



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική»

Διπλωματική Εργασία

**«Η Εργασιακή Ικανοποίηση των Νέων Εργαζομένων ως
μέσο Υποκίνησής τους»**

Νικόλαος Ι. Αναγνωστόπουλος

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κ. Χατζηδήμα Σταματίνα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του
Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έχοντας φτάσει ένα βήμα πλέον από την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, θα ήθελα με τιμή να ευχαριστήσω:

Την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Χατζηδήμα Σταματίνα, η οποία με ειλικρινή διάθεση μετάδοσης των γνώσεών της, στήριξε την προσπάθειά μου με ουσιαστικές συμβουλές και υποστήριξη, καθ' όλη την διάρκεια συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες εργαζομένους, συναδέλφους και συμφοιτητές μου, οι οποίοι βοήθησαν καταλυτικά στην πραγματοποίηση της έρευνας αυτή, μέσα από την πραγματική διάθεσή τους για την επιτυχή ολοκλήρωσή της.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω συνολικά την οικογένειά μου, η οποία με αμέριστη συμπαράσταση, τεράστια υπομονή και δύναμη με βοηθά σε όλη την ζωή μου, όπως έπραξε και όλο αυτό το διάστημα εκπόνησης της εργασίας μου.

Νικόλαος Αναγνωστόπουλος,

Σεπτέμβριος 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διπλωματική εργασία αυτή έχει ως στόχο την αναζήτηση, τον εντοπισμό και την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων της χώρας μας. Επιπλέον, ασχολείται με την επίδραση των επιμέρους διαστάσεων που συνθέτουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, και πως αυτές επιδρούν στο τελικό μέγεθος της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η επίδραση αυτή συσχετίζεται στην συνέχεια με δημογραφικούς και εργασιακούς παράγοντες που χαρακτηρίζουν τους εργαζομένους, όπως η ηλικία, το μορφωτικό τους επίπεδο, και ο κλάδος απασχόλησής τους. Συγκεκριμένα, στην έρευνα που διεξήχθη συμμετείχαν 94 εργαζόμενοι, η πλειοψηφία των οποίων εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα της χώρας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω διανομής ερωτηματολογίων από τον Ιούνιο ως τον Αύγουστο του 2017, με την χρήση του ερωτηματολογίου μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης τους Paul Spector, το οποίο ονομάζεται “Job Satisfaction Survey”.

Συνολικά, η έρευνα μας οδήγησε σε μέτρια και αρνητικά αποτελέσματα, με τα θετικά δείγματα της εργασιακής ικανοποίησης να εντοπίζονται στο εργασιακό κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό των εταιριών – οργανισμών. Τέλος, η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, όπως και το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων εργαζομένων, φάνηκε να οδηγούν τους εργαζομένους να είναι περισσότερο απαιτητικοί στην δουλειά τους, με τους παράγοντες αυτούς να επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά ανά περίπτωση, τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης, και φυσικά την εκκίνηση ή όχι της υποκινητικής τους διαδικασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....σελ. 1

Κεφάλαιο 1ο: Θεωρητικό Πλαίσιο της Εργασιακής Ικανοποίησης – Υποκίνησης

1.1 Ορισμοί και Χαρακτηριστικά της Υποκίνησης (Motivation).....σελ. 3

1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση: Μια Ιστορική Αναδρομή.....σελ. 6

1.3 Θεωρίες Κινήτρων και Υποκίνησης των Εργαζομένων.....σελ. 7

1.3.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών – AbrahamMaslow.....σελ. 8

1.3.2 Η θεωρία παραγόντων Παρακίνησης και Υγιεινής – FrederickHerzberg..σελ. 10

1.3.3 Η θεωρία του E.R.G. –ClaytonAlderfer.....σελ. 14

1.3.4 Η θεωρία των Προσδοκιών – VictorVroom.....σελ. 15

1.3.5 Το Υπόδειγμα Υποκίνησης των Porter&Lawler.....σελ. 17

1.4 Τεχνικές Υποκίνησης των Εργαζομένων.....σελ. 19

1.4.1 Ο ρόλος των Προϊσταμένων στη διαδικασία της Υποκίνησης.....σελ. 20

1.4.2 Σύνδεση της Απόδοσης με Ανταμοιβές και Κίνητρα.....σελ. 21

1.4.3 Διοίκηση μέσω Στόχων.....σελ. 22

1.4.4 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας και προσαρμογή εργαζομένων.....σελ. 24

1.4.5 Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Προσωπικού.....σελ. 26

1.4.6 Αξιολόγηση Απόδοσης των Εργαζομένων.....σελ. 27

1.5 Τα θεωρητικά διλλήματα της σχέσης ανάμεσα στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων.....σελ. 29

Κεφάλαιο 2ο: Μέθοδοι Μέτρησης της Εργασίας

2.1 Η μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης.....σελ. 32

2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση και Αποτελέσματα Ερευνών.....σελ. 34

Κεφάλαιο 3ο: Ερευνητικό Μέρος

3.1 Στόχοι της Έρευνας.....	σελ. 38
3.2 Δείγμα.....	σελ. 38
3.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	σελ. 39
3.4 Διαδικασία της Έρευνας.....	σελ. 40

Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα της Έρευνας

4.1 Γενική ανάλυση των αποτελεσμάτων.....	σελ. 41
4.2 Η σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης – Υποκίνησης και των διαστάσεών τους.....	σελ. 41
4.2.1 Μισθός.....	σελ. 42
4.2.2 Προαγωγή.....	σελ. 44
4.2.3 Εργασιακές Σχέσεις Εργαζομένου – Προϊσταμένου.....	σελ. 46
4.2.4 Ανταμοιβές – Παροχές.....	σελ. 48
4.2.5 Επίτευξη Στόχων – Αναγνώριση.....	σελ. 50
4.2.6 Εσωτερικές Λειτουργίες – Οργάνωση.....	σελ. 52
4.2.7 Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.....	σελ. 54
4.2.8 Φύση – Περιεχόμενο της Εργασίας.....	σελ. 56
4.3 Η συσχέτιση δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων με τις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης και Υποκίνησης.....	σελ. 58
4.3.1 Ηλικία.....	σελ. 59
4.3.2 Μορφωτικό Επίπεδο.....	σελ. 64
4.3.3 Κλάδος Απασχόλησης.....	σελ. 70

Κεφάλαιο 5ο: Συζήτηση	σελ. 76
------------------------------------	---------

Κεφάλαιο 6ο: Συμπεράσματα	σελ. 80
--	---------

Κεφάλαιο 7ο: Βιβλιογραφία	σελ. 82
--	---------

Παράρτημα	σελ. 84
------------------------	---------

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως σκοπό την μέτρηση και την ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης των νέων εργαζομένων, και των παραγόντων – διαστάσεων που την επηρεάζουν. Η επιλογή του θέματος αυτού στηρίχθηκε στο προσωπικό μου ενδιαφέρον για την συμπεριφορά του ατόμου εντός του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο εργάζεται και παράγει.

Πιο συγκεκριμένα, ένας πρόσθετος λόγος υλοποίησης της έρευνας αυτής είναι η σχετική απουσία αντίστοιχων ερευνών κατά την διάρκεια της ελληνικής κρίσης, αλλά και η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε πρωτογενές υλικό, όπως είναι οι νέοι εργαζόμενοι. Επιπλέον, άμεσος στόχος ήταν η διεξαγωγή χρηστικών αποτελεσμάτων διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού από κάθε επιχείρηση ή οργανισμό, με σκοπό την ταχεία ενσωμάτωση των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, με τελικό στόχο την ουσιαστική αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Ευχή μου είναι να κατορθώσει η έρευνα αυτή, σε συνδυασμό με επόμενες που εύχομαι να πραγματοποιηθούν, να βάλει τις βάσεις αλλαγής των νοοτροπιών που επικρατούν στην εγχώρια αγορά εργασίας, να αναδείξει την πολύτιμη ύπαρξη των νέων εργαζομένων και των προοπτικών που κρύβονται πίσω από την διάθεσή τους για προσφορά, αλλά και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των Ελλήνων εργαζομένων.

Ο βασικός πυλώνας στον οποίο στηρίχθηκε η έρευνα αυτή είναι η μέτρηση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων της χώρας, δείγμα το οποίο αποτελείται κατά κύριο λόγο από εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Επιπλέον, οι κατευθύνσεις της έρευνας είναι τρεις:

- η μέτρηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων της εγχώριας αγοράς εργασίας,
- η αναζήτηση και οι σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων που δημιουργούν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, και ο τρόπος που αυτές επιδρούν στην διαδικασία υποκίνησης των εργαζομένων,
- η συσχέτιση και η επίδραση των δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων που χαρακτηρίζουν έναν εργαζόμενο με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησής τους, και τα τελικά αποτελέσματα που δημιουργούνται από την σχέση αυτή.

Το κύριο σώμα της εργασίας αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό μέρος και το εμπειρικό. Στο θεωρητικό μέρος αναλύονται οι θεωρίες της Εργασιακής Ικανοποίησης και της Υποκίνησης, παραθέτοντας αποτελέσματα παλαιότερων ερευνών, που λειτουργούν πλέον ως αυθεντία. Στο δεύτερο κομμάτι της έρευνας, το εμπειρικό, παρατίθενται τα αποτελέσματα της ερευνητικής διαδικασίας, δηλαδή το δείγμα, το μέσο συλλογής των δεδομένων, καθώς και η διαδικασία που ακολουθήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται η πλήρης και διεξοδική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί. Στη συνέχεια, στα κεφάλαια πέντε και έξι, διεξάγεται ο διάλογος και παρατίθενται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε. Η εργασία φτάνει στο τέλος της με την παράθεση της βιβλιογραφίας που

χρησιμοποιήθηκε, καθώς και με το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε, το οποίο βρίσκεται στο παράστημα στο τέλος της εργασίας.

1. Θεωρητικό Πλαίσιο της Εργασιακής Ικανοποίησης – Υποκίνησης

1.1 Ορισμοί και χαρακτηριστικά της Υποκίνησης (*Motivation*)

Ο όρος Υποκίνηση ή Παρακίνηση χρησιμοποιείται στην ελληνική γλώσσα με σκοπό να μεταφράσει τον αγγλοσαξωνικό όρο «motivation», που έχει τις ρίζες του στη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Στην γλώσσα μας, ο όρος αυτός βρίσκει ταυτόσημες έννοιες αυτές της θέλησης, της επιθυμίας, του κινήτρου, του στόχου. Σταδιακά, από την δεκαετία του '60 παρατηρούνται τα πρώτα βήματα ερευνητικών διαθέσεων και επιστημονικών αναλύσεων στο ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης, που συνοδεύουν την ταχεία αύξηση των βιομηχανιών. Ωστόσο, η παρατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης σε εκείνα τα εργασιακά περιβάλλοντα δεν οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα, αλλά σε αντικρουόμενες απόψεις, με βασικότερο λόγο την απουσία των κοινώς αποδεκτών θέσεων στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης.

Η παρακίνηση ή διαφορετικά η παρώθηση, σύμφωνα με τον Ζαβλανός (2002) αποτελεί μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων, η οποία δεν μπορεί να γίνει αισθητή απευθείας, αλλά που είναι ικανή να επηρεάσει την συμπεριφορά τους. Η παρακίνηση είναι το αποτέλεσμα των εσωτερικών καταστάσεων που επιδρούν σε ένα άτομο και περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές και προσπάθειες. Ουσιαστικά, έχουμε να αναλύσουμε μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα – εργαζομένους να εκπληρώσουν ένα συγκεκριμένο τους σκοπό. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Spector (1997), «εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι αγαπούν ή δεν αγαπούν την δουλειά τους, ή απλά το πώς νιώθουν για την εργασία τους». Ένας άλλος θεωρητικός, ο Locke, ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «ό,τι μπορεί να επηρεάσει θετικά τον εργαζόμενο προς την κατεύθυνση της εργασίας του». Συνολικά, ως παρακίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε μια εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς στόχους οι οποίοι υλοποιούν την ικανοποίηση των αναγκών του.

Επίσης, η υποκίνηση είναι μια προσπάθεια για την δημιουργία των κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων, τα οποία θα δώσουν την δυναμική να κινητοποιηθούν οι δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε τελικά να οδηγηθεί το ίδιο το άτομο και η συνολική ομάδα στην οποία ανήκει στην επιθυμητή εξέλιξη, μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων του εργασιακού συνόλου. Στο πλαίσιο αυτό της εργασιακής ικανοποίησης, οι εργαζόμενοι ενεργούν έχοντας ως βάση κίνητρα που προέρχονται από τον εσωτερικό τους κόσμο. Αυτά τα κίνητρα ακολουθούν μια σειρά από ενέργειες που εκδηλώνονται με διαφορετικούς τρόπους και συμπεριφορές. Έτσι, η υποκίνηση δείχνει το πραγματικά σύνθετο πρόσωπό της. Οι άνθρωποι επιδιώκουν να συμπεριφέρονται με τρόπους οι οποίοι τους δημιουργούν το αίσθημα της ανταμοιβής. Αυτή η συσχέτιση φαίνεται να απλουστοποιεί την διαδικασία υποκίνησης – ανταμοιβής. Ωστόσο, μια ανταμοιβή μπορεί για έναν εργαζόμενο να φαντάζει ιδανική για να καλύψει τους στόχους του, αλλά για τον συνάδερφο του να είναι κατώτερη των προσδοκιών. Η διαφορετικότητα αυτή στους χαρακτήρες των εργαζομένων κάνουν καθοριστική την σημασία των κινήτρων, η καταλληλότητα των οποίων θα βοηθήσουν τα άτομα να επιτύχουν και να

καλύψουν την δημιουργημένη τους ανάγκη, μέσω της επίτευξης καλύτερων αποτελεσμάτων και αποδόσεων.

Ο Statt (1994) θεωρεί και ορίζει τα κινήτρα της υποκίνησης ως «ένα γενικό όρο κάθε μέρους της ψυχολογικής διαδικασίας, η οποία υποδηλώνει την ύπαρξη μιας ανάγκης και την σύνθεση της κατάλληλης συμπεριφοράς που θα οδηγήσει στην ικανοποίησή της». Σταδιακά, γίνεται κατανοητή η κρισιμότητα της γνώσης των κινήτρων, τα οποία αποτελούν την βασική προϋπόθεση για την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αρχικά, οι πρώτοι που επιδίωξαν να κατανοήσουν την σχέση κινήτρων – ανθρώπινης συμπεριφοράς και παρακίνησης ήταν οι James και McDugall. Η σκέψη τους βασίστηκε στο να αποδείξουν ότι ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν στηριζόταν σε κάποιο «συνειδητό ορθολογισμό», αλλά σε ενστικτώδεις αντιδράσεις που ήταν έμφυτες στο άτομο, όπως η αγάπη, ο φόβος, η περιέργεια, η ζήλεια. Η «θεωρία των ενστίκτων» στηρίζεται λοιπόν στην εσωτερική προδιάθεση για κάθε μορφής συμπεριφορά. Στην συνέχεια, ο S.Freud ασχολήθηκε με την σπουδαιότητα των υποσυνειδητών κινήτρων, που στην ουσία δεν διαφέρουν πολύ από τα ένστικτα. Στην πορεία οι ψυχολόγοι απέρριψαν και τις δύο αυτές θεωρίες, υποστηρίζοντας ότι τα ένστικτα έχουν ουσία για την εξήγηση της συμπεριφοράς των «άλογων» όντων.

Ο Clark Leonard Hull (1935) υπήρξε ο πρώτος θεωρητικός που έθεσε τις βάσεις για την ανάπτυξη της θεωρίας της υποκίνησης, θεωρώντας ότι η υποκίνηση αποτελεί μια συνάρτηση των κινήτρων και των συνηθειών του ατόμου. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι έρχονται να υποστηρίξουν την θεωρία του Hull, τοποθετώντας τις ανάγκες και τα κίνητρα στο επίκεντρο της παρακίνησης και της ανάλυσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αν και ελάχιστα ατελής η συνολική συμφωνία μεταξύ των θεωρητικών για την ταξινόμηση των κινήτρων, ως σημαντικότερα από αυτά θεωρούνται τα ακόλουθα:

1. Τα πρωτογενή κίνητρα

Τα πρωτογενή κίνητρα περιλαμβάνουν όλα τα βιολογικά - φυσιολογικά κίνητρα των ανθρώπων, τα οποία στηρίζονται στις υπάρχουσες ανάγκες που είναι συνυφασμένες με τον άνθρωπο ως βιολογικό οργανισμό.

2. Τα γενικά κίνητρα

Τα γενικά κίνητρα χαρακτηρίζονται ως μη βιολογικά, τα οποία ωστόσο συνδέονται με την φύση του ανθρώπου, είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- *Κίνητρο της ικανοποίησης:* Η ανάγκη του ανθρώπου να αντιδρά, να ορίζει και να χειρίζεται τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.
- *Κίνητρο της περιέργειας:* Η ανάγκη του ανθρώπου να γνωρίζει οτιδήποτε συμβαίνει γύρω του, τον συνδυασμό των διαφορετικών μερών μεταξύ τους, τις σχέσεις και τους μηχανισμούς της εξέλιξής του.
- *Κίνητρο της δραστηριότητας:* Η ανάγκη και η επιθυμία της δημιουργικής δράσης του ανθρώπου.

- *Κίνητρο της στοργής ή αγάπης:* Η ανάγκη του ανθρώπου να έρθει κοντά με τον συνάνθρωπό του, να αναπτύξει τις κοινωνικές του σχέσεις. Θα μπορούσε να είναι ένα κίνητρο που ανήκει στα πρωτογενή και στα δευτερογενή κίνητρα, είναι δηλαδή έμφυτο αλλά και σε ένα βαθμό επίκτητο.

3. Τα δευτερογενή κίνητρα

Τα κίνητρα αυτά έρχονται να πάρουν τη μορφή τους μέσα από τη θέση που έχει αποκτήσει το άτομο κατά την διάρκεια της κοινωνικοποίησής του. Το μέγεθος, η ένταση και η πορεία της ανάπτυξης των κινήτρων αυτών στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον χαρακτήρα του ίδιου του ατόμου, αλλά και του κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο έχει διαμορφωθεί αυτό. Τα δευτερογενή κίνητρα είναι καθοριστικά για την ανάλυση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς σήμερα τα πρωτογενή είναι κίνητρα τα οποία καλύπτονται σε πολύ μεγάλο βαθμό. Στην κατηγορία αυτή, ως σημαντικότερα κίνητρα θα μπορούσαμε να ορίσουμε τα ακόλουθα:

- *Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης (Affiliation Motive):* Η ανάγκη του ανθρώπου να είναι μέρος της κοινωνίας, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και μέσα από αυτές να αναπτύσσει τις κοινωνικές του σχέσεις.
- *Κίνητρο της ασφάλειας:* Η ανάγκη του ανθρώπου να διασφαλίσει τη μελλοντική του ύπαρξη μέσα σε ένα κλίμα υπαρξιακής πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας που επιφέρει η κοινωνική εξέλιξη.
- *Κίνητρο της επιτυχίας:* Η ανάγκη του ατόμου να ακολουθεί «επιτυχημένα» πρότυπα, με βάση τα οποία θα μπορέσει να καταστεί αυτός «νικητής» μέσα σε ένα ανταγωνιστικό κοινωνικό πλαίσιο.
- *Κίνητρο του κύρους:* Η ανάγκη του ατόμου να μπορέσει να τοποθετηθεί στο επιθυμητό, με βάση τον χαρακτήρα του, επίπεδο της κοινωνικής βαθμίδας, σε μια κοινωνία που χαρακτηρίζεται από ιεράρχηση και διάκριση.
- *Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας:* Η ανάγκη του ανθρώπου να μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά των άλλων, με σκοπό να τους οδηγήσει στην κατεύθυνση που αυτός επιθυμεί.

Η παραπάνω κατανομή των κινήτρων σε κατηγορίες και υποκατηγορίες έρχεται να επιβεβαιώσει τη θέση σχετικά με την πολυπλοκότητα της υποκίνησης. Το άτομο – εργαζόμενος βρίσκεται σε σημείο να πρέπει να ελέγξει και να διαχειριστεί από ανάγκες και κίνητρα όχι μόνο από την φύση του, αλλά και από το ίδιο το περιβάλλον στο οποίο ζει. Η πλήρης ανάλυση και η ορθή εικόνα για το ζήτημα της υποκίνησης καθιστά αναγκαία την συνολική κατανόηση όχι μονάχα των αναγκών – κινήτρων, αλλά της έντασης και της σχέσης που εντοπίζονται ανάμεσά τους, με την τελική αναζήτηση του τρόπου ικανοποίησής τους. Το μέγεθος και οι μέθοδοι διαχείρισης των αναγκών – κινήτρων αλλάζουν από άτομο σε άτομο, καθώς ο κάθε ένας, ως μονάδα, πραγματοποιεί την δικιά του ξεχωριστή ιεράρχηση. Οι ανάγκες – κίνητρα που βρίσκονται ψηλά για κάποιο άτομο σημαίνει ότι το επηρεάζουν καθοριστικά, κάτι που πιθανότατα για παράδειγμα να μην ισχύει για ένα συνάδερφο του ατόμου αυτού. Όταν μια

ανάγκη καλυφθεί, η ικανοποίηση συνήθως μειώνει την ένταση του κινήτρου. Στην θεωρία αυτή, οι σχέσεις των κινήτρων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

1. Συμβιβαστικά Κίνητρα

Συμβιβαστικά Κίνητρα χαρακτηρίζονται αυτά τα οποία οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων μειώνουν την ένταση της ανάγκης που έχει ικανοποιηθεί και ως συνέπεια μειώνεται και η ένταση της άλλης ανάγκης.

2. Αντιθετικά Κίνητρα

Αντιθετικά Κίνητρα είναι αυτά κατά τα οποία η μείωση της έντασης μιας ανάγκης που έχει καλυφθεί έρχεται να αυξήσει την ένταση της άλλης.

Συνολικά, όταν το άτομο αντιμετωπίζει συμβιβαστικά κίνητρα, τότε η κατεύθυνση προς την οποία ωθείται η συμπεριφορά του είναι ίδια. Στην αντίθετη περίπτωση, αυτή των αντιθετικών κινήτρων, το άτομο οδηγείται στο σημείο της «εσωτερικής δυσαρμονίας».

1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση: Μια Ιστορική Διαδρομή

Πέρα από τους προαναφερθέντες θεωρητικούς και την σημαντική τους συνεισφορά στην έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, μια από τις σημαντικότερες μεθόδους για την εξέλιξη της έρευνας ήταν τα πειράματα Hawthorne, μέσα από τα οποία προσπάθησαν οι ερευνητές να εντοπίσουν κάποιους παράγοντες που αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αυτά δόθηκαν προς ανάλυση στον Elton Mayo, μέλος της σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ. Ο Elton Mayo οδηγήθηκε σε δύο βασικά συμπεράσματα: αρχικά, το πρώτο αφορά την παρακίνηση των ίδιων των εργαζομένων από την φύση του να αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας τους, και δεύτερον η βελτίωση της ψυχικής υγείας και της προσωπικής ικανοποίησης λόγω των αλλαγών στον εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων, συνετέλεσαν στην τελική αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Επιπρόσθετα, ο Frederick Winslow Taylor (1967) πραγματοποίησε πειράματα σε εργαζομένους, τα οποία τον οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν οι κατάλληλοι και αποτελεσματικοί τρόποι που μπορούν να επιλύσουν και να υλοποιήσουν κάθε εργασία. Στα συμπεράσματά του, οι εργαζόμενοι φαίνονται να παρακινούνται έχοντας ως βασικότερα κίνητρα τα χρήματα και τα υλικά αγαθά. Η θεωρία του επιστημονικού μανάτζμεντ (Ψημμένος, 2007) ή αλλιώς Ταϊλορισμός, κατόρθωσε να εισχωρήσει στον αναπτυσσόμενο τομέα της βιομηχανίας, θέτοντας καθοριστικές βάσεις για την μετέπειτα εξέλιξη και προσέγγιση της υποκίνησης στο χώρο της εργασίας.

1.3 Θεωρίες Κινήτρων και Υποκίνησης των εργαζομένων

Στην διάρκεια των ετών, οι πρώτοι θεωρητικοί και ψυχολόγοι της υποκίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης συνέχισαν τις προσπάθειες να αναλύσουν με επιτυχία συνολικά το θέμα αυτό.

Μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, κάνει την εμφάνισή της μια δημοσίευση - τομή στο ζήτημα της ανάλυσης της εργασιακής ικανοποίησης και της σταδιακά συνυφασμένης έννοιας της υποκίνησης. Η δημοσίευση¹ αυτή προερχόταν από τον Abraham Maslow, ο οποίος το 1943, μέσα από το πρώτο του άρθρο έδωσε το έναυσμα για την εκκίνηση μιας εντελώς νέας περιόδου για τις θεωρίες των κινήτρων και της παρακίνησης. Η δημοσιοποίηση της θέσης του έρχεται να συνεχίσει μια επιτυχημένη πορεία στο πεδίο της παρακίνησης των εργαζομένων, με τα διάφορα υπάρχοντα θεωρητικά υποδείγματα να χωρίζονται κυρίως σε δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη από αυτές, υιοθετεί τα θεωρητικά υποδείγματα που στοχεύουν να αναδείξουν αυτό το οποίο παρακινεί τα άτομα να εργασθούν, παρουσιάζοντας το περιεχόμενο της παρακίνησης, για αυτό και ονομάζονται content models. Επιπλέον, αναλύουν τις ανάγκες (need – based) και τα κίνητρα που οδηγούν τους ανθρώπους να εργασθούν, τι κρύβεται δηλαδή πίσω από την διαδικασία της παρακίνησης. Στην κατηγορία αυτή, τα σημαντικότερα θεωρητικά υποδείγματα είναι αυτό της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του Frederick Herzberg, η ERG θεωρία του Clayton Alderfer που αποτελεί συνέχεια της θεωρίας του Maslow.

Στην δεύτερη κατηγορία εντοπίζονται τα θεωρητικά υποδείγματα γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση, τα οποία επιδιώκουν να διευκάνουν την παρακίνηση κατά την διάρκειά της, προσπαθώντας να την αναλύσουν ως διαδικασία (process). Στο πλαίσιο αυτό, το βάρος δίνεται στις μεταβλητές οι οποίες εμφανίζονται και έχουν την δυναμική να επηρεάσουν καθοριστικά την διαδικασία της παρακίνησης, και με τις κατ'επέκταση σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα που αποτελούν το βασικό περιεχόμενο των υποδειγμάτων. Ως βασικότερα θεωρητικά υποδείγματα των κατηγοριών αυτών θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom και το υπόδειγμα των Porter & Lawler.

1.3.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών – Abraham Maslow

Ο Abraham Maslow επιδίωξε για πρώτη φορά το 1970 μέσα από μια διαδικασία κλινικών ερευνών να προσδιορίσει αυτό ακριβώς που παρακινούσε τους ανθρώπους, εξετάζοντας τις ανθρώπινες ανάγκες και υπολογίζοντας την βαρύτητα και την δυναμική που αυτές είχαν, ώστε να αλλάζουν κάθε φορά την παρακινητική δύναμη των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα συμπεράσματά του, το κάθε άτομο – εργαζόμενος ιεραρχεί τις ανάγκες του με βάση την σειρά που αυτός επιθυμεί να τις ικανοποιήσει. Όταν κατορθώσει να ικανοποιήσει σε επαρκές σημείο μια από αυτές, τότε προχωρά στην επόμενη ιεραρχημένα αναγνωρισμένη ανάγκη του. Ο Maslow προχώρησε στο διαχωρισμό των αναγκών του ατόμου στις ακόλουθες πέντε

¹ Maslow Abraham (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*

κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Η συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση των αναγκών του ατόμου οδήγησε τον Maslow στην διατύπωση τριών βασικών θέσεων που προσπαθούν να αναλύσουν την διαδικασία της παρακίνησης. Η πρώτη θέση έγκειται στην διάθεση του ανθρώπου να στοχεύει συνεχώς στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών του. Η διάθεση του ανθρώπου να «επιθυμεί» κάτι παρατηρεί μόνιμη θέση στην καθημερινότητά του και ένα από τα επίκεντρα της ζωής του. Οι ανάγκες που αυτός καλύπτει κρίνονται από τον βαθμό που ο ίδιος είναι ικανοποιημένος. Αυτή η διαδικασία διάθεσης – απόκτησης αποτελεί μία αέναη διαδικασία για το άτομο, η οποία δεν θα σταματήσει μέχρι το τέλος της ζωής του.

Η δεύτερη θέση του Maslow αναφέρει ότι η παρακινήτική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Η θέση αυτή υπονοεί ότι όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο μειώνεται η παρακίνηση που νιώθει το άτομο για αυτή. Στο σημείο που μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί πλήρως, τότε η παρακινήτική της δύναμη είναι σχεδόν μηδενική, ενώ ταυτόχρονα μια άλλη ανάγκη έρχεται να πάρει τη θέση της. Επίσης, αυτή η ίδια ανάγκη που σταμάτησε να παρακινεί έχει ξανά δυναμική παρακίνησης όταν πάψει να ικανοποιείται, αποτελώντας ξανά ένα κίνητρο συμπεριφοράς. Έτσι λοιπόν, καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται, αλλά χάνει για το διάστημα της ικανοποίησής της την παρακινήτική δύναμη που κατέχει.

Η τρίτη θέση του Maslow τοποθετεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε ιεραρχικά δομημένα επίπεδα ανάλογα με τις προτεραιότητες του κάθε ατόμου. Στην διαδικασία αυτή εντοπίζονται αλλαγές ανάμεσα στα ιεραρχημένα επίπεδα των αναγκών. Όταν δηλαδή μια κατηγορία αναγκών ικανοποιείται, τότε την θέση της καταλαμβάνει αυτομάτως μια άλλη. Ο άνθρωπος, φυσικά, επιδιώκει να καλύπτει τις βασικές – φυσιολογικές του ανάγκες, στοχεύοντας να φτάσει στο κορυφαίο επίπεδο της πυραμίδας που έχει ο ίδιος χτίσει, τις ανάγκες ολοκλήρωσης. Στην πορεία της εργασιακής και όχι μόνο ζωής του ανθρώπου, υπάρχει πάντα μια κατηγορία η οποία δρά και παρακινεί. Η ικανοποίηση των αναγκών κάθε κατηγορίας αποτελεί μια διαδικασία υποκειμενική και δύσκολα μετρήσιμη.

Στο βιβλίο του «Motivation and Personality» το 1954, ο Abraham Maslow κατηγοριοποίησε τις ανθρώπινες ανάγκες στις ακόλουθες κατηγορίες:

- **Βιολογικές Ανάγκες:** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, όπως λόγω χάριν το οξυγόνο, το νερό, η τροφή, η στέγη, η ενδυμασία. Οι ανάγκες αυτές σύμφωνα με τον Maslow βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας αναγκών του ανθρώπου. Όπως γίνεται κατανοητό, στο επίπεδο που δεν έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό οι ανάγκες αυτές, δεν μπορούμε να μιλάμε για μετάβαση του ανθρώπου στην κάλυψη του επόμενου ιεραρχημένου επιπέδου αναγκών.
- **Ανάγκες Ασφάλειας ή Σιγουριάς:** Οι ανάγκες αυτές τοποθετούνται μετά τις βιολογικές. Εδώ, οι ανάγκες σχετίζονται με την ανάγκη σταθερότητας που ζητά ο άνθρωπος από το περιβάλλον του. Το κάθε άτομο θέλει να νιώθει ασφαλές απέναντι σε απειλές, κινδύνους και αβεβαιότητες του περιβάλλοντος στο οποίο ζει, όπως για

παράδειγμα μια πιθανή οικονομική αποτυχία που θα οδηγήσει στην ανεργία. Αντιθέτως, ζητά ένα ευνοϊκό κλίμα και σταθερότητα στην εργασία του, που θα του εξασφαλίσει μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, περίθαλψη.

- **Κοινωνικές ανάγκες:** Εφόσον έχουν ικανοποιηθεί οι προηγούμενες δύο κατηγορίες των βιολογικών αναγκών και αναγκών ασφάλειας, ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες. Στην κατηγορία αυτή τοποθετούνται οι ανάγκες του ατόμου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να απολαμβάνει την αποδοχή τους, αναπτύσσοντας στο εσωτερικό τους φιλικές σχέσεις.
- **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** Στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας βρίσκονται οι λεγόμενες και «εγωιστικές ανάγκες». Στο σημείο αυτό, ο άνθρωπος στοχεύει στην απόκτηση κύρους, φήμης, σπουδαιότητας, σεβασμού, άσκησης δύναμης σε άλλους. Η κατηγορία αυτή αναγκών πιθανότατα για κάποιους ανθρώπους να αποτελεί την κορυφαία βαθμίδα, καθώς η δυσκολία στην ικανοποίησή της είναι πολύ μεγαλύτερη από τις προηγούμενες βαθμίδες.
- **Ανάγκες ολοκλήρωσης:** Οι ανάγκες αυτές αποτελούν την κορυφή της πυραμίδας αναγκών του ανθρώπου. Είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι κατανοήσουν και διαπιστώσουν ότι βρίσκονται σε θέση να ικανοποιήσουν αυτό που οι ίδιοι είναι ικανοί να κάνουν. Όπως έλεγε χαρακτηριστικά ο Maslow «να γίνει ο άνθρωπος οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει».

Για την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, ο ίδιος ο Maslow δεν έδωσε ποτέ εμπειρικά στοιχεία και αποδείξεις για αυτές του τις επιστημονικές θέσεις. Στην πορεία των ετών, νέες έρευνες φανέρωναν σταδιακά κάποιες αδυναμίες της θεωρίας, αποδεικνύοντας ότι δεν ισχύει πάντοτε (Wahba & Bridwell 1976)², παρόλο που η θεωρία στο σύνολό της είναι γενικά αποδεκτή. Αρχικά, η σημερινή εποχή έρχεται να θέσει ως μια βασική αδυναμία της θεωρίας την ταξινόμηση των αναγκών στις διάφορες βαθμίδες της ιεραρχίας. Σήμερα, η εξέλιξη της κοινωνίας έχει δυσκολέψει και δυσχεραίνει συνεχώς τον διακριτό διαχωρισμό των αναγκών. Για παράδειγμα, οι φυσιολογικές ανάγκες δύσκολα ξεχωρίζουν σήμερα από τις κοινωνικές. Ο άνθρωπος σήμερα δεν νιώθει απλά την βιολογική ανάγκη για την κάλυψη της πείνας του, αλλά αυτή την ανάγκη επιθυμεί να την συνδυάζει σε συγκεκριμένους χώρους και με συγκεκριμένους τρόπους οι οποίοι αποτελούν μέσα κοινωνικής επικοινωνίας, ένταξης σε κοινωνικές ομάδες μέσω των οποίων χτίζονται οι φιλικές σχέσεις που επιδιώκει να αποκτήσει. Ακόμη, η ανάγκη ενός άνδρα να αγαπά μια γυναίκα αποτελεί απλώς μια βιολογική ανάγκη, αλλά και μια εγωιστική, καθώς η προσωπικότητα και η εμφάνιση της γυναίκας σε πολλούς κοινωνικούς χώρους καθορίζει το κύρος του άνδρα. Η σημερινή κοινωνική εξέλιξη έρχεται σε ένα πρώτο επίπεδο να αποδυναμώνει την ισχύ της κεντρικής θέσης του Abraham Maslow περί ιεράρχησης των αναγκών του ανθρώπου. Επιπλέον, συνολικά η ιεραρχία των αναγκών του κάθε εργαζομένου διαφοροποιείται και υποστηρίζεται από παράγοντες που επιδρούν στο άτομο και οι οποίοι δεν είναι δεδομένοι, όπως υποστηρίζει ο Maslow. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να είναι η

² Wahba M.A. & Bridwell L.G. (1976), "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory", *The City University of New York, USA*

προσωπικότητα του ατόμου, η κοινωνική ομάδα μέσα στην οποία εργάζεται, ζεί και αναπτύσσεται, αλλά και ιστορικοί και πολιτιστικοί λόγοι.

Συνοψίζοντας, όπως σε κάθε θεωρία έτσι και εδώ, οι αδυναμίες της θεωρίας του Maslow δεν αντικαθιστούν την αξία που προσέφερε αυτή στην αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη της εργασιακής συνείδησης. Η θεωρία αυτή βοήθησε στον να ξεπεραστούν οι ψευδαισθήσεις της τειλορικής αντίληψης περί παρακίνησης, που στηριζόταν μονάχα στην παρακίνηση των εργαζομένων από οικονομικές αμοιβές. Οι άνθρωποι – εργαζόμενοι στοχεύουν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών, πολύ πιο πάνω από τις οικονομικές απολαβές, βασισμένες στην δικιά τους ξεχωριστή προσωπικότητα, αυτή την διαφορετικότητα που ο Maslow έδωσε στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν ο καθένας την μεταχείριση που του αρμόζει, ανάλογα με τα μοναδικά του χαρακτηριστικά.

1.3.2 Η Θεωρία των παραγόντων Παρακίνησης και Υγιεινής – Frederick Herzberg

Το 1968 έρχεται στην δημοσιότητα μια ακόμα θεωρία παρακίνησης, την οποία ανέπτυξε ο Αμερικανός καθηγητής Frederick Herzberg μέσα από το βιβλίο του «Motivation to work», στο οποίο προσπάθησε να εξηγήσει ακριβώς τους λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι νιώθουν την ανάγκη να εργάζονται περισσότερο, με μεγαλύτερη διάθεση, ευχαρίστηση και πάθος, αλλά και τους αντίθετους λόγους, αυτούς που είναι ικανοί να τους δυσαρεστήσουν, με αποτέλεσμα η αποδοτικότητά τους να επηρεάζει καθοριστικά την παραγωγικότητά τους. Η έρευνα αυτή στηρίχθηκε στην εμπειρική ανάλυση 200 πλήρως απασχολημένων λογιστών και μηχανικών, των οποίων η εργασία βρισκόταν στον τομέα της «βαρειάς» βιομηχανίας, και αποτελεί μία επέκταση στην ανάλυση της θεωρίας του Abraham Maslow.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Herzberg, εντοπίζονται εντελώς διαφορετικοί λόγοι και παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή διάθεση των ανθρώπων. Από την μια, οι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται και δημιουργούν το αίσθημα της ικανοποίησης είναι αυτοί που συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με το ίδιο το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας των ατόμων, και της συνολικής της φύσης. Στις περιπτώσεις που οι παράγοντες αυτοί εμφανίστηκαν και ικανοποιήθηκαν, τότε οι εργαζόμενοι ένιωσαν τη διάθεση να εργαστούν με εντατικότερους ρυθμούς, ώστε να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους. Λόγω των αποτελεσμάτων που δημιουργούν στην εργασιακή τάση για βελτίωση των εργαζομένων, οι δυνάμεις αυτές ονομάστηκαν «παράγοντες παρακίνησης» και είναι οι ακόλουθοι:

- Επιτεύγματα
- Αναγνώριση
- Φύση Εργασίας
- Ευθύνη (ελευθερία πρωτοβουλιών)
- Πρόοδος (προαγωγές)
- Ανάπτυξη – Εξέλιξη

Από την άλλη πλευρά, ο Herzberg επιδίωξε να εντοπίσει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι αποδείχτηκε ότι είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία του αισθήματος της δυσαρέσκειας, το οποίο

είναι άμεσα συνυφασμένο με το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό περιβάλλον. Όταν, λοιπόν, οι παράγοντες «υγιεινής», όπως τους ονομάζει, δεν ικανοποιούνται σε υψηλό βαθμό για τους εργαζομένους, τότε γίνονται η πηγή της δυσαρέσκειας, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, η ανεκτή ικανοποίησή τους απλώς δεν δημιουργεί την ανεπιθύμητη δυσαρέσκεια. Οι δυνάμεις αυτές σχετίζονται σε απόλυτο βαθμό με την ύπαρξη ενός «υγιεινού» εργασιακού περιβάλλοντος, με την μεταφορική έννοια του όρου. Για το λόγο αυτό ο Herzberg τους ονομάζει και «παράγοντες υγιεινής» και είναι οι εξής:

- Πολιτική και Διοίκηση επιχείρησης
- Τρόπος εποπτείας
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Διαπροσωπικές σχέσεις (προϊστάμενος, ομοϊόβαθμοι)
- Ασφάλεια – Σταθερότητα
- Κοινωνική θέση

Επιπρόσθετα, ο Herzberg επιδίωξε μέσα από το βιβλίο του «Εργασία και η Φύση του Ανθρώπου»³ το 1966 να υποστηρίξει την θεωρία του, χρησιμοποιώντας τον χαρακτήρα και την φύση του Αβραάμ και του Αδάμ. Μέσα από τα δυο αυτά πρόσωπα, ο Herzberg προσπαθεί να αποδείξει ότι τα άτομα διαχωρίζονται με βάση δυο ξεχωριστές ομάδες αναγκών. Στην πρώτη ομάδα, σύμφωνη με την φύση του Αβραάμ, τα άτομα στοχεύουν να μειώσουν τον «πόνον» και την «ταλαιπωρία», προσπαθώντας να εξασφαλίσουν παράγοντες υγιεινής στο εσωτερικό του εργασιακού περιβάλλοντος, χωρίς όμως οι παράγοντες αυτοί να είναι ικανοί να τους παρακινήσουν προς μία θετική εργασιακή στάση. Η δεύτερη ομάδα, σύμφωνη με τη φύση του Αδάμ, προσπαθεί να ικανοποιήσει και να αναπτύξει ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου, αναζητώντας τους ανάλογους παράγοντες στον εργασιακό χώρο. Μέσα από την διάκριση αυτή, ο Herzberg επιθυμεί να αποδείξει ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια που προκύπτουν από μία εργασία δεν αποτελούν τα δύο αντίθετα άκρα ενός διανύσματος, αλλά δυο εντελώς ξεχωριστές και παράλληλες διαστάσεις.

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή της ανάλυσης της θεωρίας παραγόντων Παρακίνησης – Υγιεινής του Frederick Herzberg, αυτή τοποθετείται ως συνέχεια της θεωρίας ιεραρχίας του Abraham Maslow. Από την μία ο Maslow προσπαθεί να αναδείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, και από την άλλη ο Herzberg αναζητά τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης. Σύμφωνα με την θέση αυτή, οι «παράγοντες υγιεινής» του Herzberg συσχετίζονται με τις βιολογικές και ασφαλείας ανάγκες του Maslow, ενώ οι «παράγοντες παρακίνησης» με τις εγωιστικές και τις ανάγκες ολοκλήρωσης. Ωστόσο, η βασική σημείωση που πρέπει να τεθεί εδώ είναι ότι για να μπορέσουμε να συσχετίσουμε τις παραμέτρους των δυο θεωριών, οφείλουμε να το κάνουμε μόνο στην περίπτωση που οι βασικές ανάγκες των ανθρώπων έχουν ικανοποιηθεί. Αυτό γιατί ο Maslow από την μεριά του θεωρεί την ικανοποίηση των αναγκών αυτών ως τον βασικότερο λόγο μετάβασης στην επόμενη βαθμίδα

³ Herzberg Frederick (1966), "Work and the Nature of Man", *World Pub. Co.*, N.Y. U.S.A.

αναγκών, ενώ ο Herzberg θεωρεί πως δεν παράγουν την απαιτούμενη παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά ως μια κατάσταση που δεν προκαλεί δυσαρέσκεια.

Ως θεωρία, αυτή του Herzberg είναι λογικό να παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες. Οι επικριτές της θεωρίας αυτής, με κυριότερο τον αμερικανό Scott Myers⁴, θεωρούν ως βασικότερη αδυναμία της θεωρίας πως αυτή δεν μπορεί να έχει ισχύ στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι βιολογικές ανάγκες των εργαζομένων δεν έχουν ικανοποιηθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Ο Meyers προσπάθησε μέσω εμπειρικών ερευνών σε 282 μηχανικούς, τεχνικούς και εργάτες της εταιρείας Texas Instruments να επιβεβαιώσει το κενό που εντοπίζεται στην θεωρία του Herzberg. Τα αποτελέσματα της έρευνας οδήγησαν τον Myers στο διαχωρισμό των εργαζομένων σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη, οι «growth seekers», ενδιαφέρονται για την επίτευξη των στόχων, για την ευθύνη και την ανάπτυξη στο εργασιακό περιβαλλον, ό,τι δηλαδή ο Herzberg ονομάζει «παράγοντες παρακίνησης». Η δεύτερη, οι «maintenance seekers», στοχεύουν στην ανάπτυξη των παραγόντων υγιεινής στο χώρο της εργασίας, δηλαδή ενδιαφέρεται για το μισθό τους, τις συνθήκες εργασίας, την σταθερότητα, τις διαπροσωπικές σχέσεις. Συνολικά, η έρευνα καταλήγει συμπερασματικά στο ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν την απουσία των πιθανοτήτων για προαγωγή και ανάπτυξη, στρέφονται στους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης.

Ο όρος που εισάγεται στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων με την βοήθεια της θεωρίας του Frederick Herzberg είναι αυτός του «εμπλουτισμού της εργασίας ή των καθηκόντων» (job enrichment). Η θέση αυτή του Herzberg βασίζεται στους παράγοντες παρακίνησης, μέσα από τους οποίους οφείλεται να μεταδίδεται το πραγματικό περιεχόμενο της εργασίας και η φύση της στον ίδιο τον εργαζόμενο, με σκοπό να ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες του. Στο πλαίσιο αυτό, ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να είναι υπεύθυνος για τα καθήκοντά του, αλλά θα μπορεί επιπλέον να συμμετέχει στην διαδικασία διαχείρισης των αποφάσεων της εταιρείας, βοηθώντας στην τελική λήψη των αποφάσεων για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την οργάνωση της δουλειάς του. Το είδος αυτό εμπλουτισμού ονομάζεται «κάθετος εμπλουτισμός». Ταυτόχρονα με αυτό, η διοίκηση των επιχειρήσεων έχει την δυνατότητα επιλογής και του «οριζόντιου εμπλουτισμού». Αυτή η μορφή του εμπλουτισμού στοχεύει στην αύξηση των καθηκόντων και της ποικιλίας εργασιών των εργαζομένων, στους οποίους θα δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχουν σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και να αλλάζουν τμήματα σε τακτά χρονικά διαστήματα (job rotation). Στόχος της διοίκησης είναι να αποφευχθεί η ανιαρή εργασία και η ρουτίνα, με την ταυτόχρονη ανάπτυξη των εργαζομένων προς την σωστή κατεύθυνση. Τέλος, ο Herzberg πρότεινε επτά αρχές εμπλουτισμού της εργασίας, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας, μείωση της αυστηρότητας της εποπτείας και την ουσιαστικοποίηση του περιεχομένου των καθηκόντων των εργαζομένων, και είναι οι ακόλουθες:

- Κατάργηση ορισμένων μηχανισμών ελέγχου χωρίς να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης.
- Αύξηση των υποχρεώσεων του ατόμου για να ανταποκριθεί στην εργασία του.
- Το άτομο να κατέχει μία φυσική και πλήρη μονάδα εργασίας και όχι μεμονομένα και αποκομμένα καθήκοντα.

⁴ Myers S.M. (1967), "Who are your Motivated Workers?", *Harvard Business Review*

- Παραχώρηση μεγαλύτερης εξουσίας σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερη ελευθερία και αυτονομία δράσης.
- Ανάλυση των εκθέσεων σχετικών με την εργασία ανά τακτά χρονικά διαστήματα στους εργαζόμενους και όχι μόνο στον προϊστάμενο.
- Παροχή καθηκόντων μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας.
- Παραχώρηση σε επιλεγμένα άτομα ιδιαίτερων ή εξειδικευμένων καθηκόντων, τα οποία θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους.

1.3.3 Η θεωρία του E.R.G. – Clayton Alderfer

Ο Αμερικανός καθηγητής και ψυχολόγος Clayton Alderfer επιδίωξε το 1969 με την σειρά του να δώσει μια νέα πνοή στις θεωρίες της υποκίνησης των εργαζομένων, προσπαθώντας να προεκτείνει και να βελτιστοποιήσει την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης γνωστή ως E.R.G. δηλαδή «Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων – Ανάπτυξης». Το όνομα της θεωρία αποτελεί ακρωνύμιο των λέξεων «Existence – Relatedness – Growth». Οι λέξεις αυτές που σχηματίζουν τον τίτλο της θεωρίας του Alderfer είναι άμεσα συνυφασμένες με το περιεχόμενο της θεωρίας του. Πιο συγκεκριμένα, έρχεται να διαχωρίσει και να ταξινομήσει τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες. Σύμφωνα με την πρώτη κατηγορία της θεωρίας, οι ανάγκες που εντοπίζονται εκεί συσχετίζονται άμεσα με την ύπαρξη του ίδιου του ανθρώπου, για το λόγο αυτό ονομάζονται και «υπαρξιακές ανάγκες» (existence needs). Η κατηγορία αυτή έρχεται να συνδεθεί με τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας που διατύπωσε ο Abraham Maslow. Επιπρόσθετα, η δεύτερη κατηγορία την οποία ξεχωρίζει ο Alderfer σχετίζεται με τις ανάγκες του ατόμου οι οποίες του εξασφαλίζουν την ομαλή ανάπτυξη των κοινωνικών του σχέσεων, τις οποίες ονομάζει «ανάγκες σχέσεων» (relatedness needs). Οι ανάγκες αυτές έρχονται να βρουν ομοιότητες με την ανάγκη του «ανήκειν» σε μια κοινωνική ομάδα που σημειώνει ο Maslow. Η τρίτη και τελευταία κατηγορία της θεωρίας ονομάζεται «ανάγκες ανάπτυξης». Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει εκείνες τις ανάγκες που οδηγούν το άτομο – εργαζόμενο να έχει στραμμένη την προσοχή του στην επίτευξη του στόχου της ανάπτυξής του. Η ανάπτυξη του Alderfer παρουσιάζεται ως «ανάγκη ολοκλήρωσης» στον Maslow.

Όπως σημειώθηκε στην αρχή και έγινε κατανοητό κατά την διάρκεια της ανάλυσης της θεωρίας του Alderfer, το βασικό περιεχόμενο της θεωρίας E.R.G. μοιάζει συνολικά με την ιδέα των αναγκών του ατόμου του Maslow, χωρίς η πρώτη να ενδιαφέρεται για την ιεράρχηση των αναγκών αυτών, καθώς όπως επισημαίνει με προσοχή ο Alderfer, υπάρχουν πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες το άτομο δεν χρειάζεται να ικανοποιήσει πρώτα ένα επίπεδο ανάγκης με σκοπό να μεταβεί στο επόμενο, και αυτό γιατί τα επίπεδα λειτουργούν ταυτόχρονα ως κινητήρια δύναμη επίτευξης ενός σκοπού. Πέρα από αυτή την πρώτη απόκλιση, στην σχέση ανάμεσα στις δυο θεωρίες μπορούν να εντοπιστούν και άλλες διαφορές. Αρχικά, ο Alderfer θεωρεί πως η δυναμική της παρακίνησης είναι ικανή να ενεργοποιηθεί στο άτομο – εργαζόμενο χωρίς αυτό να έχει πρώτα ικανοποιήσει πλήρως την κατηγορία των κατώτερων αναγκών. Αυτό υποστηρίζεται μέσω της παιδείας ή του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο έχει γαλουχηθεί το

άτομο, μέσα τα οποία είναι ικανά να ενεργοποιήσουν τις κατηγορίες των «αναγκών σχέσεων», χωρίς να έχει πρώτα ολοκληρωθεί η ικανοποίηση στο επίπεδο των «υπαρξιακών αναγκών».

Εν συνεχεία, η οπτική του Alderfer πιστεύει ότι όταν το άτομο έχει την δυνατότητα να ικανοποιήσει μια ανάγκη του, τότε η ένταση που δημιουργείται στην κατηγορία αυτή μέσω της ικανοποίησης είναι ανοδική. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος ικανοποιεί τις «ανάγκες ανάπτυξης» του, τόσο περισσότερο θα ανεβαίνει η ένταση ικανοποίησης όλο και περισσότερων αναγκών του ίδιου πλαισίου, μέχρι την κατάκτηση του ανώτερου επιπέδου της κάθε κατηγορίας. Αντιθέτως, εδώ ο Maslow θεωρεί πως η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη με το επίπεδο ικανοποίησής τους. Μια τελευταία διαφοροποίηση ανάμεσα στις δυο κατηγορίες σχετίζεται με την επιμονή του ατόμου στην ικανοποίηση μιας ανάγκης. Από την μια, ο Alderfer υποστηρίζει πως κατά την διάρκεια της προσπάθειας ικανοποίησης μιας ανάγκης από το άτομο, αν αυτό ποτέ νιώσει πως οι προσπάθειές του δεν αποδίδουν ικανοποιητικά αποτελέσματα εκπλήρωσης της ανάγκης, τότε θα στραφεί προς μια άλλη κατηγορία, την οποία πιθανότατα νιώθει ότι μπορεί ευκολότερα να καλύψει. Από την άλλη, ο Maslow αντιμετωπίζει εντελώς διαφορετικά την διαδικασία αυτή, καθώς επενδύει στην επιμονή του ατόμου να σταθεί στην ικανοποίηση της κάθε ανάγκης μέχρι την τελική ολοκλήρωσή της, καταβάλλοντας συνεχώς την μέγιστη προσπάθεια για την κατάκτησή της.

Συνολικά, θα μπορούσαμε να σημειώσουμε πως η θεωρία του Alderfer, ως συνέχεια αυτής του Maslow και μεταγενέστερη στο χρόνο, είναι απόλυτα λογικά να στηρίζεται σε περισσότερα πραγματικά παραδείγματα, καθιστώντας τη μέσω των διαφοροποιήσεων που εντοπίζονται πιο ρεαλιστική. Η μετάβαση αυτή της θεωρίας προς τον ρεαλισμό αποτελεί μια πολύ θετική εξέλιξη στην προσπάθεια ανάλυσης της διαδικασίας της υποκίνησης των εργαζομένων. Τα διοικητικά στελέχη έχουν πλέον την δυνατότητα να κατανοήσουν πως η ενεργοποίηση της παρακίνησης των υφισταμένων ξεκινά από την κάλυψη των «υπαρξιακών αναγκών» τους, περνά στην ικανοποίηση των «αναγκών σχέσεων», καταλήγοντας στην τελική φάση των «αναγκών ανάπτυξης». Τέλος, οφείλει να κατανοηθεί η δυνατότητα συνύπαρξης των αναγκών αυτών σε ταυτόχρονο χρόνο, χωρίς αυτό να αφαιρεί την επικράτηση μιας κατηγορίας από μια άλλη.

1.3.4 Η Θεωρία των προσδοκιών – Victor Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε και δημοσιοποιήθηκε στο επιστημονικό κοινό και τις διοικήσεις των βιομηχανικών επιχειρήσεων το 1964, από τον Victor Vroom και το βιβλίο του «Work and Motivation». Οι βασικές ιδέες στις οποίες στηρίχθηκε η θεωρία των προσδοκιών άρχισαν να αναγνωρίζονται από τις εμπειρικές έρευνες των Kurt Lewin και Edward Tolman, φτάνοντας στην συνολική απεικόνιση της θεωρίας από τον Vroom, η οποία δεν έρχεται να συνεχίσει τις θεωρίες των Maslow, Herzberg και Alderfer.

Σε αντίθεση με τις προαναφερθείσες θεωρίες υποκίνησης, αυτή των προσδοκιών του Vroom έρχεται να περιγράψει και να εντοπίσει την διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων, τον τρόπο δηλαδή που οι εργαζόμενοι παρακινούνται. Η έρευνά του σχετικά με τον τρόπο της παρακίνησης τον οδήγησε σε τρεις βασικές υποθέσεις:

1. Αρχικά, οι εργαζόμενοι κατανοούν και εξετάζουν αν το επίπεδο της απόδοσής τους ή συνολικά η θέση τους στο πλαίσιο της επιχείρησης που εργάζονται είναι συνδεδεμένη άμεσα ή έμμεσα με τις εσωτερικές και εξωτερικές τους ανταμοιβές. **Εσωτερικές ανταμοιβές** θεωρούνται όσες έχουν από μόνες τους αξία και προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό (λ.χ. επιτυχία, πρόοδος, ολοκλήρωση). **Εξωτερικές ανταμοιβές** είναι αυτές που οδηγούν στην απόκτηση άλλων αξιών από τον εργαζόμενο (λ.χ. χρήμα, προαγωγή).
2. Ως δεύτερη υπόθεση θεωρείται η εξέταση και η αναζήτηση από τον ίδιο τον εργαζόμενο αν είναι ικανός να φθάσει στο προσδοκώμενο επίπεδο της απόδοσής του στο εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας του.
3. Η τρίτη υπόθεση σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν μια εσωτερική διεργασία γύρω από το ζήτημα της κρισιμότητας των ανταμοιβών, και αν αυτές οι ανταμοιβές της επιχείρησης έχουν τελικά αξία γι' αυτούς.

Οι τρεις αυτές υποθέσεις του Vroom βοηθούν να κατανοηθεί το υπόδειγμα της θεωρίας του, με βάση το οποίο ένας εργαζόμενος παρακινείται και εντείνει την αποδοτικότητά του, όταν θεωρεί πως η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει στην αύξηση της απόδοσής του, η οποία θα αποφέρει την απόκτηση των απαιτούμενων ανταμοιβών που έχουν για τον ίδιο αξία. Σχηματικά:

$$\text{ΠΚ (Παρακίνηση)} = f_i [\text{Π(Προσδοκία)} \times \text{Πρ (Βαθμός Προτίμησης)}]$$

Η σχηματική απεικόνιση του τύπου της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom οδηγεί στην ανάλυση της εξάρτησης των τριών μεταβλητών που η αλληλεπίδρασή τους οδηγεί στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι τρεις μεταβλητές, σύμφωνα με τον Vroom, είναι οι ακόλουθες:

- i. **Επιθυμίας Ανταμοιβών ή αξίας (Valence).** Ο κάθε εργαζόμενος τοποθετεί κάποιους προσωπικούς στόχους τους οποίους πασχίζει να υλοποιήσει στο πλαίσιο της εργασίας του. Οι στόχοι αυτοί εκφράζονται στην οπτική του εργαζόμενου ως μέσο απόκτησης μιας ανταμοιβής. Το επίπεδο της επιθυμίας απόκτησης μιας ανταμοιβής αλλάζει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, αλλά και από το είδος της ανταμοιβής. Η ένταση της επιθυμίας μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό πρόσημο. Όταν η διάθεση για μια ανταμοιβή είναι μηδενική, τότε ο εργαζόμενος είναι αδιάφορος για αυτή. Ως θετική ανταμοιβή θα μπορούσαμε να ορίσουμε την αύξηση του μισθού ενός εργαζομένου, ενώ ως αρνητική την μείωση του επιδόματος παραγωγικότητας από τον εργοδότη. Ο Vroom θεωρεί πως οι ανταμοιβές του πρώτου επιπέδου δεν έχουν τόσο μεγάλη αξία οι ίδιες για τον εργαζόμενο, καθώς αποτελούν το μέσο απόκτησης μιας ανάγκης (πρώτο επίπεδο ανταμοιβής η αύξηση του μισθού ως μέσο απόκτησης στέγης).

- ii. **Προσδοκία ανταμοιβών ή επίδοσης (Performance – Outcome Expectancy).** Η δεύτερη μεταβλητή της θεωρίας του Vroom αναφέρεται στην προσδοκία που το άτομο – εργαζόμενος έχει για την εξασφάλιση ενδεχόμενων ανταμοιβών. Στο πλαίσιο αυτό, ο εργαζόμενος θέτει και προσπαθεί να προβλέψει με μια υποκειμενική πιθανότητα την απόκτηση μιας ανταμοιβής μετά από μια συγκεκριμένη αύξηση της απόδοσής του. Επομένως, ένας εργαζόμενος πιστεύει την πιθανότητα $x\%$ να πάρει την προαγωγή, εφόσον αυξήσει την αποδοτικότητά του κατά $y\%$.
- iii. **Προσδοκία απόδοσης ή προσπάθειας (Effort – Performance Expectancy).** Η τρίτη βασική μεταβλητή της θεωρίας του Vroom στηρίζεται στην προσδοκία που θέτει το άτομο ότι θα επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα, εφόσον πραγματοποιήσει μια συγκεκριμένη αύξηση στις προσπάθειές του. Δηλαδή, τίθεται μια υποκειμενική ξανά πιθανότητα από την πλευρά του εργαζόμενου για την κατάκτηση μιας συγκεκριμένης απόδοσης, εφόσον καταβληθεί μια συγκεκριμένα ορισμένη προσπάθεια. Ο εργαζόμενος θέτει μια $x\%$ πιθανότητα επιτυχίας ενός επιπέδου απόδοσης, αν και εφόσον οι προσπάθειές του αυξηθούν κατά $y\%$. Κατά την εξέταση της μεταβλητής αυτής, είναι σημαντική η εμπειρική γνώση, από την πλευρά του εργαζόμενου, σχετικά με την αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση των σχέσεων προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών.

Στην πραγματικότητα, ο Victor Vroom εύστοχα σημειώνει και θεωρεί την διαδικασία της παρακίνησης ως μία «διαπραγμάτευση» ανάμεσα στον ίδιο τον εργαζόμενο και την εργοδότη του, την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Από την πλευρά του ο εργαζόμενος παρακινείται με βάση αυτά τα οποία έχει ο ίδιος να προσφέρει στην επιχείρηση, αλλά και αυτά που η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να του προσφέρει. Επιπλέον, η ένταση με την οποία παρακινείται ο κάθε εργαζόμενος, θετική, αρνητική ή ουδέτερη, αποδεικνύει την δυσκολία ποσοτικού και ποιοτικού εντοπισμού της διαδικασίας της υποκίνησης, φανερώνοντας την πολυπλοκότητα της σύνθεσής της. Πέρα από αυτά τα σημεία, η θεωρία των προσδοκιών παρουσιάζει και μια βασική αδυναμία, η οποία στηρίζεται στην προσπάθεια των εργαζομένων να πραγματοποιήσουν υποκειμενικές προβλέψεις για να υπολογίσουν την πιθανότητα της απόδοσής τους και την τελική ανταμοιβή της προσπάθειας, πράγμα το οποίο αποδεικνύεται πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί.

1.3.5 Το Υπόδειγμα Υποκίνησης των Porter – Lawler

Κατά την διάρκεια της ανάλυσης των θεωριών υποκίνησης των εργαζομένων, τα θεωρητικά υποδείγματα τα οποία αναλύθηκαν δεν προσεγγίζουν την σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την απόδοση. Υποθέτουν, χωρίς να το δηλώνουν ευθέως, ότι η ικανοποίηση είναι το μέσο που οδηγεί τον εργαζόμενο στην απόδοση, υποστηρίζοντας την παραδοσιακή θεωρία πως η ικανοποίηση είναι το αίτιο της απόδοσης. Αυτή την παραδοσιακή θεωρία έρχονται να ανατρέψουν το 1968 οι Porter και Lawler. Με βάση το δικό τους θεωρητικό υπόδειγμα, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα της απόδοσης. Στη λογική αυτή επιδιώκουν να αναλύσουν την διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων σε συνδυασμό με την απόδοση

και την ικανοποίηση. Οι Porter και Lawler θεωρούν πως η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία η οποία δεν ταυτίζεται με την απόδοση και την ικανοποίηση, αλλά είναι τρεις εντελώς διαφορετικές μεταβλητές σε αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση. Στην πραγματικότητα, το θεωρητικό υπόδειγμά τους αποτελεί την συνέχεια της θεωρίας προσδοκιών του Vroom, με την ενσωμάτωση των παραγόντων της «απόδοσης» και της «ικανοποίησης».

Το υπόδειγμα προσδοκιών των Porter και Lawler στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές, οι οποίες αναλύονται ακολούθως:

- 1) **Η Προσπάθεια.** Η μεταβλητή αυτή αποτελεί την απεικόνιση και την εξωτερίκευση της διάθεσης του εργαζόμενου να υποκινηθεί. Η διάθεση αυτή καθορίζεται από δυο βασικές υπομεταβλητές: πρώτον, από την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για την σχέση προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής, και δεύτερον, από την ένταση των αξιών που ο ίδιος θέτει σε κάθε ανταμοιβή. Ουσιαστικά εδώ μιλάμε για την θεωρία των προσδοκιών του Vroom.
- 2) **Η Απόδοση.** Η μεταβλητή αυτή έρχεται να φανερώσει και άλλες πλευρές οι οποίες είναι υπεύθυνες για την διαδικασία της τελικής υποκίνησης του εργαζόμενου. Οι τρεις σημαντικότεροι παράγοντες είναι οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, η αντίληψή του για τον ρόλο που κατέχει σε ένα εργασιακό περιβάλλον και τα μέσα εργασίας που παρέχονται από την επιχείρηση. Με βάση τον ισχυρισμό αυτό, εφόσον ο εργαζόμενος δεν έχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που απαιτούνται από την επιχείρηση, δεν θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί, με αποτέλεσμα η απόδοσή του να είναι μειούμενη. Επίσης, όταν ο ίδιος δεν έχει αντιληφθεί σωστά την θέση του στο περιβάλλον της επιχείρησης, άρα δεν κατανοεί πλήρως τους στόχους του, τότε ξανά η απόδοσή του δεν θα είναι ανάλογη της προσπάθειάς του. Τέλος, αν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να προσφέρει τον απαραίτητο εργασιακό εξοπλισμό για την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων, είναι άμεσο απότοκο η ανεπαρκής απόδοση του εργαζόμενου παρά την θέλησή του και τις ικανότητές του.
- 3) **Οι Ανταμοιβές.** Η μεταβλητή αυτή αποτελεί το αποτέλεσμα που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρησή του. Όπως σημειώθηκε στη θεωρία προσδοκιών του Vroom, αυτές χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες καλύπτουν τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες κινήτρων αντίστοιχα (Herzberg, 1968).
- 4) **Η Ικανοποίηση.** Μέσω της μεταβλητής αυτής παρουσιάζεται η ένταση της διάθεσης του εργαζόμενου μέσω των ανταμοιβών που λαμβάνει (εσωτερικές και εξωτερικές), όπως επίσης και μέσα από το αίσθημα δικαιοσύνης που νιώθει συγκρίνοντας αντίστοιχες ανταμοιβές για παρόμοιες καταβαλλόμενες προσπάθειες των συναδέλφων του.

Συνολικά, το υπόδειγμα των Porter και Lawler προσδίδει δυναμική και παρουσιάζει μια νέα διάσταση στο ζήτημα της υποκίνησης των εργαζομένων, καθώς οι αναδράσεις που ενεργούν κατά την διάρκεια της διαδικασίας αυτής, οδηγούν τον εργαζόμενο να λειτουργήσει εμπειρικά,

χρησιμοποιώντας την εργασιακή του μνήμη με σκοπό να καθορίσει τις μελλοντικές του προσδοκίες μέσω της σχέσης «προσπάθειας – απόδοσης – ανταμοιβής – ικανοποίησης». Επιπρόσθετα, αυτό το οποίο ξεχωρίζει το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler είναι η βαρύτητα και η σύνδεση ανάμεσα στην υποκίνηση, την απόδοση και την ικανοποίηση, κάνοντας και εδώ κατανοητή την πολυπλοκότητα της διαδικασίας υποκίνησης των εργαζομένων. Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει στα χέρια της ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο στόχο της εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης, τα συμπεράσματα του οποίου συνθέτουν τον οδικό χάρτη που μπορεί να ακολουθηθεί, και τα οποία αναλύονται ως εξής:

- **Πρώτον**, η κάθε επιχείρηση οφείλει να δημιουργεί και να αναπτύσσει μια αποτελεσματική και ουσιαστική πολιτική αμοιβών, η οποία θα ενισχύει την προσδοκία των εργαζομένων όσον αφορά την σχέση προσπάθειας – απόδοσης – αμοιβών, στοχεύοντας στην διαρκή βελτιστοποίηση της σχέσης αυτής.
- **Δεύτερον**, η διαδικασία παροχής των αμοιβών οφείλει να ακολουθεί μια αυξητική πορεία, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ένταση και την αξία απόκτησης της αμοιβής αυτής από τους εργαζόμενους. Οφείλει, δηλαδή, η επιχείρηση να συνθέτει την πορεία των αμοιβών βασίζοντάς τες στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων της.
- **Τρίτον**, η επιχείρηση οφείλει να καθορίζει με τρόπο ευδιάκριτο, αντικειμενικό και σαφή τους στόχους της, ώστε αυτοί να γίνονται εύληπτοι και κατανοητοί από τους εργαζόμενους, οι οποίοι θα μπορέσουν με αυτό τον τρόπο να επιτύχουν τους καθορισμένους αυτούς στόχους.
- **Τέταρτον**, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων της κάθε επιχείρησης είναι υπεύθυνη να διοργανώνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα εκπαιδευτικά σεμινάρια για την βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων της, μια μέθοδος που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των υφισταμένων της.
- **Πέμπτον**, η διαδικασία και ο τρόπος παροχής των ανταμοιβών στο εσωτερικό της επιχείρησης οφείλει και πρέπει να δημιουργεί στους εργαζόμενους ένα κοινό αίσθημα δικαίου.
- **Έκτον**, η επιχείρηση από την πλευρά της υποχρεούται να παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό (τεχνολογία, γραφική ύλη, συστήματα) με τη βοήθεια του οποίου ο εργαζόμενος θα είναι ικανός να επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους που έχει θέσει αποδίδοντας τα υψηλότερα δυνατά επίπεδα εργασιακής παραγωγικότητας.

1.4 Τεχνικές Υποκίνησης των εργαζομένων

Η διαδικασία της υποκίνησης, όπως γίνεται κατανοητό μετά την ανάλυση των θεωριών που συνθέτουν την ουσία του περιεχομένου της, αποτελεί μια ιδιαίτερος πολύπλοκη και πολυσύνθετη μέθοδο για τις επιχειρήσεις, οι οποίες παρά τις δυσκολίες που έχουν να αντιμετωπίσουν οφείλουν να αναζητήσουν και να εντοπίσουν τα κατάλληλα προγράμματα και τις αποτελεσματικές τεχνικές που θα ενεργοποιήσουν την διάθεση των εργαζομένων να υποκινηθούν, προσδοκώντας συνολικά ως εργασιακός οργανισμός να επιτύχουν την μεγιστοποίηση της απόδοσης των υφισταμένων, μέσω της επίτευξης των εκάστοτε στόχων που

η κάθε επιχείρηση θέτει. Οι τεχνικές και οι μέθοδοι που οδηγούν σε μια επιτυχημένη διαδικασία υποκίνησης προσαρμόζονται στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης και του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, ζητώντας ενεργό το εργασιακό αισθητήριο και την αντιληπτική ικανότητα της όποιας Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και των υπευθύνων της.

1.4.1 Ο ρόλος των προϊσταμένων στην διαδικασία της Υποκίνησης

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί μια διαδικασία που καθορίζεται από παραμέτρους, μεταβλητές και παράγοντες οι οποίοι ορίζονται σε πρώτο επίπεδο από την ίδια την επιχείρηση, και στη συνέχεια αποτελούν την απεικόνιση των στόχων του προϊσταμένου που έχει αναλάβει την ευθύνη της επίτευξης των στόχων του τμήματός του.

Στο πρώτο επίπεδο, η επιχείρηση δημιουργεί ένα πλάνο με τις κινήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν για την αρχική ενεργοποίηση της υποκίνησης, ικανοποίησης και δέσμευσης των εργαζομένων στο επιχειρησιακό πλάνο. Οι κινήσεις αυτές σχετίζονται με τις αμοιβές και τα κίνητρα που αποφασίζονται, την αξιολόγηση των εργαζομένων, την προσωπική τους εκπαίδευση, την εσωτερική ενημέρωση και επικοινωνία, το όραμα της επαγγελματικής καριέρας τους. Αυτά τα συστήματα και ο τρόπος διαχείρισης και διάχυσής τους στους εργαζομένους είναι οι βασικοί παράγοντες που θα οδηγήσουν στις επιθυμητές συνθήκες εργασίας, δημιουργώντας το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα υποκινηθούν για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Μετά το επίπεδο του ορισμού των συστημάτων λειτουργίας της επιχείρησης, ο εκάστοτε προϊστάμενος είναι αρμόδιος να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις τεχνικές αυτές στην καθημερινότητα των εργαζομένων του. Ο τρόπος υλοποίησης αυτής της ευθύνης αποτελεί και το βαρόμετρο στην διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων, καθώς η συμπεριφορά του προϊσταμένου μπορεί να λειτουργήσει θετικά και αρνητικά στην ψυχολογία των υφισταμένων. Η πολύ λεπτή γραμμή που διαχωρίζει την θετική επίδραση από την αρνητική στο εσωτερικό ενός εργασιακού περιβάλλοντος οφείλει, λοιπόν, να αποτελεί καθημερινή αγωνία για έναν προϊστάμενο. Αυτός που επιθυμεί μια πραγματική υποκίνηση των εργαζομένων του οφείλει να επιβραβεύει τις επιδόσεις των υφισταμένων, να προάγει τον σεβασμό και την δικαιοσύνη, να ενισχύει την αυτο – εκτίμηση και την μάθηση των υπαλλήλων, αλλά και να εμπολουτίζει καθημερινά το ομαδικό επιχειρησιακό όραμα στα μάτια των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, ένας αυταρχικός, αγενής και άδικος προϊστάμενος με πολύ μεγάλη δυσκολία θα κατορθώσει να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει το τμήμα ευθύνης του.

1.4.2 Σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές και κίνητρα

Μια πολύ βασική τεχνική υποκίνησης των εργαζομένων είναι αυτή της σύνδεσης της απόδοσής τους με ανταμοιβές και κίνητρα ανεξαρτήτου μορφής, οικονομικής ή μη. Η τεχνική αυτή έχει ως βασικό σκεπτικό την ουσιαστική και αποτελεσματική αναγνώριση και επιβράβευση της συνεισφοράς ενός εργαζόμενου στην επίτευξη των ατομικών και συνολικών στόχων μιας επιχείρησης. Μια από τις διαστάσεις της τεχνικής αυτής είναι οι οικονομικές ανταμοιβές, που συνδέουν τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις ενός εργαζόμενου με οικονομικές αμοιβές. Από την άλλη, εντοπίζονται και οι μη οικονομικές ανταμοιβές, που κυρίως

συνοψίζονται στην συμπεριφορά του προϊσταμένου και της ίδιας της επιχείρησης απέναντι στον πιστό, υπεύθυνο και αποτελεσματικό εργαζόμενο, όπως για παράδειγμα η παροχή επαίνων και άλλων αντίστοιχων συμβολικών κινήσεων.

Σήμερα, το επίπεδο ανάπτυξης του δυτικού κόσμου δείχνει πως έχουν καλυφθεί στην πλειοψηφία οι βιολογικές – φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας των ατόμων. Ωστόσο, οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν ακόμα μια κρίσιμη μέθοδο αν όχι παρακίνησης των εργαζομένων, τότε μη δυσαρέσκειά τους. Κυρίως, οι οικονομικές αμοιβές έρχονται να συναντήσουν τους στόχους των εργαζομένων που δεν ενδιαφέρονται να καλύψουν τις ανώτερες ανάγκες τους, αλλά στοχεύουν στην κάλυψη των κοινωνικών, εγωϊστικών και αναγκών ολοκλήρωσης μακριά από το εργασιακό τους περιβάλλον. Επιπλέον, η τεχνική της σύνδεσης απόδοσης – οικονομικών αμοιβών φτάνει στα μάτια των εργαζομένων ως μια πολύ ουσιαστική μέθοδος αναγνώρισης και επιβράβευσης των κόπων τους, για το λόγο αυτό οι κινήσεις των επιχειρήσεων στον άξονα αυτό είναι πολύ προσεκτικές.

Οι οικονομικές αμοιβές και τα κίνητρα που αυτές δημιουργούν χωρίζονται σε δυο βασικές κατηγορίες. Ως πρώτη κατηγορία ορίζονται τα **ατομικά κίνητρα επιδόσεων**. Αρχικά, η εφαρμογή της μεθόδου οικονομικών κινήτρων σε σχέση με τον χρόνο εργασίας των υπαλλήλων οδήγησε στο διαχωρισμό της σχέσης απόδοσης και οικονομικών ανταμοιβών. Η κίνηση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την αδυναμία ενεργοποίησης της διάθεσης για υποκίνηση των ίδιων των εργαζομένων. Τα μειονεκτήματα που προέκυψαν δημιούργησαν την ανάγκη εύρεσης των κατάλληλων κινήτρων που θα οδηγούσαν στην επανασύνδεση της σχέσης που είχε διασπαστεί, αυξάνοντας στα επιθυμητά πλαίσια αποτελεσματικότητας την υποκίνηση των εργαζομένων. Τα σημαντικότερα κίνητρα που εφαρμόστηκαν για το σκοπό αυτό αναλύονται στην συνέχεια:

- **Κίνητρα παραγωγικότητας.** Το κίνητρο αυτό στοχεύει στην επιβράβευση μέσω bonus των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Ο εργαζόμενος, δηλαδή, λαμβάνει την σταθερή συμφωνημένη αμοιβή του, ανάλογη με τον χρόνο εργασίας του. Για κάθε μονάδα παραγωγής που παράγει πάνω από την ποσότητα που ορίζεται κατά περίπτωση, ο εργαζόμενος αυτός θα λαμβάνει πρόσθετο χρηματικό ποσό, ανάλογα με το τι έχει οριστεί. Έτσι, δημιουργείται ένα παρακινητικό κίνητρο παραγωγικότητας για τους εργαζόμενους που παράγουν πάνω από τις ορισμένες ποσότητες παραγωγής τους.
- **Κίνητρα ποιότητας.** Το κίνητρο αυτό απευθύνεται σε επιχειρήσεις για τις οποίες η ποιότητα των παραχθέντων προϊόντων είναι πολύ σημαντική. Έτσι, σκοπός είναι να δημιουργηθεί και να ενεργοποιηθεί στον εργαζόμενο η διάθεση για περισσότερο ποιοτική και προσεκτική εργασία, που θα οδηγήσει στην επιβράβευσή του.
- **Κίνητρα παρουσίας.** Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μεγάλα προβλήματα απουσιών και παρουσίας των εργαζομένων κατά την διάρκεια της παραγωγικής ροής. Για τον περιορισμό των απουσιών, οι εργαζόμενοι που δεν ξεπερνούν ένα συμφωνημένο επίπεδο απουσιών σε ένα χρονικό διάστημα λαμβάνουν πρόσθετο χρηματικό ποσό. Αντίστοιχο κίνητρο είναι και το *κίνητρο παραμονής*, όταν δηλαδή ένας εργαζόμενος συμπληρώνει μια συγκεκριμένη διάρκεια παραμονής στον εργασιακό χώρο, λαμβάνει επίσης ένα ορισμένο χρηματικό ποσό.

- **Κίνητρα βελτιώσεων.** Οι επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα στηρίζονται σε παραγωγικές διαδικασίες, προσφέρουν οικονομικές αμοιβές και χρηματικά κίνητρα σε εργαζομένους οι οποίοι προτείνουν λύσεις και βελτιώσεις κατά την διάρκεια της παραγωγικής ροής, με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας.
- **Κίνητρα συμπεριφοράς.** Τα κίνητρα συμπεριφοράς έρχονται να ανταμείψουν τους υπαλλήλους που επιδεικνύουν το επιθυμητό ήθος και σεβασμό στον εργασιακό τους χώρο, πράγμα το οποίο προάγει τις εργασιακές – κοινωνικές σχέσεις των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα κλίμα ικανό να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους που έχουν τεθεί από την διοίκηση.

Ωστόσο, πέρα από τα φαινομενικά πλεονεκτήματά τους, τα κίνητρα που αναλύθηκαν εμφανίζουν και αρνητικές επιδράσεις στον εργασιακό χώρο. Αρχικά, αποτελούν ατομικά κίνητρα υποκίνησης των εργαζομένων, πράγμα το οποίο αρκετές φορές αναπτύσσει τον ανταγωνισμό, τις εντάσεις και τις παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, δεν συνδέονται πάντα με την συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, ενώ αποτελούν μια επίπονη και οικονομικά ασύμφορη διαδικασία για την ανάλυση της αποδοτικότητας του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Τα μειονεκτήματα αυτά έρχεται να ισορροπήσει η δεύτερη κατηγορία, τα **ομαδικά κίνητρα επιδόσεων**. Αυτά τα συλλογικά συστήματα οικονομικών κινήτρων έρχονται να παρουσιάσουν την συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, και όχι απλώς των ατομικών μερών της. Εδώ, η αμοιβή των εργαζομένων αποδίδεται την στιγμή της επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί γύρω από την αύξηση της παραγωγικότητας ενός τομέα, των πωλήσεων και γενικότερα των κερδών της επιχείρησης. Επίσης, σε βιομηχανικές χώρες δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής των ίδιων των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης, για παράδειγμα μέσω διανομής μετοχών (stock option), που αποτελεί μια τεχνική επιτυχημένη παρακινητικής δυναμικής για τους εργαζόμενους. Στην Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων εντοπίζονται γνωστά ομαδικά συστήματα υποκίνησης των εργαζομένων, όπως το σύστημα Scanlon (1950) το οποίο στηρίχθηκε στην βελτίωση της σχέσης ολικού κόστους μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις και την μεταβολή των αποθεμάτων. Τέλος, το σύστημα προστιθέμενης αξίας που βασίζεται στην βελτίωσή της και το σύστημα Improshare που στηρίζει την βελτίωση της παραγωγικότητας αποτελούν επιτυχημένες διαχρονικά επιλογές στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.

1.4.3 Διοίκηση μέσω στόχων

Η μέθοδος υποκίνησης των εργαζομένων με βάση την διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives) αποτελεί τα τελευταία χρόνια ένα ιδιαίτερα εφαρμοσμένο σύστημα στον χώρο της διοικητικής σκέψης. Η βασική φιλοσοφία και το ουσιαστικό περιεχόμενο της συγκεκριμένης μεθόδου στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές: πρώτον, η διοίκηση ορίζει η ίδια στο κάθε τμήμα, εργαζόμενο ή ομάδα τους στόχους που αυτή θεωρεί αντάξιους για να κατορθώσει να φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο. Την πορεία της επίτευξης των στόχων θα ελέγχει η ίδια, καθιστώντας σαφές σε προϊσταμένους και εργαζόμενους τους στόχους τους οποίους οφείλουν να επιτύχουν, αλλά

και με βάση τους οποίους θα αξιολογηθούν. Δεύτερον, μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθόδου της στοχοθεσίας είναι η συμμετοχή των ομάδων και των εργαζομένων στην σύνθεση των στόχων της επιχείρησης, πράγμα που προάγει την συναίνεση και την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς και την δέσμευσή τους για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων που τέθηκαν.

Ο πρώτος που εισήγαγε την τεχνική της διοίκησης μέσω στόχων ήταν ο Αυστριακός, γεννημένος στην Αμερική, Peter Drucker, ο οποίος αποσαφήνισε την θεωρία του στο βιβλίο «The Practice of Management», το οποίο και δημοσιοποίησε το 1954. Την πρωταρχική αυτή ιδέα του Drucker ήρθε να εξελίξει στα μέσα της δεκαετίας του 1960 ο μαθητής του George Odiorne, μέσω του βιβλίου του «Management Decisions by Objectives». Διαχρονικά, η διαδικασία διοίκησης μέσω στόχων έχει καταλήξει στα ακόλουθα πέντε βασικότερα βήματα, με σκοπό την επιτυχή υλοποίηση της τεχνικής, και είναι τα ακόλουθα:

1. Η διοίκηση της επιχείρησης – οργανισμού καθορίζει τους συνολικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.
2. Οι στόχοι διαχωρίζονται με βάση την οργανωτική δομή στα διάφορα τμήματα, με τους προϊστάμενους να αναλαμβάνουν την ευθύνη υλοποίησής τους.
3. Ο προϊστάμενος επιμερίζει τους στόχους στους υφιστάμενούς του, με βάση τις ιδιαίτερες ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του καθενός. Στη συνέχεια, οι υφιστάμενοι θέτουν προσωπικούς στόχους τους οποίους προτείνουν στον προϊστάμενο, έχοντας λάβει πρώτα πλήρη ενημέρωση από την πλευρά του.
4. Ο προϊστάμενος συζητά με εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια τους στόχους που πρότεινε ο υφιστάμενος, καταλήγοντας στους τελικά ορισμένους στόχους, που οφείλει να υλοποιήσει ο εργαζόμενος σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι αυτοί ίσως οδηγήσουν σε επαναπροσαρμογή των συνολικών στόχων που η διοίκηση έθεσε χωρίς την συμβολή των εργαζομένων.
5. Ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον υφιστάμενο παρακολουθούν στενά την υλοποίηση των στόχων, έχοντας καθαρή εικόνα για τη πορεία τους, καθώς υπάρχει η πιθανότητα να χρειαστούν διορθωτικές κινήσεις, αναθεώρηση των στόχων ή αύξηση της συμβουλευτικής και υποστηρικτικής βοήθειας του προϊστάμενου.

Η διαδικασία της διοίκησης μέσω στόχων αποτελεί μια μέθοδο που, εφόσον εφαρμοστεί από την επιχείρηση σωστά, οδηγεί σε ένα σημαντικό ποσοστό επίτευξης των στόχων, όπως σημειώνει η εταιρεία Hewlett – Packard, θεωρώντας την υπεύθυνη για την επιτυχία της. Η εφαρμογή της δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση – οργανισμό να κατορθώσει σε πρώτο επίπεδο να διαχωρίσει με σωστό τρόπο την οργανωσιακή της δομή και τον τρόπο διάχυσης μιας αρμοδιότητας – στόχου στο εσωτερικό της. Επιπρόσθετα, βοηθά στον εύρυθμο συντονισμό και στην καλύτερη κατανόηση των στόχων από την πλευρά των εργαζομένων, στους οποίους ενεργοποιείται ευκολότερα η παρακίνητική διάθεση αύξησης της αποδοτικότητας, που οδηγεί στην υλοποίηση των στόχων και πιθανότατα στην απολαβή πρόσθετων χρηματικών ποσών (bonus). Ακόμα, οι ίδιες οι διοικητικές λειτουργίες γίνονται πιο αποτελεσματικές, με τον έλεγχο,

την καθοδήγηση, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση – αναταμοιβή να αποκτούν μεγαλύτερη αξία και σημασία για τον συνολικό κορμό της επιχείρησης.

Τέλος, δεν μπορεί να μην σημειωθεί και η αντίθετη όψη της μεθόδου, τα αποτελέσματα της οποίας γίνονται κατανοητά στις περιπτώσεις αναποτελεσματικής χρήσης της. Τότε, η πιθανή έλλειψη υποστήριξης των λαθών από την ανώτατη διοίκηση και η επόμενη ως αποτέλεσμα αδυναμία κατανόησης των στόχων, θα δημιουργήσει παρεξηγήσεις, εντάσεις και αντιπαραγωγικές σχέσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους, με το τελικό αποτέλεσμα της επίτευξης των στόχων να φαντάζει αδύνατο και άτοπο.

1.4.4 Σχεδιασμός θέσεων εργασίας και προσαρμογή εργαζομένων

Οι θεωρίες υποκίνησης των εργαζομένων οδηγούν πολλές φορές στο κοινό συμπέρασμα πως το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά μιας θέσης εργασίας, αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για την αύξηση ή την μείωση της παρακινητικής της δύναμης. Στη λογική αυτή, οι επιχειρήσεις οφείλουν να συνθέτουν θέσεις εργασίας με χαρακτηριστικά και στόχους, οι οποίες θα αυξάνουν την διάθεση του εργαζόμενου να παρακινηθεί για να πετύχει τους ορισμένους στόχους του.

Η θεωρία παραγόντων – υγιεινής του Frederick Herzberg έδειξε κάποια στοιχεία σχεδιασμού των θέσεων εργασίας μέσω του κάθετου ή του οριζόντιου εμπλουτισμού. Ωστόσο, το «μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας» των Hackman και Oldham είναι αυτό το οποίο έδωσε τις τελικές κατευθυντήριες γραμμές στο ζήτημα της βελτιστοποίησης της παρακίνησης. Αρχικά, η πρώτη απόπειρα των Hackman και Oldham πραγματοποιήθηκε το 1975, με το μοντέλο να παίρνει την τελική του μορφή το 1980 μέσα από το βιβλίο «Work Redesign». Το μοντέλο αυτό ήρθε να ορίσει με εντελώς διαφορετικό τρόπο το ζήτημα των θέσεων εργασίας, θεωρώντας πως το περιεχόμενό τους διακρίνεται σε πέντε διαστάσεις, οι οποίες και είναι αρμόδιες για της ενεργοποίηση ή όχι της παρακινητικής δύναμης της θέσης. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Η ποικιλία των καθηκόντων
- Η ταυτότητα των καθηκόντων
- Η σπουδαιότητα των καθηκόντων
- Η αυτονομία
- Η αναπληροφόρηση (feed – back)

Οι πρώτες τρεις διαστάσεις του μοντέλου των Hackman και Oldham έρχεται να αντικατοπτρίσει την σπουδαιότητα της εργασίας, δηλαδή το ποσοστό σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος νιώθει πως η εργασία του και η παρουσία του σε αυτή είναι σημαντική και άξια συνέχισης. Το κομμάτι αυτό της εργασιακής εκτίμησης είναι καθοριστικό, καθώς συνδέεται και με την αυτο – εκτίμηση του ίδιου του εργαζόμενου. Επιπρόσθετα, η διάσταση της «αυτονομίας» αποτελεί την απόδειξη της υπευθυνότητας που οφείλει να αισθάνεται και να επιδεικνύει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Επίσης, η «αναπληροφόρηση» είναι το μέσο με το οποίο ο εργαζόμενος θα μπορεί να έχει καθαρή εικόνα για την πορεία των προσπαθειών του στην διαδικασία επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων. Η σύνθεση των πέντε διαστάσεων του

«μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας» δημιουργούν στον εργαζόμενο μια αλυσίδα ψυχολογικών καταστάσεων, που συμβάλλουν απόλυτα στην τελική υποκίνηση των εργαζομένων να κατακτήσουν μέσω της αποδοτικότητας τους στόχους και την ικανοποίηση που επιθυμούν.

Οι εμπειρικές έρευνες δείχνουν ότι οι συσχετίσεις και οι ψυχολογικές αντιδράσεις που δημιουργούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας στο άτομο συνδέονται σε πολύ μεγάλο βαθμό με την ένταση των ανώτερων αναγκών που προσδοκά να καλύψει ο εργαζόμενος. Όσο αυξάνονται οι αναπτυξιακές του ανάγκες, τόσο πιο στενές γίνονται οι σχέσεις αυτές. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στην ενίσχυση των σχέσεων αυτών, κάνοντας ευκολότερη τη παρακίνηση και την υλοποίηση των στόχων από την πλευρά των εργαζομένων. Ακόμα, οφείλουν να μην ξεχνούν την κρισιμότητα της προσαρμογής των χαρακτηριστικών της εργασίας στην προσωπικότητα των ατόμων, μια γνωστή και παράλληλα λεπτή πραγματικότητα. Τέλος, οι ανώτερες διοικήσεις των επιχειρήσεων έχουν μια ακόμα κρίσιμη υποχρέωση, και αυτή είναι να εξαλείψουν τον κίνδυνο εμφάνισης δυο αρνητικών παραμέτρων, αυτών της σύγχυσης και της σύγκρουσης ρόλων. Δηλαδή, όταν εμφανίζεται η παράμετρος σύγκρουσης ρόλων, ο ρόλος ενός εργαζόμενου παραμένει ασαφής, ενώ μέσω της σύγχυσης η υλοποίηση ενός ρόλου λειτουργεί αρνητικά στην υλοποίηση ενός άλλου.

1.4.5 Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Τα προγράμματα εσωτερικής διοργάνωσης από την πλευρά της επιχείρησης με σκοπό την εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελούν μια διαχρονική, απαραίτητη, αλλά όχι πάντα εφαρμόσιμη επιλογή. Ο λόγος, συνήθως, κρύβεται στην τάση των επιχειρήσεων να μην πραγματοποιούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα με σκοπό την σαφή και ολοκληρωμένη ενημέρωση – εκπαίδευση των εργαζομένων, προσφέροντας αρκετές φορές ελλειπίες πληροφορίες χαμηλής ποιότητας, σίγουρα επηρεασμένες από την αδυναμία των υπαρχουσών ιδίων πόρων για την υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης εκπαιδευτικής διαδικασίας του προσωπικού.

Ως «εκπαίδευση» θα μπορούσαμε να ορίσουμε την «οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση στόχο έχει την μεταφορά γνώσεων, ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα.» (Παπαλεξανδρή, 2003). Αρχικά, η γενική μόρφωση του προσωπικού αποτελεί το πρώτο μεγάλο βήμα που κάθε επιχείρηση οφείλει να πραγματοποιεί (Robinson & Stern, 1997). Πιο συγκεκριμένα, ο όρος «επιμόρφωση ή ανάπτυξη προσωπικού» είναι άμεσα συνυφασμένος με την διαδικασία της εκπαίδευσης, θέτοντας ως βασικό στοιχείο την ήδη υπάρχουσα μορφωτική εμπειρία, η οποία θα οδηγήσει στην περαιτέρω εξέλιξη των επαγγελματικών δυνατοτήτων του εργαζόμενου, ένας όρος που συναντάται στα επίπεδα των μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, με τον όρο «κατάρτιση» αναφερόμαστε στην εισαγωγική και τεχνική διαδικασία εκπαίδευσης ενός νεοεισερχόμενου εργαζόμενου, ο οποίος ανήκει στο προσωπικό βάσης. Άλλος ένας όρος που απασχολεί διαρκώς της επιχειρήσεις, και όχι μόνο, είναι αυτός της «δια βίου εκπαίδευσης». Μια διαδικασία που για

τους εργαζόμενους αλλά και γενικά για τα άτομα, αποτελεί μια διαρκή και συνεχόμενη καθ'όλη την διάρκεια της ζωής διαδικασία εκπαίδευσης, με σκοπό την ταχεία και αποτελεσματική προσαρμογή των ατόμων – εργαζομένων στις καθημερινές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στο πρώτο επίπεδο, η επιχείρηση αναγνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της, καθώς και τα πραγματικά χαρακτηριστικά και ικανότητες των εργαζομένων. Εν συνεχεία, μέσω της στοχοθεσίας που έχει θέσει η κάθε μια, και ανάλογα με το επιχειρησιακό πρότυπο απόδοσης που επιλέγει, αποφασίζει ποια θα ήθελε να είναι η επιθυμητή κατάσταση που στοχεύει να κατακτήσει. Όταν η απόφαση αυτή ληφθεί, τότε το Τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων κατέχει την πλήρη ευθύνη για την σύνθεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (επιμορφωτικά σεμινάρια, συνεχής ενημέρωση, τεχνολογική επάρκεια) τα οποία με την ολοκλήρωσή τους θα έχουν κατορθώσει να καλύψουν το χάσμα εκπαίδευση (training gap) που εντοπίστηκε πριν ξεκινήσουν. Κατόπιν, ξανά το Τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων είναι αρμόδιο μαζί με την ανώτατη διοίκηση να αποφασίσουν ποια είναι η κατάλληλη μέθοδος εκπαίδευσης των εργαζομένων, λόγου χάριν να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στην θέση εργασίας τους (on the job training), να εκπαιδευτούν εκτός θέσης εργασίας (off the job training), μέσω καθοδήγησης (coaching), μέσω Μέντορα (Mentoring) ή μέσω του εμπλουτισμού της θέσης εργασίας του εργαζόμενου (Job Enrichment).

Συνοψίζοντας, η επιχείρηση που θα κατορθώσει να ακολουθήσει με επιτυχία αυτή την εκπαιδευτική αλυσίδα των εργαζομένων, θα αποκτήσει την δυνατότητα εμφάνισης πολύ σημαντικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων. Μια επιτυχημένη εκπαιδευτική διαδικασία των εργαζομένων είναι ικανή να αυξήσει και να μεταβάλει προς το καλύτερο την ποσοτική και ποιοτική παραγόμενη ύλη, λόγω της βελτιστοποίησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων αρχικά μέσω του ηθικού τους, αλλά κυρίως μέσω των γνώσεών τους. Επιπλέον, περιορίζονται και μειώνονται τα λάθη και τα ατυχήματα στον εργασιακό χώρο, σταθεροποιώντας μια οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και ευελιξία, που ξανά θα αποτυπωθεί στο παραγόμενο προϊόν. Τέλος, η ίδια η επιχείρηση αποκτά με τις ορθές κινήσεις της την απαιτούμενη ελκυστικότητα στο κομμάτι της ποιότητας των υπηρεσιών ή προϊόντων που προσφέρει, αλλά και ως ένας αξιόπιστος εργοδότης που συνεισφέρει στις αναπτυξιακές ευκαιρίες των υπαλλήλων του. Η συνολική αυτή διαδικασία θα έχει χτίσει για την επιχείρηση μια κουλτούρα συνέπειας, υπευθυνότητας, σταθερότητας και προσανατολισμού στην βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της εργασιακής ικανοποίησης – ανάπτυξης του προσωπικού.

1.4.6 Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων

Μετά την ολοκλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι εργαζόμενοι έχοντας εμπλουτίσει τις γνώσεις τους γύρω από την θέση εργασίας που κατέχουν, και σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο, είναι αρμόδιοι να υλοποιήσουν μια σειρά από στόχους εντός ενός συγκεκριμένου χώρου και χρόνου. Η τελική πραγματοποίηση των στόχων της ομάδας ή του εργαζόμενου αποτελεί μια «απόδοση», η οποία οφείλει να αξιολογηθεί.

Ως «αξιολόγηση των εργαζομένων (Employee Appraisal) ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Πρόκειται, επίσης, για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων που θα αξιολογηθούν και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογουμένων και των στελεχών για την λήψη των κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης» (Χυτήρης, 2001).

Λόγω της λανθασμένης εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης των εργαζομένων από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, έχει κατηγορηθεί πως αποτελεί μια διαδικασία στην οποία δαπανάται μεγάλος εργασιακός χρόνος, δημιουργώντας αντί για αποτελέσματα εντάσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Φυσικά, η αντίληψη αυτή δημιουργεί μια αναλήθεια καθώς η διαδικασία της αξιολόγησης έχει υποβληθεί σε αλλαγή της μορφής της λόγω της λανθασμένης μεθόδου εφαρμογής της. Αντιθέτως, η σωστή διαχείριση της αξιολόγησης των εργαζομένων οδηγεί στην υποκίνηση των ίδιων των εργαζομένων να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, ενδυναμώνει τις εργασιακές σχέσεις προσφέροντας τον καθορισμό προοπτικών καριέρας στους υφισταμένους που δεν θέτουν τον πήχη πιο ψηλά από κάποιους συναδέλφους τους. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης των εργαζομένων είναι οι ακόλουθες:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση του εργαζομένου (Feed Back)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων

Μια ακόμη αντίθεση που αποδεικνύει πως δεν έχει ακόμα ξεδιαλυνθεί πλήρως η εικόνα της αξιολόγησης των εργαζομένων στα μάτια των σημερινών διοικήσεων είναι η παραδοσιακή και η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση. Σύμφωνα με την πρώτη πλευρά, την παραδοσιακή, η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μια διαδικασία που προσανατολίζεται στον έλεγχο των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει πως ο άμεσος στόχος της είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω «ελέγχου», «αμοιβών» ή «τιμωρίας» για παλαιότερες «αποδόσεις». Στο πλαίσιο αυτό, ο προϊστάμενος του εργαζόμενου επιτελεί τον ρόλο του κριτή, με τον υφιστάμενο να παραμένει παθητικός καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας. Η λογική αυτή γίνεται φανερή στα αποτελέσματα. Εκεί, ο εργαζόμενος – αξιολογούμενος κρατά μια αμυντική στάση, αντιδρώντας σε αυτή την αντιπαραγωγική μορφή αξιολόγησης στην οποία υποβάλλεται. Στην εντελώς αντίθετη πλευρά τοποθετείται η σύγχρονη μορφή της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων. Σήμερα, οι επιχειρήσεις και οι προϊστάμενοι έχουν στρέψει την στόχευση της αξιολόγησης στην ανάπτυξη των εργαζομένων, χωρίς να ακυρώνεται εδώ η παρελθούσα απόδοσή τους. Στην λογική της σύγχρονης μορφής επικρατεί η ιδέα της διαρκούς εκπαίδευσης, μάθησης, εμπλουτισμού και βελτιστοποίησης του εργαζόμενου, που πραγματοποιούνται μέσω της ορθής στοχοθεσίας, της καθοδήγησης και της επαναπληροφόρησης. Εδώ, προϊστάμενος και υφιστάμενος αλληλοεπιδρούν κατά την διάρκεια της αξιολόγησης με σκοπό τον εντοπισμό των αναγκών, την επιβράβευση των πλεονεκτημάτων και την τελική σύνθεση του αισθήματος υποκίνησης στον εργαζόμενο και του προσανατολισμού βελτίωσής του.

Ένα τελευταίο και πολύ κρίσιμο βήμα κατά την διαδικασία της αξιολόγησης είναι η σωστή διαμόρφωση της στρατηγικής του συστήματος της αξιολόγησης, με σκοπό την ευθυγράμμιση του συστήματος με τα στρατηγικά δεδομένα (όραμα, στόχοι, περιβάλλον) της επιχείρησης. Το σύστημα της αξιολόγησης στηρίζεται σε πληθώρα μεθόδων αξιολόγησης, που χωρίζονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τις *αντικειμενικές* και τις *υποκειμενικές* μεθόδους. Κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης, ο βασικός αξιολογητής και άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου έχει την απόλυτη ευθύνη της ορθής διάχυσης της διαδικασίας εντός των υφισταμένων του, στην συλλογή πραγματικών δεδομένων και αποτελεσμάτων για ανάλυση, ελέγχοντας την εγκυρότητα (validity), την αξιοπιστία (Reliability), την Αντικειμενικότητα (Objectivity) και την Συνάφεια (Relevance) των στοιχείων που συγκέντρωσε κατά την διάρκεια της συνέντευξης του αξιολογούμενου. Εφόσον όλα τα βήματα έχουν πραγματοποιηθεί, ο αξιολογητής και συνολικά η επιχείρηση θα έχουν εν μέρει αποφύγει λάθη επιείκειας, αυστηρότητας ή τάσης προς το κέντρο (Central Tendency Error).

1.5 Τα θεωρητικά διλήμματα της σχέσης ανάμεσα στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Απόδοση

Κατά την διάρκεια των τελευταίων 10 έτων και της οικονομικής ύφεσης που εντοπίζεται σε παγκόσμια κλίμακα, η στρατηγική πολλών επιχειρήσεων έχει στραφεί στην μείωση του κόστους μέσω των απολύσεων εργαζομένων από την μία ή της μείωσης της ποιότητας των υλών και ως αποτέλεσμα των τελικών προϊόντων τους. Ωστόσο, η μείωση του κόστους μέσω της απόλυσης των εργαζομένων έχει ήδη αποδείξει πως δεν αποτελεί μία αποτελεσματική μέθοδο διαχείρισης μιας οικονομικής αδυναμίας των επιχειρήσεων, καθώς χωρίς το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό η ίδια η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στους προαποφασισμένους της στόχους, δεν θα κατορθώσει να διατηρήσει τις υπογεγραμμένες συνεργασίες της, με αποτέλεσμα την απώλεια ακόμα περισσότερων κεφαλαίων, που τελικά σε πολλές περιπτώσεις εταιρειών ανα τον κόσμο οδήγησε στο κλείσιμό τους. Οι ανώτερες διοικήσεις των επιχειρήσεων κατανόησαν μέσω της οικονομικής κρίσης την κρισιμότητα των ανθρωπίνων πόρων. Ο άνθρωπος, το άτομο – εργαζόμενος αποτελεί ίσως το πιο ζωτικό και σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης, καθιστώντας τον κάθε στόχο κερδοφορίας πραγματικό μόνο μέσω της αποδοτικής παρουσίας του.

Διαχρονικά, πολλές ερευνητικές απόπειρες προσπάθησαν να δώσουν απαντήσεις στο ζήτημα της εργασιακής αποδοτικότητας των υπαλλήλων, θέλοντας να εντοπίσουν τον πραγματικό παράγοντα που υποκινεί την διάθεσή τους να εργασθούν ή να αδιαφορούν για τα εργασιακά τους καθήκοντα. Συνολικά, οι περισσότερες έρευνες τοποθετούν ως κυριότερο παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων την ικανοποίηση που αυτοί απολαμβάνουν από την εργασία τους. Οι πρώτες έρευνες τυγχάνει να πραγματοποιούνται κατά τα πρώτα βήματα εμφάνισης του όρου «ικανοποίηση», πράγμα που ενεργοποίησε σε μεγαλύτερο βαθμό την διάθεση των ερευνητών να εντοπίσουν και να βελτιστοποιήσουν την διαδικασία της υποκίνησης κάνοντας ακόμα παραγωγικότερους τους εργαζομένους. Σταδιακά, όλο και περισσότερες ανώτερες διοικήσεις επιχειρήσεων άρχισαν να υιοθετούν τις πρώτες θεωρίες γύρω από την υποκίνηση και την κατάκτηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ωστόσο, όπως

κάθε θεωρία, αναπτύχθηκαν σταδιακά οι αντιθετικές απόψεις που έρχονταν να δώσουν ένα χαμηλό βαθμό συνάφειας ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα.

Άρχικά, μέσα από το βιβλίο τους “Job Satisfaction, Job Performance and Situational Characteristics” οι Katzell, Barrett & Parker επιδίωξαν το 1961 να αντιτεθούν στην ιδέα που άρχιζε να κατακτά την σκέψη των ανώτερων διοικήσεων γύρω από την σχέση της ικανοποίησης των υφισταμένων και της απόδοσής τους. Η θεωρία τους διατύπωνε την απόρριψη του επιχειρήματος της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς θεωρούσαν πως οι δύο αυτοί όροι θα μπορούσαν να συσχετιστούν μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος ο εργαζόμενος υποκινούνταν να αυξήσει την αποδοτικότητά του, καθώς αυτή θα του εξασφάλιζε ανταμοιβές σημαντικές για τον ίδιο.

Μία ακόμη θεωρία γύρω από την σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας διατυπώθηκε το 1967 από τους Lawler & Porter, στο βιβλίο τους “Antecedent attitudes of effective managerial performance”, όπου έθεσαν στην δημοσιότητα το σκεπτικό τους, με βάση το οποίο η εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να καταστήσει δυνατή την ενεργοποίηση της παραγωγικότητας, ενώ από την άλλη η παραγωγικότητα είναι ικανή να προκαλεί την ικανοποίηση. Το σκεπτικό τους αυτό στηρίχθηκε στο ότι ένας εργαζόμενος είναι δυνατό να είναι ικανοποιημένος αλλά όχι ιδιαίτερα παραγωγικός, σε αντίθεση με ένα δεύτερο εργαζόμενο, ο οποίος μπορεί να κατακτήσει την εργασιακή ικανοποίηση που στοχεύει να αποκτήσει μέσω της ίδιας της παραγωγικότητάς του στον εργασιακό χώρο.

Επιπρόσθετα, μια ακόμα ομάδα ερευνητών που ασχολήθηκε με την συσχέτιση της ικανοποίησης και της απόδοσης ήταν οι Brayfield & Crockett, οι οποίοι το 1955 μέσα από το βιβλίο «Employee attitudes and employee performance» κρατούν μια πιο ουδέτερη στάση, θεωρώντας πως η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα, θετική ή αρνητική, δεν θα πρέπει να απαξιώνει τον κρίσιμο και καθοριστικό ρόλο της ικανοποίησης των υφισταμένων, αποτελώντας συνεχώς ένα πρώτης τάξης ζήτημα στο μυαλό των διοικητικών στελεχών της κάθε επιχείρησης, εταιρείας ή οργανισμού.

Ένα ακόμα εσωτερικό πρόβλημα των επιχειρήσεων που απασχόλησε και απασχολεί ιδιαίτερα του ερευνητές είναι αυτό της τάσης αποφυγής της εργασίας, η οποία εκδηλώνεται μέσω των απουσιών των εργαζομένων, και κατ'επέκταση της τελικής κινητικότητάς τους μέσω της αποχώρησης από το εργασιακό περιβάλλον. Με το ζήτημα αυτό ασχολήθηκαν έντονα οι Porter & Steers, οι οποίοι το 1973 στο βιβλίο «Met Expectations Hypothesis» αναλύουν τα ευρήματα ερευνητικών διαδικασιών που καταλήγουν στην εμφάνιση σημαντικά αρνητικής συσχέτισης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, την κινητικότητα και την τάση αποφυγής της εργασίας. Στα συμπεράσματά τους προσθέτουν πως οι δυο καθοριστικοί παράγοντες που επιδρούν άμεσα στην απόφαση των εργαζομένων να αποφύγουν ή να αποχωρήσουν από την εργασία τους είναι ο μισθός και οι προοπτικές εξέλιξης που εμφανίζονται.

Τέλος, η ερευνητική ομάδα των Nicholson, Brown & Chadwick – Jones εντοπίζει και καταγράφει στο βιβλίο «Social Psychology of Absenteeism», πως η μείωση της αποδοτικότητας και της μη κατάκτησης της εργασιακής ικανοποίησης που οδηγεί τελικά στην τάση αποφυγής και κινητικότητας του προσωπικού οφείλεται και επηρεάζεται άμεσα από τα κοινωνικά πρότυπα

(νόρμες) που καλλιεργούνται στο εσωτερικό του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο εργαζόμενος, δηλαδή, νιώθει ώθηση ή απώθηση για την εργασία του μέσω της νοοτροπίας που αυτή προωθεί και προάγει στο ανθρώπινο δυναμικό της.

2. Μέθοδοι Μέτρησης της Εργασίας

Η κάθε επιχείρηση, εταιρεία ή οργανισμός επιθυμεί και οφείλει να γνωρίζει με αποδεδειγμένους και επιβεβαιωμένους αριθμούς το μέγεθος της εργασιακής της απόδοσης σε σχέση με την προγραμματισμένη στοχοθεσία που είχε τεθεί από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης. Κατά την διάρκεια εντοπισμού του μεγέθους της παραγωγικότητας της επιχείρησης, ο ερευνητής, είτε εσωτερικός είτε εξωτερικός, έχει την δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε πληθώρα μεθόδων μέτρησης της εργασίας, ανάλογα με την περίπτωση και το μέγεθος της έρευνας που επιθυμεί να πραγματοποιήσει.

Μια από τις πιο γνωστές, αποδεκτές και οικονομικά συμφέρουσες μεθόδους μέτρησης της εργασίας από μια επιχείρηση είναι η *ανάγνωση της εμπειρίας του παρελθόντος*. Με την βοήθεια της πρακτικής αυτής μεθόδου, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να ανατρέξει σε παλαιότερα στοιχεία της αποδοτικότητας του εργαζομένου, συνθέτοντας μια πρώτη εικόνα. Ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι με εμπειρία στην συγκεκριμένη δραστηριότητα που μελετάται, θα μπορέσουν μέσω των παρελθοντικών αποδόσεών τους (λ.χ. κάρτες παραγωγής) να δημιουργήσουν μια εκτίμηση του χρόνου εργασίας με την βοήθεια των πληροφοριών που θα συλλεχθούν. Όπως γίνεται κατανοητό, η μέθοδος αυτή θα έχει την δυνατότητα να αποδώσει κατά προσέγγιση ασφαλή αποτελέσματα στην περίπτωση που δεν έχουν πραγματοποιηθεί ριζικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίες ωστόσο μπορούν να εξισορροπιστούν με τους κατάλληλους συντελεστές προσαρμογής. Επιπλέον, μια ακόμα θέση που γίνεται κατανοητή είναι η πιθανή ανακρίβεια που μπορούν να δημιουργήσουν οι εκτιμήσεις της μεθόδου αυτής, καθώς ο βαθμός υποκειμενικότητας είναι μεγάλος, όπως επίσης και το μειονέκτημα της αδυναμίας εκτίμησης του χρόνου της παραγωγικής δραστηριότητας μιας νέας, καθώς δεν υπάρχει εμπειρική γνώση. Το πλεονέκτημα που εντοπίζεται εδώ είναι καθαρά ο μειωμένος χρόνος πραγματοποίησης της μέτρησης η οποία χρησιμοποιεί εκτιμήσεις του παρελθόντος, και φυσικά η χαμηλή δαπάνη διεξαγωγής της, στην οποία δεν χρειάζεται να κατατεθεί πρόσθετο κόστος για την υλοποίηση νέας εκτίμησης της εργασίας.

Επιπρόσθετα, η επόμενη μέθοδος μέτρησης της εργασίας που αποτελεί και μια από τις σημαντικότερες και πιο διαδεδομένες είναι αυτή της *χρονομέτρησης* (Time Study). Αρχικά, η μέθοδος⁵ αυτή διατυπώθηκε από τον Frederick Winslow Taylor στα μέσα της δεκαετίας του 1950. Η χρονική μελέτη είναι μια άμεση και συνεχής παρατήρηση μιας εργασίας, χρησιμοποιώντας μια συσκευή χρονομέτρησης (π.χ. δεκαδικό χρονόμετρο, ηλεκτρονικό

⁵ Taylor F.W. (1950). "Cheaper by the Dozen", Thomas Y. Crowell Co., USA

χρονόμετρο με ηλεκτρονικό υπολογιστή και βιντεοκάμερα) για να καταγράψει το χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση μιας εργασίας και χρησιμοποιείται συχνά όταν υπάρχουν επαναλαμβανόμενοι κύκλοι εργασίας μικρής ή μεγάλης διάρκειας, όταν εκτελείται ευρεία ποικιλία ανόμοιων εργασιών, ή όταν τα στοιχεία ελέγχου της διαδικασίας αποτελούν μέρος του κύκλου. Το Πρότυπο Ορολογίας Βιομηχανικής Μηχανικής ορίζει την μελέτη χρόνου ως «τεχνική μέτρησης εργασίας που συνίσταται στην προσεκτική μέτρηση του χρόνου της εργασίας με όργανο μέτρησης του χρόνου, προσαρμοσμένη για οποιαδήποτε παρατηρούμενη απόκλιση από την κανονική προσπάθεια για να επιτρέπεται επαρκής χρόνος για τέτοια αντικείμενα όπως ξένα στοιχεία, αναπόφευκτες ή μηχανικές καθυστερήσεις, η κόπωση και οι προσωπικές ανάγκες.»

Τέλος, μια επίσης αποδοτική αλλά οικονομικά πιο επιβαρυντική για μία επιχείρηση είναι αυτή της *μέτρησης της εργασίας με δειγματοληψία* (work sampling). Η μέθοδος αυτή έρχεται να δώσει λύσεις σε επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες τοποθετούνται στο χώρο της παραγωγής, ένα τομέα στον οποίο τα συστήματα παραγωγής δαπανούν μεγάλους χρόνους λειτουργίας σε ακαθόριστες και διαφορετικές χρονολογικές στιγμές. Όπως είναι φυσικό, μια παραγωγική διαδικασία αντιμετωπίζει προβλήματα καθυστερήσεων, μηχανικών βλαβών ή απουσίας πρώτων υλών. Στην λογική αυτή, η ανάλυση και η παρατήρηση των δεδομένων από την επιχείρηση οφείλει να είναι συνεχής και χρονομετρημένη για μεγάλο χρονικό διάστημα, μια διαδικασία που είναι κοστοβόρα και αναγκαία για μια επιχείρηση. Εδώ, η δειγματοληπτική ανάλυση πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς τυχαίων στιγμιαίων παρατηρήσεων της εργασίας για την οποία επιθυμούμε να εκτιμήσουμε τους πραγματικούς – πρότυπους χρόνους σε ένα προκαθορισμένο διάστημα. Οι ερευνητές έχουν καταλήξει σε δυο παραδοχές κατά την εκτέλεση της δειγματοληπτικής μέτρησης της εργασίας. Η πρώτη αναφέρει ότι το δείγμα των στιγμιαίων παρατηρήσεων είναι τυχαίο. Η δεύτερη αναφέρει ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των τυχαίων στιγμιαίων παρατηρήσεων που συλλέγονται στο δείγμα, τόσο πιο ακριβή γίνονται τα αποτελέσματα της δειγματοληπτικής μέτρησης της εργασίας. Εφόσον ολοκληρωθούν τα βήματα αυτά, το τελικό στάδιο είναι ο διαχωρισμός της κάθε δραστηριότητας σε επιμέρους εργασίες, με ξεκάθαρο και σαφή προσδιορισμό της αρχής και του τέλους της καθεμιάς.

2.1 Η Μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες ένα πολύ σημαντικό μέγεθος για ανάλυση, το οποίο προσπαθεί να εντοπίσει την ευχαρίστηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, όπως επίσης και τους καθοριστικούς παράγοντες στο εσωτερικό του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την ικανοποίησή του.

Στο πλαίσιο αυτό, η έρευνα με στόχο την μέτρηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης σε μια επιχείρηση πραγματοποιείται κατά γενική ομολογία μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης των εργαζομένων, κατά την οποία ο υπεύθυνος του Ανθρωπίνου Δυναμικού ή ο προϊστάμενος που θα διεξάγει τις συνεντεύξεις έχει την δυνατότητα μέσω της κατεύθυνσης των ερωτήσεων να αντλήσει τα απαραίτητα στοιχεία για την ανάγνωση της ικανοποίησης του εργαζομένου. Επιπλέον, άλλη μια γνωστή μέθοδος μέτρησης, η οποία έχει υποστεί διαχρονικές

αλλαγές από ερευνητή σε ερευνητή, είναι το ερωτηματολόγιο που καλούνται να συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι. Η μέθοδος του ερωτηματολογίου έχει συγκριτικά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση, καθώς βοηθά στην ανάλυση μεγαλύτερου δείγματος σε μικρότερο χρόνο και με χαμηλότερο κόστος, όπως επίσης προσφέρει την δυνατότητα ευκολότερης ποσοτικοποίησης των απαντήσεων που οι εργαζόμενοι έδωσαν.

Πάνω από 50 χρόνια πριν, πιο συγκεκριμένα το 1969, μια ομάδα ερευνητών στο πρόγραμμα βιομηχανικής ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Cornell άρχισε να μελετάει την ικανοποίηση της εργασίας των ανθρώπων. Η έρευνα της ομάδας των Smith, Kendall, and Hulin τελικά κατέληξε στην ανάπτυξη του Job Descriptive Index (JDI). Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ένα από τα πιο δημοφιλή λόγω της έντονης έμφασης στην ψυχομετρική αυστηρότητα και των συχνών ενημερώσεών της με τα χρόνια. Η ανάλυση του ερωτηματολογίου στοχεύει στην αναζήτηση και αξιολόγηση πέντε διαστάσεων του εργασιακού περιβάλλοντος: την εργασία, τις σχέσεις υφισταμένων – προϊσταμένων, το μισθό, τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και τις δυνατότητες ανέλιξης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 72 ερωτήσεις, η κάθε μια από τις οποίες στοχεύει να αναλύσει περιγραφικά την δραστηριότητα στην οποία αναφέρεται.

Ενά επίσης γνωστό ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης είναι το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Το MSQ έχει σχεδιαστεί φυσικά με στόχο να εντοπίσει μέσω της μέτρησης είκοσι διαστάσεων την ικανοποίηση ενός εργαζομένου από τη δουλειά του. Οι διαστάσεις αυτές είναι χαρακτηριστικά οι ανταμοιβές, το εργασιακό περιβάλλον, οι προαγωγές, η δημιουργικότητα, η κοινωνική θέση. Υπάρχουν τρία έντυπα: δύο μακρές φόρμες 100 ερωτήσεων (έκδοση 1977 και έκδοση του 1967) και μια σύντομη φόρμα 20 ερωτήσεων. Το MSQ παρέχει πιο συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις πτυχές μιας εργασίας που ένα άτομο βρίσκει ανταμείβοντάς το, σε σχέση με άλλα πιο γενικά μέτρα ικανοποίησης από την εργασία. Το MSQ είναι επίσης χρήσιμο στην εξερεύνηση των επαγγελματικών αναγκών των πελατών, στις μελέτες παρακολούθησης συμβουλών και στη δημιουργία πληροφοριών σχετικά με τις ενισχύσεις στις θέσεις εργασίας.

Εν συνεχεία, το 1975, μέσα από το βιβλίο τους «Development of the job diagnostic survey» οι Hackman & Oldham δημοσιοποιούν στο επιστημονικό και επιχειρησιακό κοινό το ερωτηματολόγιό τους, το οποίο ονόμασαν Job Diagnostic Survey (JDS). Είναι μια ψυχολογική διαδικασία για την ανάλυση του εργασιακού χώρου βασισμένη στο "μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας" των Hackman και Oldham. Ο στόχος είναι ουσιαστικά να προσδιοριστεί το δυναμικό κινητοποίησης, το οποίο προκύπτει κυρίως από το αντικείμενο εργασίας καθώς και από τα άλλα χαρακτηριστικά ενός συστήματος εργασίας, και να το ορίσουμε ως σημείο αξίας. Θεωρείται ότι τα κίνητρα προκύπτουν από την εργασία και οι προσωπικές ιδιότητες καθώς και οι συνεργάτες και οι εποπτικές αρχές επηρεάζουν το δυναμικό των κινήτρων ως συντονιστές. Μέσα από 23 ερωτήσεις επιδιώκεται η ανάλυση 5 διαστάσεων της εργασίας: της ποικιλίας των ικανοτήτων, της επανατροφοδότησης των εργαζομένων, της ποιότητας και της σπουδαιότητας της εργασίας, καθώς και της αυτονομίας των εργαζομένων κατά την διάρκεια της υλοποίησης της στοχοθεσίας.

Επιπρόσθετα, ένα από τα πιο γνωστά και δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι αυτό το οποίο δημοσιεύτηκε το 1985 από τον Paul Spector και ονομάστηκε Job Satisfaction Survey (JSS). Το

JSS είναι μια ενότητα με εννέα πτυχές για την αξιολόγηση των στάσεων των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και τις πτυχές της εργασίας. Κάθε πλευρά αξιολογείται με τέσσερα στοιχεία και υπολογίζεται συνολική βαθμολογία από όλα τα στοιχεία. Χρησιμοποιείται μια συνοπτική μορφή κλίμακας αξιολόγησης, με έξι επιλογές ανά στοιχείο που κυμαίνονται από "έντονα διαφωνούν" έως "συμφωνούν έντονα". Τα στοιχεία είναι γραμμένα και στις δύο κατευθύνσεις, έτσι περίπου το μισό πρέπει να είναι αντίστροφη βαθμολογία. Οι εννέα πτυχές είναι η αμοιβή, η προώθηση, η εποπτεία, οι πρόσθετες παροχές, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές (ανταμοιβές βάσει επιδόσεων), οι διαδικασίες λειτουργίας (απαιτούμενοι κανόνες και διαδικασίες), οι συνεργάτες, η φύση εργασίας και η επικοινωνία. Παρόλο που το JSS είχε αρχικά αναπτυχθεί για χρήση σε οργανισμούς ανθρώπινων υπηρεσιών, ισχύει για όλους τους οργανισμούς. Οι κανόνες που παρέχονται σε αυτόν τον ιστότοπο περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα τύπων οργάνωσης τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Συνοψίζοντας, όπως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία, έτσι ακριβώς και η έρευνά της αντιμετωπίζει τους ίδιους κινδύνους κατά την διάρκεια της ανάλυσης τους φαινομένου αυτού. Διαχρονικά, πολλοί ερευνητές θεωρούν πως η αδυναμία πλήρους και ορθού εντοπισμού του μεγέθους της εργασιακής ικανοποίησης έγκειται στην απουσία ενός κοινού, παγκόσμιου ερευνητικού εργαλείου, το οποίο οδηγεί τις έρευνες να συλλέγουν πολλαπλά, ασυνεπή και αντιφατικά συμπεράσματα. Από την μία, η πληθώρα των ερευνητικών εργαλείων προσδίδει μια τάση αλληλοσυμπλήρωσης των εργαλείων μεταξύ τους, ωστόσο οι αρνητικές επιπτώσεις της απουσίας του κοινού, αποδεκτού και αξιόπιστου ερευνητικού εργαλείου προκαλούν μεγαλύτερη ανησυχία.

2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση και Αποτελέσματα Ερευνών

Πολλοί ερευνητές, από την αρχή της καθιέρωσης του όρου της εργασιακής ικανοποίησης άρχισαν να αναζητούν τι κρύβεται πίσω της, τι την επηρεάζει ανεβάζοντας ή μειώνοντας το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων. Την ίδια απορία διατυπώνουν μέσω της έρευνάς τους το 1959 η ομάδα των Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell, με το σύγγραμμα «Job Attitudes: Review of Research and Opinion», το οποίο αποτελεί την σύνδεση επτά ξεχωριστών παλαιότερων ιδιωτικά δημοσιευμένων μελετών. Η έρευνα διεξήχθη λόγω της αίσθησης ότι υπήρχε επείγουσα ανάγκη για περισσότερη και καλύτερη ενημέρωση σχετικά με τη στάση των ανθρώπων απέναντι στη δουλειά τους. Οι μελέτες ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά των δυσαρεστημένων εργαζομένων και τους παράγοντες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των θέσεων εργασίας, τις επιπτώσεις της στάσης εργασίας, τις κοινωνικές πτυχές της εργασίας, την επίβλεψη και τις στάσεις εργασίας, την επαγγελματική επιλογή και τη συμπεριφορά εργασίας και την ψυχική υγεία στη βιομηχανία.

Επιπρόσθετα η έρευνά τους καταλήγει σε ένα νέο σημαντικό συμπέρασμα, σύμφωνα με το οποίο η ηλικία συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση μέσω μιας U – Shaped Development σχέσης. Πιο αναλυτικά, αυτό υπονοεί την αρχικά υψηλή διάθεση και ικανοποίηση του εργαζομένου τα πρώτα διαστήματα της απόκτησης μιας εργασίας, τα οποία μειώνονται για ένα αρκετά σημαντικό χρονικό διάστημα μέχρι την στιγμή της δεύτερης ανοδικής τάσης της εργασιακής υποκίνησης του εργαζομένου που τον ακολουθεί σε όλη την περαιτέρω καριέρα

του. Την ίδια U – Shaped σχέση εντοπίζουν επίσης οι ερευνητές ανάμεσα στην προϋπηρεσία και την ικανοποίηση των υφισταμένων.

Όπως κάθε θεωρία και τοποθέτηση, έτσι και αυτή των Herzberg, Mausner, Peterson & Carwell δέχτηκε ιδιαίτερη κριτική. Μια από τις πιο αντίθετες ήταν η ανάλυση των Hulin & Smith, οι οποίοι δημοσιεύουν το 1965 στο επιστημονικό περιοδικό «Journal of Applied Psychology» το άρθρο «A linear model of job satisfaction». Το άρθρο αρχικά στόχευε στην απόρριψη της θεωρίας της ομάδας του Herzberg, θέτοντας νέες βάσεις ανάλυσης στην έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης. Αποτελούνταν από στοιχεία σχετικά με 5 ξεχωριστές περιοχές ικανοποίησης από την εργασία (ικανοποίηση με: εργασία, αμοιβή, ευκαιρίες προώθησης, συναδέλφους και εποπτεία) και 6 ανεξάρτητες μεταβλητές (ηλικία, θητεία, απασχόληση, και ο μισθός που ζητήθηκε μείον το εισόδημα που εισπράχθηκε) συγκεντρώθηκαν από ένα δείγμα 185 ανδρών και 75 εργαζόμενων γυναικών σε 2 εργοστάσια μιας εταιρείας παραγωγής ηλεκτρονικών ειδών στη Αγγλία. Αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκαν σε αυτά τα δεδομένα για να προσδιοριστεί η εγκυρότητα της υπόθεσης της ομάδας του Herzberg ότι η ηλικία και η θητεία φέρουν σχέσεις σχήματος U με ικανοποίηση από την εργασία. Δεν βρέθηκε ωστόσο υποστήριξη σε αυτές τις υποθέσεις. Για τους άνδρες εργαζόμενους ένα γραμμικό μοντέλο ικανοποίησης από την εργασία συσχέτιζε την σχέση της ανταμοιβής με την εργασιακή ικανοποίηση. Καμία από τις άλλες εξαρτώμενες μεταβλητές για τους εργαζόμενους άνδρες ή γυναίκες δεν θα μπορούσε να προβλεφθεί σημαντικά και σταθερά. Τέλος, η έρευνα κατέληξε στο γεγονός ότι η ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης οφείλει να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν τον διαχωρισμό του φύλου των εργαζομένων.

Στις αρχές τις δεκαετίας του '70, η ερευνητική ομάδα των Gibson & Klein πραγματοποιεί με την σειρά της μια ερευνητική διαδικασία αναζήτησης της ικανοποίησης 2.067 εργαζομένων του μπλέ κολάρου, δηλαδή των εργαζομένων που απασχολούνταν στον τομέα των χειρωνακτικών εργασιών και πληρώνονταν ως ωρομίσθιοι. Η ανάλυσή τους δημοσιεύτηκε στο βιβλίο «Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization». Εκεί, τα στοιχεία που αναφέρονται υποδεικνύουν: 1) μια γραμμική θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και ηλικίας και 2) γραμμική αρνητική σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και χρόνου υπηρεσίας. Τα δεδομένα δείχνουν επίσης ότι και οι δύο σχέσεις είναι ασυμπτωτικές, υποδηλώνοντας έτσι τα όρια στις αυξήσεις και τις μειώσεις στην ικανοποίηση ως συνάρτηση των δύο επεξηγηματικών μεταβλητών, ενώ δεν έχει ληφθεί υπ' όψιν κατά την διάρκεια της έρευνας το φύλο των εργαζομένων.

Μια από τις πρώτες απόπειρες συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης με το φύλο των εργαζομένων προσπάθησαν να υλοποιήσουν το 1975 οι Hunt & Saul, μέσα από το βιβλίο τους «The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε περίπου 6.000 εργαζόμενους του λευκού κολάρου, δηλαδή εργαζόμενοι των οποίων η απασχόληση δεν βρίσκεται στον τομέα της χειρωνακτικής εργασίας. Τα συμπεράσματα της έρευνας κατέληξαν πως η ηλικία και η θητεία είχαν θετικές, γραμμικές σχέσεις με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Η ηλικία είχε μια ισχυρότερη σχέση με την ικανοποίηση των ανδρών στον εργασιακό χώρο, παρά με τη διάρκεια της θητείας σε αυτόν. Το ακριβώς αντίστροφο φάνηκε να ισχύει για την μερίδα των εργαζομένων γυναικών. Ακόμα, οι εργαζόμενοι άνδρες εμφανίζουν μια U – Shaped Development σχέση μεταξύ ηλικίας και

ικανοποίησης η οποία καθορίζεται από τις διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, τις συνθήκες εργασίας και την αλληλεπίδραση με τους προϊσταμένους. Τέλος, οι εργαζόμενες γυναίκες εμφανίζουν μια U – Shaped Development σχέση μόνο μεταξύ της προϋπηρεσίας και των εργασιακών συνθηκών.

Κατά την πρόοδο των θεωριών της εργασιακής ικανοποίησης, ακόμα περισσότερες έρευνες άρχισαν να αναλύουν την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο σε σχέση με το φύλο των υφισταμένων. Πιο συγκεκριμένα το 1978 μέσα από το βιβλίο “Job satisfaction as a component of happiness among males and females” ο Charles Weaver προσπάθησε να εντοπίσει την εργασιακή ικανοποίηση των έγγαμων και άγαμων εργαζόμενων ανδρών και γυναικών. Το συνολικό δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 1.300 άνδρες και 520 γυναίκες. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, ο Weaver καταλήγει στην σχετική συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων, παρόλες τις αρνητικές επιδράσεις παραγόντων στην εργασία των γυναικών, όπως ο χαμηλότερος μισθός ή το μειωμένο κοινωνικό κύρος που κατείχε λόγω θέσης. Ωστόσο, ο Weaver σημειώνει ξεκάθαρα πως οι αρνητικοί παράγοντες που μπορούν να εμφανιστούν ανάμεσα στα δύο φύλα, είτε αυτά είναι ο μισθός είτε το κοινωνικό status της εργασίας, έχουν την δυναμική να μειώσουν και να επηρεάσουν αισθητά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αλλάζοντας τον επιδραστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, το 1966 οι Singh & Baumgartel δημοσιεύουν στο Journal of Applied Psychology την έρευνά τους με τίτλο “Background factors in airline mechanics work motivations: A research note”. Η έρευνα αυτή είχε πραγματοποιηθεί σε 350 μηχανικούς αεροσκαφών, με σκοπό να δείξει το επίπεδο που το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων καθορίζει και επηρεάζει την εργασιακή τους ικανοποίηση. Στο πλαίσιο αυτό, τα ευρήματα οδήγησαν στο συμπέρασμα πως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα στην διαδικασία της υποκίνησής τους, αυξάνοντας έντονα την επιθυμία της επαγγελματικής προόδου – προαγωγής. Το επίπεδο των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων επομένως φέρει θετική σχέση με το κίνητρο της προώθησης.

Επιπλέον, οι έρευνες επικεντρώνονταν και στη σχέση της ικανοποίησης των εργαζομένων συγκριτικά με το είδος της εργασίας (λευκό ή μπλε κολάρο) και το κοινωνικό της επίπεδο (status). Την σχέση αυτή επιδίωξε να εντοπίσει το 1966 ο Frank Friedlander με το βιβλίο του “Motivations to work and organizational performance”. Εδώ, τα μέτρα των τριών τύπων κινήτρων για εργασία σχετίζονταν με 2 κριτήρια απόδοσης της εργασίας, τα οποία αντανακλούν το βαθμό στον οποίο η οργάνωση έχει ανταμείψει τις μεμονωμένες συμπεριφορές. Στο δείγμα "λευκού κολάρου" (N = 1047), που αποτελείται κυρίως από τεχνικό προσωπικό, τα άτομα με χαμηλή απόδοση κινητοποιήθηκαν κυρίως από το εργασιακό - κοινωνικό περιβάλλον (παράγοντες υγιεινής) της εργασίας και, σε μικρότερο βαθμό, από την ευκαιρία της αναγνώρισης μέσω της προώθησης (παράγοντες παρακίνησης). Λίγες σημαντικές σχέσεις εντοπίστηκαν μεταξύ των ενδογενών κινήτρων και της απόδοσης της εργασίας. Στο δείγμα του μπλε κολάρου (N = 421), δεν βρέθηκαν σημαντικές σχέσεις μεταξύ οποιωνδήποτε μέτρων κινήτρου και απόδοσης της εργασίας. Με την πρόοδο της ηλικίας και της θητείας, η δουλειά έγινε πιο σημαντική για τους υψηλόβαθμους, αλλά λιγότερο σημαντική για τους χαμηλόβαθμους, αν και η σημασία του κοινωνικού περιβάλλοντος αυξήθηκε τόσο για τους εργαζόμενους των υψηλών βαθμίδων όσο και για τους χαμηλότυπους.

Παρεμφερείς έρευνες γύρω από την σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με τους παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης επιδίωξε να υλοποιήσει το 1959 ο C.P. Hahn μέσα από το βιβλίο “Dimensions of Job Satisfaction and Career Motivation”. Η έρευνα του Hahn ανέλυε το δείγμα 800 αξιωματικών της Αμερικάνικης Αεροπορίας, μέσω της οποίας προέκυψε, και λόγω φύσης της θέσης, ως βασικός παρακινητικός παράγοντας το κίνητρο της ευθύνης και της επίτευξης των στόχων. Από την άλλη, ως κίνητρο στην ανάπτυξη της δυσαρέσκειας των εργαζομένων εντοπίστηκε η σχέση των υφισταμένων με τους προϊσταμένους τους, η οποία λόγω φύσης, όπως είπαμε, δεν φάνηκε να επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

Τέλος, δύο ακόμα έρευνες, η μια του Scott Myers το 1964 και οι άλλοι του Paul Wernimont το 1966 αναζήτησαν την σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παραγόντων υγιεινής – παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, ο Myers στο βιβλίο του “Who are your motivated workers?” καταλήγει στο συμπέρασμα πως για μια μερίδα των εργαζομένων οι παράγοντες υγιεινής επιδρούν και «συμπεριφέρονται» σαν παράγοντες παρακίνησης και το αντίθετο. Από την άλλη, ο Wernimont στο βιβλίο του με τίτλο “Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction” επεξηγεί την έρευνα που διεξήχθη μεταξύ 50 λογιστών και 82 μηχανικών, συμπεραίνοντας πως τα επιτεύγματα, η εργασία και η ευθύνη αναφέρθηκαν πιο συχνά στην περιγραφή καταστάσεων ικανοποίησης στο παρελθόν, ενώ η έλλειψη προόδου και αναγνώρισης αναφέρθηκαν συχνότερα σε καταστάσεις δυσαρέσκειας του εργαζομένου. Συμπεραίνεται ότι τόσο οι εγγενείς όσο και οι εξωγενείς παράγοντες μπορούν να αποτελέσουν συνάμα πηγή ικανοποίησης και δυσαρέσκειας, αλλά οι εγγενείς παράγοντες είναι ισχυρότεροι και στις δύο περιπτώσεις. Οι μεταβλητές ικανοποίησης δεν είναι μονόδρομες ως προς τις επιπτώσεις τους και οι προσδοκίες επηρεάζουν σημαντικά την έκταση της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασίας.

3. Ερευνητικό Μέρος της Εργασιακής Ικανοποίησης και Υποκίνησης

Η αγορά εργασίας στην Ελλάδα είναι γνωστό πως διανύει την τελευταία 10ετία μια σταδιακά όλο και πιο δύσκολη περίοδο, κατά την οποία το ποσοστό των εργαζομένων έχει μειωθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, η ανεργία παρεμένει σε σταθερά υψηλά νούμερα, με τις επιχειρήσεις να πασχίζουν καθημερινά να επιβιώσουν σε αυτή την δυσοίονη πραγματικότητα. Ωστόσο, πολλές φορές εντοπίζονται περιπτώσεις επιχειρήσεων, οργανισμών και φορέων που, και λόγω της οικονομικής κρίσης, δεν έχουν ενσωματώσει με ορθολογικό τρόπο της σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης του Ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρική τους κουλτούρα. Η ερευνητική, αυτή, εργασία που διεξήχθη, προσανατολίζεται στην κάλυψη αυτού του κενού, μέσω των λιγοστών βιβλιογραφικών πηγών, θέλοντας να αναδείξει την κρισιμότητα του ζητήματος της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, και της τελικής Υποκίνησής τους, η οποία οφείλει να αποτελεί απρόσκοπτη στόχευση κάθε επιχείρησης που, ειδικά σε περιόδους κρίσης, ζητά να ανταπεξέλθει στους καθημερινούς κινδύνους (πτώχευση, διακοπή λειτουργίας κτλ).

3.1 Στόχοι της έρευνας

Όπως έχει ήδη εξηγηθεί προηγούμενα, ο βασικός πυλώνας στον οποίο στηρίζεται η έρευνα είναι η αναζήτηση, ο εντοπισμός, η μέτρηση και η ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης και της Υποκίνησης των νέων εργαζομένων, οι οποίοι εντοπίστηκαν σε επιχειρήσεις ιδιωτικού και δημοσίου τομέα, διαφόρων κλάδων, σε περιοχές του Λεκανοπεδίου της Αττικής.

Εν συνεχεία, ο δεύτερος στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στις διαστάσεις που συνθέτουν και επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, με αποτελέσματα που αντικατοπτρίζονται στην τελική τους διάθεση να υποκινηθούν ή όχι.

Ως τρίτος στόχος της έρευνας ορίζεται η συνάφεια και το επίπεδο επίδρασης των δημογραφικών και κοινωνικών παραγόντων που αποτελούν την εργασιακή προσωπικότητα των εργαζομένων, σε σχέση με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.

3.2 Δείγμα

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμμετείχαν 94 συνολικά εργαζόμενοι, οι οποίοι απασχολούνται σε επιχειρήσεις και φορείς στο χώρο του Λεκανοπεδίου της Αττικής.

Το δείγμα αποτελείται από 28 άνδρες (29,8%) και 66 (70,2%). Οι ηλικίες των συμμετεχόντων στην έρευνα κατανέμονται ως εξής: οι 18 (19,1%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 18 έως 24, οι 55 (58,5%) στην ομάδα ηλικίας από 25 ως 29, και τέλος οι υπόλοιποι 21 (22,3%) στις ηλικίες από 30 ως 34. Επιπλέον, σχετικά με το ζήτημα της οικογενειακής τους κατάστασης, οι 84 (89,4%) δηλώνουν άγαμοι, οι 6 (6,4%) έγγαμοι και 4 (4,3%) δηλώνουν κάποια άλλη κατάσταση.

Εν συνεχεία, στην ερώτηση σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο, οι 54 (57,4%) συμμετέχοντες εργαζόμενοι έχουν αποφοιτήσει από την Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι – Τ.Ε.Ι.), οι 30 (31,9%) δηλώνουν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτου σπουδών, οι 3 (3,2%) βρίσκονται στο στάδιο του Διδακτορικού τους, ενώ οι υπόλοιποι 7 (7,4%) έχουν αποφοιτήσει από κάποια Ιδιωτική Κρατική Σχολή ή Ι.Ε.Κ.. Όσον αφορά τον τομέα απασχόλησής τους, η συντριπτική πλειοψηφία τους δείγματος, 85 από τους 94, δηλαδή το 90,4% του δείγματος εργάζεται στον Ιδιωτικό τομέα, ενώ το 9,6% στο Δημόσιο τομέα. Σχετικά με την εργασιακή τους τοποθέτηση ως προς τον κλάδο, οι 59 (62,8%) συμμετέχοντες εργάζονται στο «Λευκό Κολάρο», η δουλειά τους δηλαδή περιορίζεται σε εργασίες εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι 24 (25,5%) δηλώνουν εργαζόμενοι του «Ροζ Κολάρου», η εργασία τους δηλαδή βρίσκεται σε άμεση αλληλεπίδραση με τους πολίτες – καταναλωτές, όπως για παράδειγμα οι πωλήσεις και προωθήσεις προϊόντων. Οι εναπομείναντες 11 (11,7%) εργάζονται στο «Μπλε Κολάρο», μια θέση εργασίας με υποχρεώσεις εκτός γραφείου, ακόμα και στο πλαίσιο της χειρωνακτικής εργασίας.

Τέλος, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων εργαζομένων, οι 41 (43,6%) βρίσκονται στο εργασιακό περιβάλλον τους για λιγότερα από 2 έτη, οι 27 (28,7%) διανύουν μια εργασιακή εμπειρία που τοποθετείται από 5 ως 10 έτη, οι 23 (24,5%) εργάζονται από 2 ως 5 έτη, ενώ μόλις 3 (3,2%) έχουν έτη προϋπηρεσίας περισσότερα από 10.

3.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Με σκοπό την συλλογή των δεδομένων της ερευνητικής διαδικασίας, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο εργασιακής τους ικανοποίησης, το οποίο αποτελούνταν από δύο μέρη.

Κατά το πρώτο μέρος, οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν σε ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονταν με τα δημογραφικά και κοινωνικά τους χαρακτηριστικά, με τους παράγοντες που αποτελούσαν τις ερωτήσεις να είναι: το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, ο τομέας απασχόλησης, ο κλάδος απασχόλησης και τα έτη προϋπηρεσίας τους.

Το δεύτερο κομμάτι της έρευνας ήταν αυτό το οποίο αποτελούσε και το μέσο της αναζήτησης, της διερεύνησης και τους εντοπισμού του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων εργαζομένων. Εκεί, οι εργαζόμενοι καλούνταν να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης του Paul Spector, Καθηγητή Οργανωτικής Ψυχολογίας στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Φλόριδα. Το «Job Satisfaction Survey», που παρατίθεται στο παράρτημα, χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο με το αυθεντικό ερωτηματολόγιο του Spector, αφού πρώτα είχε μεταφραστεί από τον ερευνητή. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο τριάντα έξι (36) ερωτήσεων κλειστού τύπου, με τελικό στόχο την διερεύνηση και μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εκάστοτε συμμετεχόντων ως προς τις διαστάσεις που συνθέτουν την εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια, και είναι οι ακόλουθες: ο μισθός, η προαγωγή, οι σχέσεις προϊσταμένου – εργαζομένου, οι παροχές – ανταμοιβές, η αναγνώριση στον εργασιακό χώρο, η εσωτερική λειτουργία μιας επιχείρησης – οργανισμού, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, και τέλος η φύση της εργασίας.

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες κυκλώνουν έναν αριθμό από το ένα (1) ως το έξι (6), ο οποίος αντιστοιχεί στον βαθμό στον οποίο διαφωνούν ή συμφωνούν με την ερώτηση που τους έχει τεθεί. Οι διαβαθμισμένης κλίμακας απαντήσεις ξεκινούν από το ένα (1= «Διαφωνώ Απόλυτα») και σταματούν στο έξι (6= «Συμφωνώ Απόλυτα»).

3.4 Διαδικασία της Έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία με σκοπό την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα Ιούνιος – Αύγουστος 2017. Η έρευνα ακολούθησε δύο φάσεις, τη δοκιμαστική και την κύρια. Κατά την διάρκεια της δοκιμαστικής φάσης, το

ερωτηματολόγιο (JSS) μοιράστηκε σε δέκα (10) εργαζομένους, με σκοπό τον εντοπισμό λαθών, ασαφειών ή δυσνόητων ερωτήσεων, όπως και για την μέτρηση του μέσου χρόνου συμπλήρωσής του.

Κατόπιν, αφού πρώτα είχε διασφαλιστεί η απόλυτη σαφήνεια των ερωτήσεων και ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης υπολογίστηκε στα 7 λεπτά, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, είτε με την παρουσία του ερευνητή στους χώρους εργασίας των συμμετεχόντων. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν και στάλθηκαν προσωπικά στον-ην κάθε ένα/μία, και ήταν ανώνυμα. Αναφορικά με την εικόνα του ερωτηματολογίου, στην πρώτη του σελίδα εντοπιζόταν το όνομα της έρευνας, το όνομα του ερευνητή, του Πανεπιστημίου και της επιβλέπουσας Καθηγήτριας. Τέλος, στην επόμενη σελίδα μπορούσαν οι συμμετέχοντες να διαβάσουν το σκοπό της έρευνας, αλλά και τις οδηγίες συμπλήρωσής του, με το κύριο σώμα του ερωτηματολογίου να ακολουθεί.

4. Αποτελέσματα της Έρευνας

Η ερευνητική διαδικασία οδήγησε σε αποτελέσματα τα οποία έρχονται να επιβεβαιώσουν μια γνωστή εργασιακή πραγματικότητα στην Ελλάδα της κρίσης, δείχνοντας ταυτόχρονα τους τομείς που οφείλουν να αναδιαμορφωθούν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, με σκοπό την συνολική αναβάθμιση της ποιότητας και των παρεχόμενων υπηρεσιών από μέρους τους.

4.1 Γενική ανάλυση των αποτελεσμάτων

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, ο βασικός στόχος πραγματοποίησης της έρευνας αυτής είναι η αναζήτηση, η μέτρηση και η μελέτη – ανάλυση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων, και πώς αυτή τελικά επιδρά στην Υποκίνησή τους. Στο πλαίσιο αυτό, υπολογίστηκαν και μετρήθηκαν συνολικά οι μέσοι όροι των διαστάσεων που αποτελούν την εργασιακή ικανοποίηση, με τα αποτελέσματα να μας δίνουν έναν δείκτη Cronbach α στο 0,89 (max 1), ο οποίος σε πρώτο επίπεδο αποδεικνύει μια υψηλή εσωτερική συνοχή του ερωτηματολογίου.

Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης αναλύονται σε ποσοστά τα οποία δεν ικανοποιούν τους εργαζομένους, δείχνοντας χαμηλή Υποκινητική ισχύ μελλοντικά. Η πλειοψηφία του δείγματος κρατά αρνητική στάση στις διαστάσεις οι οποίες σχετίζονται με το μισθό, τις παροχές που απολαμβάνουν στον εργασιακό χώρο, την προαγωγή και τις πιθανότητες αναβάθμισής τους, αλλά και το περιεχόμενο – φύση της εργασίας τους. Παραμένουν ουδέτεροι σε ζητήματα που σχετίζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας των επιχειρήσεων και την αναγνώριση που λαμβάνουν μέσω της επίτευξης των στόχων τους, η οποία επίσης δεν είναι ικανή να τους κινητοποιήσει να αποδώσουν περισσότερα από όσα ήδη αποδίδουν. Τέλος, η θετική στάση των εργαζομένων τοποθετείται στις συνολικές εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, πράγμα που δείχνει ότι η διάθεση για επικοινωνία υπολογίζεται με θετικό πρόσημο, ωστόσο τα επιμέρους στοιχεία που τις

περικλύουν οδηγούν τους εργαζομένους να μην ικανοποιούνται συνολικά για την εργασία τους, με αποτέλεσμα να μειώνουν την απόδοση, την παραγωγικότητα και την τελική εικόνα της επιχείρησης – οργανισμού.

4.2 Η Σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης, Υποκίνησης και διαστάσεών τους

Όπως σημειώθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ο δεύτερος και εξίσου σημαντικός στόχος της έρευνας αυτής είναι η διερεύνηση και η ανάλυση της συσχέτισης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων και τις διαστάσεις που την συνθέτουν, με σκοπό την εύρεση του ανάλογου ανά περίπτωση επιπέδου Υποκίνησης των εργαζομένων. Οι διαστάσεις που θα αναλυθούν μέσω των απαντήσεων των συμμετεχόντων είναι: ο μισθός, η προαγωγή, η σχέση προϊσταμένου – εργαζομένου, οι ανταμοιβές – παροχές από την πλευρά του εργοδότη, η αναγνώριση μετά την επίτευξη στόχων, η εσωτερική διαδικασία λειτουργίας της επιχείρησης – οργανισμού, η σχέση μεταξύ συναδέλφων και τέλος η φύση και το περιεχόμενο της εργασίας.

4.2.1 Μισθός

Ο μισθός αποτελεί την πρώτη και μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων σε κάθε τομέα, σε κάθε κλάδο, σε κάθε χώρα και χρονική περίοδο. Αποτελεί, με την βαρύτητα που κατέχει, μια διάσταση που καθορίζει άμεσα την διάθεση Υποκίνησης του εργαζομένου, καθώς όσο ο μισθός μειώνεται, τόσο μειώνεται και η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου, άρα και η διάθεσή του να υποκινηθεί, με την διαδικασία αυτή να ακολουθεί αντίθετη φορά όταν ο μισθός αυξάνεται.

Πίνακας 1.1: Νιώθω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για αυτό που κάνω					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	31	33,0	33,0	33,0
	Διαφωνώ Απόλυτα	36	38,3	38,3	71,3
	Ουδέτερος/η	14	14,9	14,9	86,2
	Συμφωνώ	10	10,6	10,6	96,8
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	3,2	3,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ο Πίνακας 1.1 έρχεται να επιβεβαιώσει αμέσως τον προηγούμενο ισχυρισμό, ο οποίος χαρακτήριζε τους συμμετέχοντες εργαζομένους ως χαμηλά ικανοποιημένους και απαισιόδοξους.

Χαρακτηριστικά, το 71.3% του δείγματος δεν είναι ικανοποιημένο με το μισθό που λαμβάνει, νιώθοντας ότι αυτά που υποχρεούται να διεκπιαιρώσει δεν αντικατοπτρίζονται στον μισθό του. Αντιθέτως, ένα 13,8% νιώθει να μην αποδίδει μάταια, βλέποντας πως ανταμείβεται επάξια για αυτό που κάνει. Το υπόλοιπο 14,9% κρατά μια ουδέτερη στάση, πίσω από την οποία κρύβεται το μειωμένο ενδιαφέρον του για την εργασία που κατέχει, και μετά για το μισθό του, ο οποίος δεν φαντάζει ως η ανταμοιβή της αποδοτικότητάς του.

Πίνακας 1.2: Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν την δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	10,6	10,6	10,6
	Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,1	2,1	12,8
	Ουδέτερος/η	22	23,4	23,4	36,2
	Συμφωνώ	27	28,7	28,7	64,9
	Συμφωνώ Απόλυτα	33	35,1	35,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Εν συνεχεία, στον Πίνακα 1.2, δίνεται η δυνατότητα να εντοπιστεί η αντίληψη των εργαζομένων, οι οποίοι θεωρούν ότι δεν απολαμβάνουν μια «έντιμη» συμπεριφορά στον εργασιακό τους χώρο, καθώς καλούνται να αναλαμβάνουν διαρκώς υποχρεώσεις, οι οποίες όμως δεν αποτυπώνονται στον τελικό τους μισθό. Η μέθοδος αυτή, φυσικά, ενεργεί αρνητικά και μειώνει την εργασιακή ικανοποίησή τους, με αποτέλεσμα οι υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει να πραγματοποιήσουν δεν έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στους στόχους της εταιρείας. Η ερώτηση είναι αρνητικά διατυπωμένη, για αυτό το λόγο οι συμμετέχοντες «συμφωνούν» και «συμφωνούν απόλυτα» με την υπόθεση που τους τέθηκε, σε ποσοστό 63,8%.

Πίνακας 1.3: Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές αύξησης του μισθού μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	27	28,7	28,7	28,7
	Διαφωνώ Απόλυτα	25	26,6	26,6	55,3
	Ουδέτερος/η	33	35,1	35,1	90,4
	Συμφωνώ	8	8,5	8,5	98,9
	Συμφωνώ Απόλυτα	1	1,1	1,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ο Πίνακας 1.3 αποτελεί ακόμα μια χαρακτηριστική απεικόνιση της απαισιοδοξίας και της χαμηλής εκτίμησης για ένα καλύτερο εργασιακό μέλλον, που χαρακτηρίζει το μισό και πλέον δείγμα της έρευνας, σε ποσοστό 55,3%. Οι αυξήσεις, στο διάστημα της οικονομικής ύφεσης, πραγματοποιούνται ανά μεγάλα χρονικά διαστήματα και είναι μικρές. Επίσης, η στάση της ουδετερότητας από το 35,1% του δείγματος υποδηλώνει ενδόμυχα αυτή την αρνητική εντύπωση, διατηρώντας λίγες ωστόσο αλλαγές τους κλίματος, ενώ πιο ξεκάθαρα αισιόσοξη στάση διατηρεί το 9,6% των εργαζομένων.

4.2.2 Προαγωγή

Μια ακόμα κρίσιμη διάσταση, που επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα και την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην διαδικασία της Υποκίνησης, είναι οι προαγωγές. Με την έννοια αυτή εννοούμε την προοπτική ανέλιξης και εξέλιξης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, ως επιβράβευση, από την πλευρά του εργοδότη, των προσπαθειών και των επιτευγμάτων του εργαζομένου.

Πίνακας 2.1: Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές πιθανής προαγωγής μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	40	42,6	42,6	42,6
	Διαφωνώ Απόλυτα	10	10,6	10,6	53,2
	Ουδέτερος/η	32	34,0	34,0	87,2
	Συμφωνώ	6	6,4	6,4	93,6
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Όπως χαρακτηριστικά φαίνεται στον Πίνακα 2.1, οι υποθέσεις γύρω από την ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, αλλά και των μελλοντικών προοπτικών τους, παρουσιάζονται ξανά με αρνητικό πρόσημο. Πιο συγκεκριμένα, το 53,2% των συμμετεχόντων είναι δυσαρεστημένοι και δεν ικανοποιείται από τις πιθανότητες προαγωγής που φαίνεται να έχει στον εργασιακό του χώρο, μια κατάσταση η οποία δεν τον παρακινεί να εργαστεί με μεγαλύτερο ζήλο, ώστε να ανελιχθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης – οργανισμού που εργάζεται και παράγει. Επιπρόσθετα, η αδιάφορα ουδέτερη στάση του 34% σε ένα τόσο

σημαντικό ερώτημα, αποδεικνύει ξανά την επίγνωση της κατάστασης που επικρατεί στους εκάστοτε εργασιακούς χώρους, πράγμα που επίσης οδηγεί τους εργαζομένους να μην ενδιαφέρονται να υποκινηθούν για να αποκτήσουν κάτι καλύτερο. Μόνο το 12,8% ελπίζει στις πιθανότητες που έχει για προαγωγή, ένα ποσοστό χαμηλής αυτοπεποίθησης για τον σύνολο ενός νέου εργατικού δυναμικού.

Πίνακας 2.2: Αυτοί που διεκπαιρώνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες προαγωγής					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	21	22,3	22,3	22,3
	Διαφωνώ Απόλυτα	21	22,3	22,3	44,7
	Ουδέτερος/η	26	27,7	27,7	72,3
	Συμφωνώ	21	22,3	22,3	94,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Στην συνέχεια, ο Πίνακας 2.2 έρχεται να σημειώσει την συσχέτιση ανάμεσα στην προαγωγή και την αποδοτικότητα. Μέσω των στοιχείων του, το 44,6% του δείγματος «διαφωνεί» και «διαφωνεί απόλυτα» με την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι φέρνουν εις πέρας με επιτυχία την δουλειές που αναλαμβάνουν. Η στάση αυτή δικαιολογεί πάλι την αρνητική διάθεση για αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας στο χώρο εργασίας, καθώς αυτή δεν συνοδεύεται από την αντίστοιχη επιβράβευση μέσω προαγωγών. Σε ίδια ποσοστά βρίσκεται η ουδέτερη και η θετική στάση στο ζήτημα της προαγωγής μέσω της αποδοτικότητας, 27,7% και 27,8 % αντιστοίχα, δείχνοντας έτσι την μερίδα των εργαζομένων που θέλει να αλλάξει την δυσοίονη εσωτερική κατάσταση των επιχειρήσεων, πηγαίνοντας αντίθετα με τις αντιλήψεις και την στασιμότητα στην αγορά εργασίας που δημιούργησε η οικονομική κρίση.

Πίνακας 2.3: Οι άνθρωποι που εργάζονται εδώ μπορούν να ανεληχθούν τόσο γρήγορα όσο και στις άλλες εταιρείες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	38	40,4	40,4	40,4
	Διαφωνώ Απόλυτα	7	7,4	7,4	47,9
	Ουδέτερος/η	23	24,5	24,5	72,3
	Συμφωνώ	21	22,3	22,3	94,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας την ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τις προαγωγές, ο Πίνακας 2.3 εμπεριέχει στοιχεία τα οποία μας βοηθούν να κατανοήσουμε με μια πρώτη ματιά την συνολική εικόνα των εργαζομένων για την εγχώρια αγορά εργασίας στο κομμάτι των προαγωγών. Εκεί, το 27,6% των ερωτηθέντων βλέπει θετικά την συσχέτιση της δικής του ανέλιξης με αυτή συναδέλφων άλλων εταιρειών, αισιοδοξώντας πως ακολουθείται μια συγκεκριμένη γραμμή στο ζήτημα των προαγωγών. Από την άλλη όμως, αρνητικοί με την θέση αυτή είναι το 47,8% των συμμετεχόντων, που θεωρούν πως η αγορά εργασίας έχει πλέον ομογενοποιηθεί, με τις προαγωγές να είναι ασυνήθιστες και δύσκολα επιτεύξιμες, θεωρώντας το πρόβλημα αυτό οριζόντιο. Ουδέτερη στάση κρατά ένα υψηλό 24,5%, το οποίο πιθανότατα να μην έχει καλή εικόνα του τι επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον γύρω από το θέμα των προαγωγών.

4.2.3 Εργασιακές Σχέσεις Εργαζομένου – Προϊσταμένου

Η τρίτη διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί μια από τις πιο καθημερινές διαδικασίες που επηρεάζουν σε υψηλό βαθμό τα ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων, οδηγώντας τους ή όχι στη πολυπόθητη Υποκίνηση, η οποία θα έχει άμεσο αντίκτυπο και σε προσωπικό αλλά και σε συνολικά ομαδικό επίπεδο.

Πίνακας 3.1: Ο/Η προϊστάμενός/ή μου είναι αρκετά ικανός/ή να κάνει τη δουλειά του / της					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	18	19,1	19,1	19,1
	Ουδέτερος/η	21	22,3	22,3	41,5
	Συμφωνώ	45	47,9	47,9	89,4
	Συμφωνώ Απόλυτα	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η πρώτη απόπειρα ανάλυσης της σχέσης ανάμεσα στους εργαζομένους και στον προϊστάμενό τους αποτυπώνεται στα κελιά του Πίνακα 3.1. Στον πίνακα αυτό, λοιπόν, παρατηρούμε την θετική γνώμη που έχουν οι υφιστάμενοι για τον προϊστάμενό τους, μια γνώμη που υπολογίζεται στο 58,5% του συνολικού δείγματος. Η στάση αυτή φανερώνει το εκπαιδευμένο προσωπικό των επιχειρήσεων, το οποίο με εμπειρία και αποτελεσματικότητα μπορεί να οργανώνει και να διοικεί το εργατικό του δυναμικό, με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Επιπλέον, ουδέτερο παραμένει το 22,3%, το οποίο δεν θέλει να πάρει θέση, ενώ διαφωνεί με τις ικανότητες του προϊστάμενού του το 19,1%, πιθανότατα από παράγοντες συμπεριφοράς, οι οποίοι θα αναλυθούν παρακάτω.

Πίνακας 3.2: Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/ή μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	12	12,8	12,8	12,8
	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,1	1,1	13,8
	Ουδέτερος/η	25	26,6	26,6	40,4
	Συμφωνώ	44	46,8	46,8	87,2
	Συμφωνώ Απόλυτα	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 3.2, παραμένουμε στην ανάλυση της συμπεριφορικής σχέσης ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενό τους, μένοντας στην εικόνα που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι για τους ανώτερους τους. Στο πίνακά αυτόν, λοιπόν, όπως και προηγούμενα αποκομίζουμε την θετική εικόνα που διατηρούν οι εργαζόμενοι, μια στάση που υπολογίστηκε στο 59,6% τους δείγματός μας. Επιπρόσθετα, σε υψηλό ποσοστό κινείται για ακόμα μια φορά η ουδέτερη στάση των συμμετεχόντων, που πιθανότητα υποβόσκει την όπως θα δούμε άδικη και αδιάφορη συμπεριφορά που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους ανώτερους τους. Καθαρά αρνητικό εντοπίζεται το 13,9%, το οποίο και αυτό κρατά επιφυλακτική στάση και απόσταση από τον προϊστάμενό του.

Πίνακας 3.3: Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	38	40,4	40,4	40,4
	Διαφωνώ Απόλυτα	12	12,8	12,8	53,2
	Ουδέτερος/η	22	23,4	23,4	76,6
	Συμφωνώ	16	17,0	17,0	93,6
	Συμφωνώ Απόλυτα	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ο Πίνακας 3.3 έρχεται να αποκαλύψει την εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι για την συμπεριφορά του προϊσταμένου προς το πρόσωπό τους. Και εδώ, παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν να αδικούνται στο εσωτερικό εργασιακό τους περιβάλλον, με τους προϊσταμένους να αποδίδουν στον καθένα αυτό που αξίζει. Η πληροφορία αυτή είναι θετική, καθώς θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί πως στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, οι εργαζόμενοι θα αποτελούσαν θύματα αδικιών και εκμεταλλεύσεων, καθώς η εργασία αποκτά τόσο σημαντικό νόημα για την ποιότητα ζωής τους. Η απουσία αδικιών αυξάνει την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και τελικά την υποκινητική διάθεση κάθε εργαζομένου.

Πίνακας 3.4: Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υπαλλήλων του/της					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	27	28,7	28,7	28,7
	Διαφωνώ Απόλυτα	9	9,6	9,6	38,3
	Ουδέτερος/η	20	21,3	21,3	59,6
	Συμφωνώ	26	27,7	27,7	87,2
	Συμφωνώ Απόλυτα	12	12,8	12,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Στον τελευταίο πίνακα της ανάλυσης της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, τον Πίνακα 3.4, η ανάλυση στρέφεται στην συμπεριφορά που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τους προϊσταμένους τους. Τα αποτελέσματα του πίνακα έρχονται να αποκαλύψουν το πρώτο κενό στην λειτουργία των εγχώριων, ιδιωτικών ή μη, επιχειρήσεων – οργανισμών. Πιο αναλυτικά, το 40,5% του δείγματος θεωρεί πως ο προϊστάμενός του ενδιαφέρεται ελάχιστα για τα συναισθήματά του, υπολογίζοντας τον εργαζόμενο μονάχα ως το μέσο επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Πολύ κοντά, σε ποσοστό 38,3%, οι συμμετέχοντες διαφωνούν με την θέση αυτή, απαντώντας πως δεν έχουν βιώσει τέτοιες συμπεριφορές. Πιθανότατα να μιλάμε για κατά περίπτωση συμβάντα, τα οποία μεμονομένα στις επιχειρήσεις τους βίωσαν οι συμμετέχοντες. Ωστόσο, εδώ κρύβεται εντέχνως πίσω από τα αποτελέσματα το πρόβλημα ενσωμάτωσης των νέων μεθόδων διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού από τις εγχώριες επιχειρήσεις, που διαχειρίζονται ένα νεό, απαιτητικό για τις γνώσεις του, φρέσκο και με ανανεωμένες ιδέες εργατικό δυναμικό.

4.2.4 Ανταμοιβές – Παροχές

Προχωρώντας την συζήτηση στο κομμάτι την επιρροής που ασκούν οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης στην ίδια, αλλά και στην εκκίνηση ή όχι της διαδικασίας Υποκίνησης του εργαζομένου, εντοπίζεται μια καθοριστικής σημασίας διάσταση, αυτή των ανταμοιβών και των παροχών από τον εργοδότη προς τον εργαζόμενο. Όπως γίνεται γρήγορα κατανοητό και από τις ίδιες τις έννοιες, μιλάμε για ανταποδοτικά οφέλη που αποδίδει ο εργοδότης στον εργαζόμενο ο οποίος πέτυχε τους προσωπικούς ή εταιρικούς στόχους, με τη μορφή των παροχών – ανταμοιβών να ποικίλουν (λ.χ. οικονομικά bonus, αύξηση μισθού).

Πίνακας 4.1: Δεν είμαι ικανοποιημένος/η με τα οφέλη που έχω					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	23	24,5	24,5	24,5
	Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,3	4,3	28,7
	Ουδέτερος/η	17	18,1	18,1	46,8
	Συμφωνώ	40	42,6	42,6	89,4

	Συμφωνώ Απόλυτα	10	10,6	10,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Όπως προείπαμε, τα οφέλη, οι ανταμοιβές ή τα προνόμια που απολαμβάνει ο εργαζόμενος στον εργασιακό του χώρο αποτελούν ενδείξεις της εκτίμησης των προσπαθειών του από τον εργοδότη του, ο οποίος τον επιβραβεύει παρέχοντάς τες. Αντιθέτως, η απουσία τους μειώνει και σε καμία περίπτωση δεν βοηθά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως επίσης παρεμποδίζει την Υποκίνησή τους. Στην έρευνά μας, γίνεται εμφανής η υπόθεση αυτή μέσω της αρνητικά διατυπωμένης ερώτησης - πρότασης, καθώς το 53,2% του δείγματος δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από τα οφέλη που απολαμβάνει στην δουλειά του, την στιγμή που πιθανώς ο φόρτος εργασίας να παραμένει ίδιος ή να αυξάνεται. Από την άλλη, το 28,8% βλέπει με θετικό μάτι τις παροχές των εργοδοτών του, που ενδεχομένως σταδιακά θα τους υποκινήσουν για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Πίνακας 4.2: Οι αυξήσεις είναι μικρές και όχι συχνές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,1	1,1	1,1
	Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,2	3,2	4,3
	Ουδέτερος/η	17	18,1	18,1	22,3
	Συμφωνώ	37	39,4	39,4	61,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	36	38,3	38,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ο Πίνακας 4.2 χρησιμοποιείται στη ανάλυση αυτή για να κάνει ακόμα πιο καθαρή την εικόνα που επικρατεί στο εσωτερικό των ελληνικών επιχειρήσεων. Χωρίς καμία αμφιβολία, το 77,7% «συμφωνεί» και «συμφωνεί απόλυτα» με την απουσία αυξήσεων, και το μικρό μέγεθό τους όποτε πραγματοποιούνται. Εδώ, σίγουρα δεν μπορεί να ξεχνά κανείς τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί, οι οποίες βρίσκονται εντός ενός αποπνικτικού οικονομικού, φορολογικού και εργασιακού περιβάλλοντος. Ωστόσο, η ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση την διάσταση αυτή κινείται διαρκώς μειούμενη, με την παραγωγικότητα και την διάθεση υποκίνησης για βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους να ακολουθούν τον ίδιο δρόμο.

Πίνακας 4.3: Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμεστε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	20,2	20,2	20,2
	Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,1	2,1	22,3
	Ουδέτερος/η	17	18,1	18,1	40,4
	Συμφωνώ	36	38,3	38,3	78,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Στην συνέχεια, μέσω του Πίνακα 4.3, αποκαλύπτεται ακόμα μια δυσλειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται και παράγουν οι συμμετέχοντες. Το κενό αυτό εντοπίζεται στην απουσία παροχών που οι εργαζόμενοι δικαιούνται να απολαμβάνουν εκ μέρους του εργοδότη τους. Πιο συγκεκριμένα, το 59,6% των συμμετεχόντων συμφωνεί με την υπόθεση αυτή, αποδεικνύοντας αυτή την νομική παράβαση από την πλευρά των εργοδοτών. Οι παροχές αυτές είναι συνήθως η ασφάλιση των εργαζομένων, τα επιδόματα, αλλά και οι εγκεκριμένες από το νόμο ημέρες αδειών που δικαιούνται. Φυσικά, η ύπαρξη εντός ενός τέτοιου εργασιακού περιβάλλοντος εκμηδενίζει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την επαγγελματική ικανοποίηση, με την Υποκίνηση των εργαζομένων να προϋποθέτει την συνολική αλλαγή της πραγματικότητας αυτής, ή τον επαρκέστερο έλεγχο των παραβάσεων από τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες.

4.2.5 Επίτευξη Στόχων – Αναγνώριση

Η εργασιακή ικανοποίηση και η Υποκίνηση των εργαζομένων που εκπορεύεται από τον τρόπο επίδρασης των διαστάσεων της πρώτης, αποτελούν μεθόδους που στηρίζονται σε μια διαρκή επαφή του εργαζόμενου με παράγοντες που επιδρούν θετικά στην ψυχολογική του διάθεση απέναντι στην εργασία του. Στο κομμάτι αυτό, δεν μπορεί να μην αναλυθεί η διάσταση της αναγνώρισης που λαμβάνει ο εργαζόμενος, εντός εργασιακού χώρου, μετά την επίτευξη μιας αποστολής – στόχου.

Πίνακας 5.1: Όταν κάνω καλή δουλειά, έχω την αναγνώριση που αξίζω

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	21	22,3	22,3	22,3
	Διαφωνώ Απόλυτα	14	14,9	14,9	37,2
	Ουδέτερος/η	15	16,0	16,0	53,2
	Συμφωνώ	39	41,5	41,5	94,7
	Συμφωνώ Απόλυτα	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

--	--	--	--	--	--

Ο πρώτος πίνακας ανάλυσης της διάστασης της επίτευξης των στόχων και της αναγνώρισης που λαμβάνει ο εργαζόμενος στο χώρο απασχόλησής του έχει θετικό πρόσημο. Πιο συγκεκριμένα, το 46,8% των συμμετεχόντων θεωρούν πως απολαμβάνουν ικανοποιητικής αναγνώρισης όταν έχουν υλοποιήσει με σωστό τρόπο την δουλειά που ανέλαβαν, με τον εργοδότη να τους επιβραβεύει. Εδώ, η επιβράβευση πιθανότατα να μην συνοδεύεται και από ανταμοιβή, πράγμα που δεν μειώνει την ικανοποίηση του υπαλλήλου. Όμως, αυτή η απουσία ανταμοιβής είναι η αιτία που το 37,2% απήντησε αρνητικά, «διαφωνώντας» και «διαφωνώντας απόλυτα» με την υπόθεση αυτή, θεωρώντας πως δεν υπάρχει αναγνώριση επίτευξης στόχου χωρίς ανταμοιβή ή παροχές (λ.χ. Bonus).

Πίνακας 5.2: Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	20,2	20,2	20,2
	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,1	1,1	21,3
	Ουδέτερος/η	13	13,8	13,8	35,1
	Συμφωνώ	47	50,0	50,0	85,1
	Συμφωνώ Απόλυτα	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Προχωρώντας στην ανάλυση της επίδρασης της επαγγελματικής αναγνώρισης στην ικανοποίηση των εργαζομένων, παρατηρούμε πως ο Πίνακας 5.2 έρχεται να επιβεβαιώσει τον Πίνακα 5.1, καθώς και εδώ οι συμμετέχοντες εμφανίζονται, σε μεγάλο ποσοστό, 64,9%, να μην αισθάνονται πως η δουλειά τους δεν εκτιμάται από τους εργοδότες τους. Και εδώ, ενδεχομένως η αρνητική θέση του 21,3% να στηρίζεται στην απουσία ικανοποιητικών ανταμοιβών κατά την διάρκεια επίτευξης των στόχων.

Πίνακας 5.3: Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	13	13,8	13,8	13,8
	Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,3	4,3	18,1
	Ουδέτερος/η	32	34,0	34,0	52,1
	Συμφωνώ	34	36,2	36,2	88,3
	Συμφωνώ Απόλυτα	11	11,7	11,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Κλείνοντας, και ο Πίνακας 5.3 έρχεται να επιβεβαιώσει την θετική εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνουν στον χώρο απασχόλησής τους κατά την επίτευξη των στόχων τους. Και εδώ, το 48,9% δεν νιώθει τις προσπάθειές του μάταιες, αλλά να αναγνωρίζονται από τον εργοδότη του. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η θετική στάση των συμμετεχόντων πιθανότατα να εμφανίζεται διότι δεν συσχετίζεται εδώ η αναγνώριση με την απόκτηση ανταμοιβών και παροχών από την επιχείρηση, πράγμα που ίσως να υπήρχε στο μυαλό των αρνητικά κινούμενων συμμετεχόντων, που νιώθουν να μην αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους σε ποσοστό 18,1%. Μεγάλο ποσοστό, τέλος, κατέχει και η ουδέτερη θέση των εργαζομένων, με ποσοστό 34%, η οποία πιθανότατα να εμπεριέχει αυτή την διάθεση για απόκτηση των ανταμοιβών, με τους συμμετέχοντες να επιλέγουν αυτή τη στάση αντί της διαφωνίας.

4.2.6 Εσωτερικές Λειτουργίες – Οργάνωση

Μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να διευκολύνει την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων της, οφείλει να συνθέσει μια αποδοτική εσωτερική οργάνωση. Μια ακόμα εξίσου σημαντική διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εσωτερικές διαδικασίες – λειτουργίες που ακολουθεί μια επιχείρηση, αλλά και η συνολική οργανωτική της δομή, που καθορίζει τον τρόπο που ενεργεί ο εργαζόμενος στο πλαίσιο της απασχόλησής του.

Πίνακας 6.1: Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες δυσχεραίνουν την καλή δουλειά					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	16	17,0	17,0	17,0
	Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,1	2,1	19,1
	Ουδέτερος/η	20	21,3	21,3	40,4
	Συμφωνώ	47	50,0	50,0	90,4
	Συμφωνώ Απόλυτα	9	9,6	9,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ο Πίνακας 6.1 αποτελεί την πρώτη απόδειξη του ισχυρισμού μας. Στον πίνακα αυτό, λοιπόν, παρατηρούμε πως οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και της οργανωτικής δομής που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται, μια άποψη σε ποσοστό 59,6%. Η θέση αυτή στηρίζει την αρχική μας υπόθεση, δείχνοντας ότι ο εργαζόμενος επιθυμεί να υλοποιεί σωστά και άρτια μια εργασία που έχει αναλάβει, και να μην αναλώνεται στις καθυστερήσεις των εσωτερικών λειτουργιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Πίνακας 6.2: Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια παρεμποδίζονται από τη γραφειοκρατία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	24	25,5	25,5	25,5
	Διαφωνώ Απόλυτα	22	23,4	23,4	48,9
	Ουδέτερος/η	15	16,0	16,0	64,9
	Συμφωνώ	31	33,0	33,0	97,9
	Συμφωνώ Απόλυτα	2	2,1	2,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 6.2 η ανάλυση έρχεται σε έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακώλυσης της ταχείας υλοποίησης ενός έργου ή μιας απλής έκδοσης ενός δικαιολογητικού, μιλώντας φυσικά για την γραφειοκρατία. Οι συμμετέχοντες, όπως είδαμε προηγούμενα, ανήκουν κατά 90% σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Αυτό όμως, μαζί με αυτούς του δημοσίου, δεν τους εμπόδισε να συμφωνήσουν πως η γραφειοκρατία στέκεται εμπόδιο στις προσπάθειές τους, «διαφωνώντας» και «διαφωνώντας απόλυτα» με την θέση ότι σπάνια η γραφειοκρατία παρεμποδίζει την εξέλιξη των πραγμάτων, σε ποσοστό 48.9%. Πιθανότατα, αυτός ο μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων του ιδιωτικού τομέα να κρύβεται πίσω από το 35,1% του δείγματος, το οποίο «συμφωνεί» και «συμφωνεί απόλυτα». Εκεί ίσως εντοπίζονται εργαζόμενοι που υλοποιούν τα πρώτα βήματα ενός project, χωρίς να φτάνουν να εμπλέκονται με κρατικές λειτουργίες.

Πίνακας 6.3: Οι δουλειές που μου αναθέτουν δεν είναι πλήρως αναλυμένες.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	28	29,8	29,8	29,8
	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,3	5,3	35,1
	Ουδέτερος/η	25	26,6	26,6	61,7
	Συμφωνώ	25	26,6	26,6	88,3
	Συμφωνώ Απόλυτα	11	11,7	11,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ο τελευταίος πίνακας της ανάλυσης των εσωτερικών λειτουργιών και της οργανωτικής δομής που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, ο Πίνακας 6.3, αναδεικνύει το πρόβλημα της μειωμένης ανάλυσης και επίβλεψης των υπεθύνων εντός των επιχειρήσεων απέναντι στις ευθύνες που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την διεκπαιρέωση της δουλειάς

που έχουν επωμιστεί. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα μας έχει κατανεμεθεί σχεδόν ισόποσα, με την θέση συμφωνίας προς την υπόθεσή μας να φτάνει το 38,3%. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια, αναλαμβάνουν μετέωρες ευθύνες που δεν μπορούν να υλοποιήσουν με σωστό τρόπο, πράγμα που τους αποθαρρύνει να εργαστούν με αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα. Από την άλλη, το 35,1% διαφωνεί με την υπόθεση αυτή, θεωρώντας πως η δομή στην ανάλυση των εργασιών εντός των επιχειρήσεων δίνει τις απαραίτητες επεξηγήσεις στον εργαζόμενο, με σκοπό την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί. Ένα επίσης υψηλό ποσοστό, το 26,6%, δεν έχει άποψη ή δεν θέλει να απαντήσει στην υπόθεση αυτή, σκεπτόμενο πως πιθανότατα στο χώρο εργασίας του να έχει αντιμετωπίσει και τις δυο αυτές περιπτώσεις απουσίας ή παρουσίας ανάλυσης των εργασιών που αναθέτονται.

4.2.7 Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν ένα κρίσιμο κομμάτι της καθημερινότητας των εργαζομένων και των προϊσταμένων, το οποίο η επιχείρηση οφείλει να χειριστεί με μεγάλη προσοχή καθώς καθορίζει αποκλειστικά σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη Υποκίνηση των υπαλλήλων. Όπως σημειώθηκε προηγουμένα, η επαφή με τον προϊστάμενο και η πιθανή αδιαφορία του προς το πρόσωπο του εργαζομένου ως ανθρώπου και όχι ως μέσου απλής υλοποίησης των στόχων, μπορεί να εκμηδενίσει το ενδιαφέρον του υπαλλήλου, με την παραγωγικότητά του να μειώνεται ραγδαία σε καθημερινή βάση.

Πίνακας 7.1: Συμπαθώ τους συναδέλφους μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,4	6,4	6,4
	Ουδέτερος/η	26	27,7	27,7	34,0
	Συμφωνώ	38	40,4	40,4	74,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	24	25,5	25,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Στο ίδιο πλαίσιο ακριβώς με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων με τους προϊστάμενούς τους, στις ίδιες βάσεις στηρίζονται και οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Αντίθετα με τους προϊσταμένους, η σχέση μεταξύ των συναδέλφων είναι πιο ιδιαίτερη, πιο στενή, με μεγαλύτερη ειλικρίνεια και αυξημένη αλληλοκατανόηση των προβλημάτων που ανακύπτουν. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνά μας είναι σημαντική στο κομμάτι αυτών των σχέσεων, καθώς το 65,9% «συμφωνεί» και «συμφωνεί απόλυτα» πως συμπαθεί τον συνάδελφό του, με τις αρνητικές απαντήσεις να κινούνται πολύ χαμηλά, μόλις στο 6,4%. Μια ουδέτερη στάση κρατά το 27,7% των συμμετεχόντων, το οποίο αντικατοπτρίζει τους εργαζομένους που επιθυμούν μια τυπικότητα στις σχέσεις τους, χωρίς να αναζητούν την φιλία εντός εργασιακού περιβάλλοντος.

Πίνακας 7.2: Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	8,5	8,5	8,5
	Ουδέτερος/η	27	28,7	28,7	37,2
	Συμφωνώ	35	37,2	37,2	74,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	24	25,5	25,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ο Πίνακας 7.2 έρχεται με την σειρά του να επιβεβαιώσει την θετική στάση των συμμετοχόντων ως προς την διάσταση της σχέσης μεταξύ των συναδέλφων. Οι εργαζόμενοι αυτοί, σε ποσοστό 62,7%, θα αναπτύξουν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης με βάση την διάσταση αυτή, η οποία θα τους οδηγεί σε μια παραγωγική, ομαδική εργασία, που θα τους υποκινεί εν συνεχεία να γίνονται διαρκώς ακόμα πιο ουσιαστικοί και αποτελεσματικοί. Εν αντιθέσει, οι εργαζόμενοι που είναι αρνητικοί ή ουδέτεροι ως προς την υπόθεση αυτή, σε ποσοστά 8,5% και 28,7% αντίστοιχα, θα βρεθούν να χωλαίνουν κατά την διάρκεια της εργασίας τους, με αυτή την μειωμένη παραγωγικότητα να επισύρει μια πιθανή απόλυση, μια μείωση του μισθού ή κάποια εσωτερική μετακίνηση σε κατώτερη θέση.

Πίνακας 7.3: Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα λόγω των μειωμένων ικανοτήτων των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	29	30,9	30,9	30,9
	Διαφωνώ Απόλυτα	14	14,9	14,9	45,7
	Ουδέτερος/η	13	13,8	13,8	59,6
	Συμφωνώ	30	31,9	31,9	91,5
	Συμφωνώ Απόλυτα	8	8,5	8,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Όπως είδαμε στους πίνακες 7.1 και 7.2, εντοπίζονται εργαζόμενοι οι οποίοι διατηρούν μια ουδέτερη και αρνητική στάση απέναντι στους συναδέλφους τους, σε ένα σωρευτικό ποσοστό του 35%. Η στάση αυτή, εντός εργασιακού περιβάλλοντος, οδηγεί στην απουσία αποτελεσματικής συνεργασίας, εντάσεων και μείωση της παραγωγικότητας. Αυτή η εικόνα εμφανίζεται στο Πίνακα 7.3, με το 40,4% των εργαζομένων να θεωρούν πως θα πρέπει οι ίδιοι να εργαστούν πιο σκληρά για να καλύψουν τα κενά μειωμένης ικανότητας, ή και αδιαφορίας, των συναδέλφων τους. Ωστόσο, την υψηλά αρνητική αυτή εικόνα αντισταθμίζει το 45,8%, το οποίο νιώθει ικανοποιημένο από τους συναδέλφους του, εργάζεται και παράγει εντός ενός υγιούς περιβάλλοντος που προάγει την συνεργασία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, κατορθώνοντας με αυτό τον τρόπο να επιτύχει την επιθυμητή εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του, θέτοντας τις βάσεις για την αύξηση της Υποκίνησής τους.

4.2.8 Φύση – Περιεχόμενο της Εργασίας

Η τελευταία διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος που απασχολούνται, στηρίζεται σε ψυχολογικές εκφάνσεις και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν τον ίδιο τον εργαζόμενο, με τα ερεθίσματα φυσικά να εκπορεύονται από το εργασιακό του περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, ο εργαζόμενος στηρίζει την ικανοποίησή του και την ενδεχόμενη έναρξη της υποκινητικής διαδικασίας σε παράγοντες όπως η περιφάνεια που νιώθει για την εργασία του, αν το περιεχόμενό της τον ευχαριστεί ή αν έχει νόημα για τον ίδιο.

Πίνακας 8.1: Μου αρέσει να κάνω αυτά που πρέπει να κάνω στην δουλειά μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	10,6	10,6	10,6
	Διαφωνώ Απόλυτα	9	9,6	9,6	20,2
	Ουδέτερος/η	19	20,2	20,2	40,4
	Συμφωνώ	42	44,7	44,7	85,1
	Συμφωνώ Απόλυτα	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Συνεχίζοντας τους ισχυρισμούς μας, εντοπίζουμε στον Πίνακα 8.1 πως οι συμμετέχοντες της έρευνας είναι ικανοποιημένοι με αυτά τα οποία υλοποιούν στο χώρο εργασίας τους, ποσοστό που συγκεντρώνει το 59,6%. Στη λογική αυτή, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι συμφωνούν με την φύση και το περιεχόμενο της εργασίας τους, χωρίς να προεκτείνουν το σκεπτικό τους, καθώς μπορεί να ισχυρίζονται ότι τους αρέσει, αλλά να μην βρίσκουν αυτό το ιδιαίτερο και μοναδικό στοιχείο στην εργασία τους που να τους υποκινήσει. Επίσης, η αρνητική και η ουδέτερη στάση των συμμετεχόντων στην ερώτηση αυτή συγκεντρώνουν όμοια ποσοστά, δηλαδή 20,2%. Η θέση αυτή εκφράζει καθαρά εργαζομένους που δεν τους αρέσει το περιεχόμενο της δουλειάς τους, χωρίς επιπλέον να εντοπίζουν και ουσιαστικά κίνητρα – νόημα να υποκινηθούν.

Πίνακας 8.2: Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	25	26,6	26,6	26,6
	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,3	5,3	31,9
	Ουδέτερος/η	17	18,1	18,1	50,0
	Συμφωνώ	33	35,1	35,1	85,1
	Συμφωνώ Απόλυτα	14	14,9	14,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Όπως αναφέραμε προηγούμενα, ο Πίνακας 8.2 μας βοηθά να αναδείξουμε το πρόβλημα που εντοπίζεται στην ψυχολογική αντιμετώπιση της εργασίας από τους συμμετέχοντες. Εδώ, αποτυπώνεται μια δυσάρεστη πραγματικότητα, η οποία εκφράζεται από το 50% του δείγματος, αναφέροντας ότι η δουλειά που κάνουν οι εργαζόμενοι δεν έχει κανένα νόημα για τους ίδιους. Από την μια, η εργασία αποτελεί μονάχα μια ανάγκη, ένα εισόδημα επιβίωσης σε περίοδο κρίσης, χάνοντας κάθε ενδιαφέρον εμπάθυνας και ανάπτυξης πρόσθετων ικανοτήτων στο πλαίσιο της. Όμως, εδώ εμφανίζεται και η αδυναμία διάχυσης του ενδιαφέροντος για ουσιαστική εργασία στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, που εξαφανίζουν την ικανοποίηση και την Υποκίνηση των εργαζομένων τους. Αντιθέτως, ένα 31,9% συνεχίζει να βρίσκει νόημα σε αυτό που απασχολείται, προσπαθώντας να βελτιώνεται διαρκώς σε ένα αντίξοο και αντιπαραγωγικό περιβάλλον.

Πίνακας 8.3: Αισθάνομαι περίφανος/η που κάνω αυτή την δουλειά.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,4	6,4	6,4
	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,3	5,3	11,7
	Ουδέτερος/η	44	46,8	46,8	58,5
	Συμφωνώ	32	34,0	34,0	92,6
	Συμφωνώ Απόλυτα	7	7,4	7,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Τελειώνοντας, ο Πίνακας 8.3 έρχεται να αναδείξει ξανά διττά ζητήματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση την φύση και το περιεχόμενο της εργασίας τους. Στον πίνακα αυτό, μπορούμε με την πρώτη ματιά να εντοπίσουμε την θετική στάση και την υπερηφάνεια των εργαζομένων για την εργασία τους, σε ποσοστό 41,4%. Είναι οι εργασιακές ομάδες που συνεχίζουν να μαθαίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο για το περιεχόμενο της δουλειάς τους, να εκπαιδεύονται και να προσπαθούν να υπερβούν κάθε εμπόδιο αντιπαραγωγικότητας. Ωστόσο, ο πίνακας υποβόσκει και την αντίθετη πλευρά, δηλαδή τους εργαζομένους που δεν βρίσκουν κανένα νόημα, και δεν νιώθουν υπερήφανοι στην θέση αυτή, όπως ακριβώς αναλύθηκε προηγούμενα. Οι εργαζόμενοι αυτοί κρύβονται στην στάση της ουδετερότητας, που συγκεντρώνει το 46,8%, καθώς δεν ένιωθαν άνετα να απαντήσουν αρνητικά σε μια ερώτηση του επιπέδου της υπερηφάνειας για την εργασία τους. Σωρευτικά με τις ξεκάθαρα αρνητικές στάσεις, το ποσοστό των εργαζομένων που δεν είναι υπερήφανοι για την εργασία τους υπολογίστηκε δυστυχώς στο 58,7%. Για ακόμα μια φορά, αποδεικνύεται μέσω των στοιχείων πως το δείγμα μας αποτελεί ένα εργατικό δυναμικό που δεν ζητά περιεχόμενο και ουσία στην εργασία του, αλλά την θέση που θα του εξασφαλίσει τον πλέον αποδεκτό βιοπορισμό εν μέσω κρίσης.

4.3 Η συσχέτιση δημογραφικών και εργασιακών παραγόντων με τις διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης και Υποκίνησης

Διανύοντας την Τρίτη υποενότητα του τέταρτου κεφαλαίου, η ανάλυση σχετίζεται με τον τρίτο στόχο που είχε τεθεί κατά την διαδικασία σύνθεσης και πραγματοποίησης της έρευνας αυτής. Ο τρίτος στόχος, λοιπόν, έγκειται στην αναζήτηση και την ανάλυση της συσχέτισης αλλά και του επιπέδου επίδρασης – επιρροής συγκεκριμένων δημογραφικών και εργασιακών – κοινωνικών παραγόντων στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων, όπως αυτές αναπτύχθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα.

Η εξέταση της ανάλυσης αυτής γίνεται λαμβάνοντας ως εξωτερικούς παράγοντες, δημογραφικούς ή εργασιακούς, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τον κλάδο απασχόλησης των νέων απασχολούμενων, και πίο συγκεκριμένα τον μισθό, την προαγωγή, και τις εργασιακές σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους, αλλά και την φύση της εργασίας. Η συσχέτιση γίνεται ως προς τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, δηλαδή με βάση την θεωρία του Herzberg μιλάμε για τους παράγοντες κινήτρων και υγιεινής.

4.3.1 Ηλικία

Ηλικία και Μισθός

Όπως σημειώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο της ανάλυσης, η ηλικία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους δημογραφικούς παράγοντες, με δυναμική να επηρεάζει σε υψηλό επίπεδο την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως επιπρόσθετα και την διαδικασία της Υποκίνησης. Στην έρευνά μας, όπως θα παρατηρηθεί στον ακόλουθο πίνακα, η ηλικία καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το εύρος επιρροής των διαστάσεων της ικανοποίησης των συμμετεχόντων.

Πίνακας 9.1: Νιώθω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για αυτό που κάνω							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιά είναι η ηλικία σας;	18-24	Count	2	12	2	1	1
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	11,10%	66,70%	11,10%	5,60%	5,60%
		Total	2,10%	12,80%	2,10%	1,10%	1,10%
	25-29	Count	24	16	6	7	2
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	43,60%	29,10%	10,90%	12,70%	3,60%
		Total	25,50%	17,00%	6,40%	7,40%	2,10%
	30-34	Count	5	8	6	2	0

	Ποιά είναι η ηλικία σας;	23,80%	38,10%	28,60%	9,50%	0,00%
	Total	5,30%	8,50%	6,40%	2,10%	0,00%

Στον πρώτο πίνακα της ανάλυσής μας, ερχόμαστε αντιμέτωποι με ένα βασικό ζήτημα που καθορίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, και δεν είναι άλλο από την συσχέτιση κάθε παράγοντα με τον μισθό. Εδώ, αναλύεται ο δημογραφικός παράγοντας της ηλικίας. Διαβάζοντας τον πίνακα, παρατηρούμε την υπαρκτή, ελληνική εργασιακή πραγματικότητα. Ανά ηλικία, από 18 έως 35 ετών, η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνολικά αρνητική, με ποσοστό 77,8%, 72,7% και 61,9%. Φυσικά, τα αποτελέσματα αυτά μας δείχνουν την καθολικότητα του προβλήματος, που διαπερνά κάθε ηλικία. Η ομάδα από 18 ως 24 δουλεύει πολλές ώρες, με πολλές υποχρεώσεις, λαμβάνοντας πενιχρούς μισθούς. Από την άλλη, συνολικά, η ηλικιακή ομάδα από 25 έως 35 βλέπει μέσω του μισθού τους μακροχρόνιους κόπους της να μην αποδίδουν καρπούς και να μην αναγνωρίζονται, μια πραγματικότητα η οποία και στις δύο περιπτώσεις μειώνει σταθερά την παραγωγικότητα και την διάθεση υποκινητικής τάσης για αυτοβελτίωση.

Ηλικία και Προαγωγή

Ένας αρκετά καθοριστικός παράγοντας στο ζήτημα της επίτευξης της Υποκίνησης των εργαζομένων μέσω της εργασιακής τους ικανοποίησης αποτελεί η μελλοντική τους εξέλιξη και τα περιθώρια τα οποία δίνονται εντός εργασιακού χώρου. Όταν μιλάμε για μελλοντικά περιθώρια εξέλιξης ενός εργαζομένου, εννοούμε και την αύξηση των εργασιακών του ικανοτήτων αλλά κυρίως για την πιθανή προαγωγή του.

Πίνακας 9.2: Υπάρχουν πολύ μικρές δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου.							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιά είναι η ηλικία σας;	18-24	Count	4	1	10	1	2
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	22,20%	5,60%	55,60%	5,60%	11,10%
		Total	4,30%	1,10%	10,60%	1,10%	2,10%
	25-29	Count	21	2	16	12	4
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	38,20%	3,60%	29,10%	21,80%	7,30%
		Total	22,30%	2,10%	17,00%	12,80%	4,30%
	30-34	Count	5	1	7	5	3

	Ποιά είναι η ηλικία σας;	23,80%	4,80%	33,30%	23,80%	14,30%
	Total	5,30%	1,10%	7,40%	5,30%	3,20%

Οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας διατηρούν ξεχωριστές στάσεις στο ζήτημα της προαγωγής, πράγμα που όπως αποδεικνύεται στον Πίνακα 9.2 σχετίζεται άμεσα με την ηλικία τους. Αρχικά, οι εργαζόμενοι ηλικίας από 18 έως 24 αποτυπώνουν μια ουδετερότητα στο θέμα αυτό, σε ποσοστό 55,6%, πράγμα που δείχνει την ξεκάθαρη διάθεσή τους να σταθεροποιηθούν πρώτα στην εργασία τους, όπως επίσης και την επίγνωση ότι η δουλειά στην οποία βρίσκονται δεν προσφέρει περιθώρια καριέρας. Εν συνεχεία, η ηλικιακή ομάδα 25-29 έχει πραγματοποιήσει τα πρώτα βήματα στην αγορά εργασίας, και είναι έτοιμη να κάνει το επόμενο, έτσι όπως δείχνει η διαφωνία στην ερώτησή μας σε ποσοστό 41,8%. Αντιθέτως, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στις ηλικίες από 30 ως 34 συμφωνούν με την υπόθεσή μας, με ποσοστό 38,1%. Η θέση αυτή πιθανότατα αποδεικνύει μια πικρία για την απουσία προαγωγής ως τώρα, ενώ στην ίδια ομάδα το 28,6% αισιοδοξεί για τα επόμενα βήματα καριέρας εντός ενός ασταθούς εργασιακού πλαισίου.

Ηλικία και Εργασιακές Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

Οι συνθήκες εργασίας στις οποίες εργάζεται και παράγει καθημερινά ένας εργαζόμενος αποτελούν έναν πολύ κρίσιμο παράγοντα για τον τρόπο που αυτός-η θα κατορθώσει να επιτύχει ή όχι τους προσωπικούς και ομαδικούς του στόχους που έχουν τεθεί. Στην καθημερινότητα αυτή προστίθεται και η επαφή με τον προϊστάμενο εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, και η συνολική συνύπαρξη και συνεργασία.

Όπως αναλύθηκαν οι σχέσεις εργαζομένων – προϊσταμένων στο προηγούμενο κεφάλαιο, έγινε κατανοητή η αναγνώριση των ικανοτήτων και η διάθεση συνεργασίας από την πλευρά των εργαζομένων. Ωστόσο, σε κάποια σημεία, η στάση ουδετερότητας ή η ξεκάθαρα αρνητική στάση των συμμετεχόντων απέδειξε ορισμένα κενά συμπεριφοράς από την πλευρά των προϊσταμένων.

Πίνακας 9.3: Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υπαλλήλων του/της.							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιά είναι η ηλικία σας;	18-24	Count	6	2	1	7	2
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	33,30%	11,10%	5,60%	38,90%	11,10%
		Total	6,40%	2,10%	1,10%	7,40%	2,10%
	25-29	Count	14	6	13	15	7
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	25,50%	10,90%	23,60%	27,30%	12,70%

	Total	14,90%	6,40%	13,80%	16,00%	7,40%
	Count	7	1	6	4	3
30-34	Ποιά είναι η ηλικία σας;	33,30%	4,80%	28,60%	19,00%	14,30%
	Total	7,40%	1,10%	6,40%	4,30%	3,20%

Ο Πίνακας 9.3 εμπεριέχει διττά αποτελέσματα και πιθανά κρυμμένα συμπεράσματα. Αρχικά, οι εργαζόμενοι φαίνεται, στο μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, να απορρίπτουν την υπόθεση αδιαφορίας για τους εργαζομένους από την πλευρά του προϊσταμένου. Πιο συγκεκριμένα, η ηλικιακή ομάδα 18-24 συμφωνεί σε ποσοστό 50% με την ερώτηση της έρευνας, δείχνοντας την μειωμένη εργασιακή εμπειρία και την απουσία πιθανής γαλούχησης εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Όμως, στην ομάδα αυτή, ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό του 44,4% διαφωνεί με την θέση μας, δείχνοντας ότι δεν έχει αντιμετωπίσει τις συμπεριφορές αυτές. Επίσης κοντινά είναι και τα αποτελέσματα της ηλικιακής ομάδας 25-29. Εδώ, το 46,4% «διαφωνεί» και «διαφωνεί απόλυτα» με την θέση μας, όπως και το 38,1% της ομάδας 30-24. Αντίστοιχα, το 40% και το 33,3% συμφωνούν με την θέση αυτή, δείχνοντας την διαφορετικότητα στην αντίληψη των καταστάσεων από τον κάθε εργαζόμενο. Πιθανότατα, τα μεγάλα ποσοστά συμφωνίας με την υπόθεσή μας να δείχνουν αδυναμίες ορθής διοίκησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού, με διαπληκτισμούς και εντάσεις εντός του εργασιακού χώρου. Τέλος, η εργασιακή εμπειρία των δύο αυτών είναι μεγαλύτερη, όπως και η τριβή γύρω από την διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

Ηλικία και Εργασιακές Σχέσεις με τους Συναδέλφους

Το εργασιακό περιβάλλον, όπως έχουμε επισημάνει αρκετές φορές κατά την διάρκεια της ανάλυσής μας, αποτελεί ίσως τον καθοριστικότερο παράγοντα ικανοποίησης και Υποκίνησης των εργαζομένων, καθώς μια καθημερινά κουραστική, αντιπαραγωγική και ασφυκτική ατμόσφαιρα εντός εργασιακού χώρου, μόνο αποτελεσματικό και ουσιαστικό δεν μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο. Πέρα από τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι εργαζόμενοι έρχονται φυσικά σε καθημερινή επαφή με τους συναδέλφους τους, μια εξίσου σημαντική καθημερινή επαφή που καθορίζει ακόμα και το μέλλον μιας επιχείρησης.

Πίνακας 9.4: Συμπαθώ τους συναδέλφους μου						
			Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
		Count	1	6	7	4
Ποιά είναι η ηλικία σας;	18-24	Ποιά είναι η ηλικία σας;	5,60%	33,30%	38,90%	22,20%
		Total	1,10%	6,40%	7,40%	4,30%
	25-29	Count	3	16	22	14

		Ποιά είναι η ηλικία σας;	5,50%	29,10%	40,00%	25,50%
		Total	3,20%	17,00%	23,40%	14,90%
	30-34	Count	2	4	9	6
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	9,50%	19,00%	42,90%	28,60%
		Total	2,10%	4,30%	9,60%	6,40%

Κατά την διάρκεια ανάλυσης των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων σε προηγούμενο κεφάλαιο, παρατηρήσαμε την υψηλή εργασιακή τους ικανοποίηση, που πηγάζει από την διάσταση αυτή. Ο Πίνακας 9.4 έρχεται να επιβεβαιώσει τον ισχυρισμό μας. Οι εργαζόμενοι κάθε ηλικιακής ομάδας από 18 ως 34 νιώθουν να συμπαθούν τους συναδέλφους τους, ένα ποσοστό που υπολογίζεται στο 65,9% του συνολικού δείγματος. Η θέση αυτή των συμμετεχόντων υποδηλώνει τμήμα επιχειρήσεων στα οποία το θετικό κλίμα των εργαζομένων μπορεί ασυναίσθητα να οδηγήσει σε μια θετική πορεία την επίτευξη των προσωπικών αλλά και εταιρικών στόχων, μέσω της ευγενούς συνεργασίας, του θεμιτού συναγωνισμού, τις συναδελφικής ανταλλαγής γνώσεων. Έτσι, αποδεικνύεται ξεκάθαρα η κρισιμότητα διαχείρισης των εργασιακών σχέσεων εντός του χώρου απασχόλησης, μια διάσταση άρρηκτα συνδεδεμένη με τους όρους της εργασιακής ικανοποίησης και της Υποκίνησης.

Ηλικία και Φύση – Περιεχόμενο της Εργασίας

Η τελευταία διάσταση που συμπεριλαμβάνεται στην ανάλυσή μας καλύπτει ένα επίσης κρίσιμο κομμάτι κατά την διαδικασία της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθορίζοντας σε μεγάλο βαθμό την πραγματοποίηση ή όχι της Υποκίνησης τους. Η διάσταση που σχετίζεται με την φύση και το περιεχόμενο της εργασίας είναι καθοριστική, καθώς υποδηλώνει την ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

Πίνακας 9.5: Αισθάνομαι περίφανος/η που κάνω αυτή την δουλειά							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
		Count	0	1	9	7	1
	18-24	Ποιά είναι η ηλικία σας;	0,00%	5,60%	50,00%	38,90%	5,60%
		Total	0,00%	1,10%	9,60%	7,40%	1,10%
	25-29	Count	5	3	26	19	2

		Ποιά είναι η ηλικία σας;	9,10%	5,50%	47,30%	34,50%	3,60%
		Total	5,30%	3,20%	27,70%	20,20%	2,10%
	30-34	Count	1	1	9	6	4
		Ποιά είναι η ηλικία σας;	4,80%	4,80%	42,90%	28,60%	19,00%
		Total	1,10%	1,10%	9,60%	6,40%	4,30%

Στον πίνακα που παρατίθεται στην υποενότητα αυτή, τον Πίνακα 9.5, είμαστε σε θέση να αναλύσουμε την ψυχολογική τάση που διακρίνει τους συμμετέχοντες απασχολούμενος γύρω από το πόσο περήφανοι νιώθουν για την εργασία τους. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αποκαλύπτουν μια δυσάρεστη πραγματικότητα: το 46,8% των εργαζομένων κρατά μια στάση ουδετερότητας και μετριοπάθειας, η οποία όμως πιθανότατα να κρύβει την αρνητική διάθεση των ερωτώμενων, η οποία σε μια ερώτηση «υπεριφάνειας» δεν ήθελαν να απαντήσουν αρνητικά. Το ποσοστό αυτό «ξεσκεπάζει» μια πραγματικότητα της ελληνικής αγοράς εργασίας, στην οποία οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε διαφορετικό κλάδο από αυτόν που έχουν σπουδάσει ή από αυτόν που τους αρέσει. Αντιθέτως, ένα υψηλό 41,4% απήντησε πως νιώθει υπερηφάνεια για την εργασία του, αποτελούμενο στο μεγαλύτερο μέρος του από την ηλικιακή ομάδα 30-34, πράγμα που αποδεικνύει ξανά την αστάθεια και την λύση ανάγκης που έχει λάβει η εργασία στα μάτια των νέων εργαζομένων από τα 18 έτη ως τα 24.

4.3.2 Μορφωτικό Επίπεδο

Η ανάλυση συσχέτισης των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης με δημογραφικούς και κοινωνικούς παράγοντες περνά στο επόμενο επίπεδο, την σχέση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, και πως αυτό καθορίζει την ικανοποίηση και την Υποκίνηση που απολαμβάνουν εντός τους εργασιακού τους χώρου.

Μορφωτικό Επίπεδο και Μισθός

Η γνώση και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο αποτελούν ένα κρίσιμο κομμάτι της προσωπικότητας ενός εργαζομένου, με αποτέλεσμα να αντικατοπτρίζεται άμεσα στην εργασιακή του απόδοση, όπως επίσης και στις εργασιακές του απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις αυτές είναι με την σειρά τους άμεσα συνδεδεμένες και επηρεάζουν την εργασιακή του ικανοποίηση, καθώς και την διαδικασία της Υποκίνησής του. Ο τρόπος που συσχετίζεται η γνώση με τις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης καθορίζουν το θετικό ή το αρνητικό πρόσημο της επίδρασης αυτής.

Πίνακας 9.6: Νιώθω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για αυτό που κάνω							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιά το	Ανώτατη	Count	19	26	7	2	0

μορφωτικό σας επίπεδο;	Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι.)	Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	35,20%	48,10%	13,00%	3,70%	0,00%
	Διδακτορικό	Count	1	1	1	0	0
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	33,30%	33,30%	33,30%	0,00%	0,00%
	Ιδιωτική Κρατική Σχολή - Ι.Ε.Κ.	Count	1	3	0	2	1
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	14,30%	42,90%	0,00%	28,60%	14,30%
	Μεταπτυχιακό	Count	10	6	6	6	2
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	33,30%	20,00%	20,00%	20,00%	6,70%

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αυτό το οποίο τους οδηγεί να ζητούν είτε περισσότερα από την δουλειά τους, είτε να επαναπάνουντα με αυτά τα οποία έχουν, καθώς γνωρίζουν τα όρια των δυνατοτήτων τους. Πιο συγκεκριμένα, στον Πίνακα 10.1, ο πίνακας ανά μορφωτικό επίπεδο παρουσιάζει μια αρνητική θέση των συμμετεχόντων στο ζήτημα της ικανοποίησής τους για τον μισθό τον οποίο απολαμβάνουν στο χώρο εργασίας τους. Η ομάδα με το χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης είναι αυτή των εργαζομένων αποφοίτων της Ανώτατης Εκπαίδευσης, που διαφωνούν με την υπόθεσή μας σε ποσοστό 83,3%, δείχνοντας έτσι πως αυτά που λαμβάνουν συγκριτικά με αυτά που παράγουν είναι πολύ μικρότερα. Επιπλέον, η κατηγορία των εργαζομένων που προέρχονται από Ιδιωτική – Κρατική σχολή παρουσιάζει ακραίες αντιδράσεις, με το 57,2% να διαφωνεί με την θέση αυτή, όπως συνολικά οι ομάδες, ενώ το 42,9% να θεωρεί ικανοποιητικό το μισθό του, κρύβοντας στην απάντηση μια πιθανή επίγνωση των περιορισμένων δυνατοτήτων του. Τέλος, όσοι συνέχισαν τις σπουδές σε μεταπτυχιακό επίπεδο, επίσης νιώθουν να μην ικανοποιούνται με το μισθό τους, ζητώντας περισσότερα υπολογίζοντας αυτά που έχουν ξοδέψει σε χρήμα και χρόνο για να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο σπουδών.

Μορφωτικό Επίπεδο και Προαγωγή

Όπως ακριβώς και ο μισθός, έτσι και η προαγωγή έρχεται να αναδείξει, εντός του εργασιακού χώρου τους, τους στόχους και τις μελλοντικές διαθέσεις των εργαζομένων, οι οποίοι απαιτούν περισσότερα αναλογιζόμενοι τις δυνατότητες που τους δίνονται μέσω των γνωστικών τους ικανοτήτων.

Ο Πίνακας 9.7 είναι βοηθικός με σκοπό να κατανοήσουμε καλύτερα τον ισχυρισμό αυτό. Σε αυτόν, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι δείχνουν τις μελλοντικές τους διαθέσεις στηριζόμενοι στο εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο.

Πίνακας 9.7: Υπάρχουν πολύ μικρές δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι.)	Count	19	2	20	10	3
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	35,20%	3,70%	37,00%	18,50%	5,60%
	Διδακτορικό	Count	1	0	1	0	1
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	33,30%	0,00%	33,30%	0,00%	33,30%
	Ιδιωτική Κρατική Σχολή - Ι.Ε.Κ.	Count	1	1	2	1	2
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	14,30%	14,30%	28,60%	14,30%	28,60%
	Μεταπτυχιακό	Count	9	1	10	7	3
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	30,00%	3,30%	33,30%	23,30%	10,00%

Πιο αναλυτικά, οι εργαζόμενοι που έχουν αποφοιτήσει από Ανώτατα Ιδρύματα, θεωρούν πως οι προοπτικές προαγωγής τους δεν είναι ελάχιστες, γνωρίζοντας τα περιθώρια ανάδειξης των ικανοτήτων τους, αλλά και ότι οι ίδιοι πιθανώς είναι εφοδιασμένοι με τις γνώσεις που απαιτεί η εργασία τους, εκπροσωπώντας το 38,9%. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που προχώρησαν σε μεταπτυχιακό επίπεδο, χωρίζονται σε ισόποσες κατηγορίες απαντήσεων, δείχνοντας ότι υπάρχει σχετική επίγνωση της δυσπραγίας στο χώρο της αγοράς εργασίας, ωστόσο υπάρχουν και αυτοί που επιδιώκουν εν μέσω δύσκολων εργασιακών συνθηκών να διεκδικούν τα δικαιώματα που τους προσδίδει η εκπαιδευτική τους πορεία. Ακόμα, η κατηγορία των εργαζομένων που έχει ολοκληρώσει τις σπουδές της σε Ιδιωτική – Κρατική σχολή, αποδεικνύει συμφωνώντας στην υπόθεσή μας, με ποσοστό 42,9%, τις περιορισμένες δυνατότητες εξέλιξης της, χωρίς στην περίπτωση αυτή να δηλώνονται καθυστερήσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης στο ζήτημα των προαγωγών.

Μορφωτικό Επίπεδο και Εργασιακές Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

Συνεχίζοντας την ανάλυση της ερευνητικής διαδικασίας, η συσχέτιση εντοπίζεται ανάμεσα στο γνωστικό επίπεδο των εργαζομένων και την σχέση τους με τον προϊστάμενο. Έχουμε σημειώσει πολλάκις πως οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν καθοριστικό μέσο επίτευξης της εργασιακής ικανοποίησης και της τελικής Υποκίνησης των εργαζομένων. Εδώ, το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων μπορεί να κρίνει το επίπεδο των σχέσεων αυτών, καθώς δεν είναι λίγες για παράδειγμα οι φορές που έχουν δημιουργηθεί εντάσεις και διαφωνίες εντός του γραφείου ανάμεσα σε ένα ενημερωμένο εργαζόμενο και ένα προϊστάμενο που δεν γνωρίζει το αντικείμενο πλήρως, αλλά και τις νέες μεθόδους διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, που προάγουν την ανταλλαγή γνώσης ακόμα και προς τα ανώτερα στελέχη.

Πίνακας 9.8: Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υπαλλήλων του/της							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι.)	Count	17	3	9	18	7
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	31,50%	5,60%	16,70%	33,30%	13,00%
	Διδακτορικό	Count	1	1	1	0	0
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	33,30%	33,30%	33,30%	0,00%	0,00%
	Ιδιωτική Κρατική Σχολή - Ι.Ε.Κ.	Count	2	0	4	0	1
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	28,60%	0,00%	57,10%	0,00%	14,30%
	Μεταπτυχιακό	Count	7	5	6	8	4
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	23,30%	16,70%	20,00%	26,70%	13,30%

Ο Πίνακας 9.8 εμφανίζει πιθανές εκδοχές του ισχυρισμού που αναπτύξαμε στην αρχή της ενότητας αυτής. Παρατηρούμε, λοιπόν, πως οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι που προέρχονται από Ανώτατα Ιδρύματα και Μεταπτυχιακούς τίτλους, συμφωνούν με την υπόθεση της αδιάφορης συμπεριφοράς του προϊσταμένου με ποσοστό 46,3% και 40% αντίστοιχα. Ενδεχομένως, πίσω από τις θέσεις αυτές να κρύβεται η αδυναμία των μεγαλύτερων σε ηλικία προϊσταμένων να εναρμονιστούν με τις νέες εργασιακές συνθήκες με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και Υποκίνησης των υπαλλήλων τους. Χαρακτηριστική, τέλος, είναι και η θέση των εργαζομένων αποφοίτων Ιδιωτικών – Κρατικών σχολών, που μένουν ουδέτεροι απέναντι

στην ερώτησή μας σε ποσοστό 57,1%, όντως ίσως σε κλάδους εργασίας με χειρωνακτικές απαιτήσεις που δεν στοχεύουν στην συναισθηματική κάλυψη των εργαζομένων.

Μορφωτικό Επίπεδο και Εργασιακές Σχέσεις με τους Συναδέλφους

Η διάσταση της ικανοποίησης των εργαζομένων που τοποθετείται στην σχέση μεταξύ των συναδέλφων, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες κατηγορίες επίτευξης της Υποκίνησης των εργαζομένων, ικανή να αυξήσει εντυπωσιακά την προσωπική και ομαδική παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Πίνακας 9.9: Συμπαθώ τους συναδέλφους μου						
			Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι.)	Count	5	17	17	15
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	9,30%	31,50%	31,50%	27,80%
	Διδακτορικό	Count	0	0	2	1
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	0,00%	0,00%	66,70%	33,30%
	Ιδιωτική Κρατική Σχολή - Ι.Ε.Κ.	Count	0	2	2	3
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	0,00%	28,60%	28,60%	42,90%
	Μεταπτυχιακό	Count	1	7	17	5
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	3,30%	23,30%	56,70%	16,70%

Στον πίνακα της ενότητας αυτής, τον Πίνακα 9.9, παρατηρούμε τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και σημαντικότητας των συναδελφικών εργασιακών σχέσεων για τους συμμετέχοντες απασχολούμενους. Πιο συγκεκριμένα, στο επίπεδο της Ανώτατης Εκπαίδευσης των εργαζομένων, η ικανοποίηση γύρω από τις συναδελφικές σχέσεις υπολογίζεται στο 59,2%, στο επίπεδο των Μεταπτυχιακών σπουδών στο 73,4%, και από την κατηγορία της Ιδιωτικής – Κρατικής σχολής στο 70,5%. Γίνεται αυτομάτως κατανοητό, πως οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι τοποθετούνται σε ομάδες στο πλαίσιο της εργασίας τους οι οποίες διαφαίνεται να επικοινωνούν άρτια, να κατανοούν το ευρύτερο πλαίσιο της αγοράς εργασίας, και να έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά ανά κατηγορία. Τα δεδομένα, όπως εντοπίστηκαν, μας φανερώνουν εργαζόμενους που στην διάσταση αυτή ικανοποιούνται στο μέγιστο βαθμό, πράγμα που

δημιουργεί ευοίκες συνθήκες για την υλοποίηση της επιθυμητής Υποκίνησης των εργαζομένων, και την τελική αύξηση της προσωπικής και επιχειρησιακής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας στην επίτευξη των στόχων.

Μορφωτικό επίπεδο και Φύση – Περιεχόμενο της Εργασίας

Το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης αυτής, σχετίζεται με μια εξίσου σημαντική διάσταση επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης των αποσχολούμενων. Η διάσταση αυτή σχετίζεται με την ψυχολογική επίδραση της εργασίας στον ίδιο τον εργαζόμενο, και πως αυτή τον οδηγεί στην τελική ή όχι έναρξη της υποκινητικής του διαδικασίας, αντλώντας τα στοιχεία της από την φύση και το περιεχόμενο της εργασίας αυτής.

Πίνακας 9.10: Αισθάνομαι περίφανος/η που κάνω αυτή την δουλειά							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	Ανώτατη Εκπαίδευση (Α.Ε.Ι - Τ.Ε.Ι.)	Count	4	3	31	15	1
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	7,40%	5,60%	57,40%	27,80%	1,90%
	Διδακτορικό	Count	0	1	1	1	0
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	0,00%	33,30%	33,30%	33,30%	0,00%
	Ιδιωτική Κρατική Σχολή - Ι.Ε.Κ.	Count	1	0	3	2	1
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	14,30%	0,00%	42,90%	28,60%	14,30%
	Μεταπτυχιακό	Count	1	1	9	14	5
		Ποιό το μορφωτικό σας επίπεδο;	3,30%	3,30%	30,00%	46,70%	16,70%

Ο Πίνακας 9.10 έρχεται να μας βοηθήσει να αναγνώσουμε μια ακόμα ελληνική πραγματικότητα στο χώρο της εγχώριας αγοράς εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη φάση, οι εργαζόμενοι με Ανώτατη Εκπαίδευση τοποθετούνται στο ζήτημα της εργασιακής υπερηφάνειας με μια στάση ουδετερότητας, σε ποσοστό 57,4%. Η στάση αυτή υποδηλώνει ένα εργατικό δυναμικό που δεν βρίσκεται στην μόνιμη εργασία του ή απασχολείται με κάτι προσωρινό που δεν τον ικανοποιεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι του Μεταπτυχιακού επιπέδου είναι περήφανοι και ικανοποιούνται επαρκώς από την εργασία τους, ένα ποσοστό του 63,4%, που αποτυπώνει μια αισιόδοξη εργασιακή αλήθεια, με τους εργαζομένους να αισθάνονται ψυχολογικά «γεμάτοι». Φυσικά, οι εργαζόμενοι αυτοί είναι

έτοιμοι να υποκινηθούν και να αυτοαναπτυχθούν, με σκοπό την όλο και μεγαλύτερη επίτευξη προσωπικών και εταιρικών στόχων. Τέλος, μια ιδιαίτερα σταθερή στάση διατηρούν οι εργαζόμενοι από τις Ιδιωτικές – Κρατικές Σχολές. Πιο αναλυτικά, η ουδετερότητα και η θετική στάση ως προς την εργασιακή υπερηφάνεια λαμβάνει ποσοστό 42,9% και στις δυο περιπτώσεις, δείχνοντας εργαζομένους που έχουν καταλήξει σε μια εργασία που τους εκφράζει και βρίσκεται σε άμεση σχέση με το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, καθώς ίσως ακολούθησαν επάγγελμα αμεσότερης αποκατάστασης.

4.3.3 Κλάδος Απασχόλησης

Στην συνέχεια της έρευνας, η ανάλυση προχωρά στην συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω του παράγοντα του κλάδου απασχόλησης των εργαζομένων, και πως οι συνθήκες σε αυτόν αλληλοεπιδρούν με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, οδηγώντας ή αποθαρρύνοντας τελικώς τον εργαζόμενο από την διαδικασία της Υποκίνησης.

Κλάδος Απασχόλησης και Μισθός

Ο κλάδος απασχόλησης και οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε αυτόν αποτελούν έναν κρίσιμο παράγοντα με άμεση επίδραση στις απαιτήσεις των εργαζομένων, όπως επίσης και στην συνολική διάθεσή τους για απόδοση, παραγωγικότητα και προσωπική βελτίωση στους χώρους εργασίας.

Πίνακας 9.11: Νιώθω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για αυτό που κάνω

			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	Λευκό Κολάρο (επαγγελματική, διοικητική ή εργασία γραφείου)	Count	19	25	8	5	2
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	32,20%	42,40%	13,60%	8,50%	3,40%
	Μπλέ Κολάρο (θέση χειρωνακτικής εργασίας εκτός γραφείου)	Count	6	5	0	0	0
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	54,50%	45,50%	0,00%	0,00%	0,00%
	Ροζ Κολάρο (εργασία αλληλεπίδρασης με πελάτες, πωλήσεις, προώθηση προϊόντων)	Count	6	6	6	5	1
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	25,00%	25,00%	25,00%	20,80%	4,20%

Ο Πίνακας 9.11 έρχεται να επιβεβαιώσει για ακόμα μια φορά, κατά την διάρκεια της έρευνας αυτής, την σημαντικότητα της συσχέτισης ανάμεσα στις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που επωμίζεται ο εργαζόμενος και τον μισθό που λαμβάνει από τον εργοδότη του. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι και των τριών κλάδων που απασχολούνται, κινούνται σε αρνητικό πλαίσιο γύρω από την επίδραση του μισθού στην εργασία τους. Πρώτα, οι εργαζόμενοι του «Λευκού Κολάρου» απαντούν κατά 74,6% πως ο μισθός δεν βρίσκεται σε αντιστοιχία με τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν στο χώρο εργασίας τους, μια κατάσταση που δεν τους ικανοποιεί φυσικά, κάνοντάς τους λιγότερο αποδοτικούς και σωστά αξιοποιήσιμους. Επίσης, οι εργαζόμενοι του «Μπλε Κολάρου» απαντούν στο 100% του δείγματος, πως η εργασία εκτός γραφείου που υλοποιούν, και οι κίνδυνοι που ελοχεύουν, δεν ανταποδίδονται σε καμία περίπτωση μέσω του μισθού τους. Τέλος, στο «Ροζ Κολάρο», οι μισοί εργαζόμενοι της κατηγορίας αυτής συμφωνούν για την απουσία ανταπόδοσης των προσπαθειών τους μέσω του μισθού, με τον καταμερισμό των απαντήσεων ωστόσο να έχει γίνει ισόποσα, δείχνοντας μια πιο σταθερή κατάσταση στον κλάδο αυτό, με εργαζομένους οι οποίοι φαίνεται να ικανοποιούνται σε κάποιο ποσοτό από την υπάρχουσα κατάσταση στο κομμάτι των μισθών.

Κλάδος Απασχόλησης και Προαγωγή

Στο ίδιο ακριβώς κλίμα κινείται και η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων ανά κλάδο, και τις πιθανότητες προαγωγής και μελλοντικής τους εξέλιξης. Η προαγωγή, ασχέτως κλάδου, αποτελεί ένα καθοριστικό κίνητρο για τον κάθε εργαζόμενο που ζητά διαρκή προσωπική βελτίωση, η οποία συνήθως ακολουθεί την ανοδική πορεία της επιχείρησης στην οποία εργάζεται και παράγει.

Πίνακας 9.12: Υπάρχουν πολύ μικρές δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	Λευκό Κολάρο (επαγγελματική, διοικητική ή εργασία γραφείου)	Count	18	2	23	10	6
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	30,50%	3,40%	39,00%	16,90%	10,20%
	Μπλέ Κολάρο (θέση χειρωνακτικής εργασίας εκτός γραφείου)	Count	5	0	5	0	1
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	45,50%	0,00%	45,50%	0,00%	9,10%
	Ροζ Κολάρο (εργασία αλληλεπίδρασης με πελάτες, πωλήσεις, προώθηση προϊόντων)	Count	7	2	5	8	2
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	29,20%	8,30%	20,80%	33,30%	8,30%

Ο Πίνακας 9.12 εμπεριέχει στοιχεία, η ανάλυση των οποίων μας δίνει την δυνατότητα να αναγνώσουμε ξανά την ρευστή και ασταθή κατάσταση που επικρατεί στην εγχώρια αγορά εργασίας, πράγμα το οποίο ίσως δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για την μελλοντική αναβάθμιση ακόμα και παραγωγικών στελεχών – εργαζομένων μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του «Λευκού Κολάρου» φαίνονται να κρατούν μια ουδέτερη στάση, σε ποσοστό 39%, η οποία ωστόσο να υπονοεί την θετική αλλά δύσκολα προβλεψιμη διάθεσή του για το μέλλον, κάτι που φαίνεται ξεκάθαρα στο 33,9% των εργαζομένων, οι οποίοι διαφωνούν με την υπόθεσή μας, θεωρώντας πως μπορούν να εξελιχθούν στον κλάδο που ανήκουν, αντιμετωπίζοντας τις δυσχέρειες. Το ίδιο εντοπίζουμε και στους εργαζομένους του «Μπλε Κολάρου», που σε ποσοστό 45% νιώθουν ουδέτεροι και διαφωνούν με την πρόταση της ερώτησης, ένας κλάδος που πιθανότατα να στηρίζεται και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, εκεί όπου η προαγωγή μπορεί να είναι και οικογενειακή υπόθεση, με τον ισχυρισμό αυτό να κρύβεται ως πιθανή πρόβλεψη από τους συμμετέχοντες. Τέλος, οι απασχολούμενοι στο «Ροζ Κολάρο» δεν βρίσκονται στο ίδιο μήκος κύματος. Εδώ, το 41,7% των συμμετεχόντων που ερωτήθηκαν απήντησε πως οι προοπτικές προαγωγής είναι μικρές, σε έναν κλάδο που η προαγωγή αποτελεί την επιβράβευση της μακροχρόνιας εμπειρίας. Αντιθέτως, το 37,5% θεωρεί πως οι προοπτικές υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό, αναδεικνύοντας την διάθεση για αύξηση της ικανοποίησης, και της τελικής προσωπικής διεύρευνσης των δυνατοτήτων παραγωγικότητας και ουσιαστικής επίτευξης στόχων.

Κλάδος Απασχόλησης και Εργασιακές Σχέσεις με τον Προϊστάμενο

Κατά την διάρκεια των θεωρητικών κεφαλαίων της εργασίας, είχαμε επισημάνει, μέσω των θεωριών της Υποκίνησης, την κρισιμότητα και το βάρος στο οποίο οφείλουν οι επιχειρήσεις να δίνουν στο εργασιακό περιβάλλον το οποίο χτίζουν. Είναι αυτό το περιβάλλον το οποίο θα δημιουργήσει την αστείρευτη διάθεση των εργαζομένων να γίνονται διαρκώς καλύτεροι, βελτιώνοντας ταυτόχρονα και την συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και λειτουργιών της επιχείρησης που ανήκουν. Στην δημιουργία ενός ουσιαστικά παραγωγικού εργασιακού κλίματος, οι προϊστάμενοι των τμημάτων και η γενικότερη πολιτική διοίκησης, είναι τα μέσα για την επίτευξη της υποκινητικής διαδικασία των εργαζομένων.

Πίνακας 9.13: Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υπαλλήλων του/της							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	Λευκό Κολάρο (επαγγελματική, διοικητική ή εργασία γραφείου)	Count	14	7	11	20	7
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	23,70%	11,90%	18,60%	33,90%	11,90%
	Μπλέ Κολάρο	Count	4	0	3	3	1

	(θέση χειρωνακτικής εργασίας εκτός γραφείου)	Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	36,40%	0,00%	27,30%	27,30%	9,10%
	Ροζ Κολάρο (εργασία αλληλεπίδρασης με πελάτες, πωλήσεις, προώθηση προϊόντων)	Count	9	2	6	3	4
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	37,50%	8,30%	25,00%	12,50%	16,70%

Στον πίνακα αναλύονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την σχέση τους με τον προϊστάμενο, μια σχέση η οποία εμφανίζει διαφορετικές αντιδράσεις ανά κλάδο απασχόλησης. Αρχικά, οι εργαζόμενοι στο «Λευκό Κολάρο» φαίνονται να συμφωνούν σε ποσοστό 45,8% με την ερώτησή μας, «ζώντας» προφανώς σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο δεν έχει κατανοήσει και εφαρμόσει τις αποδεκτές μορφές διαχείρισης των εργαζομένων με σκοπό την εργασιακή τους ικανοποίηση και Υποκίνηση. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι του «Ροζ Κολάρο» εμφανίζονται να διαφωνούν στην ερώτηση αυτή, παρουσιάζοντας έναν κλάδο που ίσως ο προϊστάμενος να μην βρίσκεται μακριά από τους εργαζομένους, έχοντας απλά το ρόλο του αυστηρού επιβλέποντα, αλλά του δημιουργικού συναδέλφου. Τέλος, στο «Μπλέ Κολάρο» τα αποτελέσματα διαβάζονται διττά. Όπως είναι λογικό, σε χώρους ενασχόλησης με χειρωνακτική εργασία, ο παράγοντας της συμπεριφοράς του προϊστάμενου δεν καθορίζει στον ίδιο βαθμό την απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, στο επίπεδο που τους επηρεάζει, οι εργαζόμενοι είναι χωρισμένοι ισόποσα, με το 36,4% να διαφωνεί και να συμφωνεί με την θέση αυτή της ερώτησης. Αυτό σημαίνει ότι ο κλάδος αποτελείται από εργαζομένους που επηρεάζονται από την άσκηση πίεσεων εν ώρα εργασίας, ενώ άλλοι αδιαφορούν, θέλοντας απλώς να υλοποιήσουν την δουλειά τους.

Κλάδος Απασχόλησης και Εργασιακές Σχέσεις με τους Συναδέλφους

Στο ίδιο πλαίσιο με την ανάπτυξη των σχέσεων με τους προϊσταμένους τοποθετείται και η δημιουργία των κατάλληλων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, μια ακόμα πιο δυνατή σχέση που οδηγεί συνολικά σε ανοδική πορεία την ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων. Εδώ, οι σχέσεις χτίζονται πρώτα από την μορφή των προσωπικοτήτων των εργαζομένων και ο τρόπος συνύπαρξης εντός γραφείου, και μπορούν να βελτιωθούν ή να υπονομευθούν από την διοίκηση της επιχείρησης σε περιπτώσεις για παράδειγμα ανάθεσης αντικειμένου δουλειάς στο λάθος υπάλληλο, κάνοντας αυτό εσκεμμένα.

Πίνακας 9.14: Συμπαθώ τους συναδέλφους μου						
			Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
	Λευκό Κολάρο (επαγγελματική, διοικητική ή εργασία γραφείου)	Count	4	15	23	17
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	6,80%	25,40%	39,00%	28,80%

		Count	1	3	5	2
	Μπλέ Κολάρο (θέση χειρωνακτικής εργασίας εκτός γραφείου)	Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	9,10%	27,30%	45,50%	18,20%
	Ροζ Κολάρο (εργασία αλληλεπίδρασης με πελάτες, πωλήσεις, προώθηση προϊόντων)	Count	1	8	10	5
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	4,20%	33,30%	41,70%	20,80%

Όπως σε κάθε πίνακα που σχετίζεται με τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, έτσι και στον Πίνακα 9.14, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι δίνουν για ακόμα μια φορά το θετικό κλίμα που επικρατεί στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, με την μέγιστη πλειοψηφία να συμπαθεί πάντα τους συναδέλφους της. Ωστόσο, πολλοί θεωρητικοί της εργασιακής ικανοποίησης σημειώνουν πως αυτή η υπερβολικά στενή σχέση πιθανότατα να οδηγεί σταδιακά σε μείωση της παραγωγικότητας, με το ενδιαφέρον των εργαζομένων να στρέφεται σε έξω – εργασιακά αντικείμενα. Γυρνώντας στον πίνακα, παρατηρούμε πως όλοι οι τομείς εμφανίζουν πολύ υψηλά νούμερα συσχέτισης και ικανοποίησης των εργαζομένων, με το «Λευκό Κολάρο» να σταματά στο 67,8%, το «Μπλέ Κολάρο» στα 63,7%, και το «Ροζ Κολάρο» στο 62,75%. Τα αποτελέσματα αυτά, σε θεωρητικό επίπεδο, αναδεικνύουν ομάδες εντός κλάδων έτοιμες να εργαστούν ομαδικά, αυξάνοντας σε μεγάλο βαθμό την συνολική αποτελεσματικότητα της εκάστοτε επιχείρησης, μέσω της προσωπικής διάθεσης για αυτοβελτιώση με την διαδικασία της Υποκίνησης.

Κλάδος Απασχόλησης και Φύση – Περιεχόμενο της Εργασίας

Η ψυχολογική διάθεση των εργαζομένων απέναντι στην δουλειά, αποτελεί πιθανότατα τον πιο σημαντικό παράγοντα στο ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησής τους και της μετέπειτα Υποκίνησής τους. Δεν είναι λίγοι οι εργαζόμενοι που έχουν αποχωρήσει από την εργασία τους λόγω του πολύ κακού επικοινωνιακού κλίματος εντός του γραφείου, αλλά και λόγω της απουσίας ενδιαφέροντος προς το αντικείμενο της δουλειάς τους, την στιγμή που ο μισθός ή οι πιθανότητες προαγωγής είναι σε πολύ θετικό επίπεδο.

Πίνακας 9.15: Αισθάνομαι περίφανος/η που κάνω αυτή την δουλειά							
			Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
		Count	5	4	25	20	5
	Λευκό Κολάρο (επαγγελματική, διοικητική ή εργασία γραφείου)	Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;	8,50%	6,80%	42,40%	33,90%	8,50%
	Μπλέ Κολάρο	Count	1	0	8	2	0

	(θέση χειρωνακτικής εργασίας εκτός γραφείου)	Ποιός ο κλάδος απασχόλησάς;	9,10%	0,00%	72,70%	18,20%	0,00%
	Ροζ Κολάρο (εργασία αλληλεπίδρασης με πελάτες, πωλήσεις, προώθηση προϊόντων)	Count	0	1	11	10	2
		Ποιός ο κλάδος απασχόλησάς;	0,00%	4,20%	45,80%	41,70%	8,30%

Ο τελευταίος πίνακας της ανάλυσής μας, ο Πίνακας 9.15, έρχεται να δώσει μια θετική ψυχολογική νότα για την αντίληψη των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, μια αντίληψη που χτίζεται εν μέσω μιας περιόδου ασφυκτικής, με ατελείωτες δυσκολίες για το εργατικό δυναμικό της χώρας συνολικά, και που είναι ικανή να σε αποθαρρύνει και να σε οδηγήσει σε τέλμα. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στους τρεις (3) κλάδους της ανάλυσης, αισθάνονται ιδιαίτερα υπερήφανοι για τις εργασίες τους. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στο «Λευκό Κολάρο» διατηρούν μια ισόποση στάση ανάμεσα στην ουδετερότητα και την συμφωνία στην πρόταση που ερωτήθηκαν, με ποσοστό 42,4%. Όμως, πίσω από την ουδετερότητα, δεν κρύβεται η ντροπή, αλλά η πιθανή απουσία γνώμης λόγω μιας δουλειάς που είναι απλώς παροδική, και όχι αυτό στο οποίο ονειρεύονται να παράξουν. Συνεχίζοντας, οι εργαζόμενοι στο «Ροζ Κολάρο» κατά το ήμισυ των εργαζομένων στον κλάδο είναι πράγματι υπερήφανοι για την εργασία τους, με την αστάθεια και την ρευστότητα της εγχώριας αγοράς εργασίας να κρύβεται στο υψηλά ουδέτερο 45,8%. Τέλος, οι εργαζόμενοι στο «Μπλέ Κολάρο» διατηρούν μια ουδετερότητα συνολικά σε όλα τα ζητήματα που αναλύσαμε. Έτσι και εδώ, με ποσοστό 72,7%, διατηρούν μια μετριοπαθή στάση, πιθανότατα λόγω της ίδιας της φύσης της εργασίας και των εργαζομένων εκεί, στην οποία η δουλειά δεν είναι πάνω από όλα υπερηφάνεια, αλλά η συνήθεια που εξασφαλίζει τα προς το ζειν.

5. Συζήτηση

Ο αρχικός στόχος και πυλώνας πραγματοποίησης της έρευνας ήταν η αναζήτηση, ο εντοπισμός και η ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων, καθώς και το επίπεδο επίδρασης των δημογραφικών και εργασιακών – κοινωνικών παραγόντων στις διαστάσεις της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας που υλοποιήθηκε από τον ερευνητή, μας οδηγούν να συμπεράνουμε μια μέτρια στάση των συμμετεχόντων απέναντι στο ζήτημα της εργασιακής τους ικανοποίησης, η οποία ποικίλει ανάλογα με την διάσταση στην οποία ερωτήθηκαν. Επιπλέον, το αποτέλεσμα αυτό της έρευνας έρχεται να συμφωνήσει με αντίστοιχες μελέτες⁶ του Ηνωμένου Βασιλείου, εκεί όπου ένας στους

⁶ Investors in People (2017), “Job Exodus Trends”, Employee Sentiment Poll, *Investors in People*, United Kingdom

τρεις νιώθει να μην ικανοποιείται από τα αποτελέσματα στον εργασιακό του χώρο, αναζητώντας καινούριο. Αντιθέτως, οι νέοι εργαζόμενοι του Καναδά⁷ νιώθουν σε ποσοστό 76% του συνολικού εργασιακού πληθυσμού ικανοποιημένοι από την συνολική επίδραση της εργασίας τους στην ζωή τους, τους οποίους ακολουθούν οι εργαζόμενοι των Ηνωμένων Πολιτειών⁸, που σε ποσοστό 38% αισθάνονται πάρα πολύ ικανοποιημένοι για την εργασία τους, με ένα 51% να σημειώνει πως νιώθει ικανοποιημένο, διατηρώντας ωστόσο μια «συγκρατημένη αισιοδοξία». Τέλος, στον Ευρωπαϊκό χώρο, το υψηλότερο ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζουν οι νέοι εργαζόμενοι της Φινλανδίας⁹, εκεί όπου μόνο 4,7% του συνολικού εργατικού δυναμικού δηλώνει να μην ικανοποιείται, κατανοώντας πλέον την τεράστια κατάκτηση της επίτευξης αυτού του στόχου ικανοποίησης των εργαζομένων, και τα μόνο θετικά επακόλουθά του.

Επιπρόσθετα, εντοπίστηκαν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση τις διαστάσεις που συνθέτουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Στο πλαίσιο αυτό, με αρνητικό πρόσημο εργασιακής ικανοποίησης εντοπίστηκαν με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων ο μισθός, το συνολικό πακέτο παροχών των επιχειρήσεων, οι πιθανότητες μελλοντικής προαγωγής, και η φύση – περιεχόμενο της εργασίας. Αντίστοιχα αποτελέσματα εντοπίζονται και στην χαμηλή αυτοπεποίθηση των Αμερικανών νέων εργαζομένων, το 56% των οποίων δηλώνουν ότι θα άλλαζαν την εργασία τους λόγω του μισθού που απολαμβάνουν, το 30% λόγω των παροχών της εταιρίας, και τέλος το 21% λόγω των χαμηλών προοπτικών προαγωγής τους. Την ίδια αντίληψη διατηρούν και οι Βρετανοί νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι σε ποσοστό 44% θα άλλαζαν εργασία λόγω του μισθού τους, κατά 42% λόγω της λανθασμένης εσωτερικής διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησής τους, και κατά 33% λόγω των μικρών προοπτικών προαγωγής, που τους κάνει να νιώθουν μη αξιοποιήσιμα μέλη της εταιρίας τους.

Η έρευνα που διεξήχθη με σκοπό την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων της χώρας μας, στηρίχθηκε σε αποκρυσταλλωμένες θεωρίες γύρω από το ζήτημα της ικανοποίησης και της τελικής Υποκίνησης, με εκπροσώπους τους Maslow, Herzberg, Vroom και άλλους. Οι θεωρίες αυτές της «υγιεινής» και της «παρακίνησης», ισχυρίζονται πως οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται και αναζητούν τις εξωγενείς ανταμοιβές από την εργασία τους, ωστόσο αυτό που τους ικανοποιεί στο μεγαλύτερο βαθμό και τους ωθεί να υποκινηθούν για να αυτοβελτιθούν, είναι κίνητρα που εντοπίζονται στο εσωτερικό του εργασιακού περιβάλλοντός τους, είναι δηλαδή εγγενή. Ο ισχυρισμός μας αυτός επιβεβαιώνεται μέσα από την ερευνητική διαδικασία που αναλύσαμε. Οι εργαζόμενοι κάθε ηλικίας, κάθε μορφωτικού επιπέδου και κάθε κλάδου απασχόλησης, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης σε τομείς που σχετίζονται με την εσωτερική επικοινωνία των επιχειρήσεων, και πιο συγκεκριμένα στις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, αλλά και τον προϊστάμενό τους, δηλαδή τους παράγοντες «υγιεινής» που αναλύθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο της έρευνας. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ένα εργατικό δυναμικό το οποίο αναζητά την ευγενή άμιλλα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος,

⁷ Universum (2017), "Annual Happiness Index", *Universum*, USA

⁸ S.H.R.M. (2017), "Employee Job Satisfaction and Engagement: The Doors of Opportunity are Open", *Society for Human Resource Management*, USA

⁹ Statista (2016), "Distribution of Canadian Employee Satisfaction", *The Statistics Portal*

γνωρίζοντας ότι η προσωπική προσπάθεια θα έχει ομαδική ανταμοιβή και αντίστροφα, διατηρώντας πάντα την κατάλληλη «κοινωνική απόσταση».¹⁰

Αντίθετα με την θετική επίδραση των διαστάσεων που προαναφέραμε, υπήρξαν και αυτές που εντοπίστηκαν με αρνητικό πρόσημο αναφορικά με την επίδρασή του στην εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Οι διαστάσεις αυτές σχετίζονται με την εσωτερική οργανωσιακή δομή λειτουργίας και διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού, το προσφερόμενο πακέτο παροχών προς τους εργαζόμενους, το μισθό, αλλά και τις μελλοντικές προοπτικές εξέλιξης και προαγωγής του εργαζομένου. Σε αυτή την περίπτωση, οι διαστάσεις καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο που αποφασίζει η κάθε επιχείρηση να διαχειριστεί το Ανθρώπινο Δυναμικό της, με τα αποτελέσματα να αποδεικνύουν μια δυστοκία ενσωμάτωσης των νέων μεθόδων διοίκησης από τις εγχώριες επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς. Όπως οι εγχώριοι νέοι εργαζόμενοι, έτσι και τα αντίστοιχα παραδείγματα των νέων χωρών του εξωτερικού που προαναφέρθηκαν, αναζητούν να ικανοποιήσουν αυτές τις διαστάσεις που υποστηρίζουν την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, την εξέλιξη της καριέρας τους, αναβαθμίζοντας την εργασιακή τους ικανοποίηση και την υποκινητική διαδικασία που ακολουθεί.

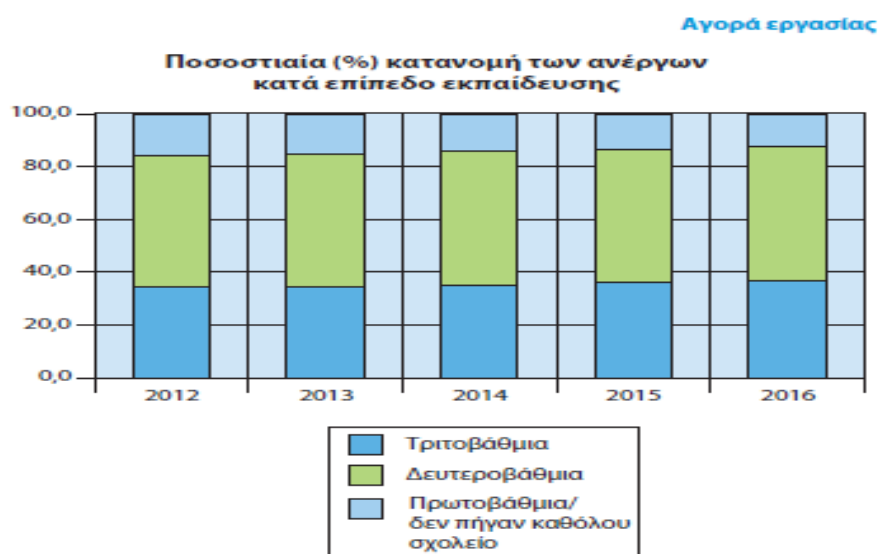
Ως επόμενος, δεύτερος, στόχος της έρευνας είχε τεθεί η αναζήτηση και διερεύνηση της συσχέτισης ανάμεσα στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, και στην επίδραση που δημιουργεί η μεταξύ τους σχέση. Από τα αποτελέσματα, όπως αναλύθηκαν και στο κεντρικό σώμα της έρευνας, απέδειξαν μια σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις διαστάσεις αυτές, έχοντας αντίστοιχα αποτελέσματα με αυτά της έρευνας των Wright & Davis (2003), η οποία αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση των αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων, που δεν απείχε πολύ από την εργασιακή ατμόσφαιρα στον ιδιωτικό τομέα.

Τρίτος, και τελευταίος, στόχος της ερευνητικής διαδικασίας ήταν η μέτρηση του επιπέδου επίδρασης και επιρροής των δημογραφικών, εργασιακών και κοινωνικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στις διαστάσεις της εργασιακής τους ικανοποίησης. Οι παράγοντες που αναλύθηκαν ήταν η ηλικία των εργαζομένων, το μορφωτικό τους επίπεδο, και ο κλάδος απασχόλησης, ωστόσο στοιχεία βρέθηκαν για όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά που ορίζουν έναν εργαζόμενο, όπως πχ η οικογενειακή κατάσταση, και τα οποία θα σημειωθούν στην συνέχεια. Έτσι λοιπόν, σχετικά με τον παράγοντα «ηλικία», βρέθηκε να επηρεάζει το επίπεδο του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στις διαστάσεις του μισθού, των εργασιακών σχέσεων με τους συναδέλφους, αλλά και της φύσης – περιεχομένου της εργασίας. Με βάση προγενέστερες έρευνες, όπως αυτή των Hulin & Smith (1965), οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία στο χώρο εργασίας τους, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νέους εργαζόμενους, όπως ακριβώς εντοπίζουμε στα αποτελέσματά μας. Σύμφωνα με τις θεωρίες, η σχέση ανάμεσα στους παράγοντες «ηλικία», «πρϋπηρεσία» και «επαγγελματική ικανοποίηση» είναι ευθύγραμμη και θετική στο σύνολό της. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία της έρευνας γύρω από

¹⁰ Ο όρος αυτός αναφέρεται από τον καθηγητή κ. Μπουραντά (2002, σελ 102), θέλοντας έτσι να υποδηλώσει τον απρόσωπο τρόπο διοίκησης. Περιγράφονται, δηλαδή, οι κανόνες διοίκησης που εφαρμόζονται από τους προϊσταμένους για την αποφυγή δημιουργίας φαινομένων διακρίσεων και ανισοτήτων.

το φύλο των συμμετεχόντων απέδωσαν τα σχετικά παρόμοια στοιχεία με αντίστοιχες προηγούμενες έρευνες. Οι άνδρες συμμετέχοντες εργαζόμενοι φαίνονται στο σύνολό τους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία από ό,τι οι γυναίκες εργαζόμενοι. Το δείγμα μας, λόγω των νέων εργαζομένων, είναι σχεδόν στο σύνολό του ανύπαντρο, μόνο οι 6 από τους 94 είναι παντρεμένοι, επομένως δεν είμασταν σε θέση να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα γύρω από την σχέση της οικογενειακής κατάστασης και της ικανοποίησης.

Επιπρόσθετα, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας, ο οποίος καθορίζει πολλές από τις αποφάσεις των συμμετεχόντων γύρω από την εργασιακή τους ικανοποίηση είναι το μορφωτικό τους επίπεδο. Εδώ, οι εργαζόμενοι απέδειξαν ότι όσο μεγαλύτερο είναι το εκπαιδευτικό τους εύρος, τόσο μεγαλύτερες γίνονται και οι απαιτήσεις τους στο χώρο εργασίας τους. Χαρακτηριστικές διαστάσεις που επηρεάζονται είναι ο μισθός, με αρνητική κατεύθυνση, και κυρίως το περιεχόμενο της εργασίας, εκεί όπου οι εργαζόμενοι ζητούν να βρουν την ανταπόδοση των σπουδών τους, η οποία θα τους οδηγήσει στην μελλοντική τους προαγωγή. Τα στοιχεία μας συμφωνούν ξανά με την έρευνα των Wright & Davis (2003), οι οποίοι επίσης διαπιστώνουν την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου των Αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Πέρα από την έρευνα αυτή, τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ¹¹ για το πρώτο τρίμηνο του 2017, αλλά και η απεικόνιση της πορείας των ανέργων στα χρόνια της κρίσης, αποδεικνύουν την κρισιμότητα της εκπαίδευσης των νέων της χώρας, εκεί όπου περισσότεροι από το 85% των νέων ανέργων αποτελούν πολίτες με χαμηλό και πολύ χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, όπως αποδεικνύει το γράφημα στην συνέχεια. Η έρευνα, μας βοήθησε στο σύνολό της να αναδείξουμε και πολλές ατέλειες της ελληνικής πραγματικότητας, ζητήματα που οφείλουν να ανασχεδιαστούν.



Τέλος, ο κλάδος απασχόλησης των συμμετεχόντων εργαζομένων παρουσίασε και αυτός τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που κρύβει η εγχώρια αγορά εργασίας ανά κλάδο, ένας παράγοντας

¹¹ Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017), «Εργατικό Δυναμικό (Τριμηνιαία) / 1^ο Τρίμηνο 2017», Ελληνική Στατιστική Αρχή, Αθήνα

εξίσου σημαντικός, που επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι στους διαφορετικούς κλάδους που ορίστηκαν, απέδειξαν την χαμηλή ικανοποίησή τους στο κομμάτι που σχετίζεται με το μισθό τους, και μια σχετικά αρνητική επίδραση των σχέσεών τους με τον προϊστάμενο, μια κατάσταση που μπορεί να οφείλεται στην φύση των εργασιών του κλάδου, όπως για παράδειγμα οι εργαζόμενοι του «Μπλε Κολάρου». Ωστόσο, συνολικά, οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται σε μέγιστο βαθμό από τις επαφές με τους συναδέλφους τους και τις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου, όπως επίσης και από το περιεχόμενο και την μορφή της εργασίας τους, η οποία τους «γεμίζει» με υπερηφάνεια, επηρεάζοντας σε καθοριστικά θετικό σημείο τα επίπεδα Υποκίνησής τους.

6. Συμπεράσματα

Η ερευνητική διαδικασία που πραγματοποιήθηκε αναζητώντας την εργασιακή ικανοποίηση και την συνεπαγόμενη Υποκίνηση των νέων ελλήνων εργαζομένων απέδωσαν συμπεράσματα που οφείλουν να προβληματίσουν. Το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των νέων εργαζομένων του ιδιωτικού, κυρίως, τομέα φάνηκε να είναι μέτριου και χαμηλού επιπέδου, πράγμα που δεν συμφωνεί με τις πρόσφατες μελέτες της εργασιακής ικανοποίησης των νέων του εξωτερικού. Ωστόσο, τα συμπεράσματα αυτά, και ένας βασικός άξονας της εργασίας αυτής, είναι η ανάδειξη των παραγόντων και των διαστάσεων που παρεμποδίζουν την πραγματοποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αφήνοντάς την σε χαμηλά επίπεδα.

Η κατανόηση της κρισιμότητας των παραγόντων που προαναφέρθηκαν στο ζήτημα της επίτευξης της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων, έχει οδηγήσει τα τελευταία χρόνια τις διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οργανισμών σε σταδιακή μετάλλαξη του πλαισίου διοίκησης και οργάνωσης των στρατηγικών τους. Πιο συγκεκριμένα, οι αρχές του Management και της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού αρχίζουν να ενσωματώνονται αργά αλλά σταθερά από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, που κατανοούν ότι με αυτή την κίνηση μόνο θετικά οφέλη αποκομίζουν. Οι αλλαγές αυτές, οφείλουν να επιδράσουν στους παράγοντες που προείπαμε, δηλαδή στην μισθολογική πολιτική των επιχειρήσεων, τις μεθόδους προαγωγών, στην απουσία ενισχύσεων και παροχών, τους ασαφείς οργανωσιακούς στόχους και την σύγκρουση των ρόλων που επιφέρουν, καθώς και στο μεγαλύτερο πρόβλημα του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης και οργάνωσης, κυρίως στους δημόσιους οργανισμούς. Η κατανόηση και η ορθή διαχείριση της νέας πραγματικότητας στην αγορά εργασίας οδηγεί τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μεθόδων βελτιστοποίησης της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων τους, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που κάθε εργατικό δυναμικό παρουσιάζει. Επίσης, κινήσεις σύνδεσης του μισθού ή των αμοιβών με την παραγωγικότητα, η ξεκάθαρη και ευδιάκριτη ανάλυση των εργασιακών αρμοδιοτήτων, καθώς και το τιτάνιο έργο αντιγραφειοκρατικού σχεδιασμού για την απλούστευση της εργασιακής καθημερινότητας, αποτελούν στόχους, η επίτευξη των οποίων θα δημιουργήσει ένα εντελώς νέο τοπίο στην

ασφηκτική αγορά της εργασίας, δίνοντας ειλικρινή κίνητρα Υποκίνησης και αυτοβελτίωσης των εργαζομένων, οι οποίοι θα κατανοήσουν με την σειρά τους την νέα προοπτική που μπορούν να κατακτήσουν μέσω της εργασίας τους.

Κατά την προσωπική άποψη του ερευνητή, η σύνδεση της παραγωγικότητας με την εργασιακή ικανοποίηση και την Υποκίνηση οφείλει να υπολογιστεί από την κάθε διοίκηση της εκάστοτε ιδιωτικής επιχείρησης ή του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού – φορέα, καθώς ακόμα και σε μικρό επίπεδο αλληλοεξαρτώνται. Ένας ανικανοποίητος εργαζόμενος, δεν πρόκειται σε καμία περίπτωση να είναι το ίδιο παραγωγικός και αποτελεσματικός με έναν ο οποίος ικανοποιείται από την εργασία του, υποκινούμενος να βελτιώνεται διαρκώς. Άλλωστε, αν δεν υπήρχε σύνδεση μεταξύ των δυο εννοιών, δεν θα είχαν υλοποιηθεί παγκοσμίως τόσες πολλές έρευνες γύρω από το ζήτημα αυτό.

Τελειώνοντας, οφείλει να γίνει μικρή αναφορά για την απουσία ευρείας επέκτασης της έρευνας στο πλαίσιο λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Σίγουρα, τα συγκριτικά αποτελέσματα των παραγόντων επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα θα ήταν διαφορετικά, με τις συγκρίσεις να οδηγούσαν σε χρήσιμα συμπεράσματα. Ωστόσο, συμπερασματικά, θα αποτελούσε μια πολύ ουσιαστική κίνηση η σταδιακή ενσωμάτωση των επιβεβαιωμένα αποτελεσματικών μεθόδων οργανωσιακής κουλτούρας του ιδιωτικού τομέα σε οργανισμούς και φορείς του δημοσίου, με την ανάγκη σύνθεσης νέων νοοτροπιών και αξιών στο εσωτερικό της δημόσιας διοίκησης να είναι πιο αναγκαίο από ποτέ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλωσσες Εκδόσεις

Alderfer C. (1969), “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organization of Behavior and Human Performance*

Bourantas D. & Papalexandri N. (1999), “Differences in leadership behavior and influence between public and private organization in Greece”, *The International Journal of Human Resource Management*

Hackman J.R. & Oldman G.R., (1975), Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*

Herzberg F. (1968), “One more time: How you motivate employees?”, *Harvard Business Review*

Herzberg F, Maunser B. & Snyderman B. (1993), “The Motivation to work”, *Transaction Publishers*, N.J. USA

Hulin C.L. & Smith P.C. (1965), “A lineal Model of Job Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*

Hull C. L. (1935), “The conflicting psychologies of learning”. *Psychological Review*

Lawler E.E. & Porter L.W. (1967), “The effect of performance on job satisfaction”, *Industrial Relations*

Locke E.A. & Latham G.P. (1984), “Goal Setting: A motivational technique that works”, *Prentice – Hall Inc.*, New Jersey

Maslow A. (1987), “Motivation and Personality”, Harper Inc., original publication on 1954

Myers M.S. (1964). “ Who are your motivated workers?”, *Harvard Business Review*

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

Statt D.A. (1994), “Psychology and the world of work”, *MacMillan Press*, London

Taylor F.W. (1967), “The principles of scientific Management”, *Norton*, New York

Vroom V. H. (1964), “Work and Motivation”, *Wiley*, USA

Wahba A.M. & Bridwell G.L. (1976), “Maslow Reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory”, *Elsevier*, USA

Wright B.E. & Davis B.S. (2003), “Job Satisfaction in the public sector; The role of the work environment”, *The American Review of Public Administration*

Ελληνικές Εκδόσεις

Ζαβλάνος Μ. (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Ζαβλάνος Μ. (2002), «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Κάντας Α.(1998), «Οργανωτική – Βιμηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία», *Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Τακτικές», *Εκδόσεις Μπένου*, Αθήνα

Παπαλεξανδή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», *Εκδόσεις Μπένου*, Αθήνα

Stanton E. (1987), «Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ: Κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα», *Αγροτικές Συνεταιριστικές Εκδόσεις Α.Ε.*, Θεσσαλονίκη

Χυτήρης Σ.Δ. (2006), «Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», *Εκδόσεις Interbooks*, Αθήνα

Ψημμένος Ι. (2007), «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ», *Εκδόσεις Παπαζήση*, Αθήνα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, ΠΜΣ Οικονομική
και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης

Διπλωματική Εργασία

Νικόλαος Αναγνωστόπουλος
6/2/2017

Δημογραφικά Στοιχεία

Συμπληρώστε την απάντησή σας με X εντός των τετραγώνων:

Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

Ηλικία:

18 – 24 25 – 29 30 – 35

Οικογενειακή Κατασταση:

Έγγαμος/η Άγαμος/η Άλλο

Μορφωτικό Επίπεδο:

Δημοτικό Γυμνάσιο Λύκειο Ιδιωτική Κρατική Σχολή – Ι.Ε.Κ Ανώτατη Εκπαίδευση
Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

Εργάζεστε;

Ναι Όχι

Ποιός ο τομέας απασχόλησής σας;

Δημόσιος Ιδιωτικός

Ποιός ο κλάδος απασχόλησής σας;

Λευκό Κολάρο Μπλέ Κολάρο Ροζ Κολάρο

Πόσα τα έτη προϋπηρεσίας σας;

Μέχρι 2 έτη 2 -5 έτη 5 – 10 έτη 10+ έτη

<p style="text-align: center;">JOB SATISFACTION SURVEY</p> <p style="text-align: center;">Nikolaos Anagnostopoulos, Department of Economics University of Piraeus</p>						
<p style="text-align: center;">ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΕΝΑΝ ΑΡΙΘΜΟ Ο ΟΠΟΙΟΣ ΒΡΙΣΚΕΣΑΙ ΠΙΟ ΚΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ</p>		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ
1	Νιώθω ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για αυτό που κάνω.	1	2	3	4	5
2	Υπάρχουν πολύ μικρές δυνατότητες προαγωγής στην δουλειά μου.	1	2	3	4	5
3	Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός/η να κάνει τη δουλειά του / της.	1	2	3	4	5
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που έχω.	1	2	3	4	5
5	Όταν κάνω καλή δουλειά, έχω την αναγνώριση που αξίζω.	1	2	3	4	5
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες δυσχεραίνουν την καλη δουλειά.	1	2	3	4	5
7	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
8	Μερικες φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα.	1	2	3	4	5
9	Οι επικοινωνίες είναι καλες στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
10	Οι αυξήσεις είναι μικρές και όχι συχνές	1	2	3	4	5
11	Αυτοί που διεκπαιρώνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες προγωγής.	1	2	3	4	5
12	Ο/Η προϊηστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου.	1	2	3	4	5
13	Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου είναι τόσο καλά όσο και αυτά άλλων εταιρειών.	1	2	3	4	5
14	Δεν αισθάνομαι οτι η δουλειά που κάνω εκτιμάται όπως πρέπει.	1	2	3	4	5
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλή δουλειά σπάνια παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ σκληρότερα για να καλύψω τα κενά εργασίας των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5
17	Μου αρέσουν οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνω στην δουλειά μου.	1	2	3	4	5
18	Οι στόχοι του οργανισμού που εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.	1	2	3	4	5

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΕΝΑΝ ΑΡΙΘΜΟ Ο ΟΠΟΙΟΣ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΠΙΟ ΚΟΝΤΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέντερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
19	Αισθάνομαι πως δεν εκτιμούν την δουλειά μου όταν σκέφτομαι τον μισθό που μου δίνουν.	1	2	3	4	5
20	Οι άνθρωποι που εργάζονται εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα όσο και στις άλλες εταιρίες.	1	2	3	4	5
21	Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υπαλλήλων του/της.	1	2	3	4	5
22	Τα προνόμια που μας προσφέρει η εργασία μας είναι ικανοποιητικά.	1	2	3	4	5
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ.	1	2	3	4	5
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5
25	Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν έχω επίγνωση του τι συμβαίνει στην εταιρία μου.	1	2	3	4	5
27	Αισθάνομαι περίφανος/η που κάνω αυτή την δουλειά.	1	2	3	4	5
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές αύξησης του μισθού μου.	1	2	3	4	5
29	Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.	1	2	3	4	5
30	Συμπαθώ των προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5
31	Έχω πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.	1	2	3	4	5
32	Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται τον βαθμό που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5
33	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές πιθανής προαγωγής μου.	1	2	3	4	5

34	Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην δουλειά μου.	1	2	3	4	5
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5
36	Οι δουλειές που μου αναθέτουν δεν είναι πλήρως αναλυμένες.	1	2	3	4	5