

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ  
(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)**

**Καρύδα Βασιλική-Φωτεινή**

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

**Πειραιάς, 2018**



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ  
(ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)**

**Καρύδα Βασιλική-Φωτεινή, Α.Μ.: ΟΔΥ/1617**

Επιβλέπουσα: **Κοτταρίδη Κωνσταντίνα / Επίκουρος Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

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

**Πειραιάς, 2018**



---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Economics and Management**

**MOTIVATION AND INCENTIVES IN PHARMACEUTICAL  
INDUSTRY  
(CASE STUDY)**

**Karyda Vasiliki-Foteini**

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

**Piraeus, Greece, 2018**



*Στη Ράνια και την Ανθή*





# ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ (ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ)

**Σημαντικοί Όροι:** Θεωρίες παρακίνησης, κίνητρα, υποκίνηση, εργασιακή ικανοποίηση.

## Περίληψη

Η διπλωματική αυτή εργασία πραγματεύεται με βάση τις θεωρίες της παρακίνησης, κατά πόσο υπάρχει η παροχή κινήτρων για τους εργαζόμενους του φαρμακευτικού κλάδου αλλά και τι θα ήθελαν οι ίδιοι παραπάνω ώστε να αποδώσουν καλύτερα. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σχετικά με το τί μπορεί να παρακινήσει το άτομο στο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά του απέναντι στην εργασία του και την εταιρεία στην οποία εργάζεται και ποιοι παράγοντες είναι αυτοί που θα πρέπει να επηρεαστούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί και να αποδώσει περισσότερο. Στο θεωρητικό μέρος αναλύονται οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά από διάφορους επιστήμονες που ερεύνησαν τους τομείς αυτούς. Έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική καθολική θεωρία που να μπορεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά του ατόμου στον εργασιακό του χώρο. Οι συνδυασμοί των θεωριών είναι αυτοί που πιθανόν να μας οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση της παρακίνησης.

Για το ερευνητικό μέρος δημιουργήθηκε και μοιράστηκε σχετικό ερωτηματολόγιο σε εργαζόμενους φαρμακευτικών εταιρειών από διάφορες θέσεις εργασίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα.



# **MOTIVATION AND INCENTIVES IN PHARMACEUTICAL INDUSTRY (CASE STUDY)**

**Keywords:** Theories of motivation, incentives, incitement, job satisfaction.

## **Abstract**

The current bachelor thesis aims to show through the theories of motivation, whether the incentives exist for the employees of pharmaceutical industry and also what is it that they would like to have more in order to be more efficient. The theories developed around motivation are trying to give answers about what makes the individual want to work more, what determines the employee behavior towards the job and the company that works for and also what are the factors that should be influenced and in which direction in order the employee to be motivated and give more to work. The theoretical part analyzes the theories that have been developed over the time by various scientists who had been performed investigations to those areas. It is now understood that there is no single universal theory that can interpret the individual's behavior in its workplace. The combinations of theories are the ones that may lead us to a better understanding of motivation.

For the research part, a questionnaire was created and distributed to pharmaceutical company employees from different kind of positions. The thesis ends with the conclusions.



## Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Κατάλογος Εικόνων

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

**Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ορισμός και Θεωρίες Παρακίνησης**

1.1	Ορισμός – Ιστορική Εξέλιξη	1
1.2	Θεωρίες Περιεχομένου	4
1.2.1	Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.H. Maslow	4
1.2.2	Η θεωρία E.R.G του C.D. Alderfer	8
1.2.3	Η θεωρία των 2 παραγόντων του F. Herzberg	9
1.2.4	Η θεωρία των αναγκών του D.McClelland	11
1.3	Θεωρίες Διαδικασιών	13
1.3.1	Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom	13
1.3.2	Η θεωρία της προσδοκίας των W. Porter & E. Lawler	15
1.3.3	Η θεωρία της Δικαιοσύνης του J. Adams	16
1.3.4	Η θεωρία της Στοχοθέτησης του E. Locke	17
1.4	Η Θεωρία X και Ψ του D.Mc. Gregor	18

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Υποκίνηση - Κίνητρα**

2.1	Ορισμοί και σημασία υποκίνησης	21
2.2	Διακρίσεις κινήτρων	22
2.3	Ανάπτυξη κινήτρων στο χώρο της υγείας	25
2.4	Η ψυχολογία των κινήτρων στην εργασία	28
2.5	Τα κίνητρα της συμπεριφοράς	29
2.6	Θεωρίες της προσωπικότητας	34
2.7	Το άγχος ως παράγοντας κινήτρου	35



### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ικανοποίηση στο Εργασιακό Περιβάλλον**

<b>3.1</b>	Ιστορική αναδρομή	37
<b>3.2</b>	Εννοιολογικός προσδιορισμός	38
<b>3.3</b>	Επίδραση εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά	40
<b>3.4</b>	Επίδραση παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση	43
<b>3.5</b>	Επαγγελματική Εξουθένωση - Απόρροια απουσίας εργασιακής ικανοποίησης	50

### **Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία και αποτελέσματα**

<b>4.1</b>	Σκοπός και μέθοδος της έρευνας	53
<b>4.2</b>	Αποτελέσματα της έρευνας	55
<b>4.3</b>	Συμπεράσματα	75

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**





## Κατάλογος Διαγραμμάτων

<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:</b>	Κατανομή Φύλου Δείγματος
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:</b>	Ηλικιακή Κατανομή Δείγματος
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:</b>	Οικογενειακή Κατάσταση
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:</b>	Επίπεδο Εκπαίδευσης
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:</b>	Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρεία
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:</b>	Έτη συνολικής προϋπηρεσίας
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7:</b>	Ερώτηση 7 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8:</b>	Ερώτηση 8 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:</b>	Ερώτηση 9 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10:</b>	Ερώτηση 10 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11:</b>	Ερώτηση 11 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12:</b>	Ερώτηση 12 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13:</b>	Ερώτηση 13 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14:</b>	Ερώτηση 14 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15:</b>	Ερώτηση 15 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16:</b>	Ερώτηση 16 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17:</b>	Ερώτηση 17 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18:</b>	Ερώτηση 18 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19:</b>	Ερώτηση 19 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20:</b>	Ερώτηση 20 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21:</b>	Ερώτηση 21 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22:</b>	Ερώτηση 22 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23:</b>	Ερώτηση 23 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24:</b>	Ερώτηση 24 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25:</b>	Ερώτηση 25 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26:</b>	Ερώτηση 26 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27:</b>	Ερώτηση 27 Ερωτηματολογίου
<b>ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28:</b>	Ερώτηση 28 Ερωτηματολογίου



## **Κατάλογος Εικόνων**

- Εικόνα 1.** Ιεράρχηση αναγκών του Maslow
- Εικόνα 2.** Συσχέτιση Θεωριών Alfeder και Maslow
- Εικόνα 3.** Θεωρία 2 Παραγόντων του Herzberg
- Εικόνα 4.** Θεωρία αναγκών του McClelland
- Εικόνα 5.** Το μοντέλο Προσδοκιών του Vroom
- Εικόνα 6.** Η θεωρία δικαιοσύνης του J. Adam
- Εικόνα 7.** Η θεωρία και η θεωρία Y του Mc. Gregor



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Ορισμός και Θεωρίες Παρακίνησης

### 1.1 Ορισμός – Ιστορική Εξέλιξη

Ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων, και αυτό συμβαίνει διότι είναι στενά συνδεδεμένη τόσο με την ανθρώπινη συμπεριφορά του εργαζόμενου όσο και με την απόδοσή του στο χώρο της εργασίας του. Η παρακίνηση είναι αυτή που προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς τον τρόπο εργασίας τους και τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση (commitment).

Γνωρίζοντας λοιπόν οι επιχειρήσεις, ότι η παρακίνηση έχει σημαντική επίδραση στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων, προσπαθούσαν να βρουν διάφορους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν. Γεγονός όμως είναι, ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό ζήτημα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί εύκολα από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως, είναι ένα πολύ δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας και της μοναδικότητας του κάθε εργαζόμενου. Ανάλογα το βαθμό παρακίνησης, κάθε εργαζόμενος μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, και αυτό γιατί ο κάθε ένας είναι μία διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά εκτελώντας την εργασία του. Πολύ σημαντικό είναι παράλληλα τα στελέχη να κατανοήσουν ότι διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης».

Οι ερευνητικές προσπάθειες που έχουν γίνει στο πεδίο της παρακίνησης των εργαζομένων αλλά και οι διάφορες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί είναι ιδιαίτερα σημαντικές διότι, εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης εξηγώντας γιατί οι άνθρωποι στην εργασία συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο, καθώς και τον τρόπο που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους, για να εξασφαλίσουν τους στόχους της επιχείρησης και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους.

Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μία διαδικασία συνεχών αλλαγών, όπου οι προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ποιότητας, της

αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της ανάπτυξης και της κερδοφορίας με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζόμενους. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να έχουν μια εξαιρετικά βαθιά επίδραση στο πως θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις μέσω των προϊσταμένων να προσελκύσουν, διατηρήσουν και παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους. [1]

Το σύνολο των επιχειρήσεων ανησυχούν για το τι πρέπει να κάνουν σχετικά με την επίτευξη των συνεχών υψηλών επιπέδων απόδοσης, μέσω των ανθρώπων. Κύριος μοχλός λειτουργίας μιας επιχείρησης αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας, διότι χωρίς τη συμμετοχή αυτού του παράγοντα, είναι αδύνατη και χωρίς νόημα κάθε παραγωγική διαδικασία. Ανεξάρτητα από το είδος της τεχνολογίας και του εξοπλισμού που έχει στην κατοχή της μια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι είναι το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο της και θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην επάρκειας του προσωπικού της και την αξιοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους. Χαρακτηριστικά μπορεί να ειπωθεί ότι, σπάνιος στρατηγικός πόρος για τις επιχειρήσεις είναι το ανθρώπινο, το κοινωνικό και το συναισθηματικό κεφάλαιο και όχι το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο.

Το ερώτημα γιατί είναι αναγκαίοι οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι έχει δημιουργηθεί σε όλους εκείνους που σχετίζονται με τη Διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Πολλές απόψεις έχουν διατυπωθεί για το θέμα της παρακίνησης, και μεταξύ αυτών ότι οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι είναι απαραίτητοι σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και ότι βοηθούν τις επιχειρήσεις στην ικανότητα επιβίωσής τους. Οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι θεωρείται ότι μπορούν να κάνουν τη διαφορά στις επιχειρήσεις που εργάζονται και ταυτόχρονα ότι συνεισφέρουν στην επιτυχία των επιχειρήσεων με ένα πολύ σημαντικό τρόπο. [2] Οι παρακινούμενοι εργαζόμενοι γίνονται πιο παραγωγικοί, με την προϋπόθεση ότι, οι προϊστάμενοί τους είναι σε θέση να κατανοήσουν τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση αυτών. Εντούτοις, αποτελεί αποδεδειγμένο γεγονός ότι, ανάλογα με το πόσο παρακινούμενοι είναι οι εργαζόμενοι, αυτό μπορεί να καθορίσει την προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους και να αυξήσει την απόδοση και αποτελεσματικότητά τους [1],[2].

Στην προσπάθεια διαμόρφωσης μιας ολοκληρωμένης και σφαιρικής άποψης σχετικά με τις μεθόδους παρακίνησης θα πρέπει να γίνει μία λεπτομερή έρευνα της εξέλιξης των μεθόδων αυτών καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας του "Management". Συγκεκριμένα, από την εποχή που ο Maslow το 1954 διατύπωσε τη θεωρία της Παρακίνησης μέχρι

σήμερα έχουν γραφεί χιλιάδες σελίδες από επιστήμονες οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με την παρακίνηση του ανθρώπου στον εργασιακό χώρο. Ψυχολόγοι, αναλυτές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και άνθρωποι των επιχειρήσεων έχουν ερευνήσει με σκοπό να καταλάβουν τι είναι αυτό το οποίο κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο να δώσει κάποιος ένα συγκεκριμένο ορισμό για την Παρακίνηση. Ο Morris το 1968 διατύπωσε την άποψη ότι η παρακίνηση είναι μία συνεχώς μεταβαλλόμενη μεταβλητή η οποία περιλαμβάνει έναν άπειρο αριθμό μεγεθών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε έναν άπειρο αριθμό κατευθύνσεων. Αυτό ακριβώς κάνει την ορθή αξιολόγηση της παρακίνησης πολύ δύσκολο να ολοκληρωθεί. Ως παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί, κατά τους Maehr και Braskamp το 1986 ότι είναι μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι παίρνουν ορισμένους διαθέσιμους πόρους, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια και τους διαθέτουν όπως αυτοί θέλουν. Για τον Higgins το 1994, η παρακίνηση είναι μία εσωτερική δύναμη η οποία ικανοποιεί τις ανάγκες, ενώ ο Jones την ίδια χρονιά είχε περιγράψει την παρακίνηση ως μία διαδικασία η οποία αρχίζει, ενεργοποιείται, κατευθύνεται και σταματάει ελέγχοντας την αντίδραση του ατόμου ενώ συμβαίνουν όλα αυτά, καθώς και το 1995 όπου για τον Kreitner θεωρείται ότι είναι μία διαδικασία η οποία δίνει σκοπό στη συμπεριφορά. Πολλοί θεωρούν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων [3].

Υπό τον όρο παρακίνηση, εννοείται ο ψυχολογικός παράγοντας, ο οποίος στοχεύει στη διερεύνηση και πρόγνωση των στοιχείων εκείνων που παρακινούν τον άνθρωπο να αναλάβει συγκεκριμένη δράση για να ικανοποιηθεί μια ανάγκη. Ο όρος προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere" που σημαίνει κινώ. Οι επιστήμονες έχουν ορίσει την παρακίνηση ως τη διαδικασία εμπύχωσης, η οποία έχει να κάνει με την ενέργεια πίσω από τις πράξεις καθοδήγησης, οι οποίες περιέχουν την επιλογή της συμπεριφοράς και διατήρησης της συμπεριφοράς προς ένα στόχο.[4]

«Ίδιες ανάγκες ανθρώπων δεν οδηγούν αναγκαστικά σε ίδια συμπεράσματα και το αντίθετο, παρατηρούμενες ίδιες συμπεριφορές ανθρώπων δεν πηγάζουν αναγκάστικα από τις ίδιες ανάγκες.»[5]

Στον εργασιακό χώρο, ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά τόσο της Διοίκησης όσο και του προϊσταμένου να προκαλέσουν και να διατηρήσουν τη διάθεση των εργαζομένων να συμπεριφερθούν κατά συγκεκριμένο τρόπο. Οι δράσεις της ηγεσίας δηλαδή που στοχεύουν στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών βελτίωσης της ποιότητας και του αποτελέσματος μέσω των εργαζομένων

θεωρούνται ότι επιτυγχάνονται με τη χρήση κινήτρων προς αυτούς. Η απουσία της παρακίνησης συχνά εκτιμάται ότι αποφέρει φτωχή απόδοση, μικρή αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εργαζόμενου και αποτυχία στο να επιτευχθούν οι στόχοι.[6]

## **1.2 Θεωρίες Περιεχομένου**

Οι βασικές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες ανήκουν στην πρώτη κατηγορία των θεωριών σύμφωνα με τους Campbell και Pritchard το 1976 και αφορούν το περιεχόμενο της υποκίνησης [7].

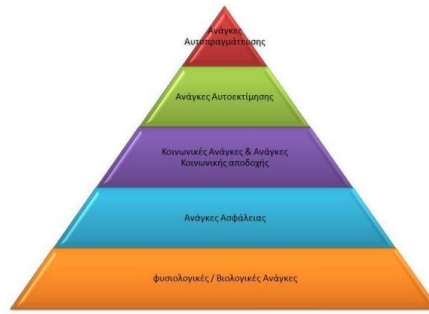
Όλες οι εταιρείες, όπως είναι λογικό, έχουν στόχο την κερδοφορία. Ένας σημαντικός παράγοντας για την υλοποίηση του στόχου αυτού, όπως έχει αναφερθεί, είναι η υψηλή απόδοση του εργατικού δυναμικού της. Για το λόγο αυτό είναι εξέχουσας σημασίας η επίτευξη της παρακίνησης των εργαζομένων.

Παρατίθενται παρακάτω οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την αναγνώριση των παραγόντων της παρακίνησης.

### **1.2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του A.H. Maslow**

Τα ανθρώπινα όντα έχουν μια εσωτερική φύση, η οποία είναι μοναδική για κάθε άνθρωπο και είναι μέρος του ανθρώπινου είδους. Η εσωτερική αυτή φύση μπορεί να μελετηθεί επιστημονικά. Η ανθρώπινη ύπαρξη δεν είναι εγγενώς ή πρωταρχικά κακή. Οι βασικές ανθρώπινες δυνατότητες, τα βασικά ανθρώπινα συναισθήματα και οι βασικές ανάγκες είναι είτε ουδέτερες είτε καλές. Οι άνθρωποι αναπτύσσονται μέσα από μια ιεραρχία αναγκών, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες όπως η επιβίωση και η ασφάλεια. Μόλις όμως, αυτές οι βασικές ανάγκες καλυφθούν, μπορεί να αναπτυχθούν οι μετά-ανάγκες, οι οποίες οδηγούν τον άνθρωπο στην αναζήτηση της ομορφιάς, της γνώσης, της δικαιοσύνης και της αλήθειας. Η αυτοπραγμάτωση είναι η βελτίωση και η πλήρης έκφραση σε αυτό το κομμάτι του ατόμου που είναι το πιο ανθρώπινο, το πιο υπερβατικό και το πιο πνευματικό. Πολλοί άνθρωποι κάνουν αυτό το ταξίδι, αλλά, λίγοι φτάνουν σε αυτό το σημείο. Οι ψυχολόγοι μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας των αναγκών. Παρόλο που ο αριθμός των επιπέδων μπορεί να ποικίλει, η παρακάτω ιεράρχηση του Maslow είναι αντιπροσωπευτική.





Εικόνα 1. Ιεράρχηση αναγκών του Maslow

Πηγή: <https://4economist.wordpress.com/2015/01/21/h-θεωρία-ιεράρχησης-των-αναγκών-του-maslow/>

**I) Φυσιολογικές / Βιολογικές Ανάγκες:** Είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου όπως η τροφή, η στέγη, η ενδυμασία κλπ. Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται στις υποανάπτυκτες χώρες και είναι οι μόνες ανάγκες οι οποίες μπορούν να υπερκαλυφθούν. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την πιθανή έλλειψη των αναγκών υψηλότερου επιπέδου γιατί η αναβολή της ικανοποίησης των φυσιολογικών αναγκών κάνει προβληματική την επιβίωσή του. Οι ανάγκες αυτές συνεχώς επανέρχονται και για το λόγο αυτό πρέπει συνεχώς να επιδιώκεται η κάλυψή τους.

**II) Ανάγκες για Ασφάλεια:** Είναι οι ανάγκες που δημιουργούνται από τα συναισθήματα αυτοσυντήρησης και δεν μπορούν ποτέ να υπερκαλυφθούν. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Ανάγκες ασφάλειας είναι για παράδειγμα οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κλπ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δυο τύποι ασφάλειας η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό και δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης, θέλει να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί αξιοπρεπές. Εάν οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια μπορούν να καλυφθούν, τότε η ανάπτυξη προχωρά στα επόμενα υψηλότερα στάδια των βασικών αναγκών.

**III) Κοινωνικές Ανάγκες:** Ο Maslow υποστηρίζει ότι αυτό είναι το επίπεδο αναγκών στο οποίο η πλειονότητα των ανθρώπων παραμένει. Η επιθυμία για φιλία, για σχέση, η ανάγκη του να ανήκεις σε μια κοινωνική ομάδα είναι όλα αντανakλάσεις αυτής της κατηγορίας αναγκών. Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει την ανάγκη να προσφέρει αλλά και να απολαμβάνει την εκτίμηση, την παραδοχή και την αγάπη.

**IV) Ανάγκες Αυτοεκτίμησης:** Στο επίπεδο αυτό η ανάγκη για εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο όσο και από το περιβάλλον του προς τον εαυτό του προβάλλεται επιτακτική. Έτσι, το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση και αυτοσεβασμό, αλλά και σεβασμό απέναντι στους άλλους, εμπιστοσύνη, γόητρο, φήμη, αναγνώριση και δύναμη. Ο Maslow έκανε ένα σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στις έννοιες της φήμης και του σεβασμού.

**V) Ανάγκες για Αυτοεκπλήρωση:** Σύμφωνα με τον Maslow ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες το άτομο είναι πιθανό να συνεχίσει να είναι ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός και αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και εκπληρώσει τα ιδανικά του. Αυτό έχουν σαν αποτέλεσμα οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση, ότι δηλαδή, ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του καθώς και την προσωπικότητά του.

Η ιεραρχία των αναγκών που περιγράφηκε είναι δυνατόν, σε μερικές περιπτώσεις να πάρει μια τελείως διαφορετική μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης, ο χρόνος μετάβασης του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Θεωρητικά, το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου, όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό (κατά τη γνώμη του) βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανό, το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράφηκε παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του (οικογενειακό - επαγγελματικό - φιλικό), το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο και την ηλικία του.

Το πιο στρατηγικό σημείο παρακίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια. Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία παρακίνησης οι ανάγκες ενός ανωτέρου επιπέδου. Πραγματικά, εάν για παράδειγμα σε μία εταιρεία το επίπεδο του μισθού ενός εργαζομένου είναι τόσο χαμηλό, ώστε να αντιμετωπίζει προβλήματα στην ικανοποίηση των βασικών φυσιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, τότε, υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να αντιδράσει θετικά σε κίνητρα που έχουν αναπτυχθεί για την ικανοποίηση κοινωνικών, ψυχολογικών αναγκών ή αναγκών για αυτοεκπλήρωση. Γι' αυτό, πρέπει πρώτα να ικανοποιούνται οικονομικές ανάγκες και

αυτό μπορεί να γίνει με την παροχή ενός επαρκούς και σχετικά ασφαλούς μισθού, πριν καταβληθούν προσπάθειες για επιπλέον αποτελέσματα σε άλλες κατευθύνσεις.

Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της ως ισχυρού στοιχείου υποκινήσεως σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη δύσκολα μπορεί να ικανοποιηθεί πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο παρακίνησης. Παρ' όλα αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, την ποιότητα της δουλειάς που προσφέρει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες παρακινήσεώς του σε υψηλότερα επίπεδα μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία. Η έστω και προσωρινή ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας τις άλλες ανάγκες πιο σημαντικές. Ο τύπος και η ένταση των αναγκών διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Για παράδειγμα, για έναν εργαζόμενο οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες μπορεί να είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, το ίδιο όμως μπορεί να μην ισχύει για τις ανάγκες για αναγνώριση, κύρος κ.λπ. Για έναν άλλο, η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει σχετικά με το θέμα των αναγκών γενικά, ώστε να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει λοιπόν, κάθε έναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον κάθε εργαζόμενο, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Συνήθως, οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως επίσης και οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση δεν εξωτερικεύονται. Αντίθετα, η τυπική απάντηση στο ερώτημα «τι παρακινεί;» είναι «το χρήμα». Για το λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιεί το αισθητήριό του και να προσπαθεί να ανακαλύπτει τότε οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους. Πρέπει να προσπαθεί να δει εάν η εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι έχει σκοπό, έννοια και εάν οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, όταν θα θέλουν να βιώσουν νέες εμπειρίες, όταν θα επιδιώξουν να πάνε ένα βήμα παραπάνω προς την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση, και, τέλος, όταν θα αποκτήσει γι' αυτούς σημασία η άνοδος και η ανάπτυξη. Πρέπει να σημειωθεί επίσης, ότι οι ανάγκες που προκαλούν «παρακίνηση» μεταβάλλονται. Για το λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύει πάντα το αισθητήριό του για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών. [8],[9],[10]

Καταλήγοντας, παρατηρείται ότι υπάρχει πλήρης εφαρμογή της θεωρίας του Maslow στο μεγαλύτερο ποσοστό των εταιριών της Ελλάδος μιας και είναι και το πιο σύνηθες, σαν κίνητρο παρακίνησης στο εργατικό δυναμικό να δίνεται η χρηματική ανταμοιβή, η οποία οδηγεί στην κάλυψη των «φυσιολογικών αναγκών» του ατόμου που αποτελούν και τη βάση της πυραμίδας του Maslow. Ενώ ταυτόχρονα, ελάχιστες είναι οι εταιρίες που προσφέρουν κίνητρα για την πραγμάτωση των ανώτερων αναγκών της πυραμίδας.

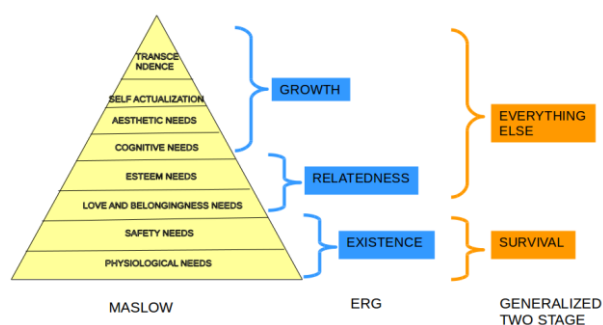
### 1.2.2 Η θεωρία E.R.G του C.D. Alderfer

Ο Alderfer ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει κατά το ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι γνωστή σαν **E.R.G.** ή «**θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης**» και πήρε αυτό το όνομα E.R.G. από τα αρχικά των λέξεων **EXISTENCE-RELATEDNESS-GROWTH**, που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών όπως τα «είδε» ο Alderfer.

**Ανάγκες ύπαρξης:** Περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι Φυσιολογικές / Βιολογικές και οι Ασφάλειας του Maslow.

**Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:** Αυτές είναι οι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά τον Maslow [11].

**Ανάγκες ανάπτυξης:** Οι ανάγκες αυτές που σχετίζονται με τη φύση των ατόμων, ως πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.



Εικόνα 2. Συσχέτιση Θεωριών Alderfer και Maslow  
 Πηγή: [dipapergizx.gloriajohnson.us](http://dipapergizx.gloriajohnson.us)

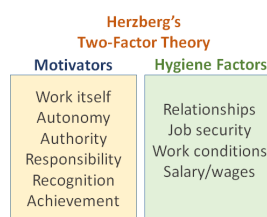
Ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αφού υποστηρίζει ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ένα ανώτερο επίπεδο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η απογοήτευση που δημιουργείται από τη μη ικανοποίηση

των αναγκών ενός επιπέδου, μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να επιδιώξουν την ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου. Μια σπουδαία παρατήρηση, την οποία κάνει ο Alderfer, είναι ότι περισσότερες από μια ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν (να καθορίζουν τη συμπεριφορά) στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα.

Οι θεωρίες και του Maslow και του Alderfer τονίζουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών. Δεν βοηθούν όμως στο να γίνει κατανοητή η ομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών σε ορισμένες χρονικές περιόδους. Ακόμη δεν προσδιορίζουν (το πιο σπουδαίο), το τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στο χώρο της δουλειάς [12].

### 1.2.3 Η θεωρία των 2 παραγόντων του F. Herzberg

Ο Herzberg ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας του και αφορούν τις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, τον τρόπο ελέγχου και εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και της διαχείρισης των πόρων). Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν μόνο την προϋπόθεση και δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να οδηγήσουν στην παρακίνηση, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα, υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αυτοί αφορούν στο περιεχόμενό της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Συνεπώς, λόγω του ότι οι παράγοντες αυτοί συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και εν τέλη αποτελούν κίνητρα [13].



Εικόνα 3. Θεωρία 2 Παραγόντων του Herzberg  
Πηγή: <https://www.oshatrain.org/courses/pages/700herzberg.html>

Απόρροια της μελέτης του και με βάση τα πορίσματά του, ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον «εμπλουτισμό» της εργασίας (jobenrichment). Με τον όρο αυτό εννοεί την «κάθετη» επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου\*. Επιπρόσθετα, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζόμενους άμεση ανατροφοδότηση (δηλαδή έγκαιρη και μη αξιολογική πληροφόρηση για τα αποτελέσματά τους), καθώς και τη δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της εταιρείας.

Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι επαναλαμβανόμενες, μονότονες και ανούσιες εργασίες. Επιπλέον, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, ο εμπλουτισμός υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων, μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη γι' αυτούς.

Η θεωρία του Herzberg διαμορφώθηκε με βάση το πόρισμα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, στην οποία συμμετείχαν 200 περίπου μηχανικοί και λογιστές και οι οποίοι ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας τους. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής, δηλαδή της μεθόδου του «κρίσιμου περιστατικού», αμφισβητήθηκε από αρκετούς ερευνητές. Ενστάσεις επίσης, προκάλεσε το δείγμα της έρευνας, το οποίο αντιπροσωπεύτηκε από δύο μόνο ειδικότητες, και γι' αυτό θεωρήθηκε ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης – υγιεινής δεν της πρόσφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρείες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg (κυρίως κατά τη δεκαετία του 1960) και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή.

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση, οι προϊστάμενοι όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ένα χρήσιμο βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους [14].

\* Η «οριζόντια» επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, δηλαδή η απλή αύξηση της ποικιλίας τους, η οποία δεν επηρεάζει το βαθμό εξουσίας της θέσης, ονομάζεται συνήθως «μεγέθυνση» εργασίας (jobenlargement).

#### 1.2.4 Η θεωρία των αναγκών του D.McClelland

Στην ομάδα των θεωριών των αναγκών ανήκει και η θεωρία του 1953 των McClelland, Atkinson, Clark & Lowell [15]. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα της μάθησης. Οι τρεις σημαντικότερες ανάγκες που υποκινούν τα άτομα να εργαστούν είναι η ανάγκη για **εξουσία, σύναψη σχέσεων και επίτευξη**.



Εικόνα 4. Θεωρία αναγκών του McClelland

Πηγή: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2012/11/20/david-mcclellands-three-motivational-needs/>

Τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη αναλαμβάνουν προσωπικά την ευθύνη για την επίλυση των προβλημάτων, θέτουν μετρημένους αλλά δύσκολους στόχους, παίρνουν δηλαδή «υπολογισμένα ρίσκα», διακατέχονται από μια έντονη ανάγκη για ανατροφοδότηση της επίδοσής τους και ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους επιτυχία παρά για τις επιβραβεύσεις της επιτυχίας. Δεν απορρίπτουν τους επαίνους, αλλά οι επιβραβεύσεις δεν είναι τόσο σημαντικές για αυτούς όσο η εκπλήρωση του στόχου αυτού καθεαυτού. Όσον αφορά στη σημασία των χρηματικών, υλικών αμοιβών είναι πολύτιμες ως τρόπος μέτρησης της επίδοσής τους. Είναι δηλαδή για αυτούς, ένας τρόπος αξιολόγησης της προόδου, καθώς και ένας τρόπος σύγκρισης των επιτευγμάτων τους σε σχέση με εκείνα των άλλων. Η επιζήτηση χρηματικών αμοιβών δεν αφορά στην οικονομική ασφάλεια ή την εδραίωση της κοινωνικής τους θέσης ωστόσο, τα άτομα αυτά μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικά στο πλαίσιο των ομάδων και να έχουν την τάση να προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους ατομικά. Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών της θεωρίας του McClelland επικεντρώθηκε στην ανάγκη για επίτευξη. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης έχουν προσωπική επιτυχία στην εργασία τους, μόνο εάν το είδος της εργασίας ενθαρρύνει την προσωπική τους επιτυχία. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη συμβατότητας ανάμεσα στον τύπο των αποτελεσμάτων που προσφέρει μια συγκεκριμένη εργασία και στις συγκεκριμένες ανάγκες του ατόμου που λειτουργούν ως κίνητρα. Για παράδειγμα, άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη θα μπορούσαν να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία εκείνη όπου υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στις προσωπικές

προσπάθειες και στα επιτυχή αποτελέσματα της εργασίας, όπως ακριβώς συμβαίνει στο επάγγελμα του πωλητή ενώ άτομα με χαμηλή ανάγκη για επίτευξη δεν ενδιαφέρονται να αυξήσουν την απόδοσή τους γιατί δεν υπάρχει συμβατότητα στο αποτέλεσμα της εργασίας και στα κίνητρά τους.

Άτομα με έντονη την ανάγκη για σύναψη σχέσεων προτιμούν να εργάζονται ομαδικά, έχουν χαμηλά ποσοστά απουσιών και τείνουν να λειτουργούν καλύτερα όταν η προσωπική στήριξη και επιδοκιμασία συνδέονται με την επίδοση. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι άτομα με υψηλή ανάγκη για σύναψη σχέσεων είναι συνεργάσιμα όταν νιώθουν ασφαλή. Τέλος, καθοριστικότερος παράγοντας επιτυχίας στο χώρο της διοίκησης αποτελεί η ανάγκη για εξουσία και περιλαμβάνει: α) την επιθυμία για επιρροή και άσκηση ελέγχου στους άλλους και β) τη διατήρηση συγκεκριμένων σχέσεων με τους αποδέκτες της δύναμης.

Η ανάγκη για προσωπική εξουσία όπου τα άτομα επιζητούν την κυριαρχία καθώς και η ανάγκη για κοινωνική εξουσία είναι τα δυο είδη εξουσίας που υποκινούν τους ανθρώπους να εργαστούν. Τα άτομα που παρακινούνται από την ανάγκη για κοινωνική εξουσία επιδεικνύουν υψηλό ενδιαφέρον για τα προβλήματα της εταιρείας και για τις στρατηγικές εκείνες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με σχετικά ευρήματα, οι διευθυντές διαθέτουν υψηλή ανάγκη για εξουσία επειδή ένα μεγάλο μέρος της εργασίας τους περιλαμβάνει την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων των άλλων. Η θεωρία αυτή έχει ομοιότητες με τη θεωρία των δυο παραγόντων το 1966 του Herzberg. Τα άτομα που υποκινούνται από την ανάγκη για επίτευξη στην εργασία τους στη θεωρία του McClelland, είναι στην ουσία τα άτομα που δίνουν έμφαση στους παράγοντες υποκίνησης στη θεωρία του Herzberg, δηλαδή στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και της ανάπτυξης.

Η πρωτοτυπία της θεωρίας αυτής σε σχέση με τις άλλες θεωρίες αναγκών είναι η σύνδεσή της με ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη συγκεκριμένου τύπου αναγκών. Τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλή ανάγκη για επιτυχία μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα από ασκήσεις role-playing, δράσεις και στρατηγικές προσανατολισμένες στην επίτευξη έτσι ώστε να τους δημιουργηθεί η ανάγκη για επίτευξη. Ειδικότερα, οι McClelland et al. Το 1953 υποστήριξαν ότι το πρόγραμμα αυτό εκπαίδευσης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: α) τη στοχοθέτηση και την καταγραφή αποδόσεων που σχετίζονται με τους στόχους, β) τη γνωστική παρέμβαση που προωθεί την προδιάθεση να σκέφτονται, να μιλούν και να συμπεριφέρονται σαν άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη, γ) την εκπαίδευση που είναι εστιασμένη στη θετική σχέση



ανάμεσα στην ανάγκη για επίτευξη και στην επιτυχία και δ) την ομαδική υποστήριξη από τους συναδέλφους [16]. Την ανάγκη για εκπαίδευση μπορεί να την αναπτύξουν ακόμη και τα ίδια τα άτομα στον εργασιακό χώρο από τη στιγμή που τους δίνεται η δυνατότητα να «γευτούν» τα οφέλη της επιτυχίας ατομικά [17].

Μια άλλη πρακτική εφαρμογή που απορρέει από τη θεωρία του McClelland είναι η ανάπτυξη ενός προγράμματος που συνδέει τα κίνητρα των εργαζόμενων με τις απαιτήσεις συγκεκριμένων επαγγελμάτων. Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει δηλαδή να αντιστοιχίσει άτομα με βάση τις κυρίαρχες και προϋπάρχουσές τους ανάγκες με τις εργασιακές θέσεις που τους επιτρέπουν την ικανοποίηση των αναγκών αυτών με τον καλύτερο δυνατό τρόπο [18],[19].

### **1.3 Θεωρίες Διαδικασιών**

Εδώ παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης οι οποίες ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία των θεωριών σύμφωνα με τους Campbell και Pritchard (1976) και αφορούν στις θεωρίες διαδικασίας.

#### **1.3.1 Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom**

Σύμφωνα με τη θεωρία των σχέσεων των προσδοκιών και της «οδού προς το στόχο», η έκταση και ο βαθμός της παρακίνησης είναι συνάρτηση της αξίας ενός συγκεκριμένου κινήτρου για το άτομο και το πώς το άτομο αντιλαμβάνεται ότι ένα δεδομένο υπόδειγμα συμπεριφοράς «οδηγεί» στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, για την ικανοποίηση της οποίας έχει σχεδιασθεί ένα ερέθισμα. Δηλαδή το ερέθισμα (κίνητρο) που προσφέρεται, πρέπει να έχει σπουδαιότητα για το άτομο διότι, εάν το ερέθισμα έχει μικρή αξία, τότε δεν επιτυγχάνεται η παρακίνηση του ατόμου. Τόσο το κίνητρο που προσφέρεται, όσο και «η οδός που θα ακολουθήσει» θα πρέπει να κρίνονται και να θεωρούνται από τη σκοπιά του εργαζόμενου. Η θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε το 1964 από τον Victor Vroom και υποστηρίζει ότι η παρακίνηση του ατόμου ώστε να συμπεριφερθεί κατά ένα ορισμένο τρόπο, εξαρτάται από τα αποτελέσματα που το άτομο θεωρεί σαν επιθυμητά αλλά και από την πεποίθηση του ατόμου ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατό να επιτευχθούν:

$$\text{Προσδοκίες} \times \text{Αποδιδόμενη αξία} = \text{Παρακίνηση}$$

Προσδοκία: είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Άρα, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, εάν η συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια

του ατόμου αποδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα ή συμπεριφορά το πιθανότερο είναι ότι θα επαναληφθεί.

Αποδιδόμενη αξία: είναι η αξία την οποία αποδίδει το άτομο σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Η αποδιδόμενη από την πλευρά του ατόμου αξία μπορεί να είναι θετική (όταν το άτομο επιθυμεί πολύ το αποτέλεσμα), αρνητική (όταν δεν επιθυμεί το αποτέλεσμα) ή μηδενική (όταν το αποτέλεσμα του είναι αδιάφορο). Για παράδειγμα, μια προαγωγή μπορεί να έχει μεγάλη αξία για το άτομο όταν την επιδιώκει, αρνητική αξία αν δεν την επιθυμεί, γιατί ενδεχομένως συνεπάγεται αλλαγή πόλης ή τμήματος και μηδενική αν του είναι αδιάφορη.

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο όσο και «*η οδός που θα ακολουθήσει*» η συμπεριφορά η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί, πρέπει να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζομένου.

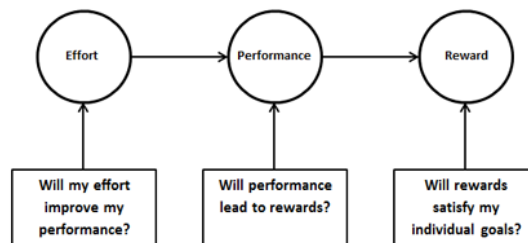
Για παράδειγμα αν μία εταιρεία θεωρεί ως προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επίδοσης, αυτό μπορεί να αποτελέσει στοιχείο παρακίνησης, εάν κατά την άποψη του εργαζομένου υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

α. Ότι η ανώτερη επίδοση έχει ως αποτέλεσμα κάποια «εξαιρετική» οικονομική αμοιβή. Το γεγονός ότι η επιχείρηση διαφημίζει αυτή τη θέση δεν σημαίνει τίποτε. Εάν δίκαια ή άδικα για μια χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι δεν υπάρχει τέτοια σχέση ή ότι αυτά που λέγονται είναι «μεγάλα λόγια», δεν θα παρακινηθούν.

β. Πρέπει να αντιληφθεί ότι το γεγονός της αύξησης αξίζει την απαιτούμενη επιπλέον προσπάθεια. Εάν ο εργαζόμενος έχει συνηθίσει να παίρνει κανονικά αύξηση της τάξεως ενός «*χ*» ποσού και του δοθεί αύξηση «*χ+*» ώστε αυτό να λειτουργήσει ως κίνητρο, τότε είναι δυνατό να μην επιτευχθεί η επιθυμητή παρακίνηση.

γ. Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετεί πάνω απ' όλα το χρήμα. Υποθέτοντας ότι ένας εργαζόμενος επιδιώκει την αναγνώριση και την προσοχή, που είναι οι στόχοι του, θα περίμενε κανείς ότι ο κανονικός δρόμος για να επιτύχει τους στόχους αυτούς είναι η θετική επίδοση στην εργασία του. Ίσως όμως ο εργαζόμενος αυτός να εργάστηκε μέχρι τώρα κάτω από προϊστάμενους που η φιλοσοφία τους ήταν ότι οι υπάλληλοι πληρώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά και ότι οι προϊστάμενοι μπορούσαν να ακούσουν κάτι μόνο όταν τα πράγματα πήγαιναν άσχημα. Ο εργαζόμενος αυτός σύντομα θα αντιληφθεί ότι ο δρόμος της αναγνώρισεως δεν είναι ο δρόμος της θετικής επίδοσης, αλλά ο δρόμος του να κάνεις λιγότερο από ότι περιμένουν να κάνεις. Συνειδητά ή όχι αυτός ο υφιστάμενος κατά περιόδους διανθίζει το υπόδειγμα της συμπεριφοράς του με μερικά «στοιχεία» που θα συντείνουν στο να δηλωθεί η παρουσία

του. Υποθέτοντας ότι δεν έσφαλε πολύ συχνά ή σοβαρά, θα διαπίστωνε ότι η προσέγγιση αυτή είχε τουλάχιστον το πλεονέκτημα ότι έτσι προλαμβάνει την καθολική αφάνεια. Για να αλλάξει η συμπεριφορά του χρειάζεται ένας προϊστάμενος που η φιλοσοφία του είναι η επίτευξη στόχων και που μπορεί να αναγνωρίζει και να ανταμείβει τη θετική επίδοση. Έτσι, το τι θέτει πρωταρχικά σαν στόχους ο εργαζόμενος και το πως αντιλαμβάνεται «το δρόμο με τον οποίο μπορεί να τους πετύχει» έχει στρατηγική σημασία. Πρέπει να δει, να αξιολογήσει το ερέθισμα (αυτό που του προσφέρουν) ως μέσον ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης και να πιστέψει ότι η συμπεριφορά που του υποδεικνύεται για να επιτύχει αυτό που του προσφέρουν (κίνητρο) είναι στην πραγματικότητα επιτυχής [20].



Εικόνα 5. Το μοντέλο Προσδοκιών του Vroom  
Πηγή: <http://www.hecm.in/wp-content/uploads/2017/11/5-2.png>

### 1.3.2 Η θεωρία της προσδοκίας των W. Porter & E. Lawler

Κατά τους Porter και Lawler οι άνθρωποι σπάνια κάθονται και καταγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από μια σχεδιαζόμενη συμπεριφορά, σπάνια υπολογίζουν προσδοκίες και προτιμήσεις καθώς και σπάνια πολλαπλασιάζουν ή αθροίζουν πιθανότητες, εκτός βέβαια και αν τους ζητηθεί κάτι τέτοιο. Γι' αυτό το υπόδειγμα του Vroom δε βοηθάει στη δημιουργία αποτελεσματικών συστημάτων παρακίνησης. Από την άλλη πλευρά όμως, ισχύει ότι οι άνθρωποι και εξετάζουν τα πιθανά αποτελέσματα των ενεργειών τους και ζυγίζουν και εκτιμούν την ελκυστικότητα των διαφόρων επιλογών και πράγματι χρησιμοποιούν αυτές τις εκτιμήσεις για να αποφασίσουν τι θα κάνουν.

Η θεωρία παρακίνησης των Porter και Lawler (Expectancy Model) αποτελεί μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom [21].

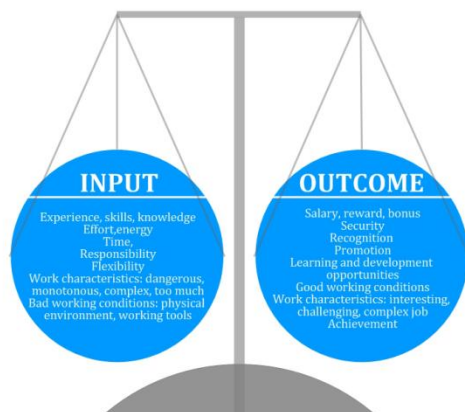
### 1.3.3 Η θεωρία της Δικαιοσύνης του J. Adams

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με τους άλλους ανθρώπους. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζομένου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.α. Συγχρόνως, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.λ.π.

Η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει για τον εργαζόμενο τα εξής:

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ εάν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση όμως, που αισθάνονται ότι υπεραμοίβονται, η αντίδρασή τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης.



Εικόνα 6. Η θεωρία δικαιοσύνης του J. Adam

Πηγή: <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/FALL+2014+Equity+Theory+Case>

Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται σε μια μόνο αξία, αυτή της δικαιοσύνης, χωρίς να λαμβάνει υπόψη το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά [22].

### 1.3.4 Η θεωρία της Στοχοθέτησης των Latham και E. Locke

Οι Latham και Locke έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ό,τι οι ανάγκες και οι αξίες. Έτσι μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, όπου τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής:

- Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση από ότι οι εύκολοι στόχοι.
- Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει οριστεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος, π.χ. «κάντε ότι καλύτερο μπορείτε».
- Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι:
  - α. στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση,
  - β. ενεργοποιούν την προσπάθεια,
  - γ. αυξάνουν την επιμονή και
  - δ. προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.
- Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης σχετικά με τον βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων.
- Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης.
- Η αποδοχή των στόχων δε φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων.
- Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων, μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε η αμοιβή και ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων.
- Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. προσωπικότητας, δημογραφικές, κ.λ.π.), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο [23].

#### **1.4 Η Θεωρία X και Ψ του D.Mc. Gregor**

Ο Mc.Gregor ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τη θεωρία που ανέπτυξε ο Mc. Gregor, υπάρχουν στην πράξη (ως προς την άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης) γύρω από τον άνθρωπο και αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος, καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Y.[9]

##### **Θεωρία X**

Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί. Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πειστούν, να ελεγχθούν, να κατευθυνθούν, να απειληθούν και να τιμωρηθούν για ν' αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων της εταιρείας. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. Άρα εδώ ταιριάζει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Η απαισιόδοξη αυτή υπόθεση αποτελεί τη βάση των διαφόρων αυταρχικών συστημάτων, καθώς και ορισμένων συστημάτων συγκεντρωτικής οργάνωσης στα οποία συνηθίζεται η παροχή ανταμοιβών ή κυρώσεων. Είναι σημαντικό ότι η θεωρία X, σαν θεωρία που ερμηνεύει τη συμπεριφορά του ατόμου στην επιχείρηση, δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη της τον πραγματικό χαρακτήρα των κινήτρων, καθώς και το γεγονός ότι ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο κύριος παράγοντας που πρέπει να βασιστεί κανείς όταν έχει να κάνει με ανεύθυνα, ανειλικρινή και ανώριμα άτομα.

Μετά την παρουσίαση της θεωρίας «X», ο Mc. Gregor αμφισβήτησε κατά πόσο αυτή η άποψη της ανθρώπινης φύσης είναι η πιο σωστή, καθώς και αν οι διοικητικές πρακτικές που βασίζονται σε αυτή είναι οι καταλληλότερες για αρκετές σημερινές εφαρμογές. Τα δύο βασικά ερωτήματα που έβαλε ο Mc. Gregor είναι:

- α) Κατά πόσο το άτομο σε μια δημοκρατική κοινωνία με τη συνεχή βελτίωση της εκπαίδευσης και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, είναι ικανό για ωριμότερη συμπεριφορά.
- β) Εάν οι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα όταν υπάρχει εξαναγκασμός ή όταν η οργάνωση της κοινωνίας είναι τέτοια, ώστε το συμφέρον της να συμπίπτει με την ικανοποίηση των βαθύτερων κινήτρων και στόχων των ατόμων. [24]

Η κριτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα ο Mc. Gregor, βασισμένος κυρίως στην ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με τον Maslow, να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις της θεωρίας «X» για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές μπορεί να αποτύχουν να υποκινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι σύμφωνα με τον Mc. Gregor, οι διοικητικές μέθοδοι που βασίζονται στην καθοδήγηση και τον έλεγχο μπορούν να αποτύχουν επειδή δεν είναι δυνατό να υποκινηθούν άτομα που έχουν ικανοποιήσει ως ένα βαθμό τις βασικές τους ανάγκες (φυσιολογικές και ασφάλειας) και των οποίων οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης γίνονται ισχυρότερα κίνητρα συμπεριφοράς.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των σκέψεων ήταν η ανάπτυξη μιας εναλλακτικής θεωρίας ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς από τον Mc. Gregor, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία «Ψ». [24]

### **Θεωρία Y**

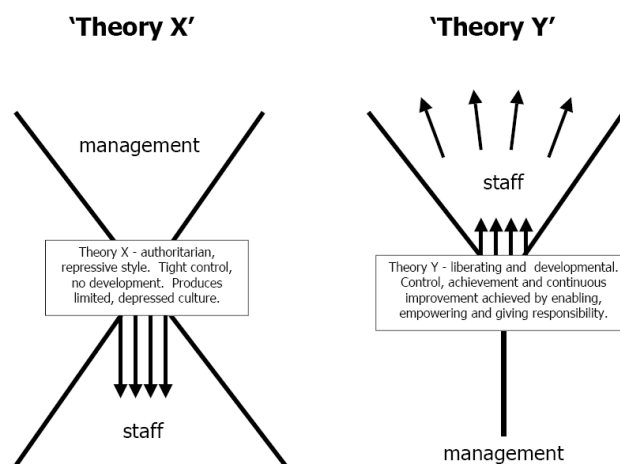
Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Ένας υπεύθυνος άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοέλεγχο για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους προς τους οποίους έχει συναινέσει και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Κατά συνέπεια, σε αυτή την περίπτωση, ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι ο πιο αποτελεσματικός.

Η γενικότερη εντύπωση που μπορεί να αποκομίσει κανείς από την ανάλυση της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ, είναι ότι τα διοικητικά στελέχη που αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση, συνήθως διευθύνουν, ελέγχουν και επιβλέπουν από κοντά τους υφισταμένους τους, ενώ τα διοικητικά στελέχη που δέχονται τη θεωρία Ψ επιτρέπουν τον αυτοέλεγχο και έχουν διάθεση να βοηθούν τους υφισταμένους τους. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός ότι δεν θα πρέπει κανείς να βγάλει το συμπέρασμα ότι σε γενικές γραμμές η θεωρία X είναι απαρχαιωμένη και ακατάλληλη για τη σύγχρονη πρακτική, ενώ η θεωρία Ψ είναι πιο σύγχρονη και καταλληλότερη, καθώς επίσης και ότι η συμπεριφορά όλων των ανθρώπων είναι ώριμη, ανεξάρτητη και ότι όλα τα άτομα μπορούν να εφαρμόσουν τον αυτοέλεγχο. Κάτι τέτοιο θα ήταν αντίθετο με τη θεωρία του Mc. Gregor, σύμφωνα με την οποία τα περισσότερα άτομα έχουν απλώς τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται κατά

τρόπο ώριμο και αυτό-υποκινούμενο. Αυτή η υπόθεση της δυνατότητας για αυτο-υποκίνηση απαιτεί μια αναγνώριση της διαφοράς που υπάρχει μεταξύ της νοοτροπίας και της πραγματικής (τελικής) συμπεριφοράς.

Έτσι αν οι πιο ικανοποιητικές υποθέσεις στις οποίες μπορεί να βασιστεί ένα διοικητικό στέλεχος για να ερμηνεύει και να κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αυτές μπορεί να μην είναι και οι καταλληλότερες για όλες τις περιπτώσεις. Τα διοικητικά στελέχη με αυτό τον τρόπο μπορεί να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να βρίσκουν απαραίτητο να συμπεριφέρονται με ένα πολύ αυστηρά καθοδηγητικό και συγκεντρωτικό τρόπο (σαν να αποδέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας X) σε μερικά άτομα, που βραχυπρόθεσμα αυτή η συμπεριφορά μπορεί να τους βοηθήσει να «αναπτυχθούν» μέχρις ότου να γίνουν πραγματικά ώριμα άτομα, όπως τα ορίζει η θεωρία Ψ. [24],[25],[26]

Η προσέγγιση της θεωρίας του Mc Gregor είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Στις περισσότερες εταιρίες, όπως και σε όλους τους κλάδους στον ελληνικό χώρο, βέβαια έχει επικρατήσει η συμπεριφορά των προϊσταμένων να ταυτίζεται περισσότερο με τις υποθέσεις της θεωρίας X (αυστηρή καθοδήγηση).



Εικόνα 7. Η θεωρία και η θεωρία Y του Mc. Gregor  
Πηγή: <https://betterworld.mit.edu/theory-x-theory-y/>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Υποκίνηση – Κίνητρα

#### 2.1 Ορισμοί και σημασία υποκίνησης

Στο σημείο αυτό παρατίθενται οι βασικοί ορισμοί του θέματος των κινήτρων:

Τα κίνητρα είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο [27]. Επειδή, βεβαίως, δεν μπορούμε να παρατηρήσουμε τα κίνητρα κάποιου, συνάγουμε συμπεράσματα γι' αυτά από τη συμπεριφορά του. Συγκεκριμένα, η διέγερση απαντά στο ερώτημα *γιατί κάποιος κάνει κάτι*; Η κατεύθυνση αναφέρεται στο *γιατί κάποιος κάνει αυτά τα συγκεκριμένα πράγματα και όχι κάτι άλλο*; Τέλος, η διατήρηση προσπαθεί να ερμηνεύσει το *γιατί κάποιος συνεχίζει να κάνει κάτι*;

Ο Νικολάου το 2008 επισήμανε πως το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, «*κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας Επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. εκπαίδευση, γνώση του αντικειμένου, εμπειρία, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση*» [28].

Οι κύριες ιδιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου:

- Είναι ενσωματωμένο στον άνθρωπο και δεν μπορεί να διαχωριστεί από το άτομο που το κατέχει [29].
- Είναι κεφάλαιο γιατί αποτελεί πηγή μελλοντικών ικανοποιήσεων ή/και μελλοντικών κερδών (όπως και οι υπόλοιπες μορφές κεφαλαίου).
- Είναι όταν το άτομο αυξάνει/αναβαθμίζει το ανθρώπινο κεφάλαιό του, με προοπτική να αυξήσει τα μελλοντικά του κέρδη, πραγματοποιεί επένδυση.

«*Η Υποκίνηση ή αλλιώς Παρακίνηση έχει οριστεί ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου*» [30].

«*Με τον όρο Υποκίνηση επομένως, εννοούμε την παροχή κατάλληλων προς τις ανάγκες των εργαζομένων κινήτρων, για να ενεργήσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. Δηλαδή, τα κίνητρα τα οποία παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης, θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων, για να προκληθεί η προσδοκώμενη από την επιχείρηση συμπεριφορά*» [31].

*«Υποκίνηση είναι το αίτιο που οδηγεί το άτομο στο να συμπεριφερθεί κατά ορισμένο τρόπο. Η συμπεριφορά εκδηλώνεται με ενέργειες και δραστηριότητες. Η υποκίνηση επομένως, είναι η εσωτερική δύναμη, ή αλλιώς αυτό που ονομάζεται διάθεση ή παρότρυνση, η οποία οδηγεί το άτομο στο να ενεργοποιηθεί προς ορισμένη κατεύθυνση» [32].*

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ, ωθώ κάποιον σε δράση.

## **2.2 Διακρίσεις κινήτρων**

Τα κίνητρα ανάλογα με τη θέση που θα τα δει κανείς, μπορεί να τα κατατάξει σε διάφορες κατηγορίες. Δύο μεγάλες κατηγοριοποιήσεις είναι σε (1) εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και σε (2) χρηματικά (οικονομικά) και μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα.

### **Εσωτερικά και Εξωτερικά Κίνητρα**

Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά [33]. Τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως πείνα, δίψα, φόβος, πόνος, ύπνος. Επιπλέον, οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας. Είναι έμφυτα, σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, του κύρους και της εξουσίας. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτές οι δύο κατηγορίες κινήτρων αλληλοεπηρεάζονται, ενώ άλλοι ότι έχουν διακριτή και ανεξάρτητη επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον *Kehr*, τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν» ενώ τα εξωτερικά κίνητρα «ωθούν» σε δράση. [34]

Η σύγκρουση των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων στο επίπεδο του ατόμου είναι ένα ζήτημα που απασχολεί έντονα τους ερευνητές. [35] Το δίλημμα βέβαια για τον εργαζόμενο είναι προφανές, αλλά η απάντηση δεν είναι καθόλου σαφής και συγκεκριμένη: πρέπει να ακολουθήσει τις επιταγές της εταιρείας όπου βρίσκεται ή να θέσει τους δικούς του στόχους με τα δικά του κίνητρα και να βρει τρόπο ώστε να τα εφαρμόσει προς το δικό του όφελος; Μπορούμε να φανταστούμε ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων οι οποίοι θέτουν τον εαυτό τους σε αυτό το δίλημμα.

Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι και γενικά οι υπάλληλοι οι οποίοι για ποικίλους λόγους δεν έχουν εργασιακή εξασφάλιση για μεγάλο βάθος χρόνου είναι μια κατηγορία ανθρώπων, που πολλές φορές επιλέγει να επιδιώξει τους δικούς της στόχους και να έρθει σε σύγκρουση με το σύνολο όπου ανήκουν. Το κόστος είναι η απόλυση ή σε άλλες περιπτώσεις το κέρδος είναι μια καλύτερη θέση εργασίας.

Οι αθλητές των ομαδικών αθλημάτων έχουν πολύ μικρό περιθώριο να βγουν από τη γραμμή που οριοθετούν οι οδηγίες του προπονητή τους. Επειδή η δραστηριότητά τους είναι κατεξοχήν ομαδική είναι σχεδόν αδύνατο να αναπτύξουν ατομικά κίνητρα και τους στόχους τους αφού υπάρχει μόνο το κόστος (ήττα της ομάδας, αρνητικό κλίμα από τους συμπαίκτες τους και δυσμένεια από τον προπονητή).

Οι πολιτικοί σπάνια δρουν ανεξάρτητα αλλά εντάσσονται σχεδόν πάντα σε οργανισμούς, τα κόμματα. Ένα κόμμα, του οποίου τα μέλη επιδιώκουν διαφορετικές στρατηγικές, ενδεχομένως να μην έχει πολύ μεγάλο μέλλον, εκτός αν κάνει μία προσεκτική σύνθεση των επιδιώξεων των στελεχών του και βρει μια μέση λύση συνθέτοντας απόψεις. Η εφαρμογή εκ μέρους της ηγεσίας του κόμματος μιας στρατηγικής κινήτρων, αφενός για την ελεύθερη έκφραση των απόψεων και αφετέρου για την απάντηση στις φωνές που δεν προωθούν την ενότητα, γίνεται κεντρικό μέλημα.

### **Χρηματικά και Μη-Χρηματικά Κίνητρα**

Μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων είναι σε χρηματικά (οικονομικά) και μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα, ανάλογα με το εάν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι. Όσον αφορά στα χρηματικά κίνητρα, υπάρχει η διάκριση των ατομικών κινήτρων επιδόσεων και των συμμετοχών στο αποτέλεσμα (κέρδη, παραγωγικότητα, κλπ) [36]. Ένα σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι σήμερα είναι ο καθορισμός των ανταμοιβών σε σχέση με την αυξημένη απόδοση των υπαλλήλων τους. Δεδομένου ότι οι διευθυντές καταπιάνονται με ζητήματα σχετικά με τα κίνητρα απόδοσης, το θέμα αποκτά μεγαλύτερη σημαντικότητα λόγω της στενότητας των πόρων, του μεγάλου ανταγωνισμού και της εισόδου στις ξένες αγορές. Οι ανωτέρω περιορισμοί, σε συνδυασμό με το ότι στην επιχειρηματική πραγματικότητα οι ανταγωνιστές συχνά αντιγράφουν τα προϊόντα άλλων εταιρειών οδηγούν στο να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ιδιαίτερα παρακινημένο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό.

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζόμενου με τις ανταμοιβές, ανεξαρτήτως χρηματικών ή όχι, και έχει την έννοια της

αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζόμενου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Στην πράξη, αυτή η πρακτική παρακίνησης ενσωματώνει τις χρηματικές ανταμοιβές (bonus) και τα μη χρηματικά κίνητρα με τη μορφή δημόσιας αναγνώρισης για τα επιτεύγματα της απόδοσής του. Οι έπαινοι και οι άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές οι οποίες ενεργοποιούν το άτομο να αποδώσει και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο και δεσμευμένο στους στόχους του.

Η δύναμη του κινήτρου συνήθως καθορίζεται από χρηματικούς όρους (όπως η αναλογία ενδεχόμενης απόδοσης και σταθερής πληρωμής), όπου η ισχυρή σύνδεση μεταξύ της απόδοσης και της συνολικής αποζημίωσης θεωρείται ότι παράγει ένα μεγαλύτερο κίνητρο για τον εργαζόμενο ώστε να εργαστεί σκληρά. Τα κίνητρα μεγάλης ισχύος, που προέρχονται από τη συμβολική αξία της δημόσιας αναγνώρισης για επιτεύγματα, αναμένεται να προσελκύσουν τα πιο ταλαντούχα και παραγωγικά άτομα, τα οποία γνωρίζουν ότι μπορούν να επιτύχουν τις μεγαλύτερες ανταμοιβές υπό το πρίσμα της απόδοσης και ανταμοιβής. Τα κίνητρα αυτά πιθανώς θα είναι χαμηλής ισχύος, εάν τα επιδόματα ή η αναγνώριση δίνονται σε πολλούς υπαλλήλους και ακόμα περισσότερο, εάν η μεμονωμένη απόδοση ενός εργαζόμενου δεν έχει σχέση με το μερίδιο των ανταμοιβών του.

Κατά μία άποψη, τα χρηματικά κίνητρα μπορούν να έχουν πολύ μικρή δύναμη παρακίνησης στους εργαζόμενους ως προς το να εργαστούν σκληρά για την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας, με αποτέλεσμα τα συστήματα χρηματικών κινήτρων να μην είναι και τόσο αποτελεσματικά όσον αφορά τη δραστηριοποίηση των επιτευγμάτων απόδοσης. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους επειδή δίνουν πολύ μεγάλη αξία στους στόχους της εταιρείας και αντιλαμβάνονται ότι οι προσωπικές τους ανάγκες ικανοποιούνται με την επίτευξη των στόχων αυτών. Δηλαδή, παρακινούνται λόγω της ταύτισής τους με έναν εταιρικό στόχο, ένα πρόγραμμα ή μια ιδεολογία για την υπεράσπιση ενός ειδικού ενδιαφέροντος ή απλά από την επιθυμία τους να συμμετέχουν στις διαδικασίες του πολιτικού σχεδιασμού της εταιρείας (στρατηγική). Επίσης παρακινούνται πρωτίστως από τις εγγενείς ανταμοιβές, όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η εμπιστοσύνη και η αυτονομία. Συγκεκριμένα, τα χρηματικά κίνητρα θεωρούνται από πολλούς ανήθικα. Έχει διαπιστωθεί ότι η αυξανόμενη χρήση της σχέσης «απόδοσης και ανταμοιβής» και η έμφαση στην προσήλωση της ανάπτυξης της καριέρας και στα χρηματικά επιδόματα πέρα από κάθε ιδεαλισμό, συμβάλλουν στη δημιουργία προβλημάτων για την ανάπτυξη κινήτρων.

Επίσης, μια σημαντική επίπτωση της διαπίστωσης αυτής για τη δύναμη κινήτρου είναι ότι οι υπάλληλοι των εταιρειών, οι οποίοι παρακινούνται από την ηθική και τους κανόνες της εταιρείας, μπορούν να ανταποκριθούν λιγότερο στα χρηματικά επιδόματα ή σε άλλες μη χρηματικές μορφές ατομικής αναγνώρισης για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης.

Για να εξασφαλιστεί η ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της εταιρείας ως συνόλου και στις ανάγκες των εργαζόμενων ως ατόμων πρέπει η διοίκηση της εταιρείας να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων που να επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση και όπου τα σχέδια των συστημάτων αυτών θα συνοδεύονται με τη στρατηγική και τη διεύθυνση της εταιρείας. Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται, τα οποία πρέπει να μετρούν όχι μόνον την απόδοση αλλά και την προσπάθεια των εργαζόμενων. Υπάρχει δε η διαμορφωμένη αντίληψη ότι τα κίνητρα είναι αποτελεσματικά μόνο όταν η απόδοση μετριέται με απλούς και εύκολους τρόπους. Η αποτελεσματικότητα αυτή δύναται να μειωθεί όταν η ανταμοιβή ή η αναγνώριση δεν είναι ισοδύναμη με την προσπάθεια και τη συνεπαγόμενη απόδοση, κάτι που καταστρέφει την παρακίνηση. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανάγκες, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων, οι αξίες και οι προτιμήσεις των εργαζόμενων δεν είναι ομοιογενείς και εξαρτάται πάρα πολύ από την αξία και τη σημαντικότητα που έχουν τα κίνητρα αυτά για τους παραλήπτες αλλά και από τον τρόπο που γίνονται αντιληπτά. Κατά συνέπεια, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την τοποθέτηση των υπαλλήλων με διάφορους τρόπους και σε διαφορετικό βαθμό.[37]

### **2.3 Ανάπτυξη κινήτρων στο χώρο της υγείας**

Τρόποι με τους οποίους μπορούμε να αυξήσουμε τα κίνητρα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να έχουν καλύτερη επίδοση στην εργασία τους και να πραγματοποιούνται και οι εταιρικοί στόχοι, είναι οι παρακάτω:

**Διευθυντικές ενέργειες:** Το κίνητρο έρχεται ως αποτέλεσμα διαφορετικών παραγόντων και σε διαφορετικούς ανθρώπους. Σημαντικό είναι λοιπόν να ανακαλύψει ο προϊστάμενος τι είναι αυτό που υποκινεί τον κάθε εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο. [38] Ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων, εάν είναι λίγοι, η διοίκηση μπορεί πιο εύκολα να μάθει ή μπορεί και να γνωρίζει ήδη τι τους υποκινεί. Στην περίπτωση όμως

που οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία είναι πολλοί, και εφόσον δεν μπορεί να τους αξιολογήσει ή να τους ελέγξει σε σύντομο χρονικό διάστημα, θα πρέπει να αναθέσει στους προϊστάμενούς τους την εργασία αυτή. Για να τους παρακινήσει λοιπόν, πρέπει να προσδιορίσει τις ανάγκες τους, τις προσδοκίες τους και το πόσο ψηλά θέλουν να φτάσουν, ώστε να τους προσφέρουν οικονομικά ή μη οικονομικά κίνητρα. Σε αυτήν την περίπτωση, ανεξάρτητα από το τι θέλει ο εργαζόμενος, πρέπει να υπολογιστεί και το τι μπορεί η διοίκηση να προσφέρει σύμφωνα με τον προϋπολογισμό της. Όταν ο προϋπολογισμός δεν μπορεί να καλύψει τα κίνητρα, τότε πρέπει οι προϊστάμενοι να στηριχτούν και να εισαγάγουν τα μη οικονομικά κίνητρα στη διαδικασία ανταμοιβών. Για να προσφερθούν όμως τα οποιονδήποτε κίνητρα πρέπει να γνωρίζουν το τι είναι αυτό που μπορεί να υποκινήσει τον κάθε εργαζόμενο, αλλιώς τα κίνητρα δεν θα είναι αποτελεσματικά.

**Οικονομικά κίνητρα:** τα οικονομικά κίνητρα χρησιμοποιούνται περισσότερο από επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την ποσότητα παραγωγής των εργαζομένων, δημιουργούν λοιπόν ένα σύστημα ποσοστού ανά τεμάχιο και πληρώνει ανάλογα με την παραγωγή του κάθε εργαζόμενου. Με το σύστημα αυτό, οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγή, ώστε να πληρώνονται όσο το δυνατόν περισσότερο και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους αναλόγως. Βέβαια, σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος η ποιότητα να είναι χαμηλότερου επιπέδου λόγω βιασύνης και όχι αρκετής αφοσίωσης στη διαδικασία παραγωγής και στο προϊόν. Για να αποφευχθεί ο παραπάνω κίνδυνος, η εταιρεία πρέπει να εφαρμόσει ποιοτικό έλεγχο, όπου στόχος δεν θα είναι μόνο η μεγαλύτερη παραγωγή αλλά και η υψηλή προσφερόμενη ποιότητα, ώστε η εταιρία να διατηρεί τους πελάτες της και να μπορεί προσεγγίζει νέους. Ένας άλλος τρόπος προσφοράς οικονομικών κινήτρων είναι το σχέδιο πληρωμής, ανάλογα βέβαια και με το αν η εν λόγω επιχείρηση υποστηρίζει την πώληση του προϊόντος μέσω προσωπικής πώλησης. Μπορεί επίσης να υιοθετήσει την πρακτική «οφέλη περιθωρίου», δηλαδή αντί της αύξησης αμοιβών να προσφέρει αγαθά ως επιβράβευση. Τυπικά παραδείγματα αποτελούν τα εταιρικά αυτοκίνητα, οι εταιρικές συνδέσεις τηλεφώνου και τα συμβόλαια ιδιωτικής ασφάλισης. Μια άλλη ενδιαφέρουσα πρακτική αποτελεί η προσφορά ενός μεριδίου από τα ποσοστά των κερδών. Π.χ. 5% των καθαρών κερδών να μοιράζεται στους υπαλλήλους. Το κίνητρο αυτό βέβαια, εάν εργάζονται ως ομάδα μπορεί και να δράσει αρνητικά. Αν κάποιος εργαζόμενος, λοιπόν παρατηρήσουν πως επωφελούνται από τη δουλειά από τον κόπο των άλλων ατόμων,

ενέχεται η πιθανότητα να μην προσπαθούν πολύ πια και να αφεθούν, οπότε, έτσι πέφτει το βάρος της εργασίας σε λίγους.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως η διανομή του καθαρού κέρδους δεν είναι αποδοτική σε όλα τα άτομα, αλλά είναι συνήθως ιδιαίτερα αποτελεσματική σε επιχειρήσεις με λίγους εργαζομένους, γιατί οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως η αύξηση της απόδοσης τους θα επιφέρει και αύξηση στα κέρδη τους. Μπορεί μερικές φορές οι εργαζόμενοι, να αφοσιωθούν στη γρηγορότερη επίτευξη των στόχων τους και έτσι να μην είναι αρκετά ποιοτική η εργασία τους. Στην οποία περίπτωση, η εταιρεία θα πρέπει να εισάγει ένα επίδομα ποιότητας της εργασίας, προστιθέμενο στο μισθό τους, το οποίο θα πρέπει να αναθεωρείται δύο φορές το χρόνο, όπου θα απεικονίζει τα αρχεία των πωλήσεων και τα επιτεύγματα των εργαζομένων, όπως επίσης και τα καθήκοντα των εργαζομένων και την αξία που δίνει η επιχείρηση στα προαναφερθέντα. Αυτό προσφέρει κίνητρα στους εργαζόμενους, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

**Μη οικονομικά κίνητρα:** τα χρηματικά κίνητρα μπορεί να θεωρηθούν ότι δεν επηρεάζουν απόλυτα την παρακίνηση εργαζομένων, αφού μπορεί οι υπάλληλοι να τα θεωρήσουν δεδομένα, να υποθέσουν δηλαδή πως σε όποια επιχείρηση θα εργαστούν θα υπάρξουν τα bonus και οι μισθοί όπως επίσης και τα επιδόματα. Αυτό θα σήμαινε, ότι η επιχείρηση θα έπρεπε να βασιστεί σε άλλους, μη οικονομικούς παράγοντες για την ικανοποίηση και την υποκίνηση των εργαζομένων της. Για παράδειγμα το εργασιακό περιβάλλον, ο σεβασμός, η εκτίμηση και η αναγνώριση, η προσωπική και εργασιακή επίτευξη, αποτελούν τέτοια μη οικονομικά κίνητρα. Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει πως τα μη οικονομικά κίνητρα λειτουργούν καλύτερα, μπορεί να χρησιμοποιήσει τις παρακάτω ενέργειες: διεύρυνση εργασίας, εμπλουτισμός εργασίας, περιστροφή εργασίας.

➤ **Διεύρυνση εργασίας:** περιλαμβάνει την επέκταση της εργασίας του εργαζομένου, δηλαδή πρέπει να κάνει πιο πολλή δουλειά από ότι είχε να κάνει, αλλά πάνω στο αντικείμενο που δούλευε ήδη. Αυτό αυξάνει τις ευθύνες του εργαζομένου και καθιστά την εργασία του πιο σημαντική και ενδιαφέρουσα, από την πολύ πιθανώς μηχανική εργασία που έπρεπε να κάνει κάθε μέρα.

➤ **Εμπλουτισμός εργασίας:** είναι παρόμοια με την διεύρυνση εργασίας αλλά περιλαμβάνει και την επέκταση στους στόχους και όχι μόνο ποσοτική επέκταση του ποσοστού παραγωγής και αποδοτικότητας του εργαζομένου. Δίνει πιο πολλές

ευθύνες στον εργαζόμενο και τον κάνει να αισθάνεται πιο σημαντικός και ότι υπάρχει μια νέα πρόκληση για αυτόν στην εργασία του. Με αυτό τον τρόπο αυξάνονται το επίπεδο ευθυνών, η αίσθηση σημαντικότητας και αναγνώρισης του εργαζόμενου, όπως επίσης του δίνει νέες προκλήσεις.

➤ **Περιστροφή εργασίας:** ουσιαστικά είναι η περιοδική αλλαγή των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να αφαιρείται το αίσθημα ρουτίνας και βαρεμάρας που οδηγούν στην μηχανική εκπλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων και τις πιθανότητες να αφεθούν και να τα παρατήσουν, να δουλεύουν πια χωρίς νέες προκλήσεις και ευκαιρίες και νέα δεδομένα. Αυτό μπορεί να γίνεται παραδείγματος χάριν μια φορά τον χρόνο για μια εβδομάδα. Ο «κύκλος» αυτός κάνει τους εργαζόμενους πιο προσαρμοστικούς σε νέα δεδομένα και καταστάσεις. Ο εργαζόμενος επίσης, ικανοποιείται και παρακινείται, αφού ξεφεύγει από την συνεχή τυποποιημένη εργασία. Επίσης ο ιδιοκτήτης κερδίζει εργαζόμενους, πιο προσαρμοστικούς, σε συνεχή εγρήγορση, με αυξημένη εκπαίδευση και σε άλλους κλάδους και του είναι πιο εύκολο να κάνει μια αξιολόγηση, αφού μπορεί πολύ εύκολα να δει ποιοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αξίζουν και έχουν περεταίρω δυνατότητες.

## 2.4 Η ψυχολογία των κινήτρων στην εργασία

Συνηθισμένα ερωτήματα που αφορούν στην εργασιακή συμπεριφορά των ανθρώπων είναι τα παρακάτω:

- Γιατί οι άνθρωποι δουλεύουν καταβάλλοντας μερικές φορές τον εαυτό τους (ή παραμελώντας τον εαυτό τους και την οικογένειά τους);
- Γιατί κάνουν ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας; Γιατί επιλέγουν μια εργασία επικίνδυνη ή χωρίς σίγουρο εισόδημα ή με υψηλό ρίσκο ή πολύ ανιαρή ή κατώτερη των προσόντων τους;
- Γιατί συνεχίζουν να κάνουν την ίδια δουλειά κάθε χρόνο ή γιατί σταματούν;
- Γιατί αλλάζουν εργασία όταν έχουν εξοικειωθεί πολύ με τα καθήκοντα της θέσης τους;
- Πώς αντιμετωπίζουν την ανία, την πλήξη ή τις διαρκείς προκλήσεις των νέων τεχνολογικών εξελίξεων στο χώρο τους;

Η περιοχή της ψυχολογίας που μελετά τη γένεση των κινήτρων και τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξή τους έχει πολλά να προσφέρει στην προσπάθεια



ερμηνείας τόσο αυτών αλλά και άλλων παρόμοιων ερωτημάτων. Αυτός είναι και ο λόγος όπου εδώ και πολλά χρόνια οι ψυχολόγοι ενδιαφέρονται για τη μελέτη των κινήτρων στον εργασιακό χώρο [39].

Ειδικότερα, κοινά αποδεκτό είναι ότι η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση της συμπεριφοράς. Η κατανόηση της συμπεριφοράς με τη σειρά της, οδηγεί στη δυνατότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς, πράγμα που την καθιστά ως ένα πρωταρχικό ζητούμενο.

Αν, τώρα, μπορούμε να προβλέψουμε μια μορφή συμπεριφοράς, μπορούμε και να επηρεάσουμε την εκδήλωσή της (να αλλάξουμε τις συνθήκες, να μεταβάλλουμε τα χαρακτηριστικά της). Έχοντας σαν βάση αυτό, μπορούμε να πάρουμε αποφάσεις σχετικά με το πώς να επιλέγουμε τα κατάλληλα άτομα για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας, ποια θα πρέπει να είναι η (μετ)εκπαίδευση των εργαζομένων, ποιος είναι ο πιο κατάλληλος σχεδιασμός εργασίας καθώς και του περιβάλλοντος εργασίας, πώς να συντονίσουμε τις προσπάθειες για αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας ή τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου, κ.ο.κ.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ότι υπάρχει μια στενή σχέση ανάμεσα στις παραμέτρους: κίνητρα– απόδοση–ικανοποίηση από την εργασία. Εάν υπάρξει μεταβολή σε μία από αυτές τις παραμέτρους, τότε θα έχει επίδραση και στις υπόλοιπες [40]. Οι επιδράσεις της ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζουν την προσωπική ζωή αλλά και τη διάθεση του ανθρώπου όσον αφορά το θέμα της συνταξιοδότησής του (όσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται κανείς από την εργασία που κάνει, τόσο πιο απρόθυμος είναι να συνταξιοδοτηθεί).

## **2.5 Τα κίνητρα της συμπεριφοράς**

«Κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει τη δράση» [41]. Για τον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά.

Ως εσωτερικά ορίζονται τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου που ωθούν τον εργαζόμενο στην καταβολή μέγιστης προσπάθειας όπως είναι η ελευθερία δράσης, η μάθηση και η ολοκλήρωση, ενώ ως εξωτερικά ορίζονται οι προσφορές που παρέχει η διοίκηση όπως οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση, και το κύρος. Εξωτερικά κίνητρα θεωρούνται και τα αντικίνητρα όπως οι πειθαρχικές ποινές,

η στέρηση μισθού, και η απόλυση που έχουν ως στόχο τον επηρεασμό της συμπεριφοράς. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημανθεί ότι υπάρχει διάκριση μεταξύ των ανταμοιβών και των κινήτρων. Οι ανταμοιβές παρέχονται για εργασία η οποία έχει εκτελεσθεί με επιτυχία, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον. Υπάρχει βεβαίως η περίπτωση οι ανταμοιβές να λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα.

«Οι περισσότερες ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους, σε ορισμένο βαθμό τουλάχιστον, στον ηδονισμό – στην άποψη, δηλαδή, ότι κάθε ζων οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο» [39]. Βάσει αυτής της θεώρησης κάθε εργαζόμενος τείνει να λαμβάνει αποφάσεις που θα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα και θα αποτρέψουν τα αρνητικά. Οι θεωρίες κινήτρων μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: α) τις θεωρίες των ενστίκτων, β) τις θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και γ) τις γνωστικές θεωρίες.

### **Οι θεωρίες των ενστίκτων**

Οι θεωρίες των ενστίκτων ξεκινούν από τη στιγμή που ο Δαρβινισμός αμφισβήτησε τη μοναδικότητα του ανθρώπινου όντος πιστεύοντας ότι ο άνθρωπος «κουβαλάει» μέσα του μία προϊστορία και την οποία μπορούμε να ερμηνεύσουμε παρατηρώντας άλλους ζώντες οργανισμούς. Πολλές ζωικές συμπεριφορές ερμηνεύονται βάσει των ενστίκτων, όμως συνεχείς παρατηρήσεις και πειράματα κατέδειξαν ότι τελικά το ένστικτο δεν έχει τον καθοριστικότερο ρόλο στην αιτιολόγηση της ανθρώπινης υμπεριφοράς όπως αρχικά είχε υποστηριχθεί.

Ο McDougal όριζε το ένστικτο ως «κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση που οδηγεί τον κάτοχό της να αντιληφθεί ή να προσέξει τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, να νιώσει μία ιδιαίτερου είδους συναισθηματική αναταραχή, όταν βλέπει ένα παρόμοιο αντικείμενο και να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο αναφορικά με το αντικείμενο αυτό, ή τουλάχιστον να νιώσει μία παρόρμηση προς μία παρόμοια ενέργεια» [39]. Σύμφωνα με τον ορισμό κάθε άνθρωπος έχει την προδιάθεση να επιδειξει ορισμένες μορφές συμπεριφοράς (π.χ. φόβο, φθόνο, περιέργεια, αγάπη) αλλά η εκδήλωση των συμπεριφορών εξαρτάται από άλλους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Σταδιακά ο κατάλογος των ενστίκτων που ερμήνευαν την ανθρώπινη συμπεριφορά αυξήθηκε σε τέτοιο βαθμό ώστε να καταγραφούν έξι χιλιάδες διαπιστωμένα ένστικτα, με αποτέλεσμα να υπάρχει ανυπέρβλητη δυσκολία στην ερμηνεία της συμπεριφοράς. Οι θεωρίες των ενστίκτων έχουν δεχθεί αρνητική κριτική από ηθολογικής και βιολογικής πλευράς και έχουν εγκαταλειφτεί σήμερα.

### **Οι Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και οι συμπεριφοριστικές θεωρίες**

Οι θεωρίες της ορμής, που ουσιαστικά υποκαθιστούν τις θεωρίες των ενστίκτων, δέχονται ότι οι αποφάσεις που αφορούν τη συμπεριφορά που εκδηλώνεται στο παρόν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες ή τις αμοιβές που είχε η παρελθούσα συμπεριφορά. Οι παρελθούσες πράξεις που οδήγησαν σε ευχάριστα αποτελέσματα τείνουν να επαναλαμβάνονται, ενώ αποφεύγονται οι πράξεις που οδήγησαν σε δυσάρεστα αποτελέσματα. Έτσι, δημιουργούνται δεσμοί «ερεθίσματος – απόκρισης» που οδηγούν στην επανάληψη συμπεριφορών. Πρόκειται για εκείνο που ο Thorndike ονόμασε «νόμο του αποτελέσματος» ή για αυτό που ο Allport ονόμασε «ηδονισμό του παρελθόντος».

Οι παρελθούσες εμπειρίες ερμηνεύουν μόνο την κατεύθυνση της συμπεριφορά και αδυνατούν να ερμηνεύσουν την προέλευση της ανάγκης που οδηγεί στην εκδήλωση μίας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της ορμής, με κύριο εκπρόσωπο τον Hull, η ανάγκη για μία συμπεριφορά προέρχεται από την έλλειψη ομοιόστασης, δηλαδή από την έλλειψη ισορροπίας των φυσιολογικών λειτουργιών. Για την πλήρη κατανόηση της ομοιόστασης αρκεί να σκεφτούμε ότι σε κατάσταση πείνας δημιουργείται η ανάγκη μείωσης της πείνας ώστε να επέλθει η φυσιολογική ισορροπία. Αυτή η ανάγκη μπορεί να οδήγησε σε διάφορες εκδηλώσεις συμπεριφοράς ανάλογα το άτομο. Ο Hull υποστηρίζει ότι η συνήθεια θα καθορίσει την εκδήλωση της συμπεριφοράς η οποία συναρτάται από την αμειψθείσα παρελθοντική συμπεριφορά, δηλαδή από τους συνδυασμούς «ερεθίσματος – απόκρισης». Συνεπώς, η παρόρμηση για δράση (το κίνητρο), στη θεωρία της ορμής, εξαρτάται από την ένταση της ανάγκης και την ένταση της συνήθειας. Η παραπάνω σχέση είναι πολλαπλασιαστική που σημαίνει ότι εάν μία από τις δύο μεταβλητές ισούται με το μηδέν τότε δεν υπάρχει κίνητρο.

Η θεωρία της ορμής δεν μπορούσε να ερμηνεύσει ικανοποιητικά τα ανθρώπινα κίνητρα διότι υπάρχουν καταστάσεις «ανάγκης» που δεν οδηγούν υποχρεωτικά σε καταστάσεις «ορμής», όπως υπάρχουν και καταστάσεις «ορμής» που δεν προέρχονται από καταστάσεις «ανάγκης». Υπάρχει η περίπτωση να προκύψει μία κατάσταση κινήτρων προς δράση από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα και όχι από κάποια εσωτερική ανάγκη που προκαλεί ανισορροπία. Για παράδειγμα, μπορεί να μην υπάρχει η ανάγκη λήψης τροφής, αλλά παρόλα αυτά το άτομο να προβεί σε κατανάλωση απλώς επειδή είδε σε μία βόλτα κάποιο λαχταριστό φαγητό.

Είναι πλέον πρόδηλο ότι η έμφυτη κληρονομιά του ανθρώπου (ένστικτα και ορμές) δεν επαρκεί για την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Έτσι, το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε στην εκμαθημένη συμπεριφορά δημιουργώντας τη σχολή του συμπεριφορισμού ή μιχεβιορισμού με κύριους εκπροσώπους τον Pavlov και τον Skinner. Σύμφωνα με την παραπάνω σχολή η συμπεριφορά είναι προϊόν μάθησης. Ως μάθηση ορίζεται η σχετικά μόνιμη ή σταθερή μεταβολή στη συμπεριφορά που έχει το άτομο η οποία επέρχεται από την επιβράβευση ή ενίσχυση της νέας συμπεριφοράς. Ο συσχετισμός ανάμεσα στη συμπεριφορά και στο ευχάριστο επακόλουθο της δημιουργεί την εξάρτηση, δηλαδή την τάση επανάληψης της συμπεριφοράς. Διακρίνονται δύο μορφές εξαρτημένης μάθησης ή εξάρτησης: η κλασική εξάρτηση (Pavlov) και η συντελεστική εξάρτηση (Skinner).

Στα πειράματα του Pavlov παραχωρείται ή παραλείπεται η τροφή (αμοιβή) σε σκύλους ανεξάρτητα από το εάν έχουν εκδηλώσει εξαρτημένη συμπεριφορά (έκκριση σιέλου). Η χορήγηση της τροφής μπορούσε να συνεχίσει ή να ισχυροποιήσει την εξαρτημένη συμπεριφορά (έκκριση σιέλου) όταν εμφανιζόταν κάποιο συγκεκριμένο ερέθισμα (ήχος κουδουνιού ή φως). Πάντως οι σκύλοι στα πειράματα του Pavlov δεν επιδείκνυαν συγκεκριμένη συμπεριφορά που να προκαλούσε τη χορήγηση τροφής.

Εν αντιθέσει, στα πειράματα του Skinner η τροφή παραχωρούταν μόνο όταν τα πειραματόζωα επεδείκνυαν συγκεκριμένη συμπεριφορά (πάτημα ενός μοχλού). Ο βαθμός σύνδεσης της συντελεστικής συμπεριφοράς (πάτημα μοχλού) με το ευχάριστο επακόλουθο (λήψη τροφής) εξαρτάται από το βαθμό και τη συχνότητα που η συμπεριφορά αυτή ενισχύεται, κάτι που ο Skinner περιέγραψε ως «όρος ενίσχυσης» αναφερόμενος στις συνθήκες υπό τις οποίες μία συμπεριφορά ενισχύεται, εξαλείφεται ή γενικεύεται.

Ο μηχανιστικός συμπεριφορισμός του Skinner εν μέρει καταρρίπτεται από τη «θεωρία κοινωνικής μάθησης» του Bandura. Βάσει της θεώρησης του, η διαδικασία της ενίσχυσης υποκειμενικοποιείται καθώς συνδέεται με τις νοητικές διαδικασίες του ατόμου το οποίο έχει έναν μοναδικό τρόπο ερμηνείας του περιβάλλοντός του. Έτσι, δίνεται μία εξήγηση στο φαινόμενο εκδήλωσης διαφορετικών συμπεριφορών σε όμοια περιβάλλοντα ή υπό το ίδιο πλέγμα ερεθισμάτων. Η κοινωνική γνωστική θεωρία του Bandura αναδεικνύεται ως μία από τις πιο σημαντικές ψυχολογικές θεωρίες των κινήτρων και αποτελεί σύζευξη μεταξύ συμπεριφοριστικών και γνωστικών θεωριών. Οι γνωστικές θεωρίες θα περιγραφούν στο επόμενο κεφάλαιο.

## **Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς**

Πρωτοπόρος των γνωστικών θεωριών θεωρείται ο Tolman ο οποίος ασχολήθηκε κυρίως με τη συμπεριφορά των ζώων. Η σημαντικότερη όμως προσπάθεια προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς έγινε από τον Γερμανό ψυχολόγο Kurt Lewin.

Ο Lewin υποστηρίζει ότι σε κάθε δεδομένη στιγμή οι άνθρωποι έχουν ορισμένες φυσιολογικές και ψυχολογικές ανάγκες με δύο συνέπειες: α) οι ανάγκες να δημιουργούν στο άτομο μία κατάσταση έντασης που θα το οδηγήσει στην άμβλυνσή της, καταφεύγοντας σε κάποια ενέργεια (συμπεριφορά) και β) οι ανάγκες επιδρούν στη διαβλεπόμενη ελκυστικότητα ορισμένων ενεργειών όσον αφορά τη δυνατότητα άμβλυνσης της έντασης. Η διαβλεπόμενη ελκυστικότητα ονομάζεται σθένος. Όταν διαμορφωθεί το σθένος στο άτομο τότε δημιουργείται ένα πεδίο δυνάμεων γύρω από το αντικείμενο ή τη συμπεριφορά με αποτέλεσμα να κατευθύνεται το άτομο προς τον επιθυμητό στόχο. Όσο περισσότερο πλησιάζει το άτομο στον στόχο του τόσο πιο πολύ αυξάνεται η ένταση των δυνάμεων που το ωθούν προς τα εκεί. Όταν πλέον οστόχος επιτευχθεί τότε μειώνεται η ένταση και η ελκυστικότητα καθώς και οι δυνάμεις που το οδήγησαν προς τα εκεί. Ο Lewin υποστήριξε ότι οι άνθρωποι δεν προβαίνουν σε δράσεις επειδή στο παρελθόν τις έβρισκαν ευχάριστες αλλά επειδή διαβλέπουν στο παρόν ότι υπάρχει κάποια αξία. Έτσι, ενσωματώνονται για πρώτη φορά οι ανθρώπινες σκέψεις και πεποιθήσεις στη δημιουργία κινήτρων συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με την επιστήμη της ψυχολογίας το άτομο επηρεάζεται και επηρεάζεται από το περιβάλλον του. Ο τρόπος με τον οποίο το αντιλαμβάνεται εξαρτάται από τις ανάγκες, τις αξίες και τα κίνητρα του. Σύμφωνα με τον Lewin η συμπεριφορά είναι συνάρτηση του ατόμου και του περιβάλλοντός του ( $B = f(P, E)$ ).

Συγκριτικά με τις θεωρίες της ορμής οι γνωστικές θεωρίες διαφέρουν σε τρία βασικά σημεία: α) είναι ανιστορικές γιατί δεν αποδίδουν σημαντική σπουδαιότητα σε παρελθοντικούς συσχετισμούς «ερεθίσματος – απόκρισης», β) θεωρείται ότι αποτελούν τον «ηδονισμό του μέλλοντος» καθώς οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες επιδρούν σημαντικά και καθορίζουν τη συμπεριφορά και γ) η συμπεριφορά θεωρείται εμπρόθετη και στοχοκεντρική ή στοχοκατευθυνόμενη και όχι μηχανιστική όπως στις θεωρίες της ορμής.

Από τη δεκαετία του 1960 και εφεξής οι θεωρίες των κινήτρων έχουν καταβολές στις γνωστικές θεωρίες επικεντρώνονται δηλαδή στις νοητικές και λογικές διαδικασίες. Στοιχεία όπως η μνήμη, η επαγωγική και η παραγωγική λογική, η επεξεργασία των πληροφοριών είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των γνωστικών θεωριών χωρίς όμως να

έχει καθοριστεί ακόμα επακριβώς ποια από τα παραπάνω στοιχεία είναι σπουδαιότερα σε κάθε κατάσταση κινήτρων συμπεριφοράς.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα κίνητρα δημιουργούνται ύστερα «από τη σύγκριση του πραγματικού με τον δυνατό ή το δεοντικό εαυτό σε μία προσπάθεια να επιτευχθεί αυτό που το άτομο θεωρεί ως ορθό για τον εαυτό του» [42].

## **2.6 Θεωρίες της προσωπικότητας**

Ως προσωπικότητα ορίζεται το σταθερό σύνολο χαρακτηριστικών και τάσεων που καθορίζουν τις ομοιότητες και τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων. Η προσωπικότητα μπορεί να χωριστεί σε δύο υποσυστήματα: τον πυρήνα της προσωπικότητας που περιλαμβάνει τις βασικές της διαστάσεις οι οποίες είναι κοινές για όλους, και την περιφέρεια της προσωπικότητας, τις μοναδικές εκείνες πλευρές κάθε ατόμου που το καθιστούν διαφορετικό από τα άλλα άτομα.

Υπάρχει πληθώρα θεωριών προσωπικότητας όμως καμία από αυτές δεν είναι ευρύτατα αποδεκτή ως ορθή ή έστω καλύτερη συγκριτικά με άλλες. Σε ορισμένα σημεία είναι ευρέως αποδεκτό ότι κάποιες υπερτερούν, σε άλλα σημεία όμως κάποιες άλλες κυριαρχούν όσον αφορά τη γενικότερη αποδοχή. Ο Salvatore Maddi έκανε μία συγκριτική ανάλυση των σημαντικότερων θεωριών της προσωπικότητας και τις συνόψισε σε τρεις κατηγορίες: στις θεωρίες της σύγκρουσης, στις θεωρίες της ολοκλήρωσης και στις θεωρίες της συνέπειας, οι οποίες θα παρουσιαστούν παρακάτω.

### **Οι θεωρίες σύγκρουσης**

Βάσει των θεωριών σύγκρουσης, οι άνθρωποι βρίσκονται συνεχώς ανάμεσα σε αντιμαχόμενες δυνάμεις. Η καθημερινή μας ζωή είναι ένας συμβιβασμός μεταξύ των αντιμαχόμενων δυνάμεων, ένας αδιάκοπος αγώνας να διατηρήσουμε μία κατάσταση ισορροπίας.

### **Οι θεωρίες ολοκλήρωσης του ατόμου**

Οι θεωρίες ολοκλήρωσης δε δέχονται την ύπαρξη δύο αντιμαχόμενων δυνάμεων, υποστηρίζουν ότι τα άτομα έχουν μία μόνο θεμελιώδη δύναμη που τα ωθεί προς την ανάπτυξη και ολοκλήρωση του εαυτού τους, ή την αυτοπραγμάτωση.

Σύμφωνα με τις θεωρίες της ολοκλήρωσης, η αληθινή φύση της προσωπικότητας του ανθρώπου, σχετικά με τον αγώνα του για επιβίωση και ανάπτυξη, είναι συνεπής με τις κοινωνικές απαιτήσεις. Μόνο στην περίπτωση που οι έμφυτες ευκαιρίες ανάπτυξης

ματαιώνονται, τα άτομα γίνονται απροσάρμοστα εκδηλώνοντας καταστροφική συμπεριφορά για τον εαυτό τους και για τους άλλους. Όταν οι άνθρωποι αποδέχονται τον εαυτό τους εκτιμούν και αποδέχονται και τους γύρω τους, το αντίθετο συμβαίνει όταν νιώθουν άξιοι περιφρόνησης.

Οι συγκεκριμένες προσεγγίσεις θεωρούν ότι η ζωή είναι μία εκδήλωση της εσωτερικής φύσης του ανθρώπου.

### **Οι θεωρίες της συνέπειας**

Οι θεωρίες της συνέπειας πρεσβεύουν ότι η προσωπικότητα διδάσκεται από την εμπειρία και αντιπροσωπεύει την ανατροφοδότηση και την αλληλεπίδραση με τον κόσμο.

Μία από τις δημοφιλέστερες θεωρίες συνέπειας είναι η θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας. «Σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας, νιώθουμε την ανάγκη να υπάρχει συνέπεια ανάμεσα στις στάσεις, τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές μας» [43]. Σε περίπτωση ασυμφωνίας παρακινούμαστε να την μειώσουμε, είτε μεταβάλλοντας τις στάσεις και τροποποιώντας τη συμπεριφορά μας, είτε μέσω κάποιας άλλης διανοητικής αναδιάρθρωσης, όπως ο επαναπροσδιορισμός της κατάστασης.

Μία άλλη εξ' ίσου δημοφιλής θεωρία συνέπειας είναι η θεωρία της γνωστικής συμφωνίας του George Kelly, ο οποίος υποστήριζε ότι οι άνθρωποι τείνουν να ενεργούν περισσότερο σαν επιστήμονες που προσπαθούν να κατανοήσουν τον κόσμο τους. Προσπαθούν δηλαδή να προβλέψουν και να ελέγξουν το περιβάλλον τους ερμηνεύοντας την πραγματικότητα. Επομένως, η αντίληψη, ο τρόπος δηλαδή που ερμηνεύουμε τα γεγονότα είναι ο σπουδαιότερος παράγοντας διαμόρφωσης της προσωπικότητάς μας. Τέλος, σύμφωνα με τον Kelly οι προσδοκίες μας για το μέλλον είναι σημαντικότερες από τις παρελθούσες εμπειρίες μας.

### **2.7 Το άγχος ως παράγοντας κινήτρου**

Στην πραγματικότητα αυτό δεν αποτελεί μια θεωρία κινήτρων, όπως αυτές που περιγράφηκαν ως τώρα. Επειδή όμως, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το άγχος επηρεάζει τα κίνητρα επίδοσης, θεωρείται σκόπιμη μια σύντομη αναφορά στη σχέση αυτή, πριν κλείσουμε την περιγραφή των θεωριών προσωπικότητας για τα κίνητρα.

Το άγχος είναι μια δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση ή συνθήκη, η οποία χαρακτηρίζεται από υποκειμενικά αισθήματα έντασης, φόβου και ανησυχίας καθώς και από αυξημένη δραστηριότητα του αυτόνομου νευρικού συστήματος [44]. Μπορεί να διακρίνει κανείς δύο τύπους άγχους:

- (1) Το άγχος ως **κατάσταση** αναφέρεται στην προσωρινή εμπειρία της έντασης, της ανησυχίας και της ενεργοποίησης του αυτόνομου νευρικού συστήματος στην εκάστοτε ειδική συνθήκη. Για παράδειγμα, αυτό τον τύπο άγχους βιώνει ο μαθητής κατά την περίοδο των εξετάσεων, ο υποψήφιος όταν του παίρνουν συνέντευξη για μια θέση, κτλ.
- (2) Το άγχος ως **γνώρισμα προσωπικότητας** αναφέρεται σε σχετικά σταθερές ατομικές διαφορές, δηλαδή, στην προδιάθεση που έχουν τα άτομα να αντιλαμβάνονται ποικίλες καταστάσεις ως απειλητικές και στην τάση που έχουν να αντιδρούν με εκδηλώσεις άγχους κατάστασης. Π.χ., αυτό είναι που διακρίνει τα άτομα που (αυτό)χαρακτηρίζονται «αγχώδη».

Η **σχέση ανάμεσα στο άγχος και την επίδοση** φαίνεται πως δεν είναι γραμμική. Συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι η μέγιστη επίδοση επιτυγχάνεται όταν βιώνουμε άγχος σε ένα μέτριο βαθμό. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί πολύ χαμηλή επίδοση όταν ο βαθμός άγχους που βιώνει κανείς είναι πολύ χαμηλός ή πολύ υψηλός [27]. Με άλλα λόγια, ένας μέτριος βαθμός άγχους, η αίσθηση του επείγοντος, είναι στοιχεία που μας κινητοποιούν. Όταν το άγχος και η αίσθηση του επείγοντος είναι χαμηλή, τότε γινόμαστε αδιάφοροι. Αντίθετα, το υπερβολικό άγχος μας συντρίβει.

Αποκαλυπτική είναι και η **νευροχημεία του άγχους** [45]. Το «καλό» άγχος προκαλεί έκκριση των κατεχολαμινών από τα επινεφρίδια. Αυτό συμβάλει στη διατήρηση της εγρήγορσης, της ηρεμίας και της συγκέντρωσης, πράγμα που με τη σειρά του οδηγεί στην έκκριση της αδρεναλίνης, ουσία που πυροδοτεί την έντονη δράση. Το «κακό» άγχος προκαλεί την έκκριση της κορτιζόλης, ουσία που, όταν φτάσει σε υψηλά επίπεδα, προκαλεί στον οργανισμό διάσπαση της προσοχής, πανικό και σύγχυση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ικανοποίηση στο Εργασιακό Περιβάλλον

#### 3.1 Ιστορική αναδρομή

Η εργασία παίζει καθοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου. Καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον κατηγοριοποιεί σε κοινωνικά στρώματα και άλλα. Για αυτόν τον λόγο η εργασιακή ικανοποίηση, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό θέμα μελέτης για τους ανθρωπολόγους και τους επιστήμονες που ασχολούνται με τον άνθρωπο. Η μελέτη του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης, αποτελεί το πιο σημαντικό θέμα μελέτης της οργανωτικής και βιομηχανικής ψυχολογίας. Και αυτό γιατί έχει συνδεθεί με την ανάγκη και το ενδιαφέρον για την υψηλή αποδοτικότητα και την σταθερότητα και ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Επιστήμονες των τομέων Κοινωνιολογίας και Διοίκησης επιχειρήσεων δίνουν έμφαση στο θέμα αυτό, επειδή θεωρούν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων, συμβάλει κατά κόρων στην αύξηση ή μείωση της αποδοτικότητας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το εργασιακό περιβάλλον και το επάγγελμα του, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας, στην κοινωνική, οικογενειακή και ψυχική υγεία του, αλλά και των ατόμων του στενού και άμεσου περιβάλλοντος.

Τα πρώτα πεδία διερεύνησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, από τις αρχές του 20ου αιώνα, ήταν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί. Η ερευνητική δραστηριότητα συνεχίζεται ακόμη και σήμερα, ενώ υπάρχει και ένας μεγάλος αριθμός ερευνών. Ο Locke σε μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έκανε σε σχέση με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης, αναφέρει πως υπάρχουν περίπου 3.500 άρθρα και διατριβές, ενώ οι Grannly, Smith και Stone, εκτιμούν πως ο αριθμός αυτός έχει αυξηθεί σε πάνω από 5000 άρθρα και διατριβές σχετικές με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον Locke, οι πιο σημαντικοί λόγοι που υπάρχουν τόσες έρευνες και άρθρα, είναι ότι: η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί τελικός στόχος, αφού η ευτυχία είναι βασικός σκοπός στη ζωή του ανθρώπου. Επίσης ένας σημαντικός λόγος που υπάρχουν τόσες έρευνες και βιβλιογραφία σχετικά με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης είναι πως η επαγγελματική ικανοποίηση, επηρεάζει και πολλούς άλλους τομείς της καθημερινής ζωής.

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, οι έρευνες συνδέουν άρρηκτα την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης με τις έννοιες παρακίνησης και ικανοποίησης. Η παρακίνηση

συνδέεται με τις ψυχοσωματικές ανάγκες του ατόμου και λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη που επηρεάζει και τη συμπεριφορά και στάση του ατόμου στην εργασία.

Τη δεκαετία 1980 το ενδιαφέρον για την επιστημονική έρευνα συνεχίζει να υπάρχει όμως σε μικρότερη συχνότητα. Οι λόγοι της μείωσης αυτής είναι πιθανώς ότι οι εμπειρικές έρευνες δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν σε μεγάλο βαθμό τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως την επίδοση.

Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας στους τομείς της οργανικής και βιομηχανικής έρευνας, κινείται σε θέματα που έχουν άμεσες εφαρμογές στο χώρο της εργασίας και προσελκύουν προσοχή από τον εργοδοτικό χώρο. Η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα που ήταν το κύριο ζητούμενο για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι νέες οικονομικές συγκυρίες και η οικονομική ύφεση με τα αυξανόμενα ποσοστά ανεργίας όμως δεν επιτρέπουν πια θεωρητικές έρευνες.

Τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότερες εταιρίες ανά την υφήλιο εξετάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, επειδή αυξάνεται συνέχεια ο αριθμός των επιστημονικών πορισμάτων που συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, τις μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση, τη μεγαλύτερη δέσμευση με την εταιρία και το όραμά της όπως επίσης και τους στόχους της, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων από αυτούς.

Αυτή η νέα πραγματικότητα παράλληλα με τον αυξανόμενο χρόνο εργασίας, αλλά και τη σημαντικότητα των εννοιών όπως επαγγελματική εξουθένωση, αναποτελεσματικότητα και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, έστρεψε τους επιστήμονες για ακόμη μια φορά στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης και του εργασιακού κλίματος [46].

### **3.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός**

Η επαγγελματική ικανοποίηση, δηλαδή η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι άνθρωποι στη δουλειά τους, έχει αποτελέσει για πολλούς επιστήμονες αντικείμενο έρευνας. Μελετώντας το περιεχόμενο της έννοιας αυτής, διαπιστώνει κανείς πως δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός.

Παρόλο που οι έρευνες προσέγγισαν την επαγγελματική ικανοποίηση με άλλο τρόπο η κάθε μια, όλοι τελικά συμφωνούν πως είναι μια πολυδιάστατη έννοια με πολλά επιμέρους στοιχεία που μπορούν να ερευνηθούν.

Σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό του Allport από το 1954, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι « **η στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία**». Ο Herzberg και οι συνεργάτες του από την άλλη, την ερμηνεύουν ως κίνητρο.

Οι Warr και Landy πιστεύουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι κάτι το μη σταθερό. Οι δύο ερευνητές, υπονοούν ότι δεν μπορεί να βρεθεί απόλυτη ικανοποίηση σε έναν εργαζόμενο, γιατί ακόμη και αν υπάρχει, ενδεχομένως να αναστραφεί η επαγγελματική ικανοποίηση λόγω αλλαγής των παραγόντων που την καθορίζουν.

Η εργασιακή ικανοποίηση, συνδέεται άμεσα με την στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία, που απορρέει από τη σύγκριση που κάνει στα οφέλη που αποκομίζει από την εργασία και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει. Όλοι οι ορισμοί που δίνουν έμφαση στο συναισθηματικό τομέα είναι επαρκής, όμως τονίζουν την πρακτική διάσταση της ικανοποίησης, λέγοντας πως η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά. [47] Ο ορισμός που έδωσαν οι Granny, Smith και Stone για την εργασιακή ικανοποίηση, είναι παραπλήσιος με τον ορισμό που διατύπωσε ο Locke στα δυο κλασικά και πολύ σημαντικά έργα του για την εργασιακή ικανοποίηση. Στο άρθρο του «Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση», υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου, προς το έργο που ασκεί, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία. Στο έργο του «Handbook of Industrial Psychology» ο Locke δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των εμπειριών που αποκομίζει ο εργαζόμενος.

Ο Κάντας (1998) θεωρεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία που απαρτίζεται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι γίνεται συνολική μέτρηση της ικανοποίησης, η οποία λαμβάνεται υπόψη από όλα τα επιμέρους στοιχεία.

Ο Spector το 2000 όρισε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι απόρροια των θετικών συναισθημάτων που έχει κάποιος για την εργασία του, ενώ η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι απόρροια των αρνητικών συναισθημάτων του. Ένας αρκετά κοινωνικά αποδεκτός ορισμός είναι αυτός που ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση

ως «τις θετικές και αρνητικές στάσεις για την εργασία του ή για ορισμένες φάσεις αυτής».

Παρά τις πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, λόγω του ότι οι ερευνητές θεωρούν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι κάτι αυτονόητο, ελάχιστοι είναι αυτοί που επιχείρησαν να διατυπώσουν έναν αυστηρό και λειτουργικό ορισμό της.

Με δεδομένη την ανωτέρω διευκρίνιση, ο λειτουργικός ορισμός που θα υιοθετηθεί για την παρούσα εργασία είναι πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι το σύνολο των θετικών στάσεων και συναισθημάτων για συγκεκριμένες πλευρές της εργασίας που απορρέουν από τις συνθήκες της εργασίας. [46]

### **3.3 Επίδραση εργασιακής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές με σκοπό να οριστούν οι διαστάσεις αλλά και οι επιδράσεις της σε διάφορους εργασιακούς χώρους και σε διάφορα επαγγέλματα με τη συμμετοχή επιτελικών και διοικητικών στελεχών. Στις περισσότερες από τις έρευνες αυτές για την εργασιακή συμπεριφορά, η επαγγελματική ικανοποίηση χρησιμοποιείται ως ανεξάρτητη μεταβλητή και αυτό γιατί με τη στάση του το άτομο συντελεί στη διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων, οπότε και παίρνει τη μορφή προσδιοριστικού παράγοντα. Η έρευνα σε αυτήν την περίπτωση σκοπεύει στο πως επιδρά ή επαγγελματική ικανοποίηση στη συμπεριφορά του ανθρώπου στο χώρο εργασίας του, στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητά του αλλά και στις απουσίες και στην κινητικότητα του προσωπικού.

➤ **Παραγωγικότητα και αποδοτικότητα:** το επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων απασχολεί τις επιχειρήσεις, γι' αυτό οι ψυχολόγοι καταβάλουν προσπάθειες για να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας. Ο ικανοποιημένος υπάλληλος δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός γιατί η παραγωγικότητα εξαρτάται και από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. αμοιβή, συνθήκες εργασίας, αναγνώριση). Οι εργαζόμενοι σε κατώτερες θέσεις στο οργανόγραμμα μιας εταιρείας, δεν έχουν τόσες ευκαιρίες για την εκπλήρωση των αναγκών τους για αυτονομία, αναγνώριση, επίτευξη και προσωπική εξέλιξη (εσωτερικές αμοιβές). Τα ευρήματα από σχετικές έρευνες, καταλήγουν στο ότι η εκπλήρωση των εσωτερικών αναγκών οδηγεί στην ικανοποίηση, η οποία οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση. Αντίθετα, έχει φανεί ότι η θετική σχέση μεταξύ της

επαγγελματικής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας είναι πιο ισχυρή σε άτομα με διευθυντικές ή διοικητικές θέσεις, στους ελεύθερους επαγγελματίες και στους εργαζόμενους, των οποίων η δουλειά είναι πολύπλοκη. Την τελευταία δεκαετία, η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας στην εργασία αποτελεί Κατευθυντήρια Γραμμή και της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κάποια ζητήματα που σχετίζονται με υγεία, ασφάλεια και καλύτερη οργάνωση της εργασίας και εξισορρόπηση μεταξύ του επαγγελματικού και ιδιωτικού βίου των εργαζομένων, αποτελούν πρωταρχικό στόχο των κρατών-μελών.

➤ **Απουσίες στο χώρο της εργασίας:** ο δείκτης μέτρησης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και του αριθμού των απουσιών από την εργασία (δηλαδή ως τάση φυγής) είναι αρνητικός. Αυτό δηλαδή σημαίνει, ότι το αποτέλεσμα της μεγαλύτερης ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του είναι οι λιγότερες απουσίες και το αντίστροφο. Πιθανώς να είναι πρόβλημα εάν οι απουσίες είναι αυθαίρετες ή πραγματικά δικαιολογημένες (π.χ. ασθένειες, οικογενειακά προβλήματα κ.λπ.). Τα αίτια της αυθαίρετης απουσίας από την εργασία κρύβονται στα κανονιστικά πρότυπα που υπάρχουν στο χώρο εργασίας και όχι στο ίδιο το άτομο και στο βαθμό ικανοποίησής του. Υπάρχουν λοιπόν οργανισμοί που έχει καλλιεργηθεί «κουλτούρα απουσιών», τύπου τυπικής ή άτυπης παράδοσης, σε ότι αφορά το πόσο συχνά μπορεί να απουσιάζει ένας εργαζόμενος. Υπάρχουν όμως και χώροι εργασίας που οι απουσίες αποδοκιμάζονται τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους, οπότε και λόγου αυτού αποφεύγονται. Συνεπώς, τα αίτια της απουσίας δεν πρέπει να αναζητούνται μόνο στον ίδιο τον εργαζόμενο αλλά και από τι συμβαίνει στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας καθώς επίσης και στην εκάστοτε πολιτική της εταιρείας σχετικά με τις απουσίες. Πολλές έρευνες έρχονται να επιβεβαιώσουν αυτή τη σχέση μεταξύ του υψηλού ποσοστού των απουσιών και την τάση του να παραιτείται, ενώ άλλες υποστηρίζουν ότι όταν η εργασιακή ικανοποίηση είναι σε υψηλά επίπεδα τότε αυτό φαίνεται να συνεισφέρει στη μείωση του αριθμού των απουσιών.

➤ **Η κινητικότητα του προσωπικού:** η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της αποχώρησης του προσωπικού, έχει αποδειχθεί ασθενής, πιθανώς λόγω της οικονομικής κατάστασης και της κατάστασης στην αγορά εργασίας. Οι περίοδοι της οικονομικής κρίσης και των υψηλών ποσοστών ανεργίας είναι οι λόγοι που το προσωπικό δεν αποφασίζει εύκολα να φύγει από μια εργασία, παρόλο που

μπορεί να μην είναι ικανοποιημένο από τη συγκεκριμένη εργασία. Επομένως, ένας σημαντικός παράγοντας που θα καθορίσει τελικά εάν ένα άτομο μείνει ή φύγει από μια δουλειά είναι και οι γενικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και την οικονομία. Δηλαδή, όσο πιο ψηλός είναι ο δείκτης ανεργίας, τόσο πιο αδύναμη είναι η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της κινητικότητας. Πρόσθετοι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν την κινητικότητα του προσωπικού είναι η ηλικία και τα χρόνια εργασίας σε μια εταιρεία. Όσο περισσότερα είναι τα χρόνια εργασίας του εργαζόμενου σε μια εταιρεία, τόσο μειώνεται η πιθανότητα της αποχώρησης και κινητικότητάς του ανεξαρτήτως του επιπέδου ικανοποίησής του. Αυτό εξηγείται διότι, ο εργαζόμενος που εργάζεται για πολλά χρόνια σε μια εταιρεία νιώθει ότι είναι δεσμευμένος να συνεχίσει να εργάζεται εκεί. Επιπλέον, ο εργαζόμενος με τα χρόνια έχει μάθει πολύ καλά τη δουλειά και όλες τις πτυχές της και έχει αποκτήσει εμπειρία, οπότε πιέζεται λιγότερο σε καθημερινή βάση και είναι πιθανό να μην μπορεί να φανταστεί τον εαυτό του σε άλλη δουλειά, πέρα από αυτή που ήδη κάνει. Οι εργαζόμενοι που έχουν θετική προδιάθεση για τη ζωή και είναι αισιόδοξοι, αποχωρούν με μεγαλύτερη ευκολία από μια εταιρεία όταν νιώθουν άσχημα και δεν είναι ικανοποιημένοι, γιατί λόγω της θετικής στάσης τους για τη ζωή, πιστεύουν στον εαυτό τους και πως θα βρουν μια πιο καλή δουλειά που να τους αξίζει και να τους εκφράζει. Αντίθετα οι απαισιόδοξοι, παραμένουν στον οργανισμό παρά την δυσαρέσκεια. Εκτός των άλλων οι εργαζόμενοι που είναι πολύ παραγωγικοί παίρνουν από την εταιρεία κάποιες αμοιβές και αναγνώριση και αυτό με σκοπό η εταιρεία να τους κρατήσει, να τους κινητοποιήσει για περισσότερη αποδοτικότητα κ.α., το αντίθετο συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι καθόλου παραγωγικοί. Κατά συνέπεια, στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας των εργαζομένων υπεισέρχεται το επίπεδο απόδοσής τους στην εργασία. Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με σημαντικές πτυχές της εργασίας όπως για παράδειγμα αυτές της παραγωγικότητας, της μείωσης μισθών, της μείωσης των λαθών στο χώρο εργασίας, της μείωσης στον αριθμός των απουσιών και της πρόθεσης των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Για τους εργοδότες το να είναι κινητοποιημένοι οι εργαζόμενοί τους, είναι σημαντικό γιατί υπάρχουν ενδείξεις ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αποφεύγουν την εργασία τους συχνότερα και είναι πιθανόν να παραιτηθούν. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι επίσης, είναι πιο πιθανό να έχουν επιζήμια συμπεριφορά για την εταιρεία. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να είναι πιο παραγωγικοί και εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά πτώσης της κινητικότητας και των απουσιών από την εργασία [46].

### **3.4 Επίδραση παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση**

Η επαγγελματική ικανοποίηση ερευνάται λοιπόν ως ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με τα προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά του ατόμου, τις διαπροσωπικές σχέσεις του, τις διεργασίες και τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό του χώρο. Η προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολη, γιατί δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός για αυτήν αλλά ούτε και κάποιας τρόπος μέτρησής της. Είναι λοιπόν ένα σύνολο παραγόντων (ατομικοί, οργανωτικοί, πολιτισμικοί, περιβαλλοντικοί) που επηρεάζουν και καθορίζουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

**Οργανωτικοί παράγοντες:** είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και αποδίδονται με τον όρο «πηγές ικανοποίησης», οι οποίες σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας ή με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η εργασία. Ο Warr το 2005 και το 2007 πρότεινε ένα γενικό πλαίσιο ταξινόμησης των σημαντικών εργασιακών χαρακτηριστικών. Η ύπαρξη ή απουσία αυτών προάγει ή μειώνει την επαγγελματική ικανοποίηση και τη γενικότερη εργασιακή και ψυχοσυναισθηματική ευεξία των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Warr, η επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνεται σε εσωγενή ή εξωγενή ικανοποίηση. Συνεπώς, οι αιτίες που διαμορφώνουν υψηλά ή χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο ανταποκρίνονται σε αυτόν το διαχωρισμό. [48],[49]

#### **Παράγοντες εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης**

Οι παράγοντες εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης αναφέρονται στο περιεχόμενο και τις διαστάσεις της εργασίας που αφορούν σε θέματα όπως: την ελευθερία της επιλογής σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης εργασίας, την ποικιλία των δραστηριοτήτων, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, το βαθμό υπευθυνότητας, τις ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο, τη σαφήνεια του εργασιακού περιβάλλοντος, την ανατροφοδότηση, κ.α. Από όλες αυτές τις μεταβλητές, αυτή που μελετήθηκε περισσότερο είναι τα εργασιακά χαρακτηριστικά σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, κυρίως μέσα από το «μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας» (job characteristics model) των Hackman και Oldham (1980). Το μοντέλο αυτό έχει προσφέρει σημαντικά στη θεωρία για την επαγγελματική ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. [50]

Οι βασικότεροι παράγοντες που έχουν διαμορφωθεί, με βάση το παραπάνω μοντέλο, σχετικά με τη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι παρακάτω:

- ❖ Η ποικιλία των διαθέσιμων ικανοτήτων: ο αριθμός των διαφορετικών ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας.
- ❖ Η ταυτότητα του έργου: αν ο εργαζόμενος πραγματοποιεί ένα ολόκληρο έργο ή μέρος του συνολικού έργου.
- ❖ Η σημαντικότητα των επιτελούμενων εργασιών: ο βαθμός που η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία των άλλων ανθρώπων.
- ❖ Η αυτονομία: η δυνατότητα που παρέχει η εργασία στον εργαζόμενο να λειτουργεί ανεξάρτητα και με δικές του πρωτοβουλίες.
- ❖ Η εργασιακή ανατροφοδότηση ή ανάδραση: ο βαθμός που ο εργαζόμενος έχει άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την απόδοσή του στην εργασία.

Μετά από πολλές έρευνες, πιστεύεται ότι στις μέρες μας το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας ισχύει σε μεγάλο βαθμό, όμως όχι όπως ακριβώς οι δημιουργοί του υπέθεσαν.

Προκειμένου να προαχθούν τα συναισθήματα της επαγγελματικής ικανοποίησης, ο Warr προτείνει την εργασία με ευκαιρία για προσωπικό έλεγχο (αυτονομία, ελευθερία επιλογών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και αυτοπροσδιορισμό). Η δουλειά του υπαλλήλου πρέπει να διέπεται από ευκαιρίες για αξιοποίηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του και ποικιλία στο εργασιακό του αντικείμενο. Δηλαδή η ποικιλία στον τόπο και στο περιεχόμενο της εργασίας, η ποικιλία δραστηριοτήτων και δεξιοτήτων και η μη επαναλαμβανόμενη εργασία, αποτελούν χαρακτηριστικά της εργασίας που μπορούν να προάγουν την επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει ακόμα να διέπεται από σαφήνεια ως προς την πληροφόρηση του εργαζομένου για τις συνέπειες που επιφέρουν οι διάφορες συμπεριφορές, την ανατροφοδότηση των έργων, την πληροφόρηση σχετικά με το μέλλον της συγκεκριμένης θέσης, την εργασιακή ασφάλεια, την αποσαφήνιση των εργασιακών καθηκόντων και των απαιτούμενων συμπεριφορών καθώς και τη χαμηλή ασάφεια του εργασιακού ρόλου.

### **Παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης**

Οι παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης αναφέρονται στο γενικότερο πλαίσιο της εργασίας και περιλαμβάνει στοιχεία όπως τα παρακάτω:



- ❖ Ωράριο
- ❖ Ασφάλεια
- ❖ Εργασιακές συνθήκες
- ❖ Οικονομικές απολαβές
- ❖ Εποπτεία από τον προϊστάμενο
- ❖ Διαπροσωπικές σχέσεις
- ❖ Ηγεσία

Το φυσικό περιβάλλον είναι σημαντικό για τον εργαζόμενο, διότι οι ακραίες συνθήκες εργασίας (φωτισμός, θόρυβος, έλλειψη οξυγόνου, θερμοκρασία) επιδρούν τόσο στη ψυχολογία όσο και στην επίδοση του εργαζόμενου.

Σημασία έχει και το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εντάσσονται και οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι. Οι παράγοντες που βοηθούν την επαγγελματική ικανοποίηση να αναπτυχθεί και να επιβιώσει είναι, το να υπάρχουν κοινές αντιλήψεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφιστάμενων, το να υπάρχει κοινωνική υποστήριξη, το να υπάρχει βοήθεια από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να ξεκαθαρίσει τους στόχους του και να μπορεί να λάβει τις σωστές αποφάσεις.

Η επαφή με τους άλλους περιλαμβάνει την ποσότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και την ύπαρξη επαρκούς προσωπικού χώρου, την ποιότητα στις σχέσεις, τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις, την αποτελεσματική επικοινωνία, την απουσία συγκρούσεων, εκφοβισμού ή ενοχλήσεων στις διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και την κοινωνική υποστήριξη.

### **Ατομικοί παράγοντες**

Οι ατομικοί παράγοντες αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου καθώς επίσης και τις προηγούμενες εμπειρίες του, τα οποία επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίησή του.

### **Ηλικία**

Η πλειοψηφία των ερευνών υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται με την πρόοδο της ηλικίας. Οπότε οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι, είναι και πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, σε σχέση με τους πιο νέους εργαζομένους σε ηλικία. Σύμφωνα με έρευνες, οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι διαμορφώνουν

καλύτερη εικόνα για την εργασία τους με το πέρασμα του χρόνου. Επομένως, τα χρόνια υπηρεσίας εκτός των άλλων, φέρνουν και λόγω της εμπειρίας τη γνώση, όσον αφορά το αντικείμενο της δουλειάς του κάθε εργαζόμενου και αυτό οδηγεί σε προσαρμοστικότητα.

Οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι αναφέρουν τη μικρότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Η δυσαρέσκεια τους αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι η νέα γενιά θεωρεί την εργασία ως ένα μέσο για την επίτευξη των προσωπικών της στόχων. Οπότε, όταν ένας εργαζόμενος δουλεύει και με το πέρασμα του χρόνου συνειδητοποιεί τη μεταξύ τους ασυμφωνία όσον αφορά τα όνειρά του και τις ελπίδες του, προσγειώνεται στην πραγματικότητα, απογοητεύεται και το αποτέλεσμα είναι να δυσαρεστείται. Συνεπώς, ο νέος ηλικιακά εργαζόμενος, εγκαταλείπει την εργασία του πιο συχνά σε σχέση με έναν εργαζόμενο σε μεγαλύτερη ηλικία, λόγω της δυσαρέσκειας που του δημιουργείται και αναζητά νέα εργασία.

Άλλες έρευνες εμφανίζουν τη διαφορά του βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων σε χειρωνακτική εργασία και εργασία γραφείου. Οι εργαζόμενοι και οι εργάτες σε χειρωνακτικές εργασίες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους υπάλληλους γραφείου ή και από τους πωλητές (παρά τις όποιες αντιξοότητες του επαγγέλματος). Οι πωλητές επίσης, φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από αυτούς τους εργαζομένους που ασκούν ανώτερα επιστημονικά επαγγέλματα ή επαγγέλματα διοίκησης.

## **Φύλο**

Ενδιαφέρον για τους ερευνητές έχει προκαλέσει η συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας η οποία έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι ενδείξεις που υπάρχουν είναι ότι, τα εργασιακά θέματα που ενδιαφέρουν τις γυναίκες είναι διαφορετικά από εκείνα που ενδιαφέρουν τους άνδρες. Οι πηγές ικανοποίησης για τους άντρες όμως, μπορεί να είναι: η δυνατότητα προβολής του εαυτού τους, η σταθερή δουλειά κ.α.. Οι πηγές ικανοποίησης για τις γυναίκες μπορεί να είναι οι άνετες συνθήκες εργασίας, το αληθινό ενδιαφέρον για τη δουλειά τους, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο δίκαιος προϊστάμενος κ.α. Οι διαφορετικές αυτές πηγές ικανοποίησης για τις γυναίκες εξαρτώνται από το κίνητρο εισόδου, εάν δηλαδή μια γυναίκα επιλέξει να κάνει καριέρα ή να εργάζεται μόνο για να συνεισφέρει στο οικογενειακό εισόδημα.

Από τις έρευνες που έγιναν για να δείξουν τις διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, οι περισσότερες εξ' αυτών, κατέληξαν

σε αποτελέσματα που δείχνουν ότι ελάχιστες διαφορές έως και ανύπαρκτες υπάρχουν μεταξύ τους.

Παρόλα αυτά οι Greenberg & Bacon, υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες όπως και οι μειονότητες, τείνουν να είναι πιο δυσαρεστημένες από την εργασία τους καθώς γίνονται ευκολότερα θύματα διακρίσεων και κατευθύνονται συχνότερα σε δουλειές χαμηλού επιπέδου ή σε θέσεις εργασίας χωρίς περιθώρια ανέλιξης. [51]

### **Μορφωτικό επίπεδο**

Από τις έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την αναλογία μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και μορφωτικού επιπέδου, ένας μεγάλος αριθμός ερευνών, έδειξε ότι τα άτομα με υψηλού επιπέδου μόρφωση αναφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τα άτομα με χαμηλότερου επιπέδου μόρφωση. Μια πιθανή εξήγηση μπορεί να είναι ότι η ανώτερη μόρφωση δίνει τη δυνατότητα στα άτομα για περισσότερες προκλήσεις και αυτονομία. Οι παράγοντες αυτοί σίγουρα έχουν σαν αποτέλεσμα να είναι μεγαλύτερες οι πιθανότητες για εργασιακή ικανοποίηση, διότι βοηθούν να ικανοποιηθεί η ανάγκη για επίτευξη. Άλλες έρευνες πάλι, υποστηρίζουν πως η σχέση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να είναι αρνητική, αφού όσο πιο υψηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο τόσο πιο υψηλές οι προσδοκίες που έχει το άτομο από την εργασία του.

Κάθε επαγγελματίας προσφέρει τις γνώσεις του, τις δεξιότητες και ικανότητές του στον εργασιακό του χώρο, ταυτόχρονα όμως έχει και ορισμένες απαιτήσεις όπως την αναγνώριση, το κύρος, τις οικονομικές απολαβές και τη δυνατότητα εξέλιξης.

Επομένως, εάν η επαγγελματική ικανοποίηση εξεταστεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, θεωρείται μεταξύ άλλων αποτέλεσμα των ατομικών παραγόντων που επικρατούν στο χώρο εργασίας και έχουν σχέση είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία είτε με το περιεχόμενο της. Η συσχέτιση όμως των χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου με την εργασία του είναι πολύ δύσκολη και επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου.

Η εργασία είναι πολύπλευρη από φύση της και έχει πολλές εκφάνσεις. Τα άτομα που ικανοποιούνται με μία από τις εκφάνσεις της εργασίας, συνήθως ικανοποιούνται και με τις υπόλοιπες. Άλλες πάλι έρευνες λένε το αντίθετο, ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν ικανοποιηθεί με κάποιες όψεις της εργασίας και με κάποιες άλλες να μην έχουν ικανοποιηθεί.

Εν κατακλείδι, όταν η επαγγελματική ικανοποίηση διερευνάται ως εξαρτημένη μεταβλητή, υπάρχει ένα σύνολο προσδιοριστικών παραγόντων που διακρίνονται σε:

- παράγοντες εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης, οι οποίοι αναφέρονται στο περιεχόμενο και τις διαστάσεις της εργασίας
- παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης, οι οποίοι αναφέρονται στο γενικότερο πλαίσιο άσκησης της εργασίας και
- ένα σύνολο ατομικών παραγόντων, οι οποίοι σχετίζονται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, δηλαδή την ηλικία, το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο, οι οποίοι επηρεάζουν και καθορίζουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων [46].

### **Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση κατά Locke**

Μια διαφορετική σειρά παραγόντων, πρότεινε ο Locke το 1976, σύμφωνα με τον οποίο, οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί για τη διαμόρφωση και την επέκταση της εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου:

- ❖ η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή,
- ❖ να υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και αμοιβής και να αμείβεται η καλή απόδοση, η αμοιβή αφορά κάθε είδους παροχή-αμοιβή π.χ. λεκτική αμοιβή, έπαινος και άλλες επιπρόσθετες αμοιβές χρηματικές και μηαλλά και σε οποιονδήποτε τομέα απόδοσης,
- ❖ να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον, τη διαμόρφωση του χώρου κ.α.,
- ❖ να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και βοήθεια σε αυτούς, όποια στιγμή και αν τη χρειαστούν κατά την εκτέλεση του έργου τους,
- ❖ να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας μεταξύ των συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων,
- ❖ να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους, τη διασφάλιση της εργασίας τους και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους,
- ❖ να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και ιδιαίτερα στους τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά,

- ❖ να υπάρχει σαφήνεια των ρόλων ως προς τις προσδοκίες από τη διοίκηση και από τους εργαζόμενους,
- ❖ να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να παίρνει πρωτοβουλίες και να έχει αυτονομία όσο το δυνατόν σε μεγαλύτερο βαθμό και
- ❖ να υπάρχει το αίσθημα δικαιοσύνης ως προς τις αμοιβές των εργαζομένων [46].

### 3.5 Επαγγελματική Εξουθένωση - Απόρροια της απουσίας της εργασιακής ικανοποίησης

Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δε βιώνει επαγγελματική ικανοποίηση για μεγάλο χρονικό διάστημα, εκτίθεται σε καταστάσεις άγχους (π.χ. έλλειψη συνεργασίας ή επικοινωνίας με συναδέλφους ή ανώτατα διοικητικά στελέχη) και όταν η πίεση μετατρέπεται σε άγχος, το σημείο αυτό βέβαια διαφέρει από τον έναν εργαζόμενο στον άλλο όμως όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ένα τέτοιο σημείο, τότε εμφανίζεται το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης [52]. Σύμφωνα με την Lawson (1978), ένας στους έξι εργαζόμενους υποφέρει από άγχος, παρόλα αυτά όμως δεν ακολουθεί θεραπεία. Αναφέρει επίσης «Η ανησυχία και η ένταση δεν προσβάλλει μόνο τους διευθυντές αλλά και τα χαμηλότερα στρώματα της ιεραρχίας». [53]

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια ψυχολογική διαδικασία συναφής και στενά συνδεδεμένη, αλλά όχι και ταυτόσημη με το επαγγελματικό άγχος. Ήδη από το 1975 ο Freudenberger, μετά από παρατηρήσεις που έκανε σε βαθμίδες κοινωνικών επαγγελμάτων, περιέγραψε αυτό το φαινόμενο και το ονόμασε «εργασιακή κόπωση προσωπικού» ή “stuff burn out”. Παρατήρησε ότι οι πολυάσχολοι άνθρωποι και αυτοί που έχουν μεγάλο μερίδιο ευθύνης σε μια συγκεκριμένη εργασία, παρουσίαζαν συμπτώματα υπνηλίας, σωματικής εξάντλησης, έξαψη και γινότουσαν μεροληπτικοί, καχύποπτοι, με αρνητικές στάσεις απέναντι στον πελάτη και στην εργασία τους. Συχνά, αυτά τα συμπτώματα εξελίσσονταν σε κατάθλιψη. [54]

Η Cristine Maslach το 1982, η οποία ήταν ερευνήτρια του Πανεπιστημίου της Καλιφόρνια και έχει συνδέσει το όνομά της με το σύνδρομο “burn out”, μετά από συνεχή έρευνα, διατύπωσε έναν πιο αποδεκτό ορισμό. Το περιγράφει ως **«σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντλησης στα πλαίσια του οποίου ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του και παύει να αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά του, ενώ παράλληλα αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό του και την εργασία του»**.

Διάφορες ομάδες επαγγελματιών τα τελευταία χρόνια έχουν μελετήσει την επαγγελματική εξουθένωση. Οι επαγγελματίες αυτοί ασχολούνται με την προσφορά των υπηρεσιών στον άνθρωπο, μια κατεύθυνση που απαιτεί μεγάλη ψυχολογική εμπλοκή, γεγονός που τους κάνει να εμφανίζουν μετά από κάποια χρόνια, έντονα συμπτώματα ψυχολογικής εξουθένωσης.

Μετά από μελέτη που έκαναν οι Marshall & Barnett το 1993 σε σχέση με τους παράγοντες που προκαλούν στρες, όπως η μικρή δικαιοδοσία στη λήψη αποφάσεων, ο φόρτος εργασίας, η έλλειψη προκλήσεων και οι μειωμένες δυνατότητες παροχής και λήψης βοήθειας, παρατηρήθηκε ότι μεγαλύτερη επίδραση στην υγεία των εργαζομένων ασκεί ο τύπος του εργασιακού περιβάλλοντος, παρά όλοι οι υπόλοιποι ατομικοί παράγοντες.

Από την άλλη μεριά ο Cherniss (1993), πιστεύει πως οι αιτίες ύπαρξης του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους είναι το παρατεταμένο άγχος και οι υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις. Στη θεωρία και το μοντέλο του επίσης, σημαντική θέση κατέχουν και οι διάφορες πηγές άγχους από το εργασιακό περιβάλλον και από το άτομο αυτό καθεαυτό.

Σε μια έρευνα που πραγματοποίησε η Μόττη-Στεφανίδη το 1999 στο ειδικό προσωπικό σχολικών ομάδων ΑΜΕΑ και ομάδων ιατροπαιδαγωγικών κέντρων, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι εμφάνιζαν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και αποπροσωποποίησης καθώς και μέτρια επίπεδα προσωπικής επίτευξης. Όσο πιο διαφορετικό δηλωνόταν το θεωρητικό υπόβαθρο των ειδικών που εργαζόνταν μαζί, τόσο υψηλότερη ήταν η αποπροσωποποίηση. Τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης στον Ελληνικό πληθυσμό δεν είναι τόσο υψηλά όσο στον Αμερικανικό πληθυσμό του δείγματος. Η συγκεκριμένη ερευνήτρια θεωρεί πως ο Έλληνας εργαζόμενος έχει ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς και αυτοί αποτελούν υποστηρικτικό στοιχείο γι' αυτόν. Επιπλέον, τα αποτελέσματά της έδειξαν ότι ο χώρος εργασίας έχει επίδραση σε ορισμένες διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και ότι οι νεότεροι παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης και συναισθηματικής εξάντλησης από τους εργαζόμενους με μεγαλύτερη ηλικία. Επιπρόσθετα, όσο μεγαλύτερη η έλλειψη των εξειδικευμένων γνώσεων τόσο υψηλότερη ήταν η προσωπική επίτευξη και από την άλλη μεριά, όσο περισσότερο φόρτο εργασίας δήλωναν οι εργαζόμενοι, τόσο χαμηλότερη ήταν η προσωπική τους επίτευξη. Ταυτόχρονα, όσο μεγαλύτερο το πρόβλημα του καταμερισμού εργασίας, του φόρτου εργασίας και της σύγκρουσης των αρμοδιοτήτων, τόσο μεγαλύτερη ήταν η συναισθηματική εξουθένωση. [55]

Συνεπώς, από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επαγγελματική εξουθένωση δεν είναι κάτι που υπάρχει ή δεν υπάρχει, αλλά μια κατάσταση συνεχής και αθροιστική. Οι έννοιες της επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής εξουθένωσης έχουν σαφώς διαφορετικές αιτίες και διαφορετικό περιεχόμενο, αν και κάποιοι παράγοντες

που επηρεάζουν τη μια έννοια επηρεάζουν και την άλλη και κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Η σχέση των δυο εννοιών είναι πολύπλοκη. Η μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει στην επαγγελματική εξουθένωση, αλλά μπορεί να εμφανιστεί και ανεξάρτητα από αυτήν. Χωρίς να αποκλείεται το ενδεχόμενο να ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή η επαγγελματική εξουθένωση να οδηγήσει στην μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση. Επίσης πιθανό είναι η επαγγελματική εξουθένωση και η επαγγελματική ικανοποίηση να είναι αποτέλεσμα των συνθηκών στην εργασία. Οι θεωρίες και οι ορισμοί που έχουν ήδη διατυπωθεί για την επαγγελματική ικανοποίηση, τα μοντέλα ερμηνείας της και οι συνέπειες από την απουσία της, αφορούν όλους τους εργαζόμενους οποιουδήποτε επαγγέλματος και κλάδου [46].



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Μεθοδολογία και Αποτελέσματα

#### 4.1. Σκοπός και μέθοδος της έρευνας

Αυτή η έρευνα έχει σκοπό να αποτυπώσει, σε αυτό το περιβάλλον που βρίσκεται αυτή τη στιγμή η χώρα, τη γνώμη που έχουν οι εργαζόμενοι στις φαρμακευτικές εταιρείες, σχετικά με το κατά πόσο τα κίνητρα, ανεξαρτήτως είδους, και το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται μπορούν να τους επηρεάσουν και να τους κάνουν να αποδώσουν περισσότερο στην εργασία τους. Αναλυτικότερα, η προσπάθεια αφορά στο να διαπιστωθούν, όσο το δυνατόν καλύτερα, τα συναισθήματα των εργαζομένων και το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης ή ανασφάλειας, που νιώθουν στο χώρο όπου εργάζονται.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους φαρμακευτικών εταιρειών θέτοντάς τους ερωτήσεις μέσω ενός ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 28 ερωτήσεις και χρησιμοποιήθηκε για κάποιες ερωτήσεις η ψυχομετρική κλίμακα των πέντε σημείων του LIKERT (καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ). Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε αυτού του είδους η μέθοδος έρευνας, είναι διότι μέσω αυτού μπορεί να περιγραφεί το πρόβλημα και οι παράμετροι που σχετίζονται με αυτό, με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια που δεν οδηγούν σε λάθος συμπεράσματα, αντίθετα με αυτή τη μέθοδο συλλέγονται και αποκωδικοποιούνται γρήγορα τα αποτελέσματα. Ο αριθμός των εργαζομένων στον οποίο δόθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν 45 άτομα.

Η διαδικασία περιλάμβανε τα ακόλουθα βήματα.

1. Σύνταξη του ερωτηματολογίου
2. Παράδοση των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους των επιχειρήσεων
3. Παροχή απαραίτητου χρόνου ώστε να μελετηθούν τα ερωτηματολόγια.
4. Παραλαβή των απαντημένων ερωτηματολογίων.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι επιλέχθηκε να δοθούν τα ερωτηματολόγια κυρίως σε στελέχη-υπεύθυνους τμημάτων και όχι σε ιατρικούς επισκέπτες.

Σκοπός της έρευνας ήταν η μελέτη των παραγόντων παρακίνησης σε εργαζόμενους των φαρμακευτικών εταιρειών καθώς και η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία τους. Διερευνώντας το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, διαπιστώνονται οι τομείς στους οποίους μπορεί να επέμβει η διοίκηση ώστε να αυξήσει την

παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη, όπως προαναφέρθηκε σε εργαζόμενους φαρμακευτικών εταιρειών κατά το χρονικό διάστημα 20 Σεπτεμβρίου 2018 – 18 Οκτωβρίου 2018 και για την πραγματοποίησή της κατανεμήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο σε συνολικά 45 εργαζόμενους. Η συμπλήρωσή του ήταν ανώνυμη και δεν είχε υποχρεωτικό χαρακτήρα, επομένως έγκειτο στη διαθεσιμότητα και τη βούληση κάθε εργαζόμενου εάν θα απαντήσει. Η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε κυρίως σε μέλη της Ελληνικής Εταιρείας Φαρμακευτικού Management (Ε.Ε.Φα.Μ.). Απεστάλησαν σε μέλη/εκπροσώπους των ομάδων της Ε.Ε.Φα.Μ. διαφόρων αντικειμένων, όπου αυτοί έκαναν τη διανομή στα υπόλοιπα μέλη των ομάδων και συγκεντρωτικά παρελήφθησαν από την ερευνήτρια.

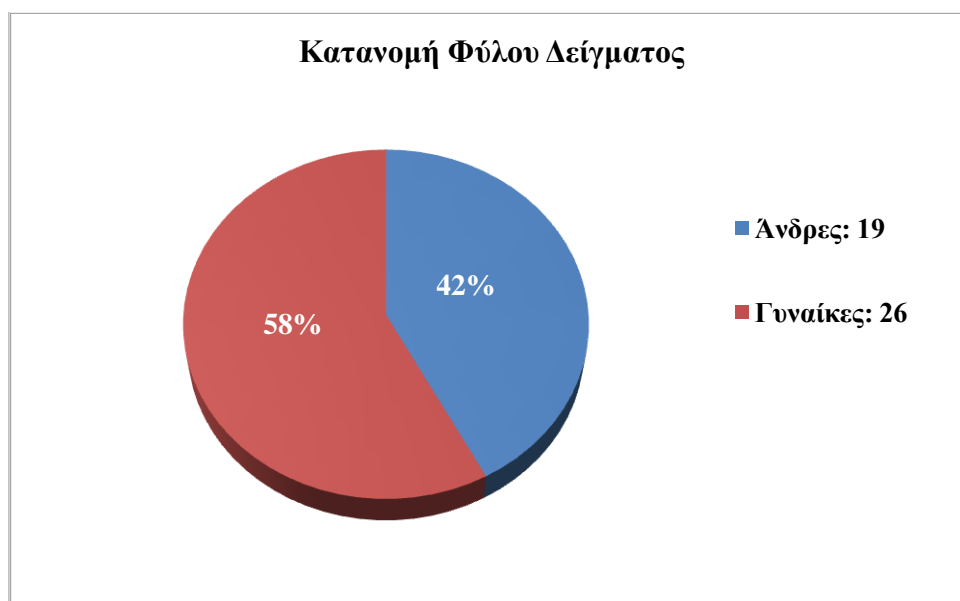
Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο ομάδες κλειστού τύπου ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του υπό έρευνα δείγματος. Συγκεκριμένα, ζητήθηκαν πληροφορίες για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση εργασίας αλλά και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας. Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων περιλαμβάνει 22 ερωτήσεις που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Στις ερωτήσεις αυτές χρησιμοποιήθηκε η ψυχομετρική κλίμακα των πέντε σημείων του Likert (καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ, πάρα πολύ).

Μετά τη συλλογή, τον έλεγχο και την ανάγνωση των ερωτηματολογίων έγινε κωδικοποίηση και εισαγωγή των στοιχείων στο πρόγραμμα λογιστικού φύλλου Microsoft Office Excel 2011. Έτσι προέκυψαν τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία απεικονίζονται διαγραμματικά σε κάθε ερώτηση. Το πλήρες ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στο παράρτημα της εργασίας.

## 4.2 Αποτελέσματα της έρευνας

Το θέμα μας για τη συγκεκριμένη εργασία είναι να διερευνήσουμε τις απόψεις του δείγματός μας, το οποίο αφορά σε εργαζόμενους φαρμακευτικών εταιρειών, καθώς και την περιρρέουσα ατμόσφαιρα σχετικά με το θέμα των κινήτρων, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από 45 ανθρώπους εκ των οποίων οι 19 είναι άντρες και οι 26 είναι γυναίκες και αφορά σε εργαζόμενους από διάφορες θέσεις σε φαρμακευτικές εταιρείες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διάστημα 4 εβδομάδων από τις 20/09/2018 μέχρι τις 18/10/2018. Τα αποτελέσματα του Α΄ Μέρους με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος παρουσιάζονται στα **διαγράμματα 1-6**, ενώ τα αποτελέσματα του Β΄ Μέρους παρουσιάζονται στα **διαγράμματα 7-28**.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1



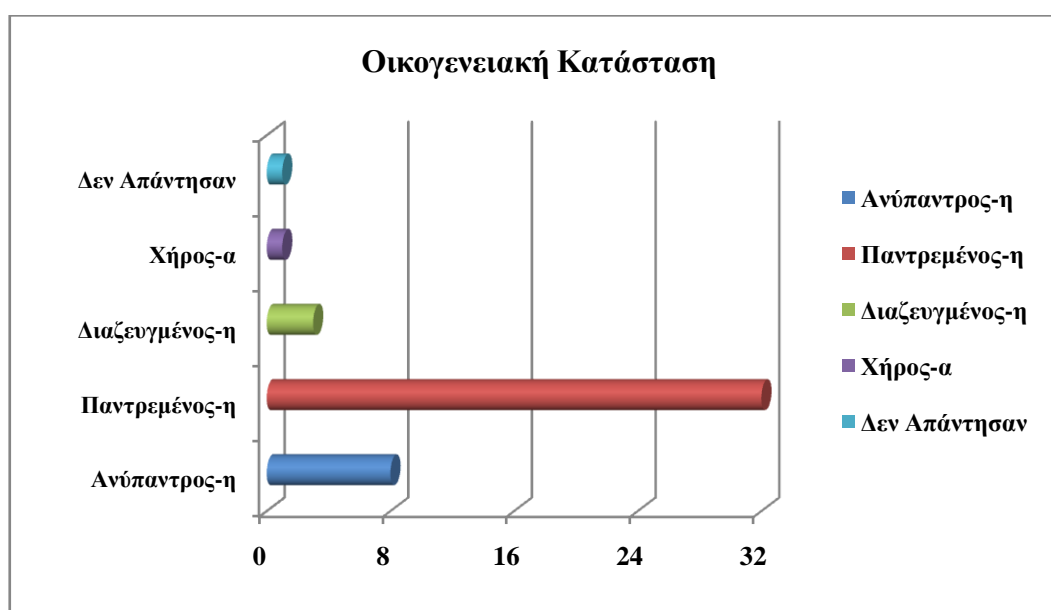
Σχετικά με το δείγμα της έρευνας παρατηρούμε ότι το ποσοστό των συμμετεχόντων αντρών και γυναικών είναι σχετικά κοντά, με το ποσοστό των γυναικών να υπερτερεί ελαφρώς. Οι άντρες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 19 και οι γυναίκες 26, με ποσοστά 42% και 58% αντίστοιχα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2



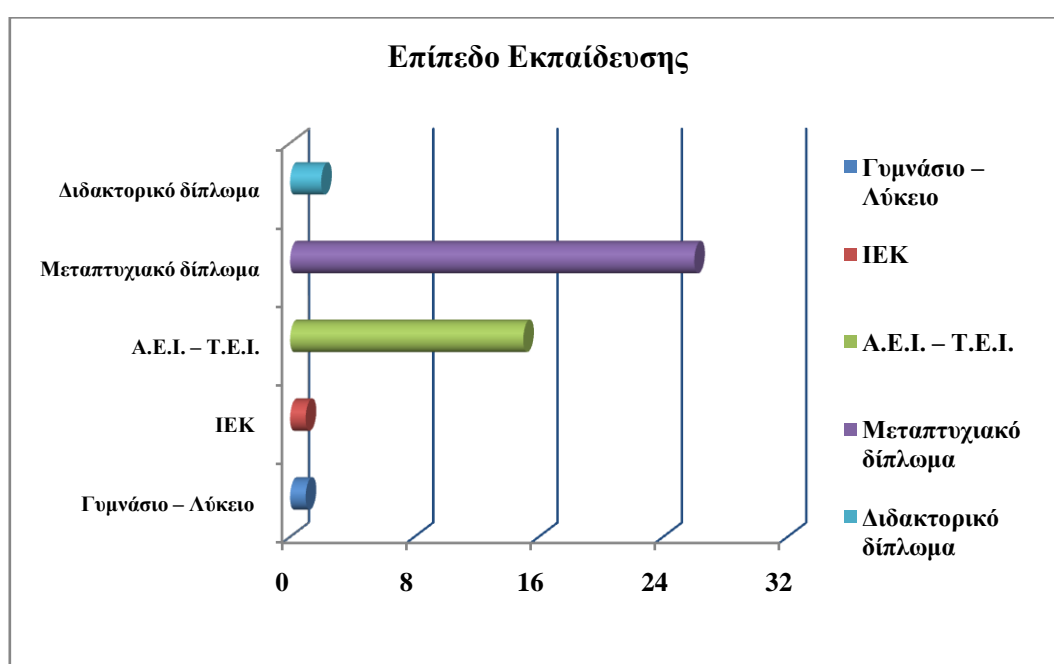
Όσον αφορά την ηλικιακή κατανομή του δείγματος, παρατηρούμε ότι οι 29 από τους 45 συμμετέχοντες είναι στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 36-50 ετών δηλαδή το συντριπτικό ποσοστό του 64,4% των συμμετεχόντων. Με μεγάλη απόκλιση από το αμέσως επόμενο ποσοστό που ήταν οι συμμετέχοντες των ηλικιακών ομάδων 26-35 ετών και 50 και άνω μεταξύ των οποίων υπήρξε ισοψηφία με ποσοστό μόλις 17,8%, δηλαδή 8 συμμετέχοντες, για την κάθε ηλικιακή ομάδα αντίστοιχα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3



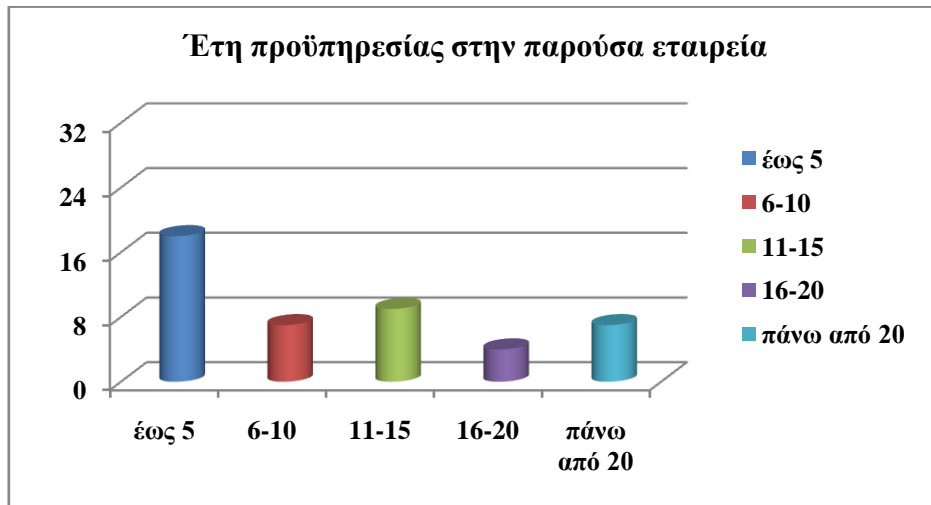
Στην παρούσα ερώτηση εξετάσαμε την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Η συντριπτική πλειοψηφία του 71,1% δηλαδή οι 32 εκ των ερωτηθέντων είναι παντρεμένοι. Ακολουθεί η ομάδα των ανύπαντρων με ποσοστό 17,8% και η ομάδα των διαζευγμένων με ποσοστό 6,7%, δηλαδή 8 και 3 εκ των συμμετεχόντων αντίστοιχα. Τέλος, ακολουθεί η ομάδα των χήρων με ποσοστό 2,2% και αυτών που δεν απάντησαν με ποσοστό 2,2%, δηλαδή από 1 συμμετέχοντα για την κάθε ομάδα.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4



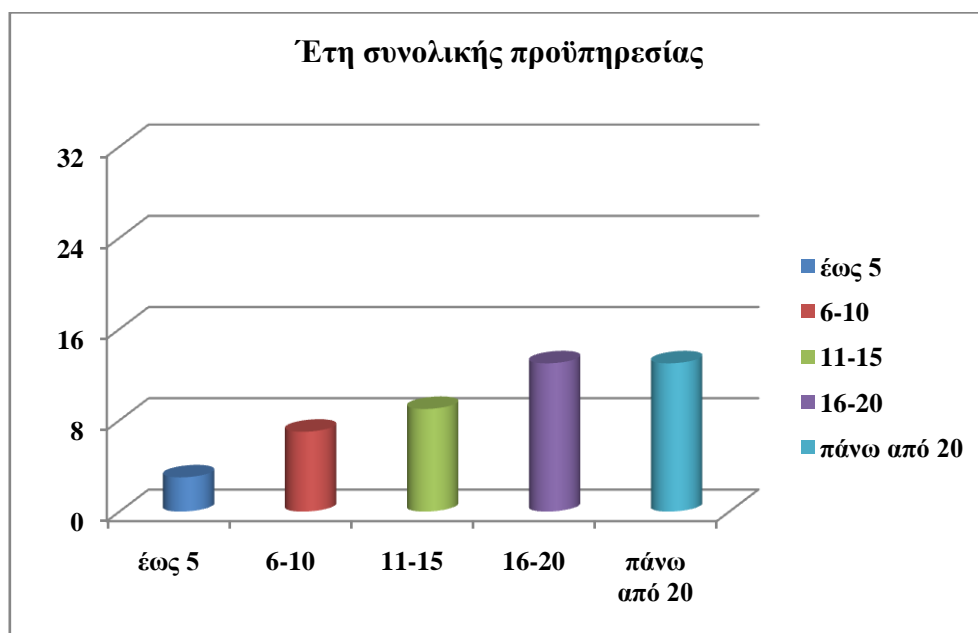
Στο **διάγραμμα 4** παρουσιάζονται αποτελέσματα για το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Παρατηρούμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό ύψους 57,8% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και το 33,4% έχουν τελειώσει κάποιο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, δηλαδή 26 και 15 από τους 45 συμμετέχοντες αντίστοιχα. Το 4,4% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, δηλαδή 2 συμμετέχοντες και τέλος, αυτοί που έχουν σπουδάσει σε ΙΕΚ και έχουν τελειώσει το γυμνάσιο ή λύκειο έχουν από 2,2% , δηλαδή από 1 συμμετέχοντα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5



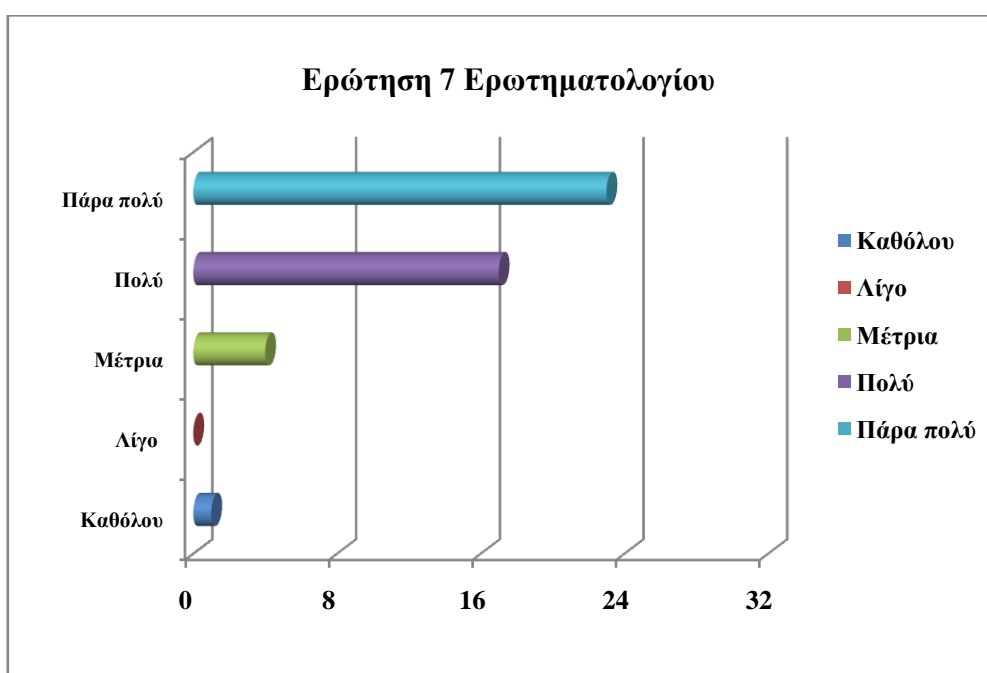
Στην ερώτηση για τα έτη υπηρεσίας των ερωτηθέντων στην παρούσα εργασία το 40%, δηλαδή 18 από τους ερωτηθέντες, ανήκει στην ομάδα έως 5 έτη. Το 20%, δηλαδή 9 από τους ερωτηθέντες, ανήκει στην ομάδα μεταξύ 11-15 έτη. Ισοψηφία με ποσοστό από 15,5% ανήκει στις ομάδες 6-10 έτη και πάνω από 20 έτη, δηλαδή 7 από τους ερωτηθέντες και τέλος στην ομάδα μεταξύ 16-20 έτη ανήκει το 9%, δηλαδή 4 εκ των ερωτηθέντων.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6



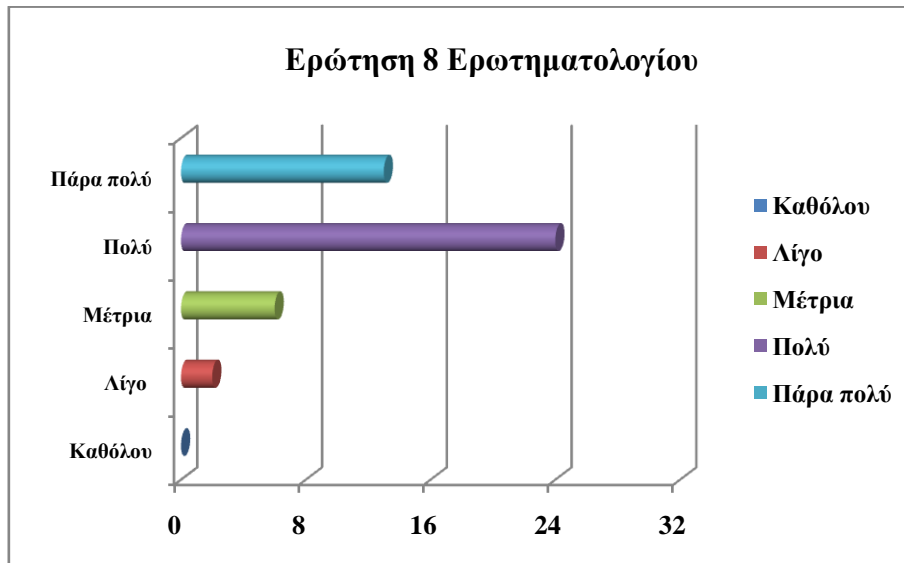
Στην τελευταία ερώτηση του Α΄ Μέρους δηλαδή των δημογραφικών στοιχείων σχετικά με τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, υπάρχει ισοψηφία μεταξύ των ομάδων 16-20 έτη και πάνω από 20 έτη με ποσοστό από 28,9%, δηλαδή από 13 συμμετέχοντες στην κάθε ομάδα. Ακολουθεί η ομάδα των 11-15 ετών με ποσοστό 20%, η ομάδα των 6-10 ετών με ποσοστό 15,5% και η ομάδα έως 5 έτη με ποσοστό 6,7%, δηλαδή 9, 7 και 3 από τους 45 συμμετέχοντες αντίστοιχα.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7



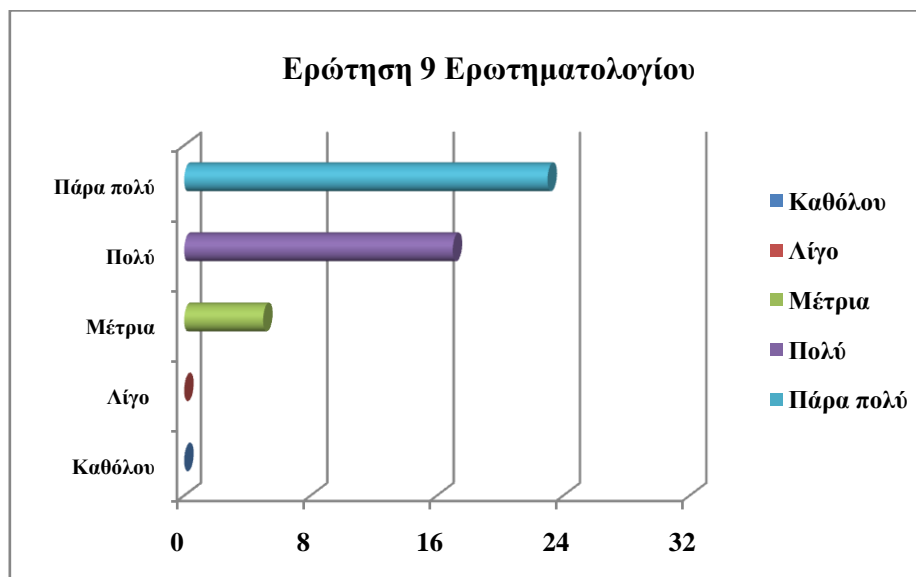
Στην ερώτηση 7 που αναφέρεται στο εάν η θέση εργασίας των ερωτηθέντων ήταν επιλογή τους παρατηρούμε ότι, τα υψηλότερα ποσοστά συγκέντρωσαν οι απαντήσεις «πάρα πολύ» και «πολύ» με ποσοστά 51,1% και 37,8% αντίστοιχα, δηλαδή 23 και 17 από τους 45 ερωτηθέντες. Ακολουθούν με 8,9% οι ερωτηθέντες που απάντησαν «μέτρια» και 2,2% αυτοί που απάντησαν «καθόλου», δηλαδή 4 και 1 εκ των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Η απάντηση «λίγο» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8



Στην ερώτηση 8 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι φιλόδοξοι παρατηρούμε ότι, το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «πολύ» με ποσοστό 53,3% και ακολουθεί με ποσοστό 28,9%, η απάντηση «πάρα πολύ» δηλαδή 24 και 13 από τους 45 ερωτηθέντες αντίστοιχα. Ακολουθεί με 13,3% αυτοί που απάντησαν «μέτρια» και 4,4% αυτοί που απάντησαν «λίγο», δηλαδή 6 και 2 εκ των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Η απάντηση «καθόλου» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

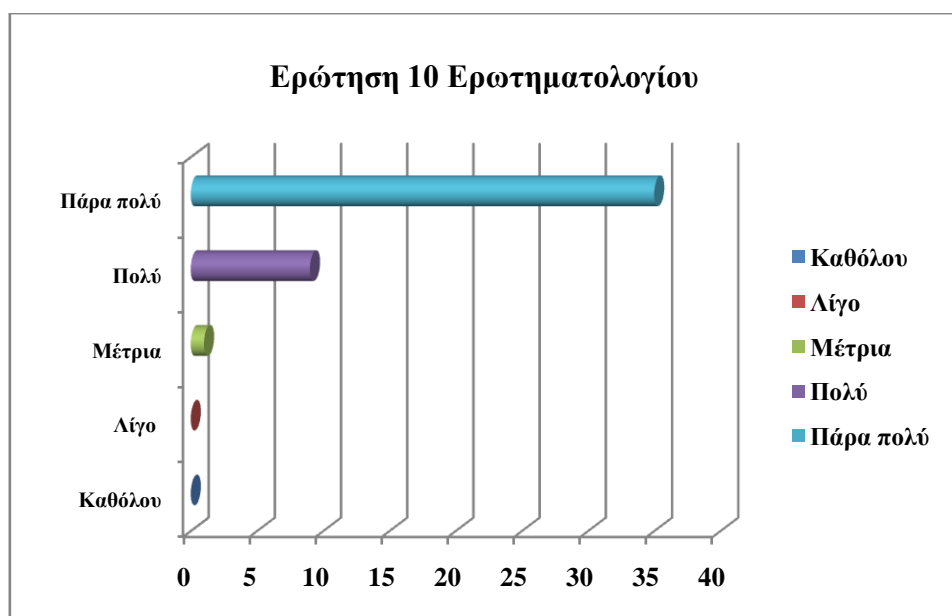
## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9





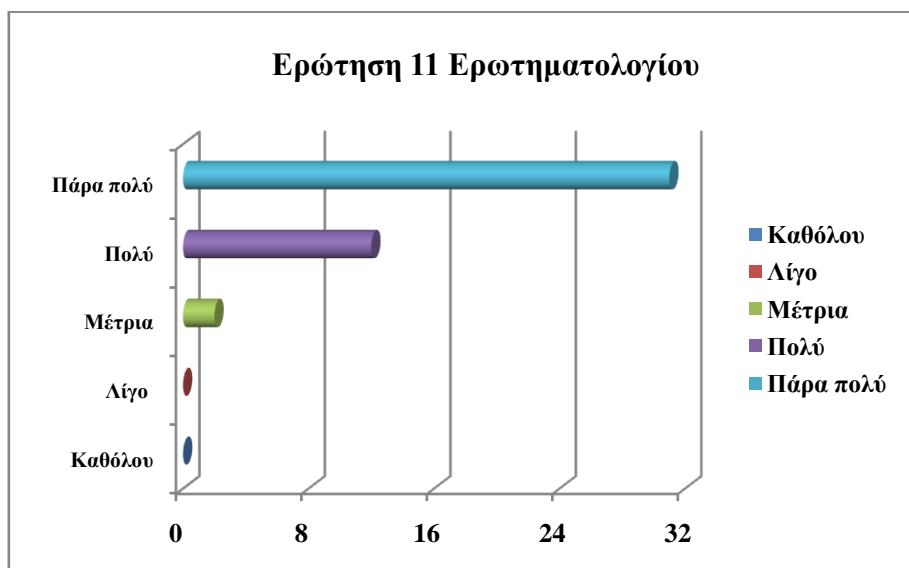
Στην ερώτηση 9 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι προσηλωμένοι στο στόχο της εταιρείας που εργάζονται παρατηρούμε ότι, το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσε η απάντηση «πάρα πολύ» με ποσοστό 51,1% και ακολουθεί η απάντηση «πολύ» με ποσοστό 37,8%, δηλαδή 23 και 17 εκ των 45 ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Ακολουθούν με 11,1% αυτοί που απάντησαν «μέτρια», δηλαδή 5 εκ των ερωτηθέντων. Οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10



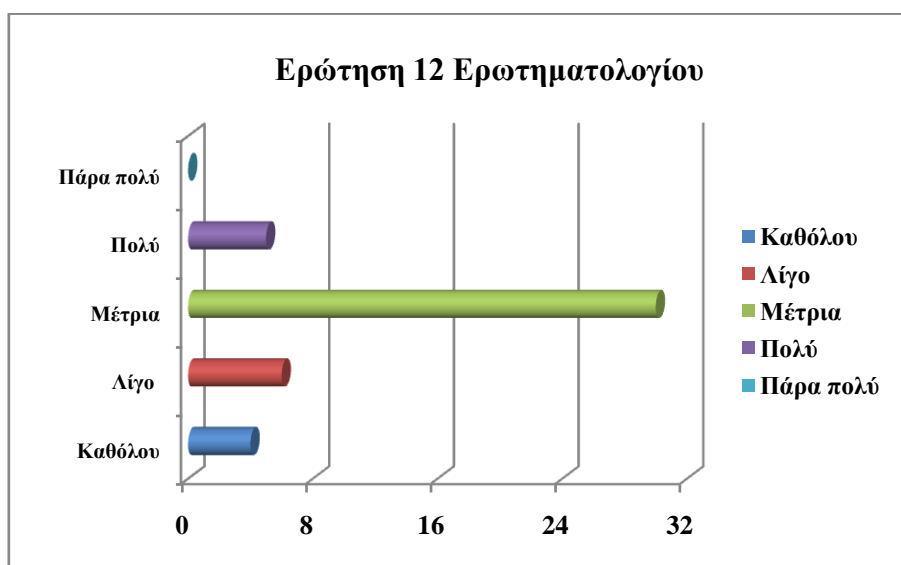
Στην ερώτηση 10 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες είναι άτομα που προσπαθούν να πετύχουν τους ατομικούς στόχους που έχουν θέσει παρατηρούμε ότι, το ποσοστό που συγκέντρωσε η απάντηση «πάρα πολύ» είναι συντριπτικό, ύψους 77,8%, δηλαδή 35 από τους 45 ερωτηθέντες. Ακολουθούν οι απαντήσεις «πολύ» και «μέτρια» με ποσοστά 20% και 2,2%, δηλαδή 9 και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11



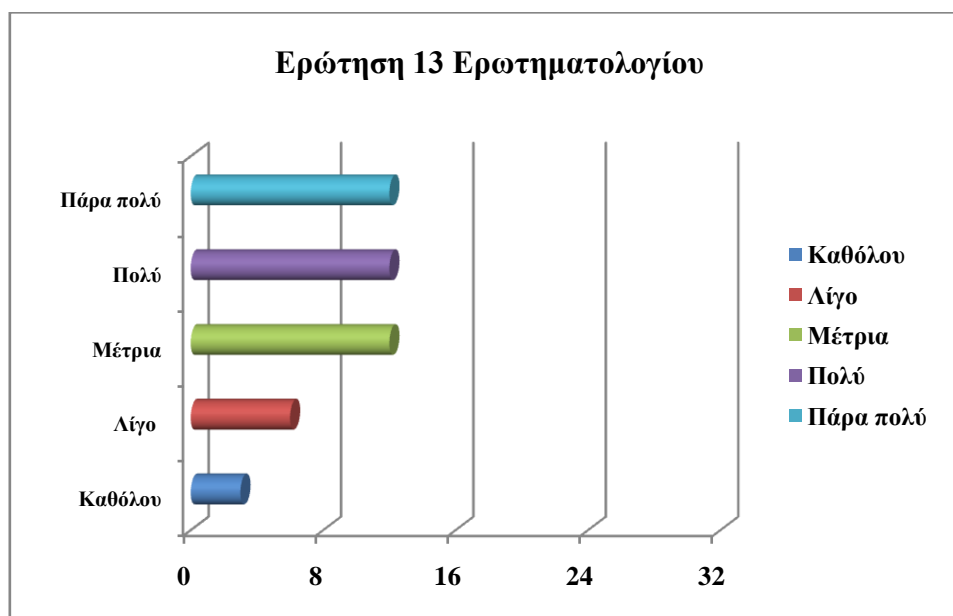
Στην ερώτηση 11 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για θέματα που αφορούν την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας τους παρατηρούμε ότι, το υψηλότερο ποσοστό το συγκέντρωσε η απάντηση «πάρα πολύ» ύψους 68,9%, δηλαδή 31 από τους 45 ερωτηθέντες. Ακολουθούν οι απαντήσεις «πολύ» και «μέτρια» με ποσοστά 26,7% και 4,4%, δηλαδή 12 και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12



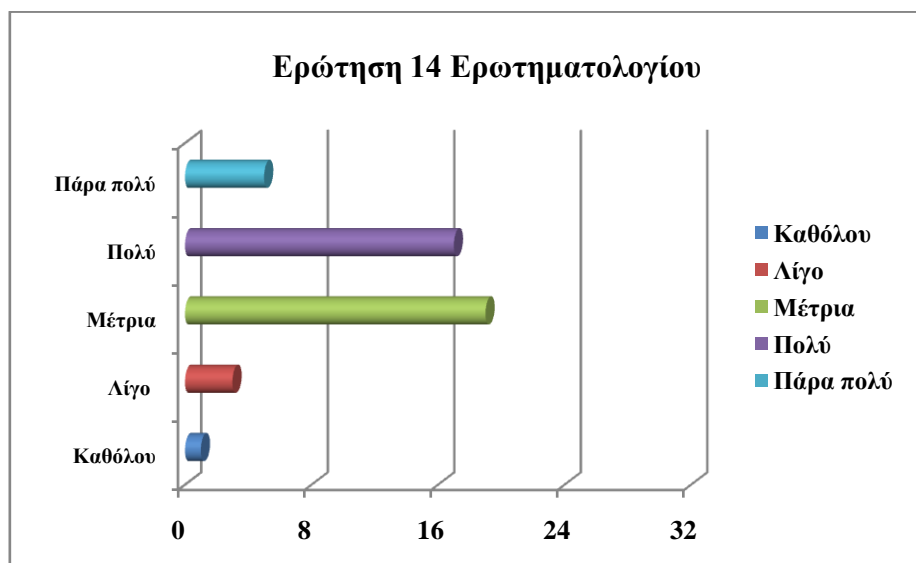
Στην ερώτηση 12 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες ενδιαφέρονται περισσότερο για τα χρήματα από την επαγγελματική ανέλιξη, παρατηρούμε ότι, το υψηλότερο ποσοστό το συγκέντρωσε η απάντηση «μέτρια» ύψους 66,7%, δηλαδή 30 από τους 45 ερωτηθέντες. Με μεγάλη διαφορά ακολουθούν οι απαντήσεις «λίγο», «πολύ» και «καθόλου» με ποσοστά 13,3%, 11,1% και 8,9%, δηλαδή 6, 5 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Η απάντηση «πάρα πολύ» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13



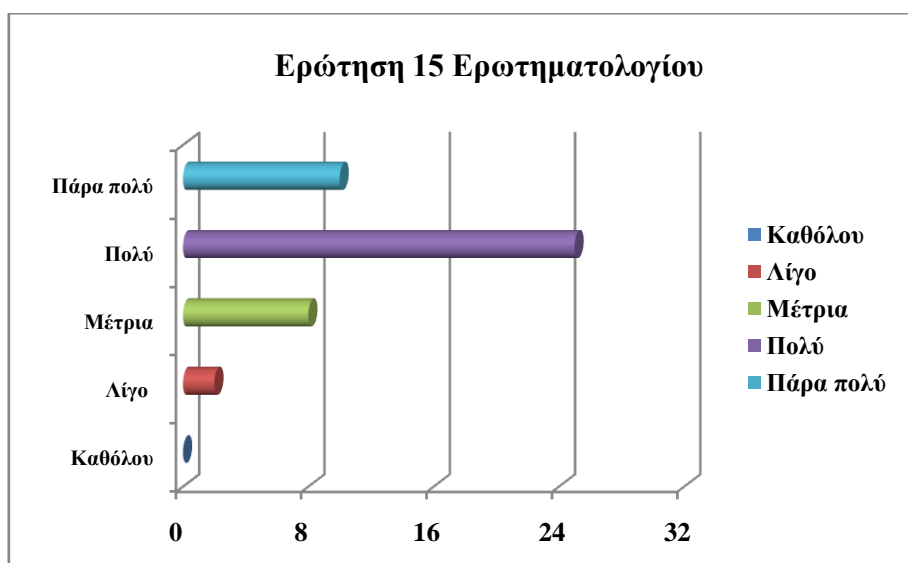
Στην ερώτηση 13 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσής τους, ανεξαρτήτως επιδότησής τους ή όχι από την εταιρεία που εργάζονται παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, υπάρχει ισοψηφία μεταξύ των απαντήσεων «πάρα πολύ», «πολύ» και «μέτρια» με ποσοστό ύψους 26,7%, δηλαδή 12 εκ των 45 ερωτηθέντων. Ακολουθούν οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» με ποσοστά 13,3% και 6,6%, δηλαδή 6 και 3 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14



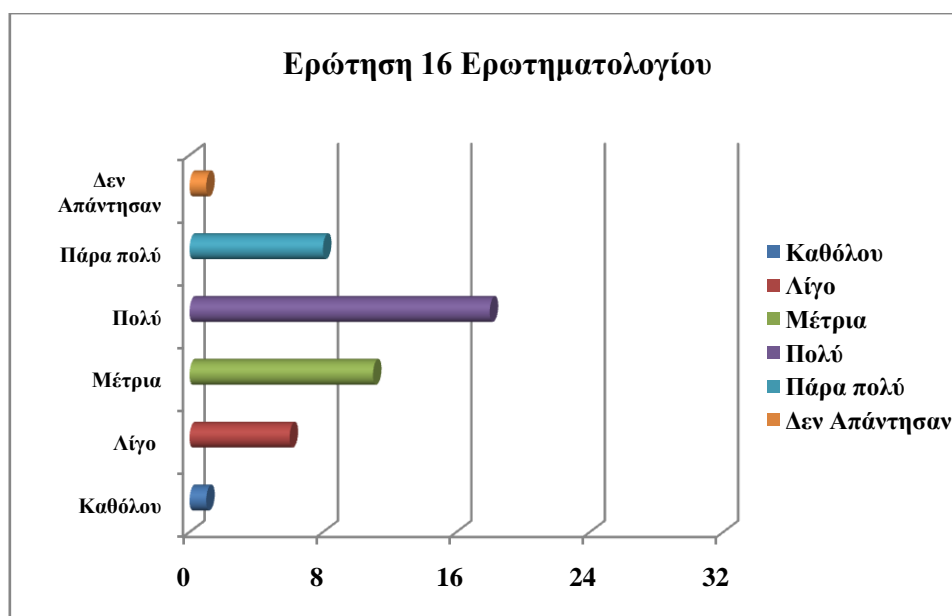
Στην ερώτηση 14 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες αισθάνονται ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές τους αποδοχές παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, το 42,2% απάντησε «μέτρια», το 37,8% απάντησε «πολύ», το 11,1% απάντησε «πάρα πολύ», το 6,7% απάντησε «λίγο» και το 2,2% απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 19, 17, 5, 3, και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15



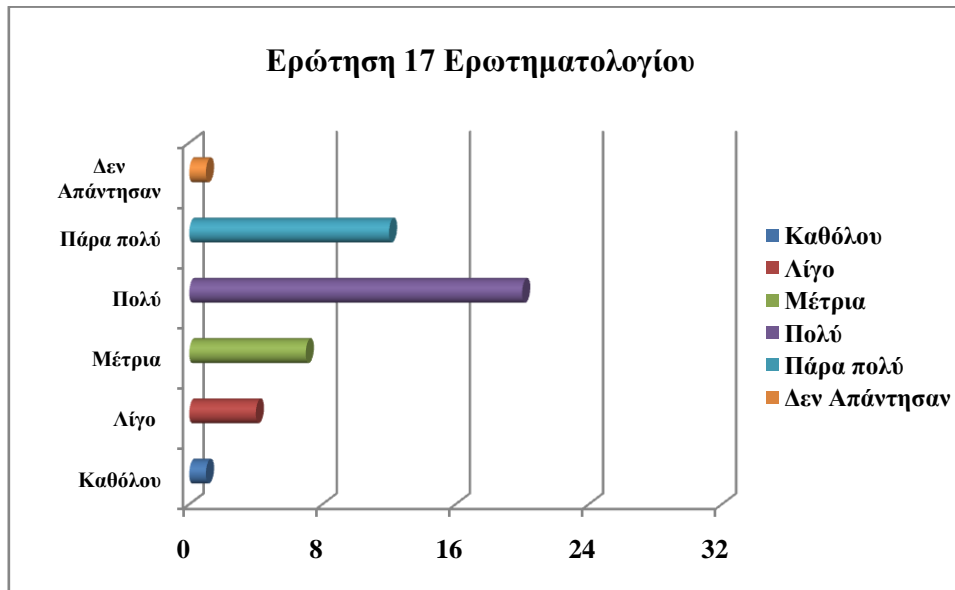
Στην ερώτηση 15 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρέχει το εργασιακό τους περιβάλλον για την εξέλιξή τους μέσα στην εταιρεία παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, το 55,5% απάντησε «πολύ», το 22,2% απάντησε «πάρα πολύ», το 17,8% απάντησε «μέτρια» και το 4,4% απάντησε «λίγο», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 25, 10, 8, και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Η απάντηση «καθόλου» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16



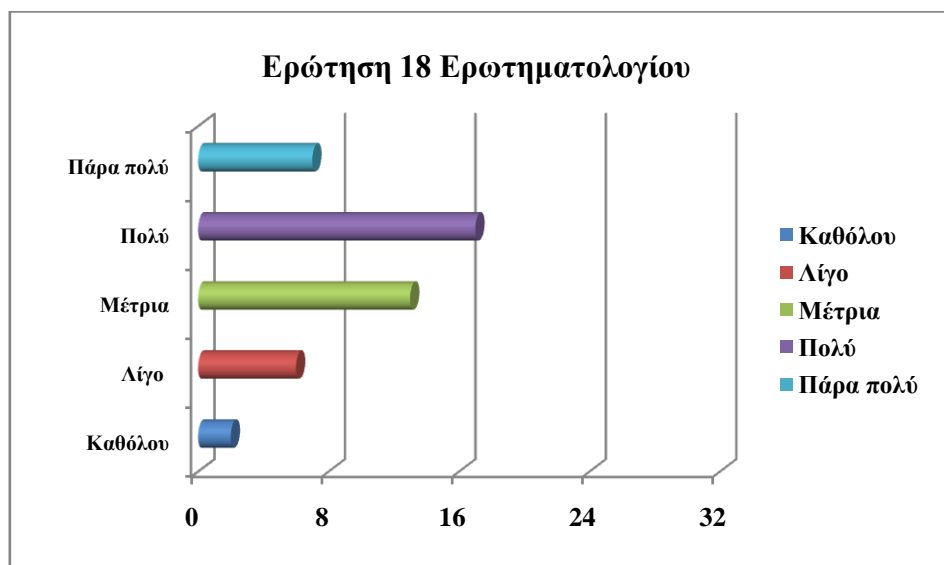
Στην ερώτηση 16 που αναφέρεται στο κατά πόσο ο εργοδότης καλύπτει τις κοινωνικές ανάγκες των ερωτηθέντων παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, το 40% απάντησε «πολύ», το 24,5% απάντησε «μέτρια», το 17,8% απάντησε «πάρα πολύ», το 13,3% απάντησε «λίγο» και το 2,2% απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 18, 11, 8, 6, και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος, το 2,2% δεν απάντησε στην ερώτηση.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17



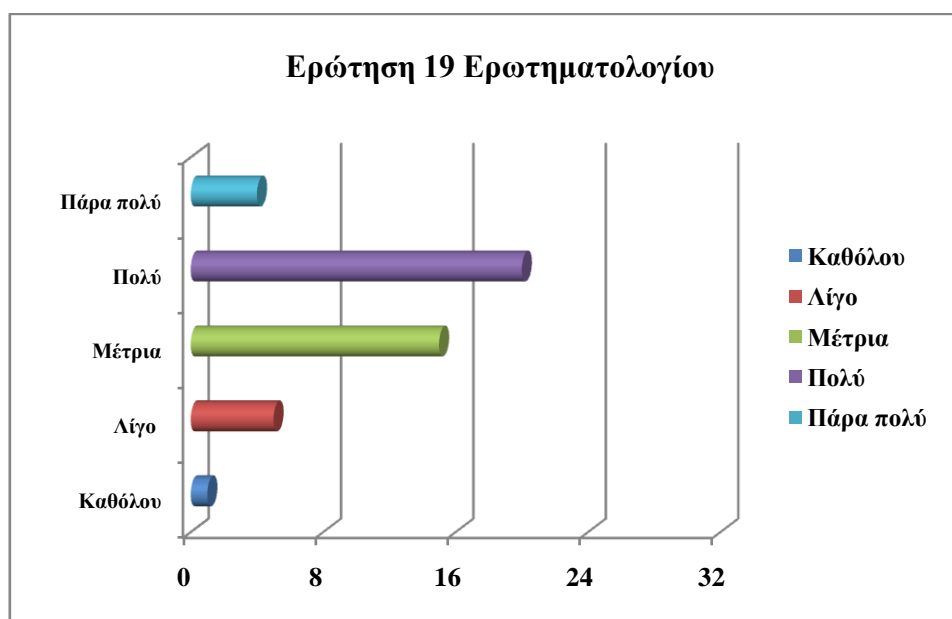
Στην ερώτηση 17 που αναφέρεται στο κατά πόσο ο εργοδότης καλύπτει τις ανάγκες των ερωτηθέντων για ασφάλεια και σιγουριά παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, το 44,5% απάντησε «πολύ», το 26,7% απάντησε «πάρα πολύ», το 15,5% απάντησε «μέτρια», το 8,9% απάντησε «λίγο» και το 2,2% απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 20, 12, 7, 4, και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος, το 2,2% δεν απάντησε στην ερώτηση.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18



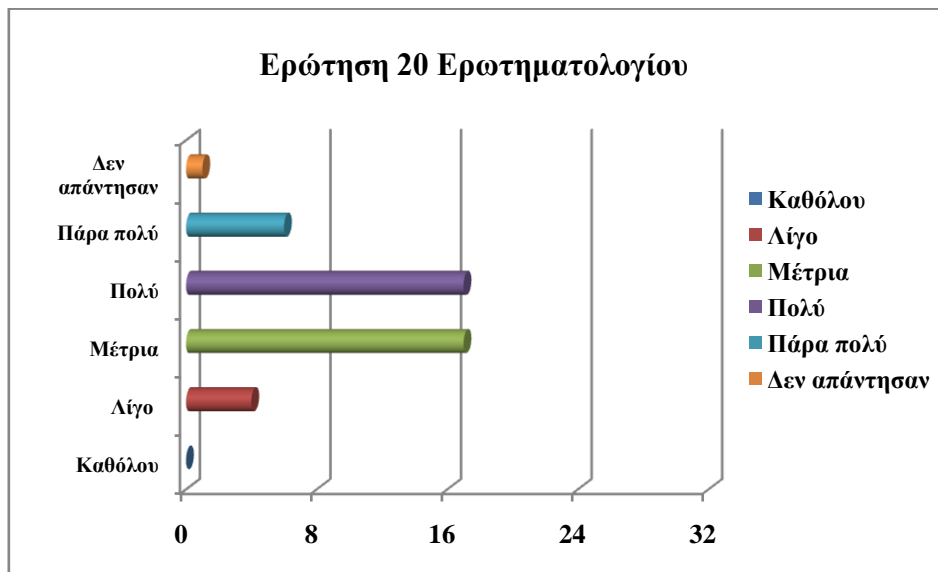
Στην ερώτηση 18 που αναφέρεται στο κατά πόσο ο εργοδότης καλύπτει την ανάγκη των ερωτηθέντων για αναγνώριση παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι, το 37,8% απάντησε «πολύ», το 28,9% απάντησε «μέτρια», το 15,5% απάντησε «πάρα πολύ», το 13,3% απάντησε «λίγο» και το 4,4% απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 17, 13, 7, 6, και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 19



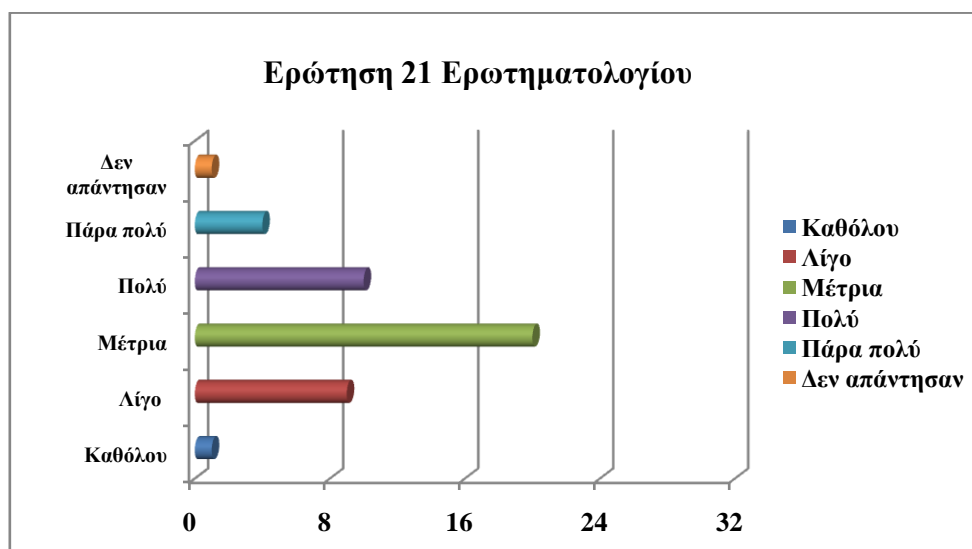
Στην ερώτηση 19 που αναφέρεται στο κατά πόσο ο εργοδότης καλύπτει τις ανάγκες για επιτυχία και πραγματοποίηση των στόχων παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι, το 44,4% απάντησε «πολύ», το 33,4% απάντησε «μέτρια», το 11,1% απάντησε «λίγο», το 8,9% απάντησε «πάρα πολύ» και το 2,2% απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 20, 15, 5, 4, και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 20



Στην ερώτηση 20 που αναφέρεται στο κατά πόσο οι μέθοδοι αξιολόγησης των ερωτηθέντων παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με την απόδοσή τους παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι, υπάρχει ισοψηφία μεταξύ των απαντήσεων «μέτρια» και «πολύ» με ποσοστό από 37,8%. Ακολουθεί το 13,3% που απάντησε «πάρα πολύ» και το 8,9% που απάντησε «λίγο», ποσοστά που αντιστοιχούν σε 6 και 4 εκ των ερωτηθέντων αντίστοιχα. Η ομάδα «καθόλου» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό καθώς και ένα ποσοστό ύψους 2,2% δεν απάντησε στην ερώτηση.

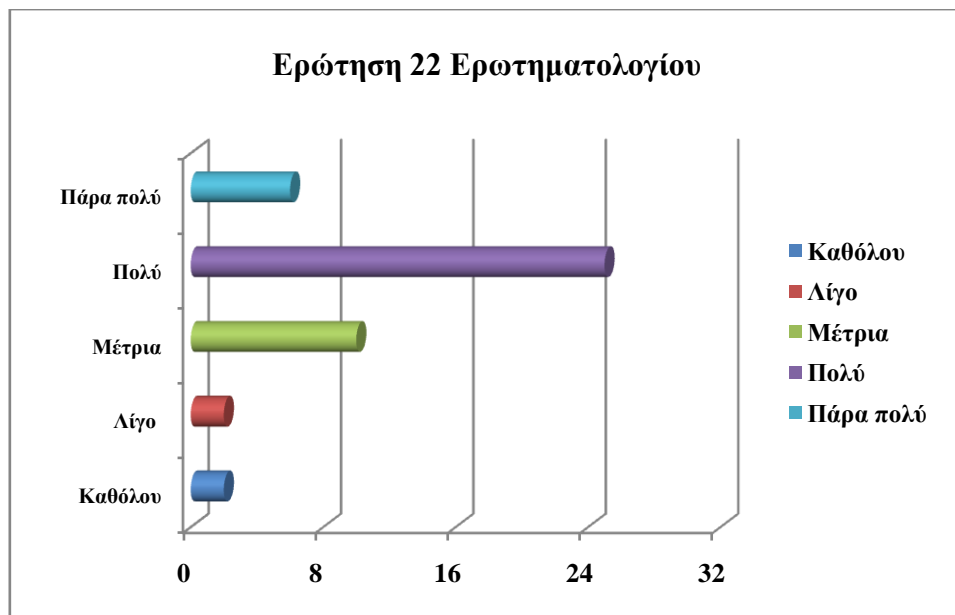
## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 21





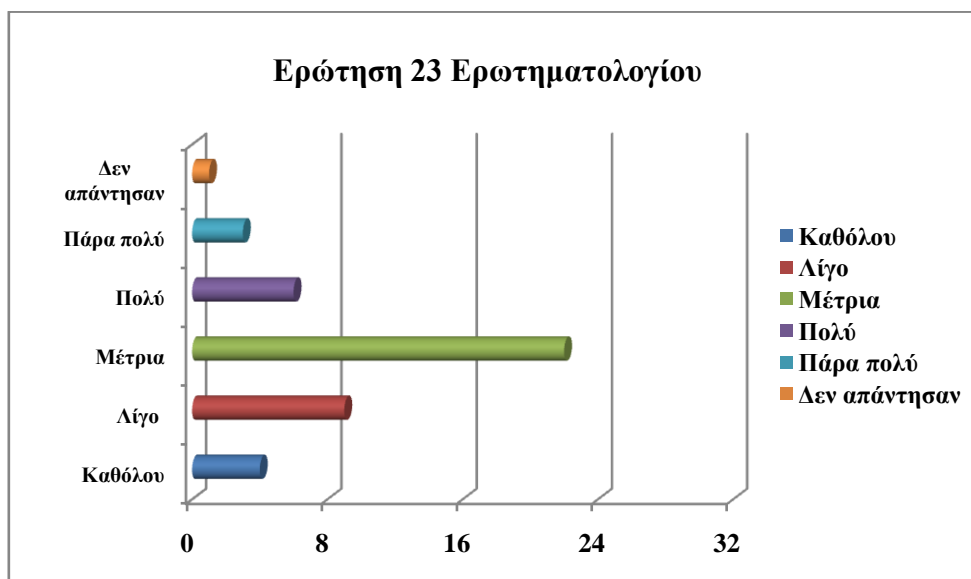
Στην ερώτηση 21 που αναφέρεται στο κατά πόσο το επίπεδο της πραγματικής απόδοσης των ερωτηθέντων στην εργασία τους ανταμείβεται ανάλογα παρατηρούμε ότι το 44,5% απάντησε «μέτρια», το 22,2% απάντησε «πολύ», το 20% απάντησε «λίγο», το 8,9% απάντησε «πάρα πολύ» και το 2,2% απάντησε «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 20, 10, 9, 4, και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Ένα ποσοστό ύψους 2,2% δεν απάντησε στην ερώτηση.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 22



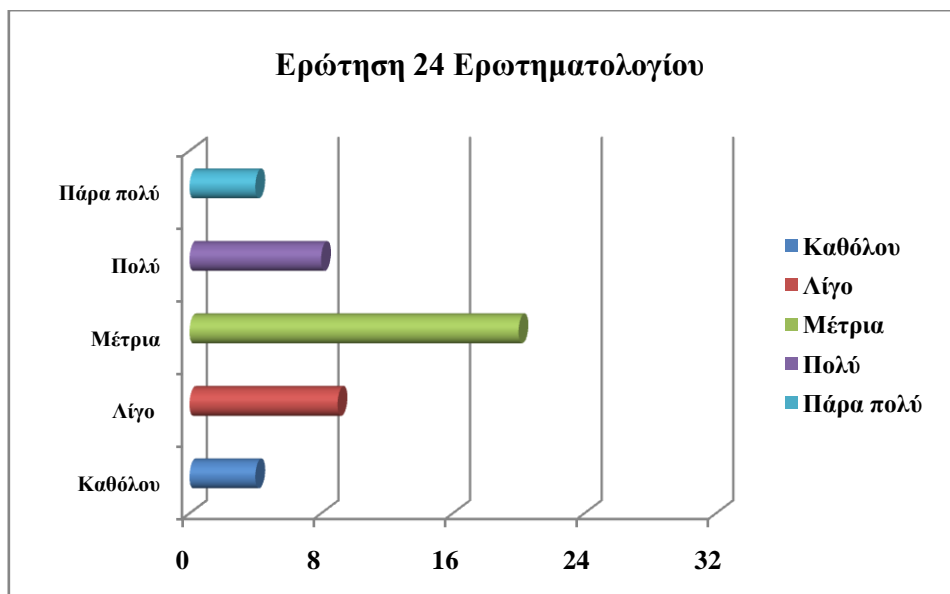
Στην ερώτηση 22 που αναφέρεται στο κατά πόσο στην εργασία των ερωτηθέντων υπάρχει σαφήνεια ως προς το ρόλο και τα καθήκοντά τους παρατηρούμε από τις απαντήσεις ότι, το 55,6% απάντησε «πολύ», το 22,2% απάντησε «μέτρια», το 13,4% απάντησε «πάρα πολύ» καθώς και από 4,4% για τις απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 25, 10, 6 και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 23



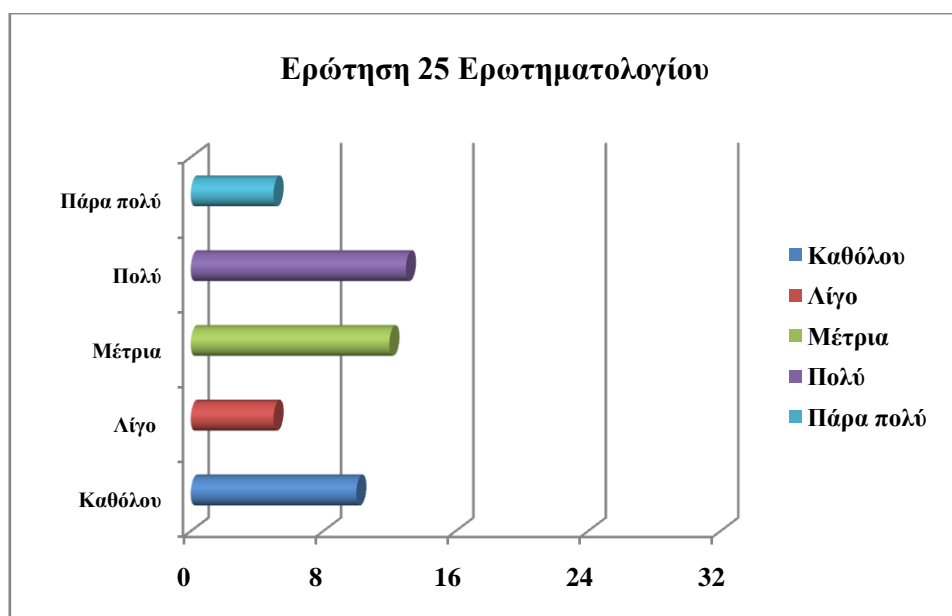
Στην ερώτηση 23 που αναφέρεται στο κατά πόσο η δυνατότητα προαγωγής των ερωτηθέντων είναι περιορισμένη, ενώ έχουν τα τυπικά προσόντα για να προαχθούν παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, το 48,9% απάντησε «μέτρια», το 20% απάντησε «λίγο», το 13,3% απάντησε «πολύ», το 8,9% απάντησε «καθόλου» και το 6,7% απάντησε «πάρα πολύ», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 22, 9, 6, 4, και 3 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος, το 2,2% δεν απάντησε στην ερώτηση.

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 24



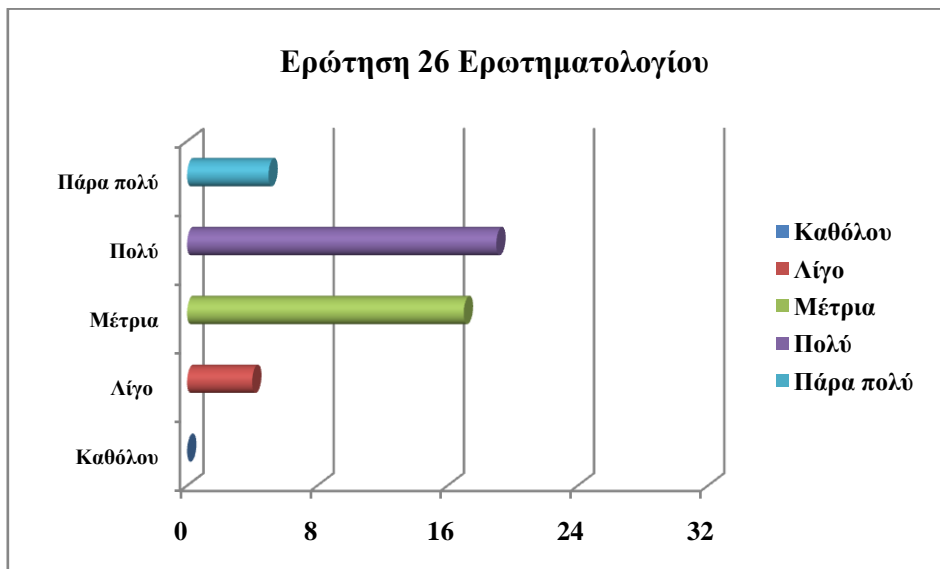
Στην ερώτηση 24 που αναφέρεται στο κατά πόσο ο όγκος εργασίας των εργαζομένων είναι μεγαλύτερος από αυτόν που μπορούν να διαχειριστούν σε καθημερινή βάση παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, το 44,4% απάντησε «μέτρια», το 20% απάντησε «λίγο», το 17,8% απάντησε «πολύ» και από 8,9% για τις απαντήσεις «πάρα πολύ» και «καθόλου», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 20, 9, 8 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

#### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 25



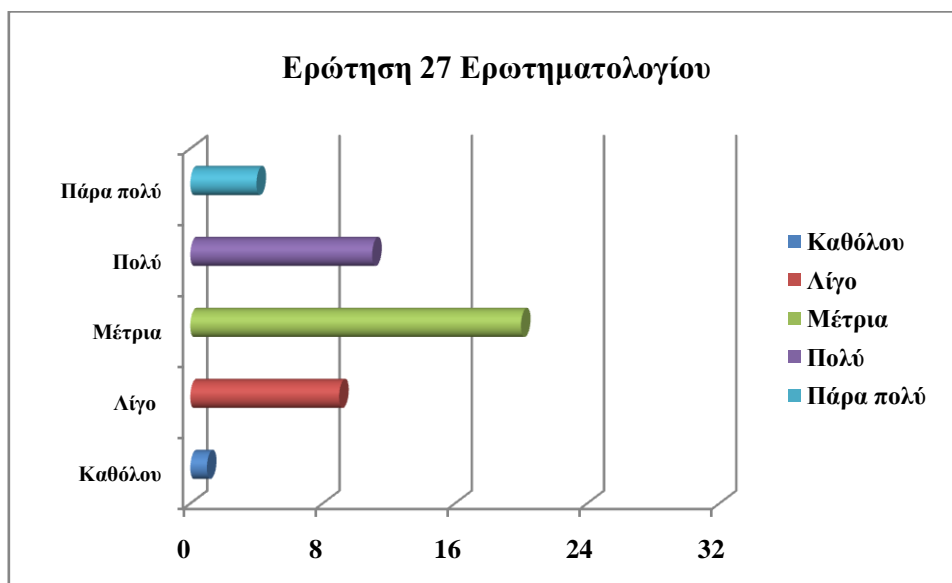
Στην ερώτηση 25 που αναφέρεται στο κατά πόσο το ωράριο εργασίας των ερωτηθέντων επηρεάζει την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή παρατηρούμε ότι προηγείται ελάχιστα με 28,9% η απάντηση «πολύ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μέτρια» με ποσοστό 26,7%, «καθόλου» με ποσοστό 22,2% και με ποσοστό από 11,1% οι απαντήσεις «πάρα πολύ» και «λίγο», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 13, 12, 10 και 5 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 26



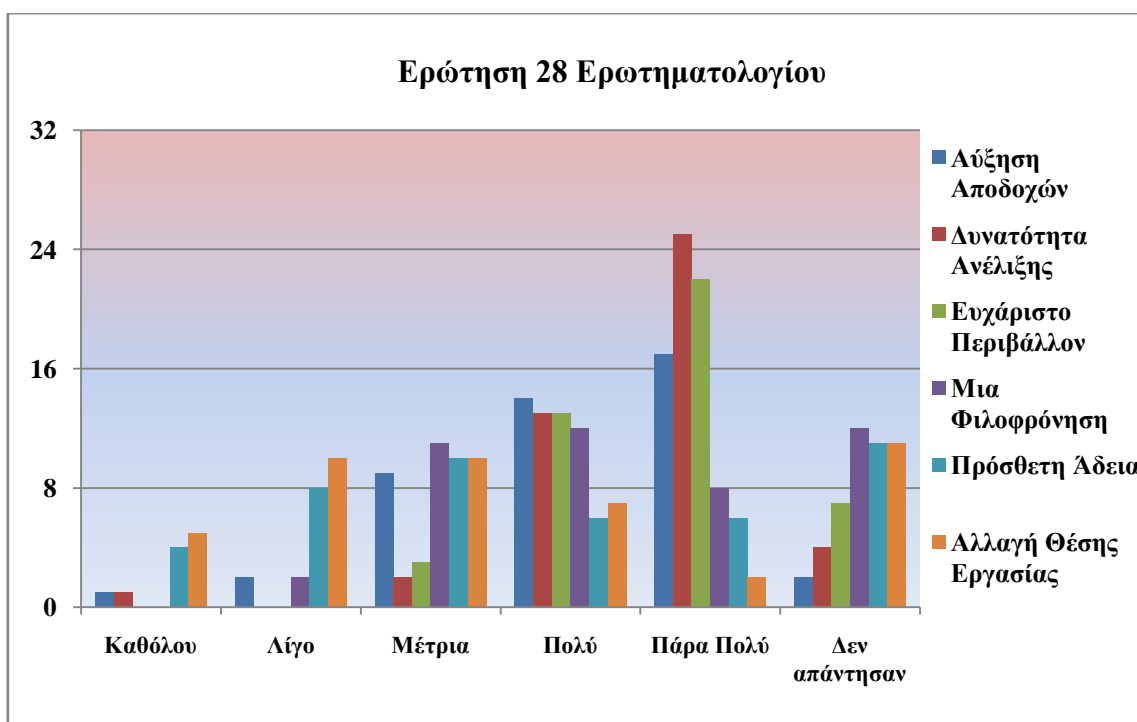
Στην ερώτηση 26 που αναφέρεται στο κατά πόσο τα προνόμια που προσφέρει η εργασία στους ερωτηθέντες είναι ικανοποιητικά παρατηρούμε από τις απαντήσεις τους ότι, το 42,2% απάντησε «πολύ», το 37,8% απάντησε «μέτρια», το 11,1% απάντησε «πάρα πολύ» και το 8,9% απάντησε «λίγο», τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 19, 17, 5 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Η απάντηση «καθόλου» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 27



Στην ερώτηση 27 που αναφέρεται στο κατά πόσο το επίπεδο της πραγματικής απόδοσης στην εργασία των ερωτηθέντων ανταμείβεται ανάλογα παρατηρούμε ότι προηγείται με 44,5% η απάντηση «μέτρια» και ακολουθούν οι απαντήσεις «πολύ» με ποσοστό 24,4%, «λίγο» με ποσοστό 20%, «πάρα πολύ» με ποσοστό 8,9% και «καθόλου» με ποσοστό 2,2%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 20, 11, 9, 4 και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 28



Από τα αποτελέσματα της ερώτησης 28, η οποία αναφέρει ποιο θα ήταν αυτό που θα παρακινούσε τους ερωτηθέντες να εργαστούν με ζήλο μεταξύ των: αύξηση αποδοχών, δυνατότητα εξέλιξης, ευχάριστο περιβάλλον, μια φιλοφρόνηση, πρόσθετη άδεια και αλλαγή θέσης εργασίας, παρατηρούμε ότι σχετικά με την **αύξηση αποδοχών** προηγείται με 37,8% η απάντηση «πάρα πολύ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «πολύ» με ποσοστό 31,2%, «μέτρια» με ποσοστό 20%, «λίγο» με ποσοστό 4,4% και «καθόλου» με ποσοστό 2,2%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 17, 14, 9, 2 και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος, το 4,4% δεν απάντησε στην ερώτηση.

Σχετικά με τη **δυνατότητα εξέλιξης** προηγείται με 55,6% η απάντηση «πάρα πολύ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «πολύ» με ποσοστό 28,9%, «μέτρια» με ποσοστό 4,4%

και «καθόλου» με ποσοστό 2,2%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 25, 13, 2 και 1 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος, το 8,9% δεν απάντησε στην ερώτηση καθώς και η απάντηση «λίγο» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το **ευχάριστο περιβάλλον** προηγείται με 48,9% η απάντηση «πάρα πολύ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «πολύ» με ποσοστό 28,9% και «μέτρια» με ποσοστό 6,7%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 22, 13 και 3 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος, το 15,5% δεν απάντησε στην ερώτηση καθώς και οι απαντήσεις «λίγο» και «καθόλου» δεν συγκέντρωσαν κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το στοιχείο για **μια φιλοφρόνηση** προηγείται με 26,7% η απάντηση «πολύ» και ακολουθούν οι απαντήσεις «μέτρια» με ποσοστό 24,5%, «πάρα πολύ» με ποσοστό 17,8% και «λίγο» με ποσοστό 4,4%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 12, 11, 8 και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα. Τέλος, το 26,6% δεν απάντησε στην ερώτηση καθώς και η απάντηση «καθόλου» δεν συγκέντρωσε κάποιο ποσοστό.

Σχετικά με το στοιχείο για **πρόσθετη άδεια** το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσαν οι ερωτηθέντες οι οποίοι δεν απάντησαν στην ερώτηση με ποσοστό 24,5%. Ακολουθούν οι απαντήσεις «μέτρια» με ποσοστό 22,2%, «λίγο» με ποσοστό 17,8%, «πολύ» και «πάρα πολύ» με ποσοστό από 13,3% και «καθόλου» με ποσοστό 8,9%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 10, 8, 6 και 4 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

Σχετικά με το στοιχείο για **αλλαγή της θέσης εργασίας** το υψηλότερο ποσοστό συγκέντρωσαν οι ερωτηθέντες οι οποίοι δεν απάντησαν στην ερώτηση με ποσοστό 24,5%. Ακολουθούν οι απαντήσεις «μέτρια» και «λίγο» με ποσοστό από 22,2%, «πολύ» με ποσοστό 15,6%, «καθόλου» με ποσοστό 11,1% και «πάρα πολύ» με ποσοστό από 4,4%, τα οποία ποσοστά αντιστοιχούν σε 10, 7, 5 και 2 εκ των ερωτηθέντων, αντίστοιχα.

### 4.3 Συμπεράσματα

Σαν πρώτο γενικό συμπέρασμα εξάγεται πως το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη, τον ακρογωνιαίο λίθο και ουσιαστικά το πολυτιμότερο κεφάλαιο για την επίτευξη του οράματος μιας επιχείρησης. Σημαντικός στόχος θα πρέπει να αποτελεί η διασφάλιση της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας σε όλα τα συστήματα και τις πολιτικές διαχείρισης του προσωπικού μέσα από την καλλιέργεια ενός φιλικού, ευχάριστου και μοντέρνου περιβάλλοντος εργασίας που θα οδηγεί στο αναμενόμενο επιχειρηματικό αποτέλεσμα, όπως προκύπτει και από τη θεωρία για τους παράγοντες «υγιεινής» του Herzberg αλλά και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων. Θα πρέπει να δημιουργούν συνθήκες ασφάλειας και κλίματος εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης στους εργαζόμενους διότι, είναι αυτονόητο ότι εάν δεν καλυφθούν οι παραπάνω συνθήκες δεν μπορεί να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι ώστε να καλύψουν τις ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης (στην πυραμίδα του Maslow δεν μπορεί να παρακινηθεί μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί πρώτα η προηγούμενη σε μεγάλο ποσοστό). Είναι απαραίτητο να γίνει υπενθύμιση ότι όταν γίνεται αναφορά σε κίνητρα πρέπει να εννοείται ένα σύστημα δυναμικό που να εξελίσσεται παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα σύστημα κινήτρων δεν μπορεί να εφαρμόζεται συνέχεια και να είναι πάντα αποτελεσματικό. Εάν παλαιότερα κάτι τέτοιο φάνταζε υπερβολή, στις μέρες μας ένα σύστημα κινήτρων είναι απαραίτητο για την ορθή και πετυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης. Παρόλο που η εφαρμογή του στον ελληνικό χώρο δεν είναι εύκολη λόγω και των δυσκολιών που αντιμετωπίζει η χώρα και κατ' επέκταση και οι εταιρείες, η ανάγκη ύπαρξής του είναι σημαντική. Τα οφέλη που θα αποκομίσει η ίδια η εταιρεία από την ύπαρξή του θα είναι πολλαπλά σε σχέση με το όποιο κόστος για τη δημιουργία αλλά και λειτουργία ενός οργανωμένου συστήματος παρακίνησης μιας εταιρείας.

Στους εργαζόμενους θα πρέπει να δίνονται ευκαιρίες ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και στην εργασία τους να επικρατούν συνθήκες που θα επιτρέπουν την εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης για την περαιτέρω αύξηση της απόδοσής τους. Η ομαδική ή ατομική επιτυχία δημιουργούν αισθήματα αυτοολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας που είναι σημαντικοί παράγοντες υποκίνησης του ανθρώπου.

Αντικείμενο έρευνάς μου, αποτέλεσε η παρακίνηση των εργαζομένων του φαρμακευτικού κλάδου και στο κατά πόσο υπάρχει η παροχή κινήτρων για τους εργαζόμενους αυτούς καθώς και τι θα ήθελαν οι ίδιοι παραπάνω ώστε να αποδόσουν καλύτερα. Το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από στέλεχη των

φαρμακευτικών εταιρειών, εξηγεί εν μέρει το προφίλ τους και δικαιολογεί τα αποτελέσματα κάποιων ερωτήσεων. Αυτό μεταφράζεται στο ότι, το 89% των συμμετεχόντων, εργάζονται σε μια θέση η οποία είναι επιλογή τους καθώς και ότι είναι προσηλωμένοι με ποσοστό 89% στο στόχο της εταιρείας. Επίσης, στο ότι, το 98% προσπαθούν να πετύχουν τους ατομικούς τους στόχους, ότι το 82% είναι φιλόδοξοι αλλά και το 77,7% ότι αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρέχει το εργασιακό τους περιβάλλον για ανέλιξη.

Η ανάλυση και τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής τονίζουν επίσης, τη σημασία της παρακίνησης ειδικά σε μία εποχή οικονομικής κρίσης αλλά και ιδιαίτερου ανταγωνισμού να έχουν κατακλύσει την αγορά. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων παρατηρήθηκε ότι, αυτό που ενδιαφέρει σε πρώτο λόγο είναι η δυνατότητα εξέλιξης με ποσοστό 85%. Ακολουθεί το να εργάζονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον με ποσοστό 78%, η αύξηση των αποδοχών με ποσοστό 69%, μια φιλοφρόνηση που θα ήθελαν να τους γίνει με ποσοστό 45%, η παροχή πρόσθετης άδειας με ποσοστό 27% και η αλλαγή της θέσης εργασίας τους με ποσοστό 20%. Το υψηλότερο ποσοστό σχετικά με τη δυνατότητα εξέλιξης επιβεβαιώνεται και από την ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου η οποία αναφέρει στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρέχει το εργασιακό τους περιβάλλον για την εξέλιξή τους μέσα στην εταιρεία και απάντησε θετικά το 78% των ερωτηθέντων. Γενικά θεωρείται αναγκαία η εφαρμογή της παρακίνησης ως μεθόδου αύξησης της αποδοτικότητας, ακόμα και όταν αυτή υλοποιείται χωρίς μεθοδολογικό υπόβαθρο και χωρίς πλήρη εφαρμογή.

Όσον αφορά τις απαντήσεις που δόθηκαν σχετικά με τις ερωτήσεις που αφορούν την παροχή των κινήτρων φαίνεται από μια πλευρά ότι, οι ερωτηθέντες καλύπτονται από τους εργοδότες τους ως προς τις κοινωνικές τους ανάγκες με ποσοστό 57,8%, τις ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά με ποσοστό 71,2% καθώς και την ανάγκη τους για αναγνώριση με ποσοστό 53,3%. Από την άλλη πλευρά όμως, οι ερωτηθέντες φαίνεται να μην αισθάνονται και τόσο ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές τους αποδοχές διότι, ενώ το 48,9% απάντησε θετικά το 42,2% απάντησε μέτρια και εκεί ελλοχεύει ο κίνδυνος το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιθανώς να είναι δυσαρεστημένοι να είναι μεγαλύτερο. Επίσης, όσον αφορά την ερώτηση εάν ο εργοδότης καλύπτει τις ανάγκες για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων των ερωτηθέντων, παρόλο που το 53,3% απάντησε θετικά, το ποσοστό που απάντησαν μέτρια είναι σχετικά μεγάλο ύψους 33,4%. Στην ερώτηση σχετικά με το εάν οι δυνατότητες προαγωγής των ερωτηθέντων



είναι περιορισμένες ενώ έχουν τα τυπικά προσόντα για να προαχθούν απάντησαν θετικά το 28,9% και στην ερώτηση εάν το ωράριο εργασίας τους επηρεάζει την οικογενειακή και προσωπική τους ζωή απάντησαν θετικά το 51,1%, επιπλέον, στην ερώτηση εάν τα προνόμια που προσφέρει η εργασία στους ερωτηθέντες είναι ικανοποιητικά απάντησαν θετικά το 53,3% αλλά αυτοί που απάντησαν μέτρια έχουν ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό ύψους 37,8%.

Όσον αφορά στο τι πιστεύουν σχετικά με την απόδοσή τους και το εάν ανταμείβεται ανάλογα τα ποσοστά δεν είναι και πολύ θετικά διότι, απάντησε το 32% θετικά και μέτρια απάντησε το 44,5%. Τέλος, στην ερώτηση που τέθηκε για το εάν τα χρήματα είναι αυτά που ενδιαφέρουν τους ερωτηθέντες περισσότερο από την επαγγελματική ανέλιξη το 66,7% απάντησε μέτρια που σημαίνει ότι αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο είναι ο συνδυασμός των δυο και όχι μεμονωμένα το καθένα ξεχωριστά. Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί σχετικά με την προαναφερθείσα ερώτηση, το γεγονός ότι δεν βρίσκεις αυτόν τον συνδυασμό εύκολα στην εργασία στην Ελλάδα και αυτός είναι ο λόγος που έχει αυξηθεί ο αριθμός του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που έχουν φύγει στο εξωτερικό (BrainDrain), ξεκινώντας δειλά το 2008 με τον αριθμό των εκροών το 2013 να τριπλασιάζεται ξεπερνώντας τους 100.000 ανθρώπους, ενώ το φαινόμενο συνεχίστηκε με αδιάπτωτη ένταση το 2014 και οξύνθηκε το 2015. Όμως η διαδικασία εξόδου των Ελλήνων για αναζήτηση εργασίας στο εξωτερικό είναι ακόμη σε εξέλιξη και δεν φαίνεται το πότε θα τερματιστεί.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΜΕΡΟΣ Α' / ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συμπληρώστε τα τετραγωνάκια με ένα Χ:

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία: 18 έως 25  26-35  36-50  50 και άνω

#### 3. Οικογενειακή κατάσταση

- Ανύπαντρος-η
- Παντρεμένος-η
- Διαζευγμένος-η
- Χήρος-α

#### 4. Μορφωτικό επίπεδο:

- Γυμνάσιο – Λύκειο
- Ιδιωτική – Δημόσια Σχολή (ΙΕΚ)
- Α.Ε.Ι. – Τ.Ε.Ι.
- Μεταπτυχιακό δίπλωμα
- Διδακτορικό δίπλωμα

#### 5. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εταιρία:

- έως 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- πάνω από 20

**6. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας:**

- έως 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- πάνω από 20

**ΜΕΡΟΣ Β'**

**Κυκλώνω έναν αριθμό σύμφωνα με το βαθμό (1-5) για καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις, όπου: 1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 μέτρια, 4 =πολύ, 5 = πάρα πολύ.**

7. Η θέση εργασίας μου ήταν επιλογή μου.

1      2      3      4      5

8. Είμαι άτομο φιλόδοξο.

1      2      3      4      5

9. Είμαι άτομο προσηλωμένο στο στόχο της εταιρείας.

1      2      3      4      5

10. Είμαι άτομο που προσπαθώ να πετύχω τους ατομικούς στόχους που έχω θέσει.

1      2      3      4      5

11. Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες για θέματα που αφορούν την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας μου.

1      2      3      4      5

12. Είμαι άτομο που με ενδιαφέρουν περισσότερο τα χρήματα από την επαγγελματική ανέλιξη.

1      2      3      4      5

13. Παρακολουθώ εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσής μου, ανεξαρτήτως επιδότησής τους ή όχι από την εταιρεία που εργάζομαι.

1      2      3      4      5

14. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις μισθολογικές μου αποδοχές.

1      2      3      4      5

15. Αξιοποιώ τις ευκαιρίες που μου παρέχει το εργασιακό μου περιβάλλον για την εξέλιξή μου μέσα στην εταιρεία.

1      2      3      4      5

16. Ο εργοδότης μου καλύπτει τις κοινωνικές ανάγκες μου.

1      2      3      4      5

17. Ο εργοδότης μου καλύπτει τις ανάγκες μου για ασφάλεια και σιγουριά.

1      2      3      4      5

18. Ο εργοδότης μου καλύπτει την ανάγκη μου για αναγνώριση.

1      2      3      4      5

19. Ο εργοδότης μου καλύπτει ανάγκες για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων.

1      2      3      4      5

20. Οι μέθοδοι αξιολόγησής μου παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με την απόδοσή μου.

1      2      3      4      5

21. Το επίπεδο της πραγματικής απόδοσης στην εργασία μου ανταμείβεται ανάλογα.

1      2      3      4      5

22. Στην εργασία μου υπάρχει σαφήνεια ως προς το ρόλο και τα καθήκοντά μου.

1      2      3      4      5

23. Οι δυνατότητες προαγωγής μου είναι περιορισμένες, ενώ έχω τα τυπικά προσόντα για να προαχθώ.

1      2      3      4      5

24. Ο όγκος εργασίας μου είναι μεγαλύτερος από αυτόν που μπορώ να διαχειριστώ σε καθημερινή βάση.

1      2      3      4      5

25. Το ωράριο εργασίας μου επηρεάζει την οικογενειακή και προσωπική μου ζωή.

1      2      3      4      5

26. Τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου είναι ικανοποιητικά.

1      2      3      4      5

27. Πιστεύω ότι το επίπεδο της πραγματικής απόδοσης στην εργασία μου ανταμείβεται ανάλογα.

1      2      3      4      5

28. Ποιο από τα παρακάτω θα με παρακινούσε να εργαστώ με περισσότερο ζήλο.

Αύξηση αποδοχών      1      2      3      4      5

Δυνατότητα εξέλιξης      1      2      3      4      5

Ευχάριστο περιβάλλον      1      2      3      4      5

Μια φιλοφρόνηση      1      2      3      4      5

Πρόσθετη άδεια      1      2      3      4      5

Αλλαγή θέσης εργασίας      1      2      3      4      5

**Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε καθώς και για την άμεση συμπλήρωση του εν λόγω ερωτηματολογίου.**

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

5. Ζευγαρίσει Σ. & Ξηρότερη-Κούφιου, Σ. (1983). Οργάνωση και Διοίκηση, Διοίκηση και αποδοτική Συμπεριφορά Στελεχών. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη.
8. Τζωρτζάκης Κ. – Κώστας Τερζήδης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκ. Rosily, Αθήνα.
9. Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Interbooks, Αθήνα.
11. Χυτήρης Λ. (1996), Η οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδ. Interbooks, σελ. 160, Αθήνα.
12. Χυτήρης Λ. (1996), Η οργανωτική συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδ. Interbooks, σελ. 161, Αθήνα.
13. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1998), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, σελ. 66, Αθήνα.
14. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1998), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, σελ. 67, Αθήνα.
18. Παπαλεξανδρή Ν. – Δημήτρης Μπουραντάς (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
21. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1998), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, σελ. 69, Αθήνα.
22. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1998), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, σελ. 68, Αθήνα.
23. Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα (1998), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδ. ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, σελ. 71-72, Αθήνα.
25. Ζαπουνίδης Κωνσταντίνος (2011), Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, Πολυτεχνική Σχολή, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
27. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997), Ψυχολογία Κινήτρων, Art of Text, Θεσσαλονίκη.
28. Νικολάου Ι., (2008), Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Εκδ.Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
30. Κουτούζης Μ. (1999), Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, (Τόμος Α), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σελ. 172, Πάτρα.
31. Μπόγα-Καρτέρη Καίτη (2003), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, University Studio Press, σελ. 28, Θεσσαλονίκη.

32. Φλώρος Χρήστος (1993), Διοικητική των επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, σελ. 367-368, Αθήνα.
34. Χυτήρης Λ. (2006), Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδ. Interbooks, σελ. 190-191, Αθήνα.
36. Μπουραντάς Δ. (2002), Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ. 483-484, Αθήνα.
38. Δήμου Νικόλαος (2003), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδ. ΕΛΛΗΝ, Αθήνα.
39. Κάντας Α. (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
41. Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Εκδ. Μεταίχμιο, σελ. 63, Αθήνα.
42. Κωσταρίδου – Ευκλείδη Α. (1999), Ψυχολογία Κινήτρων, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, σελ. 266, Αθήνα.
43. Χυτήρης Λ. (1994), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδ. Interbooks, σελ. 134, Αθήνα.
46. Γραμματικού, Κ. (2010), Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς τις Συνθήκες Εργασίας. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.
55. Φρόσω Μόττη-Στεφανίδη (1999), Αξιολόγηση της Νοημοσύνης Παιδιών Σχολικής Ηλικίας και Εφήβων, Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

### **Ξενόγλωσση**

1. Steers, R.M., & Sharipo D.L., (2004), Introduction to special topic forum. The future of work motivation theory, Academy of Management Review, Vol. 29, No. 3, 379-387.
2. Seijts G., Crim D. (2006), What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement, Ivey Business Journal.
3. Erven, B. and Milligan, R. (2000), Making Employee Motivation a Partnership, Employee Management for Production Agriculture.
4. Beach S. Dale (1975), Personnel-The Management of people at work, Macmillan Publishing Co Inc., New York.



6. Bonoma V. Thomas- Zaltman Gerald (1981), *Psychology for Management*, Kent Publishing Company, Boston.
7. Campbell J. P. & Pritchard R. D. (1976), *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, New York Wiley.
10. K. Zapounidis et al., *Theories and Models of Motivation and Leadership, Case Study Application*, K. Zapounidis et al., 4th SCPM and 1st International Project Management Association/MedNet Conference, Chios Island, Greece, 29-31 May 2008.
15. McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953), *The achievement motive*, New York: Appleton-Century-Crofts.
16. Lawson, R.B and Shen, Z. (1998), *Organisational psychology: Foundation and applications*, New York, NY: Oxford University Press.
17. Jewell, L.N., & Siegall, M. (1990), *Contemporary industrial/organizational psychology* (2nd ed.). St. Paul: West Publishing Company.
19. McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
20. Vroom V.(1964), *Work and Motivation*, J. Wiley and Sons, New York.
24. Lewirt, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harperhem, E. (1951), *The Mechanics of Change*, in Bennis, W.G. et al (eds), *Interpersonal Dynamics*, Dorsey Press.
26. Taiwar, R. (1994), *Re-engineering - A Wonder Drug for the 90's?*, in Coulson-Thomas (ed), *Business Process Re-engineering - myth or reality*, Kogan Page.
29. Schultz T.W. (1961), *Investment in Human Capital*, *American Economic Review*, 51, May, p. 1-17.
33. Kehr, H. M. (2004), *Implicit/explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers*. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
35. Ronald Benabou, Jean Tirole (2003), *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, *The Review of Economic Studies*, Vol. 70, No. 3, σελ. 510.
37. Carolyn J. Heinrich (2007), *False or Fitting Recognition?*, *The use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements*, Vol. 26, No. 2, σελ. 283-284.
40. Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993), *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.

44. Spielberger, C. D., & Smith, L. H. (1972), Anxiety (drive), stress, and serial-position effects in serial-verbal learning, *Journal of Experimental Psychology*, 72, 589-595.
45. Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*. Bantam.
47. Granny, C., Smith, D., & Stone, E. (1992), *Job satisfaction: advances in research and application*, Lexington. MA: Lexington Books.
48. Warr, P..B. (2005), *Work, well-being, and mental health*, Thousand Oaks, CA: sage.
49. Warr, P. B. (2007), *Work, happiness, and unhappiness*, Mahwah, NJ: Erlbaum.
50. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*. Reading, MA: AddisonWesley.
51. Greenberg., J. & Baron., A. (2000), *Behavior in organization*, 7<sup>th</sup>edn, N.J: Prentice Hall.
52. RowntreeDerek (1991), Πόσο καλός μάνατζερ είσαι, μετάφραση: Καρασσο-Μπουμπτζή Ρεβέκκα, Εκδ.ΑΣΕΑ.Ε. βιβλιοθήκη μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη.
53. Lawson Alethea (1978), Πώς να καταπολεμήσετε το άγχος, μετάφραση: Χιόνη Α., Εκδ. Διόπτρα, Αθήνα.
54. Freudenberger, H. J. (1975), The staff burn-out syndrome in alternative institutions, *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*.

### Διαδικτυακές Πηγές

- <https://4economist.wordpress.com/2015/01/21/h-θεωρία-ιεράρχησης-των-αναγκών-του-maslow/>
- [dipapergjzx.gloriajohnson.us](http://dipapergjzx.gloriajohnson.us)
- <https://www.oshatrain.org/courses/pages/700herzberg.html>
- <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2012/11/20/david-mcclellands-three-motivational-needs/>
- <http://www.hecm.in/wp-content/uploads/2017/11/5-2.png>
- <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/FALL+2014+Equity+Theory+Case>
- <https://betterworld.mit.edu/theory-x-theory-y/>