



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΣΤΟΚΟΜΕΙΟΥ
ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ ΘΩΡΑΚΟΣ ΑΘΗΝΩΝ «Η ΣΩΤΗΡΙΑ»**

Κρυσταλλία Κασιδιάρη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς 2016



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ
ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ ΘΩΡΑΚΟΣ ΑΘΗΝΩΝ «Η ΣΩΤΗΡΙΑ»

Κρυσταλλία Κασιδιάρη, ΟΔΥ:1419

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Σταματίνα Χατζηδήμα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

University of Piraeus



Department of Economics

Master of Science in Health Economics & Management

**EMPLOYEES SATISFACTION AND MOTIVATION IN
HEALTH CARE ORGANIZATIONS
CASE STUDY OF “SOTIRIA” REGIONAL CHEST DISEASES
HOSPITAL OF ATHENS**

Kristallia Kasidiari

Supervisor: Dr. Stamatina Hadjidema

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Health Economics & Management

Piraeus, Greece, 2016

Ευχαριστίες

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

Επίσης ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους στο Γενικού Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ», που συμμετείχαν στην έρευνα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

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

**ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ
ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΣΤΟΚΟΜΕΙΟΥ
ΝΟΣΗΜΑΤΩΝ ΘΩΡΑΚΟΣ ΑΘΗΝΩΝ «Η ΣΩΤΗΡΙΑ»**

Σημαντικοί Όροι: εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση εργαζομένων

Περίληψη

Η ικανοποίηση και η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί υψηλή προτεραιότητα κάθε υγειονομικής μονάδας, που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών υπό την πίεση της στενότητας των οικονομικών πόρων. Η επιτυχία της Διοίκησης έγκειται στη δυνατότητα που έχει να δημιουργεί εκείνες τις συνθήκες που ευνοούν την εργασιακή ικανοποίηση και παρακινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων καθορίζονται από διάφορους παράγοντες όπως προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, οργανωτικούς και κοινωνικούς παράγοντες. Αντικείμενο λοιπόν της παρούσας έρευνας είναι η αξιολόγηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και η διερεύνηση των κυριότερων παραγόντων που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων που απασχολούνται στο χώρο της υγείας. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 245 υπάλληλοι που υπηρετούν στο Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ».

Η έρευνα καταδεικνύει ότι τα επίπεδα της ικανοποίησης των ερωτώμενων ποικίλουν ανάλογα με την εκάστοτε πτυχή της εργασίας. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι γενικά ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Αντίθετα, δυσαρεστημένοι φαίνεται να είναι από τις αμοιβές και τις δυνατότητες προαγωγής τους. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι σε συνολικό επίπεδο οι ερωτώμενοι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων, σημαντικό εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι ο παράγοντας αύξηση αποδοχών ήρθε τέταρτος κατά σειρά προτιμήσεως. Αυτό σημαίνει ότι το χρήμα δεν είναι το μόνο, ούτε το κυριότερο κίνητρο που παρακινεί τον άνθρωπο για εργασία. Παράγοντες όπως η αναγνώριση και ανάπτυξη υπερέχουν έναντι του χρήματος στην αύξηση της απόδοσης.

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας, γίνεται προφανές ότι η Διοίκηση του Νοσοκομείου θα πρέπει να εφαρμόσει κατάλληλες τεχνικές που σκοπό έχουν την αύξηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, προκειμένου να απασχολεί εργαζόμενους που αποδίδουν και ταυτίζονται με τους στόχους της.

**EMPLOYEES SATISFACTION AND MOTIVATION IN
HEALTH CARE ORGANIZATIONS
CASE STUDY OF “SOTIRIA” REGIONAL CHEST DISEASES
HOSPITAL OF ATHENS**

Keywords: work satisfaction, employee motivation

Abstract

The satisfaction and effective motivation of the employees is a top priority of every health unit, aiming to improve the productivity and quality of the services, which are provided under the pressure of the limited financial resources. The success of the management lies in its ability to create those conditions which favor the job satisfaction and motivate the employees to increase their performance.

Surveys-researches have shown that employees' satisfaction and motivation are determined by various factors such as the individual's personal characteristics, organizational and social factors. Thus, the subject of this research is to evaluate the level of work-job satisfaction and the investigation of the main factors that contribute to the motivation of employees working in the health sector. The sample used consists of 245 employees working in “Sotiria” Regional Chest Diseases Hospital of Athens.

The research shows that the levels of the respondents' satisfaction vary, depending on the particular aspect of the task-job. Employees tend to be generally satisfied with their colleagues and supervisors. In contrast, they seem to be dissatisfied with their rewards and their promotion possibilities. The research concluded that in a general level the participants-respondents are medium satisfied with their work.

Regarding employees' motivation, an important finding was the fact that the factor “pay raise” was fourth in the preference scale. This means that money is not the only, nor the main motive that motivates human beings to work-perform. Factors such as recognition and development overtake money in increasing the efficiency.

Given the results of the research, it is obvious that the hospital management should implement suitable techniques aiming to increase the level of job-work satisfaction and motivation in order to occupy employees that perform at a good level and identify themselves with its objectives.

Περιεχόμενα

Περίληψη	ix
Abstract.	xi
Κατάλογος πινάκων.....	xvii
Κατάλογος σχημάτων.....	xxi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	5
1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	5
1.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ικανοποίησης από την Εργασία	6
1.3.1 Ατομικοί παράγοντες	7
1.3.1.1 Προσωπικότητα	7
1.3.1.2 Αξίες	8
1.3.1.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	9
1.3.2 Καταστασιακοί Παράγοντες.....	11
1.4 Κοινωνική Επιρροή	15
2.4 Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης	15
1.4.1 Το μοντέλο των Πτυχών της Εργασιακής Ικανοποίησης	16
1.4.2 Το Μοντέλο Ασυμφωνίας της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	17
1.4.3 Η Θεωρία της Σταθερής Κατάστασης	17
1.5 Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης	18
1.5.1 Ερωτηματολόγια.....	19
1.5.2 Συνεντεύξεις	20
1.5.3 Δευτερογενή στοιχεία	21
1.6 Πιθανές συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης.....	21
1.6.1 Εργασιακή απόδοση	21
1.6.2 Απουσίες.....	23
1.6.3 Αποχωρήσεις.....	24
1.6.4 Συνδικαλισμός	25
1.6.5 Εργασιακό άγχος.....	26
1.6.6 Οργανωσιακή Δέσμευση	26
1.6.7 Φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά	27
1.6.8 Ευημερία εργαζομένου	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	31
2.1 Εισαγωγή	31
2.2 Η έννοια της παρακίνησης.....	31
2.3 Διαδικασία παρακίνησης	32
2.4 Ο ρόλος των κινήτρων	34
2.5 Θεωρίες Παρακίνησης.....	35
2.5.1 Θεωρίες περιεχομένου	35
2.5.1.1 Η ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow	36
2.5.1.2 Η θεωρία ERG του Alderfer	38
2.5.1.3 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	40
2.5.1.4 Η θεωρία των κεκτημένων αναγκών του McClelland.....	43
2.5.2 Θεωρίες Διαδικασίας	45
2.5.2.1 Θεωρία Προσδοκίας	45
2.5.2.2 Το υπόδειγμα του Porter και Lawler	48
2.5.2.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης Adams.....	51
2.5.2.4 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων του Locke.....	52
2.5.3 Το χρήμα ως παράγοντας παρακίνησης.....	55
2.5.4 Παρακίνηση και σχεδιασμός εργασίας.....	55
2.5.4.1 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ	61
3.1 Ιστορία του Νοσοκομείου.....	61
3.2 Στόχος του Νοσοκομείου.....	61
3.3 Οργανωτική Δομή και Διάρθρωση	62
3.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΡΕΥΝΑ	65
4.1 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας	65
4.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	65
4.3 Έλεγχος αξιοπιστίας	66
4.4 Αποτελέσματα έρευνας.....	67
4.5 Ανάλυση δείγματος.....	67
4.4.2 Ανάλυση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης.....	70
4.4.3 Συνολική εργασιακή ικανοποίηση.....	88
4.4.4 Αποτελέσματα Συσχετίσεων.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	93

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	125

Κατάλογος πινάκων

3.1	Κατανομή προσωπικού ανά Υπηρεσία	63
4.1	Στατιστική αξιοπιστία	67
4.2	Περιγραφικά στοιχεία για το φύλο	67
4.3	Περιγραφικά στοιχεία για την ηλικία	68
4.4	Περιγραφικά στοιχεία για την οικογενειακή κατάσταση.....	68
4.5	Περιγραφικά στοιχεία για το επίπεδο εκπαίδευσης.....	69
4.6	Περιγραφικά στοιχεία για τα έτη εργασίας	69
4.7	Περιγραφικά στοιχεία για τη θέση εργασίας	69
4.8	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων.....	70
4.9	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα ελευθερία πρωτοβουλιών.....	70
4.10	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα καθημερινός όγκος εργασίας	71
4.11	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αντικείμενο της εργασίας	71
4.12	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα ευελιξία στο ωράριο εργασίας	72
4.13	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αριθμός των ημερών αδείας	72
4.14	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα περιβάλλον εργασίας	73
4.15	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα συνθήκες εργασίας	73
4.16	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα οικονομική αμοιβή σε σχέση με την απόδοσή	74
4.17	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα οικονομική αμοιβή σε σχέση με αυτή των συναδέλφων	74
4.18	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα μη οικονομικές αμοιβές	75
4.19	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αμοιβές	75
4.20	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα επίπεδο ομαδικότητας και συνεργασίας	75
4.21	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα βαθμός επικοινωνίας και αμοιβαίου σεβασμού	76
4.22	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα βαθμός βοήθειας από τους συναδέλφους	76
4.23	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα σχέσεις με τους συναδέλφους	77
4.24	Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα βοήθεια καθοδήγηση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων.....	77

4.25 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών και των εξαιρετικών επιδόσεων.....	78
4.26 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα δίκαιη μεταχείριση και σεβασμός από τον Προϊστάμενο	78
4.27 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα Προϊστάμενος	79
4.28 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης .	79
4.29 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα προοπτικές καριέρας που υπάρχουν στον οργανισμό	80
4.30 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση	80
4.31 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης	81
4.32 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα κλίμα επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων	81
4.33 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα συμπεριφορά και ενδιαφέρον της Διοίκησης για τους εργαζόμενους	81
4.34 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	82
4.35 Περιγραφικά στοιχεία για το παράγοντα Διοίκηση του Οργανισμού.....	82
4.36 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «αύξηση αποδοχών»	83
4.37 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «συνθήκες εργασίας» ...	83
4.38 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «αναγνώριση».....	83
4.39 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «δυνατότητες και ανάπτυξης και προαγωγών».....	84
4.40 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες»	84
4.41 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο»	85
4.42 Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «ανάθεση ευθυνών - ελευθερία πρωτοβουλιών».....	85
4.43 Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «γενικά είμαι ευχαριστημένος/η με τη δουλειά μου».....	86
4.44 Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «γενικά δεν μου αρέσει η δουλειά μου»	86
4.45 Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον Οργανισμό»	87

4.46 Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «αν είχα άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, δε θα μου κόστιζε να αφήσω τώρα την δουλειά μου»	87
4.47 Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να δουλεύω για αυτό τον Οργανισμό είναι η σιγουριά της απασχόλησής μου» ...	88
4.48 Περιγραφικά στοιχεία για τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία	88
4.49 Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο	89
4.50 Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία	90
4.51 Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	90
4.52 Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τα έτη εργασίας	91
4.53 Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τη θέση εργασίας	91
4.54 Σημαντικότητα διαφοροποίησης συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση	92

Κατάλογος σχημάτων

2.1	Το βασικό μοντέλο παρακίνησης.....	33
2.2	Σχέση μεταξύ θεωριών Maslow- Alderfer	39
2.3	Το υπόδειγμα Porter - Lawler	49

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν καταγιστικές αλλαγές προερχόμενες από οικονομικούς, νομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Σε τέτοιες περιόδους, όπου όλα αλλάζουν ταχύτατα, στόχος κάθε οργανισμού είναι να αποκτήσει ένα διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Charles Butcher ιδρυτή της εταιρείας Butcher Company, η σωστή αντιμετώπιση ταλαντούχων ανθρώπων εξασφαλίζει την επιχειρηματική επιτυχία στο μέλλον. Η δημιουργία ενός οργανισμού που θα ικανοποιεί και θα παρακινεί το σύνολο του προσωπικού, είναι το μέσο για την επίτευξη των στόχων του.

Πολλοί μάνατζερ υποθέτουν ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ταυτόσημη με την ικανοποίησή τους. Όπως αναφέρει και ο Charles Butcher «όταν οι άνθρωποι είναι χαρούμενοι από τις εργασίες τους, είναι τουλάχιστον διπλά παραγωγικοί» (Schermerhorn, 2012). Στην πραγματικότητα όμως η παρακίνηση και η ικανοποίηση είναι δυο διαφορετικά πράγματα. Η ικανοποίηση είναι μια τελική κατάσταση που προκύπτει από την επίτευξη ορισμένων στόχων. Είναι οι συναισθηματικές αντιδράσεις που έχει το άτομο για τις διάφορες πτυχές της εργασίας του. Αντίθετα, η παρακίνηση αναφέρεται στην παρόρμηση και στην προσπάθεια για την ικανοποίηση μιας επιθυμίας ή ενός στόχου (Hellriegel and Slocum, 1979).

Μια μετά ανάλυση εννέα μελετών που περιλάμβανε 2.237 εργαζομένους έδειξε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Μελέτες επίσης έδειξαν ότι η παροχή των κατάλληλων κινήτρων στους εργαζόμενους μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση (Kreitner and Kinicki, 2001).

Οι άνθρωποι δαπανούν το ένα τρίτο της ζωής τους σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία. Επομένως ο βαθμός παρακίνησης και ικανοποίησής τους είναι καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς τους, τόσο εντός όσο και εκτός του χώρου εργασίας (Dessler, 1980). Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή παρακίνηση αποδίδουν καλύτερα. Επίσης, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι έχουν χαμηλότερα ποσοστά κινητικότητας, αποχής από τα καθήκοντά τους και συμπεριφορών παραίτησης. Δεν αποτελεί λοιπόν έκπληξη το γεγονός ότι διαρκώς εργασιακοί ψυχολόγοι, μάνατζερ και

ακαδημαϊκοί επιθυμούν να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων (Hellriegel and Slocum, 1979).

Μελέτες που διεξήχθησαν σε Αμερικανούς εργαζομένους τα τελευταία 30 χρόνια δείχνουν σε γενικές γραμμές, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους (Robbins, Decenzo and Ter, 2012). Απαιτείται όμως προσοχή, καθώς σε άλλες έρευνες έχει βρεθεί ότι το 80% των Αμερικανών απεχθάνονται την επιστροφή στη δουλειά κάθε Δευτέρα και το ποσοστό αυτό ανεβαίνει στο 90% στην Ευρώπη (Τριπερίνα, 2002).

Επίσης, μια δημοσκόπηση της Gallup διαπίστωσε ότι το 73% των εργαζομένων στις ΗΠΑ δεν νιώθουν ενθουσιασμό για την δουλειά τους. Οι ερευνητές ανέφεραν χαρακτηριστικά ότι «Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν ουσιαστικά παραιτηθεί. Περνούν κάθε εργάσιμη μέρα σε μια κατάσταση υπνοβασίας αφιερώνοντας χρόνο αλλά όχι ενέργεια ή πάθος για την εργασία τους» (Robbins et al., 2012).

Η κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική διοίκηση στις υπηρεσίες υγείας, όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής. Μελέτες δείχνουν ότι οι δυο αυτές ψυχολογικές καταστάσεις σχετίζονται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, την ικανοποίηση των ασθενών και κατά συνέπεια με την εκπλήρωση της αποστολής μιας υγειονομικής μονάδας.

Στην παρούσα εργασία θα γίνει μια προσπάθεια να προσδιοριστούν οι κύριοι παράγοντες που ικανοποιούν και παρακινούν τους εργαζομένους που απασχολούνται στις μονάδες υγείας. Για το σκοπό αυτό η εργασία έχει δομηθεί σε πέντε κεφάλαια.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασιακής ικανοποίησης. Παρουσιάζονται οι επικρατέστεροι ορισμοί που έχουν δοθεί για την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, οι παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθός της, οι μέθοδοι μέτρησής της καθώς και οι πιθανές συνέπειές της.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο διέπει την παρακίνηση των εργαζομένων. Αρχικά γίνεται μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας της παρακίνησης και της διαδικασίας που πραγματοποιείται. Ακολουθεί μία περιγραφή των κυριότερων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά για την παρακίνηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον οργανισμό στον οποίο διεξήχθη η έρευνα. Παρουσιάζονται η ιστορία, οι στόχοι και η δομή του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά ο σκοπός, η μεθοδολογία, καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο διεξάγονται τα τελικά συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, και παρατίθενται ορισμένες προτάσεις για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

1.1 Εισαγωγή

Στάσεις είναι ο τρόπος, με τον οποίο ο άνθρωπος τοποθετείται στη ζωή και αντιμετωπίζει τα προβλήματά της. Οι στάσεις αυτές καθορίζουν την συμπεριφορά του καθώς συνδέονται με την αντίληψη, την προσωπικότητα και τα κίνητρα (Καλογήρου, 2000). Μία από τις πιο σημαντικές στάσεις εργασίας, για την οποία ενδιαφέρονται οι μάνατζερ και έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών μελετών, είναι η εργασιακή ικανοποίηση κυρίως γιατί θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία των εργαζομένων αλλά και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και μόνιμο προσωπικό (Καντάς, 1988).

Αντίθετα από ό,τι υπαγορεύει η κοινή λογική έχει βρεθεί ότι ένα μόνο ικανοποιημένο άτομο δεν είναι απαραίτητα πιο παραγωγικό από ένα δυσαρεστημένο άτομο. Όμως, η εργασιακή δυσαρέσκεια εξαπλωμένη σε πολλά άτομα δημιουργεί ένα εργατικό δυναμικό που είναι πιθανότερο να επιδειξεί περισσότερες αποχωρήσεις, απουσίες, χαμηλότερη παραγωγικότητα και έσοδα (Bateman and Snell, 2011).

1.2 Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Παρά την ευρεία χρήση του όρου σε επιστημονικές έρευνες και στην καθημερινή ζωή, δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με το τι είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Πληθώρα ερευνητών έχουν διατυπώσει διάφορους ορισμούς για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ο πρώτος ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία διατυπώθηκε από τον φιλόσοφο Horrocks (1935), ο οποίος όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα συνδυασμό φυσιολογικών, συναισθηματικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλούν ένα άτομο να εκφράσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, παρότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, παραμένει κάτι εσωτερικό, που έχει να κάνει με το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος (Aziri, 2011). Ωστόσο, ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι αυτός που έχει διατυπωθεί από τον Locke (1976), ο οποίος περιέγραψε την εργασιακή ικανοποίηση ως ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση του ατόμου ότι η εργασία του εκπληρώνει

ή διευκολύνει την εκπλήρωση των αξιών που έχει γι' αυτή. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια εργασίας ορίστηκε ως η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ως απογοητευτική. Τόσο η ικανοποίηση όσο και η δυσαρέσκεια θεωρήθηκαν ως αποτέλεσμα της αντιληπτής σχέσης ανάμεσα στο τι θέλει από τη δουλειά του κάποιος και τι πραγματικά λαμβάνει (Francis and Milbourn, 1980).

Γενικότερα, η ικανοποίηση από την εργασία είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης του ατόμου αναφορικά με το τι προσδοκίες έχει και τι πραγματικά λαμβάνει από τις διάφορες πτυχές της εργασίας του. Όσο περισσότερο επαληθεύονται οι προσδοκίες του, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία (Francis and Milbourn, 1980).

Η εργασιακή ικανοποίηση ορισμένες φορές αναφέρεται ως μια συνολική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Άλλοι ερευνητές αναφέρουν ότι δεν υπάρχει μια και μόνη συνολική στάση, αλλά πολλές επιμέρους στάσεις για διάφορες πτυχές της εργασίας. Έτσι, μπορεί ένα άτομο να είναι ικανοποιημένο από ορισμένες πτυχές της εργασίας και δυσαρεστημένο από άλλες. Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση, που αποτελείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία (Καντάς, 1988).

Στην περίπτωση αυτή οι μανάτζερ, προκειμένου να μετρήσουν την συνολική ικανοποίηση, είναι χρήσιμο να γνωρίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων για τις διάφορες πτυχές της εργασίας (Francis and Milbourn, 1980).

1.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ικανοποίησης από την Εργασία

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα επίπεδα της ικανοποίησης ποικίλουν και μπορεί να κυμαίνονται από ακραία ικανοποίηση έως ακραία δυσαρέσκεια. Διάφοροι παράγοντες καθορίζουν το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνει ένα άτομο από την εργασία. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες: α) ατομικοί παράγοντες: συνδέονται με την προσωπικότητα, τις αξίες και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ατόμου, β) καταστασιακοί παράγοντες: αναφέρονται στη φύση της εργασίας αυτής καθαυτής όπως επιτεύγματα, αναγνώριση, καθώς και στο περιβάλλον της εργασίας όπως αμοιβές, συνθήκες εργασίας, διαπροσωπικές σχέσεις, κοινωνική θέση (status) και γ) κοινωνική επιρροή: αναφέρεται στην επίδραση που έχουν οι συνάδελφοι, οι ομάδες και η κουλτούρα στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης (Τριπερίνα, 2002, Jennifer and Gareth, 2012).

1.3.1 Ατομικοί παράγοντες

1.3.1.1 Προσωπικότητα

Προσωπικότητα είναι ένα σχετικά σταθερό σύνολο ψυχολογικών χαρακτηριστικών, που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους (Ζαβλανός, 1999). Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι η προσωπικότητα είναι ο πρωταρχικός παράγοντας που καθορίζει το πώς σκέφτονται και αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους. Η προσωπικότητα ενός ατόμου επηρεάζει το βαθμό στον οποίο οι σκέψεις και τα συναισθήματα για μια θέση εργασίας είναι αρνητικά ή θετικά (Jennifer and Gareth, 2012).

Οι ψυχολόγοι διατύπωσαν πέντε βασικές διαστάσεις της προσωπικότητας που εξηγούν την συμπεριφορά του ατόμου στα πλαίσια των οργανώσεων και είναι οι εξής:

- **Εξωστρέφεια:** Η τάση του ατόμου να είναι κοινωνικά ανοιχτό και ομιλητικό. Ένα εξωστρεφές άτομο είναι άνετο και έχει αυτοπεποίθηση, ενώ ένα εσωστρεφές άτομο είναι ντροπαλό και κλειστό στον εαυτό του.
- **Ευχάριστη προσωπικότητα:** Άτομο που το εμπιστεύεσαι, είναι ανεκτικό και συνεργάσιμο. Ένα ευχάριστο άτομο τα πηγαίνει καλά με τους άλλους, ενώ ένα δυσάρεστο άτομο αποτελεί πηγή συγκρούσεων και δυσάρεστων καταστάσεων για τους άλλους.
- **Ευσυνειδησία:** Άτομο που είναι υπεύθυνο, άξιο εμπιστοσύνης και προσεκτικό. Ένα ευσυνείδητο άτομο επικεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων και ανταποκρίνεται στις δεσμεύσεις. Ένα άτομο που στερείται ευσυνειδησίας είναι απρόσεκτο, συχνά προσπαθεί να κάνει πάρα πολλά και αποτυγχάνει.
- **Συναισθηματική σταθερότητα:** Άτομο που διακρίνεται για την άνεση στις σχέσεις με τους συνανθρώπους του, είναι ήρεμο και σίγουρο για τον εαυτό του, έναντι ατόμου που είναι απογοητευμένο και αγχώδες.
- **Ανοικτό στις εμπειρίες:** Άτομο που είναι περίεργο, ανοικτό σε νέες ιδέες και διαθέτει φαντασία. Ένα άτομο που στερείται ανοικτού πνεύματος είναι στενόμυαλο και έχει λίγα ενδιαφέροντα (Ζαβλανός, 1999, Schermerhorn, 2012).

Μελέτες συσχετίζουν τις διαστάσεις της προσωπικότητας με την επιλογή της εργασίας και τις εκβάσεις της σταδιοδρομίας. Για παράδειγμα, ένα άτομο με υψηλό βαθμό στη διάσταση της εξωστρέφειας είναι πιθανό να έχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του από ένα εσωστρεφές άτομο (Jennifer and Gareth, 2012).

Επιπλέον, η επίδραση της προσωπικότητας στην ικανοποίηση μπορεί εν μέρει να εξηγηθεί και από τον ρόλο της αυτοαντίληψης. Τα άτομα που έχουν μια συγκεκριμένη εικόνα για τον εαυτό τους, προσπαθούν να βρουν μια δουλειά που είναι συμβατή με αυτή την εικόνα και συνεπώς είναι πιο ικανοποιημένα με την εργασία τους (Francis and Milbourn, 1980).

Δεδομένου ότι η προσωπικότητα είναι εν μέρει γενετικά καθορισμένη, οι ερευνητές έχουν αναρωτηθεί κατά πόσο η γεννητική επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Ο Richard Arvey και οι συνεργάτες του μελέτησαν 34 διδύμους που μεγάλωσαν χωριστά, για να διερευνήσουν την έκταση στην οποία τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης κληρονομήθηκαν από τους γονείς. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι για το 30% των διαφορών στα επίπεδα της ικανοποίησης από την εργασία ευθύνονται οι γενετικοί παράγοντες. Υποστήριξαν ότι υπάρχει λιγότερη μεταβλητότητα στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των γενετικά ταυτόσημων ανθρώπων (δηλαδή πανομοιότυπα δίδυμα) οι οποίοι έχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας από ότι υπάρχει ανάμεσα σε γενετικά άσχετους ανθρώπους που κάνουν την ίδια δουλειά (Arnoid, Paterson, Robertson, Cooper and Burnes, 2005).

Τα ευρήματα αυτά σημαίνουν ότι ένα μέρος της ικανοποίησης της εργασίας καθορίζεται από τις προσωπικότητες των εργαζομένων που ένας οργανισμός ή ένας μάνατζερ δεν μπορεί να αλλάξει (Jennifer and Gareth, 2012).

1.3.1.2 Αξίες

Αξίες είναι οι πεποιθήσεις που συνθέτουν τον πυρήνα των αντιλήψεων σχετικά με το ποιοι είμαστε. Ο Locke ορίζει τις αξίες ως κάτι που το άτομο συνειδητά ή ασυνείδητα επιδιώκει. Οι αξίες του ατόμου καθοδηγούν τη συμπεριφορά του και έχουν περιεχόμενο και ένταση. Το περιεχόμενο προσδιορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς και η ένταση το βαθμό σπουδαιότητας (Ζαβλανός, 1999).

Οι αξίες επηρεάζουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, επειδή αντανακλούν τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα που πρέπει να παράγουν και επηρεάζουν την συμπεριφορά τους στο χώρο της εργασίας. Για παράδειγμα, ένα άτομο που δίνει αξία στην ίδια τη φύση της εργασίας είναι πιθανό να είναι περισσότερο ικανοποιημένο από μια εργασία που είναι ενδιαφέρουσα και έχει προσωπικό νόημα, αλλά και που απαιτεί πολλές ώρες εργασίας και δεν αμείβει καλά. Αντίθετα, ένα άτομο που δίνει αξία στις συνέπειες της εργασίας είναι περισσότερο ικανοποιημένο από μια εργασία που πληρώνει καλά, αλλά είναι μονότονη (Jennifer and Gareth, 2012).

1.3.1.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Υπάρχουν κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και την επηρεάζουν. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και το μορφωτικό επίπεδο.

Η πλειοψηφία των ερευνών δείχνει ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της ηλικίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ορισμένοι (Herzberg et al., 1957, Clark et al., 1996) υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια σχέση με σχήμα “U” μεταξύ της ηλικίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση τείνει να είναι υψηλή όταν ένα άτομο αρχίζει να εργάζεται για πρώτη φορά, στη συνέχεια μειώνεται μέχρι το άτομο να φτάσει στις αρχές της τρίτης δεκαετίας της ζωής του, όπου αρχίζει και πάλι να αυξάνεται (Dessler, 1980).

Η εξήγηση του φαινομένου είναι ότι στην αρχή της καριέρας τους οι νέοι προσέρχονται στην εργασία τους με ενθουσιασμό, αλλά όταν συνειδητοποιούν την ασυμφωνία που υπάρχει μεταξύ των φιλοδοξιών τους και της πραγματικότητας, βιώνουν απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Καθώς τα άτομα μεγαλώνουν και προσαρμόζονται στην νέα πραγματικότητα, η ικανοποίησή τους βελτιώνεται (Γαλανάκης, 2012).

Αντίθετα, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία τείνει να αυξάνεται αρκετά σταθερά κατά την επαγγελματική ζωή. Έρευνες που διεξήχθησαν από το Εθνικό Κέντρο Έρευνας Γνώμης της Αμερικής κατά την περίοδο 1972-1974, έδειξαν ότι τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία ποικίλλει ανάλογα με την ηλικία. Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να αυξάνουν την ικανοποίησή τους όσο μεγαλώνουν (Dessler, 1980). Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους. Κατ’ αρχάς, οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι μπορεί να είναι αντικειμενικά σε καλύτερες θέσεις εργασίας από ό,τι οι νεότεροι σε ηλικία, δεδομένου ότι είχαν περισσότερη εμπειρία για να βρουν μια δουλειά που τους ταιριάζει. Δεύτερον, σταδιακά, καθώς οι εργαζόμενοι μεγαλώνουν, μειώνουν τις προσδοκίες τους και τις ευθυγραμμίζουν με τις ικανότητές τους. Έτσι, στο βαθμό που οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας έχουν πιο ρεαλιστικές προσδοκίες, είναι και πιο ικανοποιημένοι. Τρίτον, οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι θα μπορούσαν πάντα να ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους, το λεγόμενο ομαδικό φαινόμενο. Τέλος, όταν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι, είναι πιο πιθανό να επιλέξουν την πρόωρη συνταξιοδότηση ή την εθελούσια αποχώρηση από ό,τι οι νεότεροι, έτσι ώστε εκείνοι που παραμένουν στην

απασχόληση να αντιπροσωπεύουν ένα μη αντικειμενικό δείγμα των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας (Arnoid et. al., 2005).

Η συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας έχει στρέψει το ενδιαφέρον των ερευνητών στη διερεύνηση της σύνδεσης της εργασιακής ικανοποίησης με τον παράγοντα φύλο. Τα δεδομένα όμως των ερευνών είναι αντιφατικά. Κάποιες μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες είναι ικανοποιημένες από την εργασία τους, ενώ σε άλλες φαίνεται να είναι δυσαρεστημένες (Γαλανάκης, 2012).

Από έρευνα που έγινε στην εταιρεία Minnesota Gas για μια περίοδο τριάντα ετών, από τον Αύγουστο του 1945 έως τον Αύγουστο του 1975, φαίνεται ότι οι άνδρες και οι γυναίκες ενδιαφέρονται για διαφορετικά εργασιακά θέματα. Οι άνδρες ικανοποιούνται περισσότερο όταν μια εργασία είναι σταθερή ή τους δίνει τη δυνατότητα να προβάλουν τον εαυτό τους, ενώ οι γυναίκες κατέταξαν ως πρωταρχικό παράγοντα ικανοποίησης το είδος της εργασίας (Steers, Porter and Bigley, 1996). Σύμφωνα με το περιοδικό Εργαζόμενη Μητέρα (Working Mother), το οποίο δημοσίευσε μια λίστα με τις 100 καλύτερες εταιρείες για τις εργαζόμενες μητέρες, η ευελιξία συμβάλλει σημαντικά στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης της εργαζόμενης μητέρας. Η ευελιξία μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως συμπιεσμένη εργασιακή εβδομάδα, ευέλικτες ώρες εργασίας και εκτεταμένη άδεια απουσίας (Jennifer and Gareth, 2012).

Η γενική άποψη που επικρατεί είναι ότι οι γυναίκες ικανοποιούνται λιγότερο από την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες. Αυτό οφείλεται στο ότι μικρότερο ποσοστό γυναικών καταλαμβάνουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία (Πατρινός και Αναστασίου, 2009, Γαλανάκης, 2012). Οι ερευνητές πιστεύουν ότι η διαφοροποίηση του επιπέδου ικανοποίησης για τις γυναίκες δεν εξαρτάται από το φύλο, αλλά από μία ομάδα παραγόντων που διαφοροποιούνται από το φύλο, όπως η διαφορετική μεταχείριση ή ο φόρτος εργασίας (Γαλανάκης, 2012).

Έρευνες δείχνουν ότι η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Clark (1996) αναφέρει ότι οι έγγαμοι έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τους άγαμους (Gazioglou and Tansel, 2006).

Μεγάλος αριθμός ερευνών έχει δείξει ότι τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα άτομα με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης, διότι η ανώτερη μόρφωση τους δίνει την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για ανάπτυξη (Γαλανάκης, 2012).

Άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης των εργαζομένων. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι τα άτομα

με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν επίσης υψηλότερες «ομάδες αναφοράς». Αυτές είναι ομάδες τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, με τις οποίες ένας εργαζόμενος συγκρίνει τα δικά του επιτεύγματα. Και όσο ψηλότερο είναι το σημείο αναφοράς ενός ατόμου, δηλαδή όσο πιο ψηλά πιστεύει ότι πρέπει να είναι, τόσο λιγότερο ικανοποιημένο θα είναι από την εργασία του (Steers et. Al., 1996).

Όλα τα παραπάνω είναι παράγοντες που ένας μάνατζερ δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει όταν ένας εργαζόμενος είναι ήδη στην εργασία. Ωστόσο, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να καθοριστούν εξαρχής με την αναζήτηση και τη πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων. Για παράδειγμα, για ιδιαίτερα βαρετές θέσεις εργασίας οι μάνατζερ θα μπορούσαν να αναζητήσουν εργαζόμενους που είναι κάπως μεγαλύτερης ηλικίας, λιγότερο μορφωμένοι, αλλά και κατάλληλοι για τη θέση (Dessler, 1980).

1.3.2 Καταστασιακοί Παράγοντες

Προκειμένου να κατανοήσουμε τους καταστασιακούς παράγοντες, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούν πολλές από τις προσωπικές τους ανάγκες όπως πληρωμή, ασφάλεια, αναγνώριση κ.τ.λ. μέσα στον εργασιακό χώρο. Η ικανοποίηση ή όχι αυτών των αναγκών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους καταστασιακούς παράγοντες. Η φύση της ίδιας της εργασίας για παράδειγμα, θα καθορίσει κατά πόσον η εργασία παρέχει την αίσθηση της επιτυχίας, ευκαιρίες για ανάπτυξη, υπευθυνότητα και αυτονομία (Ζαβλανός, (1999). Το άτομο βιώνει υψηλή ικανοποίηση όταν η εργασία του προσφέρει τις προκλήσεις που απαιτούνται ώστε να μην ματαιώνονται οι προσδοκίες του και γενικά μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για επίτευξη και αυτοπραγμάτωση (Γαλανάκης (2012)).

Ένας τρόπος αναγνώρισης των ανθρώπων στην κοινωνία είναι η εργασία του και ο τίτλος της. Οι ανειδίκευτοι εργάτες συνήθως ταυτίζουν τους εαυτούς τους με την εργασία τους και νιώθουν άνετα ή μειονεκτικά ανάλογα με το πώς οι άλλοι εκτιμούν την εργασία τους (Κανελλόπουλος, 1990). Σε μια έρευνα που διενεργήθηκε για να εξακριβωθεί ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία (Trier, 1954), μερικές από τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν οι εξής:

- Πιστεύουν τα μέλη της οικογενείας σας ότι έχετε μια καλή εργασία;
- Οι γείτονές σας πιστεύουν, από τον τρόπο που ζείτε, ότι η εργασία σας είναι καλή;

Από τις ερωτήσεις αυτές συμπεραίνεται ότι οι γνώμες της οικογένειας, των φίλων και γειτόνων δίνουν την κοινωνική αξία ενός εργαζομένου (Καλογήρου, 2000).

Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών σχετίζεται επίσης θετικά με την ικανοποίηση. Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών δημιουργεί στον εργαζόμενο το αίσθημα ότι ανήκει κάπου. Η αυτοπεποίθησή του αυξάνεται και νιώθει πιο ικανός να αναλάβει δράση και να πάρει αποφάσεις (Forsyth, 2006). Όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν την αυτονομία να λύνουν προβλήματα, να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικούς και δραστικούς τρόπους για να εκτελούν τα καθήκοντά τους ή ο οργανισμός δεν τους παρέχει ευκαιρίες για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, αισθάνονται απογοήτευση και δυσαρέσκεια (Jennifer and Gareth, 2012).

Οι σχέσεις επίσης που αναπτύσσονται εντός μιας εργασιακής ομάδας μπορεί να αποτελέσουν πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Οι κακές σχέσεις των εργαζομένων με τους ανωτέρους, κατωτέρους και συναδέλφους μέσα στον οργανισμό αποτελούν πηγή στρες και δημιουργούν προβλήματα κατά την άσκηση των ρόλων τους (Βακόλα, 2012).

Η αντιπαλότητα, το ανταγωνιστικό πνεύμα, οι αντιζηλίες, οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούν έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία και συναισθήματα φόβου (Τριπερίνα, 2002). Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση αυξάνεται, όταν μια εργασιακή ομάδα παρέχει ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση και χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια στάσεων, αλληλεξάρτηση στόχων και συνεργατικότητα (Γαλανάκης, 2012).

Το στυλ του ηγέτη επηρεάζει επίσης την εργασιακή ικανοποίηση. Είναι αρκετοί οι εργαζόμενοι που επιλέγουν να παραιτηθούν λόγω του τρόπου με τον οποίο διοικούνται. Για παράδειγμα ένας προϊστάμενος, με περιορισμένες ικανότητες μπορεί να ενθαρρύνει κάποιους να απουσιάσουν από την εργασία τους, χρησιμοποιώντας τη δικαιολογία της ασθένειας. Γενικά, υπάρχουν πολυάριθμα παραδείγματα προϊσταμένων οι οποίοι ασκούν πλημμελώς τα εργασιακά τους καθήκοντα, κάνοντας με τον τρόπο αυτό το περιβάλλον εργασίας λιγότερο ελκυστικό για τους υφισταμένους τους (Mondy, 2011). Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, όταν οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων είναι καλές, δηλαδή οι προϊστάμενοι λειτουργούν ως μέντορες και παρέχουν υποστήριξη και καθοδήγηση, τότε οι εργαζόμενοι βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Βακόλα, 2012).

Μια άλλη διάσταση που συνδέεται με την ικανοποίηση είναι το επίπεδο του εισοδήματος. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι για τους ανθρώπους που είναι φτωχοί ή ζουν σε φτωχές χώρες η αμοιβή συμβαδίζει με την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν όμως ένα άτομο φτάσει σε επίπεδο άνετης διαβίωσης, η συνάρτηση ανάμεσα στην

αμοιβή και την εργασιακή ικανοποίηση εξαλείφεται. Οι αδρά αμειβόμενες δουλειές δεν έχουν κατά μέσο όρο ποσοστά ικανοποίησης υψηλότερα από αυτές που δίνουν χαμηλότερες αμοιβές (Robbins and Judge, 2010). Άλλοι ερευνητές πιστεύουν ότι η ικανοποίηση στο σύνολό της αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εισόδημα. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι έρευνες έδειξαν μια μέση άποψη, που δέχεται τις δυο απόψεις. Στην ερώτηση «τι κάνει την εργασία σας πιο ενδιαφέρουσα», οι εργαζόμενοι τοποθέτησαν την αμοιβή κάτω από την ευκαιρία για προαγωγή και προώθηση που τους προσφέρει η εργασία τους. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση, κατέταξαν στην πρώτη θέση τις αμοιβές (Πατρινός και Αναστασίου, 2009). Οι έρευνες αναφέρουν επίσης ότι η ικανοποίηση δεν εξαρτάται από το πόσο υψηλός είναι ο μισθός, αλλά από τη σχέση μεταξύ του μισθού του εργαζόμενου και κάποιου μέτρου σύγκρισης που αυτός χρησιμοποιεί. Το μέτρο σύγκρισης μπορεί να είναι ο μισθός που έπαιρνε σε προηγούμενη εργασία ή ο μισθός κάποιου άλλου ατόμου (Γαλανάκης, 2012).

Έχει αποδειχθεί επίσης ότι η προϋπηρεσία και στα δυο φύλα συνδέεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Δηλαδή, όσο αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας, αυξάνεται και η ικανοποίηση από την εργασία. Οι λόγοι που εξηγούν τη σχέση αυτή είναι ότι καθώς αυξάνονται τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα άτομα συνηθίζουν το συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, τις λειτουργικές διαδικασίες και τις πολιτικές του οργανισμού (Tanova and Halil, 2007). Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, η θετική αυτή σχέση οφείλεται στο ότι οι εργαζόμενοι με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας έχουν συνήθως υψηλότερες θέσεις εργασίας, είναι πιο υψηλά αμειβόμενοι και έχουν μεγαλύτερη αυτονομία (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργηθεί το ερώτημα κατά πόσο η εξειδίκευση της εργασίας επιδρά στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι περισσότερες έρευνες έδειξαν ότι η αύξηση της εξειδίκευσης πάνω από κάποιο σημείο είναι πιθανόν να προκαλέσει ελάττωση της ικανοποίησης από την εργασία. Το σημείο αυτό δεν μπορεί να καθοριστεί ακριβώς, γιατί η εξειδίκευση συνδέεται στενά με την ανία και μονοτονία. Η αίσθηση της μονοτονίας είναι θέμα προσωπικής και όχι ρεαλιστικής εκτίμησης. Σε μια έρευνα, για παράδειγμα, εξετάστηκαν γυναίκες που έκαναν επαναλαμβανόμενη εργασία σε υφαντουργείο. Η ανία που είχαν οφειλόταν σε προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ανησυχία για τις καθημερινές συνήθειες και τις ασχολίες του ελεύθερου χρόνου. Σε μια άλλη έρευνα εξετάστηκαν γυναίκες για μια περίοδο δύο ετών. Παρά την επαναληπτική

φύση των εργασιών τους, λιγότερες από το 20% δήλωσαν ότι θεωρούσαν την εργασία τους μονότονη και βαρετή.

Άλλοι ειδικοί υποστηρίζουν ότι η ελάττωση της εξειδίκευσης αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Από έρευνα που έγινε στους εργαζόμενους στις γραμμές συναρμολόγησης αυτοκινήτων, η επαναληπτικότητα της εργασίας ξεχώρισε ως σοβαρή αιτία για την πρόκληση κακής ψυχικής υγείας. Αποδείχθηκε πως όσο η εργασία είναι μονότονη, χωρίς δημιουργικότητα, τόσο αυξάνεται η πνευματική ένταση του εργαζομένου με αποτέλεσμα την κακή ψυχική του κατάσταση. Η μεγάλη εξειδίκευση που συμβαδίζει με την τεχνολογική άνοδο έχει ως συνέπεια τη μείωση της ικανοποίησης (Κανελλόπουλος, 1990, Τσιβάκου, 2000).

Άλλο ένα χαρακτηριστικό, που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία, είναι ο αριθμός των επιπέδων ιεραρχίας ή τα όρια άσκησης ελέγχου μιας οικονομικής μονάδας. Αρκετά ερευνητικά δεδομένα υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη στις μονάδες με μεγάλο εύρος ελέγχου και όπου τα διοικητικά επίπεδα δεν είναι τόσα πολλά. Η εξήγηση είναι ότι λόγω του μεγάλου εύρους ελέγχου, οι υφιστάμενοι έχουν μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία για αποφάσεις. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλλουν περισσότερο στο έργο και το σκοπό της επιχείρησης και απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις εργασίες τους. Αντίθετα, η υψηλή οργανωτική δομή εμποδίζει τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν. Τα συμπεράσματα των Coch και French έχουν δείξει ότι όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός της συμμετοχής των μελών του οργανισμού στη λήψη αποφάσεων, τόσο καλύτερες οι σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και μάνατζερ και μεγαλύτερη η ικανοποίηση των ατόμων από τη δουλειά τους (Κανελλόπουλος, 1990, Ζαβλανός, 1999).

Μια πηγή αυξανόμενης δυσαρέσκειας για τους εργαζόμενους είναι η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας και ο υψηλότερος φόρτος εργασίας ως αποτέλεσμα των οργανωτικών αναδιαρθρώσεων και των απολύσεων. Οι περικοπές του προσωπικού, ειδικά σε περιόδους οικονομικής κρίσης και η εντατική και υπερβολική εργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα αυξάνουν τα επίπεδα του εργασιακού άγχους και κατά συνέπεια μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι συνθήκες εργασίας (ζέστη, καθαριότητα, φωτισμός), το ωράριο εργασίας, και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, επηρεάζουν επίσης το βαθμό της ικανοποίησης των εργαζομένων Jennifer and Gareth, 2012).

Για παράδειγμα, ο φωτισμός του νοσοκομείου που είναι πολύ έντονος και μονότονος βρέθηκε να επηρεάζει τα επίπεδα του άγχους και της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών (Βακόλα, 2012).

1.4 Κοινωνική Επιρροή

Ο τελευταίος καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι η κοινωνική επιρροή, δηλαδή η επιρροή που άτομα ή ομάδες ασκούν στη συμπεριφορά ενός ατόμου. Οι συνεργάτες, οι ομάδες στις οποίες ένα άτομο ανήκει, η κουλτούρα μέσα στην οποία ένα άτομο μεγαλώνει μπορεί να έχουν μια ιδιαίτερα ισχυρή επίδραση στα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αν οι νέοι εργαζόμενοι είναι περιτριγυρισμένοι από συναδέλφους οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους, είναι πιθανό να είναι και οι ίδιοι δυσαρεστημένοι. Ένας εργαζόμενος που μεγαλώνει σε πλούσια οικογένεια είναι πιθανό να είναι δυσαρεστημένος από τη δουλειά ενός δασκάλου, διότι το ύψος του μισθού του δεν συμβάλλει στην επίτευξη του υψηλού βιοτικού επιπέδου που απολάμβανε καθώς μεγάλωνε. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε ορισμένες θρησκευτικές ομάδες μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με τις θέσεις εργασίας που απαιτούν να εργάζονται τα Σάββατα ή τις Κυριακές. Οι εργαζόμενοι που μεγαλώνουν σε κουλτούρες που δίνουν έμφαση στη σημασία της ατομικής επιτυχίας και ολοκλήρωσης, όπως η αμερικανική κουλτούρα, είναι πιθανό να ικανοποιούνται με θέσεις εργασίας που παρέχουν αυξημένες αποδοχές για κάποιο επίτευγμα. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που μεγαλώνουν σε κουλτούρες που δίνουν έμφαση στα κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως η ιαπωνική κουλτούρα, μπορεί να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας που τονίζουν τον προσωπικό ανταγωνισμό και τα επιτεύγματα (Jennifer and Gareth, 2012).

2.4 Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης

Υπάρχουν πολλές θεωρίες ή μοντέλα της ικανοποίησης από την εργασία. Το καθένα από αυτά λαμβάνει υπόψη έναν ή περισσότερους παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία και αναλύει με περισσότερες λεπτομέρειες τι ακριβώς προκαλεί ένα άτομο να αισθάνεται ικανοποιημένο ή δυσαρεστημένο από την εργασία του. Επίσης, μας βοηθάνε να κατανοήσουμε τις διάφορες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης με το να υπογραμμίζουν τους παράγοντες και τα θέματα που οι μάνατζερ πρέπει να εξετάσουν, προκειμένου να αυξήσουν τα επίπεδα της ικανοποίησης των εργαζομένων (Jennifer and Gareth, 2012).

1.4.1 Το μοντέλο των Πτυχών της Εργασιακής Ικανοποίησης

Το μοντέλο των πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης επικεντρώνεται κυρίως στους παράγοντες της εργασιακής κατάστασης, διαιρώντας μια εργασία στα συστατικά της στοιχεία ή πτυχές και εξετάζοντας πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με την κάθε πτυχή. Υπάρχουν πολυάριθμες διαστάσεις που έχουν συνδεθεί με την εργασιακή ικανοποίηση (Jennifer and Gareth, 2012).

Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

- Μισθός: Το μέγεθος του μισθού που λαμβάνεται και η αντιλαμβανόμενη αμεροληψία της αμοιβής.
- Εργασία: Ο βαθμός στον οποίο τα καθήκοντα της δουλειάς γίνονται αντιληπτά ως ενδιαφέροντα και εξασφαλίζουν ευκαιρίες για μάθηση και αποδοχή ευθυνών.
- Επόπτης/Προϊστάμενος: Οι ικανότητες του προϊστάμενου να δείχνει το ενδιαφέρον του και την ανησυχία του σχετικά με τους εργαζόμενους.
- Συνάδελφοι: Ο βαθμός στον οποίο οι συνάδελφοι είναι φιλικοί, ικανοί και υποστηρικτικοί.
- Ευκαιρίες προαγωγών: Η διαθεσιμότητα ευκαιριών για προαγωγή και εξέλιξη (Βακόλα, 2012).

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζόμενου προσδιορίζεται αθροίζοντας την ικανοποίησή του από την κάθε πτυχή της εργασίας.

Το μοντέλο πτυχών είναι χρήσιμο, γιατί αναγκάζει τους διευθυντές να αναγνωρίσουν ότι οι θέσεις εργασίας επηρεάζουν τους εργαζόμενους με πολλούς τρόπους. Οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν αυτό το μοντέλο, για να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της εργασιακής κατάστασης στην ικανοποίηση από την εργασία, πρέπει να γνωρίζουν ότι για κάθε συγκεκριμένη εργασία θα μπορούσαν να αποκλείσουν κατά λάθος μια σημαντική πτυχή που επηρεάζει την ικανοποίηση. Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός είναι φιλικός προς την οικογένεια, για παράδειγμα, είναι μια σημαντική πτυχή της δουλειάς για πολλούς εργαζόμενους που έχουν ανάγκη να εξισορροπήσουν τις ευθύνες τους στη δουλειά και στο σπίτι. Επίσης, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι ορισμένες πτυχές της εργασίας δεν είναι το ίδιο σημαντικές για όλους τους εργαζόμενους. Η φιλική προς την οικογένεια πολιτική, για παράδειγμα, είναι σημαντική για τους έγγαμους υπαλλήλους, αλλά είναι σαφώς λιγότερο σημαντική για τους υπαλλήλους που είναι άγαμοι και προτίθενται να παραμείνουν έτσι (Jennifer and Gareth, 2012).

1.4.2 Το Μοντέλο Ασυμφωνίας της Εργασιακής Ικανοποίησης

Το μοντέλο ασυμφωνίας της εργασιακής ικανοποίησης που προτείνει ο Edwin Locke (1976) αναφέρει ότι, για να προσδιοριστεί το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με τη δουλειά τους, θα πρέπει να συγκριθεί η τρέχουσα εργασία τους με κάποια ιδανική δουλειά. Η ιδανική δουλειά θα μπορούσε να είναι κάτι που κάποιος σκέφτεται ως ιδανική εργασία, κάτι που κάποιος αναμένει πως θα είναι η ιδανική δουλειά, τι θέλει κάποιος από μία δουλειά ή πως ήταν η πρώην εργασία κάποιου. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, όταν οι προσδοκίες των εργαζομένων για την ιδανική δουλειά τους είναι υψηλές και όταν δεν πληρούνται αυτές οι προσδοκίες, οι εργαζόμενοι θα είναι δυσαρεστημένοι. Οι νέοι απόφοιτοι κολλεγίων, που έχουν υπερβολικά υψηλές προσδοκίες για τις πρώτες τους δουλειές, τείνουν να βιώσουν κάποια δυσαρέσκεια από την εργασία, όταν οι νέες θέσεις εργασίας τους αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις υψηλές προσδοκίες τους.

Ορισμένες εμπειρικές μελέτες συνδυάζουν τα μοντέλα πτυχών και ασυμφωνίας εργασίας. Για κάθε μια από τις πτυχές της εργασίας ζητείται από τους εργαζόμενους να περιγράψουν το ιδανικό επίπεδο μιας πτυχής σε σύγκριση με αυτό που πραγματικά έχουν στην δουλειά τους. Η διαφορά μεταξύ ιδανικού σεναρίου και πραγματικότητας είναι το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος ο οποίος δηλώνει ότι σκέφτεται ότι πρέπει να έχει πολλή αυτονομία για τη δουλειά του, αλλά αναφέρει ότι σήμερα έχει περιορισμένη αυτονομία, θα είναι δυσαρεστημένος με την πτυχή της αυτονομίας στη δουλειά του. Ο προσδιορισμός των επιπέδων ικανοποίησης για κάθε μία από τις πτυχές της δουλειάς με αυτόν τον τρόπο, θα δώσει μια συνολική βαθμολογία ικανοποίησης.

Το μοντέλο απόκλιση-ασυμφωνίας παρέχει σημαντική πληροφόρηση για το πώς μια δουλειά καθιερώνεται ενάντια στην ιδανική δουλειά ενός εργαζομένου, έτσι ώστε να βοηθήσει τους μάνατζερ να αυξήσουν σημαντικά τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων τους (Jennifer and Gareth, 2012).

1.4.3 Η Θεωρία της Σταθερής Κατάστασης

Η θεωρία της σταθερής κατάστασης προτείνει ότι κάθε εργαζόμενος έχει ένα τυπικό, χαρακτηριστικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, που ονομάζεται σταθερή κατάσταση ή κατάσταση ισορροπίας. Διαφορετικοί περιστασιακοί παράγοντες ή γεγονότα στο χώρο εργασίας μπορεί να μετακινήσουν προσωρινά έναν εργαζόμενο από την σταθερή κατάσταση, αλλά ο εργαζόμενος θα επιστρέψει τελικά στην ισορροπία

του. Για παράδειγμα, η λήψη μίας προαγωγής ή μίας αύξησης μπορεί να ενισχύσει προσωρινά το επίπεδο της ικανοποίησης του εργαζομένου, αλλά τελικά αυτός θα επιστρέψει στο επίπεδο ισορροπίας. Τα ευρήματα πολλών μελετών φαίνεται να υποστηρίζουν την άποψη, ότι η ικανοποίηση από την εργασία τείνει να είναι κάπως σταθερή διαχρονικά. Η προσωπικότητα του ατόμου σχετίζεται με την προσέγγιση της σταθερής κατάστασης. Επειδή η προσωπικότητα, που είναι ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, είναι σταθερή, η ικανοποίηση από την εργασία επιδεικνύει επίσης κάποια σταθερότητα σε βάθος χρόνου. Οι μάνατζερ, προκειμένου να αποφασίσουν για το ποιος τρόπος είναι ο πιο αποτελεσματικός ώστε να διατηρηθεί η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, πρέπει να καθορίσουν πόσο καιρό παίρνει για τους εργαζόμενους να επιστρέψουν στα αρχικά επίπεδα ισορροπίας τους μετά από αλλαγή σε κάποια πτυχή της εργασίας (Jennifer and Gareth, 2012).

1.5 Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται γενικά στο πόσο ευτυχισμένο είναι ένα άτομο με τη δουλειά του. Ωστόσο, επειδή η «Ευτυχία» δεν είναι εύκολο να μετρηθεί, θα ορίσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση ως έναν δείκτη που μετράει τη συναισθηματική στάση των ατόμων απέναντι στους εργασιακούς ρόλους. Ο εν λόγω δείκτης αναπαριστά το ισοζύγιο ανάμεσα σε ευχαριστήσεις και δυσαρέσκειες που ο εργαζόμενος βιώνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Το ισοζύγιο αποτελείται από τιμές, οι οποίες αξιολογούν τη βαρύτητα των διαφόρων παραγόντων στα συναισθήματα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας των εργαζομένων με βάση τα αναλυτικά στοιχεία που συγκεντρώνονται με διάφορες μεθόδους όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, καθώς και με τη χρήση δευτερογενών και διακριτικών μέτρων (Καλογήρου, 2000).

Έχουν υπάρξει πολλές μετρήσεις της ικανοποίησης από την εργασία. Όλες περιλαμβάνουν ερωτήσεις του τύπου «Σε συνολικό επίπεδο, πόσο ικανοποιημένος είστε από τη δουλειά σας;», καθώς και ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από διάφορες πτυχές της εργασίας (Robbins and Judge, 2010).

Γενικά, πιστεύεται ότι για την μέτρηση των στάσεων είναι καλύτερα να ζητάμε πολλές ερωτήσεις παρά μόνο μία. Το επιχείρημα είναι ότι αυτός ο τρόπος υπολογισμού του δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης αυξάνει την ακρίβεια των μετρήσεων, καθώς περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές όψεις της εν λόγω στάσης και αποφεύγεται η

πιθανότητα ότι μία απρόσεκτη απάντηση σε μια μόνο ερώτηση θα καταστρέψει τα πάντα. Ωστόσο, ο Nagy (2002) έδειξε ότι έχοντας μόνο μια ερώτηση για τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ή μια ερώτηση για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης ανά πτυχή, είναι εξίσου έγκυρη. Ο Nagy υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι γενικά ξέρουν πόσο ικανοποιημένοι είναι και δε χρειάζονται μια σειρά από ερωτήσεις για να το εκφράσουν (Arnoid et. al., 2005).

1.5.1 Ερωτηματολόγια

Τα ερωτηματολόγια μπορεί να είναι απλά, για να παρέχουν στα διοικητικά στελέχη τις πληροφορίες που θα οδηγήσουν στην αύξηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης ή περισσότερο πολύπλοκα που τείνουν να έχουν πιο πολύ ερευνητικό προσανατολισμό, δίνοντας τη δυνατότητα στους ερευνητές να μάθουν περισσότερα σχετικά με τα αίτια και τις συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης.

Ένα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Descriptive Index (JDI), το οποίο αναπτύχθηκε από τον Smith και τους συνεργάτες του. Ο JDI περιέχει πέντε πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης: ικανοποίηση από το ίδιο το έργο, τις αμοιβές, την προαγωγή, την εποπτεία και τους συνεργάτες. Για κάθε πτυχή υπάρχει μια λίστα από επίθετα και ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει «ναι», «όχι» ή «αβέβαιη», για να δηλώσει αν το επίθετο σχετίζεται με την εργασία του. Με αυτήν την τεχνική το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης συνάγεται από τα επίθετα που θεωρούνται περιγραφικά της εργασίας. Για παράδειγμα, είναι απίθανο ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από τις σχέσεις με τους συναδέλφους του, αν έχει απαντήσει «ναι» στα επίθετα «αργοί» και «τεμπέληδες». (Hellriegel and Slocum, 1979). Στην πράξη υπάρχουν τουλάχιστον εννέα επίθετα για κάθε μια από τις διαστάσεις της εργασίας, από τα οποία τα περισσότερα είναι αξιολογικά όπως ικανοποιητική, καλή, κακή. Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι συμπληρώνεται εύκολα, ενώ ταυτόχρονα η χρήση του σε πολλές έρευνες αποδεικνύει την ακρίβεια των μετρήσεων της εργασιακής ικανοποίησης (Dessler, 1980).

Άλλο ένα δημοφιλές ερωτηματολόγιο είναι το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) των Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967, το οποίο συναντάται σε δυο μορφές, μια μεγάλη μορφή και μια σύντομη. Η μεγάλη μορφή αποτελείται από 100 ερωτήσεις, 5 ερωτήσεις για κάθε μια από τις 20 επιμέρους διαστάσεις. Η σύντομη εκδοχή αποτελείται από 20 στοιχεία της εργασίας (μια ερώτηση για κάθε στοιχείο), τα

οποία διακρίνονται σε ενδογενή και εξωγενή. Μία κλίμακα τύπου Likert από το 1 (πολύ δυσαρεστημένος) έως το 5 (πολύ ικανοποιημένος) χρησιμοποιείται για κάθε ένα από τα στοιχεία. Έξι από τα 20 στοιχεία χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της εξωγενούς ικανοποίησης και 12 στοιχεία χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της εγγενούς ικανοποίησης. Τα υπόλοιπα 2 στοιχεία περιλαμβάνονται κατά τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (Hancer and Robins, 2003). Η εξωγενής ικανοποίηση αναφέρεται σε στοιχεία όπως συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, αμοιβές, έλεγχος. Η ενδογενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται σε στοιχεία όπως βαθμός υπευθυνότητας, ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων (Καντάς, 1988).

Ορισμένοι ψυχολόγοι θεωρούν ότι, το να ερωτηθούν οι εργαζόμενοι κατά πόσο ικανοποιημένοι είναι με κάποιες πτυχές της εργασίας τους, δεν αρκεί για να μετρηθεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι, ο Porter σχεδίασε ένα ερωτηματολόγιο (Porter Need Satisfaction Questionnaire, 1961), για να αξιολογήσει την εκπλήρωση των αναγκών. Το PNSQ περιλαμβάνει πέντε υποκλίμακες (ασφάλεια, κοινωνική αλληλεπίδραση, αυτοεκτίμηση, αυτονομία, και αυτοπραγμάτωση). Για κάθε επιθυμητό χαρακτηριστικό ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε μια κλίμακα 7 σημείων σε δυο ερωτήσεις: α) σε ποιο βαθμό το επιθυμητό χαρακτηριστικό προσφέρεται τώρα στο χώρο εργασίας και β) σε ποιο βαθμό το επιθυμητό χαρακτηριστικό θα έπρεπε να προσφέρεται στο χώρο εργασίας; Η εκπλήρωση κάποιας ανάγκης μπορεί να εκτιμηθεί από τη διαφορά ανάμεσα στις δυο απαντήσεις που δίνει το άτομο. Όσο μικρότερη είναι η διαφορά τόσο μεγαλύτερη είναι η εκπλήρωση αυτής της ανάγκης, που συνεπάγεται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μεγάλη (Dessler, 1980, Hellriegel and Slocum, 1979).

1.5.2 Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις εργαζομένων είναι ίσως ο πιο άμεσος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι δομημένες, όπου ο ερευνητής ακολουθεί μια προκαθορισμένη σειρά ερωτήσεων ή ανοιχτές υπό την έννοια ότι η απάντηση σε μια ερώτηση καθορίζει τι θα ρωτήσει στη συνέχεια ο ερευνητής. Μπορεί να διεξάγονται περιοδικά ή όταν ένας εργαζόμενος εγκαταλείπει τον οργανισμό.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου της συνέντευξης είναι ότι μπορεί να παρέχει πληροφορίες σε βάθος, αφού ο εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να δείξει τον βαθμό στον οποίο είναι ικανοποιημένος ή γιατί είναι ικανοποιημένος (ή δυσαρεστημένος) με

διάφορες πτυχές της εργασίας. Οι συνεντεύξεις όμως τείνουν να είναι χρονοβόρες και ως εκ τούτου ένας δαπανηρός τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία. Υπάρχει επίσης η πιθανότητα ο ερευνητής, εν γνώσει ή εν αγνοία του, να προκαλέσει προκατειλημμένες απαντήσεις ή ο ερωτώμενος να δώσει απαντήσεις ανάλογα με αυτό που θέλει να ακούσει ο ερευνητής (Steers et. al., 1996).

1.5.3 Δευτερογενή στοιχεία

Οι πληροφορίες που είναι ήδη διαθέσιμες στους ατομικούς φακέλους του υπάρχοντος προσωπικού ενός οργανισμού είναι επίσης μια πολύτιμη πηγή δεδομένων για την μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Για παράδειγμα, ο μεγάλος αριθμός απουσιών, η κινητικότητα του προσωπικού, τα παράπονα σε βάρος της Διοίκησης, ο μεγάλος αριθμός ατυχημάτων, η χαμηλή παραγωγικότητα και η ποιότητα της παραγόμενης εργασίας αποτελούν σοβαρή ένδειξη έλλειψης ικανοποίησης από την εργασία.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι αποφεύγονται οι προκατειλημμένες απαντήσεις των εργαζομένων και ότι τα στοιχεία που συλλέγονται με αυτόν τον τρόπο μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν (Steers et. al., 1996).

1.6 Πιθανές συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα από τα πιο σημαντικά θέματα στην οργανωτική συμπεριφορά, καθώς η έλλειψή της έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Πολλές μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και άλλων οργανωσιακών μεταβλητών. Η σχέση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική και η έντασή της κυμαίνεται από ασθενής έως ισχυρή. Ισχυρή σχέση σημαίνει ότι οι μάνατζερ μπορούν να επηρεάσουν τη μεταβλητή ενδιαφέροντος αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις πιο σημαντικές οργανωσιακές μεταβλητές με τις οποίες σχετίζεται η ικανοποίηση από την εργασία (Kreitner and Kinicki, 2001).

1.6.1 Εργασιακή απόδοση

Αυτό που έχει ενδιαφέρον να εξετάσουμε είναι η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης του υπαλλήλου. Σαφής σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση του εργαζομένου και την απόδοσή του δεν υπάρχει. Υπάρχουν τρεις

βασικές θεωρίες για το πώς η ικανοποίηση των εργαζομένων και η απόδοσή τους συνδέονται.

Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνει την απόδοση. Ο τρόπος δηλαδή, για να αυξηθεί η απόδοσή του εργαζομένου είναι να ενισχυθεί το ηθικό του. Η προσέγγιση αυτή διαδόθηκε από το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων, που υποστηρίζει ότι οι μάνατζερ θα μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγικότητα, αυξάνοντας το ηθικό των υπαλλήλων τους (Steers et. al., 1996).

Πολλές μελέτες έγιναν για να διαπιστώσουν αν αυτή η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας ισχύει. Τα δεδομένα δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση στην εργασία και στην καλύτερη των περιπτώσεων υπάρχει μια πολύ μικρή θετική σχέση. Μία πρόσφατη ανασκόπηση σχετικών μελετών κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία αντιπροσωπεύουν μόνο το 3% των διαφορών στα επίπεδα της απόδοσης των εργαζομένων (Jennifer and Gareth, 2012).

Άλλες έρευνες έδειξαν ότι δεν υφίσταται καμία σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές. Ένα μέρος αυτού του προβλήματος οφείλεται στη δυσκολία διεξαγωγής της έρευνας και συγκεκριμένα στη δυσκολία μέτρησης της υψηλής παραγωγικότητας. Μερικά επαγγέλματα προσφέρονται περισσότερο από κάποια άλλα για την μέτρηση του επιπέδου απόδοσης. Οι συσχετισμοί τείνουν να είναι υψηλότεροι για σύνθετες εργασίες, δηλαδή για εκείνες που απαιτούν μια σειρά δεξιοτήτων. Ας υποθέσουμε ότι ένας φρουρός ασφαλείας είναι ικανοποιημένος από την δουλειά του, γιατί δεν είναι πολύ απαιτητική και του επιτρέπει να διαβάξει κατά την διάρκεια της εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση η ικανοποίηση αυτού του εργαζομένου δεν θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, καθώς ο λόγος για την ικανοποίησή του είναι ότι η δουλειά του δεν είναι πολύ απαιτητική (Jennifer and Gareth, 2012, Γαλανάκης, 2012, Arnold et. al., 2005).

Η δεύτερη άποψη είναι ότι η απόδοση επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση είναι πιθανό να αισθανθούν ικανοποιημένοι. Όμως αυτή η άποψη έρχεται σε αντίθεση με μια πιο ρεαλιστική ερμηνεία, σύμφωνα με την οποία ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να ολοκληρώσουν την εργασία τους και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις απόδοσης, ενώ παράλληλα δεν νιώθουν ικανοποίηση γι' αυτό (Schermerhorn, 2012).

Η τρίτη θεωρία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η απόδοση της εργασίας επηρεάζουν η μια την άλλη. Η θέση αυτή είναι πιο δημοφιλής, γιατί πράγματι

οι αμοιβές ως ενδιάμεση μεταβλητή παίζουν σπουδαίο ρόλο στη σχέση. Αν ο υπάλληλος αποδίδει στην εργασία και αυτή η επίδοση συνοδεύεται από ανταμοιβές που εκτιμώνται και γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες, τότε το άτομο θα αισθάνεται ικανοποιημένο από την εργασία του (Ζαβλανός, 1999).

Σε μια άλλη μελέτη, οι ερευνητές εξέτασαν την σχέση αυτή σε δυο ομάδες εργαζομένων, εκείνων των οποίων οι αμοιβές καθορίζονταν με βάση την απόδοσή τους και εκείνων που οι αμοιβές δεν συνδέονταν με την απόδοση. Άτομα που απέδιδαν καλά και αμείφθηκαν γι' αυτό εξέφρασαν μεγαλύτερη ικανοποίηση και στη συνέχεια απέδιδαν περισσότερο από εκείνους που δεν αμείβονταν με βάση την απόδοσή τους. Ομοίως, οι εργαζόμενοι που δεν είχαν υψηλές επιδόσεις και αμείφθηκαν με βάση τις επιδόσεις τους, στη συνέχεια βελτίωσαν την απόδοσή τους αν και αρχικά ήταν δυσαρεστημένοι. Αντίθετα, άτομα της δεύτερης ομάδας που είχαν χαμηλή απόδοση, αλλά παρ' όλα αυτά αμείφθηκαν καλά, εξέφρασαν μεγαλύτερη ικανοποίηση, αλλά συνέχισαν να έχουν χαμηλή απόδοση (Steers et. al., 1996).

1.6.2 Απουσίες

Κατ' εξακολούθηση αδικαιολόγητες απουσίες έχουμε όταν ο εργαζόμενος εκούσια δεν προσέρχεται στην εργασία του, γεγονός που δυσχεραίνει την διεκπεραίωση των απαιτούμενων εργασιών. Εκτιμάται ότι οι απουσίες κοστίζουν στις επιχειρήσεις περίπου \$ 660 ανά εργαζόμενο ετησίως (Robbins et al., 2012).

Οι απουσίες είναι δαπανηρές και οι μάνατζερ είναι σε συνεχή αναζήτηση τρόπων για την μείωσή τους. Μία πρόταση είναι να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία. Αν αυτή είναι μία έγκυρη πρόταση, θα πρέπει να υπάρχει μια ισχυρή αρνητική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και των απουσιών, που σημαίνει ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και αντίστροφα. Ευρήματα μετά-ανάλυσης, που συμπεριέλαβε συνολικά 74 μελέτες, έδειξαν ότι υπάρχει μία αδύναμη και αρνητική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και των απουσιών (Kreitner and Kinicki, 2001).

Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν επανειλημμένα να μελετήσουν αυτή τη σχέση, αλλά οι προσπάθειές τους απέτυχαν, καθώς η παρουσία δεν εξαρτάται μόνο από την ικανοποίηση, αλλά και από παράγοντες όπως οικονομικές συνθήκες, σύστημα ανταμοιβών, κουλτούρα, ικανότητα ενός ατόμου να παραστεί στην εργασία και κατά πόσο η εταιρεία τιμωρεί ή όχι την απουσία (Jennifer and Gareth 2012).

Για παράδειγμα, όταν η παρουσία είναι υποχρεωτική και οι απουσίες τιμωρούνται, η ικανοποίηση και η προσέλευση δεν σχετίζονται. Σε αυτές τις περιπτώσεις δεν είναι η

ικανοποίηση του εργαζομένου που καθορίζει την παρουσία του ή όχι στην εργασία, αλλά το γεγονός ότι η παρουσία είναι υποχρεωτική και αν απουσιάσει θα τιμωρηθεί. Αντίθετα, όταν η παρουσία είναι περισσότερο εθελοντική και οι απουσίες δεν τιμωρούνται, τότε η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει τον αριθμό των απουσιών (Dessler, 1980). Το γεγονός αυτό εξηγείται από τις βασικές αρχές ενίσχυσης της συμπεριφοράς, που υποστηρίζουν ότι μια συμπεριφορά που έχει ευχάριστες συνέπειες τείνει να επαναλαμβάνεται, ενώ αντίθετα η συμπεριφορά που έχει δυσάρεστες συνέπειες είναι λιγότερο πιθανό να επαναληφθεί (Steers et. al., 1996).

1.6.3 Αποχωρήσεις

Μία μετά-ανάλυση 78 μελετών, που περιλάμβανε 27.543 άτομα, έδειξε ότι υπάρχει μια μέτρια αρνητική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και των παραιτήσεων του προσωπικού. Αυτή η σχέση παρατηρείται, γιατί οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να παραιτηθούν από τη δουλειά τους σε σχέση με εκείνους που είναι δυσαρεστημένοι. Επίσης, ορισμένοι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι μπορεί να μην αφήσουν ποτέ τη θέση εργασίας τους και ορισμένοι ικανοποιημένοι υπάλληλοι τελικά να εγκαταλείπουν τον οργανισμό. Σε αντίθεση με τις απουσίες, που είναι μια προσωρινή μορφή απόσυρσης από τον οργανισμό, η παραίτηση είναι μόνιμη και μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ζωή του εργαζομένου. Έτσι, η απόφαση να εγκαταλείψει ένα άτομο μια δουλειά δεν είναι εύκολη. (Kreitner and Kinicki, 2001, Jennifer and Gareth, 2012).

Είναι φανερό ότι, όταν υπάρχει μεγάλη προσφορά εργασίας πολλοί εργαζόμενοι θα αναζητήσουν καλύτερη αμοιβή ή διαφορετικές συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, σε περιόδους ύφεσης, ακόμα και όταν υπάρχει δυσαρέσκεια ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να παραμείνει στη δουλειά που δεν τον ικανοποιεί, γιατί αδυνατεί να βρει εναλλακτική λύση (Καντάς, 1988).

Όπως δείχνει το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον Mobley, η διαδικασία της αποχώρησης είναι πολύπλοκη και σταδιακή. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την δουλειά τους δεν σκέφτονται ποτέ να την εγκαταλείψουν. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια ωθεί τον εργαζόμενο να αρχίσει να σκέφτεται την εγκατάλειψη. Στο σημείο αυτό υπεισέρχονται και σκέψεις για πιθανές εναλλακτικές μορφές αποχώρησης, όπως να απουσιάζει συχνά από την δουλειά του. Στο επόμενο στάδιο, το άτομο αρχίζει να αξιολογεί τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από την αναζήτηση νέας θέσης εργασίας, καθώς και το κόστος που μπορεί να έχει για αυτόν μια

πιθανή παραίτηση. Το κόστος αυτό μπορεί να περιλαμβάνει εταιρικές παροχές που συνδέονται με την αρχαιότητα του εργαζομένου όπως επιδόματα, την απώλεια των συντάξεων, ιατροφαρμακευτικά προγράμματα. Βάσει αυτής της σύγκρισης κόστους και οφέλους, ο εργαζόμενος είναι πιθανό να αποφασίσει να αναζητήσει εναλλακτικές θέσεις εργασίας. Ο εργαζόμενος που αξιολογεί και συγκρίνει αυτές τις εναλλακτικές λύσεις για την τρέχουσα εργασία, στη συνέχεια αναπτύσσει την πρόθεση να παραιτηθεί ή να παραμείνει. Η πρόθεση του ατόμου να εγκαταλείψει την εργασία του, οδηγεί τελικά σε παραίτηση (Jennifer and Gareth, 2012).

Όπως και στην περίπτωση των απουσιών, οι μάνατζερ θεωρούν τις αποχωρήσεις ως μια δαπανηρή συμπεριφορά που θα πρέπει να περιορίζεται στο ελάχιστο. Ο οργανισμός θα πρέπει να πληρώσει ένα μεγάλο κόστος αποχωρήσεων όπως το κόστος νέων προσλήψεων, κόστος εκπαίδευσης των εργαζομένων, κόστος απώλειας παραγωγικότητας λόγω κενής θέσης εργασίας. Επιπλέον, οι αποχωρήσεις μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση του ηθικού των άλλων υπαλλήλων και παράλληλα σε πτώση της αποδοτικότητας.

Οι αποχωρήσεις των εργαζομένων, παρά το μεγάλο κόστος, μπορεί να έχουν και ορισμένα οφέλη. Αν οι εργαζόμενοι που φεύγουν έχουν φτωχές αποδόσεις, και αντικατασταθούν από νέα άτομα που είναι παραγωγικά και έχουν καινοτόμες ιδέες και λύσεις, τότε ίσως οι μάνατζερ να μην θέλουν να μειώσουν τα επίπεδα των αποχωρήσεων. Επίσης, οι αποχωρήσεις μπορεί να είναι μια σχετικά ανώδυνη διαδικασία και φυσικός τρόπος για να μειωθεί το μέγεθος του εργατικού δυναμικού σε περιόδους ύφεσης (Jennifer and Gareth, 2012).

1.6.4 Συνδικαλισμός

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η δυσαρέσκεια εργασίας είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο οι εργαζόμενοι απευθύνονται σε συνδικάτα. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχει μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και συνδικαλισμού.

Το τμήμα διαχείρισης προσωπικού ενός μεγάλου οργανισμού, προκειμένου να μελετήσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, διεξήγαγε έρευνα στην οποία συμμετείχαν 88.000 υπάλληλοι από τις 250 μονάδες του οργανισμού. Η έρευνα διεξήχθη πριν ξεκινήσει η συνδικαλιστική δράση των εργαζομένων στον οργανισμό. Μερικούς μήνες αργότερα, σε 125 από τις μονάδες του οργανισμού οι εργαζόμενοι προσπάθησαν να συνδικαλιστούν και σε 31 από αυτές οι εργαζόμενοι τελικά ανέπτυξαν

συνδικαλιστική δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ξεκάθαρα ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο επιρρεπείς στο να αναπτύξουν συνδικαλιστική δραστηριότητα. Για παράδειγμα, στις μονάδες που δεν αναπτύχθηκε ο συνδικαλισμός οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους που απασχολούνταν στις μονάδες όπου υπήρχε συνδικαλιστική δράση.

Οι μάνατζερ, προκειμένου να διαχειριστούν τέτοιες συμπεριφορές θα πρέπει να αναγνωρίσουν την ύπαρξή τους και να πλήξουν την πηγή του προβλήματος που είναι η δυσαρέσκεια. (Dessler, 1980).

1.6.5 Εργασιακό άγχος

Η έρευνα έχει δείξει ότι τα αυξημένα επίπεδα άγχους μπορούν να επηρεάσουν τις στάσεις, τα συναισθήματα, τις διαθέσεις, τη συμπεριφορά του ατόμου, την εργασιακή απόδοση, ακόμα και την υγεία. Το άγχος συνδέεται θετικά με τις απουσίες και τις παραιτήσεις από την εργασία (Kreitner and Kinicki, 2001). Ο εργασιακός φορέας που χειρίζεται θέματα υγείας, άγχους και ασφάλειας στην εργασία στην Αγγλία σε μια έκθεσή του αναφέρει ότι το 2007-08 χάθηκαν 13,5 εκατομμύρια εργάσιμες ημέρες εξαιτίας του εργασιακού άγχους και ότι αυτό κόστισε στους εργοδότες πάνω από 31 εκατομμύρια λίρες (Βακόλα, 2012).

Σύμφωνα με την Linda Rosenstock, διευθύντρια του Εθνικού Ινστιτούτου Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας στην Αμερική, το 25% έως 33% των εργαζομένων βιώνουν άγχος λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας και των ωραρίων εργασίας.

Το γενικό συμπέρασμα που προέκυψε από μια μετά-ανάλυση 74 μελετών, στις οποίες συμμετείχαν συνολικά 2.659 άτομα, είναι ότι το εργασιακό άγχος έχει μια ισχυρή, αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Εκφράζεται η ελπίδα ότι οι μάνατζερ θα προσπαθήσουν να μειώσουν τις αρνητικές επιδράσεις του άγχους με τη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία (Kreitner and Kinicki, 2001).

1.6.6 Οργανωσιακή Δέσμευση

Ενώ η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα συναισθήματα και τις αξίες που τα άτομα έχουν για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται με τα συναισθήματα και τις αξίες των ατόμων για τον οργανισμό ως σύνολο (Jennifer and Gareth, 2012).

Σύμφωνα με τον Mowday και τους συνεργάτες του, η οργανωσιακή δέσμευση στηρίζεται σε τρία βασικά στοιχεία: α) στην επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει μέλος του οργανισμού, β) στην αποδοχή των αξιών και στόχων του οργανισμού και γ) στην προθυμία να καταβάλει προσπάθεια για το καλό του οργανισμού.

Μερικοί ψυχολόγοι περιγράφουν την οργανωσιακή δέσμευση ελαφρώς διαφορετικά. Για παράδειγμα, οι Allen και Meyer (1990) διακρίνουν τρεις διαφορετικούς τύπους δέσμευσης: τη συναισθηματική δέσμευση που αφορά κυρίως τη συναισθηματική προσκόλληση του ατόμου στον οργανισμό, τη συνεχή δέσμευση που βασίζεται στην εκτίμηση του κόστους αποχώρησης από τον οργανισμό και την κανονιστική δέσμευση που βασίζεται στην αντιλαμβανόμενη υποχρέωση και την ευθύνη που έχει ο εργαζόμενος προς τον οργανισμό (Arnold et. al., 2005).

Από μια μετά-ανάλυση 68 μελετών και 35.282 ατόμων προέκυψε ότι υπάρχει μία ισχυρή σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης. Οι μάνατζερ παρακινούνται να δημιουργήσουν συνθήκες που ευνοούν την εργασιακή ικανοποίηση, προκειμένου να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης. Αντίθετα, η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να διευκολύνει την υψηλή παραγωγικότητα (Robbins et al., 2012).

1.6.7 Φιλότημη οργανωσιακή συμπεριφορά

Η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται με εργασιακές συμπεριφορές που έχουν περισσότερο εθελοντικό χαρακτήρα και δεν απαιτούνται τυπικά από τους εργαζόμενους. Η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά που δεν είναι μέρος των τυπικών επαγγελματικών προσόντων που απαιτούνται και δεν αμείβεται από τον εργοδότη, αλλά είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Παραδείγματα φιλότιμης οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι να βοηθάει κάποιος τους συναδέλφους, να εκπαιδεύει νέους ανθρώπους, να κάνει καινοτόμες προτάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού κ.τ.λ.

Επειδή αυτές οι συμπεριφορές είναι εθελοντικές, είναι πιθανό να επηρεάζονται από την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Dennis Organ του Πανεπιστημίου της Indiana αναφέρει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να πράξουν αυτές τις συμπεριφορές, επειδή επιδιώκουν να ανταποδώσουν κάτι στον οργανισμό που τους έχει φερθεί καλά. Ο Organ σημειώνει ότι τα περισσότερα άτομα επιθυμούν να έχουν μια δίκαιη

ανταλλαγή με τους ανθρώπους και τους οργανισμούς για τους οποίους εργάζονται (Jennifer and Gareth, 2012).

Μία μετά- ανάλυση που συμπεριλάμβανε 6.746 άτομα από 28 μελέτες έδειξε ότι υπάρχει μια σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των φιλότιμων οργανωσιακών συμπεριφορών και της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, περαιτέρω έρευνα έδειξε ότι η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται περισσότερο από την ηγεσία και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας, παρά από την προσωπικότητα ενός εργαζομένου. Φαίνεται συνεπώς, ότι η συμπεριφορά της Διοίκησης επηρεάζει σημαντικά την προθυμία ενός εργαζόμενου να επιδεικνύει συμπεριφορές του πολίτη (Kreitner and Kinicki, 2001).

1.6.8 Ευημερία εργαζομένου

Ευημερία του εργαζομένου, δηλαδή η ικανοποίηση της ζωής και η ευτυχία, είναι μια πιθανή συνέπεια της ικανοποίησης από την εργασία που επικεντρώνεται στον υπάλληλο και όχι στην οργάνωση. Σύμφωνα με πολλά ερευνητικά δεδομένα, υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης της εργασίας και της ικανοποίησης της ζωής. Αν μετρήσουμε τον αριθμό των ωρών που εργάζεται ένα άτομο, θα διαπιστώσουμε ότι αυτός είναι υπερβολικά μεγάλος. Ένα άτομο που δουλεύει 8 ώρες την ημέρα, επί 5 ημέρες την εβδομάδα και οι διακοπές του είναι δυο εβδομάδες ανά έτος, εργάζεται περίπου 2.000 ώρες το χρόνο. Κατά την διάρκεια μιας περιόδου 40 ετών ένα άτομο εργάζεται 80.000 ώρες (Jennifer and Gareth, 2012).

Φαίνεται λοιπόν λογικό να υποθέσουμε ότι τα άτομα που είναι ευτυχισμένα στη δουλειά τους τείνουν να είναι πιο ευτυχισμένα και στη ζωή τους. Αντίθετα, άτομα που αντιπαθούν τη δουλειά τους, τείνουν να αντιπαθούν σημαντικά πράγματα στη ζωή τους, όπως την οικογένεια και τις ψυχαγωγικές δραστηριότητες.

Μια μελέτη, που έγινε σε ικανοποιημένους και δυσαρεστημένους από την εργασία τους εργαζόμενους, έδειξε ότι αυτοί που ήταν δυσαρεστημένοι με την εργασία τους ήταν και δυσαρεστημένοι με τη ζωή τους γενικά. Το πιο σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει περισσότερο την ικανοποίηση από την ζωή από ό,τι η ικανοποίηση από την ζωή επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Η σχέση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, όταν οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν μεγάλη σημασία στην εργασία τους. Όταν ένας εργαζόμενος αποδίδει μεγάλη σημασία στην εργασία, ενώ είναι δυσαρεστημένος από αυτή, μπορεί να αναπτυχθεί γενική δυσαρέσκεια για τη ζωή. Για άλλη μια φορά, το επίπεδο της

ικανοποίησης από την εργασία και κατ' επέκταση η ικανοποίηση από τη ζωή φαίνεται να εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου και πώς αυτές οι προσδοκίες ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα (Francis and Milbourn, 1980).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στα σύγχρονα παγκόσμια επιχειρηματικά περιβάλλοντα, η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του μάνατζερ αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Επίσης, κάποιες από τις κρίσιμες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η δέσμευση και η ικανοποίηση προσδιορίζονται από την παρακίνηση.

Ωστόσο, δεν είναι εύκολο για έναν μάνατζερ να δημιουργήσει πρακτικές και αποτελεσματικές τεχνικές για να αυξήσει τις προσπάθειες και την απόδοση των ανθρώπων. Το να παρακινείς αποτελεσματικά τους εργαζομένους με τη σωστή χρήση κινήτρων απαιτεί αρκετή γνώση, σκέψη και χρόνο.

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες κινήτρων που έχουν ενδιαφέρουσες εφαρμογές στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, οι οποίες θα αναπτυχθούν στο παρόν κεφάλαιο.

2.2 Η έννοια της παρακίνησης

Όπως και για πολλές άλλες έννοιες της ψυχολογίας της εργασίας, δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός για την παρακίνηση. Ο όρος «παρακίνηση» προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός που στηρίζεται σε μια μόνο λέξη είναι ανεπαρκής (Steers et. al., 1996). Ένας πιο ολοκληρωμένος ορισμός δόθηκε από τον Jones (1955), ο οποίος περιγράφει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται, σταματάει και ενώ συμβαίνουν όλα αυτά, συγχρόνως ελέγχεται η αντίδραση του ατόμου. Ο Atkinson (1964) ορίζει την παρακίνηση ως την σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μια πράξη (Francis and Milbourn, 1980). Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι η παρακίνηση είναι η διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο (Βακόλα, 2012).

Αν και έχουν δοθεί κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί για τον όρο παρακίνηση, όλοι φαίνεται να έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά: την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή. Το στοιχείο της έντασης σχετίζεται με το πόσο σκληρά ένα άτομο προσπαθεί.

Τα υψηλά επίπεδα της προσπάθειας δεν οδηγούν απαραίτητα σε θετική εργασιακή απόδοση, αν η προσπάθεια δεν είναι προς τη σωστή κατεύθυνση. Η επιμονή συνδέεται με το πόσο μπορεί ένα άτομο να διατηρήσει την προσπάθεια. Οι παρακινημένοι εργαζόμενοι επιμένουν στις προσπάθειές τους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού (Robbins et al., 2012).

Η έννοια της παρακίνησης θεωρείται ταυτόσημη με την έννοια του κινήτρου. Τα ανθρώπινα κίνητρα προέρχονται από τις ανάγκες, που τις αισθανόμαστε είτε συνειδητά είτε υποσυνείδητα. Ορισμένες ανάγκες μπορεί να είναι πρωτογενείς όπως τροφή, νερό, ύπνος, ενώ άλλες μπορούν να θεωρηθούν δευτερογενείς όπως η αυτοεκτίμηση, το κύρος, η στοργή.

Όταν λοιπόν λέμε ότι τα διοικητικά στελέχη παρακινούν τους υφισταμένους τους, εννοούμε ότι κάνουν εκείνα τα πράγματα που πιστεύουν ότι θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και θα παρακινήσουν τους υφισταμένους να ενεργήσουν με επιθυμητό τρόπο (Koontz and O' Donnell, 1980-1983).

2.3 Διαδικασία παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι η διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς προς τους στόχους. Κάθε συμπεριφορά εκτός από τα αντανακλαστικά, κρύβει κάποιο κίνητρο. Ένας άνθρωπος με σημαντικό κίνητρο θα εργαστεί σκληρά για να πετύχει τους στόχους.

Όπως δείχνει το σχήμα 2.1, η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει μια αλυσιδωτή αντίδραση, που αρχίζει με τις αισθανόμενες ανάγκες του ατόμου. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου είναι: 1) ανάγκες, επιθυμίες ή προσδοκίες, 2) συμπεριφορά, 3) στόχοι, 4) ανατροφοδότηση (feedback). Οι άνθρωποι κατέχουν διαφορετικής έντασης ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες. Για παράδειγμα, κάποιοι άνθρωποι μπορεί να έχουν μεγάλη ανάγκη για εξουσία, μια έντονη επιθυμία για πρόοδο και την προσδοκία ότι οι πολλές ώρες εργασίας θα οδηγήσουν σε μια προαγωγή. Αυτές οι ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες δημιουργούν εντάσεις που οι άνθρωποι προσπαθούν να μετριάσουν. Ένα άτομο, πιστεύοντας ότι μπορεί να μειώσει αυτό το συναίσθημα, συμπεριφέρεται ανάλογα. Έτσι, η συμπεριφορά του έχει ως στόχο την μείωση αυτής της έντασης. Η έναρξη αυτής της συμπεριφοράς δημιουργεί συναισθήματα που παρέχουν στο άτομο μια σειρά από πληροφορίες σχετικά με τις συνέπειές της (Hellriegel & Slocum, 1979).



Σχήμα 2.1

Το βασικό μοντέλο παρακίνησης

Πηγή: Hellriegel, D. and Slocum, J. W., (1974), Management: A competency based approach. Addison-Wesley, Massachusetts.

Αυτό το μοντέλο της διαδικασίας της παρακίνησης φαίνεται απλό και άμεσο. Στην πραγματικότητα όμως, η διαδικασία της παρακίνησης είναι πολύ πιο σύνθετη. Καταρχάς, τα κίνητρα δεν διαπιστώνονται άμεσα, αλλά συνάγεται η ύπαρξή τους από τη συμπεριφορά του ατόμου. Ας υποθέσουμε ότι έχουμε δυο ξυλουργούς, που απασχολούνται σε έναν οργανισμό που φτιάχνει κιβώτια συσκευασίας για μεγάλες γεννήτριες. Οι εργαζόμενοι έχουν παρόμοιες ικανότητες, απασχολούνται στην ίδια βάρδια και φτιάχνουν ακριβώς τα ίδια κιβώτια. Παρατηρώντας αυτούς τους ξυλουργούς για χρονικό διάστημα τουλάχιστον μιας εβδομάδας, θα διαπιστώσουμε ότι ο ένας από αυτούς έχει ολοκληρώσει περίπου τα διπλάσια κιβώτια από τον συνάδελφό του. Από αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι δυο εργαζόμενοι έχουν διαφορετικά κίνητρα. (Hellriegel and Slocum, 1979).

Τα κίνητρα ενός ατόμου μπορεί να είναι εξαιρετικά σύνθετα και συχνά συγκρουόμενα. Για παράδειγμα, ένα άτομο που εργάζεται πολλές ώρες για να εκπληρώσει την ανάγκη του για ολοκλήρωση, μπορεί να αισθανθεί τη σύγκρουση μεταξύ του χρόνου που απαιτεί η δουλειά του και της επιθυμίας να διαθέσει αυτό το χρόνο για την οικογένειά του (Koontz and O' Donnell, 1980-1983).

Τέλος, τα κίνητρα εξαρτώνται από τις ανάγκες των ανθρώπων και από τον τρόπο ικανοποίησης αυτών των αναγκών. Διαφέρουν από άτομο σε άτομο και από εποχή σε εποχή. Για παράδειγμα ορισμένοι άνθρωποι εργάζονται κυρίως για να ικανοποιήσουν τις οικονομικές τους ανάγκες ενώ άλλοι για την πρόκληση που τους προσφέρει η εργασία (Hellriegel and Slocum, 1979).

2.4 Ο ρόλος των κινήτρων

Η δημιουργία κινήτρων είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα. Η παροχή κινήτρων από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους παίζει σημαντικό ρόλο γιατί αυξάνει την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και τις πιθανότητες επίτευξης οποιουδήποτε στόχου. Η σωστή χρήση των κινήτρων μπορεί να κάνει τη δουλειά πιο διασκεδαστική, τόσο για αυτόν που την προσφέρει, όσο και γι' αυτόν που την απολαμβάνει (Forsyth, 2006).

Η εξίσωση $A = \Pi \times I$, όπου το A αναφέρεται στην απόδοση, το Π στην παρακίνηση και το I στην ικανότητα, αποδεικνύει ότι η απόδοση είναι στενά συνδεδεμένη με τη χρήση των κινήτρων (Durbin, 2004).

Τα κίνητρα είναι μια λέξη κλειδί για τη δουλειά κάθε μάνατζερ. Τα τελευταία χρόνια, οι μάνατζερ έχουν στρέψει την προσοχή τους προς τις συμπεριφορικές απαιτήσεις του οργανισμού. Κάθε οργανισμός πρέπει να ικανοποιεί τρεις απαιτήσεις συμπεριφοράς:

1. Οι άνθρωποι θα πρέπει να προσελκύνονται όχι μόνο να ενταχθούν στον οργανισμό, αλλά και να παραμείνουν σε αυτόν.
2. Οι άνθρωποι θα πρέπει να εκτελέσουν το έργο για το οποίο έχουν προσληφθεί.
3. Οι άνθρωποι θα πρέπει να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να συμμετάσχουν σε δημιουργικές και καινοτόμες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας.

Δηλαδή, για να είναι αποτελεσματική μια οργάνωση, θα πρέπει να παρέχει εκείνα τα κίνητρα που θα διεγείρουν την απόφαση του ατόμου να ενταχθεί στον οργανισμό και να παράγει στην εργασία.

Για παράδειγμα, μεγάλες εταιρείες όπως η IBM, προκειμένου να προσελκύσουν νέους εργαζομένους, παρέχουν γενναιόδωρα συνταξιοδοτικά προγράμματα, άριστη ιατρική περίθαλψη και εκπαιδευτικά προγράμματα σε εργαζόμενους που επιθυμούν να διευρύνουν τις γνώσεις τους (Hellriegel and Slocum, 1979).

Πολλοί οργανισμοί παγκοσμίως αρχίζουν να βλέπουν όλο και πιο θετικά την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Αναγνωρίζεται πλέον, ότι οι άνθρωποι με ισχυρά κίνητρα θα αφοσιωθούν στον οργανισμό και θα εργαστούν σκληρά και υπεράνω του καθήκοντός τους για να πετύχουν τους αποδοτικούς στόχους της επιχείρησης (Bateman and Snell, 2011).

2.5 Θεωρίες Παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων εξηγείται από θεωρίες που θεμελιώνονται σε μεγάλο βαθμό στον τομέα της ψυχολογίας. Οι ψυχολόγοι, με τη σειρά τους, στην προσπάθειά τους να οικοδομήσουν τις δικές τους θεωρίες, στηρίχτηκαν στην φιλοσοφία του ηδονισμού, δηλαδή στην άποψη ότι οι άνθρωποι στην καθημερινή τους ζωή τείνουν να αναζητούν την ευχαρίστηση και να αποφεύγουν τον πόνο. Στη συνέχεια, προέκυψαν διάφορες θεωρίες που έχουν ενδιαφέρουσες εφαρμογές στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: τις θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες εστιάζουν σε αυτό που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και τις θεωρίες διαδικασίας, οι οποίες επικεντρώνονται στο πώς το περιεχόμενο της παρακίνησης επηρεάζει τη συμπεριφορά. Παρόλο ότι διαφέρουν ως προς τις εμφάσεις τους οι θεωρίες αυτές συμπληρώνουν η μια την άλλη. Οι θεωρίες περιεχομένου συνδέονται λιγότερο άμεσα με την προσπάθεια των εργαζομένων και περισσότερο με την ικανοποίησή τους. Αντίθετα οι θεωρίες διαδικασίας συνδέονται άμεσα με την προσπάθεια των εργαζομένων και τις επιπτώσεις των αποδόσεών τους (Schermerhorn, Hunt and Osborn,1982).

2.5.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου προσπαθούν να αναλύσουν το προφίλ ενός ατόμου, έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι ανάγκες του και ο τρόπος που αυτό προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Παρέχουν, δηλαδή μια εικόνα για το τι παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν ή να συμπεριφέρονται με τον τρόπο που επιλέγουν (Βακόλα, 2012).

Τέσσερις από τις κυριότερες θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι:

1. Η ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow
2. Η θεωρία ERG του Alderfer
3. Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg
4. Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Οι δυο πρώτες βλέπουν τις ανάγκες ως διαδοχικά ενεργοποιημένες. Αν και δεν αναφέρεται στον χώρο των οργανώσεων, η θεωρία του A. Maslow είχε ιδιαίτερη απήχηση σε αυτόν. Η θεωρία του ERG του Alderfer αποτελεί προέκταση της θεωρίας του A. Maslow καθώς προσπάθησε να ξεπεράσει ορισμένες από τις ελλείψεις της. Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg είναι ίσως η πιο συζητημένη και αποδεκτή στο χώρο της Διοίκησης, παρά τις έντονες κριτικές που έχουν γίνει. Τέλος, η θεωρία

του McClelland βλέπει τις ανάγκες ως επίκτητα κοινωνικά χαρακτηριστικά, παρά ως έμφυτα κοινωνικά χαρακτηριστικά (Steers et. al., 1996).

2.5.1.1 Η ιεράρχηση των αναγκών του A. Maslow

Ο Αμερικανός ψυχολόγος A. Maslow (1943) ανέπτυξε μια γενική θεωρία κινήτρων, η οποία εφαρμόστηκε από πολλούς στον χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τον Maslow, οι άνθρωποι είναι όντα που έχουν ανάγκες, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Οι άνθρωποι δεν θα είναι υγιείς και ευχαριστημένοι από τη ζωή, εάν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους. Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι ανάγκες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά σύμφωνα με δυο βασικές αρχές: Η αρχή του ελλείμματος που δηλώνει ότι μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί κίνητρο της συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι φαίνεται να δρουν με τρόπους οι οποίοι καλύπτουν ανικανοποίητες ανάγκες, δηλαδή ανάγκες για τις οποίες υπάρχει έλλειμμα. Η αρχή της προοδευτικότητας, σύμφωνα με την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ταξινομημένες, ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται. Μία ανάγκη ενεργοποιείται, όταν έχει ικανοποιηθεί η προηγούμενή της στην ιεραρχία (Schermerhorn et. al., 1982).

Κατά τον Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών:

Φυσιολογικές ανάγκες: Είναι εκείνες για φαγητό, ένδυση και στέγη, τις οποίες οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν πρωταρχικά. Για παράδειγμα, το κύριο μέλημα ενός πεινασμένου είναι να εξασφαλίσει τροφή και όχι αναγνώριση για τα επιτεύγματά του. Συνεπώς, οι άνθρωποι εργάζονται για ένα μισθό που θα τους επιτρέψει να ικανοποιήσουν τις βιολογικές τους ανάγκες (Hellriegel and Slocum, 1974).

Ανάγκες ασφάλειας: Έπειτα από την ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών, ενεργοποιείται η επιθυμία του ανθρώπου για ασφάλεια και προστασία. Δηλαδή, σίγουρη δουλειά, προστασία από μείωση του βιοτικού επιπέδου και ατυχήματα. Η ασφαλιστική κάλυψη ζωής και ιατρικής περίθαλψης, καθώς και οι συλλογικές δραστηριότητες μέσω των εργατικών σωματείων αποτελούν παραδείγματα προσπάθειας για εξασφάλιση της σιγουριάς (Bennett, 2001).

Κοινωνικές ανάγκες: Το τρίτο επίπεδο αναγκών αποτελείται από εκείνες τις ανάγκες που καλύπτουν την θεμελιώδη και εξαιρετικά σπουδαία εξάρτηση του ατόμου από την αγάπη και την φιλία των άλλων (Λύτρας, 1992). Μεγάλοι οργανισμοί πραγματοποιούν τακτικά κοινωνικές δραστηριότητες, όπως εκδρομές με τους συλλόγους και διάφορες αθλητικές δραστηριότητες για να καλύψουν τις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων.

Άλλοι οργανισμοί συνεισφέρουν στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών προωθώντας την ομαδική εργασία και επιτρέποντας στα άτομα να συζητούν μεταξύ τους τα εργασιακά προβλήματα (Gordon, 1999).

Ανάγκες αυτοεκτίμησης. Είναι βαθιά ριζωμένες επιθυμίες τις οποίες ο Maslow τις υποδιαίρεσε σε επιθυμία για προσωπική επιτυχία, ικανότητα, γνώσεις και για αναγνώριση από τους άλλους (Λύτρας, 1992). Στο χώρο της εργασίας, οι ανάγκες αυτές αντικατοπτρίζονται στην ανησυχία για υψηλό επαγγελματικό status και την επιθυμία για αναγνώριση των επιτευγμάτων (Steers et. al., 1996).

Αυτοπραγμάτωση: Η υψηλότερη κατηγορία αναγκών αποτελείται από τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι άνθρωποι με κυρίαρχες ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, ασχολούνται με την προσωπική τους ανάπτυξη, την πραγματοποίηση των προσωπικών στόχων και την πλήρη αξιοποίηση του δυναμικού τους. Στους οργανισμούς οι ανάγκες αυτές αντανακλούν την επιθυμία των ατόμων για αναλήψεις προκλητικών εργασιών, οι οποίες τους επιτρέπουν να χρησιμοποιήσουν τα προσόντα και τις ικανότητές τους με δημιουργικό τρόπο (Steers et. al., 1996). Ο Maslow πίστευε ότι οι αρχές του ελλείμματος και της προοδευτικότητας παύουν να λειτουργούν στο υψηλότερο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης (Schermerhorn et. al., 1982).

Επιπλέον, ο Maslow διέκρινε τις πέντε ανάγκες σε υψηλότερα και χαμηλότερα επίπεδα. Οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια θεωρήθηκαν ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου ή ανάγκες έλλειψης, ενώ οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση θεωρήθηκαν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου ή ανάγκες ανάπτυξης (Robbins et al., 2012, Durbin, 2004).

Η θεωρία του Maslow δημιούργησε μια μεγάλη έρευνα, που προσπαθεί να αξιολογήσει τη χρησιμότητά της στο χώρο των οργανώσεων. Για παράδειγμα, μελέτες έδειξαν ότι η σειρά της ιεραρχίας διαφοροποιείται από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα. Η διαφοροποίηση αυτή είναι προϊόν της διαφορετικής κουλτούρας μεταξύ των χωρών. Παράλληλα, η διαφοροποίηση αυτή της ιεραρχίας συναντάται στα διάφορα κλιμάκια και επίπεδα των εργαζομένων (Κόντης, 1994). Για παράδειγμα, ο Porter (1961) διαπίστωσε ότι οι μάνατζερ, που βρίσκονταν στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης, ήταν πιο ικανοί να ικανοποιήσουν τις ανάγκες για ανάπτυξη, από αυτούς που βρίσκονταν στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Τα ευρήματα αυτά απορρέουν από το γεγονός ότι οι μάνατζερ στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια έχουν περισσότερη αυτονομία και κατά συνέπεια περισσότερες ευκαιρίες να ικανοποιήσουν τις ανώτερες ανάγκες τους.

Ωστόσο, αν και οι έρευνες διαχωρίζουν τις θέσεις εργασίας που επιτρέπουν την ικανοποίηση των ανωτέρων αναγκών από εκείνες που τις παρεμποδίζουν, δεν υποστηρίζουν ότι οι ανάγκες υπάγονται σε μία ιεραρχία. Σε μια αναθεώρηση των μελετών που σχετίζονται με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, οι Wahba και Bridwell (1976) συμπέραναν ότι η θεωρία του Maslow είναι ευρέως αποδεκτή, αλλά υπάρχουν λίγα ερευνητικά στοιχεία που την υποστηρίζουν. Η αναθεώρηση των ερευνών έδειξε ότι:

- Δεν υπάρχουν σαφείς ενδείξεις που να υποστηρίζουν ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε κατηγορίες και ότι αυτές υπάγονται σε μια ιεραρχία. Αντίθετα, κάποιες έρευνες υποστηρίζουν τον διαχωρισμό των αναγκών σε ανάγκες έλλειψης και ανάγκες ανάπτυξης.
- Δεν βρέθηκε να ισχύει πάντοτε η πρόταση ότι μια ανικανοποίητη ανάγκη οδηγεί το άτομο να επικεντρωθεί αποκλειστικά σε αυτή την ανάγκη (Steers et. al., 1996).
- Οι αρχές του ελλείμματος και της προοδευτικότητας δεν μπορούν να επαληθευτούν. Δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης θα μειώσει την σημασία της και θα αυξήσει την σημασία της επόμενης υψηλότερης ανάγκης (Schermerhorn et. al., 1982).

Παρά τις αδυναμίες, η θεωρία του Maslow έχει αρκετά μεγάλη απήχηση στη διοίκηση των εργασιακών οργανώσεων, ιδιαίτερα μεταξύ των εν ενεργεία μάνατζερ. Η δημοτικότητά της μπορεί να αποδοθεί στη διαισθητική λογική της θεωρίας και την ευκολία στην οποία γίνεται κατανοητή (Robbins et. al., 2012). Για παράδειγμα, υποθέτοντας ότι πολλοί εργαζόμενοι έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες έλλειψης, οι μάνατζερ στρέφουν την προσοχή τους στην ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης (Schermerhorn et. al., 1982).

2.5.1.2 Η θεωρία ERG του Alderfer

Η πιο δημοφιλής επέκταση και βελτίωση της θεωρίας του Maslow είναι η θεωρία ERG όπως αυτή προτάθηκε από τον Alderfer (1972). Ενώ η θεωρία του Maslow έχει γενική εφαρμογή, ο Alderfer προσπάθησε να κατανοήσει τις ανάγκες των ανθρώπων στην εργασία. Επεκτείνοντας την θεωρία του Maslow, ο Alderfer υποστήριξε ότι οι ανάγκες θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις πιο γενικές κατηγορίες: ανάγκες ύπαρξης, ανάγκες σχέσεων και ανάγκες ανάπτυξης (Steers et. al., 1996). Οι ανάγκες ύπαρξης είναι οι επιθυμίες για την υλική σωματική ευημερία, που ικανοποιούνται μέσω της τροφής, του νερού, του αέρα, της στέγης, των συνθηκών εργασίας, των αμοιβών και

των πρόσθετων παροχών. Οι ανάγκες αυτές αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας του Maslow. Οι ανάγκες σχέσεων είναι οι επιθυμίες για να καθιερώσουν και να διατηρήσουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με την οικογένεια, τους φίλους και τους συνεργάτες τους. Είναι παρόμοιες με τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες για εκτίμηση του Maslow. Οι ανάγκες ανάπτυξης είναι οι επιθυμίες για διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη. Οι ανάγκες αυτές που βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow (Σχήμα 2.2.) (Hellriegel and Slocum, 1974).



Σχήμα 2.2

Σχέση μεταξύ θεωριών Maslow- Alderfer

Πηγή: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_78.htm

Όπως και στη θεωρία του Maslow οι ανάγκες αυτές οργανώνονται σε μια ιεραρχία. Ο Alderfer συμφωνούσε με τον Maslow ότι οι εργαζόμενοι ικανοποιούν πρώτα τις βασικές τους ανάγκες και μετά τις ανάγκες που βρίσκονται υψηλότερα στην πυραμίδα (Gordon, 1999). Ωστόσο, η θεωρία ERG δεν προϋποθέτει ότι πρέπει να ικανοποιηθούν πρώτα οι ανάγκες ενός επιπέδου για να ενεργοποιηθούν κάποιες άλλες. Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να παρακινείται από την ανάγκη για ανάπτυξη, χωρίς οι ανάγκες επιβίωσης να έχουν πλήρως ικανοποιηθεί. Επίσης, ο Alderfer δεν συμφωνεί ότι οι ικανοποιημένες ανάγκες χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα. Τέλος, η θεωρία ERG περιέχει μια αρχή ματαιώσης-παλινδρόμησης, σύμφωνα με την οποία μια ανάγκη χαμηλού επιπέδου που έχει ήδη ικανοποιηθεί, μπορεί να επανενεργοποιηθεί και να

επιηρεάσει τη συμπεριφορά του ατόμου όταν μια ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί (Schermerhorn, 2012).

Η θεωρία ERG του Alderfer δεν έχει ερευνηθεί σημαντικά και συνεπώς η εμπειρική επαλήθευση της θεωρίας δεν έχει τεκμηριωθεί. Ωστόσο, οι σχετικές μελέτες που έχουν γίνει, υποστηρίζουν τη συγκεκριμένη θεωρία περισσότερο από τη θεωρία του Maslow. Το μοντέλο ERG φαίνεται να είναι λιγότερο αυστηρό από τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών, επιτρέποντας μεγαλύτερη ευελιξία στην περιγραφή της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Όπως και η θεωρία του Maslow, η θεωρία ERG προσφέρει ένα χρήσιμο τρόπο σκέψης για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους (Steers et. al., 1996). Αν και υπάρχει διαφωνία μεταξύ του Maslow και του Alderfer σχετικά με τον αριθμό των κατηγοριών στις οποίες ταξινομούνται οι ανάγκες και οι δυο θεωρίες έχουν πρακτική αξία, διότι υπενθυμίζουν στους διευθυντές τα είδη των ενδυναμωτών, που μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα για τους ανθρώπους (Bateman and Snell, 2011).

2.5.1.3 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Μια θεωρία των παραγόντων σχετικών με την εργασία, που επηρεάζουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση με διάφορους τρόπους, είναι η θεωρία των δυο παραγόντων που προτάθηκε το 1959 από τον ψυχολόγο Frederick Herzberg. Η αρχική έρευνα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της θεωρίας έγινε με συνεντεύξεις σε 200 περίπου λογιστές και μηχανικούς του Pittsburg. Οι συνεντεύξεις βασίστηκαν στην μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών στην οποία οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν περιστατικά, κατά τα οποία αισθάνθηκαν ιδιαίτερα καλά ή ιδιαίτερα άσχημα με τις δουλειές τους. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που υπέβαλε στα άτομα αυτά ο Herzberg ήταν:

- «Μπορείτε να μας περιγράψετε, με λεπτομέρεια, πότε νιώσατε εξαιρετικά καλά για την δουλειά σας;».
- «Μπορείτε να μας περιγράψετε, με λεπτομέρεια, πότε αισθανθήκατε εξαιρετικά άσχημα για τη δουλειά σας;» (Steers et. al., 1996).

Αναλύοντας τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, ο Herzberg συμπέρανε ότι οι ανάγκες των ατόμων κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και η κάθε μία από αυτές επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά με διαφορετικό τρόπο. Χρησιμοποίησε τους όρους «παράγοντες παρακίνησης» και «παράγοντες υγιεινής» για να ορίσει τις δυο αυτές κατηγορίες αναγκών.

Ως παράγοντες παρακίνησης αναφέρονται εκείνοι που ικανοποιούν αισθήματα επιτεύγματος, επαγγελματικής ανάπτυξης και αναγνώρισης, για κάποιον που τελειώνει με επιτυχία μία δουλειά. Οι παράγοντες αυτοί φαίνονται να συντελούν στη δημιουργία θετικών αισθημάτων ικανοποίησης και είναι αποτελεσματικοί στο να παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης (Λαδόπουλος, 1995).

Η δεύτερη κατηγορία αναγκών βρίσκεται στο περιβάλλον της εργασίας και περιλαμβάνει τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η πολιτική της επιχείρησης, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια της απασχόλησης και ο μισθός. Οι παράγοντες υγιεινής δεν παρακινούν τους εργαζόμενους αλλά εμποδίζουν να υπάρξει σε αυτούς το αίσθημα της δυσαρέσκειας και συνεπώς να διατηρούν την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο (Μπουραντάς, 2002). Ο Herzberg προτείνει τις ακόλουθες θεωρητικές σχέσεις μεταξύ των αναγκών παρακίνησης και των αναγκών υγιεινής:

1. Όταν πληρούνται οι ανάγκες κινήτρων, οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι, όταν δεν πληρούνται αυτές οι ανάγκες, οι εργαζόμενοι δεν θα είναι ικανοποιημένοι.
2. Όταν πληρούνται οι ανάγκες υγιεινής, οι εργαζόμενοι δεν θα είναι δυσαρεστημένοι, όταν δεν πληρούνται αυτές οι ανάγκες, οι εργαζόμενοι θα είναι δυσαρεστημένοι (Jennifer and Gareth, 2012).

Σύμφωνα με τον Herzberg, ένα άτομο μπορεί ταυτόχρονα να βιώνει ικανοποίηση και δυσαρέσκεια από την εργασία του. Η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια είναι δυο διαφορετικές διαστάσεις, με την πρώτη να κυμαίνεται από την ικανοποίηση στην μη ικανοποίηση και τη δεύτερη από την δυσαρέσκεια στη μη δυσαρέσκεια (Καντάς, 1988).

Οι παράγοντες επομένως που συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων, αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας, είναι δηλαδή εσωγενείς παράγοντες, ενώ οι παράγοντες που συνδέονται με τα αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία και συντελούν στη δημιουργία αισθήματος δυσαρέσκειας αναφέρονται στο πλαίσιο της εργασίας, είναι δηλαδή εξωγενείς παράγοντες (Καντάς, 1988).

Ο Herzberg κατατάσσει τις ανταμοιβές ανάμεσα στους παράγοντες υγιεινής, ενώ ταυτόχρονα η αναγνώριση της συνεισφοράς συμπεριλαμβάνεται στους παράγοντες παρακίνησης. Η θεωρία τονίζει ότι η χρηματική αμοιβή μπορεί να ικανοποιήσει έναν εργαζόμενο λιγότερο ή περισσότερο, αλλά η αναγνώριση είναι πιο αποτελεσματική ως κινητήριο δύναμη (Hellriegel and Slocum, 1974).

Παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg επαληθεύτηκαν και από άλλους ερευνητές, η θεωρία του δέχτηκε έντονη κριτική, κυρίως για την μεθοδολογία και το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε. Συγκεκριμένα, θεωρήθηκε ότι η διαφοροποίηση μεταξύ θετικών και αρνητικών παραγόντων ικανοποίησης και δυσαρέσκειας εμφανίζεται μόνο όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών. Τα ερωτηματολόγια του προδιέθεταν τα αποτελέσματα, εφόσον οι άνθρωποι έχουν την τάση να αποδίδουν τα καλά πράγματα που τους συμβαίνουν στις δικές τους προσπάθειες και να κατηγορούν τους άλλους για τα άσχημα πράγματα (Koontz, O' Donnell, 1980-1983).

Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η ερευνητική βάση της θεωρίας του Herzberg στηρίχθηκε σε εργασίες που εκτελούν άτομα υψηλής μορφώσεως, με ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και δεν ισχύει στην περίπτωση των εργατών, όπου οι βασικές ανάγκες τους δεν έχουν ικανοποιηθεί. Σε μια μελέτη που έκανε ο Myers σε 282 υπαλλήλους της εταιρείας Texas Instruments, στους οποίους συμπεριλαμβάνονταν επιστήμονες, μηχανικοί, προϊστάμενοι, τεχνικοί και εργάτες, διαπίστωσε ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει αυτούς που αναζητούν ευκαιρίες για επιτεύγματα και ανάληψη ευθυνών. Οι άνθρωποι δηλαδή με φιλοδοξίες ταίριαζαν πράγματι στο πρότυπο του Herzberg στο ότι ενδιαφέρονταν βασικά για τους παράγοντες παρακίνησης και σχετικά λίγο για τους παράγοντες υγιεινής. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα άτομα που ενδιαφέρονται κυρίως για τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Δηλαδή, διαπιστώθηκε ότι αυτό που υποκινεί τα άτομα εξαρτάται κυρίως από την προσωπικότητά τους (Πατρινός και Αναστασίου, 2009, Koontz and O' Donnell, 1980-1983).

Ο Myers διαπίστωσε ότι αν οι φιλόδοξοι αντιμετωπισθούν από την επιχείρηση ως άτομα της δεύτερης κατηγορίας, τότε αυτοί τείνουν να αναπτύσσουν τα χαρακτηριστικά και τα ενδιαφέροντα της δεύτερης κατηγορίας. Δηλαδή, όταν δεν υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή και επιτεύγματα, τότε τα άτομα στρέφονται στην αναζήτηση των παραγόντων υγιεινής (Μπουραντάς, 2002).

Η θεωρία των δυο παραγόντων δεν λαμβάνει υπόψη τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ατόμων ή ομάδων. Η υπόθεση του Herzberg ότι όλοι οι υπάλληλοι αναζητούν ευθύνες και πρόκληση στην εργασία, ίσως να είναι λανθασμένη. Είναι πιο πιθανό να αγωνίζονται για περισσότερες ευθύνες και προκλήσεις τα άτομα που απασχολούνται σε θέσεις υψηλού επιπέδου. Οι εργαζόμενοι στην παραγωγή δεν παρακινούνται από τους ίδιους παράγοντες που παρακινούνται οι διευθυντές. Ένα στέλεχος μπορεί να

παρακινείται από το κύρος που λαμβάνει ως πρόεδρος της εταιρείας, ενώ πολλοί εργαζόμενοι παρακινούνται από μια ασφαλή εργασία, όταν έχουν μεγάλες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις.

Τέλος, ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να συνεισφέρουν στην ικανοποίηση και την παρακίνηση. Ωστόσο, πολλά άτομα ικανοποιούνται και παρακινούνται περισσότερο από εργασιακά στοιχεία όπως η εργασιακή ασφάλεια και οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας (Durbin, 2004).

Παρά τις κριτικές επί των διαδικασιών και της μεθοδολογίας, η θεωρία του Herzberg είχε ισχυρή επίδραση στην τόνωση της σκέψης σχετικά με την έρευνα και τον πειραματισμό στην περιοχή των κινήτρων. Ο Herzberg προώθησε μια θεωρία που μπορεί εύκολα να κατανοηθεί και προσέφερε στους μάνατζερ συγκεκριμένες συστάσεις για βελτίωση του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, ανάγκασε τους οργανισμούς να εξετάσουν προσεκτικά μία σειρά από πιθανές παρανοήσεις σχετικά με την παροχή των κινήτρων. Για παράδειγμα, ο Herzberg υποστήριξε ότι τα χρήματα δεν πρέπει αναγκαστικά να θεωρούνται ως η πιο ισχυρή δύναμη στην εργασία και προώθησε μια ισχυρή υπόθεση ότι οι managers πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή σε μια σειρά από παράγοντες περιεχομένου όπως δυνατότητες για επίτευξη και αναγνώριση. Η θεωρία του Herzberg ήταν πρωτοπόρος στον τομέα του εργασιακού σχεδιασμού και απολαμβάνει ακόμα τον σεβασμό των Αμερικανών διευθυντών (Steers et. al., 1996).

2.5.1.4 Η θεωρία των κεκτημένων αναγκών του McClelland

Μια άλλη γνωστή θεωρία περιεχομένου είναι η θεωρία των κεκτημένων αναγκών που αναπτύχθηκε από τον McClelland. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι άνθρωποι αποκτούν ή αναπτύσσουν κάποιες ανάγκες από τις εμπειρίες που έχουν βιώσει, ειδικά στην πρώιμη παιδική ηλικία. Ο McClelland ομαδοποίησε τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα στην παρακίνηση στις παρακάτω κατηγορίες:

Ανάγκη για επιτεύγματα: Είναι η επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι με πρότυπο το άριστα ή να επιτύχει στα πλαίσια ανταγωνισμού με τους άλλους. Οι άνθρωποι με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα έχουν έντονη επιθυμία να αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για την επίλυση προβλημάτων, επιδιώκουν μέτριας δυσκολίας στόχους και αναλαμβάνουν υπολογισμένο κίνδυνο. Ασχολούνται σοβαρά με την εκτέλεση των καθηκόντων τους και επιθυμούν την ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη των

στόχων τους (Steers et. al., 1996). Ο McClelland υποστηρίζει ότι η ανάγκη αυτή μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Gordon, 1999).

Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι ίσως η πιο σημαντική στα πλαίσια της μελέτης της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Πολλοί επιχειρηματίες και διευθυντές στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν αυτή την ανάγκη και επιθυμούν να τη βλέπουν και στους υπαλλήλους τους (Bateman and Snell, 2011). Για παράδειγμα, η ισχυρή επιθυμία για επιτεύγματα του Lloyd Ward υπήρξε η κινητήρια δύναμη σε μεγάλο μέρος της ζωής του. Αυτό εξηγεί πώς έγινε ένα αστέρι του μπάσκετ στο Michigan State University και ο δεύτερος Αφροαμερικάνος που διεύθυνε μία μεγάλη εταιρεία των Η.Π.Α. (Hellriegel and Slocum, 1974).

Ανάγκη για συνεργασία: Είναι η επιθυμία να αναπτύξει και να διατηρήσει φιλικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους. Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για συνεργασία, τείνουν να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να λαμβάνουν υπόψη την αποδοχή ή την απόρριψη από την ομάδα, να ενδιαφέρονται για τα συναισθήματα των άλλων και γενικά να συμμορφώνονται με τους κανόνες της ομάδας. Υπάρχουν κάποια ερευνητικά στοιχεία που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή ανάγκη για συνεργασία αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις όπου η αποδοχή είναι συνδεδεμένη με την απόδοση.

Ανάγκη για δύναμη: Είναι η επιθυμία ενός ατόμου να ασκεί έλεγχο στους άλλους, να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και να είναι υπεύθυνος για αυτούς. Ο McClelland υποστηρίζει ότι ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για ισχύ χαρακτηρίζεται από την επιθυμία να κατευθύνει και να ελέγχει τους άλλους και την ανησυχία για την διατήρηση της σχέσης ηγέτη ακόλουθου. Έρευνες δείχνουν ότι τα άτομα αυτά τείνουν να έχουν υψηλότερη απόδοση, να μην απουσιάζουν συχνά από την δουλειά τους και να έχουν θέσεις ή ρόλους με διοικητική ευθύνη (Steers et. al., 1996). Η ανάγκη για δύναμη εκφράζεται με δυο τρόπους: ως προσωπική δύναμη και ως κοινωνική δύναμη. Η ανάγκη για προσωπική δύναμη είναι προσανατολισμένη στην εκμετάλλευση. Τα άτομα με προσωπική δύναμη προσπαθούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν τους άλλους με μοναδικό σκοπό την προσωπική τους ικανοποίηση. Αντίθετα, τα άτομα με κοινωνική δύναμη χρησιμοποιούν την ισχύ τους για να επιλύσουν οργανωτικά προβλήματα και να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Τα άτομα που διακρίνονται από κοινωνική δύναμη είναι συνήθως πετυχημένοι μάνατζερ και ηγέτες (Hellriegel and Slocum, 1974).

Τα περισσότερα ερευνητικά στοιχεία υποστηρίζουν την θεωρία των κεκτημένων αναγκών του McClelland με την ανάγκη για επιτεύγματα να λαμβάνει την μεγαλύτερη

προσοχή από όλους τους ερευνητές. Η θεωρία του McClelland, όμως, δέχτηκε και μια σειρά από έντονες επικρίσεις. Πρώτον, για τη μέτρηση των διαφόρων κινήτρων που επηρεάζουν τα άτομα, ο McClelland χρησιμοποίησε το λεγόμενο Thematic Apperception Test (TAT), που είναι ένα τεστ προσωπικότητας. Το TAT ζητά από τους ανθρώπους να δουν εικόνες και να γράψουν ιστορίες σχετικά με αυτό που βλέπουν. Στη συνέχεια, αναλύεται το περιεχόμενο των ιστοριών, για να επισημανθούν θέματα τα οποία καταδεικνύουν τις δυνάμεις των τριών αναγκών (Schermerhorn, 2012).

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η μέθοδος αυτή έχει αμφίβολη προγνωστική εγκυρότητα, αφού βασίζεται αποκλειστικά στην εμπειρία και στις γνώσεις των αναλυτών, οι οποίοι συμμετέχουν στη βαθμολόγηση των αποτελεσμάτων (Μούζα-Λαζαρίδη, 2013). Δεύτερον, η άποψη του McClelland ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπαιδευτούν, ώστε να διεγερθούν οι ανάγκες τους και ιδιαίτερα η ανάγκη για επιτεύγματα, έρχεται σε αντιπαράθεση με ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που υποστηρίζει ότι οι ανάγκες αποκτώνται συνήθως στην παιδική ηλικία και είναι δύσκολο να αλλάξουν στην ενήλικη ζωή (Steers et. al., 1996).

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η θεωρία του McClelland έχει επιβεβαιωθεί στις βασικές της διαστάσεις από την έρευνα και για το λόγο αυτό, αν και είναι μια παλαιά θεωρία, συνεχίζει να επηρεάζει τόσο τη θεωρία όσο και την πρακτική που σχετίζεται με τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο (Βακόλα, 2012).

2.5.2 Θεωρίες Διαδικασίας

Οι θεωρίες περιεχομένου, που αναφέρθηκαν παραπάνω, πολλές φορές επικρίνονται ως στατικές. Αντίθετα, οι θεωρίες διαδικασίας παρέχουν μια πιο δυναμική προσέγγιση της παρακίνησης, καθώς εστιάζουν στην κατανόηση της σκέψης και των γνωστικών διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο μυαλό του ανθρώπου, προκειμένου να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, το υπόδειγμα του Porter και Lawler, η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams και η θεωρία του καθορισμού των στόχων του Locke αποτελούν τις πιο σημαντικές θεωρίες αυτής της κατηγορίας (Schermerhorn et. al., 1982).

2.5.2.1 Θεωρία Προσδοκίας

Μια ευρέως αποδεκτή θεωρία που προσπαθεί να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα, είναι η θεωρία των προσδοκιών όπως διατυπώθηκε από τον Vroom. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα επιλέγουν μεταξύ

εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς, οι οποίες θα οδηγήσουν στα πιο επιθυμητά αποτελέσματα που καλούνται και αμοιβές και αποφεύγουν τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα επιφέρουν δυσάρεστες προσωπικές συνέπειες. Παραδείγματα επιλογών που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση μπορεί να είναι αν κάποιος θα εργαστεί ή θα δηλώσει ασθένεια, αν θα παρατείνει ή όχι το εργασιακό ωράριο πέραν του οκταώρου.

Προκειμένου να επιλέξουν αποτελεσματικές συμπεριφορές οι εργαζόμενοι εξετάζουν τρία ερωτήματα:

1. Το ερώτημα της προσδοκίας: Αν προσπαθήσω θα είμαι ικανός να αποδώσω;
2. Το ερώτημα της προσδοκίας ανταμοιβής: Αν αποδώσω, ποια θα είναι τα αποτελέσματα;
3. Το ερώτημα της επιθυμίας ανταμοιβών: Πόσο αξίζουν για μένα οι συνέπειες που απορρέουν από την απόδοση; (Hellriegel and Slocum, 1974).

Ο Vroom, δηλαδή, υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θα καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια προς την επίτευξη των στόχων, όταν πιστεύουν ότι αυτή η προσπάθεια θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης και ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αμοιβές που οι ίδιοι επιθυμούν (Βακόλα, 2012).

Πιο συγκεκριμένα ο Vroom υποθέτει ότι η παρακίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τις σχέσεις μεταξύ των τριών ειδών πεποιθήσεων: την προσδοκία, τη συνδρομή και το σθένος. Οι τρεις αυτές μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους με πολλαπλασιαστικό τρόπο (Schermerhorn (2012)).

Παρακίνηση = Προσδοκία X Συνδρομή X Σθένος

Προσδοκία: Είναι η προσδοκία προσπάθειας – απόδοσης (E→P) που σύμφωνα με τους όρους του Vroom ονομάζεται απλά προσδοκία και ορίζεται ως η αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι η καταβολή μια ορισμένης προσπάθειας θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. (Robbins et al., 2012). Η προσδοκία μπορεί να κυμαίνεται από το 0 έως το 1. Η τιμή 0 σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά ή προσπάθεια δεν θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Η τιμή 1 σημαίνει ότι το άτομο είναι σίγουρο ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Για παράδειγμα, η προσδοκία ενός πωλητή είναι 0,8, όταν είναι σχεδόν σίγουρος ότι αν εργαστεί μια ώρα περισσότερο καθημερινά οι πωλήσεις θα αυξηθούν (Steers et. al., 1996). Η θεωρία του Vroom υποθέτει ότι τα άτομα έχουν υψηλότερες προσδοκίες όταν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, την κατάρτιση και την αυτοπεποίθηση.

Συνδρομή ή σχέση απόδοσης – ανταμοιβής (P→O): Η έννοια αυτή αναφέρεται στο γεγονός ότι ένα άτομο είναι πρόθυμο να δαπανήσει προσπάθεια, όταν πιστεύει ότι η καλή απόδοση θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο σύνολο αποτελεσμάτων. Όπως η προσδοκία έτσι και η σχέση απόδοσης – ανταμοιβής μπορεί να κυμαίνεται από 0 έως 1. (Durbin, 2004). Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να πιστεύει ακράδαντα ότι ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης καθηκόντων θα έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή του ή αντίθετα, να πιστεύει ότι υπάρχει μικρή πιθανότητα η αύξηση της απόδοσής του να οδηγήσει σε μια προαγωγή (Steers et. al., 1996). Για την ενίσχυση της συνδρομής ενός υφισταμένου, ο διευθυντής θα πρέπει να διαβεβαιώσει ότι η ανταμοιβή θα έρθει (Durbin, 2004).

Σθένος ή επιθυμία ανταμοιβών είναι η αξία που ένας εργαζόμενος αποδίδει σε ένα αποτέλεσμα. Τα σθένη είναι προσωπικού χαρακτήρα, δηλαδή το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να έχει υψηλό σθένος για ένα άτομο και χαμηλό για ένα άλλο. Για παράδειγμα, μια προαγωγή από επιμελητή Μουσείου στην υψηλότερη αμειβόμενη θέση του διευθυντή θα είχε μεγαλύτερη απήχηση σε ένα άτομο που δίνει αξία στα οικονομικά οφέλη και την αυξημένη υπευθυνότητα από ότι σε ένα άτομο που δίνει αξία στην δημιουργικότητα και την ανεξαρτησία (Hellriegel and Slocum, 1974).

Η θεωρία των προσδοκιών δίνει μεγάλη έμφαση στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται για το μέλλον. Οι άνθρωποι κάνουν λογικές επιλογές, σχετικά με το πώς να συμπεριφέρονται, με βάση τα δεδομένα που έχουν στη διάθεσή τους. Συνήθως, στις πληροφορίες αυτές περιλαμβάνονται κάποιες γνώσεις ή προβλέψεις σχετικά με το πώς η συμπεριφορά θα επηρεάσει την απόδοσή τους και το πώς η απόδοσή τους θα συσχετιστεί με αποτελέσματα όπως η αμοιβή και η αναγνώριση. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη του Vroom, οι μάνατζερ μπορούν να δώσουν λύσεις σε διάφορες ανεπιθύμητες, προβληματικές συμπεριφορές, κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σκέφτονται για το μέλλον. Η προτροπή «κάντε το καλύτερο» δε φτάνει για να βοηθήσει τα άτομα να παρακινηθούν και να αποδώσουν. Οι μάνατζερ θα πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους (Hellriegel and Slocum, 1974).

Παρά το γεγονός ότι η θεωρία του Vroom φαίνεται ελκυστική, οι έρευνες δεν υποστηρίζουν την θεωρία. Οι μελέτες που έχουν γίνει για να ελέγξουν την εγκυρότητα της θεωρίας, απαριθμούν διάφορα προβλήματα που συνδέονται με αυτή. Ένα πρόβλημα είναι με το περιεχόμενο και τον αριθμό των αποτελεσμάτων. Η θεωρία δεν προσδιορίζει ποια αποτελέσματα είναι κατάλληλα για ένα συγκεκριμένο άτομο και σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Συνεπώς, δεν υπάρχει συστηματική προσέγγιση κατά την

διεξαγωγή ερευνών (Steers et. al., 1996). Σημαντική στη θεωρία του Vroom είναι η υπόθεση ότι τα άτομα, πριν κάνουν μια προσπάθεια, υπολογίζουν την πιθανότητα της απόδοσης και της ανταμοιβής κάτι που στην πραγματικότητα δεν μπορεί να μετρηθεί πραγματικά (Μπουραντάς, 2002).

Οι Van Eerde και Thierry (1996), καθώς επίσης και ο Schwab (1979) έχουν συνοψίσει την διαθέσιμη έρευνα και κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα:

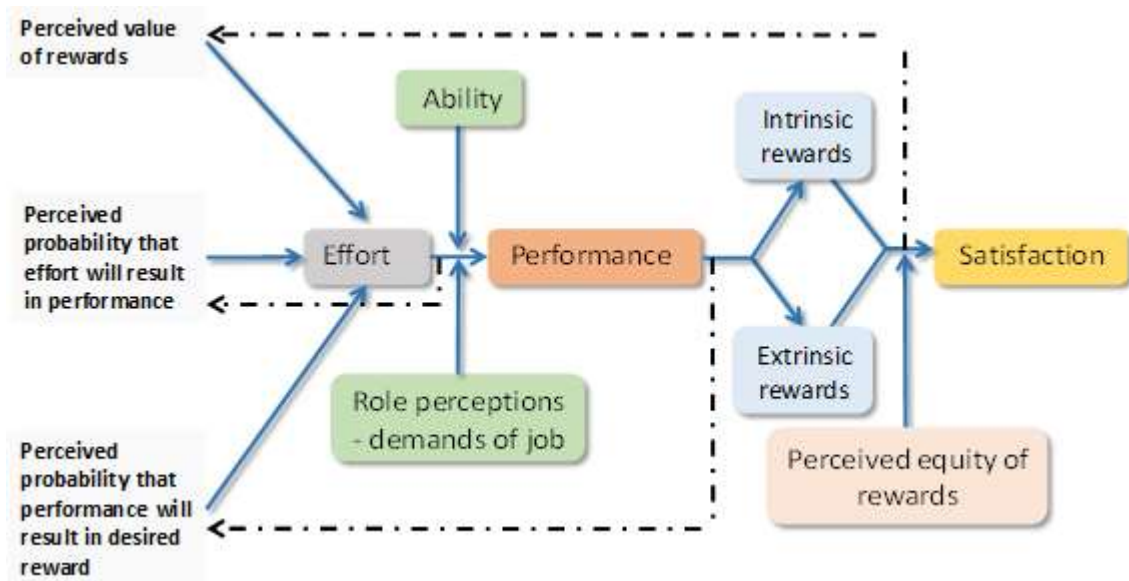
- Οι μελέτες που έχουν μετρήσει την προσδοκία με το σθένος ή τη συνδρομή με το σθένος είναι πιο αποτελεσματικές από μελέτες που αξιολόγησαν την προσδοκία και τη συνδρομή χωριστά.
- Η συμπεριφορά είναι εξίσου προβλέψιμη, είτε προσθέσεις τις τρεις μεταβλητές προσδοκία, συνδρομή, σθένος είτε τις πολλαπλασιάσεις.
- Υπάρχει κάποιο πρόβλημα όταν τα αποτελέσματα παίρνουν αρνητικές τιμές ως προς τα σθένη, δηλαδή όταν θεωρούνται ανεπιθύμητα.
- Το μοντέλο πρόβλεψης του Vroom, έχει καλύτερα προγνωστικά αποτελέσματα όταν το αντικείμενο της πρόβλεψης είναι μια διάθεση, για παράδειγμα πρόθεση ή προτίμηση και όχι κάποια συμπεριφορά όπως απόδοση, προσπάθεια, επιλογή.

Αν και αναφέρονται αρκετά προβλήματα, η θεωρία αυτή μπορεί να προσφέρει πολλά στην κατανόηση των ζητημάτων που σχετίζονται με την παρακίνηση (Arnoid et. al., 2005).

2.5.2.2 Το υπόδειγμα του Porter και Lawler

Πολλές από τις ιδέες που περιλαμβάνονται στις θεωρίες της παρακίνησης έχουν ενσωματωθεί σε ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Porter και Lawler. Οι Porter και Lawler ξεκινούν με την παραδοχή ότι η παρακίνηση δεν είναι όμοια με την ικανοποίηση ή την απόδοση. Η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση είναι διαφορετικές έννοιες, που συσχετίζονται μεταξύ τους με διαφορετικούς τρόπους. Στην ουσία υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση δεν είναι η αιτία της απόδοσης, αλλά το αποτέλεσμα της απόδοσης, δηλαδή ότι η απόδοση προκαλεί ικανοποίηση. Η απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές που με τη σειρά τους οδηγούν σε ικανοποίηση (Hellriegel and Slocum, 1979). Οι Porter και Lawler ανέπτυξαν αυτό το μοντέλο βασιζόμενοι σε μεγάλο βαθμό στη θεωρία της προσδοκίας. Συμφωνούν με τον Vroom, ότι η προσπάθεια των ατόμων καθορίζεται από την αξία που έχουν τα διάφορα αποτελέσματα γι' αυτούς και από το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι

προσπάθειές τους θα οδηγήσουν στην επίτευξη αυτών των ανταμοιβών. Ωστόσο, οι Porter και Lawler δίνουν έμφαση στο ότι η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο μπορεί να μην οδηγήσει απαραίτητα σε υψηλή απόδοση. Επιπλέον, υπέθεσαν ότι η σχέση μεταξύ αξιών και προσδοκιών από την μια πλευρά και προσπάθειας ή παρακίνησης από την άλλη, είναι πιο περίπλοκη από ότι υποδηλώνει το μοντέλο του Vroom (Steers et. al., 1996). Το υπόδειγμα μπορεί να συνοψιστεί όπως στο Σχήμα 2.3.



Σχήμα 2.3

Το υπόδειγμα Porter - Lawler

Πηγή: Hellriegel, D., and Slocum, J. (1979), *Organizational Behavior*, West, St. Paul

Όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, το επίπεδο της ατομικής απόδοσης καθορίζεται όχι μόνο από το βαθμό της ατομικής προσπάθειας, αλλά και από τις ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τις αντιλήψεις των ρόλων (Hellriegel and Slocum, 1979).

Οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά αναφέρονται στη νοημοσύνη, στις χειρονακτικές δεξιότητες και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Εάν ένας υπάλληλος δεν διαθέτει αυτά τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για την απόδοση, τα υψηλά επίπεδα της προσπάθειας δεν μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλές αποδόσεις. Για παράδειγμα, ένα εσωστρεφές άτομο το οποίο προσπαθεί πολύ σκληρά για να αυξήσει τις πωλήσεις, μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικό όσο ένα εξωστρεφές άτομο. Οι αντιλήψεις των ρόλων αναφέρονται στο είδος των δραστηριοτήτων που οι άνθρωποι πιστεύουν ότι θα πρέπει να εκτελέσουν, προκειμένου να κάνουν μια δουλειά

με επιτυχία (Hellriegel and Slocum, 1979). Εάν ο εργαζόμενος δεν αντιλαμβάνεται το ρόλο του με τον ίδιο τρόπο που τον αντιλαμβάνεται και ο άμεσα προϊστάμενός του, τότε η προσπάθεια του εργαζομένου δεν θα οδηγήσει σε ικανοποιητική επίδοση (Καντάς, 1988).

Τα επιθυμητά αποτελέσματα από την υψηλή απόδοση, είναι οι ανταμοιβές. Αρχικά, οι Porter και Lawler περιλάμβαναν μόνο μια κατηγορία αμοιβών στο μοντέλο τους. Ωστόσο, οι εμπειρικές δοκιμές έδειξαν ότι αυτή η κατηγορία θα πρέπει να διαιρεθεί σε δύο ειδών ανταμοιβές, σε εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές. Εξωτερικές είναι οι ανταμοιβές που δίνονται από τον οργανισμό για την επίτευξη του έργου, όπως είναι ο μισθός και οι πρόσθετες παροχές. Δηλαδή, εκείνες που ο Herzberg ονομάζει παράγοντες υγιεινής. Εσωτερικές θεωρούνται οι ανταμοιβές που πηγάζουν από το ίδιο το άτομο όπως είναι η αναγνώριση και τα επιτεύγματα. Δηλαδή, εκείνες που ο Herzberg ονομάζει κίνητρα. Σε αντίθεση με τον Herzberg αυτό το μοντέλο εκτιμά ότι και οι δυο κατηγορίες αμοιβών μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους.

Τέλος, το μοντέλο αυτό δείχνει ότι το επίπεδο της ικανοποίησης καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ των πραγματικών ανταμοιβών που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και των ανταμοιβών που πιστεύουν ότι θα πρέπει να λαμβάνουν. Οι εργαζόμενοι συχνά συγκρίνουν τις ανταμοιβές που έλαβαν χάρη στις προσπάθειες που κατέβαλαν με τις προσπάθειες και ανταμοιβές άλλων εργαζομένων σε ανάλογες θέσεις. Αν παρατηρούνται ανισότητες, τότε προκαλείται δυσαρέσκεια (Hellriegel and Slocum, 1979).

Το μοντέλο Porter και Lawler έχει επικριθεί για διάφορους λόγους. Για παράδειγμα, η γενίκευση του μοντέλου μπορεί να περιορίζεται από το γεγονός ότι η έρευνα που συνοδεύει την ανάπτυξη του μοντέλου εστιάζεται αποκλειστικά στην αμοιβή που σχετίζεται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Απαιτείται περαιτέρω έρευνα, για να ελέγξει αν άλλες συνέπειες της απόδοσης, τόσο θετικές όσο και αρνητικές, όπως προαγωγή, υποβιβασμός, κόπωση έχουν το ίδιο αντίκτυπο για τους εργαζόμενους.

Από την άλλη πλευρά, αυτό το μοντέλο εξακολουθεί και σήμερα να θεωρείται ικανοποιητική περιγραφή της διαδικασίας της παρακίνησης και της σχέσης ανάμεσα στην απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, το μοντέλο επικεντρώνεται και παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της τρέχουσας πολιτικής και πρακτικής των ανταμοιβών (Steers et. al., 1996).

2.5.2.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης Adams

Η δίκαιη αμοιβή του εργατικού δυναμικού αποτελεί ένα από τα πιο πολύπλοκα και δυσεπίλυτα προβλήματα που εμφανίζονται στον επιχειρησιακό χώρο. Καθώς οι άνθρωποι εργάζονται και συνειδητοποιούν τα αποτελέσματα ή τις συνέπειες των πράξεών τους, αξιολογούν και το πόσο δίκαια τους συμπεριφέρεται η επιχείρηση. Μία θεωρία, που μας βοηθάει να κατανοήσουμε πως αξιολογούν οι άνθρωποι τις συνεισφορές και τα αποτελέσματά τους είναι η θεωρία του δικαίου που ανέπτυξε ο Adams (Bateman and Snell, 2011). Η θεωρία της δικαιοσύνης αναφέρει ότι τα επίπεδα της παρακίνησης μπορούν ενισχυθούν ή να μειωθούν ανάλογα με τις αποφάσεις των εργαζομένων για το αν η οργάνωση τους φέρεται δίκαια ή όχι (Hellriegel and Slocum, 1974).

Για να κρίνουν τη δικαιοσύνη, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τον εαυτό τους με τους άλλους, επικεντρωνόμενοι σε δυο μεταβλητές: στα εξερχόμενα και στα εισερχόμενα. Τα εξερχόμενα αναφέρονται στα όσα κερδίζουν οι εργαζόμενοι με την δουλειά τους όπως οικονομικές αμοιβές, προαγωγές κ.λ.π. Τα εισερχόμενα αναφέρονται στις συνεισφορές των εργαζομένων προς τον οργανισμό όπως χρόνος, προσπάθεια κ.λπ. Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τον δικό τους λόγο εξερχομένων/εισερχομένων με τον αντίστοιχο άλλων εργαζομένων. Ο αποκαλούμενος «άλλος» μπορεί να είναι κάποιο άτομο της ίδιας ή παρεμφερούς ομάδας, ένας υπάλληλος στον οργανισμό ή ακόμα και ένας συμμαθητής (Greenberg, Baron, 2013). Οι συγκρίσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι μπορεί να οδηγήσουν σε τρεις καταστάσεις. Την ανισότητα της υπέρ-αμοιβής, την ανισότητα της υπό-αμοιβής και την δίκαιη αμοιβή. Η αδικία μπορεί να προέρχεται από την υπέρ-αμοιβή ή υπό-αμοιβή ενός εργαζόμενου. Σύμφωνα με την θεωρία, υπάρχουν έξι εναλλακτικές για τους εργαζόμενους που επιθυμούν να μειώσουν το αίσθημα της αδικίας:

- Να αυξήσουν τις εισροές τους (π.χ. χρόνο και προσπάθεια), για να δικαιολογήσουν τις υψηλότερες ανταμοιβές τους, όταν αισθάνονται ότι είναι υπέρ-αμειβόμενοι σε σύγκριση με τους άλλους.
- Να μειώσουν τις εισροές τους, ώστε να αποζημιωθούν για τις χαμηλότερες αμοιβές τους όταν αισθάνονται υπό-αμειβόμενοι.
- Να διεκδικήσουν υψηλότερη ανταμοιβή, μέσω νομικών ή άλλων ενεργειών π.χ. σχηματίζοντας ένα σωματείο ή φεύγοντας πιο νωρίς από τη δουλειά.
- Να τροποποιήσουν τις συγκρίσεις τους, επιλέγοντας ένα άλλο πρόσωπο για να συγκρίνουν τους εαυτούς τους.

- Να διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα, δεχόμενοι ότι οι ανισότητες είναι δικαιολογημένες.
- Να εγκαταλείψουν την εργασία, εάν δεν μπορούν να επιλύσουν τις αδικίες.

Ορισμένες από αυτές τις αντιδράσεις μπορεί να είναι δαπανηρές για τον οργανισμό καθώς, για παράδειγμα, εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση, που θεωρούν ότι δεν αμείβονται επαρκώς, μπορεί να αποχωρήσουν από τον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο (Hellriegel and Slocum, 1974).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η αντίληψη που έχουν τα άτομα σχετικά με τις αμοιβές που λαμβάνουν συγκριτικά με τους άλλους προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία τους. Επομένως οι μάνατζερ θα πρέπει να παρέχουν συνεχή πληροφόρηση σε όλους τους εργαζόμενους τόσο για το περιεχόμενο των ανταμοιβών, όσο και για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για να δοθούν, ώστε να ενθαρρύνουν την αντίληψή τους ότι υφίσταται δικαιοσύνη. Η ενίσχυση της αντίληψης θα συμβάλει στην διαμόρφωση θετικής άποψης για το διευθυντή και θα αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Robbins et al., 2012).

Έρευνες έχουν δείξει ότι ατομικές διαφορές όπως προσωπικότητα, φύλο κ.τ.λ. μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αδικία. Για παράδειγμα, οι γυναίκες μπορεί να εναρμονιστούν με την αδικία, λόγω των διακρίσεων που πολλές από αυτές έχουν υποστεί (Gordon, 1999).

2.5.2.4 Η θεωρία του καθορισμού των στόχων του Locke

Αυτή η προσέγγιση για την παρακίνηση πρωτοεισήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες τη δεκαετία του 1960 από τον Locke και τους συνεργάτες του. Η θεωρία αποτέλεσε το κύριο αντικείμενο διερεύνησης κατά τη δεκαετία του 1980. Η τάση αυτή συνεχίστηκε και στη δεκαετία του 1990, με πάνω από τις μισές σχετικές επιστημονικές έρευνες που έχουν δημοσιευθεί να αφορούν επεκτάσεις και βελτιώσεις της θεωρίας.

Ο Locke προτείνει πως η πρόθεση του ατόμου να εργαστεί προς ένα συγκεκριμένο στόχο αποτελεί βασική πηγή παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά ενός στόχου και η διάθεση του ατόμου να εργαστεί προς ένα συγκεκριμένο στόχο επηρεάζονται από τα κίνητρα, την αυτοαντίληψη και τρόπο που καθορίζονται οι στόχοι. Οι δυο αυτοί παράγοντες με τη σειρά τους καθορίζουν τις συμπεριφορικές στρατηγικές που οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση (Arnoid et. al., 2005).

Η βασική ιδέα που υπάρχει πίσω από τη θεωρία αυτή είναι ότι, όταν τίθενται στόχοι, οι άνθρωποι στρέφουν την προσοχή τους σε αυτούς και εκτιμούν το πόσο καλά αποδίδουν. Δηλαδή συγκρίνουν την παρούσα ικανότητά τους να αποδίδουν με εκείνη που απαιτείται για να πετύχουν τον στόχο. Έτσι, σε δύσκολες καταστάσεις οι άνθρωποι θα εργαστούν σκληρότερα για να τον πετύχουν, αρκεί να πιστεύουν ότι έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν (Greenberg and Baron, 2013).

Η έννοια της δέσμευσης στους στόχους έχει γίνει πολύ σημαντική στην θεωρία καθορισμού των στόχων. Αυτή μπορεί να οριστεί ως μια απροθυμία του ατόμου να εγκαταλείψει ή να μειώσει το στόχο. Είναι σύνηθες το επιχείρημα, ότι αν τα άτομα δεν αισθάνονται δέσμευση για το στόχο, δεν καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξή του (Arnoid et. al., 2005).

Ένας τρόπος για να εξασφαλιστεί η δέσμευση στους στόχους είναι να εμπλέκονται οι εργαζόμενοι στη διαδικασία της στοχοθεσίας. Οι έρευνες έδειξαν ότι οι άνθρωποι αποδέχονται καλύτερα τους στόχους στον καθορισμό των οποίων έχουν συμμετάσχει, παρά εκείνους που τους αναθέτουν οι προϊστάμενοι. Η συμμετοχή δεν βοηθά μόνο τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν καλύτερα τους στόχους, αλλά διασφαλίζει ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί δεν είναι παράλογοι (Greenberg and Baron, 2013).

Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν κατά τις δεκαετίες 1970 και 1980 επιβεβαιώνουν και υποστηρίζουν σταθερά τη θεωρία του καθορισμού των στόχων (Arnoid et. al., 2005). Τα κυριότερα αποτελέσματα των ερευνών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Οι στόχοι, για να έχουν παρακινητική δύναμη, πρέπει να είναι σαφείς, συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και όχι αόριστοι. Δεν αρκούν οδηγίες του τύπου «βάλε τα δυνατά σου» ή «να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα» (Καντάς, 1988). Οι άνθρωποι θεωρούν τους συγκεκριμένους στόχους πιο ενδιαφέροντες και προσπαθούν να τους επιτύχουν, όχι μόνο για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες των άλλων, αλλά και να πεισθούν οι ίδιοι ότι έχουν αποδώσει καλά.

Μια από τις διασημότερες μελέτες που επιβεβαιώνουν την αρχή αυτή είναι η μελέτη που διεξήχθη σε ένα εργοστάσιο ξυλείας στην Oklahoma. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν υπάλληλοι που φόρτωναν κορμούς δέντρων από τα δάση και τους μετέφερναν σε κοντινό πριονιστήριο της εταιρείας. Πριν την εφαρμογή της μεθόδου αυτής οι εργάτες φόρτωναν κορμούς μόνο σε ποσοστό 60% της χωρητικότητας που τους επέτρεπε ο νόμος, σπαταλώντας έτσι δρομολόγια που κόστιζαν χρήματα στην

εταιρεία. Τρεις μήνες αργότερα τέθηκε ένας συγκεκριμένος στόχος που προκαλούσε τους υλοτόμους να φορτώνουν τα φορτηγά σε ποσοστό 94% της χωρητικότητάς τους. Έξι μήνες αργότερα, το ποσοστό του μεταφερόμενου φορτίου ξεπέρασε κατά μέσο όρο το 90% (Hellriegel and Slocum, 1979).

Επίσης, όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι, τόσο υψηλότερη είναι η απόδοση των εργαζομένων. Ένας στόχος που είναι πολύ εύκολο να επιτευχθεί, δεν θα επιφέρει τις επιθυμητές αυξήσεις στην απόδοση. Η ερμηνεία που δίνεται είναι ότι οι δύσκολοι στόχοι δίνουν νόημα και σκοπό στην μονότονη εργασία και δημιουργούν στους ανθρώπους ένα αίσθημα επιτυχίας. Οι άνθρωποι θα εργαστούν σκληρά για να επιτύχουν προκλητικούς στόχους, μόνο όταν αυτοί εμπίπτουν στα όρια των ικανοτήτων τους. Αν οι στόχοι είναι υπερβολικά δύσκολοι, οι άνθρωποι τους απορρίπτουν ως μη ρεαλιστικούς και εφικτούς (Greenberg and Baron, 2013). Δηλαδή, οι στόχοι πρέπει να είναι αρκετά υψηλοί για να εμπνέουν καλύτερη απόδοση, αλλά όχι τόσο υψηλοί ώστε να μην μπορούν να τους φτάσουν οι άνθρωποι (Bateman and Snell, 2011).

Η παροχή ανατροφοδότησης (feedback) σχετικά με την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων είναι απαραίτητη, γιατί βοηθά τους εργαζόμενους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Συγκεκριμένα, ενημερώνει τους εργαζόμενους ότι πράττουν ορθά και οφείλουν να συνεχίσουν ή ότι δεν ενεργούν όπως θα έπρεπε και θα πρέπει να αναζητήσουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές. Επίσης, βοηθά τους ανθρώπους να προσδιορίσουν πόσο καλά τα πηγαίνουν, ενισχύοντας έτσι την πεποίθησή τους ότι είναι ικανοί να εκτελέσουν μια εργασία (Greenberg and Baron, 2013).

Ένα ζήτημα που συζητήθηκε ιδιαίτερα, σχετικά με τη θεωρία του καθορισμού των στόχων, είναι ο ρόλος των οικονομικών κινήτρων κατά την ανάθεση και αποδοχή των στόχων. Οι Lock και Latham (1990) ανέφεραν ότι οι οικονομικές ανταμοιβές παρέχουν κίνητρο και συνεπώς ενισχύουν την απόδοση, διότι αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων σε έναν στόχο. Αυτό συμβαίνει μόνο όταν τα οικονομικά κίνητρα είναι πράγματι υψηλά και όχι δεσμευμένα με στόχους που γίνονται αντιληπτοί ως ακατόρθωτοι (Arnoid et. al., 2005).

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η θεωρία του καθορισμού των στόχων αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιούν οι διευθυντές για να παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους. Εταιρείες, τόσο μεγάλες όσο και μικρές βασίζονται στην τεχνική της στοχοθεσίας και η αποτελεσματικότητά της έχει αποδειχθεί ευρέως (Greenberg and Baron, 2013).

2.5.3 Το χρήμα ως παράγοντας παρακίνησης

Πολλοί συγγραφείς έχουν κάνει ιδιαίτερη αναφορά στο ρόλο του χρήματος ως παρακινητικού παράγοντα. Για τον Maslow, το χρήμα αποτελεί κίνητρο μόνο για τα άτομα που δεν έχουν ικανοποιήσει την κατηγορία των αναγκών επιβίωσης. Ο Taylor υποστηρίζει ότι ο υψηλός μισθός αποτελεί πρώτιστο παράγοντα υποκίνησης, για να καταβληθεί προσπάθεια. Αντίθετα, ο Herzberg τοποθετεί το χρήμα στους παράγοντες που δεν υπηρετούν την παρακίνηση, δηλαδή στους παράγοντες υγιεινής. Σύμφωνα με τους συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι το χρήμα είναι βασικός παράγοντας παρακίνησης, το χρήμα έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα ως συμβολικό όργανο ανταλλαγής αγαθών και προσφέρει ένα μέτρο σύγκρισης για την αξιολόγηση της επιτυχίας του ατόμου (Bennett, 2001).

Τα χρηματοοικονομικά κίνητρα είναι πιο αποτελεσματικά όταν συνδέονται με την απόδοση, καθώς προσλαμβάνουν την έννοια της επιβράβευσης και αναγνώρισης. Η πληρωμή που είναι σχετική με την αποδοτικότητα παρακινεί τα άτομα να εργαστούν σκληρότερα. Για να γίνει όμως σύνδεση ανάμεσα στην αμοιβή και την παρακίνηση, πρέπει τα άτομα να συμφωνούν με τους διευθυντές για την αξία της. Έτσι, πολλοί οργανισμοί επιχειρούν να αυξήσουν την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων μέσω συστημάτων οικονομικών κινήτρων. Τα συστήματα αυτά θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε ατομικά κίνητρα, όπως είναι τα πριμ που δίνονται στους εργαζόμενους που εκπληρώνουν με επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης και τα ομαδικά κίνητρα, όπως είναι η συμμετοχή στα κέρδη του οργανισμού. Στα ομαδικά κίνητρα, η ατομική συνεισφορά εκτιμάται ανάλογα με το ποσό της συνεισφοράς στην ομαδική προσπάθεια (Durbin, 2004).

2.5.4 Παρακίνηση και σχεδιασμός εργασίας

Ένας τομέας πρακτικής, στον οποίο εφαρμόζονται οι θεωρίες παρακίνησης είναι ο σχεδιασμός εργασίας που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται καθήκοντα, για να διαμορφωθεί μια ολοκληρωμένη θέση εργασίας (Bennett, 2001). Το επιστημονικό μάνατζμεντ, το οποίο αναπτύχθηκε από τον Frederick W. Taylor, επιχείρησε να αυξήσει την παραγωγικότητα σχεδιάζοντας επαγγέλματα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, οι τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες εργασίες που έχουν σχεδιαστεί σύμφωνα με τις αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα πλήξης και αποξένωσης. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι

παρέχουν εργασία χαμηλής ποιότητας και συχνά απουσιάζουν ή παραιτούνται από την εργασία τους. Αυτές οι αρνητικές συνέπειες οδήγησαν στην ανάπτυξη εναλλακτικών τρόπων εργασιακού σχεδιασμού όπως είναι η διεύρυνση, η εναλλαγή και ο εμπλουτισμός της εργασίας (Schermerhorn, 2012).

Η διεύρυνση της εργασίας χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και αφορά την αύξηση της ποικιλίας του έργου ενός εργαζομένου, συνδυάζοντας εξειδικευμένα καθήκοντα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο απαιτήσεων. Η προσθήκη καθηκόντων με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ότι αυξάνει την οριζόντια εργασιακή φόρτιση.

Οι υποστηρικτές της διεύρυνσης εργασίας υποστηρίζουν ότι αυτή μπορεί να αυξήσει την επαγγελματική ικανοποίηση, την παρακίνηση και την ποιότητα της παραγωγής ενός εργαζομένου. Δυστυχώς η έρευνα αποδεικνύει ότι η διεύρυνση των θέσεων εργασίας από μόνη της δεν έχει σημαντική και διαρκή θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Οι ερευνητές προτείνουν τη διεύρυνση της εργασίας ως μέρος μιας ευρύτερης προσέγγισης που χρησιμοποιεί πολλαπλές τεχνικές σχεδίασης εργασίας (Kreitner and Kinicki, 2001).

Μια άλλη εναλλακτική είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας. Όπως και η διεύρυνση της εργασίας, σκοπός της εναλλαγής εργασιών είναι να αυξήσει την ποικιλία των καθηκόντων, μετακινώντας περιοδικά τους εργαζόμενους σε εργασίες με διαφορετικές αναθέσεις καθηκόντων (Schermerhorn, 2012). Οι μάνατζερ πιστεύουν ότι η εναλλαγή θέσεων εργασίας μπορεί να τονώσει το ενδιαφέρον και την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς παρέχει μια πιο ευρεία γνώση του οργανισμού. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας χρησιμοποιείται συχνά ως προσέγγιση εκπαίδευσης, βοηθώντας τους ανθρώπους να μάθουν να εκτελούν διάφορες εργασίες. Η εκπαίδευση αυτή με τη σειρά της προσφέρει στους εργαζόμενους ευκαιρίες για εξέλιξη καριέρας (Bateman and Snell, 2011).

Αν και ορισμένες εταιρείες έχουν εφαρμόσει προγράμματα εναλλαγής εργασιών πολλά από τα υποσχόμενα κέρδη αυτών των προγραμμάτων δεν έχουν ερευνηθεί επαρκώς. Έτσι, είναι δύσκολο να βγάλουμε οποιαδήποτε εμπειρικά συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητά τους (Kreitner and Kinicki, 2001).

Μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας που είναι η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας των δυο παραγόντων του Herzberg. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να παρακινηθεί όταν ένα ή περισσότερα καθήκοντα χωρίς νόημα προστίθενται σε προϋπάρχοντα ή όταν εναλλάσσονται

αναθέσεις ανάμεσα σε εξίσου ασήμαντα καθήκοντα (Schermerhorn, 2012). Αντίθετα, υποστηρίζει ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας δίνει στους εργαζόμενους όχι μόνο τη δυνατότητα να εκτελούν περισσότερα καθήκοντα αλλά και καθήκοντα που ανήκουν σε υψηλότερο επίπεδο δεξιοτήτων και υπευθυνότητας. Συγκεκριμένα ο εμπλουτισμός της εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο των εργασιών τους (Koontz and O' Donnell, 1980-1983).

Παρόλο που τα στοιχεία δείχνουν ότι τα προγράμματα εμπλουτισμού της εργασίας έχουν επιτυχία, υπάρχουν περιορισμοί στην εφαρμογή τους. Ένας από αυτούς είναι η δυσκολία εφαρμογής, καθώς ο επανασχεδιασμός των υπαρχουσών εγκαταστάσεων για να μπορεί να γίνει ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι δαπανηρός. Επίσης, η τεχνολογία που χρειάζεται για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, καθιστά μη πρακτικό τον επανασχεδιασμό τους. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η έλλειψη αποδοχής από τους εργαζόμενους. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι ορισμένοι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν την πρόσθετη ευθύνη που συνδέεται με την εκτέλεση των διευρυμένων καθηκόντων τους (Greenberg and Baron, 2013).

2.5.4.1 Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Ακολουθώντας τις προτάσεις του Herzberg οι Hackman και Oldham ανέπτυξαν ένα πιο ολοκληρωμένο μοντέλο σχεδιασμού εργασίας. Σύμφωνα με την θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται και παρακινούνται όταν αντιλαμβάνονται ότι οι θέσεις τους είναι σημαντικές, όταν δημιουργούν ένα αίσθημα ευθύνης και όταν εξασφαλίζουν ότι παρέχεται ανατροφοδότηση. Ένας στόχος της σχεδίασης εργασίας είναι να δημιουργηθούν δουλειές που οι εργαζόμενοι θα απολαμβάνουν να κάνουν. Όσοι απολαμβάνουν την εργασία τους, ίσως να μην έχουν ανάγκη το επιπρόσθετο κίνητρο των υψηλών αμοιβών και των εντυπωσιακών τίτλων εργασίας. Μια αμερικανική έρευνα, που έγινε σε 1200 υπαλλήλους, έδειξε ότι η φύση της εργασίας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που καθορίζει τα αισθήματα των ανθρώπων σχετικά με την παραμονή τους στον οργανισμό και αποτελεί κίνητρο για να εργαστούν σκληρά (Hellriegel and Slocum, 1974).

Το μοντέλο αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις: τα βασικά χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, τις ψυχολογικές καταστάσεις και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας περιγράφει τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις που απαιτούνται για να δημιουργηθεί υψηλού επιπέδου παρακίνηση στον χώρο εργασίας. Η βιωμένη σημασία της εργασίας, που αναφέρεται στο βαθμό που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως σημαντική και πολύτιμη. Για παράδειγμα οι άνθρωποι που εργάζονται στον τομέα της υγείας κατανοούν ότι οι προσπάθειές τους σώζουν ζωές. Η υπευθυνότητα για το έργο, που αναφέρεται στο αν οι άνθρωποι αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους. Τέλος, η γνώση των αποτελεσμάτων που αναφέρεται στον βαθμό που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο της εργασίας τους (Greenberg and Baron, 2013).

Αυτές οι ψυχολογικές καταστάσεις, με τη σειρά τους, επηρεάζονται από την παρουσία ή απουσία πέντε εργασιακών χαρακτηριστικών: Το πρώτο από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποικιλία προσόντων, δηλαδή το εύρος των διαφορετικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Η διεύρυνση των δεξιοτήτων που απαιτούνται σε μια εργασία είναι καθοριστικής σημασίας για πολλούς εργαζομένους, καθώς λειτουργεί σε αυτούς ως μια μορφή αμοιβής. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η ταυτότητα του επιτελούμενου έργου, που αναφέρεται στην ολοκλήρωση ενός συνολικού και αναγνωρίσιμου μέρους της εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ταυτότητας του επιτελούμενου έργου αποτελεί η περίπτωση της συγγραφέως, η οποία διαβάζει το βιβλίο που έχει μόλις δημοσιεύσει και στο οποίο αναγνωρίζει τις προτάσεις και παραγράφους που έχει γράψει η ίδια. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η σπουδαιότητα του έργου, που ισοδυναμεί με την επίδραση που έχει η εργασία του στη ζωή ή στις ζωές των άλλων ανθρώπων. Ο εργαζόμενος νιώθει μεγάλη ικανοποίηση, όταν συνειδητοποιεί ότι η απόδοσή του στην εργασία επηρεάζει τις ζωές των άλλων (Mondy, 2011). Το τέταρτο χαρακτηριστικό είναι η αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ελευθερία, ανεξαρτησία και τη δυνατότητα ο εργαζόμενος να προγραμματίζει την εργασία του και να καθορίζει τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεσή της (Hellriegel and Slocum, 1974). Το πέμπτο, τέλος, χαρακτηριστικό της εργασίας είναι η επανατροφοδότηση (feedback) που αναφέρεται στην πληροφόρηση που δέχονται οι εργαζόμενοι σε σχέση με το βαθμό επιτυχίας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους (Mondy, 2011).

Έρευνες έχουν δείξει ότι, όταν οι εργαζόμενοι ασκούν επαγγέλματα που περιλαμβάνουν τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά αισθάνονται δέσμευση με την εργασία τους και καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας υπογραμμίζει ότι η δύναμη της ανάγκης για ανάπτυξη, δηλαδή η επιθυμία του εργαζόμενου για προκλήσεις, επιτεύγματα και μάθηση, επηρεάζει το πώς αντιμετωπίζει την εργασία του. Οι εργαζόμενοι με ισχυρή επιθυμία για ανάπτυξη αντιδρούν θετικά σε εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας, ενώ εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από ασθενή ανάγκη για ανάπτυξη μπορεί να εκλάβουν μια τέτοια θέση ως δυσάρεστη και μη εποικοδομητική. Η έρευνα υποστηρίζει ότι οι εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας δεν είναι για όλους. Παρόλα αυτά, πολλοί άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από θέσεις εργασίας που τους δημιουργεί ένα αίσθημα ευθύνης και νοήματος (Hellriegel and Slocum, 1974).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

3.1 Ιστορία του Νοσοκομείου

Για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, ήταν απαραίτητη η συλλογή πληροφοριών και δεδομένων που συγκεντρώθηκαν από το Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ». Το νοσοκομείο ιδρύθηκε από την Σ. Σλήμαν το 1902 ως πρώτο «λαϊκό» Σανατόριο της Ελλάδας και έκτοτε έχει συνδέσει το όνομά του με την αντιμετώπιση της πνευμονικής φυματίωσης στη χώρα μας. Το 1936 μετατράπηκε σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και επεκτάθηκε κτιριακά με παράλληλη σημαντική αναβάθμιση των προσφερόμενων υγειονομικών υπηρεσιών. Από το 1950 το Νοσοκομείο «Σωτηρία» βαθμιαία μεταβάλλεται σε διαγνωστικό και θεραπευτικό κέντρο του συνόλου των νοσημάτων του αναπνευστικού, ιδρύοντας παράλληλα το πρώτο εν Ελλάδι Κέντρο Αντιμετώπισης της Αναπνευστικής Ανεπάρκειας. Σήμερα, το μικρό Σανατόριο των αρχών του 20ου αιώνα, έχοντας 710 ανεπτυγμένες κλίνες αναγνωρίζεται ως το μεγαλύτερο πνευμονολογικό κέντρο στην Ελλάδα και από τα μεγαλύτερα της Ευρώπης, με ταυτόχρονη και προοδευτική μετατροπή του σε Γενικό Νοσοκομείο μετά την εγκατάσταση Παθολογικών και Χειρουργικών κλινικών του Ε.Σ.Υ. και του Πανεπιστημίου.

3.2 Στόχος του Νοσοκομείου

Στόχος του Γενικού Νοσοκομείου Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ» είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας σε όλους τους πολίτες, αναπτύσσοντας το προσωπικό και πετυχαίνοντας παράλληλα το μικρότερο δυνατό κόστος.

Συγκεκριμένα, βάσει του 737/01-04-13 ΦΕΚ τεύχος Β', σκοπός του Νοσοκομείου είναι:

- Η παροχή Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στον πληθυσμό ευθύνης της 1ης ΥΠΕ Αττικής, καθώς και σε ασθενείς που παραπέμπονται από άλλες ΥΠΕ.
- Η συνεχής εκπαίδευση και η επιμόρφωση ιατρών, νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών υγείας, με την ανάπτυξη και εφαρμογή ανάλογων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Η ανάπτυξη και προαγωγή της έρευνας στον τομέα της Υγείας.

- Η εφαρμογή νέων μεθόδων και μορφών περίθαλψης, με στόχο την αποτελεσματική προώθηση της υγείας των πολιτών.
- Η ανάπτυξη διαδικασιών που υλοποιούν τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται από το Υπουργείο Υγείας, την 1η ΥΠΕ Αττικής και το Διοικητικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου.
- Λειτουργία Κέντρου Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.) με σκοπό την υλοποίηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.

3.3 Οργανωτική Δομή και Διάρθρωση

Το Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ» αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), το οποίο υπόκειται στον έλεγχο και την εποπτεία του Διοικητή της 1ης Υγειονομικής Περιφέρειας Αττικής.

Όργανα διοίκησης του Νοσοκομείου είναι: α) Το Διοικητικό Συμβούλιο, β) ο Διοικητής του Νοσοκομείου και γ) ο Αναπληρωτής Διοικητής.

Προκειμένου να διευκολυνθεί ο τρόπος διοίκησης, το Νοσοκομείο απαρτίζεται από τρεις υπηρεσίες: Ιατρική, Νοσηλευτική και Διοικητική – Οικονομική που αποτελούν τις αντίστοιχες διευθύνσεις. Επίσης, διαθέτει τρία αυτοτελή τμήματα: 1) Ελέγχου Ποιότητας, 2) Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης και 3) Οργάνωσης Πληροφορικής, καθώς και ένα Ειδικό Γραφείο Υποστήριξης του Πολίτη.

Κάθε Υπηρεσία, Αυτοτελές Τμήμα και Ειδικό Γραφείο έχει τη δική του ιεραρχική διάρθρωση και συγκρότηση. Τα Αυτοτελή Τμήματα υπάγονται απευθείας στον Διοικητή του Νοσοκομείου. Το Ειδικό Γραφείο υπάγεται απευθείας στον Αναπληρωτή Διοικητή.

Η ιατρική υπηρεσία του χωρίζεται σε επτά τομείς: Α΄ Παθολογικός τομέας, Β΄ Παθολογικός τομέας, Γ΄ Παθολογικός τομέας, Χειρουργικός τομέας, Ψυχιατρικός τομέας, Εργαστηριακός τομέας και τομέας Δημόσιας Υγείας. Με ανάλογο τρόπο χωρίζεται και η Νοσηλευτική υπηρεσία, ενώ η Διοίκηση διαρθρώνεται σε υποδιευθύνσεις και τμήματα όπως η Τεχνική, Διοικητική και Οικονομική υποδιεύθυνση.

3.4 Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δόθηκαν από το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το προσωπικό που υποστηρίζει τις λειτουργίες του Νοσοκομείου ανέρχεται

σε 1285 άτομα, τα οποία κατανέμονται ανά υπηρεσία σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1

Κατανομή Προσωπικού ανά Υπηρεσία

Υπηρεσία	Αριθμός απασχολούμενων ατόμων
Νοσηλευτική Υπηρεσία	651
Ιατρική Υπηρεσία	301
Διοικητική-Οικονομική Υπηρεσία	303
Σύνολο	1285

Οι θέσεις του μόνιμου προσωπικού ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες: α) Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), β) Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), γ) Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και δ) Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Το Νοσοκομείο αποτελεί έναν οργανισμό στον οποίο ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά του. Η Διοίκηση, επομένως, θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση του προσωπικού, καθώς αυτές οδηγούν στη βελτίωση της προσωπικής και κατά συνέπεια της οργανωσιακής απόδοσης σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας και συνολικής παραγωγικότητας.

Πρωταρχικός, λοιπόν, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μετρήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και να διερευνήσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους που απασχολούνται στον τομέα της Υγείας και συγκεκριμένα στο Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ».

Οι επιμέρους στόχοι είναι:

- Να μετρήσει το επίπεδο της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και το επίπεδο της ικανοποίησης από συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας όπως το αντικείμενο της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές, οι συνάδελφοι, ο προϊστάμενος, οι προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης και η Διοίκηση του οργανισμού.
- Να διερευνήσει την ύπαρξη ή μη συσχετίσεων μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων.
- Να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους που παρακινούν τους εργαζόμενους, ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Να εκτιμήσει τον βαθμό της δέσμευσης των εργαζομένων προς τον οργανισμό.

4.2 Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Απρίλιο και Μάιο του 2016 στο Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ». Για τους σκοπούς της έρευνας σχεδιάστηκε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθύνεται στο Νοσηλευτικό και Διοικητικό προσωπικό του Νοσοκομείου. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο περιέχει 40 ερωτήσεις κλειστού τύπου με κλίμακα

μέτρησης από 1-5, όπου το 1 αντιπροσωπεύει το κατώτερο και το 5 το ανώτερο όριο και αποτελείται από 4 μέρη ως εξής:

Το πρώτο μέρος περιέχει ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος όπως ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση.

Στο δεύτερο μέρος εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τη φύση της εργασίας τους αυτής καθαυτής, τις συνθήκες εργασίας, την οικονομική αμοιβή, τις σχέσεις με τους συνεργάτες και τον προϊστάμενό τους, τις προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης, την ηγεσία και τον οργανισμό.

Στο τρίτο μέρος οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν κατά πόσο ορισμένοι παράγοντες όπως η αύξηση αποδοχών, οι συνθήκες εργασίας, η αναγνώριση, οι δυνατότητες ανάπτυξης και προαγωγών, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες και τον προϊστάμενο θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους.

Τέλος, στο τέταρτο μέρος οι εργαζόμενοι καλούνται να ορίσουν κατά πόσο συμφωνούν με κάποιες φράσεις που περιγράφουν πως νιώθουν για τη δουλειά και τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται.

Συνολικά διανεμήθηκαν 280 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα 235 (ποσοστό ανταπόκρισης 83,93%).

Η καταγραφή και η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχτηκαν έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

4.3 Έλεγχος αξιοπιστίας

Προκειμένου να ελέγξουμε κατά πόσο το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, σε σχέση πάντα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από το συγκεντρωθέν δείγμα, θεωρείται έγκυρο, εφαρμόστηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, για τις μεταβλητές που ήταν εφικτή η εφαρμογή του. Ο στατιστικός έλεγχος α του Cronbach's αποτελεί έναν συντελεστή αξιοπιστίας ο οποίος είθισται να χρησιμοποιείται ως μέτρο εσωτερικής συνέπειας, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις ερευνών που πραγματοποιούνται με ερωτηματολόγιο (Allen and Yen, 2002).

Μέσα από τον παραπάνω έλεγχο, προκύπτει μία τιμή βάσει της οποίας χαρακτηρίζεται ένα ερωτηματολόγιο ως αξιόπιστο ή μη αξιόπιστο. Πιο συγκεκριμένα, τιμές μικρότερες του 0.70 υποδεικνύουν χαμηλή αξιοπιστία, ενώ όσο υπερβαίνουμε την τιμή 0.70, τόσο αυξάνεται η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

Στη συγκεκριμένη μελέτη, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα η τιμή του Alpha του Cronbach's προέκυψε ίση με 0.922 υποδεικνύοντας πολύ σημαντικό αποτέλεσμα.

Πίνακας 4.1
Στατιστική αξιοπιστία α

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	40

Δηλαδή, επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της συγκεκριμένης μελέτης, άρα και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν τελικά από αυτή.

4.4 Αποτελέσματα έρευνας

Για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης συγκεντρώθηκε ένα ικανοποιητικό δείγμα 235 εργαζομένων, απασχολούμενων στο χώρο της Υγείας. Προκειμένου να γίνει καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων, στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία ανά ερώτηση/μεταβλητή. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται παρουσίαση της συχνότητας, του ποσοστού, του έγκυρου ποσοστού (μετά την εξαίρεση εκλιπουσών τιμών), καθώς και του αθροιστικού ποσοστού, ενώ στο παράρτημα παρατίθενται τα σχετικά γραφήματα μπάρας ανά ερώτηση. Τα μέτρα αυτά κρίθηκαν ως πιο κατάλληλα, καθώς το σύνολο των ερωτήσεων της μελέτης οδήγησε στη δημιουργία κατηγορικών μεταβλητών.

4.5 Ανάλυση δείγματος

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.2, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη μελέτη ήταν γυναίκες, σε ποσοστό 80.4%, γεγονός που αποδεικνύει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στο χώρο της υγείας είναι γυναίκες.

Πίνακας 4.2
Περιγραφικά στοιχεία για το φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	46	19.6	19.6	19.6
	Γυναίκα	189	80.4	80.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Παρόλο που στη μελέτη συμμετείχαν άτομα όλων των ηλικιακών ομάδων, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 40-49 ετών (51.9%). Το 26 % του δείγματος δήλωσε 50-59 ετών, ενώ ελάχιστοι ήταν εκείνοι που δήλωσαν άνω των 60 ετών (1.3%). Τα ακριβή αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.3 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.3

Περιγραφικά στοιχεία για την ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29	7	3.0	3.0	3.0
	30-39	42	17.9	17.9	20.9
	40-49	122	51.9	51.9	72.8
	50-59	61	26.0	26.0	98.7
	60 και άνω	3	1.3	1.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.4, οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων (74.5%) στην οικογενειακή κατάσταση δήλωσαν έγγαμοι, ενώ το υπόλοιπο 25.5 % δήλωσαν άγαμοι.

Πίνακας 4.4

Περιγραφικά στοιχεία για την οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος	175	74.5	74.5	74.5
	Άγαμος	60	25.5	25.5	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 38.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έχει ολοκληρώσει τη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 32.3% ότι είναι απόφοιτοι Ανώτατης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό (1,3%) είναι κάτοχοι διδακτορικού. Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5.

Πίνακας 4.5

Περιγραφικά στοιχεία για το επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΕ	11	4.7	4.7	4.7
	ΔΕ	91	38.7	38.7	43.4
	ΤΕ	76	32.3	32.3	75.7
	ΠΕ	10	4.3	4.3	80.0
	Μεταπτυχιακό	44	18.7	18.7	98.7
	Διδακτορικό	3	1.3	1.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.6, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (53.6%) δήλωσε ότι έχει προϋπηρεσία άνω των 20 ετών, ενώ ένα μικρό ποσοστό (13%) δήλωσε ότι εργάζεται έως 5 χρόνια. Αυτό το εύρημα πιθανόν αντανακλά τη μείωση των προσλήψεων που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στο Δημόσιο τομέα.

Πίνακας 4.6

Περιγραφικά στοιχεία για τα έτη εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 5 έτη	13	5.5	5.5	5.5
	6-10	34	14.5	14.5	20.0
	11-15	25	10.6	10.6	30.6
	16-20	37	15.7	15.7	46.4
	Πάνω από 20	126	53.6	53.6	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Το 83.0% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι απασχολείται ως Νοσηλευτικό προσωπικό, ενώ το υπόλοιπο 17.0% έχει αναλάβει διοικητική θέση (Πίνακας 4.7).

Πίνακας 4.7

Περιγραφικά στοιχεία για τη θέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Νοσηλευτικό προσωπικό	195	83.0	83.0	83.0
	Διοικητικό προσωπικό	40	17.0	17.0	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Το αποτέλεσμα αυτό είναι λογικό, καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων που απασχολούνται στο νοσοκομείο ανήκει στη Νοσηλευτική Υπηρεσία.

4.4.2 Ανάλυση παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης

Τα ερωτηματολόγια με τις απαντήσεις των εργαζομένων αναλύθηκαν και τα αποτελέσματά τους παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων φαίνεται να είναι μετρίως (35.3%) ή και πολύ (35.3%) ικανοποιημένοι από την ποικιλία και τη σπουδαιότητα των καθηκόντων που τους ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλά το ενδιαφέρον τους. Στον Πίνακα 4.8 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ακριβή αποτελέσματα.

Πίνακας 4.8
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα ποικιλία και
σπουδαιότητα των καθηκόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	6.4	6.4	6.4
	Λίγο	29	12.3	12.3	18.7
	Μέτρια	83	35.3	35.3	54.0
	Πολύ	83	35.3	35.3	89.4
	Πάρα πολύ	25	10.6	10.6	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Επίσης, μέτρια έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι ερωτηθέντες και από την ελευθερία πρωτοβουλιών που τους δίνεται στον τομέα της δουλειάς τους (Πίνακας 4.9).

Πίνακας 4.9
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα ελευθερία
πρωτοβουλιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	2.6	2.6	2.6
	Λίγο	31	13.2	13.2	15.7
	Μέτρια	87	37.0	37.0	52.8
	Πολύ	82	34.9	34.9	87.7
	Πάρα πολύ	29	12.3	12.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Αναφορικά με τον καθημερινό όγκο εργασίας, οι απόψεις δίστανται σχετικά με το αν συμβάλλει στην ικανοποίησή τους, με ποσοστό 34.9% του δείγματος να δηλώνει λίγο έως καθόλου ικανοποιημένο ενώ το υπόλοιπο 66.1% ανέφερε μέτρια έως πάρα πολύ ικανοποιημένο, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.10 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.10
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα καθημερινός όγκος εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	34	14.5	14.5	14.5
	Λίγο	48	20.4	20.4	34.9
	Μέτρια	76	32.3	32.3	67.2
	Πολύ	53	22.6	22.6	89.8
	Πάρα πολύ	24	10.2	10.2	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (40,9%) δήλωσαν μετρίως ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπήρξαν και οι ακραίες περιπτώσεις με το 4.7% των ερωτηθέντων να δηλώνουν δυσαρεστημένοι, ενώ το 7.7% πάρα πολύ ευχαριστημένοι. Τα ακριβή ποσοστά παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.11.

Πίνακας 4.11
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αντικείμενο της εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	4.7	4.7	4.7
	Λίγο	23	9.8	9.8	14.5
	Μέτρια	96	40.9	40.9	55.3
	Πολύ	87	37.0	37.0	92.3
	Πάρα πολύ	18	7.7	7.7	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Παρόλο που το 26.8% των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ ικανοποιημένο και αντίστοιχα το 11.9% πάρα πολύ ικανοποιημένο από το ωράριο εργασίας, ωστόσο, δεν

αντιπροσωπεύει τη γενική εικόνα, καθώς άνω του 30% δηλώνει δυσαρέσκεια, ενώ το 29.4% έχει ουδέτερη άποψη (Πίνακας 4.12).

Πίνακας 4.12
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα ευελιξία στο ωράριο
εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	37	15.7	15.7	15.7
	Λίγο	38	16.2	16.2	31.9
	Μέτρια	69	29.4	29.4	61.3
	Πολύ	63	26.8	26.8	88.1
	Πάρα πολύ	28	11.9	11.9	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όμοια είναι η εικόνα που παρουσιάζεται και για την περίπτωση της ικανοποίησης αναφορικά με τον αριθμό ημερών αδείας. Δεν απεικονίζεται συγκεκριμένα θετική ή αρνητική άποψη, ενώ τα ακριβή αποτελέσματα παρουσιάζονται στη συνέχεια, στον Πίνακα 4.13.

Πίνακας 4.13
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αριθμός των ημερών
αδείας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	32	13.6	13.6	13.6
	Λίγο	47	20.0	20.0	33.6
	Μέτρια	61	26.0	26.0	59.6
	Πολύ	68	28.9	28.9	88.5
	Πάρα πολύ	27	11.5	11.5	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Το 31.9% των ερωτηθέντων διατηρεί ουδέτερη άποψη αναφορικά με το περιβάλλον εργασίας. Το 30% δηλώνει ευχαριστημένο, ενώ άνω του 30% λίγο ευχαριστημένο έως δυσαρεστημένο (Πίνακας 4.14).

Πίνακας 4.14**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα περιβάλλον εργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	38	16.2	16.2	16.2
	Λίγο	50	21.3	21.3	37.4
	Μέτρια	75	31.9	31.9	69.4
	Πολύ	54	23.0	23.0	92.3
	Πάρα πολύ	18	7.7	7.7	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Μέτρια ευχαριστημένοι (47.2%) έως και πολύ ευχαριστημένοι (20.9%) δηλώνουν οι ερωτηθέντες σχετικά με τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται. Επίσης, καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι δηλώνουν το 28,1% των εργαζομένων. Ο Πίνακας 4.15 που ακολουθεί περιλαμβάνει αναλυτικά τα αποτελέσματα.

Πίνακας 4.15**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα συνθήκες εργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	9.8	9.8	9.8
	Λίγο	43	18.3	18.3	28.1
	Μέτρια	111	47.2	47.2	75.3
	Πολύ	49	20.9	20.9	96.2
	Πάρα πολύ	9	3.8	3.8	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Η περίπτωση της οικονομικής αμοιβής δίνει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την ικανοποίηση των ερωτηθέντων. Εκτός από ένα άτομο που δηλώνει μεγάλη ικανοποίηση και άλλα 13 που επίσης φαίνονται ευχαριστημένα από τις απολαβές τους, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται να είναι μέτρια έως καθόλου ικανοποιημένη από τις οικονομικές αμοιβές (Πίνακας 4.16). Το αποτέλεσμα αυτό είναι αναμενόμενο, καθώς τα τελευταία χρόνια υπάρχει συνεχής μείωση των μισθών των δημοσίων υπαλλήλων.

Πίνακας 4.16

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα οικονομική αμοιβή σε σχέση με την απόδοση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	86	36.6	36.6	36.6
	Λίγο	69	29.4	29.4	66.0
	Μέτρια	66	28.1	28.1	94.0
	Πολύ	13	5.5	5.5	99.6
	Πάρα πολύ	1	.4	.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Μέτρια ικανοποιημένοι από τη σύγκριση των απολαβών με τους συναδέλφους δηλώνει η πλειοψηφία (39.1%) των ερωτηθέντων ενώ μόλις το 1,3% του δείγματος δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένο. Στον Πίνακα 4.17 παρουσιάζονται αναλυτικά τα σχετικά αποτελέσματα.

Πίνακας 4.17

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα οικονομική αμοιβή σε σχέση με αυτή των συναδέλφων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	50	21.3	21.3	21.3
	Λίγο	59	25.1	25.1	46.4
	Μέτρια	92	39.1	39.1	85.5
	Πολύ	31	13.2	13.2	98.7
	Πάρα πολύ	3	1.3	1.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όπως βλέπουμε στον Πίνακα 4.18, οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι (24.3%) έως και καθόλου ικανοποιημένοι (32.8%) από τις μη οικονομικές αμοιβές. Αρκετά μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων (13.2%) φαίνεται να είναι πολύ έως παρά πολύ ικανοποιημένο, ενώ το 29.8% δηλώνει πως είναι μέτρια ικανοποιημένο.

Πίνακας 4.18**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα μη οικονομικές αμοιβές**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	77	32.8	32.8	32.8
	Λίγο	57	24.3	24.3	57.0
	Μέτρια	70	29.8	29.8	86.8
	Πολύ	24	10.2	10.2	97.0
	Πάρα πολύ	7	3.0	3.0	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.19 που ακολουθεί, δυσaréσκεια αποτυπώνεται στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις αμοιβές που λαμβάνουν και μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό (6%) δηλώνει ότι είναι πολύ ικανοποιημένο από τις αμοιβές.

Πίνακας 4.19**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αμοιβές**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	74	31.5	31.5	31.5
	Λίγο	63	26.8	26.8	58.3
	Μέτρια	84	35.7	35.7	94.0
	Πολύ	14	6.0	6.0	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Ανω του μισού δείγματος δηλώνει πολύ έως και πάρα πολύ ικανοποιημένο από το επίπεδο ομαδικότητας και συνεργασίας, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.20 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.20**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα επίπεδο ομαδικότητας και συνεργασίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	4.3	4.3	4.3
	Λίγο	29	12.3	12.3	16.6
	Μέτρια	69	29.4	29.4	46.0
	Πολύ	105	44.7	44.7	90.6
	Πάρα πολύ	22	9.4	9.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Σε συμφωνία και με την προηγούμενη ερώτηση, φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι από τον βαθμό επικοινωνίας και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων. Στη συνέχεια, στον Πίνακα 4.21, παρουσιάζονται τα ακριβή ποσοστά.

Πίνακας 4.21
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα βαθμός επικοινωνίας
και αμοιβαίου σεβασμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	4.3	4.3	4.3
	Λίγο	23	9.8	9.8	14.0
	Μέτρια	77	32.8	32.8	46.8
	Πολύ	92	39.1	39.1	86.0
	Πάρα πολύ	33	14.0	14.0	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Το 44.3% των ερωτηθέντων δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από τον βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους και το 15.7% πάρα πολύ ικανοποιημένο. Ωστόσο, όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 4.22 που ακολουθεί, υφίσταται ένα μικρό ποσοστό που εκφράζει δυσαρέσκεια.

Πίνακας 4.22
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα βαθμός βοήθειας από
τους συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	4.7	4.7	4.7
	Λίγο	20	8.5	8.5	13.2
	Μέτρια	63	26.8	26.8	40.0
	Πολύ	104	44.3	44.3	84.3
	Πάρα πολύ	37	15.7	15.7	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όμοια, πέραν μιας μικρής ομάδας συμμετεχόντων, οι περισσότεροι φαίνεται να έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, αφού δηλώνουν μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι (Πίνακας 4.23).

Πίνακας 4.23**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα σχέσεις με τους συναδέλφους**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	2.1	2.1	2.1
	Λίγο	15	6.4	6.4	8.5
	Μέτρια	75	31.9	31.9	40.4
	Πολύ	101	43.0	43.0	83.4
	Πάρα πολύ	39	16.6	16.6	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Και στην περίπτωση της βοήθειας και της καθοδήγησης από τον προϊστάμενο για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη μελέτη δείχνει να είναι αρκετά ικανοποιημένη, όπως φαίνεται και από τα αναλυτικά αποτελέσματα του Πίνακα 4.24.

Πίνακας 4.24**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα βοήθεια και καθοδήγηση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	16	6.8	6.8	6.8
	Λίγο	18	7.7	7.7	14.5
	Μέτρια	52	22.1	22.1	36.6
	Πολύ	94	40.0	40.0	76.6
	Πάρα πολύ	55	23.4	23.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Παρόλο που το 20% περίπου των ερωτηθέντων δείχνει να μην είναι ικανοποιημένο από την επιβράβευση των προσπαθειών και των εξαιρετικών επιδόσεων από τον προϊστάμενο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να έχει πιο θετική άποψη (Πίνακας 4.25).

Πίνακας 4.25

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών και των εξαιρετικών επιδόσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	10.6	10.6	10.6
	Λίγο	28	11.9	11.9	22.6
	Μέτρια	51	21.7	21.7	44.3
	Πολύ	82	34.9	34.9	79.1
	Πάρα πολύ	49	20.9	20.9	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Άνω του 60% των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την δίκαιη μεταχείριση και τον σεβασμό που απολαμβάνουν από τον προϊστάμενό τους, όπως παρουσιάζεται και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.26

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα δίκαιη μεταχείριση και σεβασμός από τον προϊστάμενο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	8.1	8.1	8.1
	Λίγο	20	8.5	8.5	16.6
	Μέτρια	46	19.6	19.6	36.2
	Πολύ	85	36.2	36.2	72.3
	Πάρα πολύ	65	27.7	27.7	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Σε συμφωνία με την προηγούμενη ερώτηση, οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων (65.6%) δηλώνουν πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τον Προϊστάμενό τους και ένα ποσοστό 11.9% δηλώνει λίγο έως καθόλου ικανοποιημένο. Το αποτέλεσμα αυτό είναι θετικό, καθώς ο προϊστάμενος μπορεί να επηρεάσει θετικά τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Τα ποσοστά φαίνονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 4.27**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα Προϊστάμενος**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	4.7	4.7	4.7
	Λίγο	17	7.2	7.2	11.9
	Μέτρια	53	22.6	22.6	34.5
	Πολύ	89	37.9	37.9	72.3
	Πάρα πολύ	65	27.7	27.7	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων δείχνουν ικανοποιημένοι από το γενικότερο περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους, ωστόσο, καθόλου έως μέτρια ικανοποιημένοι δηλώνουν οι εργαζόμενοι από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης που τους παρέχει ο Οργανισμός μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης (Πίνακας 4.28).

Πίνακας 4.28**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	56	23.8	23.8	23.8
	Λίγο	68	28.9	28.9	52.8
	Μέτρια	75	31.9	31.9	84.7
	Πολύ	17	7.2	7.2	91.9
	Πάρα πολύ	19	8.1	8.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όμοια με την προηγούμενη ερώτηση, άνω του 60% του δείγματος φαίνεται να είναι δυσαρεστημένο από τις προοπτικές καριέρας που υπάρχουν στον Οργανισμό και μόνο το 7.2% δηλώνει ότι είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο (Πίνακας 4.29).

Πίνακας 4.29

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα προοπτικές καριέρας που υπάρχουν στον οργανισμό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	81	34.5	34.5	34.5
	Λίγο	62	26.4	26.4	60.9
	Μέτρια	75	31.9	31.9	92.8
	Πολύ	13	5.5	5.5	98.3
	Πάρα πολύ	4	1.7	1.7	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Με εξαίρεση ένα περίπου 20% του δείγματος, που χαρακτηρίζει την αξιολόγησή του αντικειμενική και δίκαιη, οι υπόλοιποι έχουν κατά κύριο λόγο αρνητική στάση και δείχνουν δυσαρεστημένοι (Πίνακας 4.30).

Πίνακας 4.30

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	48	20.4	20.4	20.4
	Λίγο	58	24.7	24.7	45.1
	Μέτρια	79	33.6	33.6	78.7
	Πολύ	36	15.3	15.3	94.0
	Πάρα πολύ	14	6.0	6.0	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Σε συμφωνία με τις προηγούμενες ερωτήσεις, μικρό είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων (8,9%) που δηλώνουν πολύ έως και πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης που παρέχονται από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

Πίνακας 4.31

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	58	24.7	24.7	24.7
	Λίγο	65	27.7	27.7	52.3
	Μέτρια	91	38.7	38.7	91.1
	Πολύ	21	8.9	8.9	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Η επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων διαγράφεται ως μη ικανοποιητική από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.32 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.32

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα κλίμα επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	63	26.8	26.8	26.8
	Λίγο	68	28.9	28.9	55.7
	Μέτρια	76	32.3	32.3	88.1
	Πολύ	23	9.8	9.8	97.9
	Πάρα πολύ	5	2.1	2.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα αναφορικά με το ενδιαφέρον που δείχνει η Διοίκηση για τους εργαζόμενους, όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια στον Πίνακα 4.33.

Πίνακας 4.33

Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα συμπεριφορά και ενδιαφέρον της Διοίκησης για τους εργαζόμενους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	75	31.9	31.9	31.9
	Λίγο	63	26.8	26.8	58.7
	Μέτρια	75	31.9	31.9	90.6
	Πολύ	17	7.2	7.2	97.9
	Πάρα πολύ	5	2.1	2.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όπως φάνηκε από προηγούμενη ερώτηση, η συμμετοχή και έκθεση απόψεων διατηρεί ενεργό το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την απασχόλησή τους. Το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δεν έχουν ενεργή δράση στη λήψη αποφάσεων, αποτυπώνεται μέσα από την μη ικανοποίησή τους (Πίνακας 4.34).

Πίνακας 4.34
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα συμμετοχή των
εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	80	34.0	34.0	34.0
	Λίγο	68	28.9	28.9	63.0
	Μέτρια	75	31.9	31.9	94.9
	Πολύ	10	4.3	4.3	99.1
	Πάρα πολύ	2	.9	.9	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όπως ήταν αναμενόμενο, η αρνητική άποψη για την Διοίκηση και πιο συγκεκριμένα για τη συμπεριφορά της απέναντι στους εργαζόμενους, έχει αντίκτυπο στη γενικότερη ικανοποίηση από τη δράση της. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένη από τη Διοίκηση του Οργανισμού στον οποίο απασχολείται (Πίνακας 4.35).

Πίνακας 4.35
Περιγραφικά στοιχεία για το παράγοντα Διοίκηση του
Οργανισμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	63	26.8	26.8	26.8
	Λίγο	60	25.5	25.5	52.3
	Μέτρια	92	39.1	39.1	91.5
	Πολύ	16	6.8	6.8	98.3
	Πάρα πολύ	4	1.7	1.7	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Ανω του 70% του δείγματος δηλώνει πως μια πιθανή αύξηση των αποδοχών θα αποτελούσε κίνητρο για την αύξηση της απόδοσής του (Πίνακας 4.36).

Πίνακας 4.36**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «αύξηση αποδοχών»**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	4.3	4.3	4.3
	Λίγο	16	6.8	6.8	11.1
	Μέτρια	36	15.3	15.3	26.4
	Πολύ	110	46.8	46.8	73.2
	Πάρα πολύ	63	26.8	26.8	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Εξίσου σημαντικός φαίνεται να είναι και ο παράγοντας «συνθήκες εργασίας», καθώς το 58.3% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι μπορεί να επηρεάσει πολύ την απόδοσή τους και το 28.1% πάρα πολύ, όπως φαίνεται και από το Πίνακα 4.37 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.37**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «συνθήκες εργασίας»**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.4	.4	.4
	Λίγο	9	3.8	3.8	4.3
	Μέτρια	22	9.4	9.4	13.6
	Πολύ	137	58.3	58.3	71.9
	Πάρα πολύ	66	28.1	28.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 4.38, με εξαίρεση έναν πολύ μικρό αριθμό ατόμων (11), για τους υπόλοιπους, η αναγνώριση αποτελεί ένα πολύ ισχυρό παράγοντα παρακίνησης.

Πίνακας 4.38**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «αναγνώριση»**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	3.0	3.0	3.0
	Λίγο	4	1.7	1.7	4.7
	Μέτρια	26	11.1	11.1	15.7
	Πολύ	113	48.1	48.1	63.8
	Πάρα πολύ	85	36.2	36.2	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Αντίστοιχη είναι και η εικόνα αναφορικά με τις δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης, καθώς άνω του 70% του δείγματος δηλώνει ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας θα οδηγούσε πολύ έως και πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσής του (Πίνακας 4.39).

Πίνακας 4.39
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης
«δυνατότητες ανάπτυξης και προαγωγών»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	3.0	3.0	3.0
	Λίγο	16	6.8	6.8	9.8
	Μέτρια	42	17.9	17.9	27.7
	Πολύ	94	40.0	40.0	67.7
	Πάρα πολύ	76	32.3	32.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες κατά την άποψη της συντριπτικής πλειοψηφίας είναι επίσης σημαντικές και είναι δυνατόν να ωθήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας (Πίνακας 4.40).

Πίνακας 4.40
Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης
«διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	3.0	3.0	3.0
	Λίγο	8	3.4	3.4	6.4
	Μέτρια	39	16.6	16.6	23.0
	Πολύ	118	50.2	50.2	73.2
	Πάρα πολύ	63	26.8	26.8	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όμοια, οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον άμεσο Προϊστάμενο φαίνεται να αποτελούν σημαντικό κίνητρο για τους ερωτηθέντες, με την πλειοψηφία να δηλώνει ότι θα μπορούσαν να αυξήσουν κατά πολύ την απόδοσή τους (Πίνακας 4.41).

Πίνακας 4.41

**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης
«διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο»**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	4.7	4.7	4.7
	Λίγο	21	8.9	8.9	13.6
	Μέτρια	40	17.0	17.0	30.6
	Πολύ	103	43.8	43.8	74.5
	Πάρα πολύ	60	25.5	25.5	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα μεγάλο ποσοστό (73,2%) των ερωτηθέντων θεωρεί την ανάληψη ευθυνών και την ελευθερία πρωτοβουλιών πολύ ή πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Αντίθετα, ένα μικρό ποσοστό (7.7%) δεν θεωρεί την αυτονομία σημαντικό παράγοντα παρακίνησης (Πίνακας; 4.42).

Πίνακας 4.42

**Περιγραφικά στοιχεία για τον παράγοντα παρακίνησης «ανάθεση
ευθυνών -ελευθερία πρωτοβουλιών»**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	2.6	2.6	2.6
	Λίγο	12	5.1	5.1	7.7
	Μέτρια	45	19.1	19.1	26.8
	Πολύ	115	48.9	48.9	75.7
	Πάρα πολύ	57	24.3	24.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Παρά το γεγονός ότι υφίστανται κάποια αρνητικά σημεία, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες (άνω του 50%) δηλώνουν ευχαριστημένοι από την παρούσα απασχόλησή τους (Πίνακας 4.43).

Πίνακας 4.43**Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «γενικά είμαι ευχαριστημένος/η με τη δουλειά μου»**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	19	8.1	8.1	8.1
	Διαφωνώ σχετικά	24	10.2	10.2	18.3
	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	69	29.4	29.4	47.7
	Συμφωνώ σχετικά	97	41.3	41.3	88.9
	Συμφωνώ απόλυτα	26	11.1	11.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Οι εργαζόμενοι στην παροχή υπηρεσιών υγείας περνούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους με ανθρώπους που αντιμετωπίζουν προβλήματα ψυχολογικά ή βιολογικά. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων κάνουν το επάγγελμα που τους αρέσει, αφού μόνο το 11.9% συμφωνούν σχετικά ή απόλυτα με τη φράση «γενικά δεν μου αρέσει η δουλειά μου», επιδρά θετικά τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και στην ικανοποίηση των ασθενών (Πίνακας 4.44).

Πίνακας 4.44**Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «γενικά δεν μου αρέσει η δουλειά μου»**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	90	38.3	38.3	38.3
	Διαφωνώ σχετικά	70	29.8	29.8	68.1
	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	47	20.0	20.0	88.1
	Συμφωνώ σχετικά	20	8.5	8.5	96.6
	Συμφωνώ απόλυτα	8	3.4	3.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Αναφορικά με το αν οι εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν να ολοκληρώσουν την καριέρα τους στον ίδιο Οργανισμό, οι απόψεις δίστανται, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 4.45 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.45

Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον Οργανισμό»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	30	12.8	12.8	12.8
	Διαφωνώ σχετικά	31	13.2	13.2	26.0
	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	90	38.3	38.3	64.3
	Συμφωνώ σχετικά	55	23.4	23.4	87.7
	Συμφωνώ απόλυτα	29	12.3	12.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Όμοια με την προηγούμενη ερώτηση, το 50% περίπου των ερωτηθέντων θα άφηναν την παρούσα εργασία τους για μία άλλη καλύτερη, ενώ άνω του 30% δεν θα το σκεπτόταν. Τα αποτελέσματα αυτά δεν είναι και τόσο ικανοποιητικά καθώς μπορεί να δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να απομακρυνθούν από εργασιακές συνθήκες που τους προκαλούν δυσарέσκεια. Τα ακριβή αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.46.

Πίνακας 4.46

Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «αν είχα άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, δε θα μου κόστιζε να αφήσω τώρα την δουλειά μου»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	29	12.3	12.3	12.3
	Διαφωνώ σχετικά	43	18.3	18.3	30.6
	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	49	20.9	20.9	51.5
	Συμφωνώ σχετικά	55	23.4	23.4	74.9
	Συμφωνώ απόλυτα	59	25.1	25.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Η ανάγκη του ανθρώπου να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον εκφράζεται μέσα από τις απαντήσεις των εργαζομένων του παρόντος δείγματος. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.47, το 68.5% των ερωτηθέντων συμφωνεί σχετικά ή απόλυτα με την αντίστοιχη φράση.

Πίνακας 4.47

Περιγραφικά στοιχεία για τη φράση «ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να δουλεύω για αυτό τον Οργανισμό είναι η σιγουριά της απασχόλησής μου»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	13	5.5	5.5	5.5
	Διαφωνώ σχετικά	21	8.9	8.9	14.5
	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	40	17.0	17.0	31.5
	Συμφωνώ σχετικά	73	31.1	31.1	62.6
	Συμφωνώ απόλυτα	88	37.4	37.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω Πίνακα είναι προφανές ότι η ασφάλεια αποτελεί έναν πολύ σημαντικό λόγο για τη συνέχιση της απασχόλησης των εργαζομένων στον Οργανισμό.

4.4.3 Συνολική εργασιακή ικανοποίηση

Βάσει του συνόλου των απαντήσεων που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, η πλειοψηφία (57.4%) των ερωτηθέντων δηλώνουν μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Σημαντικό είναι ωστόσο το γεγονός ότι άνω του 20% του δείγματος δηλώνει δυσαρεστημένο, ενώ σχεδόν το 19% δηλώνει ευχαριστημένο (Πίνακας 4.48).

Πίνακας 4.48

Περιγραφικά στοιχεία για τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	2.1	2.1	2.1
	Λίγο	53	22.6	22.6	24.7
	Μέτρια	135	57.4	57.4	82.1
	Πολύ	41	17.4	17.4	99.6
	Πάρα πολύ	1	.4	.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Από τον παραπάνω Πίνακα προκύπτει ότι γενικά, επικρατεί η ουδέτερη έως και αρνητική άποψη ως σύνολο.

4.4.4 Αποτελέσματα Συσχετίσεων

Στη συνέχεια της μελέτης έγινε μια προσπάθεια να εξετάσουμε κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων συσχετίζονται ή όχι με τις διάφορες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Η δομή του ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις τύπου κλίμακας Likert, μας οδήγησε στην επιλογή μη παραμετρικού ελέγχου, έτσι ώστε να αξιολογηθούν πιο σωστά οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των ομάδων που επιλέχτηκαν. Καταλληλότερος λοιπόν για χρήση στην ανεύρεση στατιστικά σημαντικών διαφορών κρίθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής του Spearman.

Σημειώνεται ότι όλοι οι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας 95%. Δηλαδή, αποτελέσματα p-value του ελέγχου μικρότερα του 0.05, αξιολογούνται ως στατιστικά σημαντικά και υποδηλώνουν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών.

Όσον αφορά το φύλο, διαφοροποιήσεις στατιστικά σημαντικές παρατηρήθηκαν ως προς τους παράγοντες συνάδελφοι, και Ηγεσία και Οργανισμός. Συγκεκριμένα, οι άντρες εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από το επίπεδο ομαδικότητας και συνεργασίας, τον βαθμό επικοινωνίας και αμοιβαίου σεβασμού και γενικά από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Αντίθετα οι γυναίκες ερωτώμενες είναι περισσότερο ικανοποιημένες αναφορικά με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Πίνακας 4.49).

Πίνακας 4.49

Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο

Παράγοντας	Spearman's rho	p-value
Επίπεδο ομαδικότητας και συνεργασίας με τους συναδέλφους	-.130*	.047
Βαθμός επικοινωνίας και αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ συναδέλφων	-.150*	.022
Γενική ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	-.173**	.008
Συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	.156*	.016

Στον έλεγχο για την ηλικία, στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις καταγράφονται με τους παράγοντες καθημερινός όγκος εργασίας, αριθμός ημερών αδείας και οικονομική αμοιβή σε σχέση με την απόδοση (Πίνακας 4.50).

Πίνακας 4.50

Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία

Παράγοντας	Spearman's rho	p-value
Καθημερινός όγκος εργασίας	.157	.016
Αριθμός των ημερών αδείας	.159*	.015
Οικονομική αμοιβή σε σχέση με την απόδοση	.168**	.010

Επίσης, από την ανάλυση προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και άλλων παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης. Όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 4.51, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών είναι γενικά ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, από τις προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης, από την Ηγεσία και τον Οργανισμό. Αντίθετα, δεν είναι ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους και θεωρούν ότι δεν έχουν δίκαιη αξιολόγηση.

Πίνακας 4.51

Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

Παράγοντας	Spearman's rho	p-value
Οικονομική αμοιβή σε σχέση με την απόδοση	.176**	.007
Οικονομική αμοιβή σε σχέση με αυτή των συναδέλφων	.256**	.000
Μη οικονομικές αμοιβές	.181**	.005
Γενική ικανοποίηση από τις αμοιβές	.231**	.000
Δίκαιη μεταχείριση και σεβασμός από τον Προϊστάμενο	-.135*	.039
Γενική ικανοποίηση από τον Προϊστάμενο	-.154*	.018
Δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης	.377**	.000
Προοπτικές καριέρας που υπάρχουν στον Οργανισμό	.413**	.000
Δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση	.145*	.027
Γενική ικανοποίηση από τις προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης που παρέχονται από τον Οργανισμό	.306**	.000
Κλίμα επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων	.143*	.029
Συμπεριφορά και ενδιαφέρον της Διοίκησης για τους εργαζόμενους	.149*	.022
Γενική ικανοποίηση από τη Διοίκηση του Οργανισμού	.155*	.018

Ως προς τον παράγοντα έτη εργασίας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο περισσότερα έτη εργασίας έχει ο εργαζόμενος, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι από τις αμοιβές του και γενικά από την Διοίκηση του Οργανισμού (Πίνακας 4.52).

Πίνακας 4.52

Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τα έτη εργασίας

Παράγοντας	Spearman's rho	p-value
Γενική ικανοποίηση από τις αμοιβές	.142*	.029
Κλίμα επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων	.165*	.011
Συμπεριφορά και ενδιαφέρον της Διοίκησης για τους εργαζόμενους	.140*	.032

Τέλος, σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν μεταξύ θέσης εργασίας και παραγόντων σχετικών με το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές, και τη Διοίκηση και Οργανισμός (Πίνακας 4.53).

Πίνακας 4.53

Σημαντικότητα διαφοροποίησης παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τη θέση εργασίας

Παράγοντας	Spearman's rho	p-value
Από τον καθημερινό όγκο εργασίας	.174**	.007
Από το περιβάλλον της εργασίας	.138*	.034
Από την οικονομική αμοιβή σε σχέση με την απόδοσή σας	.201**	.002
Από την οικονομική αμοιβή σε σχέση με αυτή των συναδέλφων σας	.169**	.010
Από τις μη οικονομικές αμοιβές	.134*	.041
Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις αμοιβές σας	.142*	.029
Από το κλίμα επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων	.154*	.018
Από τη συμπεριφορά και το ενδιαφέρον της Διοίκησης για τους εργαζόμενους	.178**	.006
Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από τη Διοίκηση του Οργανισμού	.159*	.015
Ανάθεση ευθυνών-ελευθερία πρωτοβουλιών	-.133*	.042

Συγκεκριμένα, το νοσηλευτικό προσωπικό σε αντίθεση με το διοικητικό προσωπικό δεν είναι ικανοποιημένο από τον καθημερινό όγκο της εργασίας, από το περιβάλλον εργασίας, από τις αμοιβές που λαμβάνει, καθώς και από το ενδιαφέρον που δείχνει η

Διοίκηση για τους εργαζόμενους. Αντίθετα, είναι περισσότερο ικανοποιημένο από την ελευθερία των πρωτοβουλιών που έχει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Από την διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν μόνο ως προς την οικογενειακή κατάσταση (Πίνακας 4.54).

Πίνακας 4.54

Σημαντικότητα διαφοροποίησης συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση

Παράγοντας	Spearman's rho	p-value
Συνολική ικανοποίηση με την εργασία	0.159*	.014

Η έρευνα έδειξε ότι οι άγαμοι ερωτώμενοι είναι γενικά περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους σε σχέση με τους έγγαμους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας τονίστηκε ότι η ικανοποίηση και η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την εκπλήρωση της αποστολής μιας υγειονομικής μονάδας, καθώς συνδέονται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των ασθενών. Επομένως, μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα έγινε μια προσπάθεια μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων και διερεύνησης των κυριότερων παραγόντων που κάνουν τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρά και να αποδώσουν στο καλύτερο επίπεδό τους.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε με βάση τα δεδομένα της έρευνας, το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων που απασχολούνται στο Γενικό Νοσοκομείο Νοσημάτων Θώρακος Αθηνών «Η ΣΩΤΗΡΙΑ» κυμαίνεται από μέτριο έως χαμηλό.

Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις διάφορες πτυχές της εργασίας, τα επίπεδα ποικίλουν, καθώς οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι με κάποιες πτυχές και δυσαρεστημένοι με κάποιες άλλες.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι δηλώνουν γενικά ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Τα αποτελέσματα αυτά είναι ενθαρρυντικά, καθώς η καλή συνεργασία είναι το άλφα και το ωμέγα στο χώρο της υγείας, όπου η δουλειά πολλών ανθρώπων απαιτεί θυσίες, εξαντλητικά ωράρια και αντοχή σε καταστάσεις στρες.

Λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι ερωτώμενοι από το αντικείμενο της δουλειάς και τις συνθήκες εργασίας. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στα σκληρό φόρτο εργασίας, λόγω της μείωσης του προσωπικού τα τελευταία χρόνια και στις παλαιωμένες κτιριακές εγκαταστάσεις του Νοσοκομείου αντίστοιχα.

Οι χαμηλές αμοιβές, η έλλειψη της δίκαιης αξιολόγησης και γενικά των δυνατοτήτων για επαγγελματική εξέλιξη, καθώς και η συμπεριφορά της Διοίκησης απέναντι στους εργαζομένους φαίνεται να αποτελούν πηγές δυσαρέσκειας αφού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνει λίγο έως καθόλου ικανοποιημένη από αυτές τις πτυχές της δουλειάς.

Σε συμφωνία με τα αποτελέσματα πολλών άλλων ερευνών, στην παρούσα μελέτη αποκαλύφθηκε ότι ατομικοί παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η θέση εργασίας σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και την

επηρεάζουν, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι των αντίστοιχων ομάδων να βιώνουν διαφορετικό βαθμό ικανοποίησης από τις διάφορες πτυχές της εργασίας.

Το γεγονός ότι οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους, ενώ αντίθετα οι γυναίκες από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τεκμηριώνεται επαρκώς από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η οποία αναφέρει ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται για διαφορετικά εργασιακά θέματα από τους άνδρες.

Ως προς την ηλικία και την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις αμοιβές και τον όγκο της εργασίας, διαπιστώνουμε ότι ισχύει η γραμμική σχέση, με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους να είναι περισσότεροι ικανοποιημένοι από τους νεότερους.

Σχετικά με την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις αμοιβές και την αυτονομία που έχουν στη δουλειά τους από αυτούς με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης. Η διαφορά αυτή πιθανόν οφείλεται στο ότι η υψηλή μόρφωση συνδέεται με τις προαγωγές, την αύξηση του εισοδήματος και την αυτονομία στον εργασιακό χώρο.

Επίσης, η προϋπηρεσία επηρεάζει το επίπεδο της ικανοποίησης από τις αμοιβές και τη συμπεριφορά της Διοίκησης, με τους εργαζόμενους που εργάζονται περισσότερα χρόνια να δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από αυτές τις πτυχές της εργασίας.

Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων διαφέρει, επίσης, ανάλογα με το είδος του επαγγέλματος. Τα ευρήματα έδειξαν ότι το νοσηλευτικό προσωπικό είναι λιγότερο ικανοποιημένο αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας σε σχέση με το διοικητικό. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ενδεικτικό των δύσκολων και ανθυγιεινών συνθηκών εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού.

Από την μελέτη των ερωτήσεων που αφορούν την παρακίνηση, η έρευνα αποκάλυψε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την αναγνώριση ως πρωταρχικό παράγοντα για την αύξηση της απόδοσή τους. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζουν οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους συνεργάτες τους. Παρόλο που οι οικονομικές αμοιβές είναι ιδιαίτερα σημαντικές για αυτούς, δεν αποτελούν τα κατεξοχήν ισχυρά κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης.

Επίσης, ενδιαφέρον εύρημα της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνουν πρόθυμη να εγκαταλείψει τον Οργανισμό για μια καλύτερη θέση εργασίας. Τα ευρήματα αυτά είναι απογοητευτικά, καθώς αντανakλούν τα επίπεδα της οργανωσιακής δέσμευσης η οποία επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την εργασιακή ικανοποίηση.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα πηγάζουν και οι διάφορες τεχνικές που θα πρέπει να εφαρμόσει ο Οργανισμός προκειμένου να πετύχει μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης στους υπαλλήλους του. Η πιο σημαντική κίνηση που μπορούν να κάνουν οι διοικούντες, για να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι να επικεντρωθούν στην εξάλειψη των παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια, παρέχοντας στους εργαζόμενους τα κατάλληλα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης.

Πιο συγκεκριμένα ο Οργανισμός και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να επικοινωνεί με σαφήνεια τους στόχους του Οργανισμού και να εξηγεί τον τρόπο που η συνεισφορά του εργαζομένου θα βοηθήσει στην επίτευξή τους. Αν οι εργαζόμενοι αποδεχτούν τους στόχους και κρίνουν πως είναι εφικτοί, θα αυξήσουν τις προσπάθειές τους και εύλογα θα αποδώσουν καλύτερα. Ίσως κουραστούν περισσότερο, αλλά αν κατορθώσουν να ολοκληρώσουν δύσκολα έργα, τότε θα έχουν αυξημένη ικανοποίηση επειδή είχαν υψηλή απόδοση.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον προσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων του Οργανισμού, στην υλοποίησή τους και γενικά στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο χώρο της εργασίας τους θα συμβάλει στη μείωση των συγκρούσεων, στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Επίσης, η συχνή και η εποικοδομητική επανατροφοδότηση για την πρόοδο που κάνουν προς την επίτευξη αυτών των στόχων θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα πόσο αποτελεσματικά έχουν αποδώσει και η συγκεκριμένη γνώση θα βελτιώσει τη δραστηκότητά τους.

Καθώς οι αμοιβές των εργαζομένων καθορίζονται με βάση το ενιαίο μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, η Διοίκηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή των εσωτερικών ανταμοιβών όπως δυνατότητες ανάπτυξης και προαγωγών, ελευθερία πρωτοβουλιών. Ο Οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αναπτύξουν νέες δεξιότητες ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της κάθε θέσης. Με τη συστηματική εκπαίδευση ο Οργανισμός μπορεί να αυξήσει το αίσθημα της ασφάλειας, την παρακίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Το αίσθημα της δικαιοσύνης που πρέπει να δημιουργηθεί στους εργαζόμενους είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας στον οποίο θα πρέπει η Διοίκηση να δώσει ιδιαίτερη προσοχή. Οι προαγωγές θα πρέπει να γίνονται με αξιοκρατικά κριτήρια και οι αμοιβές θα πρέπει να δίνονται με βάση την ικανότητα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Επιπλέον, συνιστάται ο Οργανισμός να δημιουργήσει συνθήκες εργασίας που προάγουν την σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η διοχέτευση καθαρού αέρα στα κτίρια του Νοσοκομείου, η δημιουργία κατάλληλου φωτισμού, η μείωση του θορύβου σε αβλαβές επίπεδο και γενικά οι ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας είναι παράγοντες απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσανεξίας.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η Διοίκηση θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη την ικανοποίηση και τη παρακίνηση των εργαζομένων και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ενισχύει τις δυο αυτές ψυχολογικές καταστάσεις, καθώς αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»
Έρευνα με αντικείμενο την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στο χώρο
της Υγείας.

ΜΕΡΟΣ Α

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άνδρας Γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

20-29 30-39 40-49 50-59 60 και άνω

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

Έγγαμος Άγαμος

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

ΥΕ ΠΕ
 ΔΕ Μεταπτυχιακό
 ΤΕ Διδακτορικό

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Νοσοκομείο;

Έως 5 έτη 6-10 11-15 16-20 Πάνω από 20

6. Θέση εργασίας

Νοσηλευτικό προσωπικό Διοικητικό προσωπικό

ΜΕΡΟΣ Β

Σε αυτό το τμήμα ζητείται να ορίσετε κατά πόσο είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ.

1.1. Αντικείμενο εργασίας					
1.1.1. Από την ποικιλία και τη σπουδαιότητα των καθηκόντων που σας ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλά το ενδιαφέρον σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
1.1.2. Από την ελευθερία πρωτοβουλιών στη δουλειά σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
1.1.3. Από τον καθημερινό όγκο εργασίας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

1.2. Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το αντικείμενο της εργασίας σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

2.1. Συνθήκες εργασίας					
2.1.1. Από την ευελιξία που υπάρχει στο ωράριο εργασίας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2.1.2. Από τον αριθμό των ημερών αδειας (διακοπών και αναρρωτικών).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2.1.3. Από το περιβάλλον της εργασίας (κτήρια, καθαριότητα, ασφάλεια).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

2.2. Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες εργασίας σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

3.1. Αμοιβές					
3.1.1. Από την οικονομική αμοιβή σε σχέση με την απόδοσή σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3.1.2. Από την οικονομική αμοιβή σε σχέση με αυτή των συναδέλφων σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3.1.3. Από τις μη οικονομικές αμοιβές όπως πρόσθετες ημέρες άδειας, μέριμνα τέκνων, εκπαιδευτικά προγράμματα.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

3.2. Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις αμοιβές σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

4.1. Συνάδελφοι					
4.1.1. Από το επίπεδο ομαδικότητας και συνεργασίας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4.1.2. Από τον βαθμό επικοινωνίας και αμοιβαίου σεβασμού.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4.1.3. Από τον βαθμό βοήθειας που λαμβάνετε από τους συναδέλφους σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

4.2. Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

5.1. Προϊστάμενος					
5.1.1. Από την βοήθεια και την καθοδήγηση που λαμβάνετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5.1.2. Από την αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών και των εξαιρετικών επιδόσεών σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5.1.3. Από την δίκαιη μεταχείριση και τον σεβασμό που απολαμβάνετε από τον προϊστάμενό σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

5.2. Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον προϊστάμενό σας;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

6.1. Προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματική εξέλιξης					
6.1.1. Από τις δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης (μέσω παρακολούθησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6.1.2. Από τις προοπτικές καριέρας που υπάρχουν στον οργανισμό.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
6.1.3. Από την δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγησή σας.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

6.2. Γενικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις προοπτικές ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης που παρέχονται από τον οργανισμό;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

7.1. Ηγεσία και Οργανισμός					
7.1.1. Από το κλίμα επικοινωνίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7.1.2. Από την συμπεριφορά και το ενδιαφέρον της Διοίκησης για τους εργαζόμενους.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
7.1.3. Από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

7.2. Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από τη Διοίκηση του οργανισμού;

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

ΜΕΡΟΣ Γ

Σε αυτό το τμήμα ζητείται να ορίσετε κατά πόσο οι παρακάτω παράγοντες θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν ώστε να αυξήσετε την απόδοσή σας.

1. Αύξηση αποδοχών

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

2. Συνθήκες εργασίας

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

3. Αναγνώριση

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

4. Δυνατότητες ανάπτυξης και προαγωγών

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

5. Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες σας

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

6. Διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενό σας

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

7. Ανάθεση ευθυνών-ελευθερία πρωτοβουλιών

<input type="checkbox"/> Καθόλου	<input type="checkbox"/> Λίγο	<input type="checkbox"/> Μέτρια	<input type="checkbox"/> Πολύ	<input type="checkbox"/> Πάρα πολύ
----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------------	------------------------------------

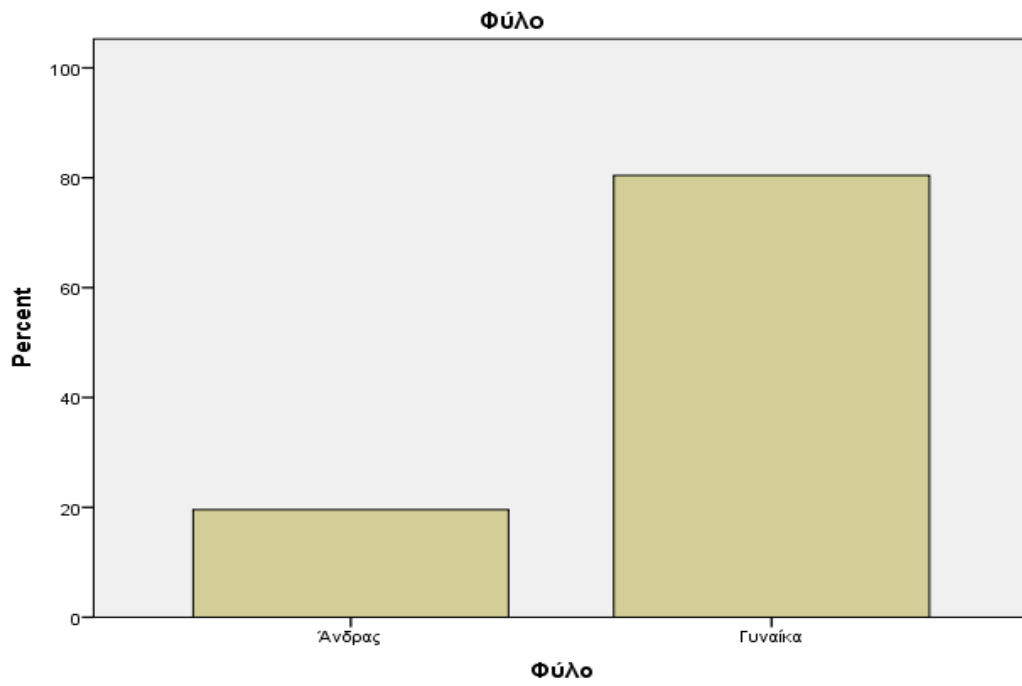
ΜΕΡΟΣ Δ

Σε αυτό το τμήμα ζητείται να ορίσετε πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις φράσεις που περιγράφουν πώς νιώθετε για τη δουλειά και τον οργανισμό για τον οποίο εργάζεστε: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ σχετικά, 3=Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ σχετικά, 5=Συμφωνώ απόλυτα.

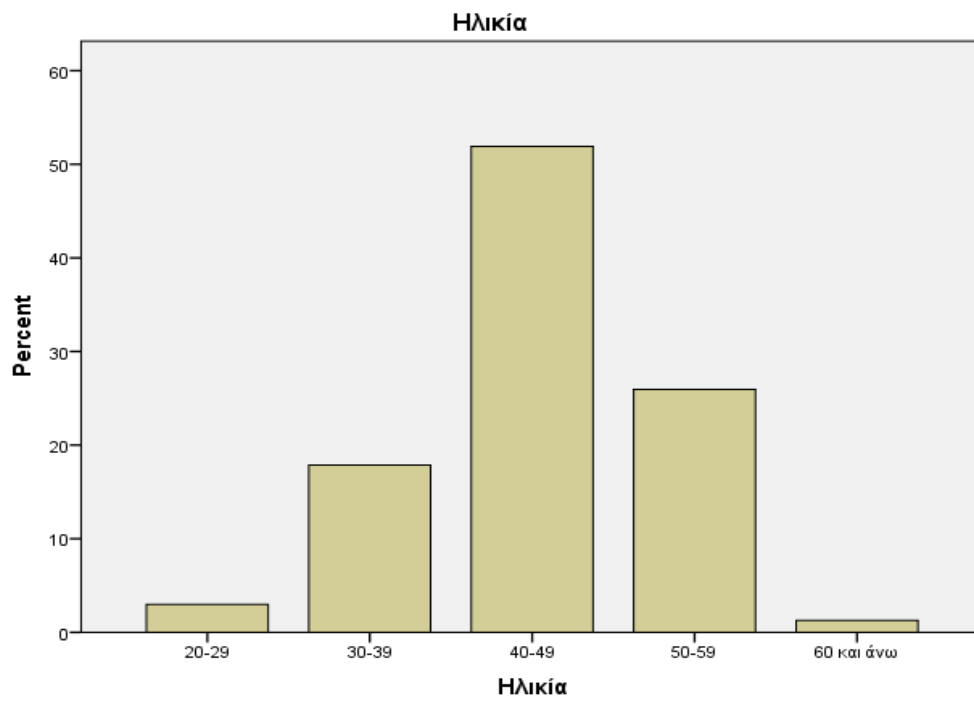
1. Γενικά είμαι ευχαριστημένος/η με τη δουλειά μου.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
2. Γενικά, δε μου αρέσει η δουλειά μου.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
3. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον Οργανισμό.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
4. Αν είχα άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, δε θα μου κόστιζε πολύ να αφήσω τώρα την δουλειά μου.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>
5. Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να δουλεύω για αυτό τον Οργανισμό είναι η σιγουριά της απασχόλησής μου.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

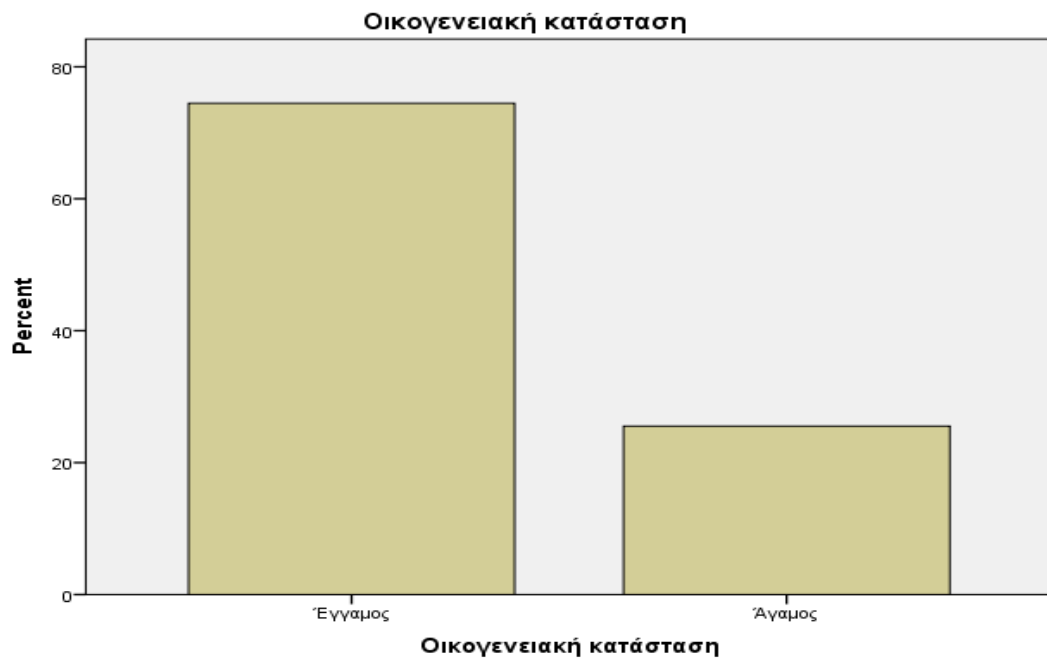
Δ.Α.1



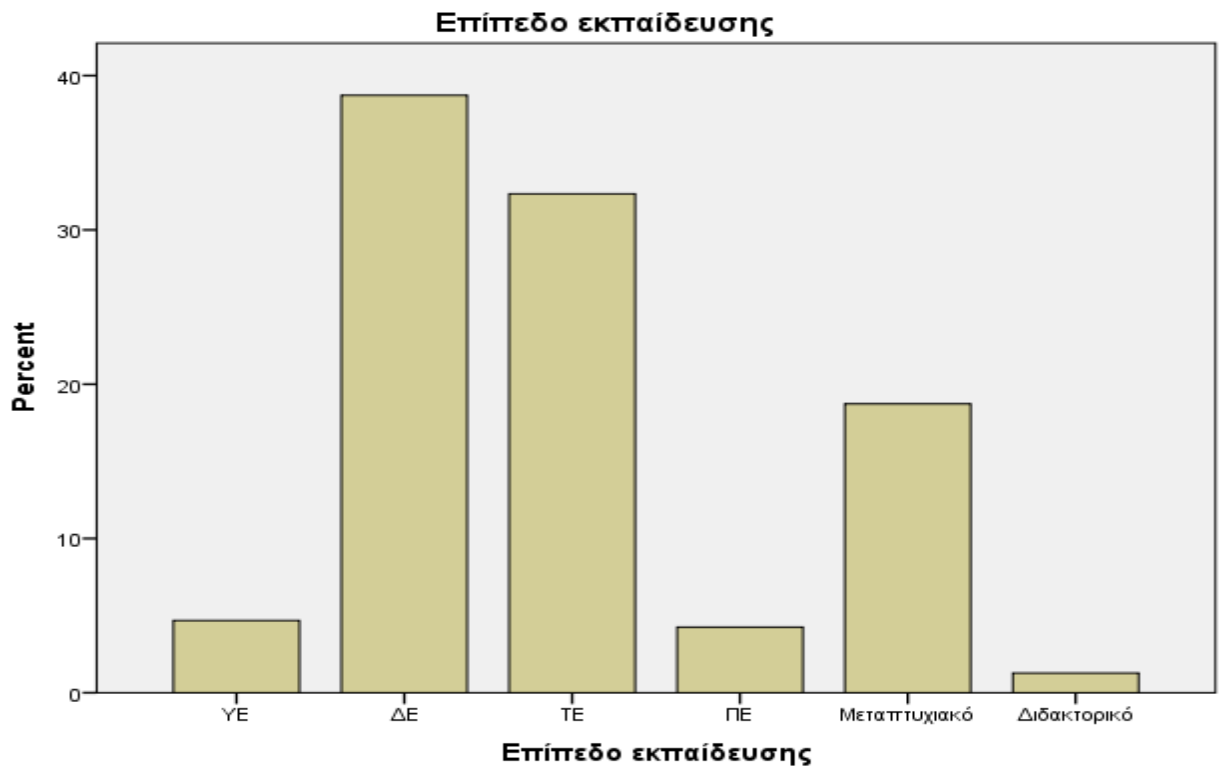
Δ.Α.2



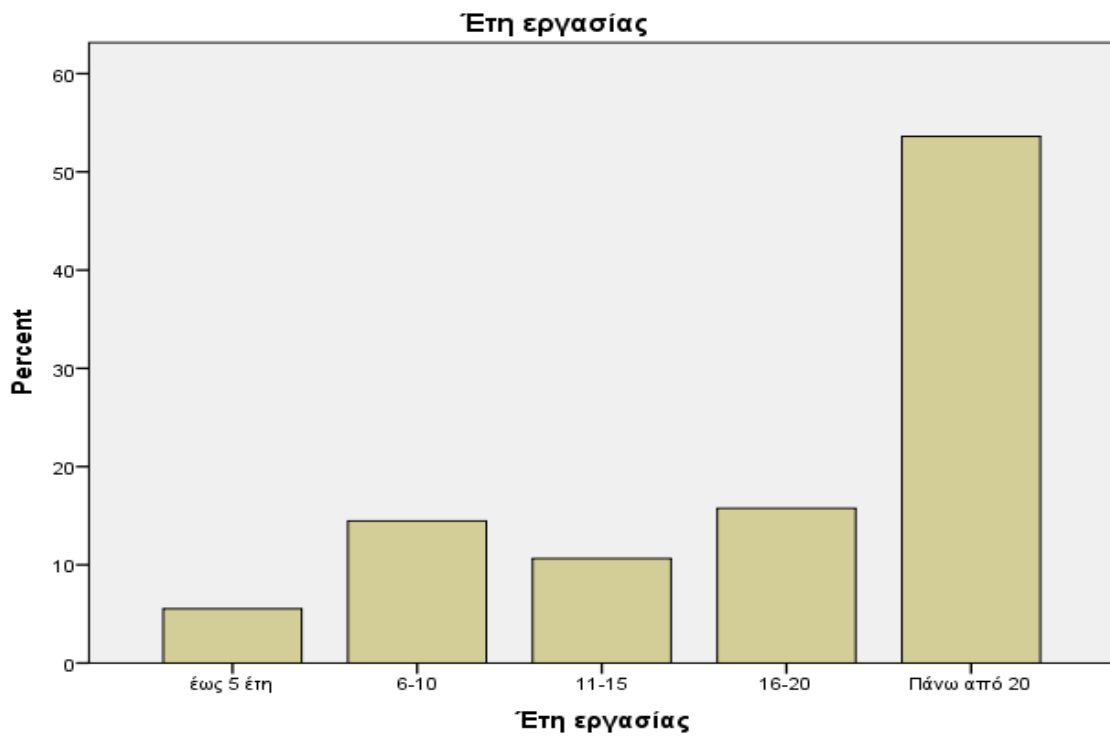
Δ.Α.3



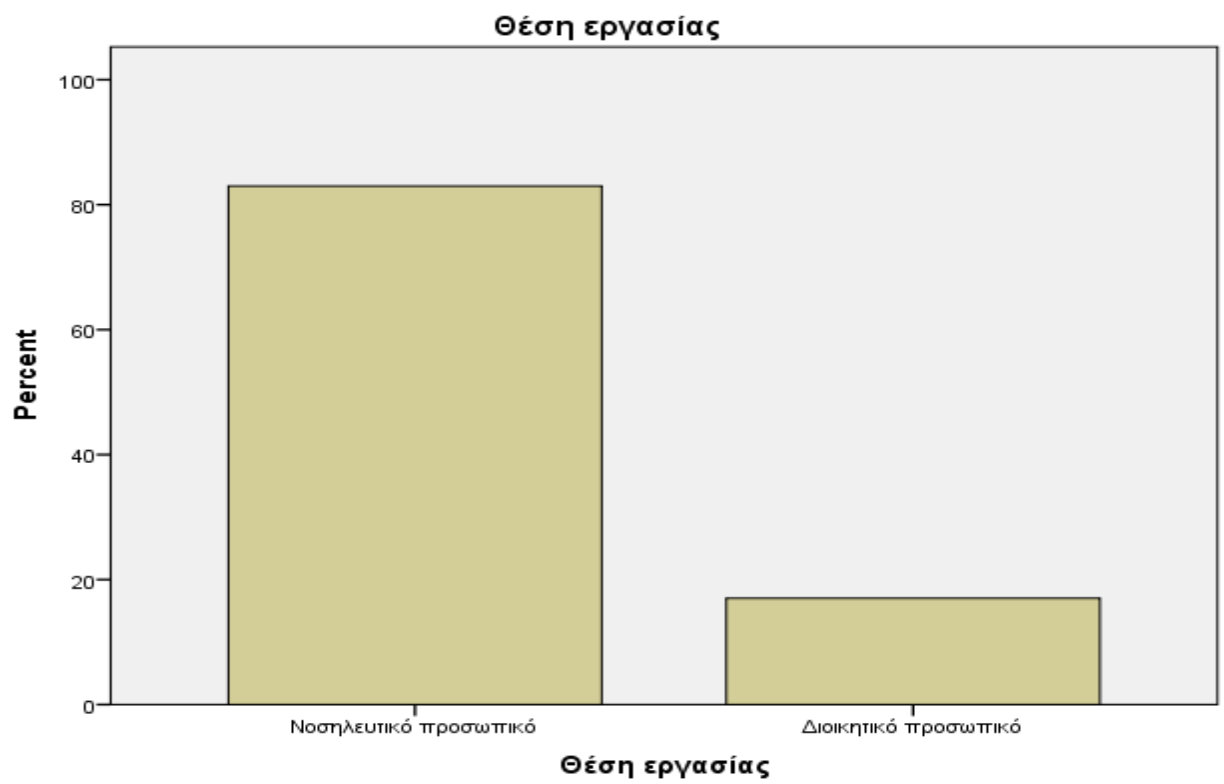
Δ.Α.4



Δ.Α.5

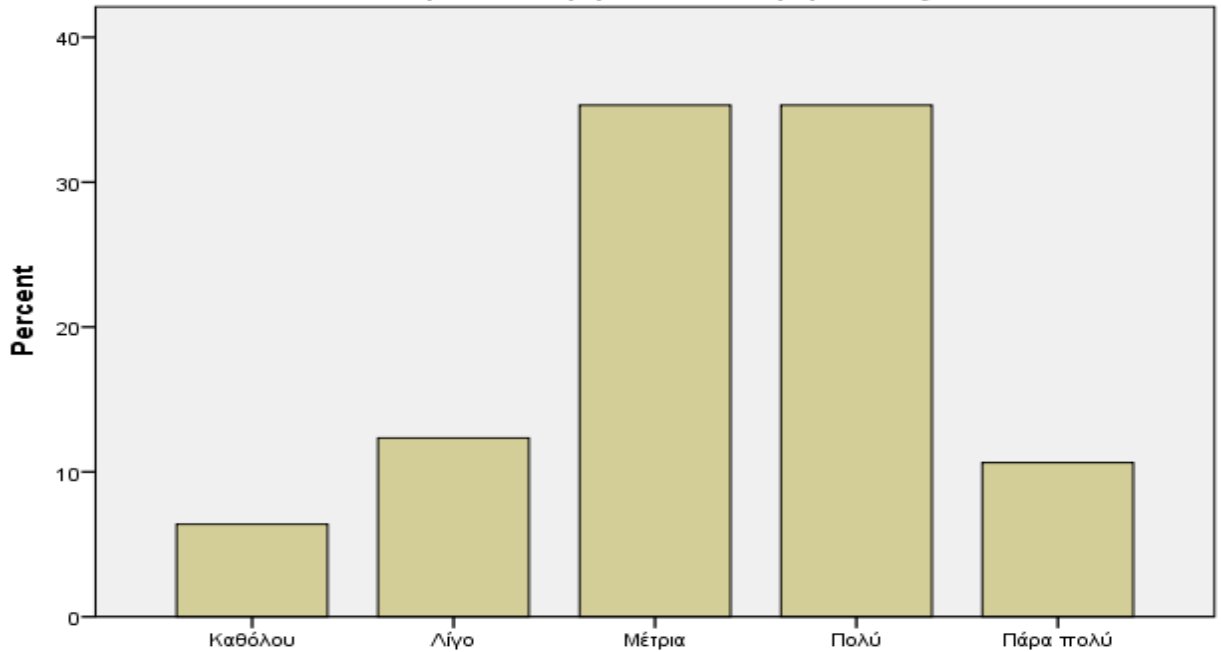


Δ.Α.6



Δ.Α.7

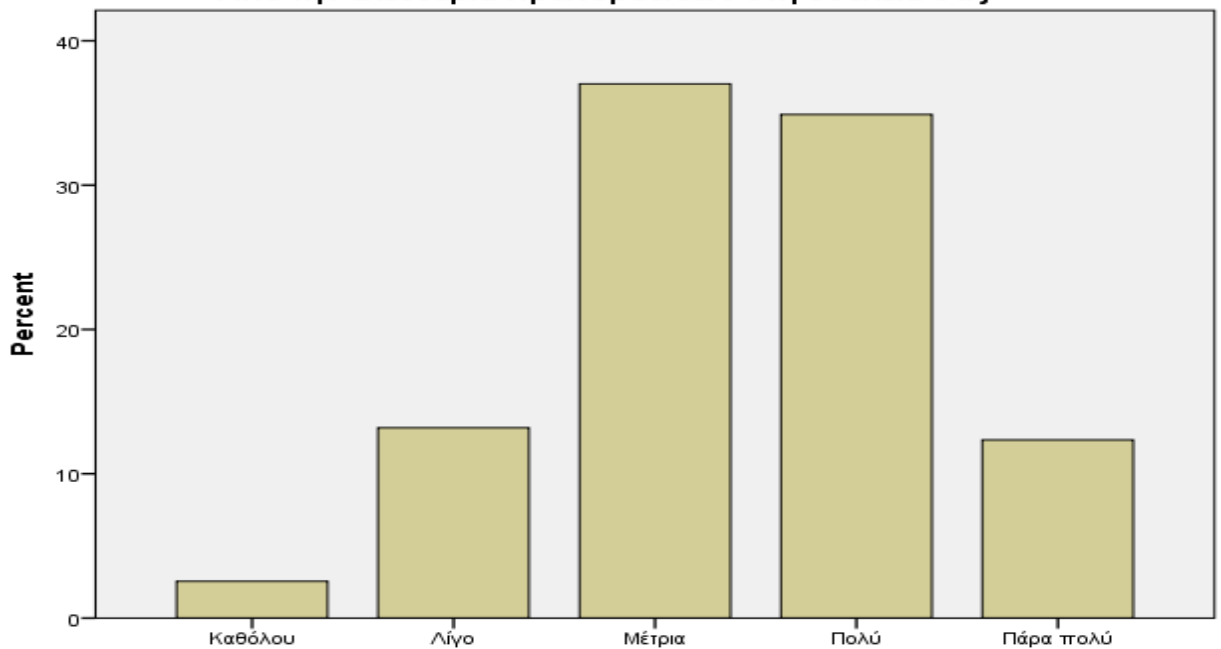
Από την ποικιλία και τη σπουδαιότητα των καθηκόντων που σας ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον σας



Από την ποικιλία και τη σπουδαιότητα των καθηκόντων που σας ανατίθενται, ώστε να κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον σας

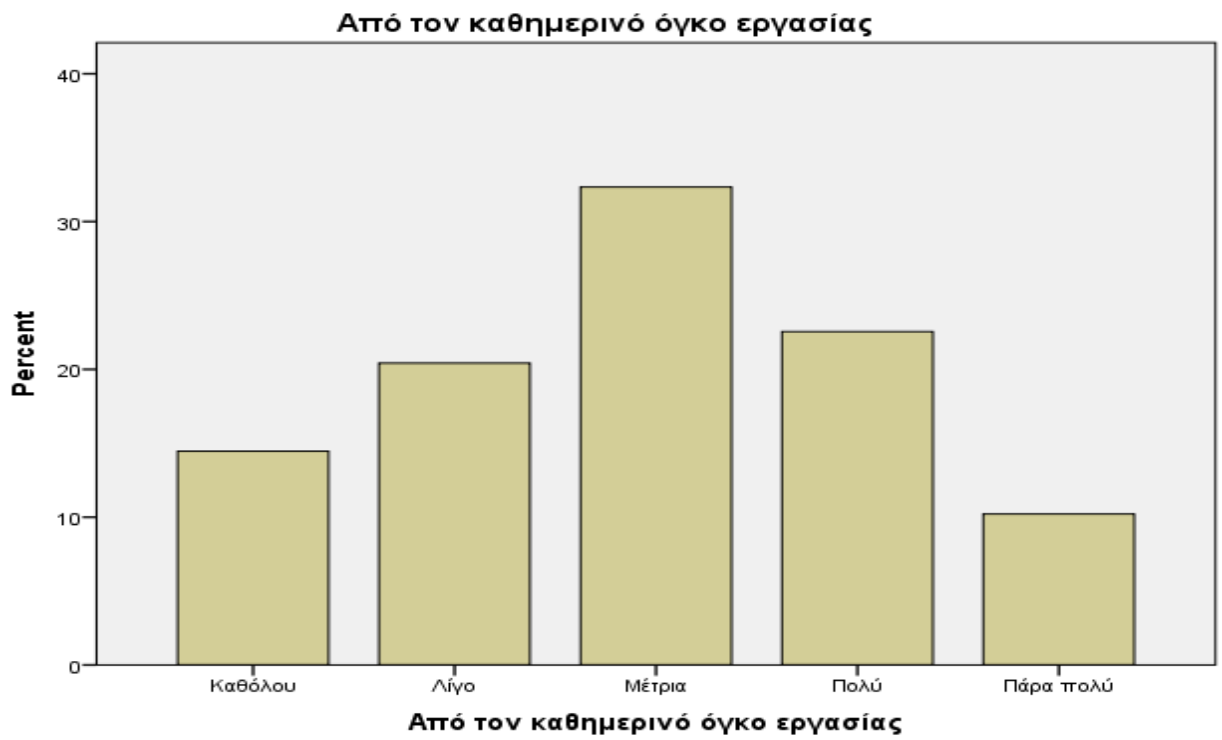
Δ.Α.8

Από την ελευθερία πρωτοβουλιών στη δουλειά σας



Από την ελευθερία πρωτοβουλιών στη δουλειά σας

Δ.Α.9



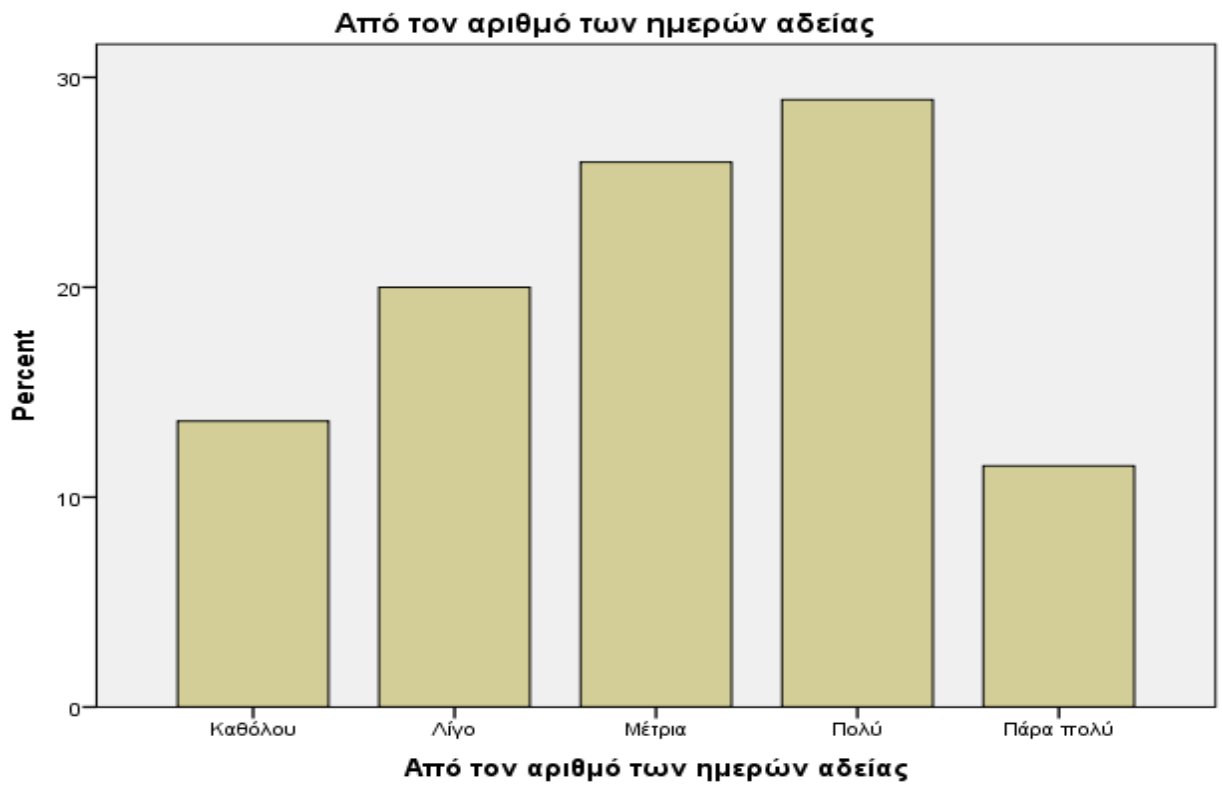
Δ.Α.10



Δ.Α.11



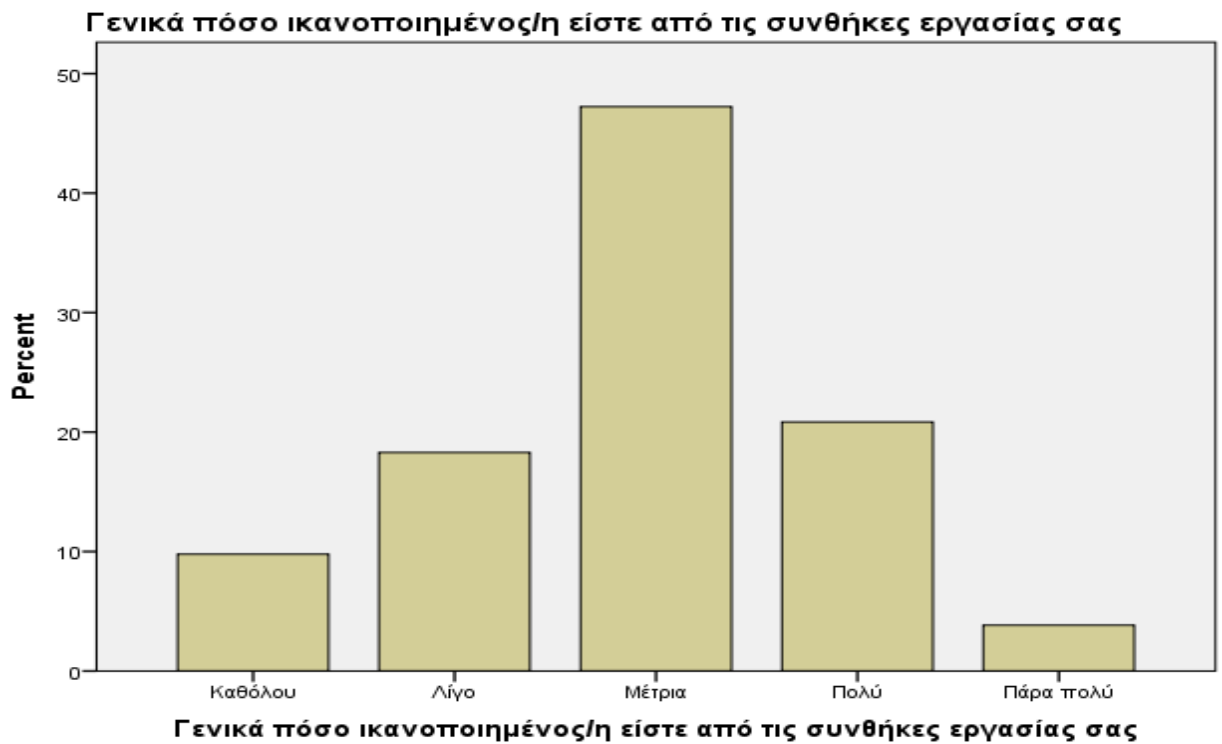
Δ.Α.12



Δ.Α.13



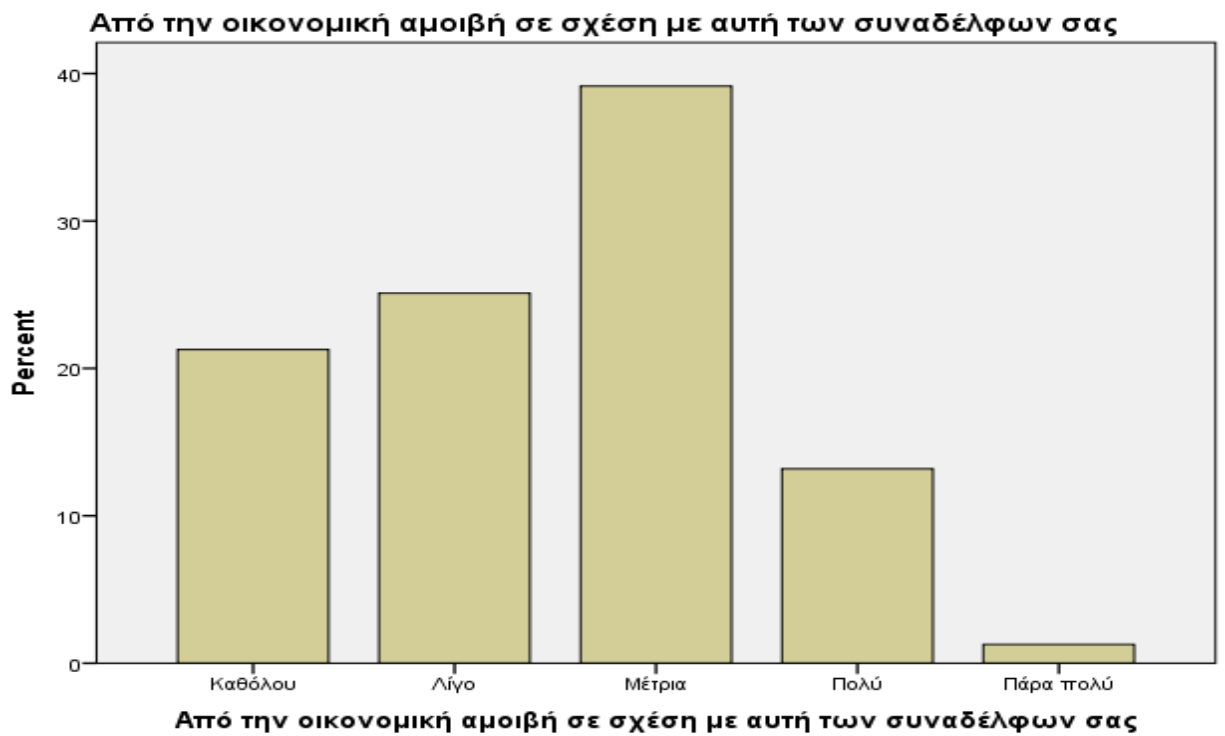
Δ.Α.14



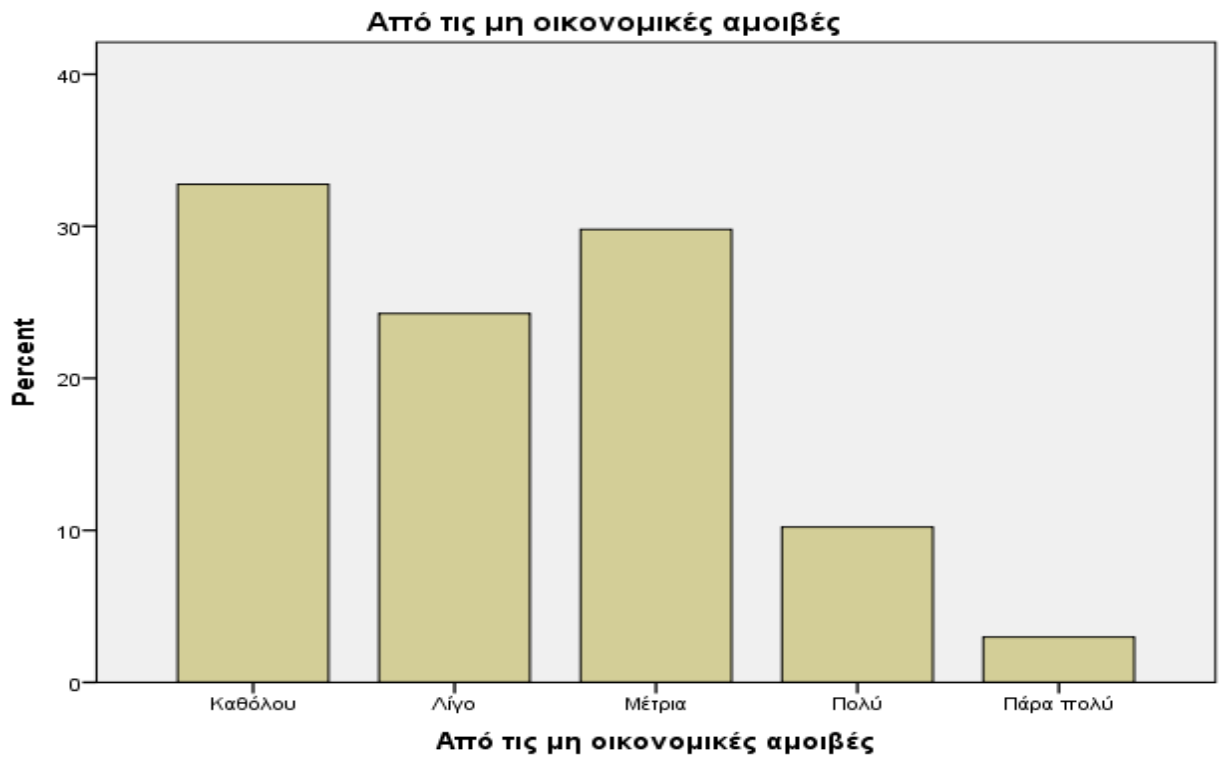
Δ.Α.15



Δ.Α.16



Δ.Α.17



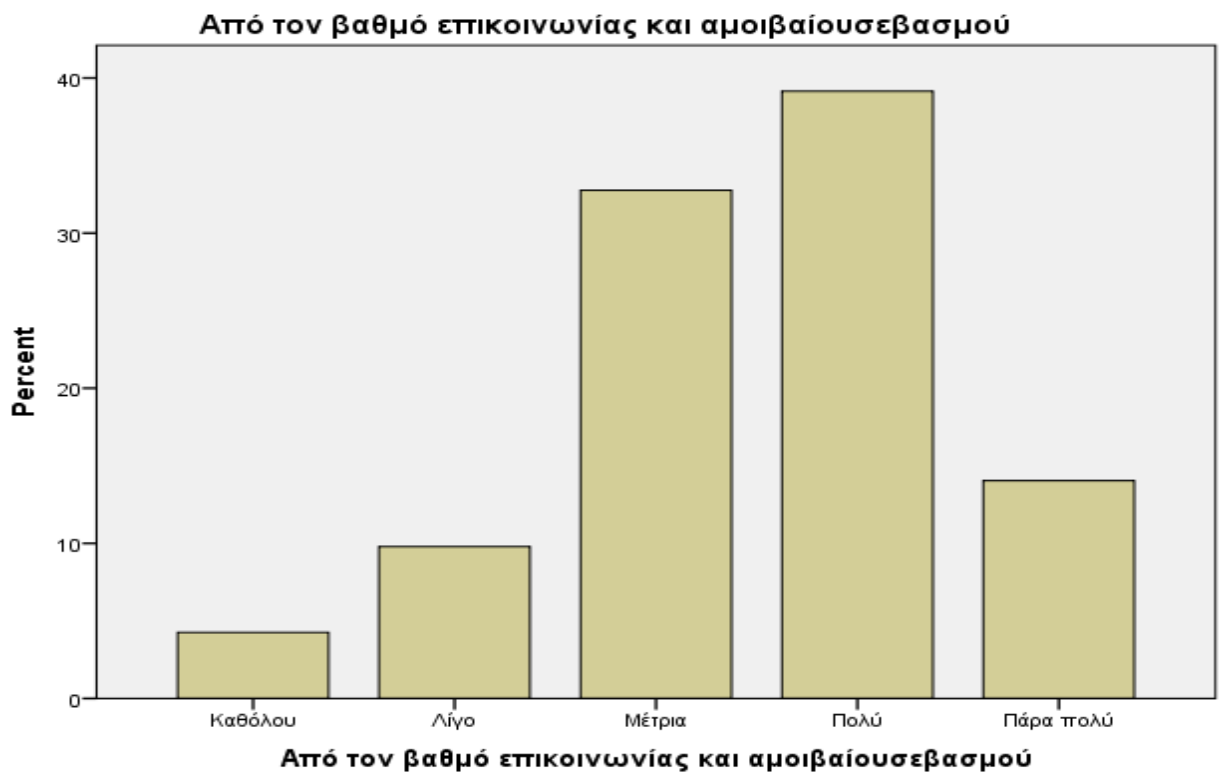
Δ.Α.18



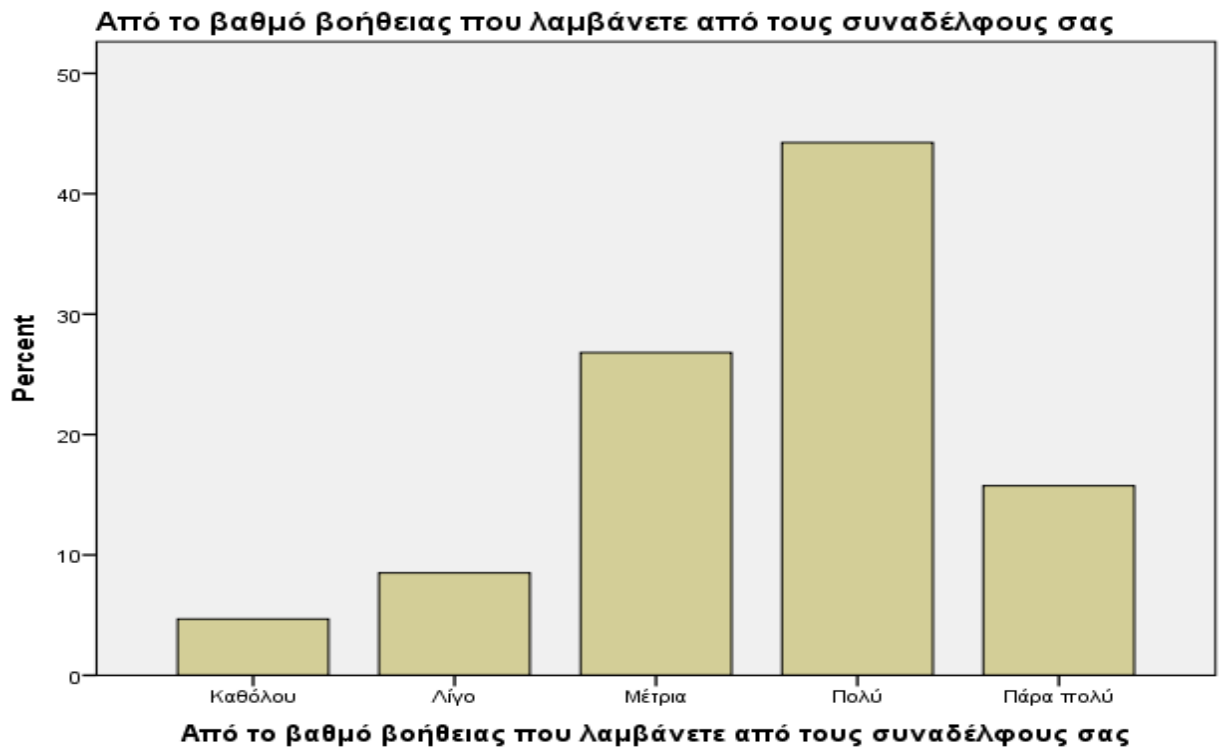
Δ.Α.19



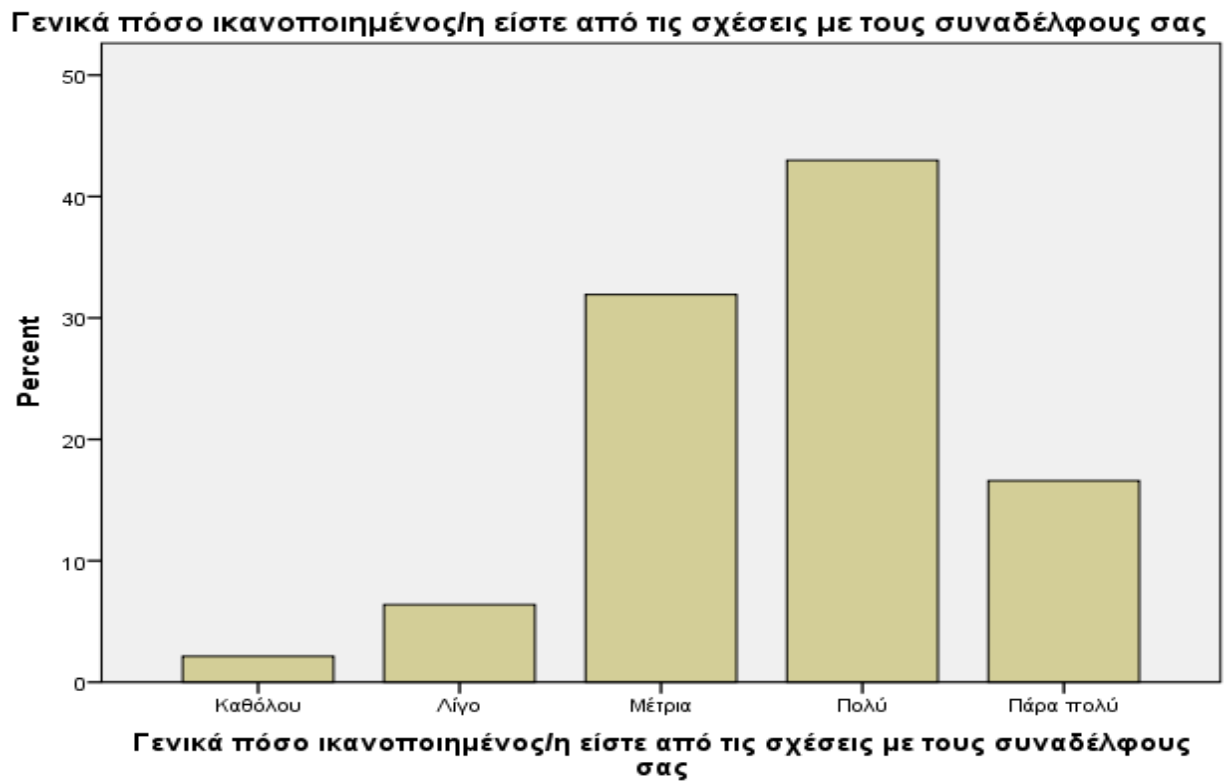
Δ.Α.20



Δ.Α.21

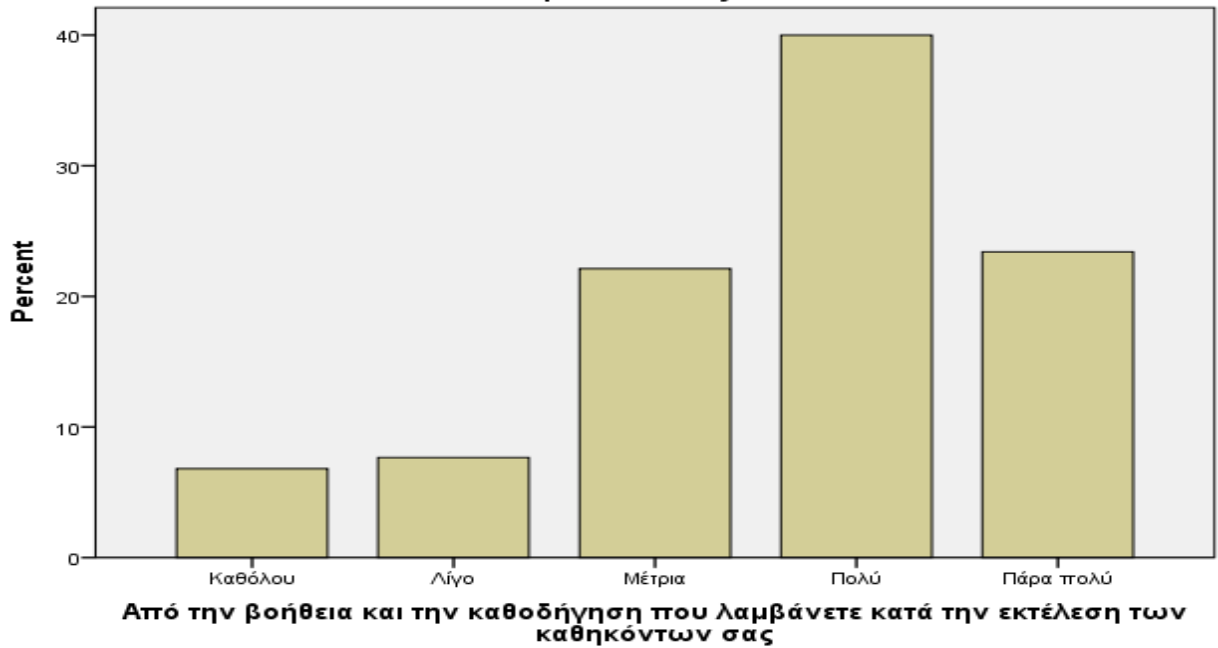


Δ.Α.22



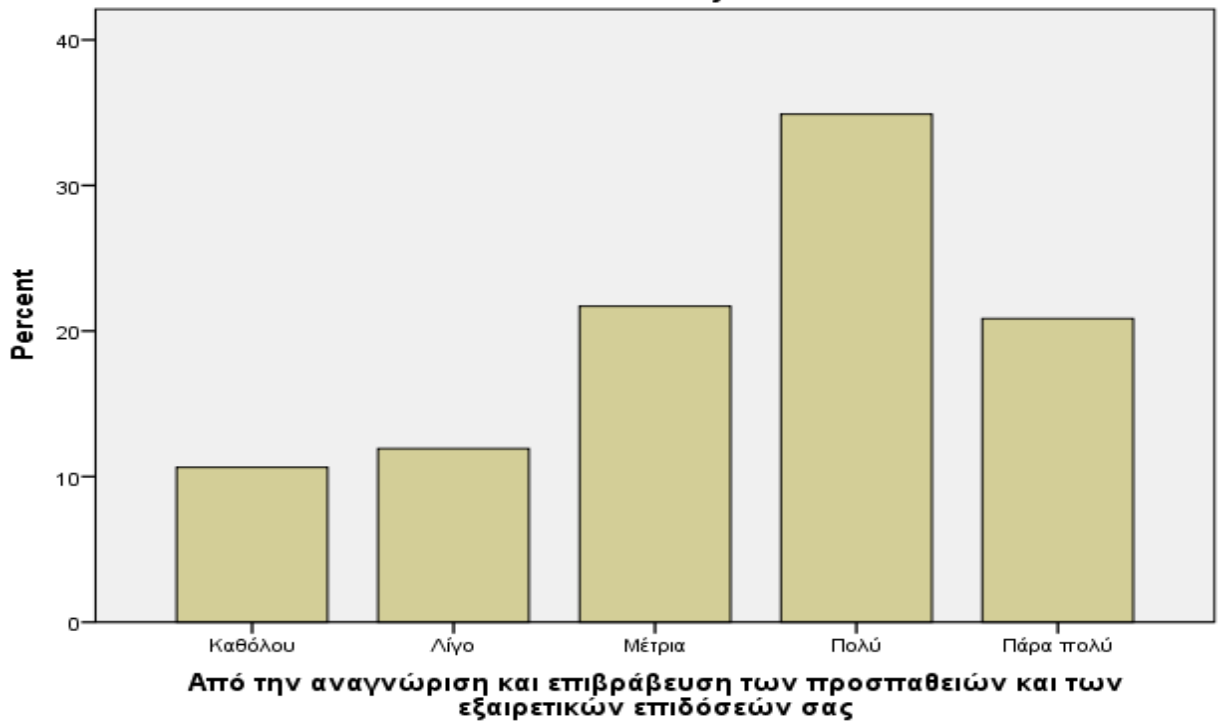
Δ.Α.23

Από την βοήθεια και την καθοδήγηση που λαμβάνετε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας



Δ.Α.24

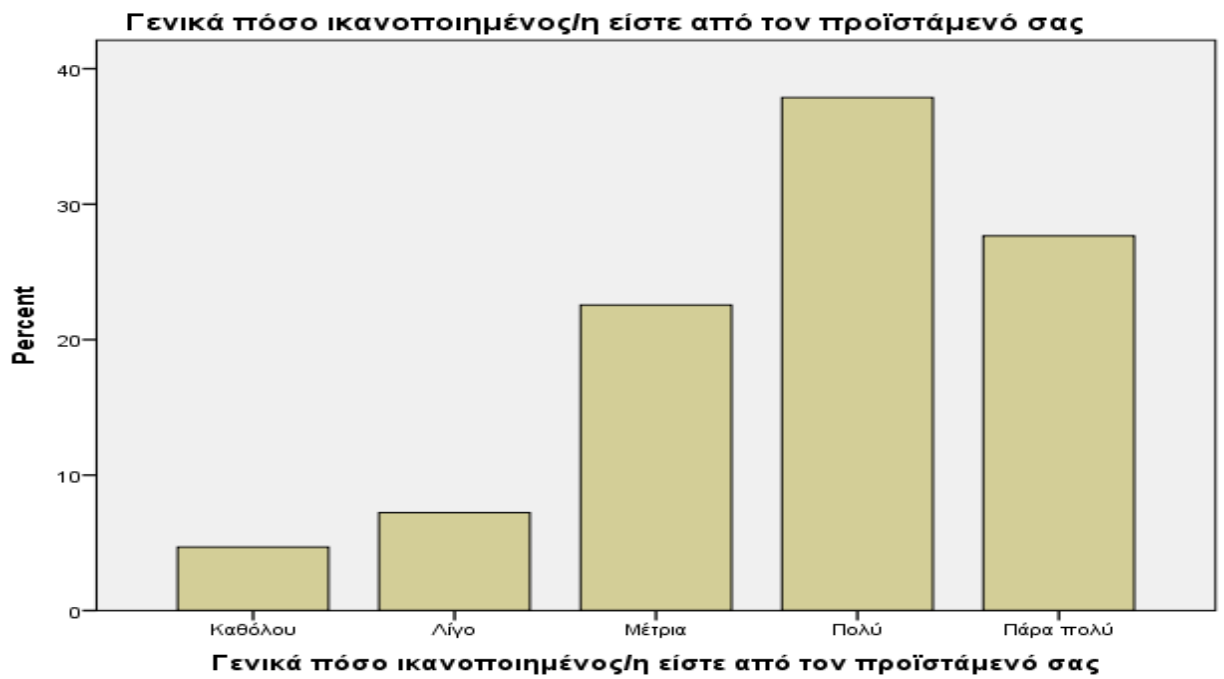
Από την αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών και των εξαιρετικών επιδόσεών σας



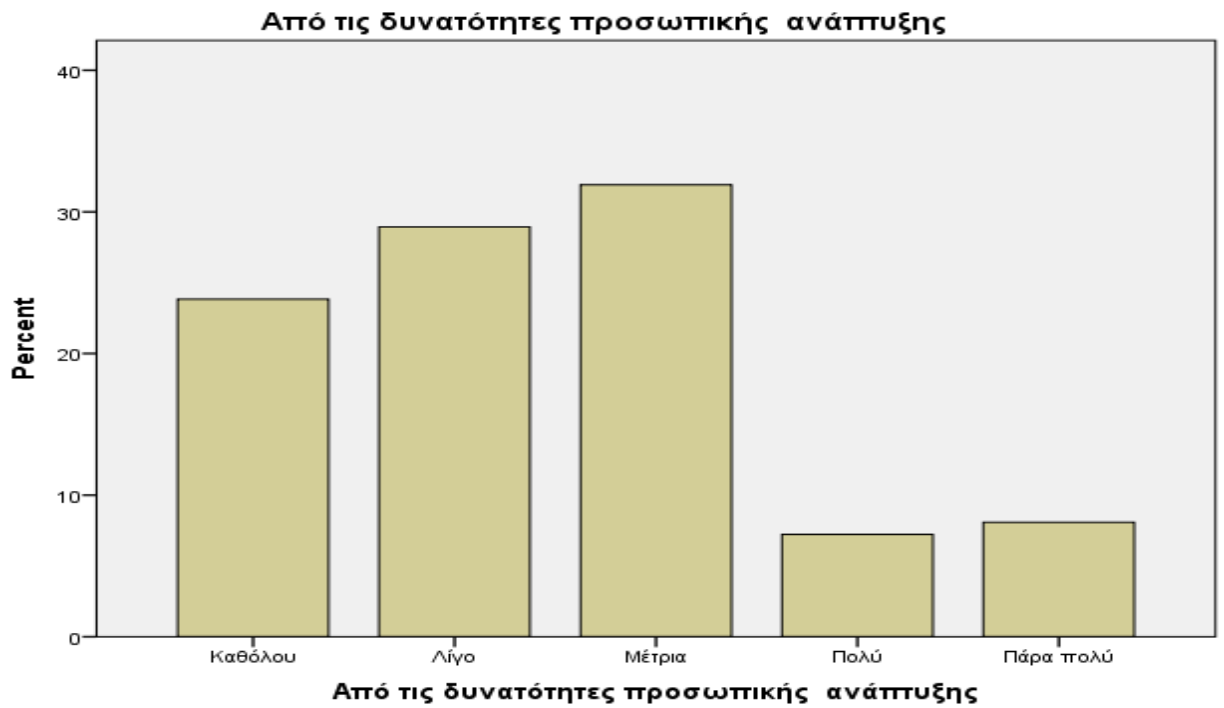
Δ.Α.25



Δ.Α.26



Δ.Α.27



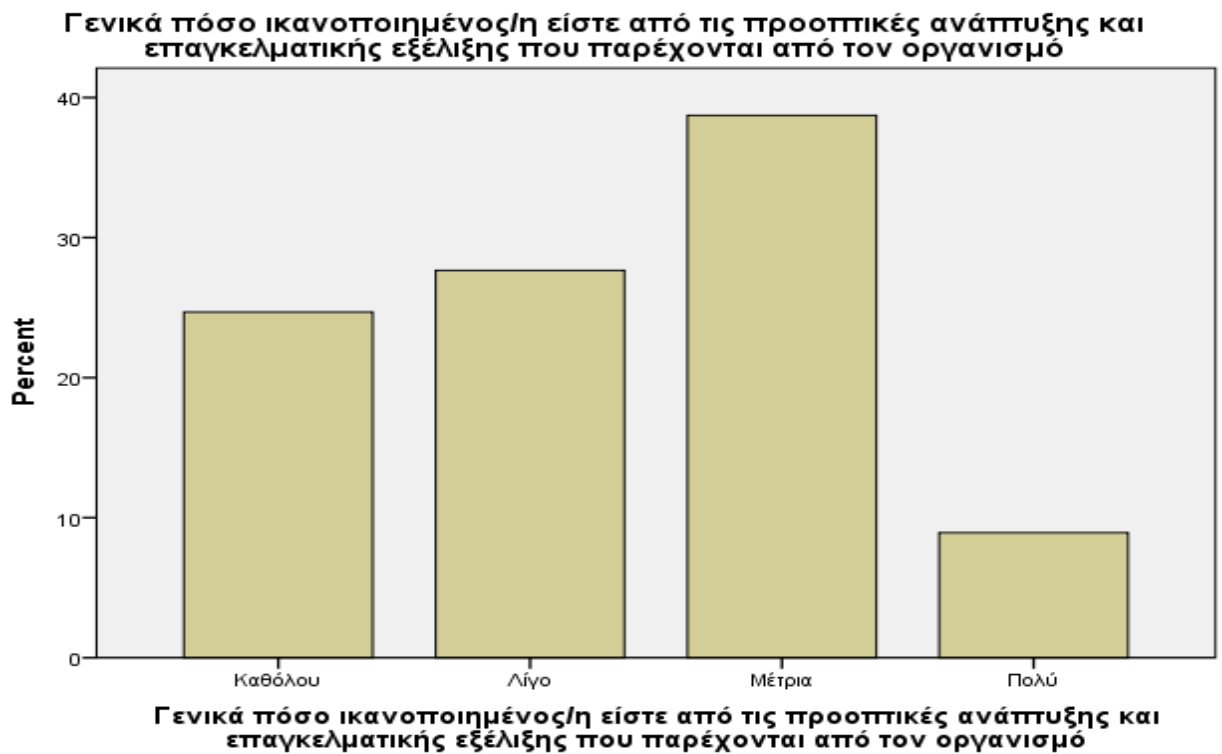
Δ.Α.28



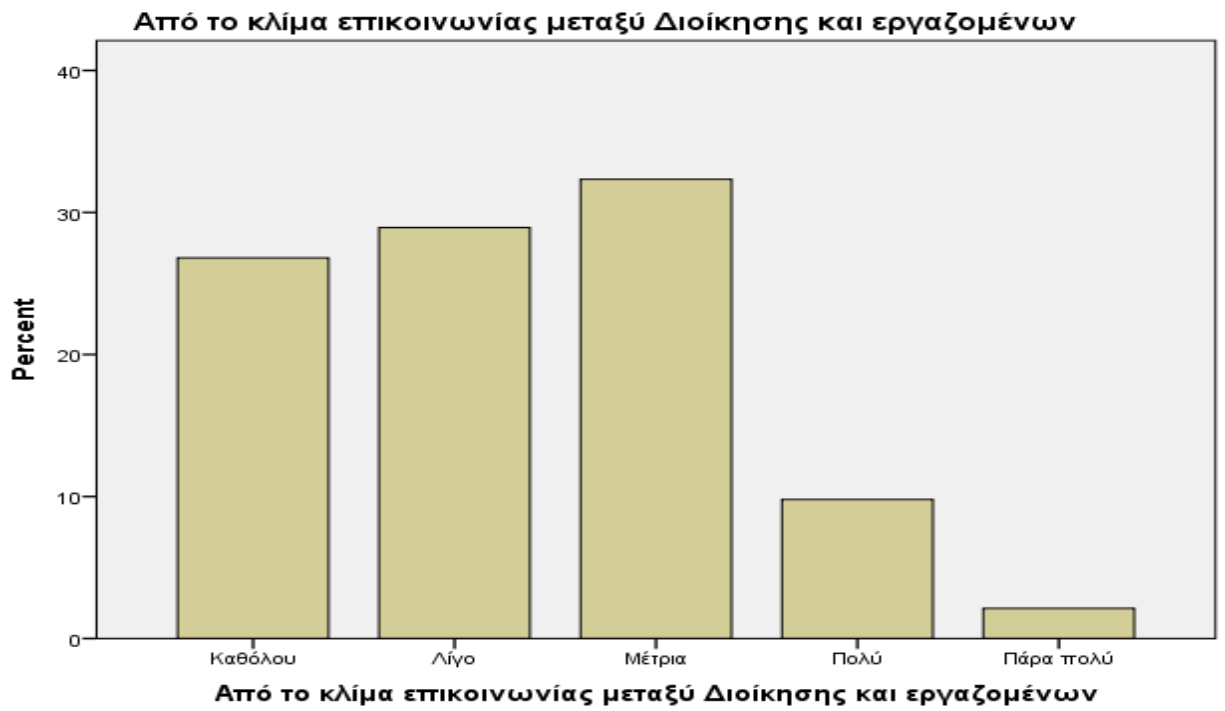
Δ.Α.29



Δ.Α.30



Δ.Α.31

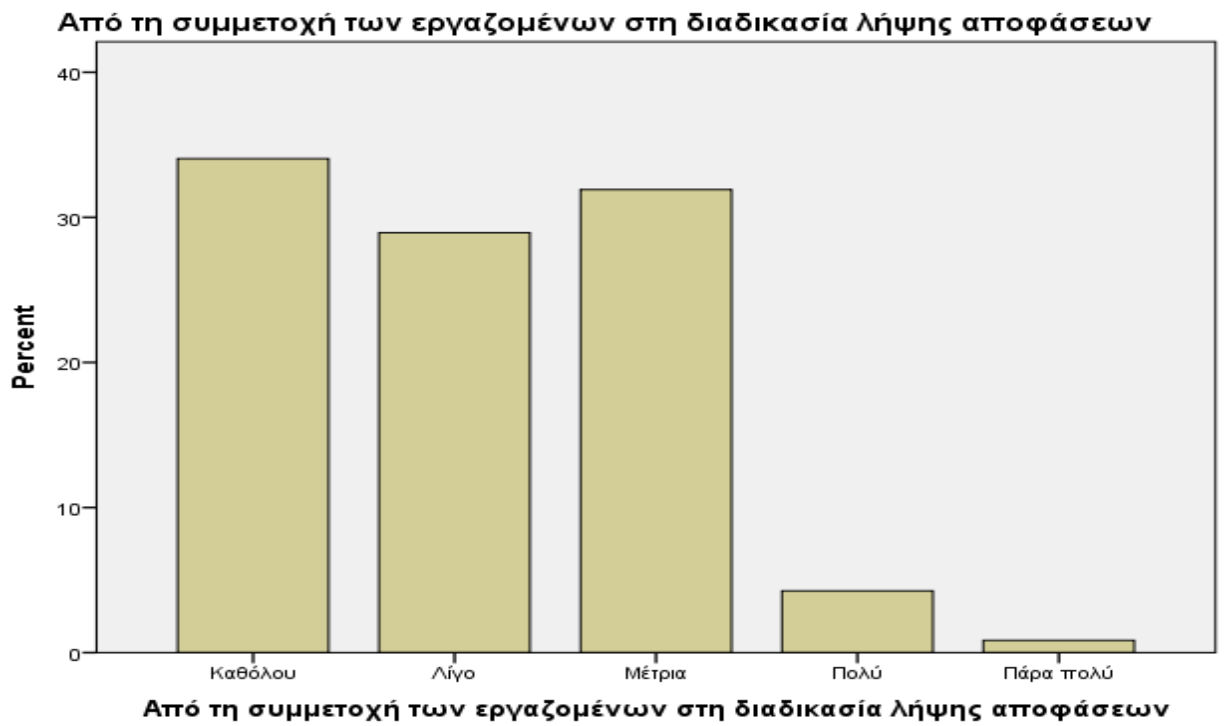


Δ.Α.32

Από τη συμπεριφορά και το ενδιαφέρον της Διοίκησης για τους εργαζόμενους



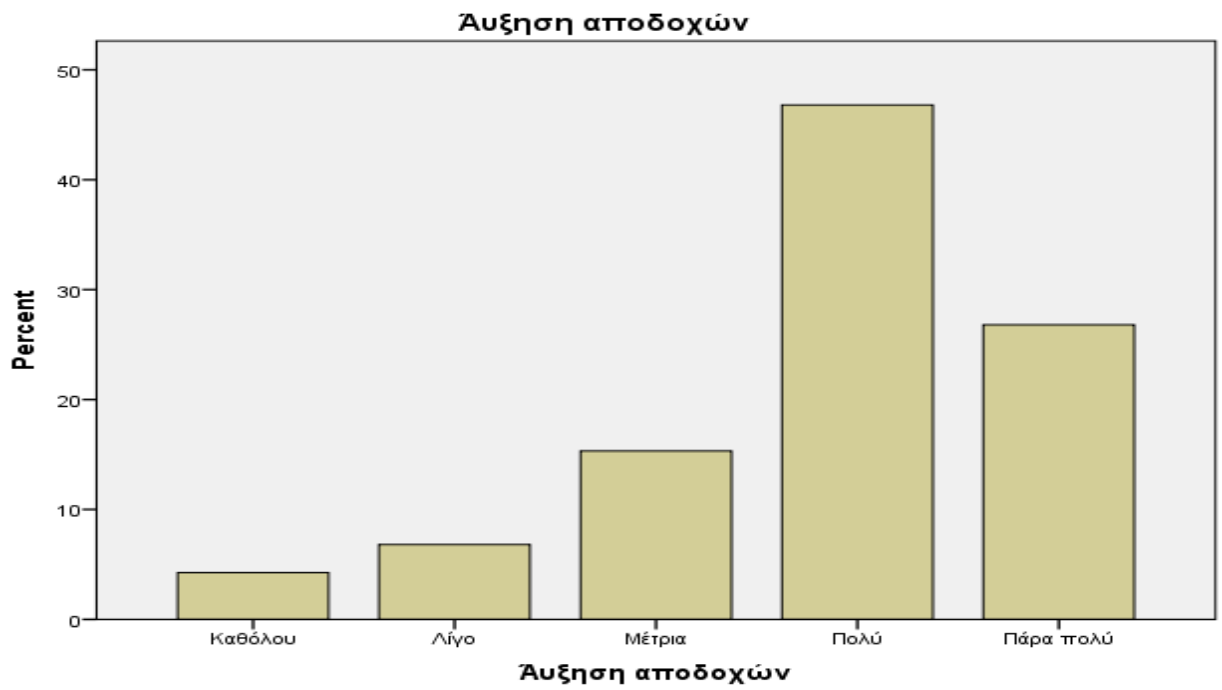
Δ.Α.33



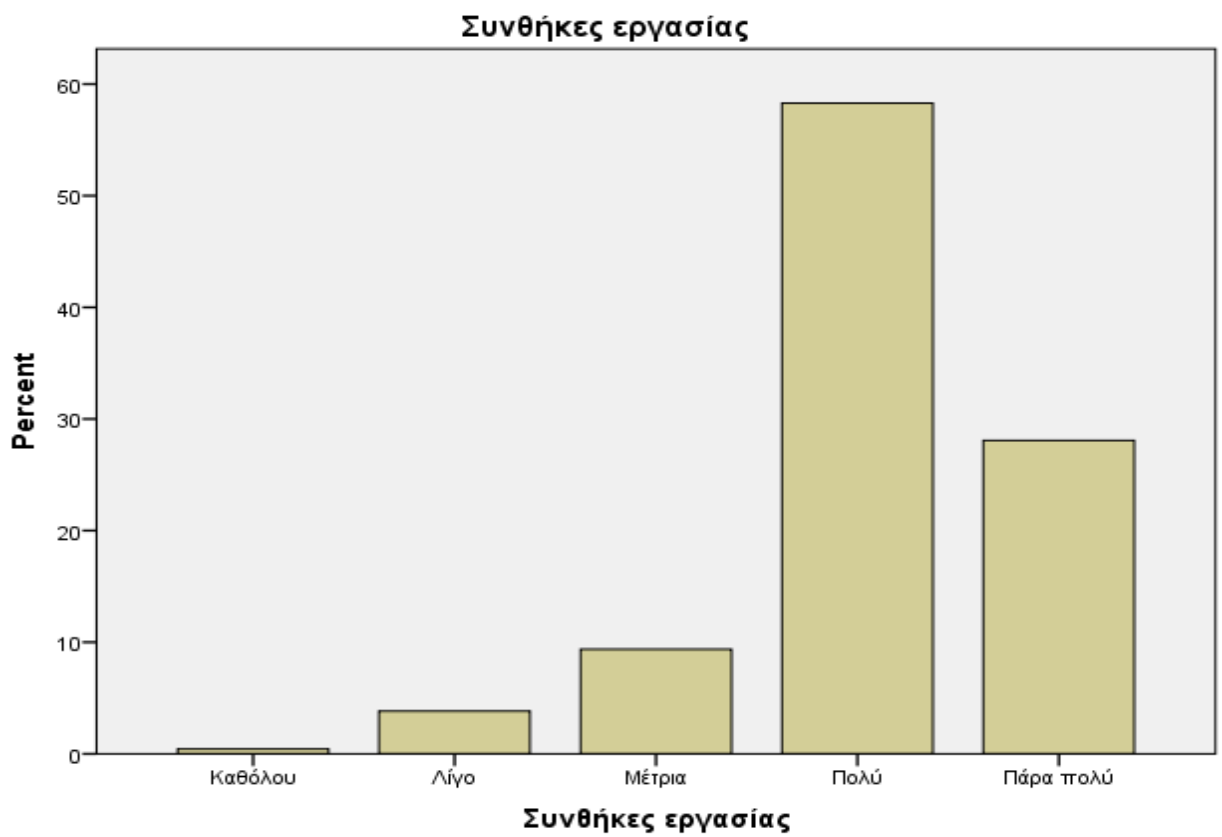
Δ.Α.34



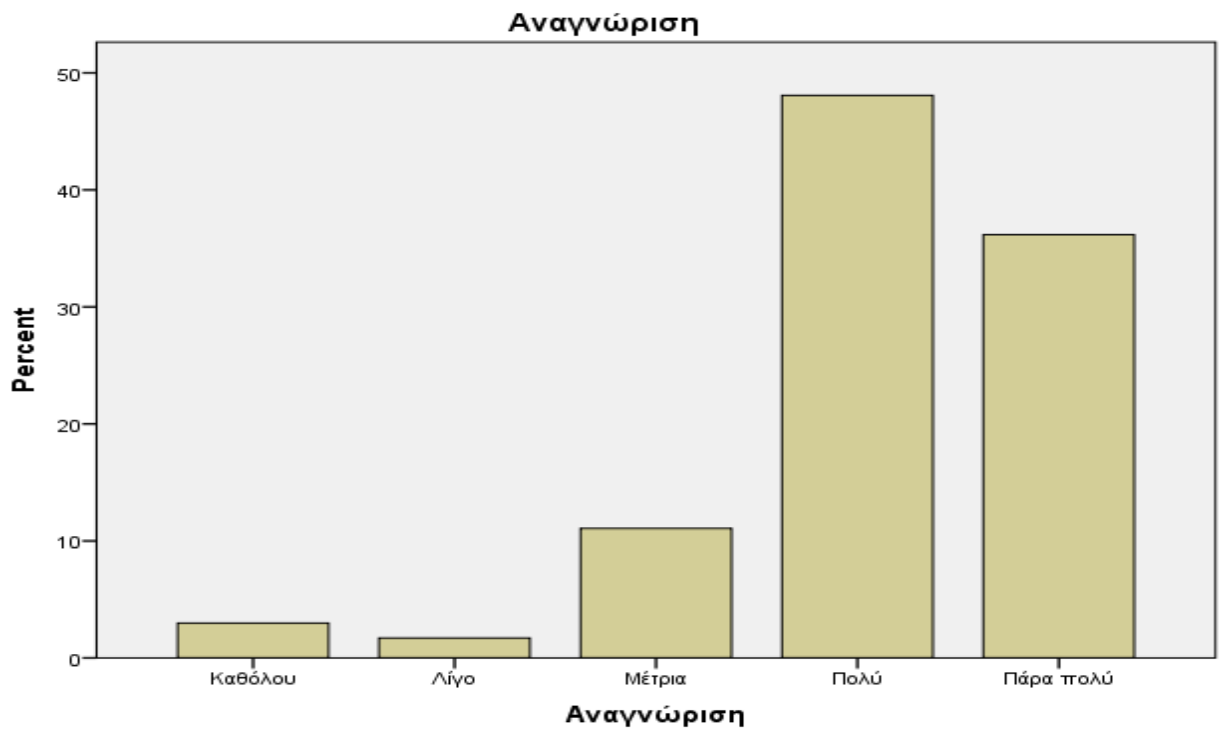
Δ.Α.35



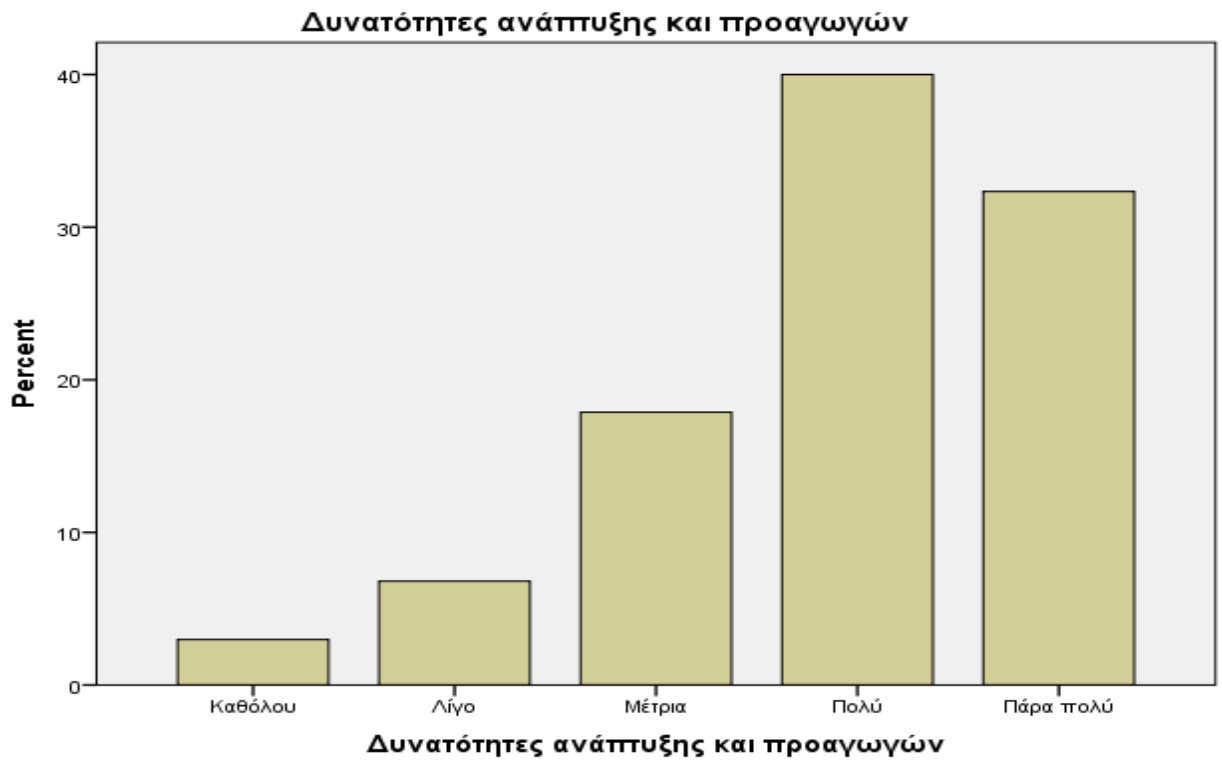
Δ.Α.36



Δ.Α.37



Δ.Α.38



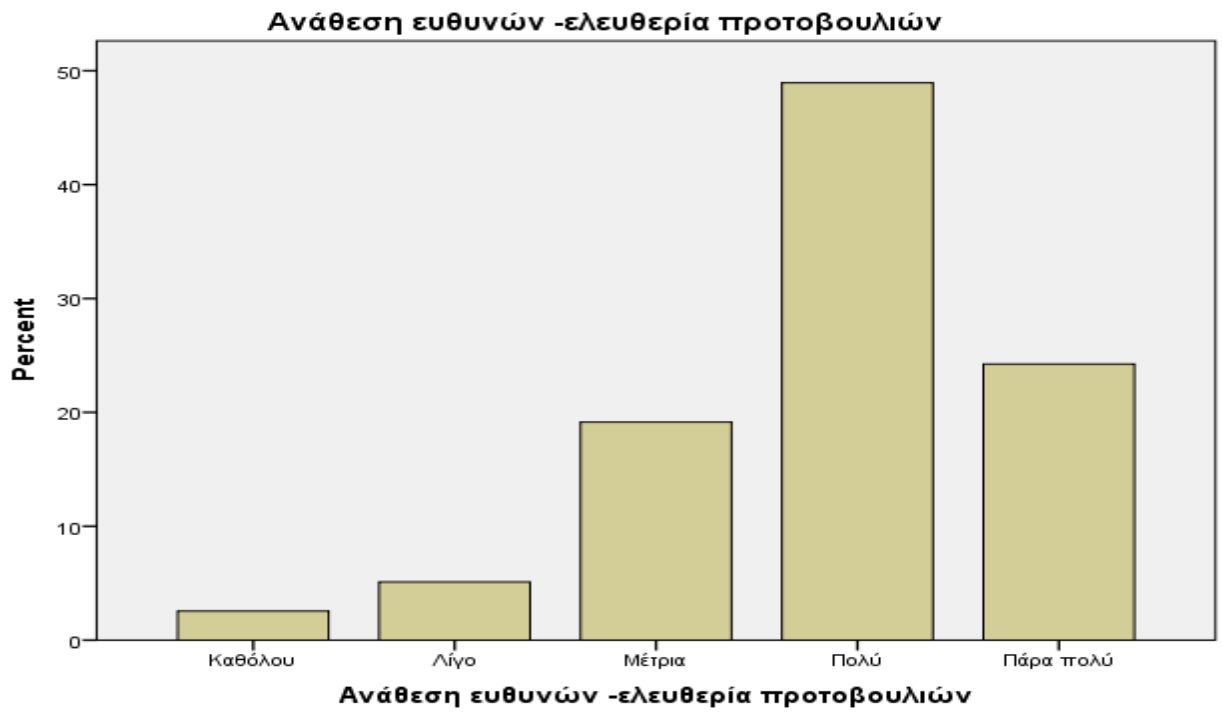
Δ.Α.39



Δ.Α.40



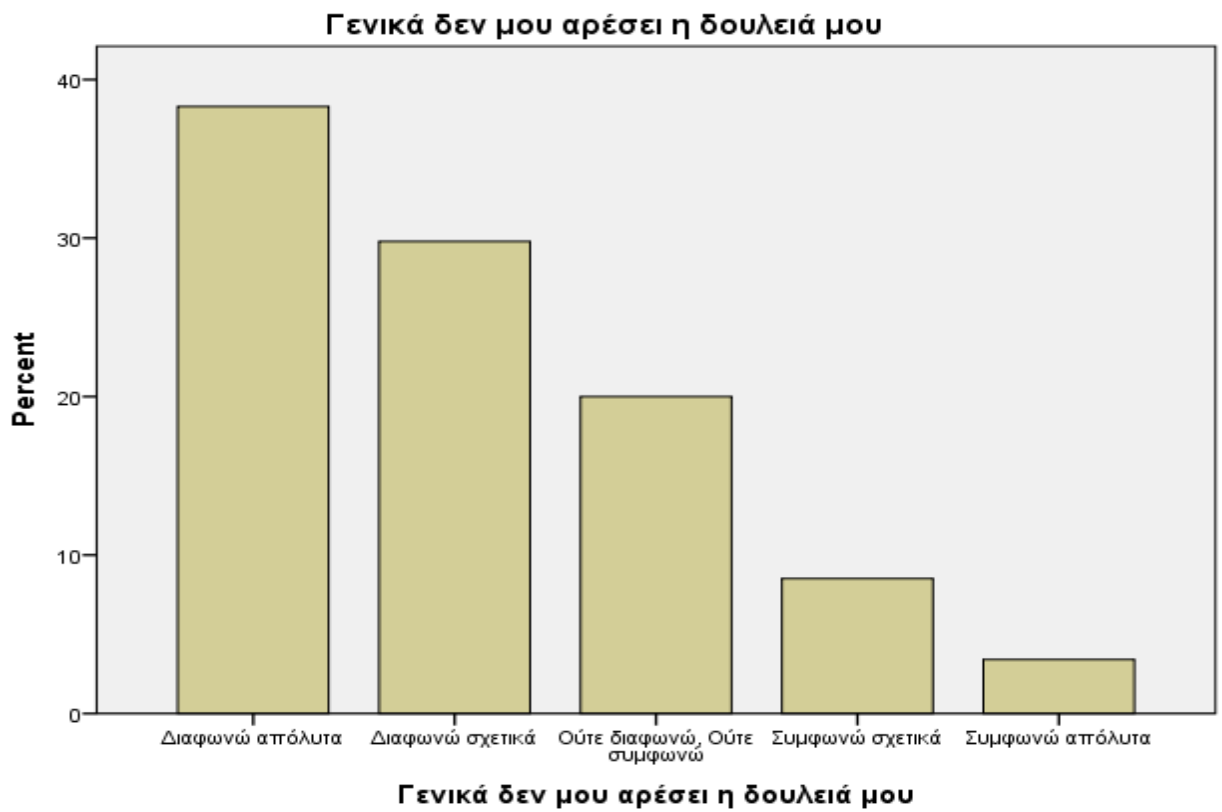
Δ.Α.41



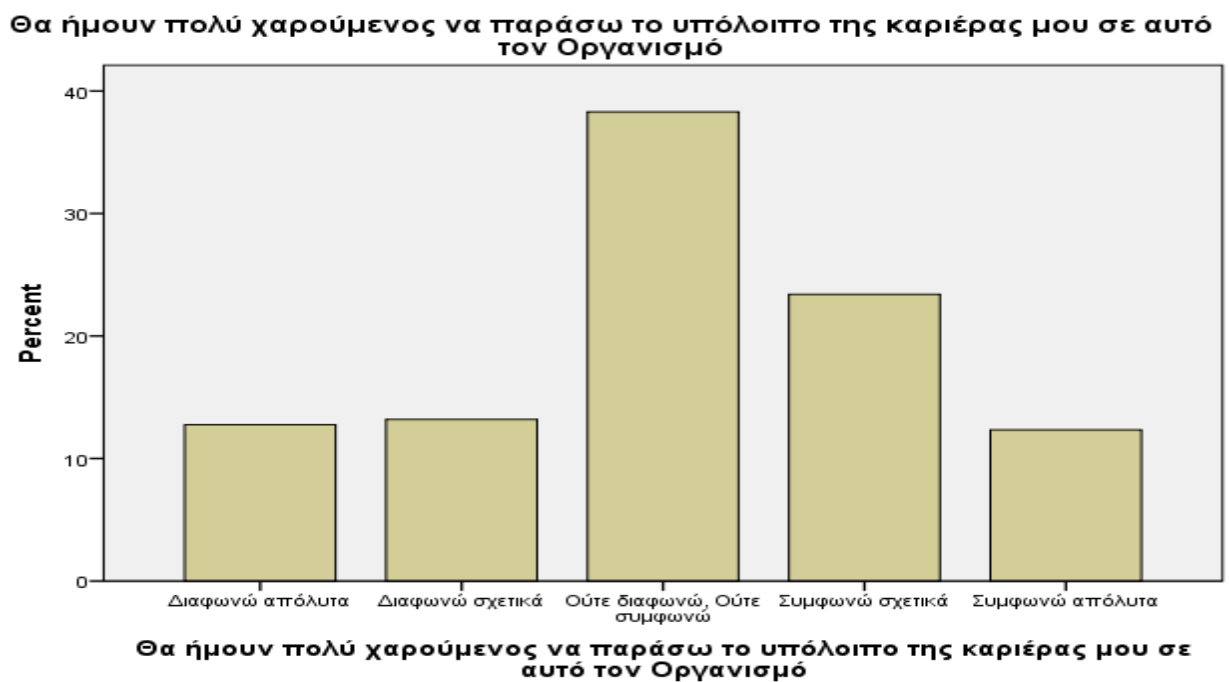
Δ.Α.42



Δ.Α.43

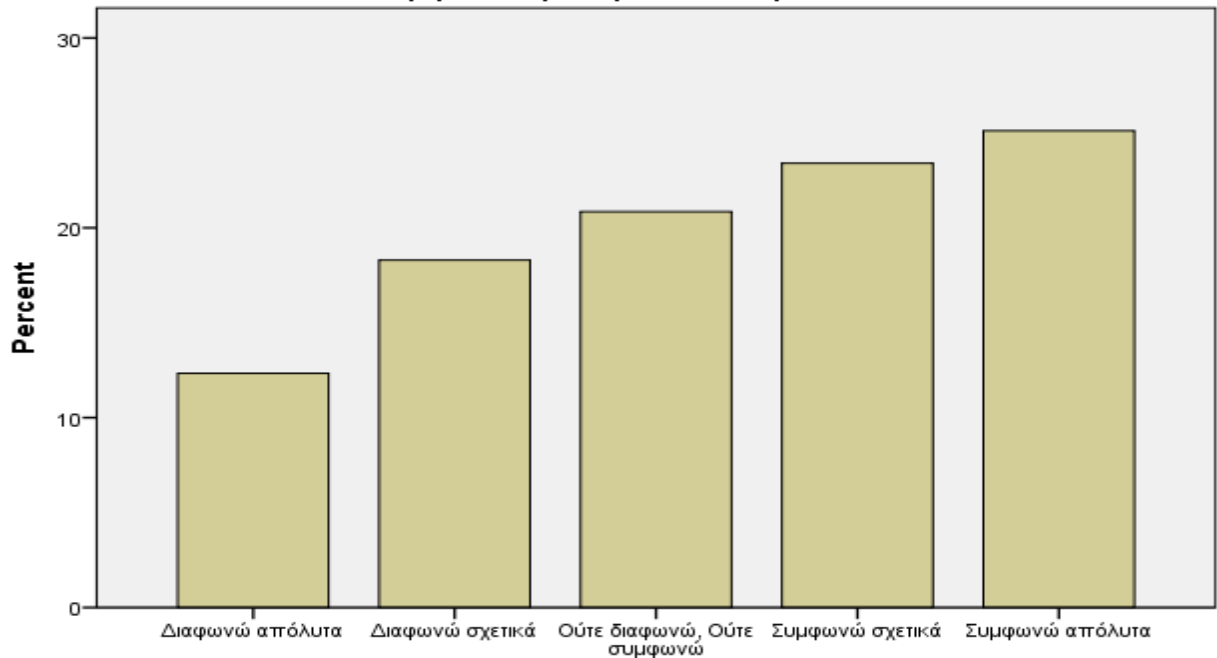


Δ.Α.44



Δ.Α.45

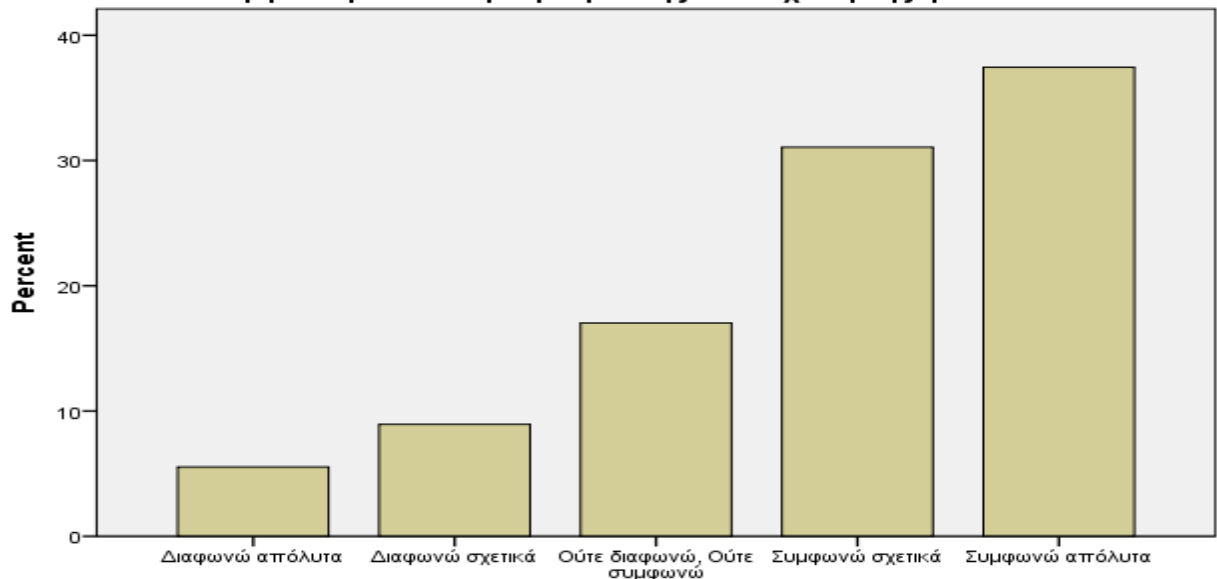
Αν είχα άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, δε θα μου κόστιζε να αφήσω τώρα την δουλειά μου



Αν είχα άλλη προσφορά για μια καλύτερη δουλειά αλλού, δε θα μου κόστιζε να αφήσω τώρα την δουλειά μου

Δ.Α.46

Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να δουλεύω για αυτό τον Οργανισμό είναι η σιγουριά της απασχόλησής μου



Ένας από τους κύριους λόγους που συνεχίζω να δουλεύω για αυτό τον Οργανισμό είναι η σιγουριά της απασχόλησής μου

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Βακόλα, Μ., (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Rosili, Αθήνα.
2. Γαλανάκης, Μ., (2012), Εργασιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
3. Ζαβλανός, Μ. (1999), Οργανωτική Συμπεριφορά, Έλλην, Αθήνα.
4. Καλογήρου, Κ., (2000), Ανθρώπινες Σχέσεις στο Χώρο της Εργασίας. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
5. Κανελλόπουλος, Χ. Κ., (1990), Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, International Publishing, Αθήνα.
6. Καντάς, Α., (1988), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
7. Κόντης Θ. Ι., (1994), Διοικητική Ψυχολογία: Η Ψυχολογία των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
8. Λαδόπουλος, Ι. (1995), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Το Οικονομικό, Αθήνα.
9. Λύτρας, Π. (1992), Εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
10. Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ., (2013), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
11. Μπουραντάς, Δ. (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
12. Ξηροτήρη-Κουφίδου, Σ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόσκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
13. Πατρινός, Δ. και Αναστασίου, Α. (2009), Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
14. Τριπερίνα, Ι. Ν., (2002), Διαχείριση Καριέρας και Απόδοσης: Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην Εργασία, Clever Career,
15. Τσιβάκου, Ι., (2000), Το Οδοιπορικό του Εαυτού στο Χώρο της Εργασίας, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

1. Allen, M.J., and Yen, W. M. (2002). Introduction to Measurement Theory, Long Grove, IL Waveland Press.

2. Arnold, J., Paterson, F., Robertson, I., Cooper, C. and Burnes, B. (2005), *Work psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Prentice Hall, Harlow.
3. Aziri, B. (2010). Job satisfaction in the Republic of Macedonia: The role of gender and education. *Munich Personal RePEc Archive*, (No 22209). 1-12.
4. Bateman, T. S. and Snell, S. A. (2011), *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Ηγεσία και Συνεργασία σ' έναν Ανταγωνιστικό Κόσμο*, (Σδρόλιας, Λ. Μετάφραση) Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
5. Bennett, R. (2001), *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ)*, (Σοκοδήμος, Α. Μετάφραση), Κλειδάριθμος, Αθήνα.
6. Dessler, G.(1980), *Human Behavior: Improving Performance at Work*, Prentice Hall, Virginia.
7. Durbin, A. J., (2004), *Βασικές αρχές Μάνατζμεντ*, (Σαρρής, Ν. Μετάφραση), Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
8. Francis, G. J. and Milbourn, G. J. (1980), *Human behavior in the work environment: a managerial perspective*, Goodyear, Santa Monica.
9. Forsyth, P., (2006), *Πώς να εμπνεύσετε τους συνεργάτες σας*, (Λόλου, Α. Μετάφραση), Ελευθερουδάκης, Αθήνα.
10. Gazioglou, S. and Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38, 1163–1171.
11. Gordon, J. R., (1999), *Organizational behavior: a diagnostic approach*, Upper Prentice-Hall, Saddle River, NJ.
12. Greenberg, J. and Baron, R. A. (2013), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (Αντωνίου Α. Μετάφραση), Gutenberg, Αθήνα.
13. Hancer, M. and Robin, T. (2003). Job Satisfaction Of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27, 85-100.
14. Hellriegel, D. and Slocum, J. W., (1974), *Management: A competency based approach*. Addison-Wesley, Massachusetts.
15. Hellriegel, D., and Slocum, J. (1979), *Organizational Behavior*, West, St. Paul.
16. Jennifer, M. G. and Gareth, R. J. (2012), *Understanding and managing organizational behavior*, Pearson, Boston.
17. Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001), *Organizational Behavior*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.

18. Koontz, H. and O' Donnell, C., (1980-1983) Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστηματική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών, (Βαρδάκος, Χ. Μετάφραση), Παπαζήσης, Αθήνα.
19. Kreitner, R. and Kinicki, A. (2001), *Organizational Behavior*, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
20. Mondy, R. W. and Mondy, J. B., (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (Ψυχογιός, Α. μετάφραση), Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
21. Robbins, S. P., and Judge T.A., (2010), *Organizational behavior*, Financial Times/Prentice-Hall, Harlow.
22. Robbins S. P., Decenzo, D. A., and Ter, M. C.(2012), Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές, (Νικολάου, Η. Μετάφραση), Κριτική, Αθήνα.
23. Schermerhorn, J. R., Hunt J.G., and Osborn, R. N., (1982) *Managing Organizational Behavior*, Wiley, New York.
24. Schermerhorn, J. R., (2012), *Introduction to Management*, (Πολλάλης Γ.Α. Μετάφραση), Πασχαλίδης, Αθήνα.
25. Steers, R. M., Porter, L. W., and Bigley G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, Mc Graw-Hill, New York.
26. Zeqiri, I. Tanova, C. and Halil, N., (2007). An Empirical Study Tudy Of Some Demographic and Work-Related Variables on Job Satisfaction of Academics in A Turkish University. *Psychological Reports* 100, 67-75.