουσιάζουν, όπως η επαρκής αποζημίωση, οι αποτελεσματικές πολιτικές της εταιρείας, οι ολοκληρωμένες παροχές ή οι καλές σχέσεις με τα διευθυντικά στελέχη και τους συναδέλφους.

Ο Herzberg υποστήριξε ότι, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής επηρεάζουν αμφότεροι την παρακίνηση, φαίνεται ότι λειτουργούν εντελώς ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο. Διαπίστωσε ότι οι παράγοντες παρακίνησης αυξάνουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά η απουσία αυτών των παραγόντων δεν τους προκαλεί απαραίτητα δυσαρέσκεια. Ομοίως, η παρουσία παραγόντων υγιεινής δεν φαινόταν να αυξάνει την ικανοποίηση και την παρακίνηση, αλλά η απουσία τους προκαλούσε αύξηση της δυσαρέσκειας. Είναι αμφισβητήσιμο κατά πόσον η θεωρία του θα ίσχυε σήμερα εκτός των βιομηχανιών του εργατικού δυναμικού, ιδίως μεταξύ των νεότερων γενεών, οι οποίες μπορεί να αναζητούν ουσιαστική εργασία και ανάπτυξη (Souders B., 2020).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Herzberg, η παρακίνηση των εργαζομένων ενεργοποιείται με την ανάθεση προκλητικών καθηκόντων ώστε να γίνουν υπεύθυνοι (Leach F.J. & Westbrook J.D., 2015). Επιπλέον, πρέπει να πιστεύουν ότι ένας στόχος μπορεί να επιτευχθεί πριν παρακινηθούν. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη οι εργαζόμενοι να έχουν την εξουσία και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για να επιτευχθεί η παρακίνηση (Marmara R., 2017).

Παρόλο που οι επικριτές της θεωρίας Herzberg αμφισβητούν τη συνέπεια στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε, το μοντέλο του Herzberg είχε επηρεάσει πολλούς μάνατζερ στην εργασία τους (Robbins S.P. & Judge T.A., 2011) και επηρέασε την

ανάπτυξη της βελτίωσης και του επανασχεδιασμού των θέσεων εργασίας (Miner J.B., 2005).

Γ. Θεωρία των επιτευγμάτων – D. McClelland

Οι τρεις βασικές ανάγκες που προσδιορίζει η θεωρία του McClelland (1953) είναι (Robbins S.P. & Judge T.A., 2011):

- ◆ *Η ανάγκη για επίτευγμα:* οι άνθρωποι των οποίων το κυρίαρχο κίνητρο είναι η ανάγκη για επιτυχία, έχουν μεγάλη ανησυχία για τον καθορισμό και την επίτευξη προκλητικών στόχων και είναι καλοί στην ανάληψη των υπολογισθέντων κινδύνων για την επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον, επιθυμούν να ενημερώνονται τακτικά για την πρόοδο και τα επιτεύγματά τους.
- ◆ *Η ανάγκη σύνδεσης:* τα άτομα των οποίων το κυρίαρχο κίνητρο είναι η επιθυμία να ανήκουν στην ομάδα. Για αυτούς, η συνεργασία επικρατεί έναντι του ανταγωνισμού. Επιπλέον, δεν τους αρέσουν οι προκλήσεις που συνοδεύονται από υψηλό κίνδυνο και στην οποία κυριαρχεί η αβεβαιότητα. Είναι επίσης άνθρωποι που θέλουν να αγαπούν και συνήθως να συμφωνούν με αυτό που θέλει να κάνει η υπόλοιπη ομάδα.
- ◆ *Η ανάγκη ελέγχου:* τα άτομα των οποίων το κυρίαρχο κίνητρο είναι η ανάγκη για εξουσία, χαρακτηρίζονται δε από την επιθυμία να ελέγχουν και να επηρεάζουν τους άλλους. Επιπλέον, απολαμβάνουν τον ανταγωνισμό και τη νίκη, καθώς και την αναγνώριση.

Από τη σκοπιά της διαχείρισης των επιχειρήσεων, η θεωρία των αναγκών του McClelland μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των κυρίαρχων παραγόντων των ατόμων που αποτελούν μέρος της ομάδας και έτσι να επηρεάσει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, των στόχων και των ανατροφοδοτήσεων, καθώς και τη διοίκηση σχετικά με τα κίνητρα και τις ανταμοιβές. Αυτά τα κίνητρα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να σχεδιάσουν το έργο με βάση τα χαρακτηριστικά κάθε μέλους της ομάδας για να επιτύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Miner J.B., 2005).

Δ. Θεωρία ERG

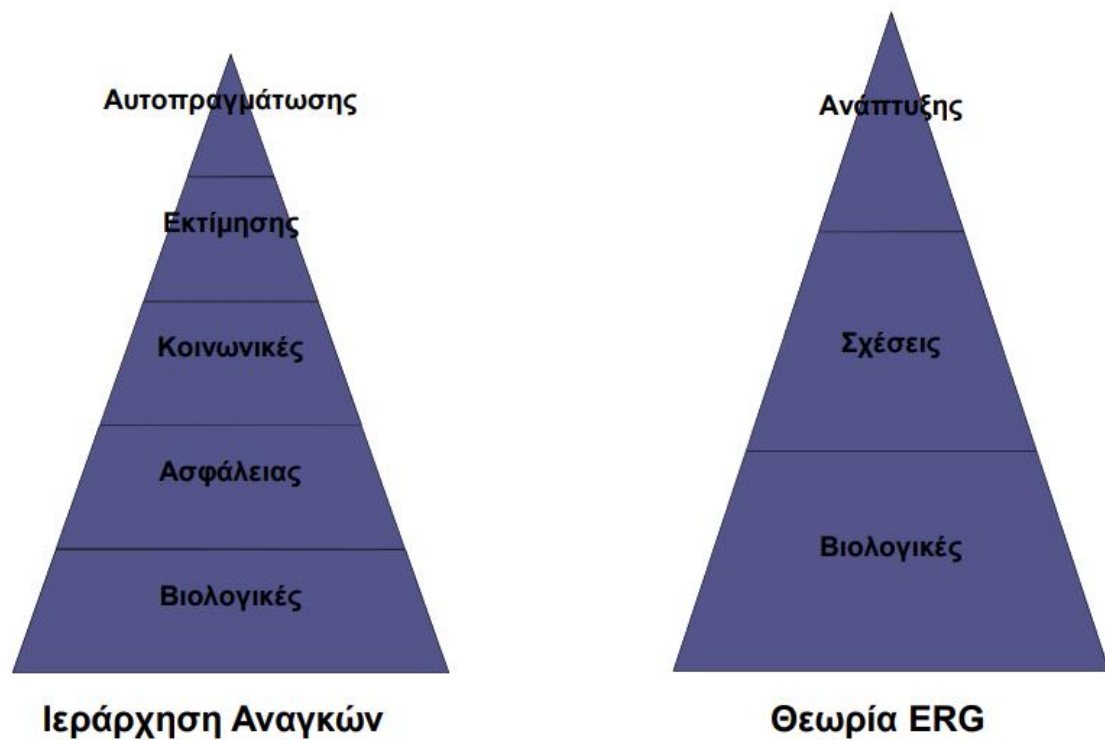
Ο Clayton Alderfer (1969) δημοσίευσε ένα άρθρο με τίτλο "An Empirical Test of a New Theory of Human Need" (Μια εμπειρική δοκιμή μιας νέας θεωρίας των ανθρώπινων αναγκών), όπου εισήγαγε μια παρακινητική προσέγγιση γνωστή ως Θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth). Η θεωρία αυτή αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow και κατηγοριοποιεί τις ανάγκες σε τρεις ομάδες (Marmara R., 2017):

1. Βιολογικές Ανάγκες (Existence)
2. Σχέσεις (Relatedness)
3. Ανάπτυξη (Growth)

Η ικανοποίηση μιας ανάγκης στη συγκεκριμένη θεωρία, δεν συνεπάγεται και αυτομάτως της μείωση της έντασης της. Επιπλέον, δίνει έμφαση στον εργασιακό χώρο και δέχεται την ταυτόχρονη ύπαρξη διαφορετικών αναγκών.

Η θεωρία ERG διαφέρει από την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow σε τρία βασικά επιχειρήματα. Πρώτον, δηλώνει ότι το άτομο δεν απαιτείται να είναι άκαμπτο στις ανάγκες του και μπορεί να προχωρήσει από το ένα επίπεδο στο άλλο, χωρίς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του παρόντος επιπέδου και μπορεί επίσης να βρίσκεται ταυτόχρονα και στα τρία επίπεδα (Greenberg J. & R.A., 2003). Δεύτερον, η θεωρία αυτή περιγράφει ότι, εάν ένα άτομο δεν είναι σε θέση να ικανοποιήσει μια ανάγκη υψηλότερου επιπέδου, θα επιστρέψει σε ένα χαμηλότερο επίπεδο και θα ικανοποιήσει τον εαυτό του αυξάνοντας και πάλι τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου. Τέλος, δεν υπάρχει ανάγκη να ικανοποιηθεί ένα χαμηλότερο επίπεδο για να υπάρξει ένα σχετικά υψηλότερο (Marmara R., 2017).

Το σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζει, συγκριτικά, την θεωρία ERG συγκριτικά με την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow.



Εικόνα 2 Δομή των αναγκών σύμφωνα με τη θεωρία ERG σε σύγκριση με τη θεωρία του Maslow

1.2.2 Θεωρίες Διαδικασίας

Οι θεωρίες διαδικασίας έδωσαν έμφαση στις συμπεριφορές των εργαζομένων που καθοδηγούνται από τις ατομικές τους ανάγκες τους. Οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν τα κίνητρά τους, όταν οι προσδοκίες και οι αξίες τους ικανοποιούνται στην εργασία τους. Οι θεωρίες διαδικασίας περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως οι προσδοκίες, οι ανάγκες και οι αξίες των εργαζομένων και συγκρίσεις με τα εργασιακά τους καθήκοντα για να καθορίσουν την παρακίνηση. Αφορούν τον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο παρακινείται και διατηρείται η ατομική συμπεριφορά στις αυτοκατευθυνόμενες ανθρώπινες γνωστικές διαδικασίες. Σε αυτές τις θεωρίες, δίνεται προσοχή στις πηγές και τις αιτίες των συμπεριφορών των εργαζομένων, καθώς και στα κίνητρα που επηρεάζουν την ένταση και την κατεύθυνση αυτών των συμπεριφορών (Kian T.S., et al., 2014).

A. Θεωρία των προσδοκιών – V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών (Expectancy theory) αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom (Yale University) το 1964. Δεν προσπαθεί να περιγράψει τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, όπως οι θεωρίες των Maslow και Herzberg, αλλά προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία της παρακίνησης. Η θεωρία προσδοκιών πρεσβεύει ότι ένα άτομο θα ενεργήσει με έναν ορισμένο τρόπο, όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα/στόχο, για την επίτευξη του οποίου θα λάβει ελκυστικές για αυτόν ανταμοιβές (Μπουραντάς Δ., 2002).

Η παρακίνηση κατά συνέπεια είναι συνάρτηση της έντασης για την αύξηση των ανταμοιβών, της προσδοκίας ότι η βελτίωση της επίδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών, οι οποίες όμως θα έχουν αξία για τον εργαζόμενο. Αντίθετα αν το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του ή ότι οι αμοιβές του είναι ανεξάρτητες της προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δεν δημιουργείται καμία διάθεση για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από την πλευρά του. Η θεωρία προσδοκιών υπογραμμίζει εν ολίγοις την αναγκαιότητα της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση. Βασική αδυναμία της θεωρίας είναι η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν κάθε προσπάθεια, υπολογίζουν την πιθανότητα της απόδοσης και της ανταμοιβής τους, κάτι που στην πραγματικότητα δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά (Μπουραντάς Δ., 2002)

B. Θεωρία της δικαιοσύνης – J. Adams

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.Adams (1965), στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανισμούς. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας συγκριτικής διαδικασίας, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών του οργανισμού. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου αναφέρονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και οι ειδικές γνώσεις του. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές ανταμοιβές, η αναγνώριση.

Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης το μέλος X μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο προσφοράς Π προς τις απολαβές Α με αυτό κάποιου άλλου μέλους Z ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\text{ΠΧ/ΑΧ} = \text{ΠΖ/ΑΖ}$$

Εάν το άτομο θεωρεί ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους όπως μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας από τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή ακόμη εγκαταλείποντας τον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι (Robbins S.P. & Judge T.A., 2011):

- ◆ Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει, προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου που παράγει. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, υποβαθμίζει την ποιότητα του έργου του.
- ◆ Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία προσπαθεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου που παράγει. Αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγή, ενώ αν νιώθει ότι αδικείται, μειώνει την παραγωγικότητά του.
- ◆ Οι απόψεις του Adams επαληθεύτηκαν από την έρευνα, μόνο για τις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες.

Αξίζει ακόμη να σημειωθεί, ότι η θεωρία του Adams δε λαμβάνει υπόψη της το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά εστιάζει μόνο στην αξία της δικαιοσύνης.

Γ. Υπόδειγμα της προσδοκίας – L. Porter και E. Lawler

Οι Lyman Porter και Edward Lawler ανέπτυξαν τη δική τους θεωρία παρακίνησης το 1968, ύστερα από επεξεργασία της θεωρίας του Vroom. Αναπτύσσουν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και προσδοκά να προσφέρει μία ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης (Badubi R.M., 2017).

Με κεντρικό άξονα τους βασικούς παράγοντες της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο, την απόδοση και την ικανοποίηση, προσθέτουν παράγοντες που εξηγούν βαθύτερα την πολύπλοκη διαδικασία της παρακίνησης.

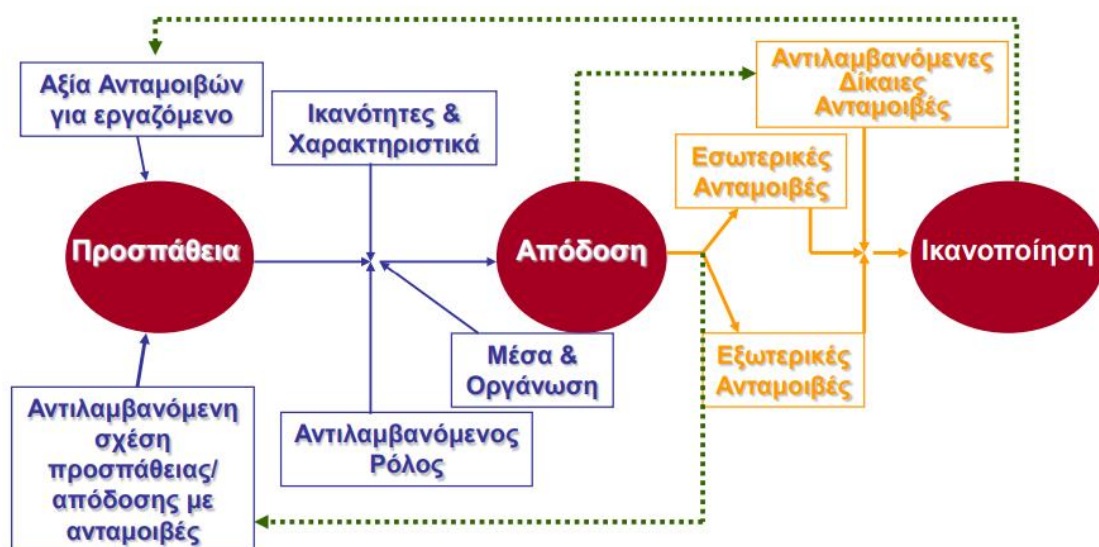
Σύμφωνα με το υπόδειγμα της προσδοκίας, οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζονται (Greenberg J. & R.A., 2003):

- από την αξία που έχουν για αυτούς οι προσφερόμενες από τη Διοίκηση ανταμοιβές και
- από την αντίληψή τους για την πιθανότητα λήψης αυτών των ανταμοιβών.

Η προσπάθεια των εργαζομένων οδηγεί στην εργασιακή απόδοση η οποία εξαρτάται (Marmara R., 2017):

- από την ικανότητα και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (σε αυτά συμπεριλαμβάνονται η νοημοσύνη, η προσωπικότητα, και οι ψυχοκινητικές δεξιότητες),
- την αντίληψη για τον ρόλο του και
- από τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και τον τρόπο οργάνωσης.

Το σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζει τη θεωρία των Porter και Lawler σχηματικά.



Εικόνα 3 Σχηματική απεικόνιση της θεωρίας των Porter και Lawler

Δ. Θεωρία του καθορισμού του στόχου – E. Locke

Η θεωρία του καθορισμού του στόχου διαφέρει από την θεωρία της προσδοκίας και την θεωρία της δικαιοσύνης, διότι θεωρεί ότι ο στόχος είναι το βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Η θεωρία του καθορισμού του στόχου, η οποία αρχικά αναπτύχθηκε από τον Locke, υποστηρίζει ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του θέτονται ελκυστικοί στόχοι. Ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει (Aldag R.J., et al., 1991):

- ◆ συγκεκριμένος και καθορισμένος με σαφήνεια,
- ◆ να εμπεριέχει μία σχετική δυσκολία επίτευξης αλλά να είναι εφικτός έτσι ώστε να αποτελεί πρόκληση,
- ◆ να είναι αποδεκτός,
- ◆ να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την εξέλιξη του.

Οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι σε συνδυασμό με ανατροφοδότηση, οδηγούν σε αυξημένη απόδοση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης είναι:

- ◆ Ατομικά χαρακτηριστικά (π.χ. Δέσμευση στο στόχο, αυτοεκτίμηση)
- ◆ Παράγοντες εργασιακού χώρου (π.χ. η ίδια η εργασία)

Εδράζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά.

Οι στόχοι πρέπει να είναι «έξυπνοι» - S.M.A.R.T. (David A. & Anderzej A., 2010):

- Συγκεκριμένοι (Specific)
- Μετρήσιμοι (Measurable)
- Επιτεύξιμοι και Ρεαλιστικοί (Achievable - Realistic)
- Χρονικά καθορισμένοι (Time specific)

Η θεωρία υποστηρίζει ότι όσο αυξάνεται η δυσκολία τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια ενώ όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

1.3 Τεχνικές Παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι ένας κεντρικός πυλώνας στον εργασιακό χώρο. Έτσι, η επαρκής παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση, καθώς έχει ό,τι χρειάζεται για να καθοριστεί η ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Αρκετές μελέτες έχουν αφιερωθεί στη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και των παραγόντων που τη συνθέτουν και της απόδοσης των εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς (Forson J.A., et al., 2021).

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο γίνεται αντιληπτή από την άποψη των εξωγενών ανταμοιβών, δηλαδή με τη μορφή αποζημιώσεων, παροχών, προνομίων, βραβείων ή εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Οι έρευνες υποδεικνύουν ότι η καινοτομία και η δημιουργικότητα είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία νέων ιδεών και μεγαλύτερης παραγωγικότητας και συχνά καταπνίγονται όταν εισάγονται εξωγενείς ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές τείνουν να εστιάζουν και να περιορίζουν την προσοχή και λειτουργούν καλά μόνο εάν ενισχύουν την ικανότητα να κάνει κανείς κάτι εγγενώς πολύτιμο. Τα εξωγενή κίνητρα είναι καλύτερα όταν χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εκτελούν δραστηριότητες ρουτίνας και επανάληψης, αλλά μπορεί να είναι επιζήμια για δημιουργικές προσπάθειες. Η προσδοκία ανταμοιβών μπορεί επίσης να επηρεάσει την κρίση και να προκαλέσει ανεπιθύμητες συμπεριφορές (Souders B., 2020).

Η προσδοκία των ανταμοιβών έχει συχνά ανεπιθύμητες συνέπειες και τείνει να:

- εξαλείψει τα εσωτερικά κίνητρα,
- να μειώσει την δημιουργικότητα και την απόδοση,
- να ενθαρρύνει την εξαπάτηση,
- να ενισχύσει τη βραχυπρόθεσμη σκέψη.

Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν διάφορες συνέπειες στους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Αυτές ποικίλλουν ανάλογα με τις προοπτικές που αποδίδει η ηγεσία στην παρακίνηση και με τον τρόπο με τον οποίο αυτή διαχέεται προς τα κάτω και ενσωματώνεται σε πρακτικές, πολιτικές και κουλτούρα. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προσεγγίσεων καθορίζεται περαιτέρω από το κατά πόσον λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές προτιμήσεις για την παρακίνηση (Forson J.A., et al., 2021).

Παρ' όλα αυτά, διάφορες θεωρίες παρακίνησης μπορούν να καθοδηγήσουν την εστίαση σε πτυχές της οργανωσιακής συμπεριφοράς που μπορεί να απαιτούν παρέμβαση. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, για παράδειγμα, υποδηλώνει ότι για το πιο ευτυχισμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό, οι εταιρείες πρέπει να εργαστούν για τη βελτίωση τόσο των παραγόντων παρακίνησης όσο και των παραγόντων υγιεινής. Η θεωρία υποδηλώνει ότι για να βοηθήσει στην παρακίνηση των εργαζομένων, ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίσει ότι ο καθένας αισθάνεται ότι εκτιμάται και υποστηρίζεται, ότι του παρέχεται άφθονη συγκεκριμένη και ουσιαστική ανατροφοδότηση και ότι κατανοεί και εμπιστεύεται τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί και να προοδεύσει επαγγελματικά (Souders B., 2020).

Για να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια από την εργασία, οι εταιρείες πρέπει να φροντίζουν να αντιμετωπίζουν τους παράγοντες υγιεινής προσφέροντας στους εργαζομένους τις καλύτερες δυνατές συνθήκες εργασίας, δίκαιη αμοιβή και υποστήριξη.

Μερικές φορές, οι άπειροι ηγέτες υποθέτουν ότι οι ίδιοι παράγοντες που παρακινούν έναν εργαζόμενο ή τους ίδιους τους ηγέτες θα παρακινήσουν και άλλους. Κάποιοι θα κάνουν το λάθος να εισάγουν στον εργασιακό χώρο μη παρακινητικούς παράγοντες, όπως η τιμωρία για λάθη ή η συχνή κριτική, αλλά και η αρνητική ενίσχυση σπάνια λειτουργεί (Souders B., 2020).

Η δημιουργία μιας θετικής και φιλικής προς τους εργαζομένους εταιρικής κουλτούρας είναι ένα σπουδαίο εργαλείο παρακίνησης. Γενικά, εάν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος τότε θα κάνει τη δουλειά του σωστά ενώ από την άλλη πλευρά, ο παρακινημένος εργαζόμενος θα παρακινήσει και τους άλλους εργαζομένους στο γραφείο. Επίσης είναι σημαντικό να εμπλέκονται οι εργαζόμενοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αλλά να δημιουργούνται ρεαλιστικές προσδοκίες κατά τη διαδικασία. Η διατήρηση των κινήτρων των εργαζομένων με καλές παροχές είναι εύκολη. Το πού θα τραβήξετε τη γραμμή μεταξύ γενναιόδωρων παροχών που παρακινούν όλους τους εργαζομένους, έναντι αυξήσεων και μεγαλύτερων μισθών για τη διατήρηση και προσέλκυση των καλύτερων εργαζομένων και τη διατήρηση τους ευτυχισμένους και παρακινημένους να εργάζονται για εσάς, είναι πιο δύσκολο (Souders B., 2020).

Οι τεχνικές παρακίνησης εξαρτώνται από δυο είδη παραγόντων, τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης και αναλύονται εκτενώς ακολούθως (Marmara R., 2017):

Εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης

Αναγνώριση και έπαινος. Η αναγνώριση και ο έπαινος είναι αποτελεσματικά εργαλεία που επηρεάζουν θετικά την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς τους αρέσει να εκτιμώνται και να αναγνωρίζονται όταν εκτελούν μια καλή εργασία. Επιπλέον, αυτό το αίσθημα εκτίμησης και επαίνου από τους προϊσταμένους, εκτός του ότι ωθεί τον εργαζόμενο να αποδίδει καλύτερα, οδηγεί και σε υψηλότερη οργανωσιακή παραγωγικότητα.

Εκπαίδευση. Η κατάρτιση θεωρείται ως ένας ιδιαίτερα εγγενής παράγοντας παρακίνησης και η εφαρμογή στρατηγικών κατάρτισης είναι απαραίτητη για να προσφέρεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να αναπτύξουν και να διευρύνουν τις δεξιότητές τους, αλλά και για να αποκτήσουν ένα οργανωτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υποστηρίζεται ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά χάσματος στο επίπεδο παρακίνησης μεταξύ εκπαιδευμένων και μη εκπαιδευμένων εργαζομένων.

Εργασία με νόημα. Η εργασία με νόημα θεωρείται κίνητρο. Οι Kumar & Sharma (2001) ορίζουν την εργασία με νόημα ως τη διαδικασία «να κάνεις κάτι που αξίζει τον κόπο», ικανοποιώντας παράλληλα την ανάγκη αυτοεκτίμησης.

Συνδεσιμότητα και δέσμευση. Οι έννοιες αυτές ως παράγοντες έμπνευσης που υποστηρίζουν την αίσθηση ότι αποτελεί μέρος κάποιου πράγματος και ωθούν τον εργαζόμενο να αναλάβει δράση προς το συμφέρον της ομάδας ή του οργανισμού, παρόλο που δεν αποκομίζει προσωπικό όφελος.

Πρόκληση. Εάν δεν υπάρχει πρόκληση, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν υπάρχει εκτίμηση για τις ικανότητές τους. Από την άλλη πλευρά, εάν τα καθήκοντα που τους δίνονται είναι πολύ προκλητικά για αυτούς, μπορεί να έχουν λιγότερα κίνητρα, επειδή μπορεί να αισθάνονται ότι δεν διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες για να τα φέρουν εις πέρας. Μια έρευνα των Danner και Lonky (1981) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η πρόκληση παρακινεί από εσωτερικές ανάγκες. Επομένως, κάθε εργασία που δίνεται πρέπει να είναι προκλητική για να ενισχύσει την εσωτερική παρακίνηση του εργαζομένου.

Συμμετοχή/υπευθυνότητα. Συμμετοχή είναι όταν οι άνθρωποι στον ίδιο χώρο εργασίας ερωτώνται για θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους. Όταν οι εργαζόμενοι κατώτερου επιπέδου έχουν την ευκαιρία να επηρεάζουν τις διοικητικές αποφάσεις,

αυτό τους κάνει να αισθάνονται μέρος του οργανισμού και προάγει την εμπιστοσύνη προς αυτούς. Η συμμετοχή των εργαζομένων βελτιώνει τα κίνητρα, την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση μέσω του καταμερισμού της ευθύνης στην εξουσία και παρόμοια με αυτό που προτείνει η θεωρία Herzberg, ο εγγενής παράγοντας της ευθύνης αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και συνδέεται με άλλους παράγοντες όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και η αναγνώριση.

Εμπιστοσύνη. Ο ορισμός της εμπιστοσύνης είναι αυτό που τα άτομα σκέφτονται ο ένας για τον άλλον και βασίζεται στο επίπεδο συμπεριφοράς και επικοινωνίας που υιοθετείται. Η εμπιστοσύνη είναι πολύ σημαντική και επηρεάζει τις σχέσεις των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, οπότε θα πρέπει να διατηρηθεί για να βελτιωθεί η παρακίνηση στον χώρο εργασίας και η οργανωτική επιβίωση (Marmara R., 2017).

Εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης

Χρηματικές ανταμοιβές. Διάφορες μελέτες απέδειξαν ότι οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν σημαντικά κίνητρα που επηρεάζουν θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μια άλλη μελέτη που ανέλυσε τα κίνητρα και την παραγωγικότητα της εργασίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η χρηματική ανταμοιβή είναι ο πιο αποτελεσματικός παράγοντας για την παραγωγικότητα. Ωστόσο, η αγνόηση άλλων παραγόντων θα μπορούσε να οδηγήσει σε δυσκολίες και δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως η μόνη τεχνική για τη μέτρηση της παρακίνησης των εργαζομένων ενώ επιπλέον, η μακροπρόθεσμη παραγωγικότητα δεν επηρεάζεται από τις χρηματικές ανταμοιβές (Marmara R., 2017).

Ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής. Τα τελευταία χρόνια η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία και εφαρμόζονται νέες πρακτικές. Μερικά παραδείγματα είναι τα προγράμματα εργασίας με μειωμένο ωράριο, τα ευέλικτα ωράρια εργασίας και η εξ' αποστάσεως εργασία. Όλα αυτά έχουν αυξήσει τις θετικές στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων απέναντι στους οργανισμούς τους και έχουν θετική επίδραση στην εξωγενή παρακίνηση των εργαζομένων.

Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης θεωρούνται κίνητρα που προσφέρουν την ευκαιρία ικανοποίησης των αναγκών ανθρώπινης ανάπτυξης.

Εργασιακό περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον που είναι η διαρρύθμιση του χώρου εργασίας επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε καλύτερη παραγωγικότητα. Ο φυσικός σχεδιασμός του χώρου εργασίας πρέπει να κατασκευάζεται σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων και του οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη οργανωτική παραγωγικότητα και οι ανάγκες ικανοποίησης των εργαζομένων (Marmara R., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων και παράγοντες απόδοσης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στα συναισθήματα που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος σχετικά με τη φύση της εργασίας του. Ο πιο κοινός ορισμός περιγράφει την επαγγελματική ικανοποίηση ως «το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας των ατόμων από την εργασία τους, καθώς η ικανοποίηση είναι μια σημαντική μεταβλητή που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους» (Spector P.E, 1997). Σύμφωνα με τον Locke (1969) η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια εκλαμβάνονται ως πολύπλοκες συναισθηματικές αντιδράσεις. Με δεδομένο ότι ο ορισμός του αποτελεί τον πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο της βιβλιογραφίας η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως «*η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αποτίμηση της εργασίας του ατόμου με κριτήριο την επίτευξη ή τη διευκόλυνση της επίτευξης των αξιών του γύρω από την εργασία*». Αντίστοιχα ορίζει την δυσαρέσκεια από την εργασία ως «*την δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας του ατόμου*» (Locke E.A., 1969).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα, η ποιότητα της σχέσης κάποιου με τον προϊστάμενό του, η ποιότητα του περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται, ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του (Mallikarjuna NL., 2012).

Η ικανοποίηση από την εργασία δεν ταυτίζεται με την παρακίνηση, αλλά σχετίζεται με αυτήν. Η εργασία προσεγγίζεται συχνά από τρεις οπτικές γωνίες. Συνήθως και οι τρεις προοπτικές είναι σημαντικές για την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά η μία αποτελεί συνήθως προτεραιότητα για τον κάθε εργαζόμενο και είναι υποκειμενική (Mallikarjuna NL., 2012).

Προσέγγιση ως εργασία

Εάν ένα άτομο προσεγγίζει την εργασία ως εργασία, η εστίασή του θα είναι κυρίως στις οικονομικές ανταμοιβές. Η φύση της εργασίας του μπορεί να μην έχει μεγάλο ενδιαφέρον γι' αυτόν. Αυτό που είναι σημαντικό είναι τα χρήματα.

Προσέγγιση ως καριέρα

Εάν ένα άτομο προσεγγίζει την εργασία ως καριέρα, σημαίνει ότι ενδιαφέρεται για την ανέλιξη. Θέλει να ανέβει όσο το δυνατόν πιο ψηλά στην ιεραρχία της καριέρας του ή να συγκαταλέγεται μεταξύ των πιο καταξιωμένων επαγγελματιών στον τομέα του. Παρακινείται από το καθεστώς, το κύρος και τη δύναμη που συνοδεύουν την εργασία του.

Προσέγγιση ως κάλεσμα

Εάν ένα άτομο προσεγγίσει τη δουλειά του ως κάλεσμα, εστιάζει στην ίδια την εργασία. Εργάζεται λιγότερο για το οικονομικό κέρδος ή την επαγγελματική ανέλιξη και περισσότερο για την ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία.

Είναι σημαντικό να γίνει αναγνώριση του σκοπού με τον οποίο προσεγγίζει ένα άτομο την εργασία του. Μια προσέγγιση δεν είναι απαραίτητα καλύτερη από τις άλλες, αλλά είναι χρήσιμο για έναν οργανισμό, να αναλογιστεί γιατί ένα άτομο εργάζεται εάν δεν είναι ικανοποιημένο από τη δουλειά του.

Ο ρόλος των εργαζομένων σε μία επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη διαχείριση όσο και την επιβίωση της επιχείρησης αυτής. Αυτό συμβαίνει επειδή η απόδοσή του εργαζόμενου επηρεάζεται από ένα σύνολο ενεργειών που εφαρμόζονται με στόχο τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (HRM). Ομοίως, η διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ενός ενεργητικού εργατικού δυναμικού, με στόχο την υποστήριξη των οργανωτικών στόχων, είναι ο απώτερος σκοπός της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (Mallikarjuna NL., 2012). .

Οι Byars και Rue (2006), ορίζουν τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ως επιτυχή διαχείριση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό/επιχείρηση, για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, μέσω ενός στρατηγικού συστήματος δραστηριοτήτων (Byars, A., & Rue, E., 2006).

Συμφωνά με τους Schuler και Jackson, οι ενέργειες που εφαρμόζονται για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ορίζονται ως ένα σύστημα που προσελκύει, αναπτύσσει, παρακινεί και διατηρεί τους εργαζόμενους για να διασφαλίσει την αποτελεσματική εφαρμογή και την επιβίωση του οργανισμού και των μελών του (Schuler R.S., Jackson S.E., 1987).

Υπάρχουν πολυάριθμοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων, όπως οι ανεπαρκείς μισθοί και ημερομίσθια ή συναφείς

παροχές, το κακό σύστημα ανταμοιβής και αποζημίωσης, η μη παροχή αδειών κ.ά. Οι εργαζόμενοι απογοητεύονται λόγω ανισορροπίας στην εργασιακή και την προσωπική τους ζωή και αποτυγχάνουν να αποδώσουν τη βέλτιστη δυνατή απόδοση. Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι το εργασιακό άγχος και η άδικη μεταχείριση από το τμήμα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αποθαρρύνει ακόμη και τους ταλαντούχους εργαζόμενους. Οργανισμοί που δεν εξελίσσονται και δεν εφαρμόζουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Development, HRD) συχνά αντιμετωπίζουν ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην εξελίσσονται επαγγελματικά μέσω της κατάρτισης και της καθοδήγησης. Δημιουργούνται ζητήματα, όπως η έλλειψη προκλήσεων στο εργασιακό περιβάλλον, το ανεπαρκές πακέτο κινήτρων, η έλλειψη επίτευξης στόχων με ανταμοιβή κ.α. (Jahanian A., 2012).

Παράγοντες απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού

Η ισότητα των αμοιβών και παροχών, οι ευκαιρίες απασχόλησης, η παροχή αποτελεσματικής κατάρτισης, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας, η δίκαιη και ισότιμη διαχείριση και οι προκλητικές ευκαιρίες απασχόλησης, αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες απόδοσης, στους οποίους πρέπει να στηρίζεται το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM system) (Ngwenya L , & Aigbavboa C., 2016).

Από μελέτη διαπιστώθηκε ότι οι ενέργειες πρόσληψης, διανομής ρόλου και ευθυνών, η κατάρτιση, η αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων και η προαγωγή είναι επιπλέον παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και επηρεάζουν την απόδοσή τους (Tessema M., & Soeters J., 2006).

Οργανωτικοί παράγοντες απόδοσης

Οι πολιτικές και η κουλτούρα της εταιρείας, η επικοινωνία και η διαβούλευση, το ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον, η αφοσίωση και η αξιοπρέπεια και η αποτελεσματική ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων αποτελούν κάποιους από τους οργανωτικούς παράγοντες που λαμβάνουν χώρα σε ένα σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επομένως, γίνεται εύκολα αντιληπτό πώς ένα σωστά διαμορφωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, έχει σοβαρό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει πως η επαγγελματική

ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ενίσχυση της απόδοσής τους και κατ' επέκταση την αύξηση της παραγωγικότητας. Συνιστάται οι στόχοι των επιχειρήσεων αρχικά να εφαρμόζονται, να είναι αποτελεσματικοί, να κοινοποιούνται σε όλους τους εργαζομένους, να αναγνωρίζεται η κατάρτιση και τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου και να εφαρμόζονται ενέργειες αποζημίωσης και παροχών, που είναι δίκαιες και ισότιμες και που με την σειρά τους επιτρέπουν τη διοίκηση να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο τελικά βελτιώνει τα επίπεδα παρακίνησης, καθώς και την απόδοση του εργατικού δυναμικού της (Ngwenya L , & Aigbavboa C., 2016).

2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινων παραγόντων

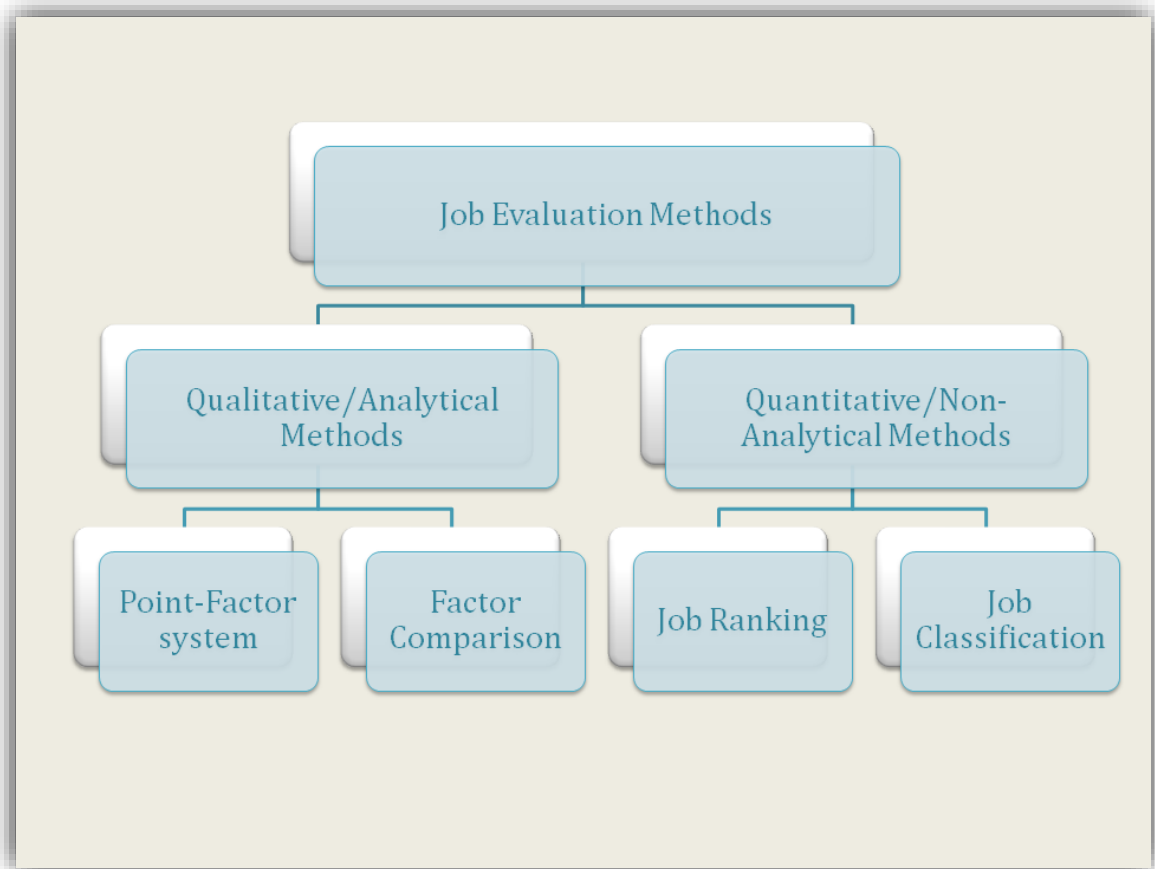
Η έννοια της αξιολόγησης σε ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος κάθε αναπτυξιακής διαδικασίας είτε πρόκειται για λόγους κόστους, ασφάλειας, παραγωγικότητας, σταθερότητας και συντήρησης είτε για οποιοδήποτε άλλο παράγοντα που επηρεάζει την απόδοση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση της επιχείρησης στην οποία απασχολείται. Η αξιολόγηση των πτυχών του ανθρώπινου παράγοντα είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος αυτής της ευρύτερης διαδικασίας αξιολόγησης. Για αυτό τον λόγο η κατανόηση της φύσης της αξιολόγησης των ανθρώπινων παραγόντων, αποτελεί πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή διαμόρφωση ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Whitefield A., et al., 1991).

Σύμφωνα με τους Long και Whitefield (1986), η αξιολόγηση των ανθρώπινων παραγόντων είναι μία αξιολόγηση της συμμόρφωσης, μεταξύ της απόδοσης ενός συστήματος και της επιθυμητής απόδοσης.

Η αξιολόγηση του προγράμματος είναι η τελική φάση της διαδικασίας κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό το στάδιο, μετράται η αποτελεσματικότητα της παρέμβασης του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μία σημαντική αλλά συχνά υποτιμημένη ενέργεια. Η προσεκτική αξιολόγηση, παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αντίδραση των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα, το πόσα έμαθαν, αν χρησιμοποιούν αυτά που έμαθαν στη δουλειά τους, και αν το πρόγραμμα βελτίωσε την οργάνωση και την

αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι επαγγελματίες του τμήματος HRM καλούνται όλο και περισσότερο να παρέχουν αποδείξεις της επιτυχίας των προσπαθειών τους χρησιμοποιώντας μια ποικιλία μέτρων, δηλαδή τόσο τα αποτελέσματα που επιφέρουν τα μέτρα τους στον οργανισμό, όσο και την αντίδραση των εργαζομένων. Οι πληροφορίες αυτές επιτρέπουν τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σχετικά με το σύστημα HRM που τέθηκε σε εφαρμογή (Clinard H., 1979).

Υπάρχουν δύο τομείς έρευνας που ασχολούνται ειδικά με την αξιολόγηση. Ο πρώτος επικεντρώνεται στην ανάπτυξη αναλυτικών μεθόδων αξιολόγησης, δηλαδή μοντέλων που περιγράφουν ή προβλέπουν την συμπεριφορά ενός συστήματος, όπως περιγράφεται στο σχήμα που ακολουθεί. Πρόκειται μεν για μια πολλά υποσχόμενη ανάπτυξη μεθόδου αξιολόγησης, με μικρό αντίκτυπο στη πράξη δε. Η δεύτερη μέθοδος αξιολόγησης των ανθρώπινων παραγόντων, βασίζεται σε ποσοτικές μεθόδους που εστιάζουν στην ανάπτυξη εργαλείων που θα ενισχύουν και θα υποστηρίζουν τον εργαζόμενο. (Bellotti V. , 1988).



Εικόνα 4 Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρώπινων παραγόντων

Αναλυτικές/Ποιοτικές μέθοδοι

Πρόκειται για μία από τις πιο κοινές προσεγγίσεις που ακολουθούνται για την αξιολόγηση της εργασίας και κατηγοριοποιούνται με τη σειρά τους με βάση δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση είναι ο τύπος των συγκρίσεων που πραγματοποιούνται. Οι θέσεις εργασίας, οι άνθρωποι και οι ομάδες μπορούν να συγκριθούν με άλλες θέσεις εργασίας, ανθρώπους ή ομάδες, αντίστοιχα, ή μπορούν να συγκριθούν με γραπτά πρότυπα προκειμένου να εκτιμηθεί η αξία (Point-factor σύστημα). Η δεύτερη διάσταση είναι ο αριθμός των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αξίας, Σύγκριση παραγόντων (Factor comparison).

1.Point-factor σύστημα

Ενώ οι ικανότητες τείνουν να επικεντρώνονται στον κάτοχο της θέσης εργασίας και όχι στη θέση εργασίας, το σύστημα point-factor τείνει να εστιάζει στη θέση εργασίας παρά στον κάτοχο της θέσης εργασίας. Γραπτά πρότυπα, γνωστά ως "παράγοντες", χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό μονάδων αντισταθμίσιμης αξίας για τον

οργανισμό. Παραδείγματα τέτοιων παραδοσιακών προτύπων περιλαμβάνουν το επίπεδο δυσκολίας, την απαιτούμενη εμπειρία, την ασκούμενη εποπτεία, τις απαιτούμενες γνώσεις και τις συνθήκες εργασίας. Παραδείγματα πιο σύγχρονων παραγόντων περιλαμβάνουν τη φορολογική υπευθυνότητα, την ηγεσία, την ομαδική εργασία. Κάθε παράγοντα ορίζεται σε επίπεδα με μια τιμή "βαθμού" που συνδέεται με κάθε επίπεδο. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια κλίμακα για τον ορισμό του παράγοντα εμπειρία και να κυμαίνεται από το επίπεδο 1 που αντιστοιχεί σε 1-2 χρόνια εμπειρίας έως το επίπεδο 5 που αντιστοιχεί σε 10 ή περισσότερα χρόνια εμπειρίας. Η τιμή βαθμού που συνδέεται με κάθε επίπεδο μπορεί να κυμαίνεται από 1 βαθμό έως 10 βαθμούς για τις απαιτήσεις των επιπέδων 1 και 5, αντίστοιχα.

2. Σύγκριση παραγόντων (Factor comparison)

Οι παράγοντες χρησιμοποιούνται και πάλι με συστήματα σύγκρισης παραγόντων. Αντί να υπάρχει μία κλίμακα για την αξιολόγηση κάθε εργασίας σε σχέση με κάθε παράγοντα, κάθε εργασία κατατάσσεται με φθίνουσα ταξινόμηση για κάθε παράγοντα. Αυτό έχει ως πλεονέκτημα την ολοκληρωμένη εκτίμηση της αξίας και την ευκολία ως προς την διαδικασία της κατάταξης. Από την άλλη, απαιτεί εκτεταμένη διαχείριση για την εφαρμογή της, καθώς επίσης δεν γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εργαζόμενους (Heneman R.L., 2003).

Μη Αναλυτικές/Ποσοτικές μέθοδοι

1. Κατάταξη (Ranking)

Πρόκειται για την πιο απλή μέθοδο αξιολόγησης της εργασίας. Οι θέσεις εργασίας, οι άνθρωποι, ή ακόμα και οι ομάδες κατατάσσονται με βάση κριτήρια που καθορίζουν την μεγαλύτερη και τη μικρότερη αξία στον οργανισμό. Τα κριτήρια για την κατάταξη δεν διατυπώνονται ρητά. Οι θέσεις εργασίας και όχι οι άνθρωποι είναι ευκολότερο να καταταγούν όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός ανθρώπων σε θέσεις εργασίας. Οι ομάδες μπορούν να καταταχθούν σε ένα περιβάλλον που βασίζεται σε ομάδες ως υποκατάστατο στην κατάταξη των θέσεων εργασίας και των ανθρώπων. Όταν πρόκειται για μεγαλύτερο αριθμό θέσεων εργασίας, ατόμων ή ομάδων, η μέθοδος των ζευγαρωτών συγκρίσεων μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Με αυτή την προσέγγιση κάθε οντότητα συγκρίνεται με κάθε άλλη οντότητα από την άποψη της αξίας της για τον οργανισμό. Η συνολική αξία της οντότητας καθορίζεται από τον αριθμό των φορών που αυτή αξιολογείται ως μεγαλύτερης αξίας σε σχέση με την οντότητα με την οποία

συγκρίνεται. Παρόλα αυτά, αν και αποτελεί μια εύχρηστη μέθοδο όταν αφορά μικρό αριθμό θέσεων εργασίας, ατόμων ή ομάδων προς αξιολόγηση και απαιτεί λίγο χρόνο, δεν καθιστά κατανοητά τα κριτήρια κατάταξης καθώς μπορεί να πραγματοποιηθούν από διαφορετικούς αξιολογητές και επομένως να μην είναι συγκρίσιμα. Αυτό το γεγονός, μπορεί να προκαλέσει την αντίληψη της ανισότητας.

2. Ταξινόμηση (Classification)

Τα συστήματα ταξινόμησης καθορίζουν την αξία των θέσεων εργασίας, των ανθρώπων ή των ομάδων με γραπτά πρότυπα για μια ιεραρχία επιπέδων ταξινόμησης. Κάθε επίπεδο ταξινόμησης μπορεί να ορίζεται από έναν αριθμό παραγόντων που πρέπει να υπάρχουν για να ενταχθεί μια θέση εργασίας, ένα άτομο ή μια ομάδα σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο ταξινόμησης. Αυτοί οι παράγοντες συνήθως συνδυάζονται μεταξύ τους με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός προτύπου για κάθε επίπεδο ταξινόμησης. Αυτή η μέθοδος καθιστά εύκολη την ένταξη μίας θέσης εργασίας, ενός ατόμου ή μία ομάδας στη δομή, υπάρχει σαφήνεια ως προς τα πρότυπα για τον καθορισμό της αξίας αλλά και προσωπική εγγύτητα για τους εργαζόμενους ως προς τα επίπεδα ταξινόμησης. Παρόλα αυτά, αυτή η μέθοδος μειονεκτεί όταν πρόκειται για πολλές θέσεις εργασίας. Ατόμων ή ομάδων καθώς δεν είναι εφικτή η ακρίβεια των επιπέδων ταξινόμησης, απαιτεί εκτεταμένη διαχείριση και δημιουργεί καθεστώτα ιεραρχιών εντός του οργανισμού (Heneman R.L., 2003).

2.3 Η σημαντικότητα της αξιολόγησης των εκπαιδευτικών στην ενίσχυση των μαθησιακών επιδόσεων

Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών, είναι μία τυποποιημένη διαδικασία βαθμολόγησης και αξιολόγησης της διδακτικής αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών. Οι αξιολογήσεις της απόδοσης των εκπαιδευτικών έχουν ως στόχο να συμβάλουν στην προώθηση μιας καλύτερης μαθησιακής εμπειρίας για τους μαθητές και να προωθήσουν την επαγγελματική ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προς όλες τις κατευθύνσεις. Επίσης, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για πραγματική επαγγελματική μάθηση. Όταν οργανώνεται γύρω από σαφώς καθορισμένα και αποδεκτά πρότυπα πρακτικής, η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προσφέρει στους ίδιους την ευκαιρία να προβληματιστούν σοβαρά σχετικά με την πρακτική τους και να

προωθήσουν τη μάθηση. Επομένως, η αξιολόγηση των παιδαγωγών πρέπει να επικεντρώνεται στους μαθητές ή να συνδέεται με τις επιδόσεις τους στην αίθουσα διδασκαλίας και όχι να περιορίζεται μόνο στην παρατήρηση του εκπαιδευτικού.

Οι αξιολογήσεις βοηθούν τους εκπαιδευτικούς (Francisco E.B., 2022):

- να ευθυγραμμίσουν τους στόχους τους με το όραμα και την αποστολή του σχολείου
- να συμμετέχουν σε προγράμματα επαγγελματικής μάθησης
- να αναβαθμίζουν τις δεξιότητες μαζί με τις εκπαιδευτικές βελτιώσεις
- να παρακολουθούν αποτελεσματικότερα τη μάθηση των μαθητών
- να αναστοχαστούν ή να κάνουν αυτοαξιολογήσεις.

Η διδασκαλία προσδιορίζει τις πτυχές του εκπαιδευτικού που εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι προάγουν τη βελτίωση των μαθητών. Επειδή η διδασκαλία είναι μια εξαιρετικά σύνθετη δραστηριότητα, καθίσταται αναγκαίο να οριστούν οι τομείς αρμοδιοτήτων στους οποίους οι επαγγελματίες εκπαιδευτικοί πρέπει να αναπτύξουν τεχνογνωσία.

Σύμφωνα με τη συγγραφέα Danielson C. (1996), αυτή η πολύπλοκη δραστηριότητα της διδασκαλίας ομαδοποιείται σε τέσσερις τομείς ευθύνης της διδασκαλίας:

Σχεδιασμός και προετοιμασία

Σε αυτό το τομέα, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο ένας εκπαιδευτικός οργανώνει το περιεχόμενο των μαθητών που αναμένεται να μάθουν, δηλαδή το σχεδιάγραμμα διδασκαλίας του εκπαιδευτικού. Αυτό περιλαμβάνει την επίδειξη γνώσεων του περιεχομένου και της διδασκαλίας, την επίδειξη γνώσεων των μαθητών, την επιλογή διδακτικών στόχων, τον σχεδιασμό οργανωμένου εκπαιδευτικού υλικού και την αξιολόγηση της μάθησης των μαθητών.

Το περιβάλλον της τάξης

Τα στοιχεία του τομέα αυτού, αποτελούνται από τις αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν σε μια τάξη και οι οποίες δεν είναι διδακτικές. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος σεβασμού και καλής σχέσης τόσο μεταξύ των μαθητών όσο και μεταξύ μαθητών και εκπαιδευτικού, την καθιέρωση μιας φιλοσοφίας μάθησης, τη διαχείριση

των λειτουργιών και ενεργειών της τάξης, τη διαχείριση της συμπεριφοράς των μαθητών και την οργάνωση του φυσικού χώρου.

Η διδασκαλία

Ο τομέας αυτός στηρίζεται στον πυρήνα της διδασκαλίας, δηλαδή, την εμπλοκή των μαθητών στο μαθησιακό επίπεδο. Αφορά την επικοινωνία με σαφήνεια και ακρίβεια, χρησιμοποιώντας τεχνικές ερωτήσεων και συζητήσεων, την εμπλοκή των μαθητών στη μάθηση παρέχοντας ανατροφοδότηση στους μαθητές και επιδεικνύοντας ευελιξία και ανταπόκριση.

Οι επαγγελματικές ευθύνες

Τα στοιχεία του τομέα αυτού αντιπροσωπεύουν το ευρύ φάσμα των ευθυνών ενός εκπαιδευτικού εκτός της τάξης. Περιλαμβάνουν τον απολογισμό του σχεδιαγράμματος διδασκαλίας ως προς την απόδοσή του, την τήρηση των καταγραφών απόδοσης των μαθητών με εγκυρότητα, αμεροληψία και αξιοπιστία, την επικοινωνία με τις οικογένειες, τη συνεισφορά στο σχολείο και την περιοχή, την ανάπτυξη και την εξέλιξη σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς επίσης την επίδειξη επαγγελματισμού. Οι εκπαιδευτικοί που επιδεικνύουν αυτές τις ικανότητες εκτιμώνται ιδιαίτερα από τους συναδέλφους τους και τους διοικητικούς υπαλλήλους, γεγονός που τους καθιστά αληθινούς επαγγελματίες (Danielson C., 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Πολιτική και Συστήματα Αμοιβών

3.1 Καθορισμός αμοιβής

Παραδοσιακά, η οικονομία της εργασίας βασιζόταν στην αγορά εργασίας και όχι στο εσωτερικό της. Με το πέρασ των χρόνων και έπειτα από μακροοικονομικές και ποιοτικές μελέτες, έγινε εμφανές πως η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και κατ' επέκταση η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management, HRM) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την οικονομία της εργασίας. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, μια εκ των οποίων είναι τα κίνητρα των εργαζομένων. Τα κίνητρα, περιλαμβάνουν τα συστήματα αμοιβών, είτε πρόκειται για ατομικά είτε ομαδικά κίνητρα, καθώς επίσης και τα συστήματα αξιολόγησης, προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης (Bloom N. & Reenen J.V. , 2011).

Ως αμοιβή, ορίζεται κάθε παροχή που δίνεται σε έναν εργαζόμενο ως αντάλλαγμα της εργασίας του, δηλαδή κάθε αμοιβή σε χρήμα και σε είδος η οποία καταβάλλεται τακτικά και μόνιμα και αποτελεί την κύρια πηγή του εισοδήματος του εργαζόμενου. Το είδος και το ύψος της αμοιβής του εργαζόμενου αποτελεί άμεση συνάρτηση της απόδοσης του στο περιβάλλον εργασίας του. Από την άλλη, μέλημα μιας εταιρείας είναι η εύρεση σωστού και εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και η ρύθμιση της εργασίας με στόχο την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Με αυτό το τρόπο είναι εφικτή η άνοδος και η εξέλιξη της εταιρείας σε ένα ανώτερο επίπεδο (Koziol W. & Mikos A., 2020).

Κατά συνέπεια, οι ανταμοιβές των εργαζομένων, είτε πρόκειται για οικονομικές ή μη, αποτελούν καθοριστικό μέτρο παρακίνησης για την αποτελεσματικότητά τους, από την οποία εξαρτάται άμεσα η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και επομένως η εξέλιξη της επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που δημιουργήθηκε η ανάγκη για τη δημιουργία των συστήματα αμοιβών, όπως αυτά διαμορφώνονται από την κάθε επιχείρηση.

3.2 Συστήματα αμοιβών

Ένα σύστημα αμοιβών και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί σήμερα το πρόβλημα κάθε εταιρείας. Μία επιχείρηση κρίνεται αποτελεσματική από την ομαδική εργασία του ανθρώπινου δυναμικού που την απαρτίζει, η οποία με τη σειρά της είναι αδύνατη χωρίς ένα καλό σύστημα αμοιβών. Σαφώς, όταν γνώμονας μιας εργασίας είναι η δημιουργικότητα, η επιμέλεια και η πρωτοβουλία των εργαζομένων, αυτόματα ο απώτερος σκοπός της είναι οι καλές επιχειρηματικές επιδόσεις και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Cherkwony C.C.,2014).

Τα συστήματα αμοιβών, αλλά και κυρώσεων, χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση των εργαζομένων. Αφορούν την ανάπτυξη στρατηγικών, πολιτικών και διαδικασιών που απαιτούνται για τη διασφάλιση της συμβολής ετών εργαζομένων στην επιχείρηση ή οργανισμό και την αναγνώριση αυτής τόσο με οικονομικά όσο και με μη οικονομικά οφέλη. Συγκεκριμένα, παράγοντες, όπως η αμοιβή, η ασφάλεια και οι συνθήκες στην εργασία, θεωρούνται απαραίτητοι προκειμένου να παραμείνει κανείς στην εργασία του, χωρίς ωστόσο να αποτελούν κίνητρα για βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Από την αντίθετη πλευρά, άλλοι παράγοντες όπως, η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η εξέλιξη λειτουργούν ως κίνητρα για την αύξηση της επίδοσης στην εργασία. Ο γενικός στόχος είναι η δίκαιη, ισότιμη και συνεπής ανταμοιβή των εργαζομένων, σε συμφωνία με την αξία τους για τον οργανισμό, προκειμένου να προωθηθεί η επίτευξη του στρατηγικού στόχου του οργανισμού (Amstrong M., 2018).

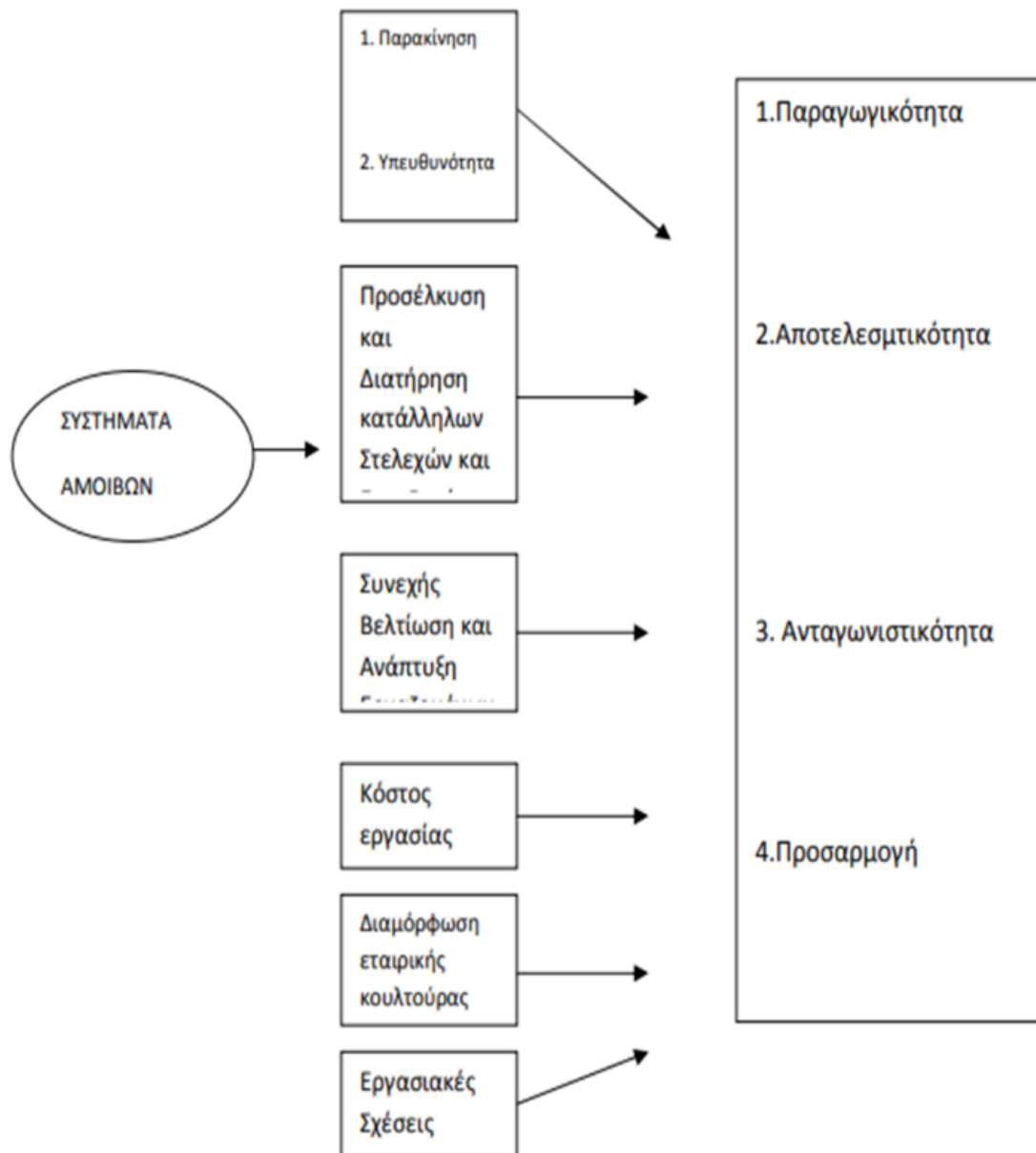
Οι Clark A.E. και Oswald A.J. (1996) αναφέρουν ότι τα υλικά συμφέροντα των εργαζομένων πρέπει να συνεργάζονται με τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης. Με αυτό το τρόπο επιτρέπουν τη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τη βελτιστοποίηση και τη μείωση του κόστους εργασίας, τη διατήρηση του βέλτιστου αριθμού εργαζομένων. Όλοι αυτοί οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσω του κατάλληλου συστήματος αμοιβών, που έχει σχεδιαστεί να προάγει και να παρακινεί τους εργαζομένους και να τους προσφέρει ικανοποίηση από την εργασία τους. Ως εκ τούτου, ένα σύστημα αμοιβών σε κάθε οργανισμό πρέπει να είναι προσανατολισμένο στην ενθάρρυνση της παραγωγικότητας. Τα συστήματα αμοιβών αφορούν τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών των οποίων σκοπός τους είναι η δίκαιη ανταμοιβή των ανθρώπων και η συνέπεια σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού (Clark A .E & Oswald A.J., 1996).

Τα συστήματα αμοιβών αποτελούνται από πολιτικές, που αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές, σχετικά με τις προσεγγίσεις για την διαχείριση, διαδικασίες που παρέχουν οικονομικές και μη οικονομικές ανταμοιβές, διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση του σχετικού μεγέθους της εργασίας (job evaluation) και την αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων (performance management), διαδικασίες που εφαρμόζονται προκειμένου να τηρούνται τα συστήματα και να διασφαλίζεται η λειτουργία τους αποτελεσματικά και ευέλικτα. Επιπλέον, οι πρακτικές αμοιβής των εργαζομένων διαφέρουν μεταξύ των μονάδων απασχόλησης (π.χ. οργανισμοί, επιχειρήσεις) σε διάφορες διαστάσεις (Armstrong M., 2006).

Ένας οργανισμός είναι πάντα τέλεια σχεδιασμένος για να παράγει αυτό που επιδιώκει με επιτυχία. Εάν έχει προβλήματα ποιότητας, κόστους, παραγωγικότητας, τότε η συμπεριφορά που συνδέεται με αυτά τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα ενισχύεται. Επομένως, καθίσταται αναγκαίο να γίνει αξιολόγηση του συστήματος αμοιβών με σκοπό την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως συζητήθηκε παραπάνω, διαπιστώνεται ότι οι ανταμοιβές σχετίζονται με την ανθρώπινη συμπεριφορά όσον αφορά την απόδοση και την παραγωγικότητα του οργανισμού. Κατά συνέπεια, πρέπει να υπάρχει εναρμόνιση στη σχέση μεταξύ αμοιβών και ικανοποίησης των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την εργασία καθορίζεται συχνά από το πόσο καλά τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες. Η παραγωγικότητα είναι η αναλογία της ποσότητας και της ποιότητας των παραγόμενων μονάδων προς την εργασία ανά μονάδα χρόνου σε κάθε οργανισμό (Armstrong M., 2006).

Εάν οι άνθρωποι δεν αισθάνονται μια άμεση σύνδεση μεταξύ των προσπαθειών τους και των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν, τότε τα κίνητρα θα μειωθούν. Αυτό μπορεί να συμβεί εξαιτίας της λανθασμένης εκτίμησης των αποτελεσμάτων της εργασίας του εργαζομένου, της κακής ή ακατάλληλης εκπαίδευσής του, της έλλειψης δικαιωμάτων του εργαζομένου για την εκτέλεση της εργασίας. Οι ανταμοιβές έχουν αναγνωριστεί ως τα πιο ισχυρά κίνητρα απόδοσης που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οι στόχοι των συστημάτων αμοιβών παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Εικόνα 5 Στόχοι Συστημάτων Αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών, εξυπηρετούν στην προσέλκυση, τη διατήρηση και την παρακίνηση των εργαζομένων (σύνδεση αμοιβής-απόδοσης), συνδέουν με την επιχειρησιακή στρατηγική τόσο τις ανάγκες των εργαζόμενων όσο και της επιχείρησης στο παρόν αλλά και μελλοντικά, αυξάνουν την παραγωγικότητα και εξοικονομούν το κόστος εργασίας. Επιπλέον, επιτυγχάνουν τη δίκαιη μεταχείριση, διαμορφώνουν την εταιρική κουλτούρα και τις εργασιακές σχέσεις με τις ανάλογες παροχές (Haygroup, 2013).

Σύμφωνα με τον Armstrong (1999), τα συστήματα αμοιβών αποτελούνται από οικονομικές αμοιβές (άμεσες και έμμεσες) και παροχές προς τους εργαζομένους, οι οποίες από κοινού συνθέτουν τη συνολική αμοιβή. Το σύστημα επίσης ενσωματώνει τις μη οικονομικές αμοιβές που αφορούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η αναγνώριση, ο έπαινος, τα επιτεύγματα και η προσωπική εξέλιξη (Cherkwony C.C.,2014) .

3.2.1 Οικονομικές αμοιβές

Α. Άμεση Οικονομική Αμοιβή

Παράγοντες, όπως ο τύπος αμοιβής, η προαγωγή και οι προμήθειες των εργαζομένων θεωρούνται απαραίτητοι για να παραμείνει κανείς στην εργασία του, χωρίς ωστόσο να αποτελούν αποκλειστικά κίνητρα για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του και ανήκουν στην άμεση οικονομική αμοιβή.

Τύπος αμοιβής

Ένας μισθός ορίζει τα διαφορετικά επίπεδα αμοιβής για θέσεις εργασίας ή ομάδες θέσεων εργασίας με αναφορά την σχετική εσωτερική αξία τους, όπως αυτή καθορίζεται από την αξιολόγηση της εργασίας, σε σχέση με τις εξωτερικές συγγενείς, όπως αυτές με τη σειρά τους καθορίζονται από έρευνες για τις τιμές της αγοράς και μερικές φορές, σε θέσεις εργασίας που έχουν αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Οι τύποι αμοιβής είναι το είδος της αποζημίωσης ή της ανταμοιβής των εργαζομένων κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους ως εργαζομένων ενός οργανισμού. Ποικίλλουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τις εξαρτημένες αμοιβές που αποτελούνται από πληρωμές που σχετίζονται με την ατομική απόδοση, συμβολή, την ικανότητα ή τις δεξιότητες στην απόδοση της ομάδας ή του οργανισμού. Αυτό το είδος αμοιβής μπορεί να χορηγηθεί σε δύο τρόπους, ως ενοποιημένη αύξηση του βασικού μισθού ή ως εφάπαξ χρηματικό ποσό (μεταβλητή αμοιβή) (Armstrong, 2003).

Προαγωγή (promotion)

Λειτουργεί ως παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία. Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν δίκαιες πολιτικές και πρακτικές προαγωγών. Οι προαγωγές παρέχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, περισσότερες ευθύνες και αυξημένο κοινωνικό κύρος. Σύμφωνα με τον Nzune (2007), οι προαγωγή θεωρείται ως μια αλλαγή της ανάθεσης από μια θέση εργασίας με χαμηλότερο επίπεδο σε μια άλλη με υψηλότερο επίπεδο εντός του οργανισμού. Βλέπει τις προαγωγές ως την απόδειξη ενός εργαζομένου με αύξηση του μισθού και βελτίωση της θέσης του. Έχει διαπιστωθεί ότι η προαγωγή να επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων με θετικό πρόσημο. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική μία προαγωγή ως προς την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης πρέπει να θεωρείται δίκαιη με βάση την αξιοκρατία (Malik M.E., et al., 2012).

B. Έμμεση Οικονομική Αμοιβή

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν διάφορα οικονομικά οφέλη και παροχές. Πρόκειται για παροχές προς τους εργαζομένους που αποτελούν στοιχεία αμοιβής τα οποία δίνονται επιπροσθέτως των άμεσων οικονομικών αμοιβών. Περιλαμβάνουν παροχές όπως η κοινωνική ασφάλιση, οι ετήσιες άδειες ή η άδεια ασθένειας, το επίδομα ανεργίας, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, η χρονική διάρκεια της εργασίας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και πολλές άλλες παροχές που πιθανόν διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Ασχολείται με το επίπεδο της αμοιβής αποσκοπώντας στην επίτευξη ίσης αμοιβής (equal pay) και κατ' επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση. Βασίζεται στη θεωρία της ισότητας η οποία ασχολείται με τη δικαιοσύνη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την διανομή αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια, επικεντρώνεται στη δίκαιη κατανομή των αποτελεσμάτων μεταξύ των εργαζομένων, προκειμένου να ενθαρρυνθεί το υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Pritchard R.D.,1969) .

3.2.2 Μη Οικονομικές αμοιβές

Εδώ συγκαταλέγονται παράγοντες που αφορούν την κοινωνική αποδοχή του απασχολούμενου, όπως η επιτυχία, η ικανοποίηση του εργαζόμενου από το περιβάλλον εργασίας του, η αυτονομία, η αναγνώριση, η ανάγκη για σεβασμό και η εξέλιξή του ως αποτέλεσμα της επίτευξης τόσο των προσωπικών του στόχων όσο και της επιχείρησης στην οποία απασχολείται. Πρόκειται λοιπόν, για το ανώτερο επίπεδο στην ταξινόμηση των αναγκών ενός εργαζόμενου σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow και αφορά την αυτοπραγμάτωση (Ψυχογιός Γ., 2011).

Η αμοιβή θεωρείται ότι αποτελεί βασικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Kamal & Hanif (2009), η εργασιακή ικανοποίηση είναι το συναίσθημα ενός εργαζόμενου για την εργασία του. Η προσήλωση στην εργασία, η αφοσίωση και η προθυμία είναι βασικοί παράγοντες που παρέχουν ικανοποίηση.

3.3 Συστήματα αμοιβών για τους εκπαιδευτικούς

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως στο παραπάνω σύστημα αμοιβών στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό ο εκπαιδευτικός κλάδος, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει πως το γεγονός αυτό έχει θετικό πρόσημο. Οι εργαζόμενοι ή οι εκπαιδευτικοί μπορεί να θεωρηθούν δυσαρεστημένοι με την εργασία τους εάν παραμένουν ανενεργοί στην εργασία της διδασκαλίας. Απεναντίας οι συνθήκες εργασίας στο σχολείο, τα μεγάλα σχολεία που παρέχουν την ευκαιρία επαγγελματικής εξέλιξης, η σταδιοδρομία των μαθητών αποτελούν κάποιους από τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Shah M.J., et al., 2012). Παρόλα αυτά, η οικονομική αμοιβή είναι ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και εν συνεχεία ένα βασικό κριτήριο για την αποδοτικότητά τους.

Οι μισθοί των εκπαιδευτικών βασίζονται σε ένα σταθερό πρόγραμμα που λαμβάνει υπόψη μόνο τα χρόνια εμπειρίας τους και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Αυτή η προσέγγιση του "single salary" υιοθετήθηκε ευρέως στο πρώτο μισό του 20^{ού} αιώνα, εν μέρει ως απάντηση στην ιδιοτροπία και τις διακρίσεις που υπήρχαν στο πλαίσιο πιο διακριτικών μορφών αμοιβής. Όμως, τα τελευταία χρόνια, αυτή η σταθερή προσέγγιση έχει επικριθεί ευρέως για την αποτυχία της να προσελκύσει, να παρακινήσει και να

διατηρήσει εκπαιδευτικούς υψηλής ποιότητας. Σύμφωνα με μελέτες, μεταρρυθμίσεις που συσχετίζουν την αμοιβή των εκπαιδευτικών με την απόδοση έχουν πολλαπλασιαστεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων 20 χρόνων. Για αυτό και τέθηκε σε εφαρμογή το λεγόμενο σύστημα αμοιβής “αμοιβή λόγω προσόντων”(merit pay) το οποίο δεν επικράτησε ή περιορίστηκε με τη πάροδο του χρόνου εξαιτίας θεμελιωδών τεχνικών δυσκολιών που έθεσαν σε καταστολή την επιβράβευση καλών διδακτικών πρακτικών (Murnane R. J., & Cohen D. K., (1986).

Σύμφωνα με τους Cohn and Teel (1991)- Cooper and Cohn (1997), αν και υπάρχει διάχυτη απαισιοδοξία σχετικά με το κατά πόσον τα σχέδια αμοιβής με αξιοκρατία μπορούν να λύσουν το "πρόβλημα της αξιολόγησης" και την ανταμοιβή της καλής διδασκαλίας, υπάρχουν σχετικά λίγες άμεσες εμπειρικές αποδείξεις. Και τα αποδεικτικά στοιχεία που υπάρχουν είναι στην πραγματικότητα αρκετά θετικά, υποδηλώνοντας ότι οι μαθητές με αξιοκρατικά αμειβόμενους εκπαιδευτικούς έχουν υψηλότερες βαθμολογίες (Dee T.S., & Keys B.J., 2004).

Είναι εμφανές, πως οι εκπαιδευτικοί αποτελούν κρίσιμο μέρος της οργάνωσής, με αποτέλεσμα η εργασιακή ικανοποίηση να επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το ισχύον σύστημα ανταμοιβής. Η διοίκηση θα πρέπει διασφαλίσει ότι το σύστημα ανταμοιβής είναι αρκετά αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό ώστε να επηρεάζει τους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρότερα. Η Επιτροπή Εκπαιδευτικής Υπηρεσίας θα πρέπει να πληρώνει και να διατιμά τους υπαλλήλους της για τις ικανότητές τους και όχι μόνο για την εμπειρία τους, αυτό θα κάνει τον εργαζόμενο να είναι αφοσιωμένος. Θα πρέπει επίσης να αρχίσει να εφαρμόζει ατομικό σύστημα αμοιβών, ώστε να βασίζεται στην εμπειρία, τις δεξιότητες και την απόδοση. Είναι σημαντικό για την Υπηρεσία Εκπαιδευτικής Επιτροπής να γνωρίζει το ρόλο που παίζουν τα σημερινά συστήματα αμοιβής στην εργασιακή ικανοποίηση, με αποτέλεσμα το σύστημα να εξυπηρετεί τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου των κινήτρων των εκπαιδευτικών και τη σημαντικότητα της αμοιβής. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν για την έρευνα αυτήν είναι:

- 1) Ποια είναι τα σημαντικότερα κίνητρα των εκπαιδευτικών στην Ελλάδα;
- 2) Ποια είναι η άποψη των εκπαιδευτικών για τη σημαντικότητα των αμοιβών και παροχών στην Ελλάδα;
- 3) Ποια η συσχέτιση των κινήτρων και των απόψεων για την αμοιβή των εκπαιδευτικών με τους διάφορους κοινωνικούς και δημογραφικούς παράγοντες;

Συλλογή δεδομένων

Προκειμένου να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα διεξήχθη ποσοτική έρευνα μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εκπαιδευτικούς ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms.

Ο πληθυσμός στον οποίο απευθύνεται η συγκεκριμένη έρευνα είναι οι εκπαιδευτικοί που εργάζονται σε δημόσια σχολεία είτε Πρωτοβάθμιας είτε Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Το δείγμα βρέθηκε είτε από το περιβάλλον της ερευνήτριας είτε μέσω διαμοιρασμού του υπερσυνδέσμου του ερωτηματολογίου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 100 άτομα.

Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε εδώ διαμορφώθηκε για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην εργασία. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 μέρη: α μέρος τα κοινωνικά και δημογραφικά στοιχεία και το β μέρος που είναι το ειδικό μέρος. Στο πρώτο μέρος οι ερωτήσεις αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, περιοχή

διαμονής) και στοιχεία αναφορικά με την εκπαιδευτική ιδιότητα (έτη προϋπηρεσίας, βαθμίδα εκπαίδευσης). Στο δεύτερο μέρος υπήρχαν ερωτήσεις σε σχέση με τα κίνητρα των εκπαιδευτικών, τις απόψεις για την αμοιβή και προτάσεις για ενίσχυση της παρακίνησης. Οι ερωτήσεις του δεύτερου μέρους απαντώνται σε 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert.

Ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα στην εργασία αυτήν αναλύθηκαν ως εξής:

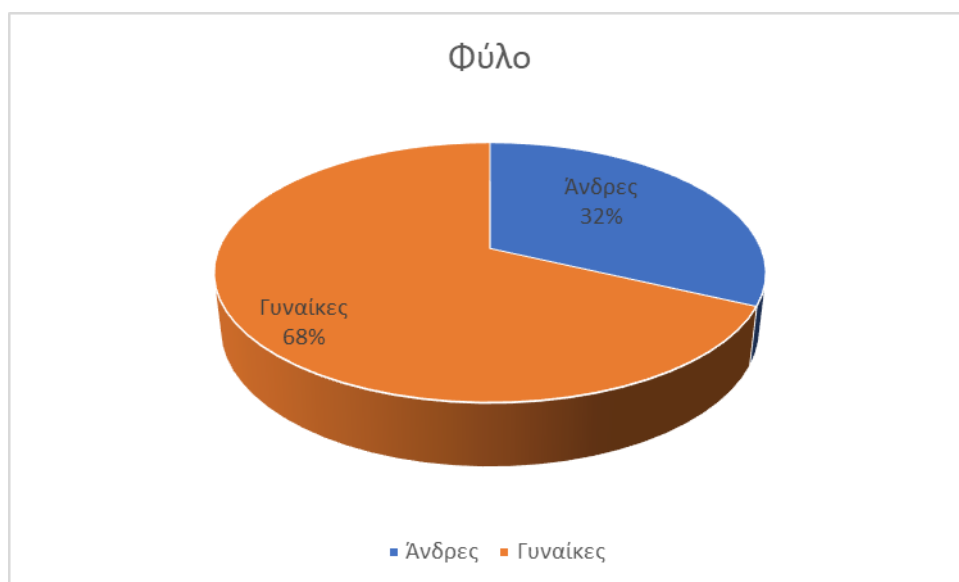
- Κατανομή συχνοτήτων για τα κοινωνικά και δημογραφικά δεδομένα.
- Περιγραφική στατιστική ανάλυση για εύρεση μέσου όρου, τυπικής απόκλισης, μεγίστου και ελαχίστου στις ερωτήσεις του ειδικού μέρους.
- Ανάλυση chi-square για την εύρεση συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων του ειδικού μέρους και των κοινωνικών/δημογραφικών παραγόντων.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

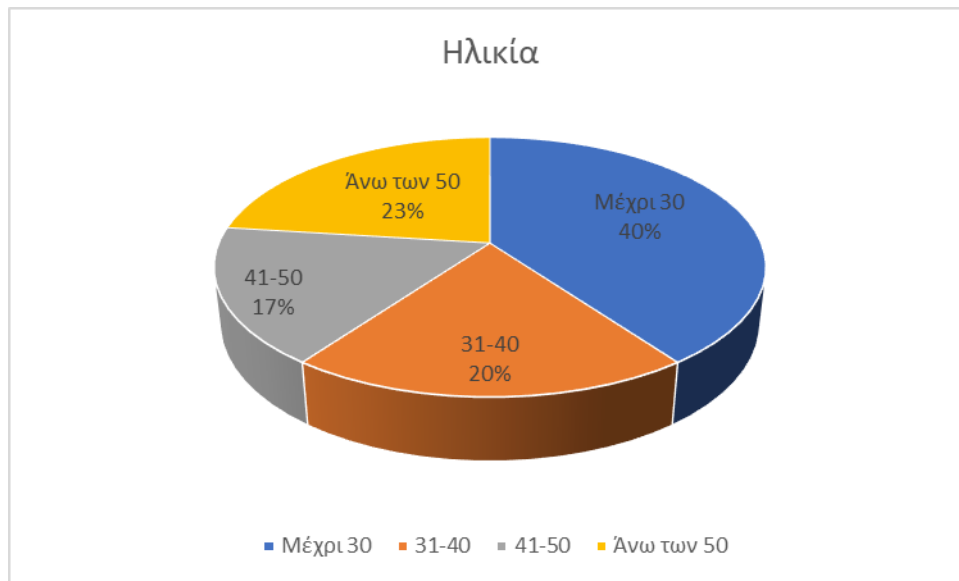
Στη συγκεκριμένη ενότητα παρατίθενται τα αποτελέσματα σε σχέση με τα κοινωνικά και δημογραφικά δεδομένα του δείγματος.

Όσον αφορά στο φύλο, το 68% είναι γυναίκες και το 32% άνδρες.



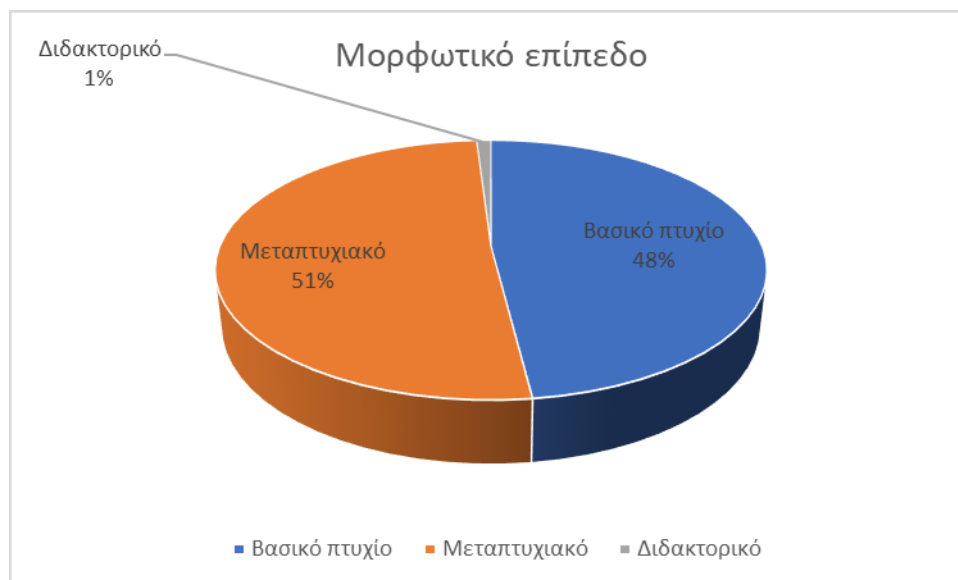
Εικόνα 6 Φύλο συμμετεχόντων

Οι ηλικιακές ομάδες είναι το 40% έως 30 ετών, το 20% από 31-40 ετών, το 17% από 41-50 ετών και το 23% άνω των 50 ετών.



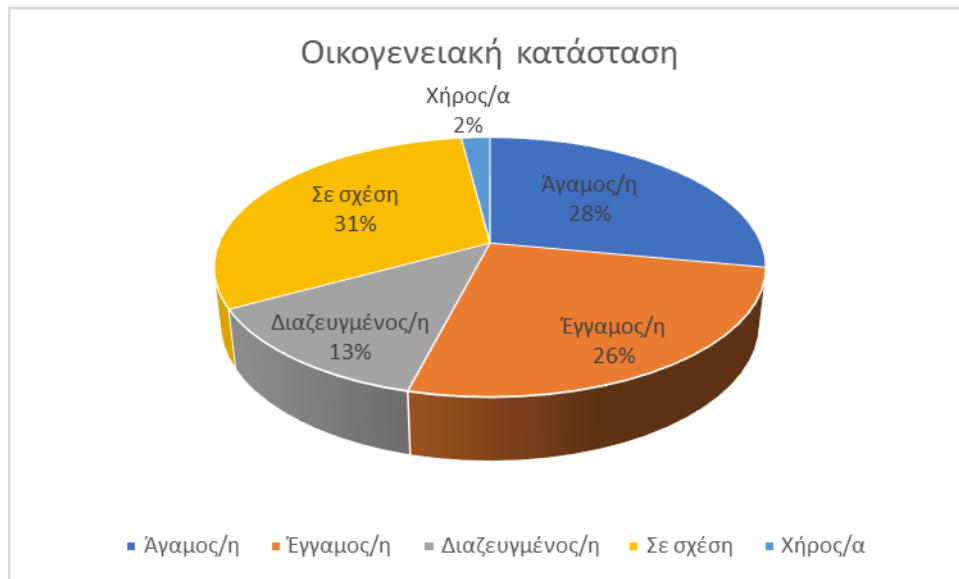
Εικόνα 7 Ηλικία συμμετεχόντων

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, το 51% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ το 48% είναι κάτοχοι βασικού πτυχίου και μόνο 1 άτομο είναι κάτοχος διδακτορικού.



Εικόνα 8 Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων

Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση των ατόμων, το 31% είναι σε σχέση, το 28% είναι άγαμοι/ες, το 26% είναι έγγαμοι/ες ή σε σύμφωνο συμβίωσης, το 13% είναι διαζευγμένοι/ες και 2 άτομα είναι χήροι/ες.



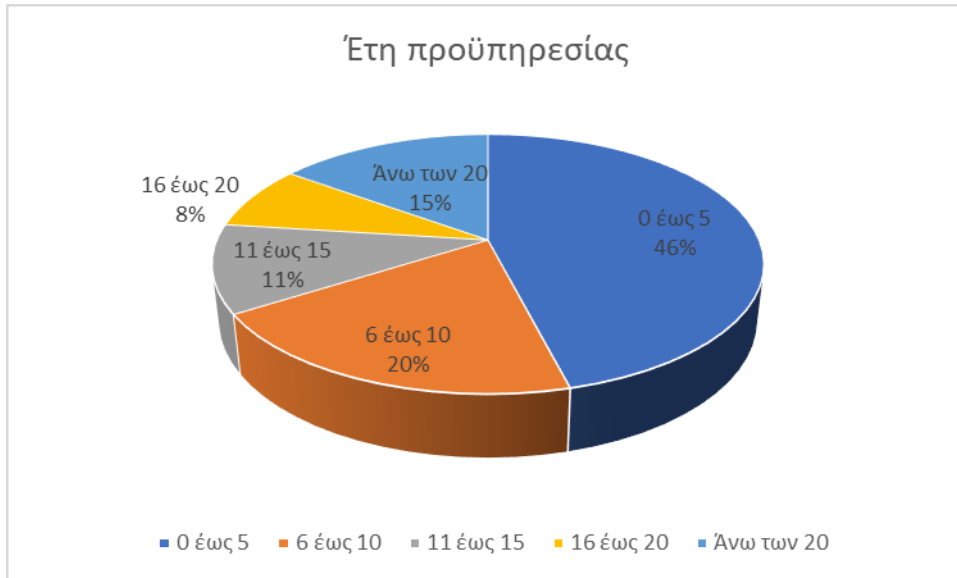
Εικόνα 9 Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 70% δεν έχει παιδιά, ενώ το 30% έχει.



Εικόνα 10 Παιδιά συμμετεχόντων

Όσον αφορά στα έτη προϋπηρεσίας, το 46% έχει 0-5 έτη, το 20% από 6-10 έτη, το 15% άνω των 20 ετών, το 11% από 11-15 έτη και το 8% από 16-20.



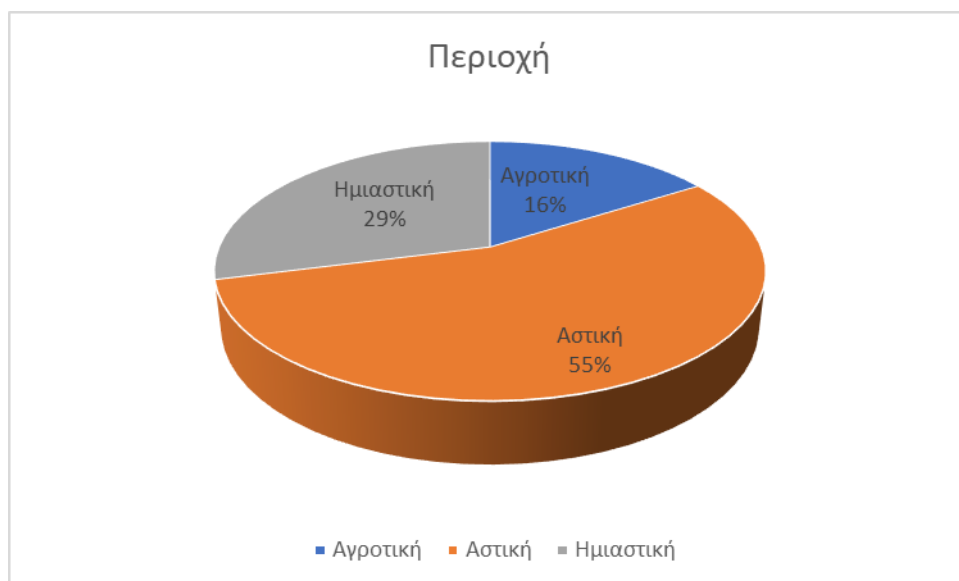
Εικόνα 11 Έτη προϋπηρεσίας συμμετεχόντων

Σε σχέση με τη βαθμίδα εκπαίδευσης, το 49,5% διδάσκει στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 29,9% στην προσχολική και το 20,6% στην Δημοτική εκπαίδευση.



Εικόνα 12 Βαθμίδα εκπαίδευσης συμμετεχόντων

Τέλος, σε σχέση με την περιοχή διαμονής, το 55% ζει σε αστική περιοχή το 29% σε ημιαστική και το 16% σε αγροτική περιοχή.



Εικόνα 13 Περιοχή συμμετεχόντων

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ: ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Στο μέρος αυτό οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δόθηκαν σε 5-βάθμια κλίμακα τύπου Likert. Για το λόγο αυτό, διεξήχθη περιγραφική στατιστική ανάλυση, ενώ έπειτα έγινε και ανάλυση chi-square για τη συσχέτιση των απαντήσεων του ειδικού μέρους με τα κοινωνικά/δημογραφικά δεδομένα.

Στην πρώτη ομάδα δηλώσεων, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν τη σημαντικότητα των εργασιακών κινήτρων που δίνονται. Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα στον πίνακα, τα πιο σημαντικά κίνητρα για τους εκπαιδευτικούς είναι η σχέση που έχουν με τους μαθητές (Μ.Ο. 4,19), οι ευκαιρίες που δίνονται για τη λήψη πρωτοβουλιών και την έκφραση των σκέψεων και απόψεών τους (Μ.Ο. 4,12), οι ικανότητες που έχουν στο επάγγελμα (Μ.Ο. 4,08), η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνουν (Μ.Ο. 4,04), η στοχοθεσία που έχουν σαν εκπαιδευτικοί (Μ.Ο. 4,02) και το γεγονός ότι προσφέρουν βοήθεια στα παιδιά με το να μεταδίδουν γνώσεις και αξίες (Μ.Ο. 4,01).

Σε πιο μέτριο αλλά θετικό βαθμό φαίνεται να είναι η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν για την εργασία τους (Μ.Ο. 3,98), το κλίμα στο σχολείο που εργάζονται (Μ.Ο. 3,92), η επιπλέον επιμόρφωση που τυχόν λαμβάνουν (Μ.Ο. 3,91), ο υλικοτεχνικός

εξοπλισμός που παρέχεται από το σχολείο (Μ.Ο. 3,91), οι ευκαιρίες που δίνονται για επαγγελματική ανάπτυξη (Μ.Ο. 3,88), οι οικονομικές απολαβές που λαμβάνουν από την εργασία (Μ.Ο. 3,87), το ότι συναναστρέφονται με παιδιά της ηλικίας αυτής της ηλικίας (Μ.Ο. 3,84), το διδακτικό υλικό που έχουν στη διάθεσή τους (Μ.Ο. 3,82), ο αριθμός των μαθητών στην τάξη (Μ.Ο. 3,80) και το διδακτικό αντικείμενο (Μ.Ο. 3,80).

Χαμηλότερη αλλά θετική βαθμολογία έχουν οι καλές επιδόσεις των μαθητών (Μ.Ο. 3,74) η αποδοχή από το κοινωνικό περιβάλλον (Μ.Ο., 3,73), η διεύθυνση του σχολείου και ο τρόπος που διοικείται (Μ.Ο. 3,72) τα ωράρια εργασίας (Μ.Ο. 3,71) και οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που υλοποιεί το υπουργείο (Μ.Ο. 3,70).

Τέλος, πιο χαμηλή βαθμολογία λαμβάνουν οι παράμετροι της αυτονομίας του επαγγέλματος (Μ.Ο. 3,67), οι συζητήσεις που μπορεί να έχουν οι εκπαιδευτικοί με άλλους εκπαιδευτικούς αναφορικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές (Μ.Ο. 3,62), η ασφάλεια που παρέχεται από το επάγγελμα (Μ.Ο. 3,62) και τέλος οι αρμοδιότητες που ανατίθενται στον εκπαιδευτικό εκτός εργασίας (Μ.Ο. 3,50).

«Στις παρακάτω δηλώσεις σημειώστε κατά πόσο είναι σημαντικά τα αναφερόμενα εργασιακά κίνητρα (1=καθόλου σημαντικό, 2=λίγο σημαντικό, 3=μέτρια σημαντικό, 4=πολύ σημαντικό, 5=πάρα πολύ σημαντικό)».

Πίνακας 1 Σημαντικότητα κινήτρων (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, μέγιστο και ελάχιστο)

	M.O.	T.A.	Ελάχιστο	Μέγιστο
Η σχέση μου με τους μαθητές.	4.19	0.950	2	5
Το διδακτικό αντικείμενο.	3.80	0.899	2	5
Η αυτονομία του επαγγέλματος.	3.67	0.965	1	5
Το γεγονός ότι προσφέρω βοήθεια στα παιδιά με το να μεταδίδω γνώσεις και αξίες.	4.01	1.059	1	5
Το ότι συναναστρέφομαι με παιδιά αυτής της ηλικίας.	3.84	1.012	1	5
Οι ικανότητές μου στο επάγγελμα.	4.08	0.884	2	5
Η στοχοθεσία μου ως εκπαιδευτικός.	4.02	0.876	2	5
Οι καλές επιδόσεις των μαθητών μου.	3.74	0.991	1	5
Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για την εργασία μου.	3.98	0.932	2	5
Οι συζητήσεις που μπορεί να έχω με άλλους εκπαιδευτικούς σχετικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές.	3.62	0.972	1	5
Η επιπλέον επιμόρφωσή μου (σεμινάρια κλπ.).	3.91	0.944	1	5
Η ασφάλεια που έχει το επάγγελμα.	3.62	1.117	1	5
Τα ωράρια εργασίας.	3.71	1.047	1	5
Το διδακτικό υλικό (βιβλίο, σημειώσεις κ.λπ.) που έχω στη διάθεσή μου.	3.82	0.914	1	5
Η διεύθυνση του σχολείου και ο τρόπος που διοικείται.	3.72	1.026	1	5
Το κλίμα στο σχολείο που εργάζομαι.	3.92	0.961	1	5
Οι αρμοδιότητες που μου ανατίθενται εκτός εργασίας.	3.50	1.010	1	5
Το πόσοι μαθητές είναι στην τάξη.	3.80	0.964	1	5
Ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός που μου παρέχεται από το σχολείο.	3.91	0.900	1	5
Οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που υλοποιεί το Υπουργείο.	3.70	1.068	1	5
Οι οικονομικές απολαβές που λαμβάνω από την εργασία μου.	3.87	1.089	1	5
Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για επαγγελματική ανάπτυξη.	3.88	0.868	2	5
Η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνω.	4.04	0.909	2	5
Η αποδοχή από το κοινωνικό περιβάλλον.	3.73	0.993	1	5
Οι ευκαιρίες που μου δίνονται να λάβω πρωτοβουλίες και να εκφράζω τις σκέψεις και τις απόψεις μου.	4.12	0.868	1	5

Σε σχέση με τις απόψεις των εκπαιδευτικών για τις οικονομικές απολαβές που λαμβάνουν από την εργασία τους, οι εκπαιδευτικοί εμφανίζουν μέτρια προς θετική άποψη για το ότι η αμοιβή είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού (Μ.Ο. 3,73), ενώ η ικανοποίηση τους από το επάγγελμα (Μ.Ο. 3,60) είναι σχετικά μέτρια προς υψηλή. Μέτρια είναι η βαθμολογία για την άποψη ότι η ικανοποιητική αμοιβή συνδέεται με υψηλή παραγωγικότητα (Μ.Ο. 3,34) και το ότι

όταν η αμοιβή είναι ικανοποιητική ο εκπαιδευτικός θα είναι και πιο αποτελεσματικός (Μ.Ο. 3,34). Χαμηλότερη βαθμολογία εμφανίζουν οι παράμετροι για τη σύνδεση της ικανοποιητικής αμοιβής με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα (Μ.Ο. 2,94) και ότι οι οικονομικές απολαβές επαρκούν για την κάλυψη των αναγκών των εκπαιδευτικών (Μ.Ο. 2,69). Πιο χαμηλή είναι η βαθμολογία για την άποψη ότι η εργασία αποδίδει την αμοιβή που αξίζει ο εκπαιδευτικός (Μ.Ο. 2,64) και ότι οικονομικές απολαβές είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που συνεχίζει ο εκπαιδευτικός να εργάζεται στην εργασία αυτήν (Μ.Ο. 2,59), ενώ η ευχαρίστηση από τις οικονομικές απολαβές είναι σχετικά χαμηλή (Μ.Ο. 2,55). Τέλος, ακόμα πιο χαμηλή βαθμολογία εντοπίζεται στο ότι οι οικονομικές απολαβές είναι από τους κυριότερους λόγους που επιλέχθηκε το επάγγελμα αυτό από τους ερωτηθέντες (Μ.Ο. 2,42).

«Στις παρακάτω δηλώσεις σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με αυτές (1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα)».

Πίνακας 2 Απόψεις για οικονομικές απολαβές (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, μέγιστο και ελάχιστο)

	Μ.Ο.	Τ.Α.	Ελάχιστο	Μέγιστο
Είμαι ιδιαίτερα ικανοποιημένος από την εργασία μου.	3.60	0.932	1	5
Η εργασία μου αποδίδει την αμοιβή που αξίζω.	2.64	0.948	1	4
Είμαι ευχαριστημένος/η από τις οικονομικές απολαβές μου από την εργασία.	2.55	0.989	1	5
Οι οικονομικές απολαβές μου είναι επαρκείς για να καλύψω τις ανάγκες μου.	2.69	0.992	1	5
Οι οικονομικές μου απολαβές είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που επέλεξα αυτό το επάγγελμα.	2.42	1.103	1	5
Οι οικονομικές μου απολαβές είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι ως εκπαιδευτικός.	2.59	1.147	1	5
Πιστεύω ότι η ικανοποιητική αμοιβή συνδέεται με υψηλή παραγωγικότητα.	3.34	1.103	1	5
Πιστεύω ότι η ικανοποιητική αμοιβή συνδέεται με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.	2.94	0.851	1	5
Όταν η αμοιβή είναι ικανοποιητική ο εκπαιδευτικός θα είναι και πιο αποτελεσματικός.	3.34	1.017	2	5
Η αμοιβή είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού.	3.75	0.978	1	5

Όσον αφορά προτεινόμενους τρόπους παρακίνησης που σχετίζονται με άμεσο ή έμμεσο τρόπο με τις παροχές και αμοιβές για το επάγγελμα, οι εκπαιδευτικοί δηλώνουν ότι πιο σημαντική είναι η προσφορά ενός καλύτερου συνταξιοδοτικού προγράμματος (Μ.Ο. 3,84) και έπειτα οι περισσότερες απολαβές με βάση την αξιολόγηση της εργασίας (Μ.Ο. 3,84), αλλά και οι περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή (Μ.Ο. 3,80). Έπειτα, σημαντικές είναι και οι περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση (Μ.Ο. 3,79), αλλά και οι περισσότερες παροχές λόγω μητρότητας ή πατρότητας (Μ.Ο. 3,73). Μέτρια προς υψηλή βαθμολογία επίσης εμφανίζονται στις επιπλέον απολαβές για υλικοτεχνικό εξοπλισμό (Μ.Ο. 3,65), η άποψη ότι θα έπρεπε να υπάρχουν μεγαλύτερες απολαβές ανάλογα την προϋπηρεσία (Μ.Ο. 3,60). Τέλος, οι πιο χαμηλές βαθμολογίες εντοπίζονται στην άποψη ότι θα πρέπει να υπάρχουν μεγαλύτερες απολαβές ανάλογα με τις ώρες εργασίας (Μ.Ο. 3,58) και ανάλογα με τους τίτλους σπουδών (Μ.Ο. 3,51).

«Παρακάτω δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σε σχέση με τους προτεινόμενους τρόπους παρακίνησης των εκπαιδευτικών στο σχολείο στην Ελλάδα στο αν θα ήταν αποτελεσματικοί για μεγαλύτερη παρακίνηση»

Πίνακας 3 Προτεινόμενοι τρόποι παρακίνησης (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, μέγιστο και ελάχιστο)

	Μ.Ο.	Τ.Α.	Ελάχιστο	Μέγιστο
Μεγαλύτερες απολαβές ανάλογα την προϋπηρεσία.	3.60	1.137	1	5
Μεγαλύτερες απολαβές ανάλογα τους τίτλους σπουδών.	3.51	0.980	1	5
Μεγαλύτερες απολαβές ανάλογα τις ώρες εργασίας.	3.58	1.084	1	5
Περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή.	3.80	0.943	1	5
Περισσότερες ευκαιρίες για εκπαίδευση.	3.79	0.946	1	5
Περισσότερες παροχές λόγω μητρότητας/πατρότητας.	3.73	1.024	1	5
Επιπλέον απολαβές για υλικοτεχνικό εξοπλισμό και αναλώσιμα.	3.65	1.058	1	5
Προσφορά καλύτερου συνταξιοδοτικού προγράμματος.	3.92	1.032	1	5
Περισσότερες απολαβές με βάση την αξιολόγηση της εργασίας.	3.84	0.907	1	5

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ/ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για την επίδραση κοινωνικών και δημογραφικών παραγόντων με τα ευρήματα του ειδικού μέρους. Εδώ θα παρουσιαστούν μόνο τα σημαντικά ευρήματα, δηλαδή αυτά με δείκτη στατιστικής

σημαντικότητας p-value έως 0,05 και που εμφανίζουν ουσιαστικές διαφορές στις επιμέρους κατηγορίες.

A. ΦΥΛΟ

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, οι γυναίκες τείνουν να θεωρούν πολύ περισσότερο την αυτονομία του επαγγέλματος ως σημαντικό κίνητρο σε σχέση με τους άνδρες ($p=0,03$).

Πίνακας 4 Συσχέτιση φύλου με αυτονομία επαγγέλματος

Contingency Tables

Φύλο		[Η αυτονομία του επαγγέλματος.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
Άνδρας	Observed	1	2	12	14	3	32	0,03
	% within row	3.1 %	6.3 %	37.5 %	43.8 %	9.4 %	100.0 %	
Γυναίκα	Observed	1	10	8	35	14	68	
	% within row	1.5 %	14.7 %	11.8 %	51.5 %	20.6 %	100.0 %	
Total	Observed	2	12	20	49	17	100	
	% within row	2.0 %	12.0 %	20.0 %	49.0 %	17.0 %	100.0 %	

Το ίδιο φαίνεται να ισχύει και για τη διεύθυνση του σχολείου και τον τρόπο με τον οποίο διοικείται, καθώς οι γυναίκες αξιολογούν αυτό το κίνητρο ως πιο σημαντικό από ό,τι οι άνδρες ($p=0,032$).

Πίνακας 5 Συσχέτιση φύλου με διεύθυνση και τρόπο διοίκησης

Contingency Tables

Φύλο		[Η διεύθυνση του σχολείου και ο τρόπος που διοικείται.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
Άνδρας	Observed	0	5	15	9	3	32	0,032
	% within row	0.0 %	15.6 %	46.9 %	28.1 %	9.4 %	100.0 %	
Γυναίκα	Observed	1	5	19	17	26	68	

Contingency Tables

Φύλο		[Η διεύθυνση του σχολείου και ο τρόπος που διοικείται.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
	% within row	1.5 %	7.4 %	27.9 %	25.0 %	38.2 %	100.0 %	
Total	Observed	1	10	34	26	29	100	
	% within row	1.0 %	10.0 %	34.0 %	26.0 %	29.0 %	100.0 %	

Η ίδια τάση με τα παραπάνω εμφανίζεται και στην παράμετρο του κλίματος στο σχολείο που εργάζονται ($p=0,041$).

Πίνακας 6 Συσχέτιση φύλου και κλίματος σχολείου

Contingency Tables

Φύλο		[Το κλίμα στο σχολείο που εργάζομαι.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
Άνδρας	Observed	1	4	10	12	5	32	
	% within row	3.1 %	12.5 %	31.3 %	37.5 %	15.6 %	100.0 %	
Γυναίκα	Observed	0	4	10	28	26	68	0,041
	% within row	0.0 %	5.9 %	14.7 %	41.2 %	38.2 %	100.0 %	
Total	Observed	1	8	20	40	31	100	
	% within row	1.0 %	8.0 %	20.0 %	40.0 %	31.0 %	100.0 %	

Η αίσθηση αυτοεκτίμησης επίσης φαίνεται να είναι πιο σημαντικό κίνητρο στις γυναίκες από ότι στους άνδρες ($p=0,017$).

Πίνακας 7 Συσχέτιση φύλου με αίσθηση αυτοεκτίμησης

Contingency Tables

Φύλο		[Η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνω.]				Total	p
		2	3	4	5		
Άνδρας	Observed	5	8	13	6	32	
	% within row	15.6 %	25.0 %	40.6 %	18.8 %	100.0 %	
Γυναίκα	Observed	2	10	26	30	68	0,017
	% within row	2.9 %	14.7 %	38.2 %	44.1 %	100.0 %	

Contingency Tables

Φύλο		[Η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνω.]				Total	p
		2	3	4	5		
Total	Observed	7	18	39	36	100	
	% within row	7.0 %	18.0 %	39.0 %	36.0 %	100.0 %	

Οι άνδρες φαίνεται να θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αμοιβή σχετίζεται με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα ($p=0,042$).

Πίνακας 8 Συσχέτιση φύλου με σύνδεση ικανοποιητικής αμοιβής με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα

Contingency Tables

Φύλο		[Πιστεύω ότι η ικανοποιητική αμοιβή συνδέεται με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.]					Total	p
		1	2	3	4	5		
Άνδρας	Observed	3	5	17	4	3	32	
	% within row	9.4 %	15.6 %	53.1 %	12.5 %	9.4 %	100.0 %	
Γυναίκα	Observed	2	16	35	15	0	68	0,042
	% within row	2.9 %	23.5 %	51.5 %	22.1 %	0.0 %	100.0 %	
Total	Observed	5	21	52	19	3	100	
	% within row	5.0 %	21.0 %	52.0 %	19.0 %	3.0 %	100.0 %	

B. ΗΛΙΚΙΑ

Η παράμετρος της σχέσης με τους μαθητές φαίνεται να είναι πολύ πιο σημαντική στους εκπαιδευτικούς ηλικίας μέχρι 30 ετών, ακολουθούμενο με μεγάλη διαφορά από τους άνω των 50, οι ενδιάμεσες ηλικίες εμφανίζουν αρκετά χαμηλότερα ποσοστά ($p=0,004$).

Πίνακας 9 Συσχέτιση ηλικίας με σχέση εκπαιδευτικών μαθητών

Contingency Tables

Ηλικία		[Η σχέση μου με τους μαθητές.]				Total	P
		2	3	4	5		
31-40	Observed	3	0	11	6	20	0,004
	% within row	15.0 %	0.0 %	55.0 %	30.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	1	2	9	5	17	
	% within row	5.9 %	11.8 %	52.9 %	29.4 %	100.0 %	
Άνω των 50	Observed	5	4	4	10	23	
	% within row	21.7 %	17.4 %	17.4 %	43.5 %	100.0 %	
Μέχρι 30	Observed	0	4	10	26	40	
	% within row	0.0 %	10.0 %	25.0 %	65.0 %	100.0 %	
Total	Observed	9	10	34	47	100	
	% within row	9.0 %	10.0 %	34.0 %	47.0 %	100.0 %	

Και εδώ φαίνεται ότι το διδακτικό αντικείμενο αξιολογείται ως αρκετά σημαντικό στις νεαρότερες ηλικίες σε σχέση με τις μεγαλύτερες ($p=0,012$).

Πίνακας 10 Συσχέτιση ηλικίας με διδακτικό αντικείμενο

Contingency Tables

Ηλικία		[Το διδακτικό αντικείμενο.]				Total	p
		2	3	4	5		
31-40	Observed	0	10	8	2	20	0,012
	% within row	0.0 %	50.0 %	40.0 %	10.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	1	7	5	4	17	
	% within row	5.9 %	41.2 %	29.4 %	23.5 %	100.0 %	
Άνω των 50	Observed	5	5	10	3	23	
	% within row	21.7 %	21.7 %	43.5 %	13.0 %	100.0 %	
Μέχρι 30	Observed	2	6	17	15	40	
	% within row	5.0 %	15.0 %	42.5 %	37.5 %	100.0 %	
Total	Observed	8	28	40	24	100	
	% within row	8.0 %	28.0 %	40.0 %	24.0 %	100.0 %	

Οι ομάδες των νεαρότερων εκπαιδευτικών και αυτών που είναι άνω των 50 ετών αξιολογούν σε μεγαλύτερο βαθμό ως σημαντικό κίνητρο τη συναναστροφή με την ηλικία των παιδιών ($p=0,016$).

Πίνακας 11 Συσχέτιση ηλικίας με συναναστροφή με παιδιά αυτής της ηλικίας

Contingency Tables

Ηλικία		[Το ότι συναναστρέφομαι με παιδιά αυτής της ηλικίας.]					Total	p
		1	2	3	4	5		
31-40	Observed	0	3	8	5	4	20	0,016
	% within row	0.0 %	15.0 %	40.0 %	25.0 %	20.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	1	0	5	9	2	17	
	% within row	5.9 %	0.0 %	29.4 %	52.9 %	11.8 %	100.0 %	
Άνω των 50	Observed	0	5	6	4	8	23	
	% within row	0.0 %	21.7 %	26.1 %	17.4 %	34.8 %	100.0 %	
Μέχρι 30	Observed	0	1	8	13	18	40	
	% within row	0.0 %	2.5 %	20.0 %	32.5 %	45.0 %	100.0 %	
Total	Observed	1	9	27	31	32	100	
	% within row	1.0 %	9.0 %	27.0 %	31.0 %	32.0 %	100.0 %	

Φαίνεται επίσης ότι οι συζητήσεις με άλλους εκπαιδευτικούς αξιολογείται ως πιο σημαντικό κίνητρο στις μικρότερες ηλικίες ($p=0,048$)

Πίνακας 12 Συσχέτιση ηλικίας με συζητήσεις με άλλους εκπαιδευτικούς για διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές

Contingency Tables

Ηλικία		[Οι συζητήσεις που μπορεί να έχω με άλλους εκπαιδευτικούς σχετικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές.]					Total	p
		1	2	3	4	5		
31-40	Observed	0	1	10	7	2	20	0,048
	% within row	0.0 %	5.0 %	50.0 %	35.0 %	10.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	1	1	7	4	4	17	
	% within row	5.9 %	5.9 %	41.2 %	23.5 %	23.5 %	100.0 %	

Contingency Tables

Ηλικία		[Οι συζητήσεις που μπορεί να έχω με άλλους εκπαιδευτικούς σχετικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές.]					Total	p
		1	2	3	4	5		
Άνω των 50	Observed	0	2	8	13	0	23	
	% within row	0.0 %	8.7 %	34.8 %	56.5 %	0.0 %	100.0 %	
Μέχρι 30	Observed	1	5	9	11	14	40	
	% within row	2.5 %	12.5 %	22.5 %	27.5 %	35.0 %	100.0 %	
Total	Observed	2	9	34	35	20	100	
	% within row	2.0 %	9.0 %	34.0 %	35.0 %	20.0 %	100.0 %	

Και εδώ οι νεαρότερες ηλικίες θεωρούν ως πιο σημαντικό κίνητρο την αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνουν μέσω του επαγγέλματος ($p=0,041$).

Πίνακας 13 Συσχέτιση ηλικίας με αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνεται από τους εκπαιδευτικούς

Contingency Tables

Ηλικία		[Η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνω.]				Total	p
		2	3	4	5		
31-40	Observed	1	4	9	6	20	
	% within row	5.0 %	20.0 %	45.0 %	30.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	1	7	8	1	17	0,041
	% within row	5.9 %	41.2 %	47.1 %	5.9 %	100.0 %	
Άνω των 50	Observed	2	5	8	8	23	
	% within row	8.7 %	21.7 %	34.8 %	34.8 %	100.0 %	
Μέχρι 30	Observed	3	2	14	21	40	
	% within row	7.5 %	5.0 %	35.0 %	52.5 %	100.0 %	
Total	Observed	7	18	39	36	100	
	% within row	7.0 %	18.0 %	39.0 %	36.0 %	100.0 %	

Σε σχέση με την επάρκεια των απολαβών για την κάλυψη των αναγκών, και πάλι οι μικρότερες ηλικίες τείνουν να δίνουν πιο υψηλή βαθμολογία, ενώ οι μεγαλύτερες πιο χαμηλή ($p=0,014$).

Πίνακας 14 Συσχέτιση ηλικίας με επάρκεια οικονομικών απολαβών για κάλυψη αναγκών

Contingency Tables

Ηλικία		[Οι οικονομικές απολαβές μου είναι επαρκείς για να καλύψω τις ανάγκες μου.]					Total	p
		1	2	3	4	5		
31-40	Observed	1	6	6	6	1	20	0,014
	% within row	5.0 %	30.0 %	30.0 %	30.0 %	5.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	1	4	12	0	0	17	
	% within row	5.9 %	23.5 %	70.6 %	0.0 %	0.0 %	100.0 %	
Άνω των 50	Observed	4	12	3	3	1	23	
	% within row	17.4 %	52.2 %	13.0 %	13.0 %	4.3 %	100.0 %	
Μέχρι 30	Observed	5	12	11	12	0	40	
	% within row	12.5 %	30.0 %	27.5 %	30.0 %	0.0 %	100.0 %	
Total	Observed	11	34	32	21	2	100	
	% within row	11.0 %	34.0 %	32.0 %	21.0 %	2.0 %	100.0 %	

Σε σχέση με το αν οι οικονομικές απολαβές αποτελούν κυρίαρχο λόγο στην συνέχιση εξάσκησης του επαγγέλματος, φαίνεται ότι οι ενδιάμεσες ηλικίες έχουν υψηλότερες βαθμολογίες από ότι οι μικρότερες (έως 30) και οι μεγαλύτερες (άνω των 50) ($p=0,018$).

Πίνακας 15 Συσχέτιση ηλικίας με οικονομικές απολαβές ως ο κυριότερος λόγος να εργάζονται οι ερωτηθέντες ως εκπαιδευτικοί

Contingency Tables

Ηλικία		[Οι οικονομικές μου απολαβές είναι ένας από τους κυριότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι ως εκπαιδευτικός.]					Total	p
		1	2	3	4	5		
31-40	Observed	4	4	6	6	0	20	0,018
	% within row	20.0 %	20.0 %	30.0 %	30.0 %	0.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	3	2	4	4	4	17	
	% within row	17.6 %	11.8 %	23.5 %	23.5 %	23.5 %	100.0 %	
Άνω των 50	Observed	2	11	6	4	0	23	
	% within row	8.7 %	47.8 %	26.1 %	17.4 %	0.0 %	100.0 %	
Μέχρι 30	Observed	10	15	9	5	1	40	
	% within row	25.0 %	37.5 %	22.5 %	12.5 %	2.5 %	100.0 %	
Total	Observed	19	32	25	19	5	100	
	% within row	19.0 %	32.0 %	25.0 %	19.0 %	5.0 %	100.0 %	

Οι νεαρότερες ηλικίες φαίνεται επίσης να υποστηρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αξιολόγηση της εργασίας θα έπρεπε να είναι κριτήριο για μεγαλύτερες απολαβές ($p=0,023$).

Πίνακας 16 Συσχέτιση ηλικίας με την άποψη καθορισμού απολαβών με βάση την αξιολόγηση της εργασίας

Contingency Tables

Ηλικία		[Περισσότερες απολαβές με βάση την αξιολόγηση της εργασίας.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
31-40	Observed	0	2	7	6	5	20	0,023
	% within row	0.0 %	10.0 %	35.0 %	30.0 %	25.0 %	100.0 %	
41-50	Observed	0	0	3	12	2	17	
	% within row	0.0 %	0.0 %	17.6 %	70.6 %	11.8 %	100.0 %	
Άνω των 50	Observed	0	0	9	10	4	23	

Contingency Tables

Ηλικία		[Περισσότερες απολαβές με βάση την αξιολόγηση της εργασίας.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
Μέχρι 30	% within row	0.0 %	0.0 %	39.1 %	43.5 %	17.4 %	100.0 %	
	Observed	2	0	13	10	15	40	
	% within row	5.0 %	0.0 %	32.5 %	25.0 %	37.5 %	100.0 %	
Total	Observed	2	2	32	38	26	100	
	% within row	2.0 %	2.0 %	32.0 %	38.0 %	26.0 %	100.0 %	

Γ. ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Είναι λογικό η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας να εμφανίζουν παρόμοιες συσχετίσεις. Η σχέση με τους μαθητές ($p=0,01$), το διδακτικό αντικείμενο ($p<0,001$) και οι συζητήσεις με άλλους εκπαιδευτικούς ($p=0,004$) είναι κοινές παράμετροι ανάμεσα στις δύο μεταβλητές που δείχνουν τις νεαρότερες ηλικίες και συνεπώς με μικρότερη προϋπηρεσία, να αξιολογούν ως πιο σημαντικά τα κίνητρα αυτά. Όμως, εδώ υπήρξαν και άλλες παράμετροι που δε διαφάνηκαν στην ηλικία.

Πίνακας 17 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με σχέση με μαθητές

Contingency Tables

Έτη προϋπηρεσίας		[Η σχέση μου με τους μαθητές.]				Total	p
		2	3	4	5		
0-5	Observed	1	4	15	26	46	
	% within row	2.2 %	8.7 %	32.6 %	56.5 %	100.0 %	
11-15	Observed	3	2	4	2	11	
	% within row	27.3 %	18.2 %	36.4 %	18.2 %	100.0 %	
16-20	Observed	2	2	1	3	8	
	% within row	25.0 %	25.0 %	12.5 %	37.5 %	100.0 %	0,01
6-10	Observed	2	0	12	6	20	
	% within row	10.0 %	0.0 %	60.0 %	30.0 %	100.0 %	
Άνω των 20	Observed	1	2	2	10	15	
	% within row	6.7 %	13.3 %	13.3 %	66.7 %	100.0 %	
Total	Observed	9	10	34	47	100	

Contingency Tables

Έτη προϋπηρεσίας	[Η σχέση μου με τους μαθητές.]				Total	p
	2	3	4	5		
% within row	9.0 %	10.0 %	34.0 %	47.0 %	100.0 %	

Πίνακας 18 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με διδακτικό αντικείμενο

Contingency Tables

Έτη προϋπηρεσίας		[Το διδακτικό αντικείμενο.]				Total	p
		2	3	4	5		
0-5	Observed	2	9	20	15	46	
	% within row	4.3 %	19.6 %	43.5 %	32.6 %	100.0 %	
11-15	Observed	2	3	4	2	11	
	% within row	18.2 %	27.3 %	36.4 %	18.2 %	100.0 %	<0,001
16-20	Observed	3	1	2	2	8	
	% within row	37.5 %	12.5 %	25.0 %	25.0 %	100.0 %	
6-10	Observed	0	13	4	3	20	
	% within row	0.0 %	65.0 %	20.0 %	15.0 %	100.0 %	
Άνω των 20	Observed	1	2	10	2	15	
	% within row	6.7 %	13.3 %	66.7 %	13.3 %	100.0 %	
Total	Observed	8	28	40	24	100	
	% within row	8.0 %	28.0 %	40.0 %	24.0 %	100.0 %	

Σε σχέση με την αυτονομία του επαγγέλματος, αυτή αξιολογείται ως πιο σημαντική στις ακραίες ομάδες, δηλαδή αυτή με 0-5 έτη και αυτήν με άνω των 20 ετών προϋπηρεσία ως σημαντική παράμετρος, με τα λιγότερα έτη να εμφανίζει μεγαλύτερη βαθμολογία ($p < 0,001$)

Πίνακας 19 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με αυτονομία επαγγέλματος

Contingency Tables

Έτη προϋπηρεσίας		[Η αυτονομία του επαγγέλματος.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
0-5	Observed	0	3	9	22	12	46	<0,001
	% within row	0.0 %	6.5 %	19.6 %	47.8 %	26.1 %	100.0 %	
11-15	Observed	0	1	4	5	1	11	
	% within row	0.0 %	9.1 %	36.4 %	45.5 %	9.1 %	100.0 %	
16-20	Observed	2	1	0	5	0	8	
	% within row	25.0 %	12.5 %	0.0 %	62.5 %	0.0 %	100.0 %	
6-10	Observed	0	6	5	7	2	20	
	% within row	0.0 %	30.0 %	25.0 %	35.0 %	10.0 %	100.0 %	
Άνω των 20	Observed	0	1	2	10	2	15	
	% within row	0.0 %	6.7 %	13.3 %	66.7 %	13.3 %	100.0 %	
Total	Observed	2	12	20	49	17	100	
	% within row	2.0 %	12.0 %	20.0 %	49.0 %	17.0 %	100.0 %	

Πίνακας 20 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με συζητήσεις με άλλους εκπαιδευτικούς σχετικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές

Contingency Tables

Έτη προϋπηρεσίας		[Οι συζητήσεις που μπορεί να έχω με άλλους εκπαιδευτικούς σχετικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
0-5	Observed	1	6	10	13	16	46	0,004
	% within row	2.2 %	13.0 %	21.7 %	28.3 %	34.8 %	100.0 %	
11-15	Observed	1	1	5	3	1	11	
	% within row	9.1 %	9.1 %	45.5 %	27.3 %	9.1 %	100.0 %	
16-20	Observed	0	0	3	4	1	8	
	% within row	0.0 %	0.0 %	37.5 %	50.0 %	12.5 %	100.0 %	
6-10	Observed	0	0	14	5	1	20	
	% within row	0.0 %	0.0 %	70.0 %	25.0 %	5.0 %	100.0 %	

Contingency Tables

Έτη προϋπηρεσίας		[Οι συζητήσεις που μπορεί να έχω με άλλους εκπαιδευτικούς σχετικά με διδακτικές μεθόδους και στρατηγικές.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
Άνω των 20	% within row	0.0 %	0.0 %	70.0 %	25.0 %	5.0 %	100.0 %	
	Observed	0	2	2	10	1	15	
	% within row	0.0 %	13.3 %	13.3 %	66.7 %	6.7 %	100.0 %	
Total	Observed	2	9	34	35	20	100	
	% within row	2.0 %	9.0 %	34.0 %	35.0 %	20.0 %	100.0 %	

Οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης αξιολογούνται ως πιο σημαντικές από τους εκπαιδευτικούς με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας ($p=0,046$).

Πίνακας 21 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας με ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη

Contingency Tables

Έτη προϋπηρεσίας		[Οι ευκαιρίες που μου δίνονται για επαγγελματική ανάπτυξη.]				Total	P
		2	3	4	5		
0-5	Observed	4	6	19	17	46	
	% within row	8.7 %	13.0 %	41.3 %	37.0 %	100.0 %	
11-15	Observed	1	7	3	0	11	
	% within row	9.1 %	63.6 %	27.3 %	0.0 %	100.0 %	
16-20	Observed	0	1	6	1	8	
	% within row	0.0 %	12.5 %	75.0 %	12.5 %	100.0 %	0,046
6-10	Observed	0	7	8	5	20	
	% within row	0.0 %	35.0 %	40.0 %	25.0 %	100.0 %	
Άνω των 20	Observed	1	5	6	3	15	
	% within row	6.7 %	33.3 %	40.0 %	20.0 %	100.0 %	
Total	Observed	6	26	42	26	100	
	% within row	6.0 %	26.0 %	42.0 %	26.0 %	100.0 %	

Δ. ΒΑΘΜΙΔΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Σε σχέση με τη βαθμίδα εκπαίδευσης, η μόνη παράμετρος που εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά είναι η αξιολόγηση του κινήτρου σχετικά με την προσφορά βοήθειας στα παιδιά με την μετάδοση γνώσεων και αξιών, όπου αξιολογείται ως πιο σημαντικό από τους εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας και λιγότερο από της πρωτοβάθμιας ($p=0,003$).

Πίνακας 22 Συσχέτιση βαθμίδας εκπαίδευσης με την προσφορά βοήθειας στα παιδιά με τη μετάδοση γνώσεων και αξιών

Contingency Tables

Βαθμίδα εκπαίδευσης		[Το γεγονός ότι προσφέρω βοήθεια στα παιδιά με το να μεταδίδω γνώσεις και αξίες.]					Total	P
		1	2	3	4	5		
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Observed	1	1	8	9	29	48	0,003
	% within row	2.1 %	2.1 %	16.7 %	18.8 %	60.4 %	100.0 %	
Δημοτική εκπαίδευση	Observed	0	0	11	3	6	20	
	% within row	0.0 %	0.0 %	55.0 %	15.0 %	30.0 %	100.0 %	
Προσχολική εκπαίδευση	Observed	0	6	8	5	10	29	
	% within row	0.0 %	20.7 %	27.6 %	17.2 %	34.5 %	100.0 %	
Total	Observed	1	7	27	17	45	97	
	% within row	1.0 %	7.2 %	27.8 %	17.5 %	46.4 %	100.0 %	

Συμπεράσματα

Τις τελευταίες δεκαετίες, η επαγγελματική ικανοποίηση και τα κίνητρα των εκπαιδευτικών διερευνώνται συστηματικά στο διεθνή χώρο, καθώς πολλές μελέτες έχουν επιχειρήσει να προσδιορίσουν πηγές κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας των εκπαιδευτικών. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παραπάνω έρευνας προέκυψαν πολύ ενδιαφέροντα αποτελέσματα ως προς τη στάση των εκπαιδευτικών απέναντι σε συγκεκριμένες παραμέτρους των θεωριών παρακίνησης, λαμβάνοντας υπόψη την επιρροή των τρεχουσών οικονομικών και εργασιακών συνθηκών που επικρατούν.

Συνοψίζοντας, η ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων στους εκπαιδευτικούς είναι απαραίτητη και αναγκαία αφού προβλέπει υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας, προσπάθειας, θετικών συναισθημάτων, χαμηλότερο άγχος και κόπωση. Τόσο η αναγνώριση και επιβράβευση του εκπαιδευτικού για τα αποτελέσματά του, αλλά και η ύπαρξη θετικού κλίματος στον εργασιακό χώρο, η καλή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, ο σεβασμός, η ομαδικότητα, η αποδοχή και η στήριξη, αποτελούν βασικές αξίες και παράγοντες που αυξάνουν τα εσωτερικά κίνητρα των εκπαιδευτικών και καθιστούν τα άτομα πιο αποδοτικά και ικανοποιημένα από το επάγγελμά τους. Επιπλέον τα συστήματα αμοιβών και ιδίως η οικονομική αμοιβή αποτελούν ένα εξίσου σημαντικό κριτήριο για την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και κατ' επέκταση ένα βασικό κριτήριο για την αποδοτικότητά τους.

Δεδομένου ότι τα κίνητρα των εκπαιδευτικών επηρεάζουν άμεσα τα κίνητρα των μαθητών τους, οι εκπαιδευτικοί με υψηλά κίνητρα είναι απαραίτητοι για ένα αποτελεσματικό εκπαιδευτικό σύστημα. Κατά συνέπεια, σημαντικός τομέας του σχεδιασμού εκπαιδευτικής πολιτικής πρέπει να είναι τόσο η ενίσχυση των θετικών κινήτρων των εκπαιδευτικών, όσο και η ελάττωση ή η εξάλειψη των παρεμποδιστικών παραγόντων του εκπαιδευτικού έργου όπως αποτελούν τα ανεπαρκή και αναποτελεσματικά συστήματα αμοιβών.

Σε σχέση με το ερευνητικό μέρος, υπάρχουν αρκετά σημεία στα οποία μπορούμε να σταθούμε:

- Το δείγμα αποτελείται κυρίως από γυναίκες, νεαρής ηλικίας με λίγα έτη προϋπηρεσίας και σε μεγάλο βαθμό κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος.

Επιπλέον, είναι κυρίως άτομα χωρίς παιδιά και οι μισοί εξ αυτών είναι εκπαιδευτικοί Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

- Σε σχέση με τα κίνητρα των εκπαιδευτικών που δεν αφορούν στην αμοιβή, τα πιο σημαντικά κίνητρα που αναδεικνύονται είναι η σχέση με τους μαθητές, οι ευκαιρίες που δίνονται για τη λήψη αποφάσεων και την έκφραση σκέψεων και απόψεων, οι ικανότητες που έχουν στο επάγγελμα, η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνουν, η στοχοθεσία των εκπαιδευτικών και η μετάδοση γνώσεων και αξιών στα παιδιά.
- Όσον αφορά στα οικονομικά κίνητρα οι εκπαιδευτικοί θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση του εκπαιδευτικού και μάλιστα περισσότερο σε σχέση με την ικανοποίηση που παίρνουν από το ίδιο το επάγγελμα, και άρα αυτό σημαίνει ότι οι οικονομικές απολαβές είναι σημαντικότερες για την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών σε σχέση με τη φύση του ίδιου του επαγγέλματος.
- Από την άλλη, η συσχέτιση μεταξύ αμοιβής και παραγωγικότητας ή αποτελεσματικότητας δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή. Αυτό σημαίνει ότι η αμοιβή του εκπαιδευτικού για τον ίδιο τον εκπαιδευτικό δεν αποτελεί κίνητρο να γίνει ο ίδιος καλύτερος, εν ολίγοις η αμοιβή είναι ένας ανεξάρτητος παράγοντας ικανοποίησης ο οποίος, για τους ίδιους, δεν σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία.
- Ενδιαφέρον είναι το σημείο ότι οι οικονομικές απολαβές δεν αποτελούν ούτε κυρίαρχο λόγο για την επιλογή του επαγγέλματος ούτε για να συνεχίσουν οι εκπαιδευτικοί να εργάζονται σε αυτήν την εργασία. Αυτό φαίνεται βέβαια να ισχύει εν μέρει καθώς τα άτομα τα οποία έχουν μέσες ηλικίες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη τάση να θεωρούν τις οικονομικές απολαβές έναν κυρίαρχο λόγο που συνεχίζουν να εργάζονται ως εκπαιδευτικοί.
- Για τους εκπαιδευτικούς, έχουν μεγάλη σημασία και οι έμμεσες παροχές όπως το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα οι παροχές που σχετίζονται με τη μητρότητα και την πατρότητα η περαιτέρω εκπαίδευση αλλά και οι απολαβές για υλικοτεχνικό εξοπλισμό.
- Σε σχέση με τον καθορισμό του ύψους των απολαβών φαίνεται ότι πιο καθοριστικός παράγοντας είναι η αξιολόγηση της εργασίας και έπειτα έρχονται η προϋπηρεσία, οι ώρες εργασίας και οι τίτλοι σπουδών.

- Οι γυναίκες τείνουν να θεωρούν πιο σημαντικές παραμέτρους την αυτονομία του επαγγέλματος, τη διεύθυνση του σχολείου και τον τρόπο διοίκησης αυτού, το κλίμα στο σχολείο που εργάζονται και η αίσθηση αυτοεκτίμησης που βιώνουν. Από την άλλη, οι άντρες έχουν μεγαλύτερη τάση να θεωρούν ότι η ικανοποιητική αμοιβή συνδέεται με μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα. Από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι οι γυναίκες δίνουν μεγαλύτερη σημασία σε πιο ποιοτικές παραμέτρους που αφορούν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού δηλαδή δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις συνθήκες εργασίας και την αυτονομία του επαγγέλματος αλλά και στην φύση του επαγγέλματος αναφορικά με τις προσωπικές επιδιώξεις, ενώ στους άνδρες δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια τέτοια ιδιαίτερη τάση μεγαλύτερη από ότι στις γυναίκες όμως θεωρούν ότι οι οικονομικές απολαβές θα ήταν ένα μεγαλύτερο κίνητρο για να γίνουν οι ίδιοι οι εκπαιδευτικοί πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχουν.
- Σε σχέση με την ηλικία φαίνεται ότι οι μικρές ηλικίες δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις με τα παιδιά τα οποία εκπαιδεύουν και αυτό φαίνεται να ισχύει επίσης και για τις μεγάλες ηλικίες άνω των 50, ενώ οι μέσες ηλικίες αναφέρουν την οικονομική παράμετρος τον κυρίαρχο λόγο για τη συνέχιση εξάσκησης του επαγγέλματος. Υπάρχει δηλαδή μία διαφορά αναφορικά με το ότι αξιολογείται ως σημαντικότερο στις ηλικιακές ομάδες όπου υπάρχει μία μεγαλύτερη συμφωνία ανάμεσα στις μικρές και μεγάλες ηλικίες από ότι στις μέσες. Επίσης οι νεαρότερες ηλικίες θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα έπρεπε να είναι κριτήριο για μεγαλύτερες απολαβές σε αντίθεση με τις άλλες ηλικιακές κατηγορίες.
- Τέλος, η μετάδοση γνώσεων και αξιών φαίνεται να είναι πιο σημαντικό κίνητρο στους εκπαιδευτικούς Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε σχέση με της Δημοτικής και Προσχολική Εκπαίδευσης. Αυτό φαίνεται λογικό, καθώς στη Δευτεροβάθμια δίνεται μεγαλύτερη σημασία στη μετάδοση γνώσεων, ενώ τα παιδιά είναι μεγαλύτερης ηλικίας και άρα έχει μεγαλύτερο νόημα η μετάδοση αξιών.

Συγκεφαλαιώνοντας από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η επιλογή του επαγγέλματος του εκπαιδευτικού γίνεται συνήθως με βάση κριτήρια που δεν σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές αλλά με τη φύση του επαγγέλματος, ενώ τα πιο ισχυρά κίνητρα επίσης βρίσκονται σε ποιοτικές παραμέτρους που αφορούν τις συνθήκες εργασίας τη φύση του επαγγέλματος και την επαφή με τα παιδιά.

Επιπλέον αξιολογούνται αναφέρονται και οι παράμετροι των παροχών που είναι έμμεσες όπως η συνταξιοδότηση και οι παροχές μητρότητας, ενώ θεωρούν ότι το σύστημα των αμοιβών θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση της εργασίας που γίνεται από τους εκπαιδευτικούς και όχι τόσο όπως γίνεται σήμερα δηλαδή σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας και τους τίτλους σπουδών.

Περιορισμοί σε αυτή την έρευνα ήταν κυρίως ότι το δείγμα είναι ανομοιογενές δηλαδή κυριαρχούν οι μικρές ηλικιακές ομάδες και άρα αυτό σημαίνει ότι δεν φαίνονται ξεκάθαρα η απόψεις των ατόμων που έχουν περισσότερα έτη προϋπηρεσίας και άρα μεγαλύτερη εμπειρία, ενώ τα άτομα που είναι μικρότερης ηλικίας έχουν και ανάλογα μικρότερες υποχρεώσεις καθώς ένα μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων δεν έχουν παιδιά και είναι άγαμοι κάτι που σημαίνει λιγότερες οικονομικές υποχρεώσεις και βάρη άρα δείχνουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με το οικονομικό status του εκπαιδευτικού. Ίσως τα αποτελέσματά της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης να ήταν διαφορετικά αν εκπροσωπούταν σε μεγαλύτερο βαθμό το δείγμα από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα θα ήταν η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας με την μορφή συνεντεύξεων σε εκπαιδευτικούς οι οποίοι θα μπορούσαν να χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας που από ότι φαίνεται διακρίνεται ως ένας σημαντικός παράγοντας στη διαμόρφωση των κινήτρων και των απόψεων για τα συστήματα αμοιβής. Έτσι θα μπορούσε να γίνει μία εμβάθυνση πάνω στα ζητήματα αυτά και να διαφανούν και ζητήματα τα οποία δεν είναι εφικτό σε μία ποσοτική ανάλυση.

Βιβλιογραφία

Ξένη

- Aldag R.J., Stearns T.M. & Portefield J.D., 1991. *Management*. USA: Princeton.
- Armstrong, M., 2006. Handbook of Human Resource Management practice, 8th Edition, Kogan page ltd.
- Armstrong M., 2018. Armstrongs job evaluation handbook. Kogan Page, London.
- Badubi R.M., 2017. Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), pp. 44-51.
- Balzer W.K., et al., 1990. *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*.
- Bellotti, V. (1988). Implications of current design practice for the use of HCI techniques. In D. M. Jones and R. Winder (eds). *People and Computers IV. Proceedings of HCI 88* (Cambridge: Cambridge University Press).
- Bloom, N., & Reenen, J.V., 2011. Human Resource Management and Productivity. *Handbook of Labor Economics*, 1697-1699. doi:10.1016/s0169-7218(11)02417-8
- Byars, A., & Rue, E. (2006). *Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges and Opportunities*. New Jersey: IAP.
- Chaudhary N. & Sharma B., 2012. Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In private Organization. *International Journal of Business trends and technology*, 2(4).
- Chepkwony, C.C., 2014. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 3, No.1, pp 59-70. URL: <http://www.ejbss.com/recent.aspx>
- Clark, A. E. & Oswald, A.J., 1996. Satisfaction and Comparison Income. *Journal of Public Economic*, 61(3), 59-81. doi: 10.1016/0047-2727(95)01564-7
- Clinard, H. (1979). Interpersonal communication skills training. *Training and Development Journal*, 33(8), 34–38.

Danielson, C. (1996). *Enhancing Professional Practice: A Framework for Teaching*. Association for Supervision and Curriculum Development. Ανακτήθηκε από: <https://www.andrews.edu/~rjo/Artifacts/Danielson's%20Framework%20for%20Professional%20Practice%20web.pdf>

David A. & Anderzej A., 2010. *Organisational Behaviour*. 7th επιμ. London: Pearson.

Dee, T.S., & Keys, B.J., 2004. Does Merit Pay Reward Good Teachers? Evidence from a Randomized Experiment. *Journal of Policy Analysis and Management*, 23(3), 471-473. doi: 10.1002/pam.20022.

Forson J.A., Ofosu-Dwamena E., Opoku R.A. & Adjavon S.E., 2021. Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), p. 30.

Francisco, E.B. (2022). Teacher Evaluation Methods for Effective Quality Teaching: Importance of Teacher Evaluation. Ανακτήθηκε από: <https://safetyculture.com/topics/teacher-evaluation>

Gerhart, Barry A.; Minkoff, Harvey B. ; and Olsen, Ray N. , "Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence" (1995). CAHRS Working Paper Series. Paper 194. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/194>

Greenberg J. & R.A., B., 2003. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. 18th Edition επιμ. s.l.:Prentice-Hall, Upper Saddle River.

Heneman H.G. & Schwab D.P., 1972. Evaluation of research on expectancy theory predictions of employee performance. *Psychological Bulletin*, 78(1), pp. 1-9.

Heneman, R. L. (2003). Job and Work Evaluation: A Literature Review. *Public Personnel Management*, 32(1), 47–53. doi:10.1177/009102600303200103

Jahanian, A. (2012). Human resource management and productivity: a comparative study among banks in Bahawalpur division. *Eur. J. Bus. Manag.* 4(8), 253.

Kian T.S., Rajah S. & Yusoff W.F., 2014. Job Satisfaction and motivation: What are the difference among these two?. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), pp. 94-102.

- Koziol, W., Mikos, A. The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Cent Eur J Oper Res* **28**, 589–599 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00629-w>
- Latham P.G. & Ernst Ch., 2016. Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resources Management Review*, Τόμος 16, pp. 181-198.
- Leach F.J. & Westbrook J.D., 2015. Motivation and Job Satisfaction in One Government Research and Development Environment. *Engineering Management Journal*, 12(4), pp. 3-8.
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Locke E.A., 1976. The nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of industrial and organisational psychology*, Τόμος Chicago, pp. 1297-1343.
- Luthans F., 1992. Organizational behaviour. Στο: M. B. Co, επιμ. *Management in Public Service: Paradoxes, processes and Problems*. New York: Sage Publications.
- Malik, M.E., Danish , R.Q. , & Munir ,Y., 2012. The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, special issue 6-9 ,7.
- Mallikarjuna NL. (2012). Human Resources Responsibility on Job Satisfaction. *Journal of Business and Management*. Vol.2 No.1, 12. <https://www.academia.edu/download/28251186/C0211114.pdf>
- Marmara R., 2017. *A study on motivational theories and motivational factors for the job performance*. Munich: GRIN Verlag.
- Miner J.B., 2005. *Organizational Behavior*. s.l.:M.E. Sharpe.
- Murnane, R. J., & Cohen, D. K., 1986. Merit pay and the evaluation problem: Why most merit pay plans fail and a few survive. *Harvard Educational Review*, 56(1), 1–17.
- Ngwenya, L., & Aigbavboa, C. (2016). Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 727–730. doi:10.1007/978-3-319-42070-7_67

Oleson M., 2004. Exploring the relationship between money attitudes and Maslow's hierarchy of needs. *International Journal of consumer studies*, 28(1), pp. 83-92.

Pritchard, R.D., 1969. Equity Theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 177. doi: 10.1016/0030-5073(69)90005-1

Robbins S.P. & Judge T.A., 2011. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. σ.λ.:Εκδόσεις Κριτική.

Sadri G. & Bowen C.R., 2011. Meeting Employee Requirements: Maslow's Hierarchy of Needs Is Still a Reliable Guide to Motivating Staff. *Industrial Engineer*, pp. 44-49.

Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Acad. Manag. Executive* 1(3), 207–219.

Shah, M.J., Rehman, M.U., Akhtar, G., Zafar, H. , & Riaz, A., 2012. Job Satisfaction and Motivation of Teachers of Public Educational Institutions. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 8, 272-274.

Simons J.A., Irwin D.B. & Drinnien B.A., 1987. *Maslow's Hierarchy of needs*. New York: West Publishing Company.

Souders B., 2020. *The Science of Improving Motivation at work*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://positivepsychology.com/improving-motivation-at-work/> [Πρόσβαση 10 10 2022].

Wade C. & Tavriss C., 2008. *Invitation to psychology*. 4th επιμ. Boston: Prentice Hall.

Whitefield, A., Wilson, F., & Dowell, J. (1991). A framework for human factors evaluation. *Behavior & Information Technology*, 10(1), 65-66.
doi:10.1080/01449299108924272

Tessema, M., Soeters, J., (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries. Testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *Int. J. Hum. Res. Manag.* 17(1), 86–105.

Ελληνική

Κουφίδου Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό χώρο*. Αθήνα : Ανικούλα Σάκκουλα.

Μπουραντάς Δ., 2002. *Μανατζμεντ, θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ψυχογιός, Γ., 2011. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. 10th edition, Αθήνα: Τζιόλα.