



**Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ
(EXECUTIVE MBA)
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Παρακίνηση Εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης:

Τρόποι, Μέσα & Αποτελέσματα»



Μουζάκη Γεωργία

A.M. EMBA 1640

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2018

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : Ε-MBA» με τίτλο «Παρακίνηση εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Τρόποι, μέσα και αποτελέσματα» έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας.....F. M. P.

Όνοματεπώνυμο.....Μαυζαίκι Γεωργία

Ημερομηνία.....29/11/2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα δεδομένα των τελευταίων ετών σε ότι αφορά την οικονομική κατάσταση της χώρας με αποκορύφωμα την οικονομική κρίση, σημάδι της εποχής που διανύουμε, έχουν άμεση επίδραση στα εργασιακά δεδομένα των υπαλλήλων είτε πρόκειται για τον ιδιωτικό είτε για τον δημόσιο τομέα. Οι εργασιακές σχέσεις αλλά και δομές των οργανισμών έχουν επηρεαστεί σημαντικά με κύριο χαρακτηριστικό την επαγγελματική ανασφάλεια, την αβεβαιότητα αλλά και την ασφυκτική πίεση που νιώθουν οι εργαζόμενοι σε μια προσπάθεια να επιτύχουν « φιλόδοξους » στόχους μένοντας παραγωγικοί. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το εργατικό δυναμικό γίνεται ευμετάβλητο και εμφανίζει σημάδια «κόπωσης» ή «απογοήτευσης» με αποτέλεσμα οι Διοικήσεις να πρέπει άμεσα να ενεργήσουν με κατάλληλα κίνητρα διατηρώντας έτσι υψηλό το ηθικό των εργαζομένων τους. Η ικανοποίηση των εργατικού δυναμικού είναι πιθανό να προκύψει από υλικά αλλά και ηθικά μέσα επιβράβευσης. Σε κάθε περίπτωση, αυτό που έχει ιδιαίτερη αξία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς , ίσως τώρα πιο πολύ από ποτέ, είναι να «ανακαλύψουν» τι πραγματικά παρακινεί τους εργαζομένους τους και στα όρια του εφικτού να προσπαθήσουν για αυτό. Το παραπάνω εγχείρημα καθίσταται ακόμα δυσκολότερο λόγω των «χαλεπών» καιρών που διανύουμε με τις επιχειρήσεις λόγω πτώσης τζίρου, μείωσης κόστους να μην είναι σε θέση να δημιουργήσουν και να αποδώσουν στο προσωπικό τους χρηματικές επιβραβεύσεις απόδοσης. Ωστόσο ένα αρκετά ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, που εν μέρει «αυτό-παρακινείται» και λειτουργεί για τα συμφέροντα της εταιρείας νιώθοντας μέρος της « μεγάλης εικόνας», αποτελεί ένα είδος εγγύησης για την εταιρεία και για τα θετικά αποτελέσματα που η ίδια έχει θέσει. Αποτελεί το απαραίτητο «κλειδί» της επιτυχίας διαχρονικά καθώς έχει αφομοιώσει τη στρατηγική και τους στόχους της εταιρείας, ενώ είναι διατεθειμένο να παρέχει την πλήρη στήριξή του σε αυτή. Η δέσμευση και η εσωτερική παρακίνηση , λοιπόν, των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς στην προσπάθεια τους να αντεπεξέλθουν στο ευμετάβλητο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα κάνουμε μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε τις εργασιακές σχέσεις και να διερευνήσουμε την συσχέτιση τους με έννοιες όπως η παρακίνηση σε συνδυασμό με παράγοντες (δημογραφικούς ή ψυχογραφικούς) .Πιο συγκεκριμένα θα πραγματευτούμε έννοιες ουσιαστικές όπως οι

στόχοι των εργαζομένων, οι αμοιβές, οι παροχές αλλά και η σημασία που μπορεί να διαδραματίζουν οι παραπάνω παράγοντες στην συνολική παρακίνηση που απορρέει από τους ίδιους τους εργαζομένους και τελικά βοηθά την εκάστοτε εταιρεία. Προσπαθήσαμε να εφαρμόσουμε τις θεωρήσεις της σύγχρονης βιβλιογραφίας, στον τραπεζικό κλάδο μέσω ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε το φθινόπωρο του 2018 με τη συμμετοχή 196 εργαζόμενων διαφόρων ηλικιών, οργανικών θέσεων, ιεραρχίας και μορφωτικού επιπέδου. Συμπεράναμε ότι η γενική παρακίνηση είναι υψηλότερη σε μεσαία και υψηλά στελέχη και συνδέεται με τον ίδιο τρόπο με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: αυτόνομοι στόχοι, ελεγχόμενοι, συνολική παρακίνηση, απόδοση, κλιμακα αμοιβών και παροχών

ABSTRACT

Facts of recent years on the economic situation in the country, culminating in the economic crisis, a sign of our time, have a direct impact on the employees' working conditions, whether they work in the private sector or the public sector. The labor relations and the structures of the organizations have been significantly affected by the professional insecurity, the uncertainty and the suffocating pressure that the workers feel in an effort to achieve "ambitious" goals, while staying productive. Within this framework, the workforce becomes volatile and shows signs of "fatigue" or "disappointment", thus administrations must immediately act providing apt motives to their employees in order to maintain their high spirit .In any case, what is of great value to businesses and organizations, perhaps now more than ever, is to discover what really motivates their employees and implement it when it is feasible. The above task becomes even more difficult due to the harsh times we live with businesses not being able to reward their staff due to a fall in turnover or a cost reduction. However, a rather satisfied workforce acting on the company's interests by feeling part of the "big picture", is a kind of guarantee for the company and the positive results it has set itself. This workforce has always been the "key" of success as it has embraced the company's strategy and goals while it is prepared to provide its full support to it. Engaging and commitment and self-motivation of employees is a

very important tool for organizations in their efforts to cope with the terribly volatile environment in which they operate.

According to the above we attempt to approach the labor relations and examine their correlation with concepts such as motivation combined with factors (demographic or psychographic). In particular, we will deal with substantial concepts such as employee goals, payment, benefits, and the importance of these factors to the employees' self-motivation and ultimately the way it benefits the company. We attempted to apply the views of modern bibliography for the banking sector through a quantitative survey conducted in autumn 2018 with the participation of 196 employees of various ages, organic positions, hierarchy and educational level. We concluded that general motivation is higher in middle and high-rank executives and is linked in the same way to the educational level of employees.

<u>Πίνακας Διαγραμμάτων</u>	<u>Σελίδα</u>
Διάγραμμα 1: Φύλο Συμμετεχόντων	33
Διάγραμμα 2: Ηλικία Συμμετεχόντων	34
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση εργαζομένων	35
Διάγραμμα 4: Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων	36
Διάγραμμα 5: Εργασιακή Εμπειρία	37
Διάγραμμα 6: Θέση/Ρόλος εργαζομένων εντός εταιρείας	38
Διάγραμμα 7: Επίπεδο Ιεραρχίας εργαζομένων	39
Διάγραμμα 8: Σύγκριση φύλου ελεγχόμενων και αυτόνομων στόχων	42
Διάγραμμα 9: Σύγκριση φύλου & συνολικής παρακίνησης	43
Διάγραμμα 10: Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ελεγχόμενων - αυτόνομων στόχων	44
Διάγραμμα 11: Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & συνολικής παρακίνησης	45
Διάγραμμα 12: Σύγκριση οικογενειακής κατάστασης & ελεγχόμενων - αυτόνομων στόχων	46
Διάγραμμα 13: Σύγκριση οικογενειακής κατάστασης & συνολικής παρακίνησης	47
Διάγραμμα 14: Σύγκριση επιπέδου ιεραρχίας & ελεγχόμενων - αυτόνομων στόχων	48
Διάγραμμα 15: Σύγκριση επιπέδου ιεραρχίας & συνολικής παρακίνησης	49
Διάγραμμα 16: Σύγκριση φύλου & ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό	50
Διάγραμμα 17: Σύγκριση φύλου & ικανοποίησης από το πακέτο των παροχών (benefits)	51
Διάγραμμα 18: Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό	52
Διάγραμμα 19: Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ικανοποίησης από το πακέτο των παροχών (benefits)	53
Διάγραμμα 20: Σύγκριση φύλου & ικανοποίησης από την τελευταία αύξηση	54
Διάγραμμα 21: Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ικανοποίησης από την τελευταία αύξηση	55

Διάγραμμα 22: Φύλο & Ικανοποίηση από τα benefits	56
Διάγραμμα 23: Οικογενειακή κατάσταση & Ικανοποίηση από τα benefits	57
Διάγραμμα 24: Επίπεδο ιεραρχίας & Ικανοποίηση από τα benefits	58

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας υλοποιήθηκε με την υποστήριξη ενός αριθμού ανθρώπων στους οποίους θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου. Κατά κύριο λόγο θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φιλότεο Νταλιάνη ο οποίος με παρότρυνε να ασχοληθώ με την έρευνα στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, για την υπομονή και την κατανόησή του αλλά πάνω από όλα για την εξαιρετική συνεργασία, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες γνώσεις και συμβουλές που μου παρείχε. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στους συναδέλφους στην εταιρεία που εργάζομαι οι οποίοι και με στήριξαν με την συμμετοχή τους στην συγκεκριμένη έρευνα. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον προϊστάμενο μου και Ανώτερο Γενικό Διευθυντή ο οποίος στήριξε εξ αρχής την προσπάθειά μου και ο οποίος στάθηκε αρωγός σε όλη την διάρκεια του προγράμματος λειτουργώντας με κατανόηση και ευελιξία, ενώ προθυμοποιήθηκε να αποστείλει το ερωτηματολόγιο της έρευνας στο προσωπικό της εταιρείας. Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγο μου που με στήριξε σε κάθε μου βήμα και με βοήθησε να επιτύχω το στόχο μου όπως και στην αδερφή μου που αφιέρωσε χρόνο και προσπάθεια και στάθηκε δίπλα μου εξαιρετικός συμπαραστάτης.

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	II
ABSTRACT	IV
Πίνακας Διαγραμμάτων	IV
Ευχαριστίες	V
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	3
2.1 Εισαγωγή.....	3
2.2 Η φύση της παρακίνησης	4
2.3 Η φύση των ανταμοιβών.....	5
2.4 Θεωρίες παρακίνησης που υποστηρίζουν τη χρήση εξωτερικών ανταμοιβών για την ενίσχυση της παρακίνησης.....	6
2.4.1. Θεωρίες συμπεριφοράς	6
2.4.2. Θεωρία αναγκών.....	8
2.4.3. Θεωρία καθορισμού στόχων.....	9
2.5 Θεωρίες παρακίνησης που υποδηλώνουν ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές «υπονομεύουν» την εγγενή παρακίνηση.....	9
2.5.1. Θεωρία υπερδικαιολόγησης (Over-justification theory)	10
2.5.2. Θεωρία παραγκωνισμού (Crowding-out Theory)	11
2.5.3. Ανταμοιβή, ενδογενής παρακίνηση και δημιουργικότητα.....	11
2.6 Σύνοψη	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΘΕΩΡΙΑ ΑΥΤΟΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ (SELF-DETERMINATION THEORY).....	14
3.1 Εισαγωγή.....	14
3.2 Η ανάπτυξη της SDT	14
3.3 Η φύση της παρακίνησης όπως προτείνεται από την SDT	17

3.3.1. Εσωτερική/ενδογενής παρακίνηση	17
3.3.2. Το συνεχές της εξωγενούς παρακίνησης	19
3.3.3. Μέτρηση του συνεχούς της παρακίνησης	20
3.4 Ανταμοιβή και παρακίνηση βάση SDT	21
3.4.1. Θεωρητική βάση της θεωρίας ανταμοιβών στην αυτόνομη παρακίνηση	22
3.4.2. Εμπειρική έρευνα σχετικά με την θεωρία	23
3.4.3. Εμπειρική έρευνα σχετικά με την θεωρία από τον τομέα της εργασίας	24
3.5 Η σχέση μεταξύ της παρακίνησης και των αποτελεσμάτων	25
3.5.1. Απόδοση	26
3.5.2. Η Επίδραση της παρακίνησης στην απόδοση των εργαζομένων	28
3.5.3. Σύνοψη - παρακίνηση και αποτελέσματα	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....30

4.1 Εισαγωγή.....	30
4.2 ΚΛΙΜΑΚΕΣ.....	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....32

5.1 Περιγραφή Δείγματος-δημογραφικά.....	32
5.2 Κύριες Μεταβλητές έρευνας.....	39
5.2.1. Στατιστική Ανάλυση για τον Παράγοντα "Παροχές" (Benefits).....	40
5.2.2. Στατιστική Ανάλυση για τον Παράγοντα "Ικανοποίηση από τις αμοιβές"(Pay Satisfaction).....	40
5.3 Σχέσεις μεταξύ φύλου & συνολικής παρακίνησης.....	41
5.4 Σχέση εκπαιδευτικού επιπέδου & συνολικής παρακίνησης.....	43
5.5 Σχέση οικογενειακής κατάστασης εργαζομένων & συνολικής παρακίνησης.....	45
5.6 Σχέση ιεραρχικής θέσης εργαζομένων & συνολικής παρακίνησης.....	47
5.7 Ανάλυση φύλου και ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό & από το πακέτο παροχών(benefits).....	49
5.8 Ανάλυση εκπαιδευτικού επιπέδου και ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό & από το πακέτο παροχών(benefits).....	51
5.9. Ανάλυση των μεταβλητών φύλου και εκπαιδευτικού επιπέδου σε σχέση με την ικανοποίηση από τη τελευταία αύξηση.....	53
5.10 Σχέσεις μεταξύ μεταβλητών & συστήματος παροχών (benefits).....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1.Γενικά59

6.2 Περιορισμοί της έρευνας.....60

6.3.Μελλοντική Έρευνα.....61

6.4 Πρακτικές Προεκτάσεις.....62

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....63

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....78

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή

Σε μια εποχή που η ανεργία εμφανίζει εξαιρετικά υψηλά ποσοστά, η εργασιακή «ανασφάλεια» κυριαρχεί, το κλίμα αστάθειας και αλλαγών συνεχίζεται, οι εταιρείες/οργανισμοί θα πρέπει να βρουν τρόπους να διατηρήσουν υψηλή την απόδοση των εργαζομένων τους. Την ίδια στιγμή που δεν είναι σε θέση πλέον να επιβραβεύσουν υλικά τις προσπάθειες του προσωπικού τους όπως έκαναν κατά το παρελθόν. Κρίνεται επομένως απαραίτητη η διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που είναι ικανοί να δημιουργήσουν εσωτερικό κίνητρο για τους εργαζομένους ώστε να παραμείνουν αποτελεσματικοί ανεξάρτητα από τις εξωτερικές συνθήκες πίεσης.

Γενικότερα, όταν το σύστημα αμοιβών και παροχών διαχειρίζεται σωστά από την Διοίκηση, η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους στόχους της έχοντας παράλληλα ένα ικανοποιημένο, αφοσιωμένο έμπυχο δυναμικό. Αντιθέτως, η μη ικανοποίηση των εργαζομένων μιας εταιρείας έχει σαν αποτέλεσμα , πέρα από την πιθανότητα αποχώρησης, την ενδεχόμενη μείωση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση και της απόδοσης του υπαλλήλου ενώ δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα που διαταράσσουν την ισορροπία και την συνολική αποτελεσματικότητα του εκάστοτε οργανισμού.

Στόχος λοιπόν κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών-παροχών ,το οποίο θα βασίζεται στο συνδυασμό των παραγόντων εκείνων που είναι ικανοί να παρακινήσουν τα μέγιστα το προσωπικό της εταιρείας και να δημιουργήσουν κίνητρα. Τα κίνητρα είναι αυτά που θα συνδεθούν με μορφές επιβράβευσης .Απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν της η επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει τα κατάλληλα συστήματα κινήτρων είναι η απόδοση/παραγωγικότητα των εργαζομένων της , η ιεραρχική τους θέση, η κρισιμότητα του ρόλου τους εντός εταιρείας κ.α. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να καλλιεργήσει αίσθημα εργασιακής ασφάλειας, αξιοπιστίας (π.χ. διαφανείς διαδικασίες), εργασιακής ικανοποίησης στο προσωπικό της.

Εξίσου σημαντικό από την πλευρά της εταιρείας είναι ότι θα πρέπει να έχει προηγηθεί καθορισμένη στοχοθεσία, δηλαδή ξεκάθαροι στόχοι . Έχει αποδειχθεί ότι η σύνδεση των κινήτρων (και συστήματος αμοιβών) που προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι έχουν ρεαλιστικούς, αποδεκτούς στόχους μπορεί να λειτουργήσει ιδιαίτερος αποτελεσματικά σε επίπεδο παρακίνησης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας της ευρύτερης παρακίνησης των εργαζομένων και η σύνδεση της με την απόδοση, μέσα σημαντικούς εργασιακούς παράγοντες όπως η πολιτική αμοιβών ή το σύστημα επιβραβεύσεων (παροχών).

Η εργασία διαχωρίζεται σε θεωρητικό και πρακτικό κομμάτι και στο καθένα από αυτά υπάρχει διαφορετική προσέγγιση που θα αναλύσουμε παρακάτω. *Κεντρικός άξονας ωστόσο παραμένει ένας: να επικεντρωθούμε στην σχέση κινήτρων και αμοιβών/παροχών των εργαζομένων σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε.* Στο πρώτο τμήμα της εργασίας αναπτύσσονται θεωρίες στη βιβλιογραφία σχετικά με την παρακίνηση και τις διαστάσεις της, ενώ κατά το δεύτερο αναλύονται τα αποτελέσματα διεξαγωγής έρευνας ερωτηματολογίου (Οκτώβριος 2018) που πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί ο βαθμός συσχέτισης της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων με το σύστημα ανταμοιβών σε εταιρεία τραπεζικού κλάδου.

Επίσης, παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία, τα αποτελέσματα καθώς και τα συμπεράσματα με ποσοτικό και ποιοτικό χαρακτήρα. Σε ότι αφορά την διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκαν οι εξής κλίμακες: μέτρησης της παρακίνησης των εργαζομένων, ικανοποίησης από τις αμοιβές αλλά και παροχές(benefits) της εταιρείας.

Κεφάλαιο 2. Ανταμοιβές και παρακίνηση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε αρχικά στη φύση της παρακίνησης και της ανταμοιβής ενώ στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις κυρίαρχες θεωρίες της παρακίνησης και πώς αυτές προσεγγίζουν το θέμα της ανταμοιβής. Οι θεωρίες σχετικά με την ανταμοιβή και την παρακίνηση στο χώρο εργασίας είναι ποικίλες αλλά μπορούν γενικά να τοποθετηθούν σε δύο ομάδες. Η πρώτη ομάδα υποστηρίζει τη χρήση εξωγενών ανταμοιβών, ιδιαίτερα εκείνων που συνδέονται με την επίτευξη ενός ορισμένου επιπέδου απόδοσης. Η δεύτερη ομάδα υποδηλώνει ότι η παρακίνηση και τα κίνητρα θα πρέπει να διαφοροποιούνται ανάλογα με την ποιότητά τους, όπου τα «αποτελεσματικότερα» κίνητρα επικεντρώνονται στο ενδιαφέρον, την απόλαυση ή την αξία ενός έργου (ενδογενές ή αυτόνομο κίνητρο) και τα «φτωχότερα» ποιοτικά κίνητρα εστιάζονται σε εξωτερικά αποτελέσματα, όπως η ανταμοιβή ή η αποφυγή «τιμωρίας» (εξωγενές ή ελεγχόμενο κίνητρο). Σύμφωνα με την δεύτερη ομάδα δημιουργείται ο κίνδυνος οι εξωτερικά ελεγχόμενες ανταμοιβές σε κάποιες περιπτώσεις να «υπονομεύσουν» ορισμένα ποιοτικά κίνητρα και κατ'επέκταση να έχουν συνέπειες στην απόδοση των ατόμων. Η ανασκόπηση αυτή οδηγεί στη συνέχεια στο κεφάλαιο 3, το οποίο παρέχει μια επισκόπηση της θεωρίας της αυτοδιάθεσης, η οποία είναι η κυρίαρχη θεωρία στην εφαρμοσμένη ψυχολογία σήμερα.

2.2 Η φύση της παρακίνησης

Πριν εξετάσουμε τις συγκεκριμένες θεωρίες, είναι σημαντικό να σημειώσουμε αρκετά στοιχεία σχετικά με τη φύση της παρακίνησης στο χώρο εργασίας. Πρώτον, δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτή θεωρία παρακίνησης (Pinder, 1998). Δεύτερον, οι θεωρίες παρακίνησης της εργασίας εμπεριέχονται μέσα σε διάφορους κλάδους όπως η κοινωνική ψυχολογία, η οργανωσιακή συμπεριφορά, η κοινωνιολογία, η κλινική ψυχολογία και η οικονομία (Kanfer, Chen, & Pritchard 2008 Miner, 2005,). Ως εκ τούτου, υπάρχουν πολλοί ορισμοί της παρακίνησης μέσα στη διαχειριστική και ψυχολογική βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, η παρακίνηση στο χώρο εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια ψυχολογική διαδικασία που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο κατανέμονται προσωπική προσπάθεια και πόροι σε δράσεις που σχετίζονται με την εργασία (Kanfer, 2008). Αυτό το δείγμα των ορισμών καθιστά σαφές ότι δεν υπάρχει συμφωνία ακόμη και αν η παρακίνηση είναι μια διαδικασία ή ένα αποτέλεσμα συμπεριφοράς. Γενικότερα, η διαδικασία της παρακίνησης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν με εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα τα οποία οδηγούν σε σκόπιμη συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της παρακίνησης είναι τα μετρήσιμα και αποτυπώνονται στις έννοιες της προσπάθειας, της απόδοσης, της παραγωγικότητας. Έννοιες οι οποίες συνδέονται και με συμπεριφορικά και ψυχολογικά αποτελέσματα όπως η συναισθηματική εμπειρία, η εργασιακή ικανοποίηση κλπ.. Μετά την αναθεώρηση των διαφόρων ορισμών, υιοθετούμε τον ακόλουθο ορισμό της παρακίνησης εργασίας (Pinder, 1998):

«Η παρακίνηση στο χώρο της εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργειακών δυνάμεων που προέρχονται τόσο μέσα όσο και πέρα από το άτομο, να ξεκινήσουν τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία και να καθορίσουν τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια»

Ο ορισμός αυτός αναγνωρίζει ότι η παρακίνηση περιλαμβάνει πολλαπλές δυνάμεις, ο «τύπος» των οποίων μπορεί να είναι εσωτερικός ή εξωτερικός του ατόμου. Καθορίζει επίσης την παρακίνηση ως τη δύναμη πίσω από τη συμπεριφορά και όχι από την ίδια τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία (έτσι δεν είναι η ίδια με την απόδοση). Τέλος, διαπιστώνει ότι η παρακίνηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορά η οποία μπορεί να είναι διαφορετική ως προς τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια. Προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η

σχέση μεταξύ παρακίνησης και συμπεριφοράς, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν οι διάφορες μορφές που μπορεί να λάβει η παρακίνηση.

Στο επόμενο κεφάλαιο δίνεται και το διαφορετικό μοντέλο παρακίνησης και κινήτρων της SDT, αλλά είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη διάκριση μεταξύ ενδογενών και εξωγενών κινήτρων. Η ενδογενής/εσωτερική παρακίνηση αναφέρεται σε κίνητρα χωρίς την ύπαρξη εξωτερικών περιστάσεων και η δύναμη προέρχεται από την ίδια την εργασία. Η εξωγενής παρακίνηση, από την άλλη πλευρά, καθοδηγείται από εξωτερικές δυνάμεις, εκτός της εργασίας, οι οποίες αποτελούν ένα είδος εξωτερικής έκτακτης ανάγκης (Deci & Ryan, 1985, Deci, 1971). Η εξωγενής παρακίνηση ορίζεται συνήθως ως η τάση μας να συμμετέχουμε σε δραστηριότητες για να αποκτήσουμε κάποιο είδος εξωτερικής ανταμοιβής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτές οι ανταμοιβές μπορούν να είναι είτε απτές είτε ψυχολογικές.

2.3 Η φύση των ανταμοιβών

Από την πλευρά της σχέσης ανταμοιβής-παρακίνησης η φύση των ανταμοιβών, ιδιαίτερα των ανταμοιβών στο χώρο εργασίας, είναι πολύπλοκη. Με τους ευρύτερους όρους, οι ανταμοιβές μπορούν να οριστούν ως εξωτερικές μορφές ενίσχυσης όπως χρήματα, βραβεία, επιθυμητές δραστηριότητες ή αποτελέσματα, επαίνους ή αναγνώριση (Byron & Khazanich, 2012). Ως εκ τούτου, μπορούν να είναι απτά, οικονομικά οφέλη όπως θα περίμενε κανείς σε ένα εργασιακό περιβάλλον αλλά και ανεπίσημες ψυχολογικές ανταμοιβές.

Αυτή η πολυπλοκότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την έρευνα σχετικά με την ανταμοιβή και την παρακίνηση και οφείλουμε να την λάβουμε υπόψη μας σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια την παραπάνω σχέση.

2.4 Θεωρίες παρακίνησης που υποστηρίζουν τη χρήση εξωτερικών ανταμοιβών για την ενίσχυση της παρακίνησης

Σύμφωνα με τους Werner & Ward (2004) εδώ και πολλές δεκαετίες, οι ανταμοιβές αναγνωρίστηκαν ως βασικό κίνητρο και στοιχείο παρακίνησης των εργαζομένων καθώς και ένα σημαντικό εργαλείο για τους οργανισμούς (Werner & Ward, 2004). Αυτή η άποψη, ότι οι ανταμοιβές λειτουργούν ως «κινήτρια δύναμη», είναι σε μεγάλο βαθμό αδιαμφισβήτητη μέσα στην οργανωσιακή ψυχολογία, αλλά υπάρχουν αρκετές προεκτάσεις για τη φύση της σχέσης αυτής. Σε αυτή την ενότητα θα εξετάσουμε μερικές από τις κυρίαρχες θεωρίες της παρακίνησης εργασίας και τα συμπεράσματά τους σχετικά με τον αντίκτυπο της ανταμοιβής στα κίνητρα και την παρακίνηση. Πρώτον, θα εξετάσουμε τις συμπεριφορικές θεωρίες που βλέπουν την ανταμοιβή ως μια σημαντική ενισχυτική συμπεριφορά. Δεύτερον, θα εξετάσουμε εν συντομία τις θεωρίες που βασίζονται στην ανάγκη για κίνητρο εργασίας και τέλος θα αναλύσουμε μια από τις εξέχουσες θεωρίες της παρακίνησης στην εργασία, τη θεωρία καθορισμού στόχων με σκοπό να διερευνηθεί η συμμετοχή τους στη σχέση ανταμοιβής-παρακίνησης.

2.4.1. Θεωρίες συμπεριφοράς

Κεντρική ιδέα στις θεωρίες συμπεριφοράς είναι η άποψη ότι η συμπεριφορά ενισχύεται από την παρουσία επιθυμητών αποτελεσμάτων, όπως η ανταμοιβή. Οι Eisenberger και Cameron (1996) συνοψίζουν ότι η σωστά εφαρμοζόμενη ανταμοιβή μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των ατομικών καθηκόντων /αρμοδιοτήτων ,έχοντας παράλληλα θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον εργασίας του ατόμου.

Πιθανώς ο πιο αξιοσημείωτος ψυχολόγος στον τομέα της συμπεριφοράς είναι ο B. F. Skinner (1963) ,ο οποίος πρωτοστάτησε σε μια μορφή ριζοσπαστικής συμπεριφοράς που επικεντρώθηκε στον ρόλο της ενίσχυσης. Στο βασικό επίπεδο, η θεωρία προτείνει ότι η συμπεριφορά επιμένει όταν ενισχυθεί. Ένα άτομο εκτελεί μια εργασία και εάν αυτό ενισχυθεί και συνδεθεί με ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (δηλαδή την ανταμοιβή) ή με την αποφυγή ενός ανεπιθύμητου (δηλαδή τιμωρία), το κίνητρό του να εκτελέσει την εργασία θα αυξηθεί. Το απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης μπορεί

να αυξηθεί όσο αυξάνεται η αξία της ανταμοιβής. Στον τρόπο συμπεριφοράς του Skinner(1963), η διαδικασία θεωρείται μηχανιστική και η πρόσθετη γνώση δεν παίζει κανένα ρόλο (Haggbloom, 2002).

Αν και δεν είναι αυστηρά θεωρητική συμπεριφορά, η επιστημονική διαχείριση του F. Taylor (1913) , μοιράζεται τις ίδιες αρχές και ασκεί εξαιρετική επιρροή στις μελέτες διοίκησης και οργάνωσης, οπότε είναι σημαντικό να τον αναφέρουμε. Ο Taylor (1913) δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι θα καταβάλουν πρόσθετες προσπάθειες μόνο αν πιστεύουν ότι αυτές θα οδηγήσουν σε πρόσθετη οικονομική ανταμοιβή. Πρότεινε ότι η παραγωγή θα πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή για την αύξηση της παραγωγικότητας. Όπως επισημαίνει ο Lawler (1973) αυτό συμβαδίζει με την έννοια του "οικονομικού ανθρώπου" από τις αρχές του 20ού αιώνα, που προϋποθέτει ότι οι άνθρωποι θα κρίνουν τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να κερδίσουν τη μεγαλύτερη οικονομική ανταμοιβή με την καταβολή της μικρότερης δυνατής προσπάθειας. Αν και η θεωρία αρχικά δεν έτυχε μεγάλης αποδοχής ,μετά τη δεκαετία του 1930 με την εισαγωγή μιας προσέγγισης που βασίζεται περισσότερο στην ευημερία και στη διαχείριση των ανθρώπων η παρακολούθηση της απόδοσης και η προέλευση της ανταμοιβής που σχετίζεται με την απόδοση ,φάνηκε να συνδέονται ολοένα και πιο στενά σε επιστημονική πλέον βάση (π.χ. Bay, Watson, Mulvey, Taylor, & Gall, 2002).

Εστιάζοντας τώρα στην συμπεριφορική ψυχολογία, η πιο αξιοσημείωτη θεωρία που σχετίζεται με τη σχέση ανταμοιβής-παρακίνησης είναι γνωστή ως *learned industriousness* (Eisenberger & Cameron,1996).Η θεωρία περιγράφει ότι τα άτομα τα οποία θα μάθουν να εκτελούν τα καθήκοντα τους με επανάληψη θα έχουν σημαντικότερες πιθανότητες να έχουν μικρότερη αποστροφή για την προσπάθεια που απαιτείται για την εκτέλεση οποιουδήποτε έργου. Οι ίδιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα καθήκοντα τα οποία απαιτούν υψηλή προσπάθεια είναι και αυτά τα οποία θα πρέπει να επιβραβεύονται, διότι αυτό θα ενισχύσει την απόδοση του ατόμου αλλά και την εκμάθηση των καθηκόντων του , με τα θετικά αποτελέσματα που προαναφέρθηκαν.

Οι έρευνες που διεξήγαγαν οι Eisenberger και Selbst (1994) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ανταμοιβής και δημιουργικότητας (η οποία είναι σημαντική στο πλαίσιο της έρευνας αυτής, διότι μπορεί να θεωρηθεί ως θετικό αποτέλεσμα της παρακίνησης). Αυτοί οι ερευνητές προτείνουν ότι είναι σημαντικό να κατανοήσουμε «τι» ανταμείβεται και πόσο σημαντική είναι η ίδια η ανταμοιβή. Προτείνουν ότι η επιβράβευση των καθηκόντων που συνεπάγονται δημιουργικές εργασίες θα υπερτονίσουν τη σημασία αυτών των καθηκόντων ,ενώ συγχρόνως θα ενισχύσουν τις επιδόσεις του ατόμου.

Αντιθέτως, η ανταμοιβή των μη δημιουργικών εργασιών θα μειώσει την αντιληπτή αξία των δημιουργικών εργασιών, πράγμα που θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης (Eisenberger και Cameron, 1996).

Οι Eisenberger, Cameron και οι συνάδελφοί τους (Eisenberger & Cameron 1996, 1998 Eisenberger & Selbst, 1994) αναφέρουν ότι μια από τις πιθανές συνέπειες της ανταμοιβής εμμένοντας σε ένα έργο, θα μπορούσε να είναι ο κορεσμός που δημιουργείται στο άτομο και κατ' επέκταση η προσωρινή μείωση της απόδοσης για μια χρονική περίοδο. Χρησιμοποιούν επίσης τη θεωρία μάθησης-αδυναμίας για να εξηγήσουν γιατί οι ανταμοιβές που δίνονται, οι οποίες εξαρτώνται από την ολοκλήρωση των εργασιών και όχι από την απόδοση, δημιουργούν την αίσθηση στα άτομα ότι δεν έχουν κανέναν έλεγχο πάνω στην ανταμοιβή (Eisenberger και Cameron, 1996).

2.4.2. Θεωρία αναγκών

Ορισμένες θεωρίες υποθέτουν ότι οι ανάγκες αποτελούν τη βασική κινητήρια δύναμη για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Δύο από τις πιο σημαντικές θεωρίες αναγκών σε σχέση με τις αντιλήψεις των ανταμοιβών και της παρακίνησης είναι η «ιεραρχία των αναγκών» του Maslow (1943) και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968). Και οι δύο αυτές θεωρίες υποδεικνύουν ευρέως ότι οι ανταμοιβές ικανοποιούν την κατώτερη τάξη και παρακινούν μόνο ως βασική λειτουργία επιβίωσης. Αν και παραμένουν δημοφιλείς, έχουν βρει λίγη εμπειρική υποστήριξη και έχουν αποτελέσει αντικείμενο κριτικής ως αποτέλεσμα.

Πολύ πιο σημαντική επιρροή για τους ερευνητές φαίνεται να έχει η θεωρία του McClelland (1987) που υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν τρεις ανάγκες (ή κίνητρα), την επίτευξη, την εξουσία και την δέσμευση, τα οποία τα άτομα κατέχουν σε διαφορετικό βαθμό. Η δύναμη αυτών των κινήτρων οδηγεί έπειτα στη συμπεριφορά του ατόμου. Ένα σημαντικό πεδίο έρευνας σε σχέση με το έργο του McClelland αφορά τον ρόλο των σιωπηρών κινήτρων. Ενώ τα ρητά κίνητρα είναι συνειδητοί παράγοντες για τη συμπεριφορά, τα σιωπηρά κίνητρα είναι υποσυνείδητα και προκαλούνται από καταστάσεις, συναισθηματικές αντιδράσεις ή τάσεις συμπεριφοράς (Kehr, 2004). Σημαντικά ρητά και σιωπηρά κίνητρα φαίνεται ότι σχετίζονται με διαφορετικές διαδικασίες ή πτυχές του ατόμου. Η θεωρία του McClelland (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989) υποδηλώνει ότι οι διαφορές

μεταξύ σιωπηρών και ρητών κινήτρων οδηγούν είναι πιθανό να οδηγήσουν σε ενδοπροσωπικές συγκρούσεις.

2.4.3. Θεωρία καθορισμού στόχων

Η βασική υπόθεση της θεωρίας καθορισμού στόχων είναι ότι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι είναι δυνατό να ενισχύσουν τα επίπεδα απόδοσης των ατόμων σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με ασαφείς στόχους. (Locke & Latham,1990). Αυτό γίνεται μέσα από έναν «κύκλο υψηλής απόδοσης» στον οποίο οι απαιτητικοί, ουσιαστικοί στόχοι, οι οποίοι συνδέονται με ενδεχόμενες ανταμοιβές, έχουν ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ικανοποίηση, απόδοση και δέσμευση (Locke & Latham,2007, Locke & Latham ,2002).

Η θεωρία του καθορισμού στόχων υποστηρίζει ότι τα οικονομικά κίνητρα που συνδέονται με την επίτευξη του στόχου συνδέονται θετικά και με την απόδοση ενισχύοντας τη (Latham & Yukl,1975).Ο Locke (2004) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές εναλλακτικές μέθοδοι για να συνδυάσει κανείς επιτυχημένα τον καθορισμό στόχων με τα κίνητρα. Πρώτον, ο καθορισμός στόχων με ένα ουσιαστικό επίδομα για την επιτυχία, σε μορφή μπόνους. Δεύτερον, ο στόχος περιλαμβάνει διαδοχικά επίπεδα επιτυχίας (π.χ. πέντε) με μπόνους σε κάθε επίπεδο για να αναγνωρίσει το σχετικό επίτευγμα ή την σχετική προσέγγιση του στόχου. Η τρίτη μέθοδος παρέχει μια γραμμική σύνδεση μεταξύ στόχων και μπόνους. Η τελική μέθοδος προτείνει να οριστούν στόχοι επιδόσεων, αλλά, σε αντίθεση με τις άλλες μεθόδους, το επίπεδο ανταμοιβής καθορίζεται στη συνέχεια και όχι από την αρχή.

Ο Deci (1992) επικρίνει τη θεωρία καθορισμού στόχων για την αντιμετώπιση της παρακίνησης ως ενιαίας έννοιας. Ο ίδιος θεωρεί ότι δεν αναγνωρίζονται οι διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης (δηλαδή τα ενδογενή και τα εξωγενή κίνητρα).

2.5 Θεωρίες παρακίνησης που υποδηλώνουν ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές «υπονομεύουν» την εγγενή παρακίνηση

Σε αυτήν την ενότητα θα προσπαθήσουμε να παραθέσουμε ορισμένες θεωρίες με διαφορετική οπτική γωνία από τις προαναφερθείσες. Συγκεκριμένα ,θεωρίες που

υποστηρίζουν ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές υπονομεύουν τα εσωτερικά κίνητρα και τα θετικά τους αποτελέσματα. Αρχικά, οι Lepper και Greene(1979) προτείνουν το λεγόμενο *over-justification effect* (φαινόμενο υπερδικαιολόγησης), μια ψυχολογική θεωρία , υποστηρίζοντας ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές μειώνουν το εγγενές κίνητρο οδηγώντας τα άτομα να αποδίδουν τη συμπεριφορά τους σε μια εξωγενή ανταμοιβή και όχι στην αξία της ίδιας της εργασίας. Παρομοίως, ο Bruno Frey (1997) προτείνει στην ίδια περίπου λογική την θεωρία παραγκώνισης ή παραγκωνισμού (*crowding-out theory*), όπου η εξωγενής ανταμοιβή «υπερκαλύπτει» τα εσωτερικά κίνητρα.

2.5.1. Θεωρία υπερδικαιολόγησης (Over-justification theory)

Οι εργασίες του Lepper και του Greene(1979) εξελίχθηκαν μέσα από την παράδοση της κοινωνικής ψυχολογίας. Η θεωρία της γνωστικής δυσaréσκειας δηλώνει ότι τα άτομα που εκτελούν ένα καθήκον χωρίς έναν επίσημο εξωγενή λόγο (π.χ. την υπόσχεση ανταμοιβής) θα «εσωτερικοποιήσουν» τον λόγο της συμπεριφοράς τους. Το παραπάνω οφείλεται σε εγγενή κίνητρα (Lepper, 1973). Οι Lepper και Greene (1979) υποθέτουν ότι αν συμβαίνει το αντίθετο : δηλαδή όταν ένα εξωτερικό κίνητρο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για ένα καθήκον που έχει εσωτερική αξία για το άτομο, μπορεί να αποδώσει τη συμπεριφορά του στο εξωτερικό κίνητρο κάτι που θα οδηγήσει σε μείωση του αντιληπτού ενδιαφέροντος για το έργο. Αυτό αναφέρεται ως «υπερβολική δικαιολόγηση» ,διότι το εγγενές ενδιαφέρον θα ήταν αρκετό κίνητρο από μόνο του, αλλά με την παρουσία σημαντικών εξωγενών ανταμοιβών τα άτομα τείνουν να πιστεύουν ότι τελικά το εξωγενές κίνητρο είναι αυτό που αιτιολογεί την συμπεριφορά τους. Ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να συμβάλλει στην παραπάνω θεώρηση είναι ,πέρα από την ίδια την ύπαρξη της ανταμοιβής, και η αντίληψη του ατόμου για την αξιοπρέπεια της ανταμοιβής.

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, ο Lepper, ο Greene και οι συνάδελφοί τους (Amabile et al., 1976 Greene, Sternberg, & Lepper, 1976 Lepper, Greene & Nisbett, 1973) πραγματοποίησαν ένα αριθμό από πειράματα για να εξετάσουν φαινόμενο της « υπερδικαιολόγησης». Τα πειράματα πραγματοποιήθηκαν με παιδιά σχολείου και εξέτασαν διάφορες μορφές ανταμοιβής και τύπων ανάγκης. Συνήθως (π.χ., Lepper 1973), ζητήθηκε από τα παιδιά να τραβήξουν εικόνες κατά τη διάρκεια μιας πειραματικής συνεδρίασης. Επίσης, χωρίστηκαν σε ομάδες με τύπους

ανταμοιβής, π.χ. αναμενόμενη ανταμοιβή, απρόσμενη ανταμοιβή και καμία ανταμοιβής. Μέσα από αυτές τις εμπειρικές μελέτες πρόεκυψε ότι τα εγγενή κίνητρα μειώθηκαν για την ομάδα με αναμενόμενη ανταμοιβή, αλλά όχι για τις ομάδες με τις απροσδόκητες(μη αναμενόμενες δηλαδή) ανταμοιβές ή για αυτές για τις οποίες δεν είχαν καθοριστεί ανταμοιβές. Το συμπέρασμα, όπως συνοψίζεται από τους Lepper και Greene (1979), ήταν ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της ανταμοιβής είναι η σπουδαιότητα της σχέσης μεταξύ της δραστηριότητας και της ίδιας της ανταμοιβής.

2.5.2. Θεωρία παραγκωνισμού (Crowding-out Theory)

Η θεωρία παραγκωνισμού, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές ψυχολογικές θεωρίες, χρησιμοποιεί την ψυχολογική διάκριση μεταξύ ενδογενούς και εξωγενούς παρακίνησης και προτείνει ότι η ενδογενής μπορεί να «παραγκωνιστεί» από την παρουσία σημαντικών εξωγενών ανταμοιβών (Frey,1997). Υπάρχουν δύο θεωρητικές εξηγήσεις γι' αυτό. Πρώτον, όπως και στην περίπτωση της υπερβολικής δικαιολόγησης που περιγράφηκε παραπάνω, αυτό οφείλεται σε μια μετατόπιση της προτίμησης που προκαλείται από την εισαγωγή ενός εξωτερικού κινήτρου, επειδή η προσοχή μετατοπίζεται από το καθήκον στο κίνητρο όταν είναι ιδιαίτερα σημαντικό(Frey & Jegen,2001). Δεύτερον, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές τείνουν να χρησιμοποιούνται ως αποζημίωση για την ολοκλήρωση εργασιών που δεν είναι ενδιαφέρουσες, έτσι ώστε η εφαρμογή ανταμοιβής σε μια ενδιαφέρουσα εργασία δίνει την εντύπωση ότι δεν είναι ενδιαφέρουσα (Bénabou & Tirole,2003). Η πρώτη εξήγηση φαίνεται να είναι η πιο δημοφιλής σε αυτόν τον τομέα της έρευνας.

2.5.3. Ανταμοιβή, ενδογενής παρακίνηση και δημιουργικότητα

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ ενδογενούς (και όχι εξωγενούς) παρακίνησης και δημιουργικότητας (π.χ., Amabile, Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt,1984).

Οι Kruglanski, Friedman & Zeevi (1971) διεξήγαγαν έρευνα για να εξετάσουν τον αντίκτυπο της εξωτερικής ανταμοιβής στις ποιοτικές πτυχές της απόδοσης

(συμπεριλαμβανομένης της δημιουργικότητας). Το δείγμα της έρευνας ήταν παιδιά στα μέσα της εφηβείας. Όλοι οι συμμετέχοντες δεχτήκαν να συμμετέχουν οικειοθελώς χωρίς προηγουμένως να έχει γίνει κάποια αναφορά σε ανταμοιβή. Οι συμμετέχοντες της έρευνας χωρίστηκαν στη συνέχεια σε ομάδες ως εξής :ομάδα χωρίς ανταμοιβή και ομάδα με ανταμοιβή. Η ανταμοιβή έλαβε τη μορφή της υπόσχεσης μιας περιήγησης στο τμήμα ψυχολογίας, την οποία θεώρησαν αρκετά ενδιαφέρουσα οι συμμετέχοντες. Η δημιουργικότητα βρέθηκε ότι είναι μεγαλύτερη στην κατάσταση ανταμοιβής. Κατά την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο μέτρα αυτοαναφοράς, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως εγγενή κίνητρα των ατόμων. Αρχικά η απόλαυση εργασίας και σε δεύτερο χρόνο η πρόθεση κάποιου να επαναλάβει την συγκεκριμένη δραστηριότητα. Και στις δύο περιπτώσεις, τα μέτρα αυτά αποδείχτηκε ότι ήταν υψηλότερα για τους συμμετέχοντες στην ομάδα «χωρίς ανταμοιβή».

Ο Amabile (1985) λίγα χρόνια αργότερα πραγματοποίησε μια μελέτη στην οποία μια ομάδα νέων κλήθηκε να γράψει δημιουργικά ποιήματα. Η ομάδα χωρίστηκε σε δύο τμήματα. Η ομάδα 1 βασίστηκε και δούλεψε δίνοντας βαρύτητα σε εγγενή/εσωτερικά κίνητρα για τη σύνταξη των ποιημάτων ενώ στην ομάδα έρευνας 2 «καλλιεργήθηκε» περισσότερο η έννοια του εξωγενούς κίνητρου για την ίδια εργασία/δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ δεν υπήρξαν αρχικές διαφορές στη δημιουργικότητα πριν από την ολοκλήρωση της έρευνας, στη συνέχεια μειώθηκε σημαντικά η δημιουργικότητα της ομάδας που είχε δώσει βαρύτητα στον εξωγενή «προσανατολισμό». Η δημιουργικότητα των ποιημάτων αξιολογήθηκε από μια ομάδα έμπειρων ποιητών.

2.6 Σύνοψη

Στο παραπάνω κεφάλαιο προσπαθήσαμε να παρέχουμε μια επισκόπηση των διαφορετικών προσεγγίσεων για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ ανταμοιβής-παρακίνησης. Η πρώτη ομάδα θεωριών υπογραμμίζει τη σημασία της σύνδεσης των παρακίνησης με την ενδεχόμενη ανταμοιβή, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση και η προσπάθεια. Οι θεωρίες, όπως η θεωρία του καθορισμού στόχων εξακολουθούν να έχουν μεγάλη επιρροή στη διοικητική πρακτική, παρά τις ανησυχίες σχετικά με τη θεωρητική βάση των συμπερασμάτων τους. Ωστόσο, ακόμα και μέσα από το πρίσμα αυτών των θεωριών (π.χ. θεωρία αναγκών, καθορισμού στόχων)

προκύπτει μια σειρά κενών στην κατανόηση της σχέσης ανταμοιβής-παρακίνησης στο χώρο εργασίας. Παρότι παρέχουν λεπτομερείς εξηγήσεις για τις διαδικασίες μέσω των οποίων η ανταμοιβή σχετίζεται με τα κίνητρα, εστιάζονται σχεδόν αποκλειστικά στο κίνητρο ως προσπάθεια. Αυτές οι θεωρίες, επομένως, δεν αναγνωρίζουν ποιοτικές διαφορές στα κίνητρα τα οποία έχει βρεθεί ότι σχετίζονται με διαφορετικά ψυχολογικά και συμπεριφορικά αποτελέσματα (π.χ., Koestner & Losier, 2002, Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013).

Αντίθετα, η δεύτερη ομάδα θεωριών στην ψυχολογία, την οικονομία και τη διαχείριση υποδηλώνει ότι είναι σημαντικό να κατανοηθεί όχι μόνο η ποσότητα των κινήτρων αλλά και η ποιότητα αυτών. Αυτές οι θεωρίες υποστηρίζουν ότι οι ανταμοιβές μπορεί να είναι επιζήμιες για το ενδογενές κίνητρο. Άρα υπογραμμίζουν την ποιότητα των κινήτρων και σε ορισμένες περιπτώσεις καταλήγουν στο ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές οδηγούν σε μείωση των ενδογενών κινήτρων. Και για αυτές τις θεωρίες ωστόσο δημιουργείται σχετική αμφισβήτηση σε ότι αφορά την εμπειρική τους βάση. Συγκεκριμένα, αποτυγχάνουν να ελέγξουν ρητά τους μηχανισμούς με τους οποίους η ανταμοιβή υπονομεύει τα κίνητρα ενώ βασίζονται σε μη εργαζόμενους πληθυσμούς. Τα παραπάνω δημιουργεί περιορισμό ,στο αν και τα πόσο, θα μπορούσαν να έχουν γενικευσιμότητα στο περιβάλλον εργασίας .

Πρόσθετα θα πρέπει να αναφερθούν ορισμένοι περιορισμοί σε ότι αφορά το σύνολο των παραπάνω θεωριών. Παράγοντες όπως η πολυπλοκότητα των ανταμοιβών των εργαζομένων ή η ποιοτική διαφοροποίηση των κινήτρων είναι δυνατό να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των ερευνών. Άρα οι θεωρίες που προαναφέρθηκαν είναι πιθανό να μην αποτελούν πάντα την κατάλληλη βάση για να εξεταστεί ο αντίκτυπος των ανταμοιβών στο χώρο εργασίας. Σε αντίθεση με αυτές τις θεωρίες η θεωρία της Αυτοδιάθεσης (SDT) αναγνωρίζει ότι τα κίνητρα πρέπει να διακρίνονται από την ποιότητά τους όχι μόνο από την ποσότητα (αυτόνομο-ελεγχόμενο κίνητρο). Η SDT, την οποία και θα αναλύσουμε παρακάτω, τονίζει περαιτέρω τη σημασία της κατανόησης του πλαισίου εντός του οποίου εμφανίζονται τα κίνητρα για να αποτυπωθεί πιο ξεκάθαρα η επίδραση στην παρακίνηση (Ryan & Deci,2000).

Κεφάλαιο 3. Θεωρία αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination Theory)

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό ορίζει την SDT ως θεωρία παρακίνησης και διερευνά ορισμένες βασικές έννοιες που είναι κρίσιμες για τους στόχους της παρούσας εργασίας. Αρχικά, θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο η SDT βλέπει το κίνητρο, συμπεριλαμβανομένων των εννοιών της ενδογενούς παρακίνησης και του διαφοροποιημένου μοντέλου εξωγενούς παρακίνησης. Επιπλέον, θα παρουσιάσουμε μια επισκόπηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών, οι οποίες θεωρούνται από την SDT ως κυριότερα συστατικά για τη βέλτιστη λειτουργία. Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν την σχέση μεταξύ ανταμοιβής και παρακίνησης όπως ορίζεται από την SDT. Σημαντική παραδοχή είναι ότι η έρευνα αυτή βασίζεται σε εργαζομένους .

3.2. Η ανάπτυξη της SDT

Πρώτον, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την προέλευση της SDT προκειμένου να κατανοήσουμε τη σύνθεση της θεωρίας. Η SDT αναπτύχθηκε από την πρώιμη δουλειά του Edward Deci (1971) , ο οποίος διερευνούσε την αλληλεπίδραση μεταξύ εγγενών και εξωγενών ανταμοιβών .Σύμφωνα με τα παραπάνω, το εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να είναι διαρθρωμένο ώστε να ενθαρρύνει τόσο τα ενδογενή όσο και τα εξωτερικά κίνητρα, τα οποία, ενωμένα, ενισχύουν τη βέλτιστη κινητοποίηση και ικανοποίηση από την εργασία. Σε ότι αφορά την έρευνα του Deci (1975) διαπίστωσε ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μπορούν να αλληλεπιδρούν αρνητικά με το ενδογενές κίνητρο, το οποίο ο ίδιος ορίζει ως την πιο φυσική και επιθυμητή κινητήρια κατάσταση . Η προσέγγιση αυτή καλείται Θεωρία Γνωστικής Αξιολόγησης (Cognitive Evaluation Theory, Deci,1975).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ο καθηγητής R. Ryan(1982) διερεύνησε περαιτέρω την αλληλεπίδραση μεταξύ εγγενών και εξωγενών κινήτρων στον τομέα της εκπαίδευσης. Προχώρησε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι τα παιδιά θα μπορούσαν

να παρακινηθούν και να κάνουν μια ζωγραφική δραστηριότητα, όχι μόνο επειδή υπήρχε η έννοια του ελέγχου από τους εκπαιδευτικούς τους ή τους επιβαλλόταν αλλά κυρίως επειδή κατανοούσαν σε μεγάλο βαθμό την αξία τους «έργου» τους (Ryan 1982,σελ 458-459). Με το παραπάνω σηματοδοτείται η ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου μοντέλου εξωγενούς παρακίνησης που έγινε γνωστό μετέπειτα ως Θεωρία Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan,2002).Η SDT είναι μια γενική ψυχολογική θεωρία, η οποία έχει σαν κεντρική της ιδέα ότι οι άνθρωποι είναι ενεργοί οργανισμοί προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη (Deci & Ryan,2000) που αναζητούν ενδιαφέρουσες δραστηριότητες, ευκαιρίες ανάπτυξης και αισθάνονται ότι συνδέονται με κοινωνικές ομάδες για να ικανοποιήσουν βασικές ψυχολογικές ανάγκες τους. Ως αποτέλεσμα του παραπάνω, οι άνθρωποι λειτουργούν με τον καλύτερο τρόπο (Ryan & Deci). Το κεντρικό στοιχείο της SDT είναι η έννοια ότι υπάρχουν ποιοτικές διαφορές μεταξύ των διαφόρων τύπων παρακίνησης και ότι αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες με βάση το κίνητρο :συνεχές, αυτόνομο, ελεγχόμενο. Αυτές οι έννοιες, τα κίνητρα, οι ανάγκες και η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών και του κοινωνικού περιβάλλοντος διερευνώνται λεπτομερέστερα σε αυτό το κεφάλαιο.

Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού (Deci & Ryan,1985,2000,Ryan & Deci,2000) δηλώνει ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κινήτρων και παρακίνησης. Οι τρεις τύποι παρακίνησης είναι η αποθάρρυνση, η εξωτερική παρακίνηση και η εσωτερική παρακίνηση. Η αποθάρρυνση αντιπροσωπεύει την απουσία παρακίνησης για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία δεν εκτελούν συμπεριφορές ή εκτελούν συμπεριφορές χωρίς πρόθεση. Η αποθάρρυνση αναφέρεται ως μη αιτιολογημένο είδος κινήτρων. Η έννοια της εξωγενούς παρακίνησης αντιπροσωπεύει την απόδοση μιας δραστηριότητας για να επιτευχθεί κάποιο αποτέλεσμα (Ryan & Deci,2000). Η εξωγενής παρακίνηση έχει τέσσερις διαφορετικούς υπο-τύπους οι οποίοι θα περιγράψουν στην επόμενη παράγραφο.

Οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι εξωτερικής παρακίνησης είναι: η εξωτερική ρύθμιση (external regulation), η ενδοσκοπική ρύθμιση (Introjected regulation), η ρύθμιση ταύτισης (identified regulation) και η ολοκληρωμένη ρύθμιση (integrated regulation). Η εξωτερική ρύθμιση αναφέρεται σε συμπεριφορές που εκτελούνται για "να ικανοποιήσουν μια εξωτερική ζήτηση ή ανταμοιβή έκτακτης ανάγκης" (Ryan & Deci,2000,σελ 72) .Τέτοιου είδους παραδείγματα μπορεί να είναι η εκτέλεση /συμπεριφορά στην εργασία για να πάρει κάποιος μια νομισματική ανταμοιβή, ή το να διαβάσει για μια εξέταση αποκλειστικά για να αποκτήσει ένα καλό βαθμό.

Η ενδοσκοπική ρύθμιση συνεπάγεται βασίζεται στην έννοια του αυτοσεβασμού και συμβαίνει όταν οι συμπεριφορές «εκτελούνται για να αποφεύγεται η ενοχή ή το άγχος ή για να επιτυγχάνονται βελτιώσεις του εγώ, όπως η υπερηφάνεια (Ryan & Deci,2000,σελ 72). Ένα παράδειγμα είναι ένας φοιτητής που μελετά για μια εξέταση για να υποστηρίξει το αισθήμα επάρκειας.Η ρύθμιση ταύτισης προέρχεται από μια "συνειδητή εκτίμηση ενός συμπεριφορικού στόχου ή κανονισμού, έτσι ώστε η δράση να γίνει δεκτή ή να ανήκει ως προσωπικά σημαντική" (Ryan & Deci,2000,σελ 72). Για παράδειγμα, οι σπουδαστές μελετούν για τις εξετάσεις τους αντί να ξοδεύουν χρόνο με τους συνομηλίκους τους, επειδή εκτιμούν την εκμάθηση του υλικού και πιστεύουν ότι είναι σημαντικό για την εκπαίδευσή τους να κάνουν καλά σε αυτές τις εξετάσεις. Τέλος, η ολοκληρωμένη ρύθμιση λαμβάνει χώρα όταν οι προσδιορισμένοι κανονισμοί έχουν αξιολογηθεί και ευθυγραμμιστεί με τις άλλες αξίες και ανάγκες (Ryan & Deci,2000,σελ 73)Επομένως, τα διάφορα είδη παρακίνησης συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα αυτόνομης ρύθμισης ή εσωτερίκευσης. Η εσωτερικοποίηση είναι μια ενεργητική, φυσική διαδικασία στην οποία τα άτομα προσπαθούν να μετατρέψουν τα κοινωνικά όνειρα ή αιτήματα σε προσωπικά υποστηριζόμενες αξίες και αυτορρύθμισης (Ryan,Conell &Deci, 1985).

Οι υποστηρικτές της θεωρίας αυτοπροσδιορισμού πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ των διαφόρων τύπων παρακίνησης επειδή έχουν διαφορετικά αποτελέσματα τόσο στην ευημερία, όσο και στην απόδοση και την μάθηση (Ryan & Deci,2000). Θεωρείται ότι όσο περισσότερο αισθάνεται κάποιος ότι έχει αυτόνομο κίνητρο, τόσο πιο προσωπική ευημερία θα βιώσει (Ryan & Deci,2000). Θεωρείται επίσης ότι όσο πιο πολύ το άτομο έχει ελεγχόμενα κίνητρα, τόσο χαμηλότερο θα είναι το επίπεδο ευημερίας του (Ryan & Deci,2000) Αντιθέτως, όσο περισσότερο το άτομο έχει αυτόνομο κίνητρο, τόσο περισσότερο ικανοποιούνται οι βασικές ψυχολογικές του ανάγκες (Ryan & Deci,2000).

Οι υποθέσεις σχετικά με τις θετικές σχέσεις ανάμεσα σε πιο αυτόνομες μορφές παρακίνησης και τα προσωπικά ευεργετικά αποτελέσματα, καθώς και οι αρνητικές σχέσεις μεταξύ πιο ελεγχόμενων μορφών παρακίνησης και προσωπικών ευεργετικών αποτελεσμάτων, ερευνήθηκαν και αναλύθηκαν σε αντίστοιχες εμπειρικές έρευνες. Για παράδειγμα, τα υψηλότερα επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης έχουν αποδειχθεί ότι συσχετίζονται με υψηλότερα αισθήματα αποτελεσματικότητας (Fernet,Senecal,Guay,Marsh,&Dowson,2008),με ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών (de Wal,den Brok,Hooijer,Martens &van den Beem,2014), με ικανοποίηση από την εργασία(Millete & Gagne,2008) αλλά και ικανοποίηση από την ζωή και αίσθημα αυτοπεποίθησης (Levesque,Zuehlke,Stanek& Ryan,2004) .

Αντιθέτως, τα υψηλότερα επίπεδα ελεγχόμενης παρακίνησης έχουν συσχετιστεί με υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης (Fernet,2008) και προβλήματα συναισθηματικής εξάντλησης και σωματικής και ψυχικής υγείας(Blais,1993) .Τα υψηλότερα επίπεδα ελεγχόμενης παρακίνησης έχουν επίσης αποδειχθεί ότι συσχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης βασικών ψυχολογικών αναγκών (de Wal,2014) αλλά και ικανοποίησης από την εργασία (Millete & Gagne,2008) .

3.2 Η φύση της παρακίνησης όπως προτείνεται από την SDT

3.3.1. Εσωτερική/ενδογενής παρακίνηση

Η εσωτερική/ενδογενής παρακίνηση βασίζεται στην πρόταση ότι οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη επιθυμία για δραστηριότητες που ενθαρρύνουν την ικανότητα και την αυτοδιάθεση και ότι η εμπειρία της δραστηριότητας από μόνη της δεν είναι αρκετά επιβραβευμένη (Deci & Ryan,1985) . Το κίνητρο λέγεται ότι είναι εγγενές όταν η συμπεριφορά καθοδηγείται από την απόλαυση ή το ενδιαφέρον για την ίδια την εργασία, για να αισθανθεί κανείς ,να αμφισβητηθεί και να ανακαλύψει νέα πράγματα (Deci,1975,White,1959) Ένα άτομο που βιώνει ένα εγγενές κίνητρο θα αισθανθεί ικανοποίηση, απόλαυση, αίσθηση διασκέδασης (Csikszentmihalyi,1978) .

Η έννοια της συμπεριφοράς που ρυθμίζεται από την ίδια τη δραστηριότητα, και όχι από μια εξωτερική δύναμη, προτάθηκε αρχικά στις αρχές του 20ου αιώνα, ήταν απάντηση στο έργο του Hull (1943). Ο οποίος, βασιζόμενος στο έργο του Freud (1924), πρότεινε τέσσερις κινήσεις (πείνα, δίψα, φύλο και αποφυγή του πόνου) που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά είτε άμεσα είτε έμμεσα. Αυτό το έργο ήταν εξαιρετική επιρροή για τα τότε δεδομένα και χρειάστηκε περίπου μια δεκαετία για τους ψυχολόγους για να αρχίσουν να αμφισβητούν τη χρησιμότητα της θεωρίας του, η οποία προσπάθησε να εξηγήσει το πλήρες φάσμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ως αποτέλεσμα αυτού προέκυψαν διάφορες θεωρίες που επηρέασαν έντονα την ανάπτυξη της SDT.

Ο White(1959) υποστήριξε ότι ενώ οι θεωρίες παρακίνησης μπορούσαν να εξηγήσουν αρκετά θέματα σχετικά με την συμπεριφορά, δεν είχαν καταφέρει ως τότε

να εξηγήσουν τα άτομα εκείνα που προσπαθούσαν για έννοιες όπως αυτές της εξερεύνησης ή της καινοτομίας. Πρότεινε ότι αυτές οι συμπεριφορές μπορούν να εξηγηθούν από μια ψυχολογική επιθυμία για ικανότητα. Άρα, μιλά για ένα κίνητρο που αντιπροσωπεύει μια φυσική ενέργεια που προέρχεται από το άτομο: να αισθάνεται αποτελεσματικό στο περιβάλλον του και να αναζητά δραστηριότητες που υποστηρίζουν αυτή την εσωτερική ανάγκη του. Αυτή η πρόταση ήταν μια δραματική αλλαγή από τους προκατόχους του που είχαν δει τους ανθρώπους ως παθητικά πλάσματα. Και επιβεβαιώνεται από τους Deci & Ryan (1985) οι οποίοι ανάμεσα στα υπόλοιπα υποστήριξαν ότι αν οι άνθρωποι αναζητούν δραστηριότητες που ικανοποιούν τις ψυχολογικές τους ανάγκες, πρέπει να είναι ενεργοί οργανισμοί .

Σύμφωνα με το έργο των Heider(1958) και de Charms(1968) οι άνθρωποι έχουν μια βασική επιθυμία: να ελέγξουν τη μοίρα τους και αυτή είναι η κεντρική δύναμη για εγγενή κίνητρα. Το εγγενές κίνητρο ορίζεται ως εμπειρία εσωτερικού τύπου αιτιότητας της συμπεριφοράς ενός ατόμου και το εξωτερικό κίνητρο αντιστρόφως ως ένας εξωτερικός τύπος αιτιότητας. Από την άλλη πλευρά, η SDT τονίζει την ανάγκη για αυτοδιάθεση και όχι για έλεγχο. Η πρώτη κατηγορία χαρακτηρίζεται από το αίσθημα ότι υπάρχει μια επιλογή (Deci & Ryan,1985).

Ο Csikszentmihalyi(1978) από την πλευρά του υποστήριξε τα άτομα με μια αίσθηση καθαρής ενδογενούς παρακίνησης έχουν μια τάση, η οποία χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα όπως απόλαυση και διασκέδαση και απόλυτη απορρόφηση από τη δραστηριότητα. Η παραπάνω θεωρία εντόπισε μερικά βασικά χαρακτηριστικά όπως η εμπειρία της βέλτιστης πρόκλησης (πρόκληση ισορροπημένη με δεξιότητες) και η παρουσία σαφών στόχων με γρήγορη και αδιαμφισβήτητη ανατροφοδότηση.

Ευρύτερα, παρόλο που το εγγενές κίνητρο θεωρείται συνολικά ως θετική εμπειρία που σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα, έχουν προκύψει στοιχεία ορισμένων ερευνών που δείχνουν ότι ενδέχεται να υπάρχει και αρνητική διάσταση στην παραπάνω σχέση. Για παράδειγμα, η έρευνα των Koestner, Losier (Koestner,1996 Koestner & Losier,2002) διαπίστωσε ότι τα ενδογενή κίνητρα δεν είναι απαραίτητα η πιο αποτελεσματική μορφή παρακίνησης σε σημαντικά καθήκοντα. Πιο συγκεκριμένα, οι παραπάνω συγγραφείς διαπίστωσαν ότι ενώ οι εγγενώς υποκινούμενοι φοιτητές ενδιαφέρονται για την πολιτική πληροφόρηση μέχρι το δημοψήφισμα, αυτό δεν μεταφράστηκε απαραίτητα και σε πραγματική ψηφοφορία. Τα προσδιορισμένα κίνητρα, τα οποία επικεντρώνονται στην αξία ή τη σπουδαιότητα του έργου, από την άλλη, συνδέονται με την ψηφοφορία. Στη δεύτερη σειρά μελετών,

οι Koestner & Losier (Koestner & Losier, 2002) εξέτασαν ένα δείγμα φοιτητών κατά τη μετάβαση τους από το σχολείο στο κολέγιο αλλά και από το έτος εισαγωγής στο κολέγιο μέχρι την αποφοίτηση. Διαπίστωσαν δε ότι, παρόλο που το εγγενές κίνητρο προέβλεπε την αρχική μετάβαση στο κολέγιο, δεν προέβλεπε τη συνέχιση της εγγραφής μετά από 18 μήνες. Αυτό, συνεπώς, υποδηλώνει ότι τα ενδογενή κίνητρα δεν είναι ιδανικά για την ενίσχυση και διατήρηση της θετικής συμμετοχής σε δραστηριότητες που μπορεί να μην είναι ενδιαφέρουσες, αλλά είναι παρόλα αυτά σημαντικές.

Το ενδογενές κίνητρο δεν μελετήθηκε αποκλειστικά από την SDT. Όμως, εκεί που εντοπίζεται η διαφορά της SDT από τις άλλες θεωρίες είναι ότι το εξωγενές κίνητρο μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές και ότι αυτές σχετίζονται με διαφορετικά αποτελέσματα (Ryan, 1982). Παρακάτω θα διερευνήσουμε περαιτέρω αυτή την έννοια.

3.3.2. Το συνεχές της εξωγενούς παρακίνησης

Η εγγενής παρακίνηση μπορεί, από τη φύση της, να εφαρμόζεται σε δραστηριότητες που είναι εγγενώς ενδιαφέρουσες ή ευχάριστες. Η πραγματικότητα είναι ότι πολλά από τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει κανείς στην καθημερινότητα (π.χ. στο σχολείο ή στην εργασία) μπορεί να μην έχουν εγγενές ενδιαφέρον, ώστε να απαιτούν εξωτερική ρύθμιση. Η έρευνα του Richard Ryan (1982) διαπίστωσε ότι σε ορισμένες περιπτώσεις το εξωγενές κίνητρο θα μπορούσε να προκύψει με λιγότερο ελεγχόμενο τρόπο από αυτόν που οδήγησε στην ανάπτυξη ενός διαφοροποιημένου μοντέλου εξωγενούς παρακίνησης. Η διαφοροποίηση της εξωγενούς παρακίνησης βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα έχουν μια φυσική τάση να «αποδίδουν» στον εαυτό τους την εξωτερική ρύθμιση της συμπεριφοράς, υπό την προϋπόθεση ότι ικανοποιούνται οι βασικές ανάγκες τους (Ryan & Deci, 2002).

Η διαδικασία με την οποία το εξωγενές κίνητρο γίνεται πιο αυτόνομο είναι γνωστή στην SDT ως εσωτερικοποίηση, η οποία συνεπάγεται «την υποστήριξη της αξίας των εξωγενώς παρακινημένων συμπεριφορών» (Gagné & Deci 2005, σελ 113). Η SDT προτείνει ένα συνεχές κίνητρο που βασίζεται στο βαθμό στον οποίο η ρύθμιση της συμπεριφοράς έχει εσωτερικοποιηθεί. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα SDT να δίνει τελικά μεγαλύτερη έμφαση στα κίνητρα που είναι πιο αυτόνομα ή ελεγχόμενα.

Κατά μήκος του συνεχούς της παρακίνησης, η ρύθμιση συμπεριφοράς που εσωτερικοποιείται (όπου απαιτείται ελάχιστη ή καθόλου εξωτερική ρύθμιση) λέγεται ότι είναι πιο αυτόνομη. Το ενδογενές κίνητρο, το οποίο είναι εγγενώς αυτόνομο, βρίσκεται στο ένα άκρο του συνεχούς, ενώ από την άλλη πλευρά εντοπίζεται μια πλήρης έλλειψη κινήτρων (απόλαυση). Μεταξύ αυτών είναι το εξωτερικό κίνητρο που μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο αυτόνομο. Το πιο αυτόνομο είδος εξωγενών κινήτρων είναι όταν το άτομο έχει ενσωματώσει πλήρως τη ρύθμιση της συμπεριφοράς με τα δικά του συμφέροντα, αξίες και πεποιθήσεις και αποδέχεται την πλήρη ευθύνη για να κάνει μια δραστηριότητα (Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994). Η ρύθμιση της συμπεριφοράς δεν συνδέεται μόνο με το καθήκον αλλά με την ευρύτερη έννοια της ζωής του ατόμου.

Εάν το άτομο πιστεύει στη σπουδαιότητα του έργου, αλλά δεν θεωρεί ότι συνδέεται με τους ευρύτερους στόχους του, η συμπεριφορά του θα είναι σε γενικές γραμμές μέτρια αυτόνομη. Είναι σημαντικό επομένως να σημειωθεί ότι το συνεχές δεν έχει σχεδιαστεί να είναι αναπτυξιακό και δεν μπορεί εξ αρχής να προβλεφθεί αν το άτομο θα υιοθετήσει μια στάση πιο ελεγχόμενη ή πιο αυτόνομη απέναντι στα κίνητρα. Ένα άτομο μπορεί να ενσωματώσει τη ρύθμιση σε οποιοδήποτε σημείο της κλίμακας ανάλογα με το βαθμό στο οποίο το περιβάλλον του υποστηρίζει τις βασικές ψυχολογικές ανάγκες του (Gagné & Deci, 2005).

3.3.3. Μέτρηση του συνεχούς της παρακίνησης

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η εφαρμογή της SDT στις εφαρμοζόμενες ρυθμίσεις, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τον τρόπο μέτρησης των τύπων παρακίνησης. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος μέτρησης των διαφόρων τύπων παρακίνησης είναι μέσω ερωτηματολογίων, (Ryan και Connell, 1989) . Αυτοί οι λόγοι λειτουργούν ως δηλώσεις που οι ερωτηθέντες βαθμολογούν σε μια κλίμακα Likert ανάλογα με το βαθμό στον οποίο η δήλωση εκφράζει το λόγο για την εκτέλεση ενός καθήκοντος δραστηριότητας (π.χ. να κάνει την εργασία, να βάλει την προσπάθεια).

Υποθέτοντας αυτή την δομή, η ποσοτική κλίμακα παρακίνησης αναλύεται συχνά με τη χρήση του δείκτη Relative Autonomy Index (RAI, Grolnick & Ryan, 1987). Σε συνέχεια του παραπάνω και ως αποτέλεσμα έρευνας, προέκυψαν ορισμένες αναλύσεις για τον εντοπισμό διαφορετικής εμπειρίας παρακίνησης. Για παράδειγμα, οι Ratelle et al (2007) προσδιόρισαν τέσσερα συμπλέγματα της εμπειρίας

παρακίνησης: α) υψηλή αυτόνομη / υψηλή ελεγχόμενη, β) υψηλή αυτόνομη / χαμηλή ελεγχόμενη, γ) υψηλή ελεγχόμενη / χαμηλή αυτόνομη και δ) χαμηλή αυτόνομη / χαμηλή ελεγχόμενη.

Αυτά τα πρωτόκολλα βαθμολόγησης χρησιμοποιούνται κυρίως για πρακτικούς λόγους, για τον έλεγχο του αριθμού των μεταβλητών στο ερευνητικό μοντέλο (McLachlan & Hagger, 2011) αλλά και για να αναγνωριστεί ότι τα άτομα έχουν πολλαπλά κίνητρα ταυτόχρονα (Gagné & Deci, 2005). Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα πιθανά ζητήματα με αυτές τις μεθόδους και τα πρωτόκολλα βαθμολόγησης. Το πρώτο αφορά την ίδια την μορφή της συνεχούς παρακίνησης και την παραδοχή που θα πρέπει να γίνει εξ' αρχής αναφορικά με το ότι το εγγενές κίνητρο είναι το πιο θετικό και το εξωτερικό κίνητρο πιο αρνητικό. Αυτό επιβεβαιώνεται στον τύπο που χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό του RAI (Relative Autonomy Index). Ωστόσο, όπως επισημάνθηκε παραπάνω, ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι τα εγγενή κίνητρα ενδέχεται να μην συνδέονται πάντα με τα πιο παραγωγικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι τα εγγενή κίνητρα δεν θα πρέπει να είναι πάντα τα θετικότερα σταθμισμένα στη RAI (Relative Autonomy Index)..

Το δεύτερο είναι ότι απαιτείται ορθολογική χρήση σε κάθε είδους δείκτη, επειδή ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος να παρερμηνευτεί το αποτέλεσμα που θα προκύψει. Για παράδειγμα η RAI (Relative Autonomy Index) μπορεί να είναι η ίδια για κάποιον που έχει μέτρια επίπεδα τόσο αυτόνομης όσο και ελεγχόμενης παρακίνησης όπως και για κάποιον που έχει υψηλή αυτόνομη και υψηλή ελεγχόμενη παρακίνηση. (Ratelle et al., 2007). Επομένως, οποιαδήποτε εξέταση αποτελεσμάτων ,θα μπορούσε πιθανώς να συνθέσει διαφορετικές σχέσεις.

3.4 Ανταμοιβή και παρακίνηση βάση SDT

Σε αυτή την ενότητα αναφερόμαστε στη σχέση ανταμοιβής-κίνητρου σύμφωνα με την οπτική της SDT. Στη συνέχεια θα επανεξετάσουμε την εμπειρική έρευνα που προκύπτει από άλλους τομείς της ψυχολογίας, κυρίως την ψυχολογία της εκπαίδευσης. Στο τελευταίο τμήμα αυτής της ενότητας θα εξετάσουμε συγκεκριμένες

μελέτες που έχουν δοκιμάσει τη θεωρία σε σχέση με τις ανταμοιβές στο χώρο εργασίας και τα κίνητρα εργασίας.

3.4.1. Θεωρητική βάση της θεωρίας ανταμοιβών στην αυτόνομη παρακίνηση

Η πιο σημαντική και αμφιλεγόμενη πρόταση που σχετίζεται με την έρευνα SDT είναι ότι τα εξωτερικά οφέλη μπορούν να μειώσουν τα αυτόνομα κίνητρα και ως εκ τούτου να επηρεάσουν αρνητικά τα θετικά συμπεριφορικά και ψυχολογικά αποτελέσματα. Όπως συμβαίνει και με τις άλλες θεωρίες που εξετάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αυτό έρχεται σε άμεση αντίθεση με κυρίαρχες θεωρίες της εργασιακής παρακίνησης, όπως η θεωρία του καθορισμού στόχων (Latham & Locke, 2007) που υποδηλώνει ότι η εξωγενής ανταμοιβή για ένα εγγενώς ενδιαφέρον έργο θα αυξήσει το συνολικό κίνητρο για θετική επίδραση. Γενικότερα, έχει οδηγήσει σε μια έντονη συζήτηση σχετικά με τη φύση των κινήτρων αλλά και σε επικρίσεις, οι οποίες θα αναφερθούν παρακάτω.

Η SDT προτείνει ότι οι ανταμοιβές θα έχουν ελεγκτικές και ενημερωτικές πτυχές (Deci and Ryan, 2002). Οι ενημερωτικές διαστάσεις είναι αυτές που υπογραμμίζουν την επιλογή, παρέχοντας πληροφορίες που επιτρέπουν στα άτομα να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με το περιβάλλον τους. Για παράδειγμα: η απροσδόκητη θετική ανατροφοδότηση (feedback) που αναγνωρίζει τη συμβολή των επιδόσεων ενός ατόμου, μπορεί να θεωρηθεί ενημερωτική και επιτρέπει στα άτομα να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν ένα έργο και να το συσχετίζουν με την "μεγαλύτερη εικόνα". Επίσης, σε ότι αφορά τις ελεγκτικές μορφές είναι δυνατό να ασκήσουν ήπια μορφή «πίεσης», βάζοντας τα άτομα σε ένα ορισμένο πλαίσιο στο οποίο καλούνται να σκεφτούν, να αναθεωρήσουν ή να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένους τρόπους έναντι ανταμοιβής. Για παράδειγμα, μια ανταμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση, η οποία έχει σαν στόχο την απάντηση ενός ορισμένου αριθμού κλήσεων εντός ημέρας, μπορεί να αποτελέσει μια μορφή ελέγχου επειδή το άτομο είναι υπό επιτήρηση και ως εκ τούτου αισθάνεται πίεση για να εκτελέσει το καθήκον του. Αυτές οι δύο πτυχές της ανταμοιβής αλληλεπιδρούν με το κίνητρο μέσω δύο γνωστικών διαδικασιών. Πρώτον, εάν οι πληροφοριακές/ενημερωτικές πτυχές της ανταμοιβής είναι πιο σημαντικές, μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση της αντίληψης των ατόμων (White, 1959). Για παράδειγμα, η εποικοδομητική ανατροφοδότηση σε σχέση με μια εργασία θεωρείται ενημερωτική δεδομένου ότι επιτρέπει στα άτομα να εκτιμήσουν πόσο ικανοί είναι στην δουλειά τους (Ryan &

Deci,2002). Η δεύτερη γνωστική διαδικασία προέρχεται από τις θεωρίες προσωπικής αιτιότητας(deCharms,1968,Heider,1958). Για παράδειγμα, όταν εισάγεται μια εξωτερική ανταμοιβή στην οποία οι πτυχές ελέγχου είναι πιο σημαντικές, τότε το κίνητρο μεταβάλλεται και από εσωτερικό/εγγενές γίνεται εξωτερικό (Deci, 1975, Gagné & Deci, 2005).Με άλλα λόγια, τα άτομα πιστεύουν ότι εκτελούν το καθήκον τους για να αποκτήσουν την εξωτερική ανταμοιβή, όχι λόγω της ίδια της αξίας του καθήκοντος.

3.4.2. Εμπειρική έρευνα σχετικά με την θεωρία

Η πρώτη δημοσιευμένη έρευνα σε σχέση με την αλληλεπίδραση μεταξύ ενδογενούς κινήτρου και εξωτερικής ανταμοιβής προέκυψε στην δεκαετία του 1980 (Deci (1971), η οποία επεκτάθηκε με πολυάριθμες μελέτες. Πολλά από τα πρώιμα πειραματικά έργα στο πλαίσιο της SDT χρησιμοποίησαν μια συμπεριφορά επιμονής ως ελεύθερη επιλογή ως μέτρο ενδογενούς παρακίνησης. Αυτό το μέτρο προέκυψε από τον επιχειρησιακό ορισμό της ενδογενούς παρακίνησης, που είναι η απόδοση ενός έργου ή μιας δραστηριότητας χωρίς την ανάγκη εξωτερικού ελέγχου (Deci & Ryan, 1985α).Σε αυτά τα πειράματα, τα άτομα έλαβαν ένα εγγενώς ενδιαφέρον έργο να εκτελέσουν (συνήθως μια άσκηση γρίφων), παράλληλα στην ομάδα δόθηκε κανονικά ένας στόχος και ορισθηκε η ανταμοιβή, που είχε διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάλογα με το τι μετρήθηκε. Ο ερευνητής θα ανακοίνωνε στους συμμετέχοντες ότι πείραμα τελείωσε και θα τους καλούσε να εγκαταλείψουν να το δωμάτιο εργασίας. Σε αυτό ακριβώς το σημείο ήταν που παρατήρησαν την επιμονή των υποκειμένων στη δραστηριότητα μόλις ειδοποιήθηκαν ότι το πείραμα τελείωσε. Η εμμονή στο έργο στον «ελεύθερο χρόνο» κατέδειξε και το εγγενές κίνητρο στο έργο (Deci & Ryan,2008).

Στη δεκαετία του 1990 έγιναν επίσης αρκετές αναλύσεις εξετάζοντας την υπονομευτική επίδραση της εξωγενούς ανταμοιβής στην εγγενή παρακίνηση (Rummel & Feinberg,1998,Tang & Hall,1995,Wiersma,1992). Από την άλλη πλευρά, οιEisenberger,CameronκαιPierce(Cameron&Pierce,1994,Cameron,2001,Eisenberger & Cameron,1996) στις έρευνες που διεξήγαγαν φάνηκε να μην παρατηρούν αρνητική σχέση ανάμεσα στις εξωτερικές ανταμοιβές και στην εγγενή παρακίνηση. Ωστόσο εκ των υστέρων αποδείχτηκε ότι η μεθοδολογία που χρησιμοποίησαν στην παραπάνω μελέτη ήταν εσφαλμένη με αποτέλεσμα την εξαγωγή λανθασμένων συμπερασμάτων.

Σε απάντηση της μελέτης των Eisenberger, Cameron και Pierce (Cameron & Pierce, 1994, Cameron, 2001, Eisenberger & Cameron, 1996) ήρθαν οι μελέτες των Koestner και Ryan (1999) σχετικά με τη σχέση εγγενούς παρακίνησης και εξωτερικής ανταμοιβής σε παιδιά ηλικίας σχολείου αλλά και κολεγίου. Από τις οποίες προέκυψαν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία καθορίζουν αν η ανταμοιβή θα «υπονομεύσει» τα ενδογενή κίνητρα ή όχι. Το πρώτο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι η ανταμοιβή απόδοσης (για την επίτευξη ενός καθορισμένου επιπέδου απόδοσης) αποδείχθηκε ότι έχει λιγότερο αρνητικές συνέπειες από την δέσμευση ή τις ανταμοιβές ολοκλήρωσης (contingent). Δεύτερον, διαπιστώθηκε ότι οι μη αναμενόμενες ανταμοιβές δεν υπονομεύουν το ενδογενές κίνητρο. Τρίτον, οι λεκτικές ανταμοιβές με τη μορφή θετικών ανατροφοδοτήσεων φάνηκε να ισχυροποιούν τα εσωτερικά κίνητρα. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να εξηγηθούν ως ένα βαθμό και από όσα έχουν προαναφερθεί σχετικά με τις γνωστικές διεργασίες. Και πιο συγκεκριμένα, οι ανταμοιβές απόδοσης έχουν ελεγκτικές διαστάσεις, δεδομένου ότι περιλαμβάνουν ένα ορισμένο επίπεδο επιπλήρησης προκειμένου να εκτιμηθεί η απόδοση, αλλά και ενημερωτικές διαστάσεις διότι παρέχουν πληροφορίες ικανότητας μέσω της αξιολόγησης των επιδόσεων. Η αναμενόμενη ανταμοιβή έχει σχεδιαστεί για να ελέγχει τη συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αυτονομία αντιθέτως η μη αναμενόμενη (προφορική για παράδειγμα) ανταμοιβή παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα, αλλά δεν υπονομεύει την μετατόπιση του κινήτρου (από εσωτερικό σε εξωτερικό).

3.4.3. Εμπειρική έρευνα σχετικά με την θεωρία από τον τομέα της εργασίας

Σε ότι αφορά δημοσιευμένες έρευνες σχετικά με τις ανταμοιβές στο χώρο εργασίας και το κίνητρο εργασίας του ατόμου, όπως ορίζεται από την SDT, είναι σχετικά περιορισμένες (Gagne & Deci, 2005, Grant & Shin, 2011). Θα αναφερθούμε ωστόσο σε ορισμένες διαπιστώσεις από την μελέτη του Kunaas (2006). Πιο συγκεκριμένα, ο Kunaas (2006) διαπίστωσε ότι τα ενδογενή κίνητρα ενίσχυαν τη θετική σχέση μεταξύ αμοιβής βάσης (βασικής αμοιβής δηλαδή) και απόδοσης, αλλά δεν συνέβαινε το ίδιο για τη σχέση μπόνους (έκτακτης μη βασικής αμοιβής) και απόδοσης. Άρα η αμοιβή βάσης μπορεί να παροτρύνει αλλά και να ισχυροποιήσει τα

ενδογενή κίνητρα. Σύμφωνα με τον Kunaas (2006) αυτή η διαφοροποίηση οφείλεται στο γεγονός ότι η βασική αμοιβή αποδίδεται στον εργαζόμενο επειδή είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επαγγελματική του ικανότητα. Από την άλλη πλευρά οποιασδήποτε μορφής επίδομα απόδοσης έχει συνδεθεί μόνο με επιμέρους ιδιότητες του εργαζομένου (όπως για παράδειγμα η ορθή διαχείριση χρόνου του για την εκπρόθεσμη παράδοση ενός project) και όχι η συνολική του επαγγελματική ικανότητα.

Σε μια δεύτερη μελέτη, οι Fang και Gerhart(2012) εξέτασαν ανταγωνιστικές υποθέσεις. Συγκεκριμένα εξέτασαν τον αντίκτυπο της δύναμης της σχέσης μεταξύ αμοιβής για ατομική απόδοση και επιμέρους αποτελεσμάτων απόδοσης. Η ισχύς του συνδέσμου απόδοσης-πληρωμής αξιολογήθηκε από δύο κορυφαίους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό και αυτό συγκρίθηκε με τα μέσα επίπεδα ικανοποίησης αναγκών και εγγενών κινήτρων από αυτο-αναφορές ενός δείγματος εργαζομένων σε κάθε οργανισμό. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι οι οργανώσεις που είχαν ισχυρότερο δεσμό μεταξύ απόδοσης και αμοιβής συσχετίστηκαν με υψηλότερο συνολικό εγγενές ενδιαφέρον.

Οι Gagné και Forest (2008) επιχείρησαν να εξηγήσουν τις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ της αποζημίωσης στο χώρο εργασίας, της εκπλήρωσης των αναγκών αλλά και μεταξύ των αυτόνομων κινήτρων. Πρότειναν λοιπόν ένα μοντέλο βάσει του οποίου η αποζημίωση ορίζεται από το ποσό της αμοιβής, τη μεταβλητή έναντι του σταθερού λόγου, την αντικειμενικότητα της εκτίμησης της απόδοσης και από το αν πρόκειται για ανταμοιβή ατομική ή με βάση την ομάδα. Ο βαθμός στον οποίο αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με την ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών εξαρτάται από τη διανοητική δικαιοσύνη, το επίπεδο αυτονομίας στο εργασιακό κλίμα, και την οργανωτική κουλτούρα. Άρα, η ανάγκη ικανοποίησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση των παραπάνω μεταβλητών.

3.5 Η σχέση μεταξύ της παρακίνησης και των αποτελεσμάτων

Η ιδιαίτερη δύναμη της SDT ως θεωρία παρακίνησης είναι ότι επιτρέπει την καλύτερη κατανόηση της φύσης των κινήτρων, προτείνοντας ότι ένα πιο αυτόνομο κίνητρο θα σχετίζεται με μια πιο θετική εμπειρία για το άτομο. Η εφαρμογή της σε

οργανισμούς είναι δυνατό να έχει πολύ σημαντικά αποτελέσματα, ιδιαίτέρως όταν προτεραιότητα των εργοδοτών είναι το πώς θα καταφέρουν να έχουν ικανοποιημένους και παραγωγικούς εργατές.

Ένα ευρύ φάσμα ερευνών από έναν αριθμό ψυχολογικών πεδίων εξέτασε τη σχέση μεταξύ διαφορετικών μορφών παρακίνησης και ψυχολογικών και συμπεριφορικών αποτελεσμάτων. Έχουν υπάρξει συνεκτικά συμπεράσματα για να υποστηριχθεί η πρόταση ότι πιο αυτόνομες μορφές παρακίνησης σχετίζονται με πιο θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο προκύπτουν ερωτήματα σχετικά με τις διαφορές μεταξύ των επιμέρους τύπων παρακίνησης. Παραπάνω περιγράφηκε το πλαίσιο της θεωρητικής σχέσης μεταξύ παρακίνησης και αποτελεσμάτων όπως προτείνεται από την SDT. Στη συνέχεια θα πρέπει να αναλύσουμε την επίδραση της συγκεκριμένης θεωρίας στα αποτελέσματα και την απόδοση των ατόμων.

Ο θεωρητικός σύνδεσμος μεταξύ παρακίνησης και των αποτελεσμάτων επικεντρώνεται στην πρόταση ότι τα άτομα έχουν μια εγγενή τάση να εσωτερικοποιήσουν την αξία των εμπειριών τους. Εάν ενστερνιστούν το παραπάνω, τότε λειτουργούν με την βέλτιστη αποτελεσματικότητα τους. (Ryan & Deci, 2000). Έτσι, τα κίνητρα τα οποία αντιμετωπίζουμε ως πιο αυτόνομα σχετίζονται με πιο θετικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα που εξετάστηκαν εδώ έχουν επιλεγεί, καθώς αντιπροσωπεύουν μια σειρά βιωματικών αποτελεσμάτων που θα μπορούσαν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά της βέλτιστης λειτουργίας των ατόμων.

3.5.1. Απόδοση

Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ ενδογενούς παρακίνησης, ατομικών κινήτρων και ατομικών επιδόσεων σε ένα οργανωτικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, οι Kundaas και Dysvik (2009) διαπίστωσαν, σε δύο διατομεακές μελέτες, ότι τα ενδογενή κίνητρα συνδέθηκαν με σημαντικά υψηλότερα επίπεδα προσπαθειών στην εργασία. Ομοίως, οι έρευνες από τον Dysvik (2010) βρήκαν το ίδιο για τους νέο-προσληφθέντες σε μια εργασία σε σχέση τόσο με την ποσότητα της προσπάθειας που καταβάλλουν όσο και με την ποιότητα αυτής. Σε σχέση τώρα με την αναζήτηση εργασίας, η οποία είναι παραγωγική διαδικασία και επομένως μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή απόδοσης, ο

Vansteenkiste (2004) βρήκε ότι οι αυτόνομες μορφές παρακίνησης συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα αναζήτησης εργασίας. Σε όλες αυτές τις μελέτες, η συσχέτιση μεταξύ ενδογενών ή αυτόνομων κινήτρων και αποτελεσμάτων ήταν μέτρια έως ισχυρή.

Επίσης έρευνες όπως αυτή των οι Koestner, Losier (Koestner 1996, Koestner, & Losier,2002) εξέτασαν τις επιδράσεις των εγγενών μορφών παρακίνησης στα αποτελέσματα και φάνηκε η ίδια τάση: τα άτομα έτειναν να είναι πιο παραγωγικά όταν εντόπιζαν την αξία του έργου. Οι μελέτες που αναλύονται σε αυτή την ενότητα υποστηρίζουν ευρέως την πρόταση ότι οι πιο αυτόνομες μορφές κινήτρων και παρακίνησης σχετίζονται με την καλύτερη απόδοση.

Ωστόσο η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις παραπάνω μελέτες μετρήθηκε από τους ίδιους τους ερευνητές και οφείλουμε να αναφέρουμε ότι ,όπως σε κάθε ανάλογη περίπτωση έτσι και εδώ, είναι δυνατό να ελλοχεύει ο κίνδυνος της «αντικειμενικότητας» των δεδομένων όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται από τους Bol&Smith (2011) Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff & Mackenzie(1995). Άρα η σύνδεση μεταξύ των διαφόρων τύπων κινήτρων και επίδοσης των εργαζομένων απαιτεί προσεκτική διερεύνηση τόσο από τους μελετητές όσο και από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

3.5.2. Η επίδραση της παρακίνησης στην απόδοση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τη θεωρία των κινήτρων δύο συντελεστών του Herzberg, τα χρήματα δεν είναι καν κίνητρα (Herzberg, 1987). Το σημερινό εργατικό δυναμικό γίνεται ολοένα και πιο επιδέξιο ενώ αποκτά όλο και μεγαλύτερη τεχνολογική κατάρτιση. Σύμφωνα με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow(1943), οι άνθρωποι έχουν ανάγκες σωματικές, ασφάλειας, κοινωνικές, ανάγκες που αφορούν το «εγώ» καθώς και την ανάγκη αυτό-πραγμάτωσης (self-actualization). Οι άνθρωποι παρακινούνται να εκπληρώσουν ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου προτού προχωρήσουν στην εκπλήρωση των αναγκών υψηλότερου επιπέδου, όπως το εγώ (εκτίμηση) και η αυτοεκτίμηση (Herzberg 1987). Η γνώση των αναγκών του ατόμου μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε πώς θα πρέπει να κινητοποιήσουμε τους σημερινούς εργαζόμενους μετά τις αλλαγές που έχουν μεσολαβήσει τόσο σε επίπεδο περιβάλλοντος όσο και σε επίπεδο γνώσης. Τα χρήματα από μόνα τους δεν είναι επαρκές κίνητρο για απόδοση (Herzberg,1987).Οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να παρέχουν ελκυστικές θέσεις εργασίας και ευκαιρίες εξέλιξης προκειμένου να παρακινηθούν περαιτέρω οι σημερινοί εργαζόμενοι. Επειδή οι φυσικές ή υλικές και οι κοινωνικές ανάγκες έχουν ήδη εκπληρωθεί, σύμφωνα με τη θεωρία που διατυπώθηκε και πιο πάνω, οι εργαζόμενοι αυτής της γενιάς θα επιδιώξουν την κάλυψη ενός υψηλότερου επιπέδου αναγκών όπως αυτή της αυτό-εκτίμησης και της αυτό-πραγμάτωσης (self-actualization).

Γενικά, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και οι προκλήσεις φαίνεται να έχουν θετική επίδραση στο κίνητρο ενός ατόμου στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους τραπεζών της Κύπρου, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι θα αναλάμβαναν μια απαιτητική δουλειά με περισσότερες ευθύνες χωρίς παράλληλα να αναμένουν επιπλέον αύξηση μισθού. Αυτή η συμπεριφορά υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι προτιμούν την αναγνώριση που σχετίζεται με την εργασία τους, χωρίς απαραίτητα να την συνδέουν με οικονομική επιβράβευση. Επίσης, η στάση τους να επιλέξουν μια θέσης εργασίας με περισσότερες ευθύνες υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι δεν φοβούνται τις προκλήσεις που συνδέονται με τη δουλειά. Η ίδια η δουλειά είναι ένα κίνητρο σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg(1987). Ένας εργαζόμενος αποκτά αίσθηση αυτοπεποίθησης κατά την διαδικασία εκτέλεσης μιας εργασίας ενώ μετά την ολοκλήρωση της εργασίας αποκτά μια αίσθηση ολοκλήρωσης. Τώρα μελέτες

έρχονται, σε συνέχεια του παραπάνω, να επιβεβαιώσουν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί (Schermerhorn et al, 2003).Εξίσου σημαντικό, για την αποτελεσματικότερη παρακίνηση του προσωπικού,είναι οι managers να μπορούν να θέσουν εξ αρχής αντικειμενικούς στόχους ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν με σαφήνεια τι αναμένεται από αυτούς. Ο καθορισμός των στόχων θα διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση κινήτρων απόδοσης για τον εργαζόμενο.

Οι εργαζόμενοι της «νέας γενιάς» απαιτούν ευκαιρίες ανάπτυξης από το χώρο εργασίας τους εκτιμούν τις νέες γνώσεις και νέες δεξιότητες και αντιλαμβάνονται ότι παρότι καλούνται να επιτελέσουν δυσκολότερες εργασίες, οι ευκαιρίες για ανάπτυξης πραγματικά συμβαδίζουν με τις μεγαλύτερες απαιτήσεις. Κα όσο πιο συστηματικά καταπιάνονται με σημαντικότερες αρμοδιότητες ,τελικά τόσο περισσότερο τείνουν να «κληρονομήν» την έννοια της προσωπικής ανάπτυξης και να γίνονται πιο παραγωγικοί.

Βέβαια και οι ανταμοιβές (εκτός των χρηματικών) παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο σε κάθε οργανισμό, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για το κίνητρο των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι θέλουν και χρειάζονται αναγνώριση στην δουλειά τους και ένας αποτελεσματικός τρόπος για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης είναι μέσω των παραπάνω ανταμοιβών. Επομένως οι ανταμοιβές αυτού του τύπου είναι ικανές να συμβάλλουν στην συνολική παρακίνηση του ατόμου και την αύξηση της αποδοτικότητας του.

3.5.3. Σύνοψη - παρακίνηση και αποτελέσματα

Σε αυτή την ενότητα προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε το πλαίσιο που διαμορφώνεται ανάμεσα στην έννοια της ενδογενούς παρακίνησης και των αποτελεσμάτων που καθορίζουν την απόδοση των εργαζομένων. Γενικότερα φαίνεται να υπερισχύει η άποψη ότι οι μορφές αυτόνομης παρακίνησης έχουν θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, η επίδραση της παρακίνησης στην απόδοση των εργαζομένων είναι αξιοσημείωτη και μέσα σε αυτό το πλαίσιο καλούμαστε να κατανοήσουμε τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία θα πρέπει να κινητοποιήσουμε τους σημερινούς εργαζόμενους ώστε να παραμείνουν ικανοποιημένοι και αποδοτικοί. Όμως, λόγω των διαφορετικών τύπων/ μορφών

εξωγενούς παρακίνησης, είναι δυνατό αυτές οι σχέσεις να χρειάζονται μεγαλύτερη διερεύνηση καθώς δεν είναι πάντα τόσο σαφείς. Σε κάθε περίπτωση η λεπτομερής και προσεκτική έρευνα των παραπάνω σχέσεων μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε περισσότερο σχετικά με τα συμπεριφορικά και ψυχολογικά αποτελέσματα των διαφόρων μορφών παρακίνησης που προτείνει η SDT.

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν 196 εργαζόμενοι που οικειοθελώς συμπλήρωσαν το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε σύνολο 300 εργαζομένων που απασχολούνται στον τραπεζικό κλάδο το Φθινόπωρο του 2018. Ευρύτερα, ο σκοπός της παραπάνω διαδικασίας είναι να περιγραφούν τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος και να γίνει προσπάθεια να αναγνωριστούν και πιθανά να συσχετιστούν τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και των απαντήσεων τους.

Η δομή του ερωτηματολογίου περιελάμβανε τις εξής ερωτήσεις:

- ✓ Επτά(7) ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων
- ✓ Δέκα(18) ερωτήσεις στην κατηγορία «Benefits»
- ✓ Οκτώ (8) ερωτήσεις στην κατηγορία «Iκανοποίηση από τις αμοιβές (Pay Satisfaction)»
- ✓ Δώδεκα (15) ερωτήσεις στην κατηγορία «Goal Self Concordance»
- ✓ Τέσσερεις (4) ερωτήσεις στην κατηγορία της απόδοσης(Performance)

4.2 Κλίμακες

Για τις ανάγκες της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν οι εξής κλίμακες:

α) Goal Self Concordance : Στην συγκεκριμένη κλίμακα μετρήθηκε η σχέση μεταξύ στόχων και κινήτρων και πιο συγκεκριμένα σε κίνητρα που είναι πιθανό να «οδηγήσουν» τον εργαζόμενο πιο εύκολα στην επιδίωξη των εργασιακών του στόχων. Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 15 συνολικά ερωτήσεις και η διαβάθμιση της κυμαίνεται από 1=Καθόλου έως 5 = Πάρα Πολύ .Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες ορισμένες ερωτήσεις της κλίμακας αυτής:»Επιλέγεις αυτό το στόχο επειδή κάποιος άλλος το θέλει ή επειδή οι περιστάσεις το απαιτούν». «Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή θα αισθανόσουν αγχωμένος/η, ένοχος/η ή ντροπιασμένος/η αν δεν τον επιδιώκεις», «Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή πιστεύεις ότι είναι σημαντικός στόχος να έχει κανείς»,»Επιδιώκεις αυτό το στόχο για την προσωπική ικανοποίηση ή ευχαρίστηση την οποία σου προσφέρει».

β) Ικανοποίηση από τις Αμοιβές (Pay Satisfaction) Με την συγκεκριμένη κλίμακα μετρήθηκε η ικανοποίηση από τις αμοιβές η οποία περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις. Η διαβάθμιση της κυμαίνεται από 1=Καθόλου έως 5 = Πάρα Πολύ.Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένες ερωτήσεις της κλίμακας αυτής: «Πόσο ευχαριστημένος/η είστε απο:τον τρέχοντα μισθό σας», «Πόσο ευχαριστημένος/η είστε απο:την συμβολή της επιχείρησης στις παροχές σας», Πόσο ευχαριστημένος/η είστε απο την τελευταία σας αύξηση».

γ) Ικανοποίηση από τις Παροχές (Benefits): Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας δημιουργήθηκε μια επιπλέον κλίμακα η οποία μετρά την ικανοποίηση από τις παροχές που προσφέρονται από την εταιρεία στους εργαζομένους της. Η κλίμακα αυτή αποτελείται από 18 ερωτήσεις διαβάθμιση της κυμαίνεται από 0=Δεν υφίστανται έως 5 = Πάρα Πολύ.Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες ερωτήσεις της κλίμακας αυτής: «Πόσο ικανοποιημένος είστε απο τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρείας σας: Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα», «Πόσο ικανοποιημένος είστε απο τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρείας σας: Έγγραφο επιβραβευση απο τον προϊστάμενο».

δ) Γενική Κλίμακα Απόδοσης (Performance): Χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη κλίμακα απόδοσης σε μια προσπάθεια να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων .Στη συγκεκριμένη κλίμακα καταγραφηκε το ποσοστό επίτευξης του ετήσιου εργασιακού στόχου των συμμετεχόντων μέχρι και τη στιγμή διεξαγωγής της έρευνας.

ε) Δημογραφικά Στοιχεία:Οι ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία περιελάμβαναν συνολικά 7 δημογραφικές μεταβλητες όπως το φύλο των συμμετεχόντων , η εργασιακή προϋπηρεσία, η ηλικία,το επίπεδο ιεραρχίας, την θέση/ρόλο που κατέχει ο εργαζόμενος εντος εταιρείας,την οικογενειακή κατασταση και το μορφωτικό επίπεδο.

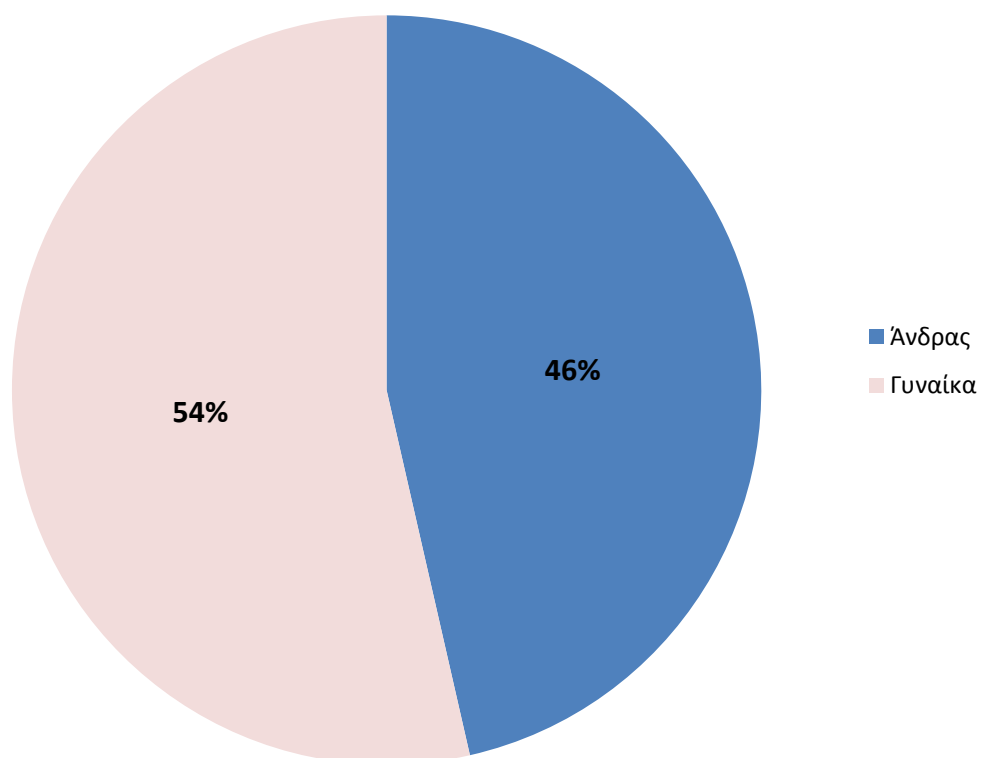
Κεφάλαιο 5. Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Περιγραφή δείγματος - δημογραφικά

Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 196 άτομα που διανεμήθηκε σε σύνολο 300 εργαζομένων, οι οποίοι κλήθηκαν και απάντησαν οικειοθελώς στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο.

1. Φύλο

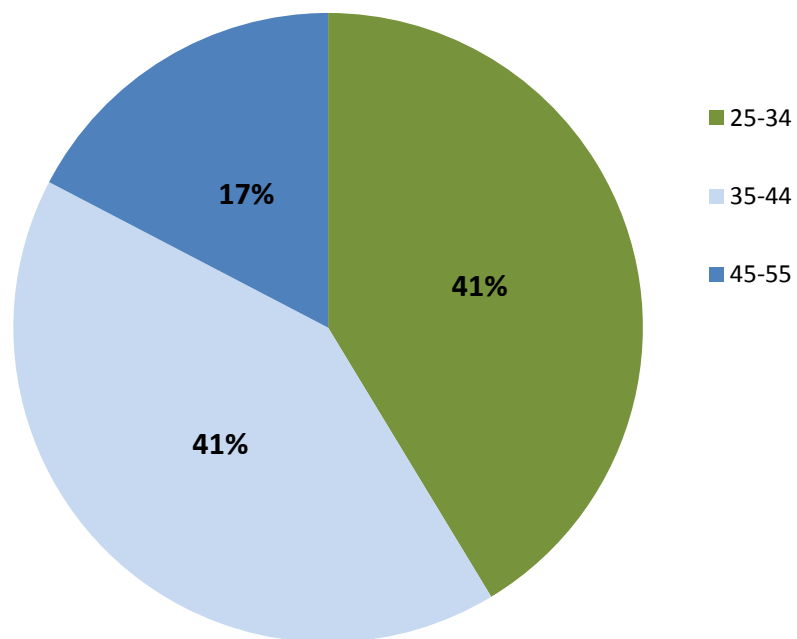
Διάγραμμα 1: Φύλο Συμμετεχόντων



Από τους 196 που απάντησαν οι 91 (ποσοστό 46%) ήταν άνδρες και οι 105 (ποσοστό 54%) γυναίκες.

2. Ηλικία

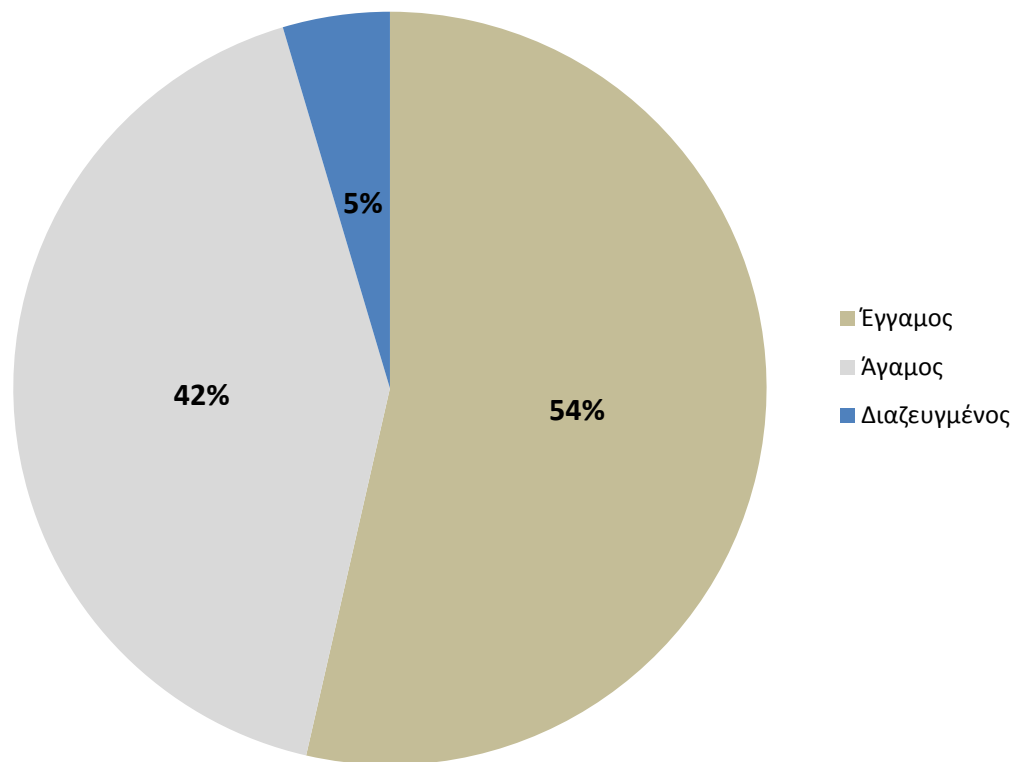
Διάγραμμα 2: Ηλικία Συμμετεχόντων



Το ηλικιακό εύρος των ερωτηθέντων κινήθηκε μεταξύ 22-55 και πιο συγκεκριμένα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (162 εργαζόμενοι) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-44.

3. Οικογενειακή Κατάσταση:

Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση εργαζομένων

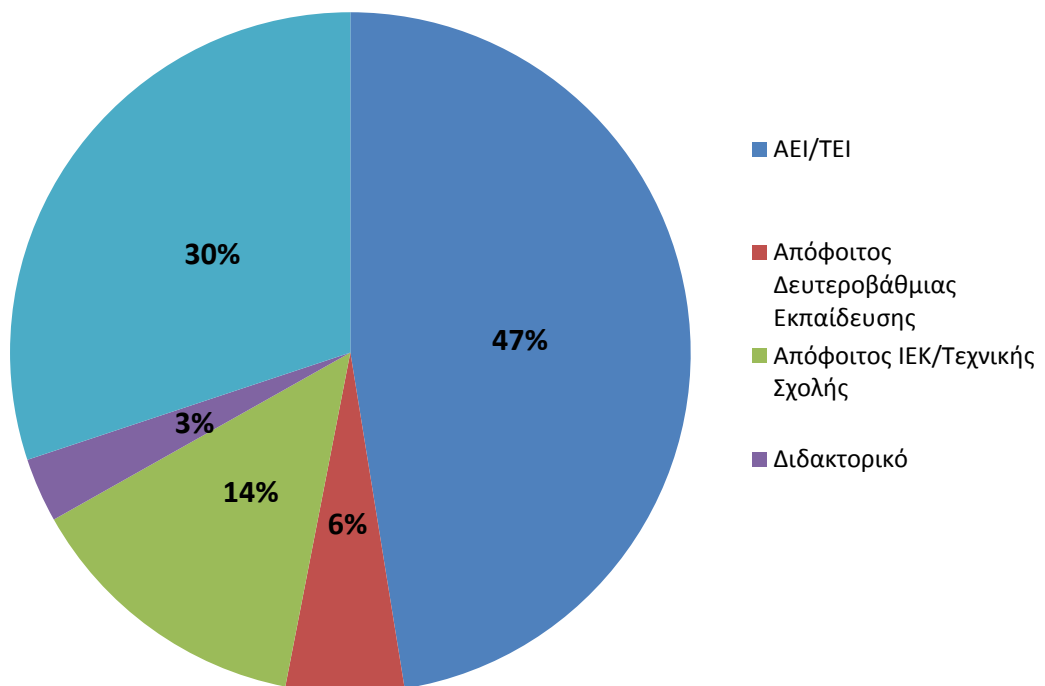


Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι έγγαμοι (105 εργαζόμενοι) ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 5% (9 εργαζόμενοι) που αφορά διαζευγμένους υπαλλήλους.

4.Μορφωτικό Επίπεδο

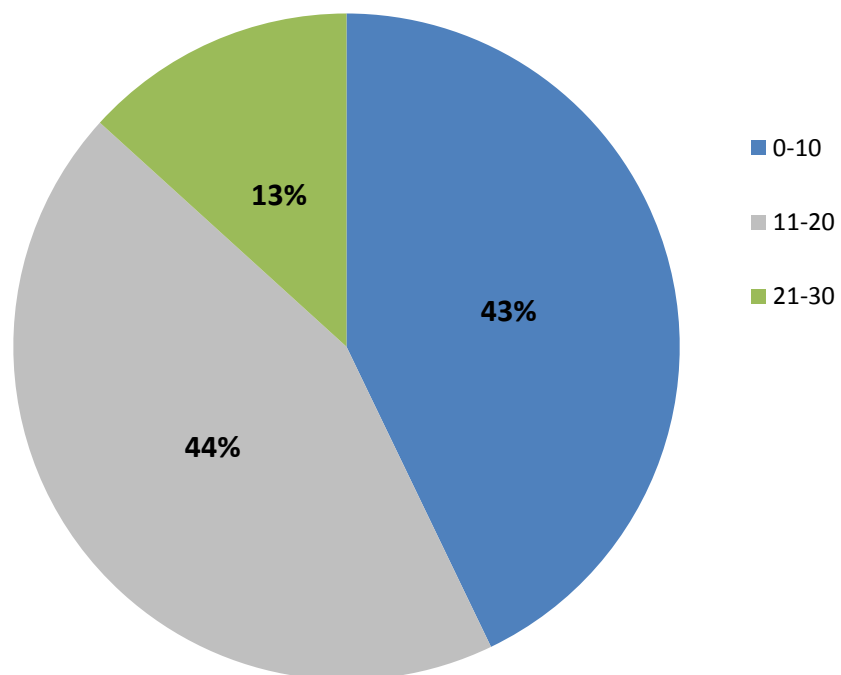
Πρόκειται για ένα δείγμα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο με 93 συμμετέχοντες (ποσοστό 47%) να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, 59 εργαζόμενοι (ποσοστό 30%) να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 6 εργαζόμενοι (ποσοστό 3%) κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών. Το υπόλοιπο 20% απαρτίζεται από άτομα μορφωτικού επιπέδου Λυκείου ή κάποια τεχνικής σχολής.

Διάγραμμα 4:Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων



5. Εργασιακή Εμπειρία

Διάγραμμα 5:Εργασιακή Εμπειρία

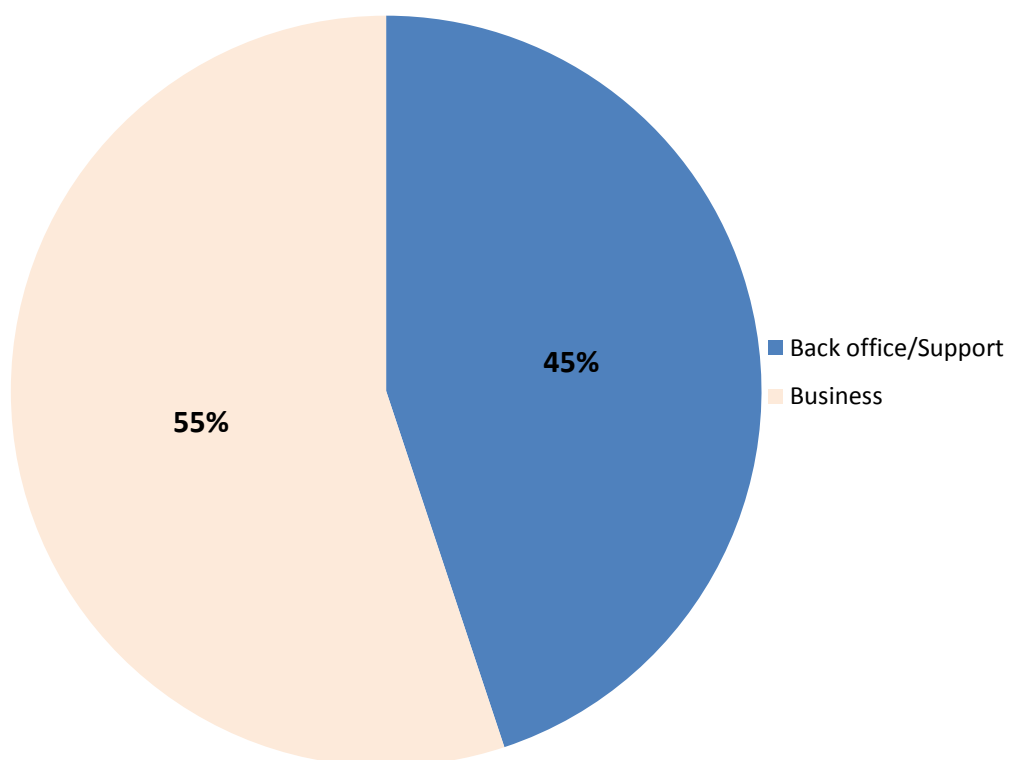


Στην πλειοψηφία του το δείγμα των ερωτηθέντων (ποσοστό 87%) διαθέτει μέχρι 20 έτη εργασιακής προϋπηρεσίας, ενώ μόλις 26 συμμετέχοντες έχουν εργασιακή εμπειρία που υπερβαίνει τα 20 έτη και αγγίζει σε κάποιες περιπτώσεις τα 30 έτη.

6. Θέση/Ρόλος εντός εταιρείας

Το εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων αφορά 88 Back office/ Support θέσεις (ποσοστό 45 %) και 108 θέσεις άμεσης επικοινωνίας με το πελατολόγιο (55% ποσοστό).

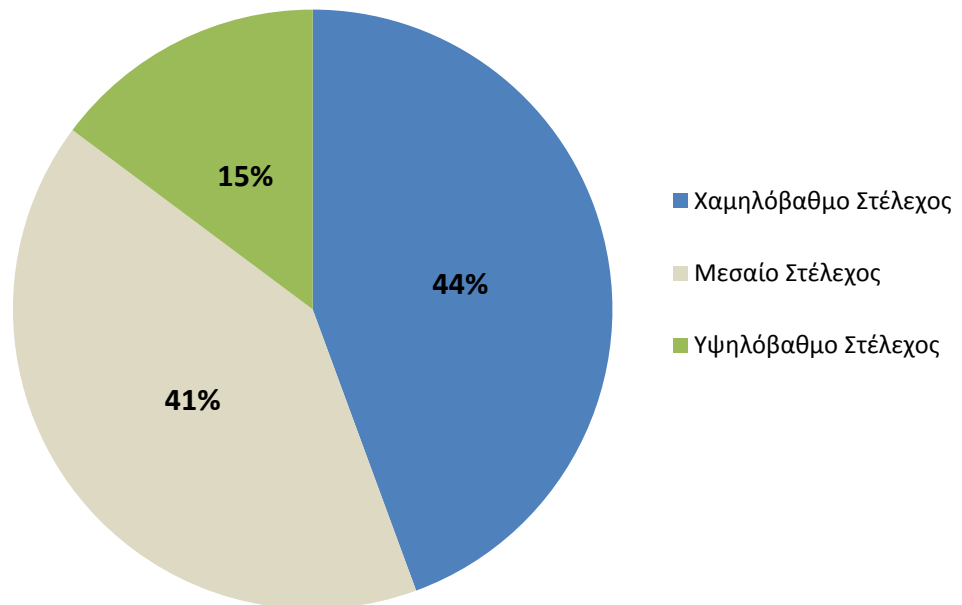
Διάγραμμα 6:Θέση/Ρόλος εργαζομένων εντος εταιρείας



7. Επίπεδο Ιεραρχίας

Απο το σύνολο των 196 ερωτηθέντων προκύπτει ότι οι 87 (44%) εργαζόμενοι ανήκουν στην χαμηλή βαθμίδα ιεραρχίας, τα 80 αφορούν μεσαία στελέχη (41%) ενώ οι υπόλοιποι 29 εργαζόμενοι (15%) ανήκουν στην υψηλόβαθμη κλίμακα.

Διάγραμμα 7: Επίπεδο Ιεραρχίας εργαζομένων



5.2 Κύριες μεταβλητές έρευνας

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των κατηγοριών Α (Παροχές), Β (Ικανοποίηση από τις αμοιβές), Γ (Συνολική παρακίνηση). Προτού αναλύσουμε τις απαντήσεις μας κρίνεται σωστό να κάνουμε κάποια σχόλια για την στατιστική ανάλυση των παρακάτω ερωτήσεων.

Για τις κατηγορίες των ερωτήσεων αυτών λοιπόν, υπολογίστηκε ο μέσος όρος όλων των αντίστοιχων ερωτήσεων της κάθε κατηγορίας (π.χ. Benefits Score, Pay Satisfaction score, κλπ) με τα χαμηλά σκορ να δηλώνουν «αρνητική στάση» και τα υψηλά σκορ να δηλώνουν «θετική στάση». Για τον υπολογισμό των σκορ αλλά και για την μεγαλύτερη ακρίβεια των αποτελεσμάτων σε κάποιες ερωτήσεις χρειάστηκε να ληφθούν οι εξής παραδοχές:

1. Όλες οι απαντήσεις «0: ΔΥ (Δεν υφίστανται)» αφαιρέθηκαν από τον υπολογισμό για προφανείς λόγους (treated as missing)
2. Σε ότι αφορά την κλίμακα "Self Concordance" για λόγους αξιοπιστίας/εγκυρότητας/ακρίβειας έχουν αφαιρεθεί 16 απαντήσεις συμμετεχόντων.

5.2.1. Στατιστική ανάλυση για τον παράγοντα «Παροχές» (Benefits)

Αναφορικά με την ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν την ικανοποίηση από τις παροχές, (A. Benefits) κατά μέσο όρο υπάρχει αρκετά μεγάλη ικανοποίηση από τις επιπρόσθετες παροχές που παρέχει η εταιρεία, ειδικά σχετικά με τις παροχές. Ο μέσος όρος ικανοποίησης από την παροχή ομαδικού ασφαλιστικού προγράμματος υγείας/περίθαλψης για τον εργαζόμενο & τα μέλη της οικογένειας του είναι 4 με μέγιστο το 5. Επίσης, Ο μέσος όρος ικανοποίησης από την παροχή Συνταξιοδοτικού Προγράμματος είναι 3,94 με μέγιστο το 5.

5.2.2 Στατιστική ανάλυση για τον παράγοντα «Ικανοποίηση από τις αμοιβές» (pay satisfaction)

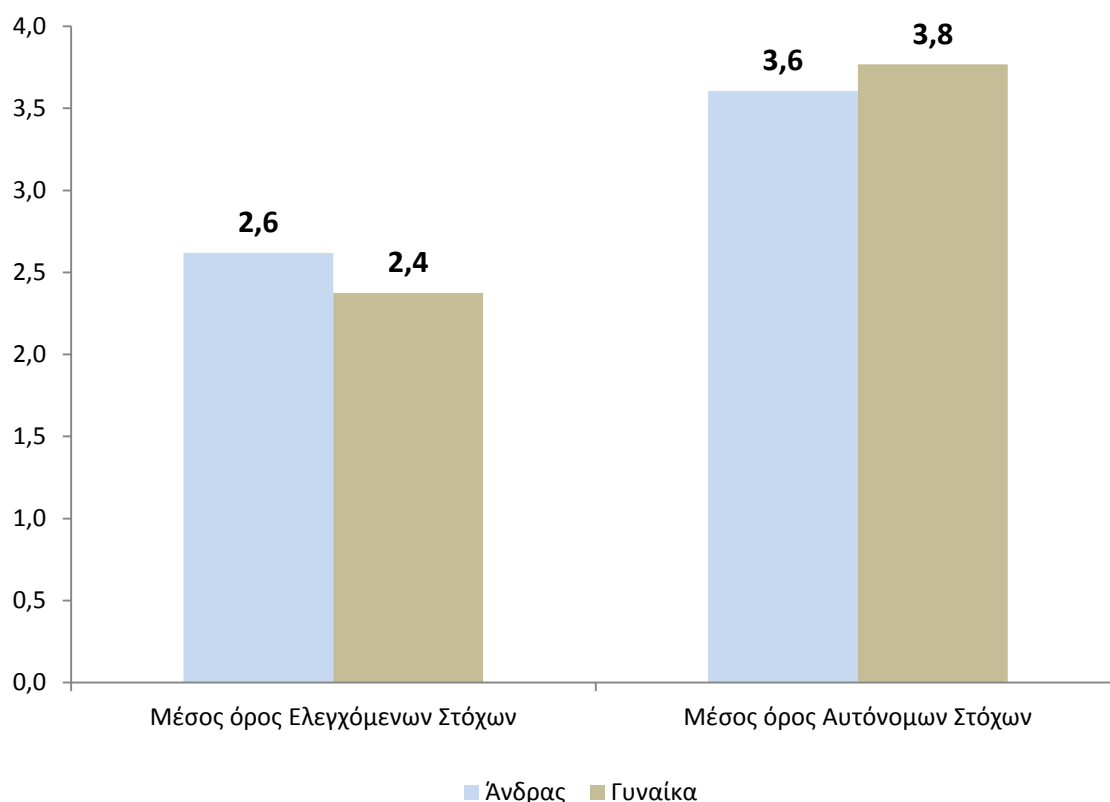
Αναφορικά με το σύνολο των ερωτήσεων που καταδεικνύουν την ικανοποίηση από τις αμοιβές (B. Pay Satisfaction), συμπεραίνεται πως κατά μέσο όρο οι υπάλληλοι της εταιρείας είναι μέτρια ως αρκετά ικανοποιημένοι από τις συνολικές τους απολαβές. Ο μέσος όρος ικανοποίησης είναι στο 2,81 με μέγιστο το 5. Συγκεκριμένα η μεγαλύτερη ικανοποίηση φαίνεται στην ερώτηση για τον τρεχόντα μισθό (3,2 κατά μέσο όρο).

Παρόλα αυτά, ο τρόπος με τον οποίο προσδιορίζονται οι αυξήσεις και το ύψος των τελευταίων αυξήσεων δεν ικανοποιούν τους υπαλλήλους (2,4 και 2,5 αντίστοιχα με μέγιστο το 5). Αυτό είναι κάτι σχετικά αναμενόμενο και συνδέεται με το γεγονός ότι οι εταιρείες μέσα στην Ελληνική πραγματικότητα δεν έχουν περιθώρια για μισθολογικές αυξήσεις & αναπροσαρμογές μισθών (σε περιπτώσεις προαγωγών π.χ. στην σημερινή πραγματικότητα των εταιρειών δεν είναι απαραίτητη σύνδεση προαγωγής-μισθολογικής αναβάθμισης). Άρα, ενώ οι εργαζόμενοι επωμίζονται μεγαλύτερο αριθμό ευθυνών/ρίσκου/αρμοδιοτήτων δεν είναι απαραίτητο ότι αμείβονται ικανοποιητικά για όλα τα παραπάνω.

5.3. Σχέση μεταξύ φύλου και συνολικής παρακίνησης

Η συγκεκριμένη ανάλυση έχει σαν στόχο την καλύτερη κατανόηση του δείγματος με βάση τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι απέναντι στους επιμέρους στόχους («αυτόνομους & ελεγχόμενους») που συνδυαστικά αποτελούν τον βαθμό παρακίνησης που απορρέει από το άτομο. Η πρώτη ανάλυση πραγματοποιείται με την σύγκριση φύλου και αντίστοιχα του μέσου όρου των επιχειρησιακών στόχων που κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι με μέγιστη τιμή το «5» δηλαδή και ελάχιστη το «1».

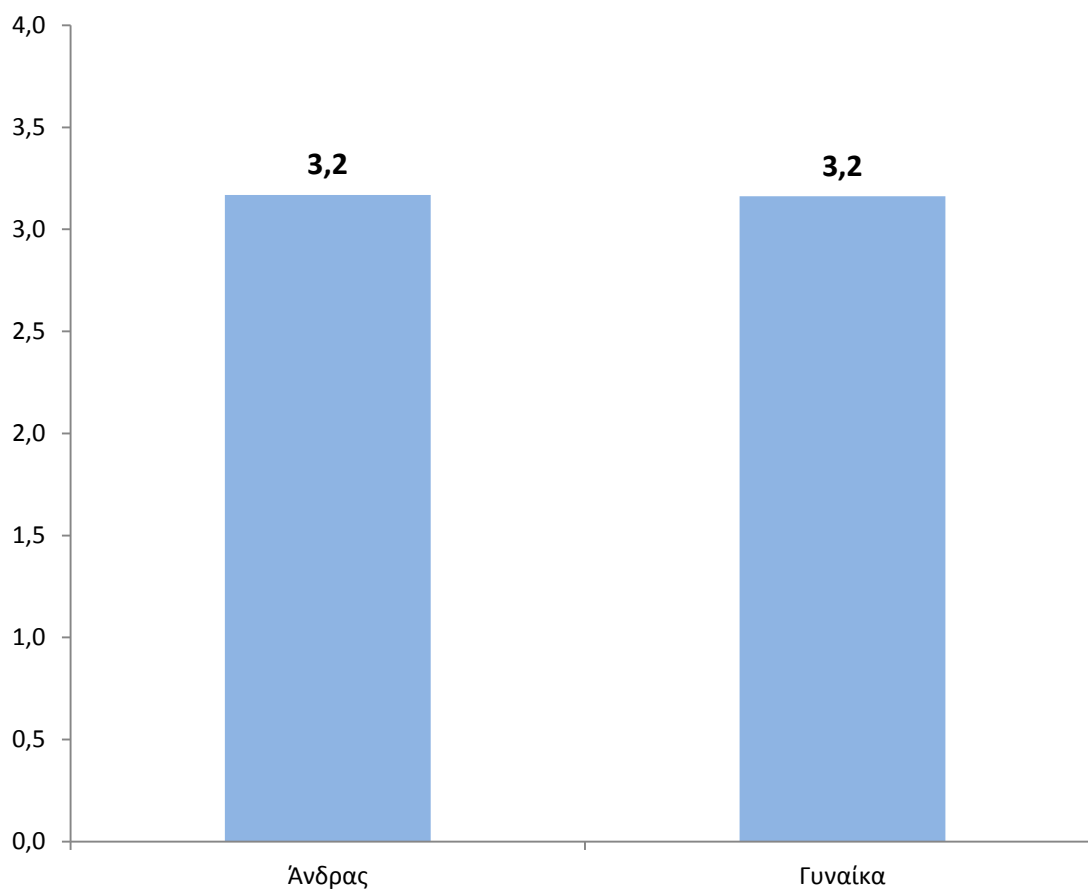
Σύγκριση φύλου & ελεγχόμενων - αυτόνομων στόχων



Διάγραμμα 8

Οι γυναίκες τείνουν να υιοθετούν θετικότερη στάση απέναντι στους αυτόνομους στόχους, ενώ το αντίθετο προκύπτει για τους άνδρες. Ωστόσο ο μέσος όρος στατιστικά και για τα δύο φύλα απέναντι στην τελική συνολική παρακίνηση είναι ο ίδιος, αν και προκύπτει από διαφορετικό συνδυασμό στόχων, κάτι το οποίο φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα.

Σύγκριση φύλου & συνολικής παρακίνησης

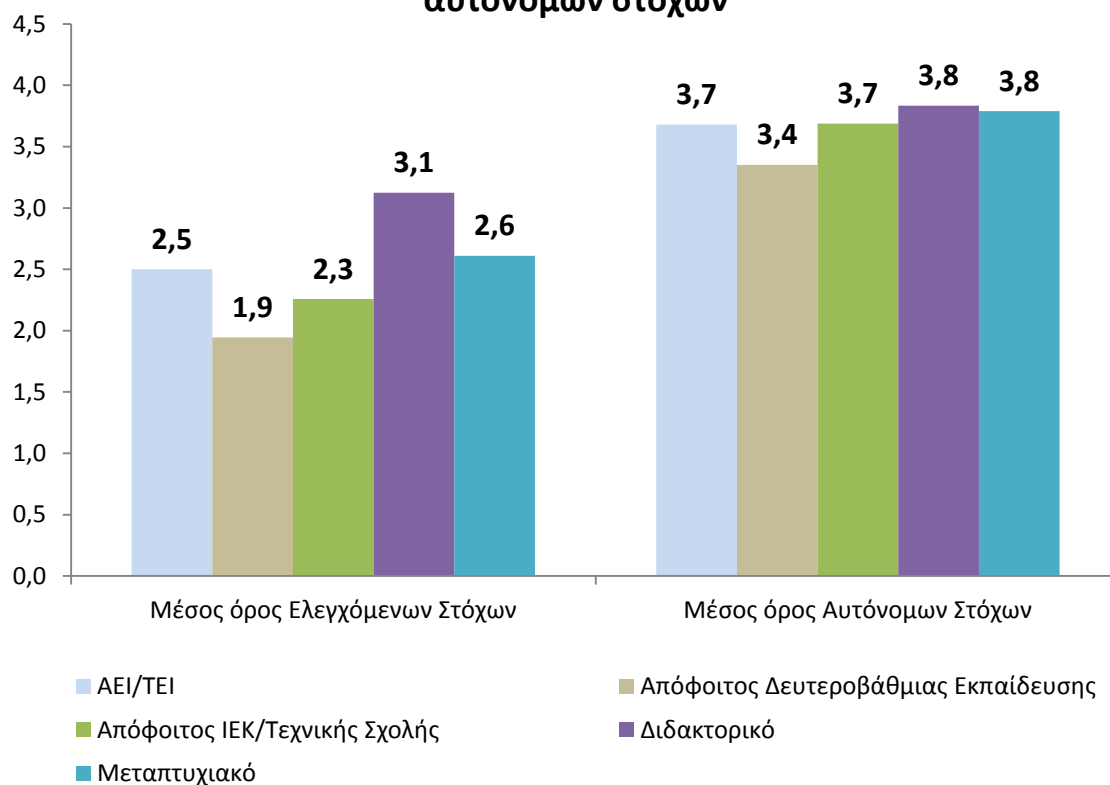


Διάγραμμα 9

5.4 Σχέση εκπαιδευτικού επιπέδου εργαζομένων και συνολικής παρακίνησης

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος διαφαίνεται να υπάρχει μια προσπάθεια εξισορρόπησης σε ελεγχόμενους όσο και σε αυτόνομους στόχους εργασιακά για τους κάτοχους διδακτορικού τίτλου σπουδών. Ενώ μεγαλύτερη βαρύτητα σε στόχους που είναι αυτόνομοι δείχνουν να δίνουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ καθώς και οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

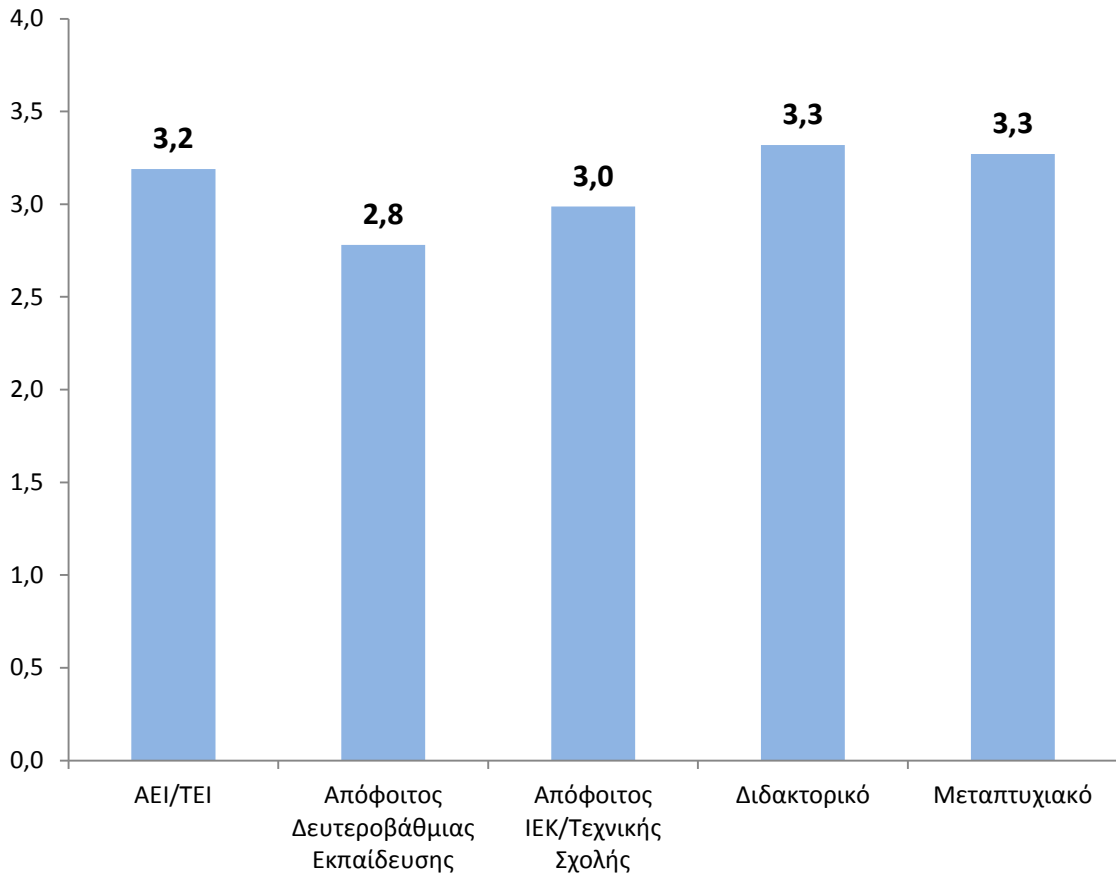
Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ελεγχόμενων - αυτόνομων στόχων



Διάγραμμα 10

Αλλά και σε ότι αφορά την συνολική παρακίνηση η τάση είναι παρόμοια, δηλαδή οι εργαζόμενοι με υψηλότερα ακαδημαϊκά προσόντα δείχνουν να έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & συνολικής παρακίνησης

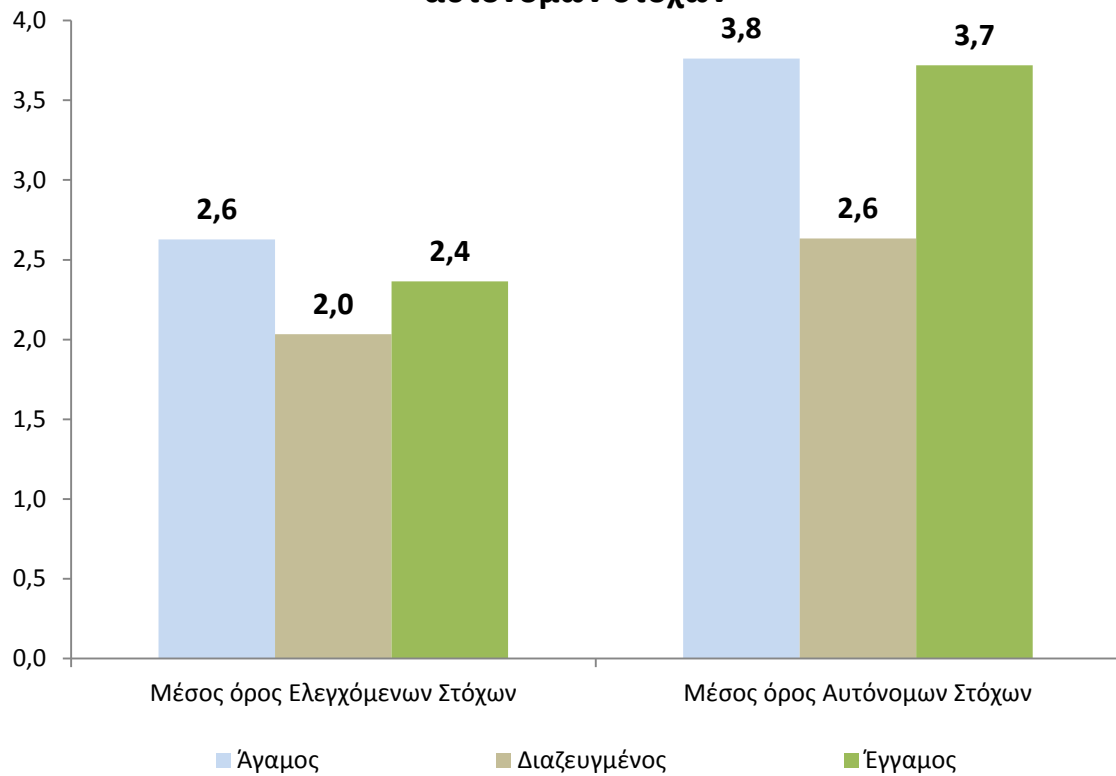


Διάγραμμα 11

5.5 Σχέση οικογενειακής κατάστασης εργαζομένων και συνολικής παρακίνησης

Αναλύθηκε η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων σε σχέση με τους εργασιακούς στόχους τους (και την βαρύτητα που ίδιοι προσδίδουν σε αυτούς ανά κατηγορία στόχων) ,αλλά και η επίδραση της παραπάνω μεταβλητής πάνω στην συνολική παρακίνηση.Τόσο οι έγγαμοι όσο και άγαμοι λειτουργούν βασιζόμενοι κυρίως σε στόχους που ενστερνίζονται προσωπικά και όχι σε στόχους που τους επιβάλλονται από τις κοινωνικές ή εταιρικές δομές.

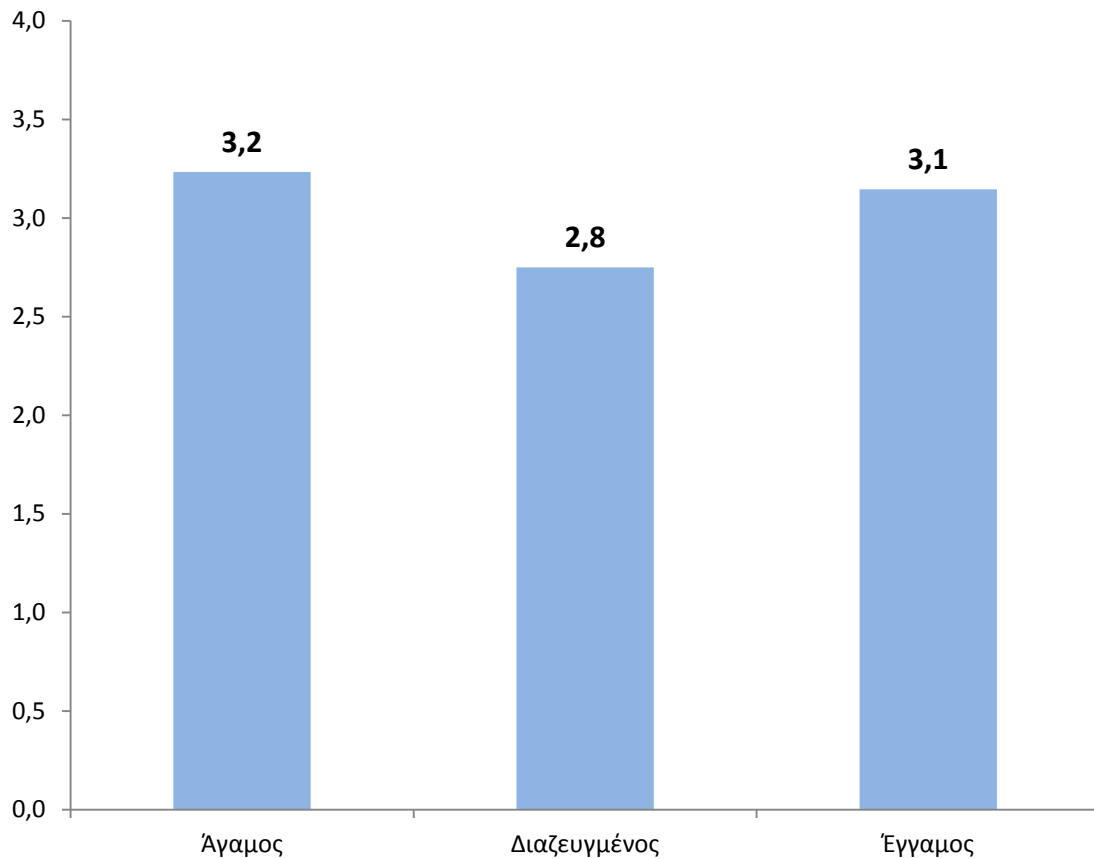
Σύγκριση οικογενειακής κατάστασης & ελεγχόμενων - αυτόνομων στόχων



Διάγραμμα 12

Υψηλότερη συνολική παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον τείνουν να έχουν, σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία των άγαμων.

Σύγκριση οικογενειακής κατάστασης & συνολικής παρακίνησης

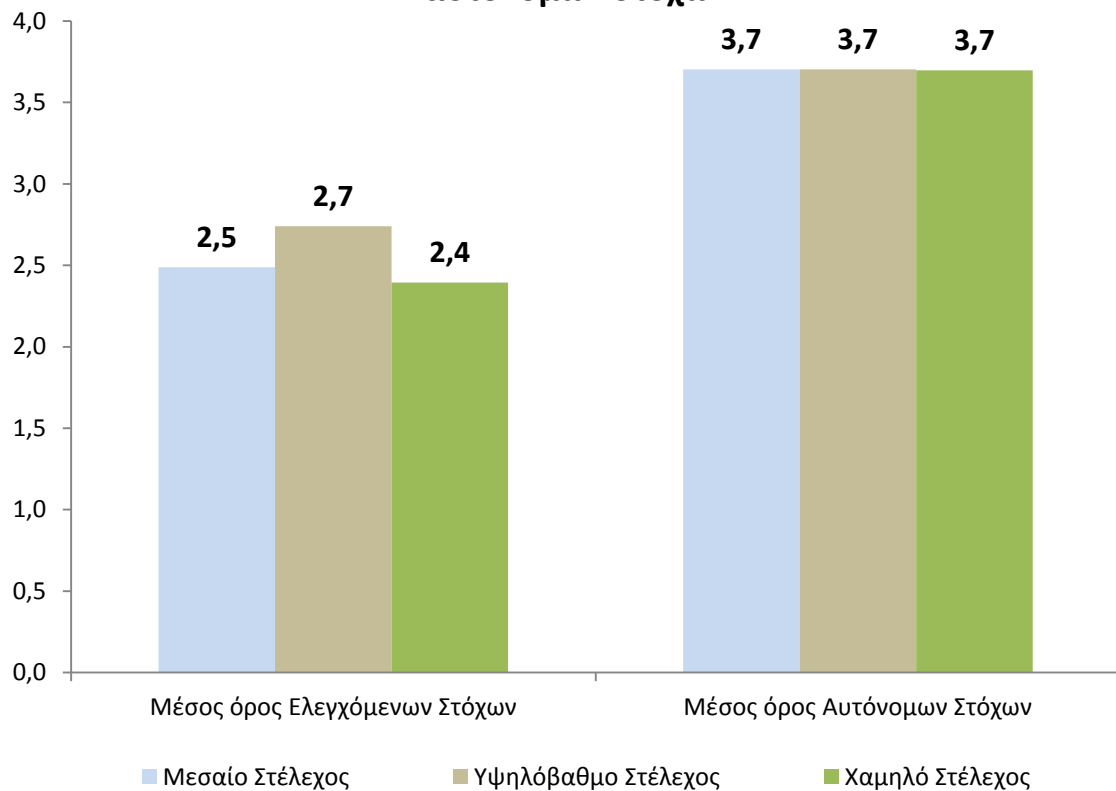


Διάγραμμα 13

5.6 Σχέση ιεραρχικής θέσης εργαζομένων και συνολικής παρακίνησης

Όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχοντες του δείγματος ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης αξιολογούν ως σημαντικότερους τους αυτόνομους στόχους. Ενώ συνολικά όσο υψηλότερο το επίπεδο ιεραρχίας τόσο μεγαλύτερη και συνολική παρακίνηση που επιδεικνύει ο εργαζόμενος για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

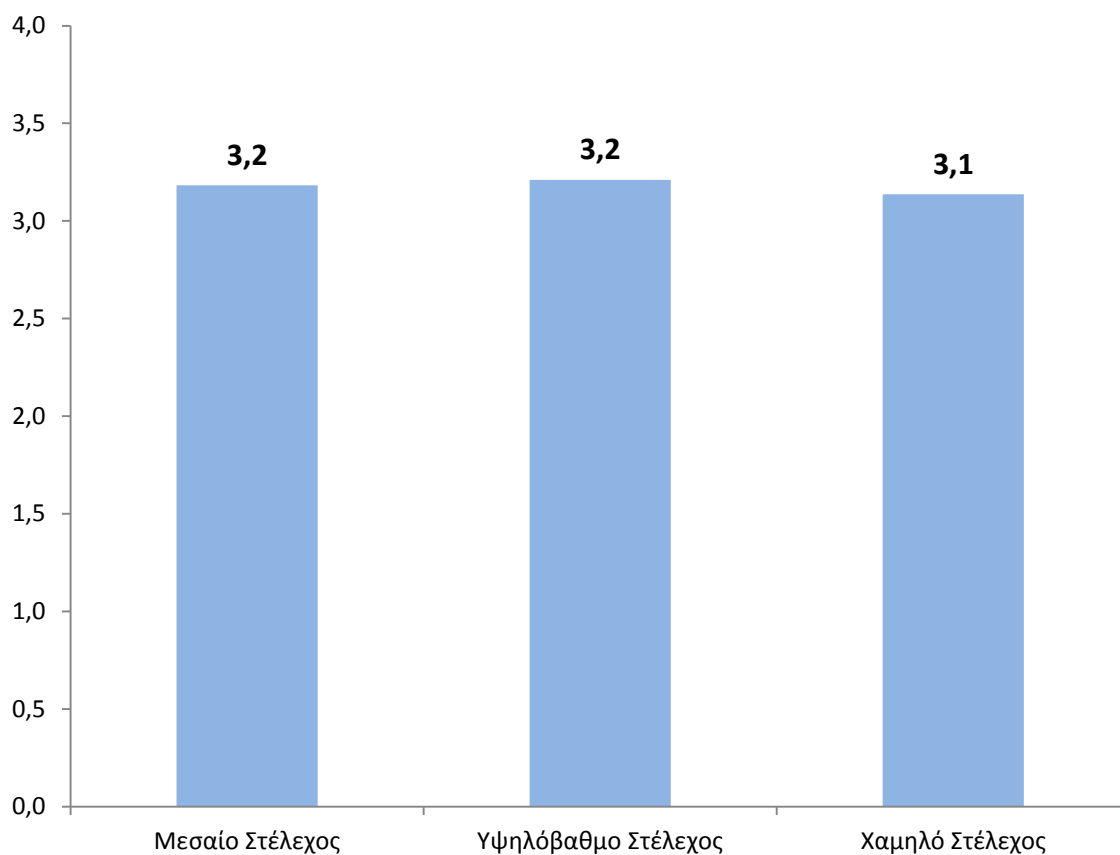
Σύγκριση επιπέδου ιεραρχίας & ελεγχόμενων - αυτόνομων στόχων



Διάγραμμα 14

Παραπάνω φαίνεται ότι όσο υψηλότερο το επίπεδο ιεραρχίας τόσο μεγαλύτερη και συνολική παρακίνηση που επιδεικνύει ο εργαζόμενος ,για την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Σύγκριση επιπέδου ιεραρχίας & συνολικής παρακίνησης

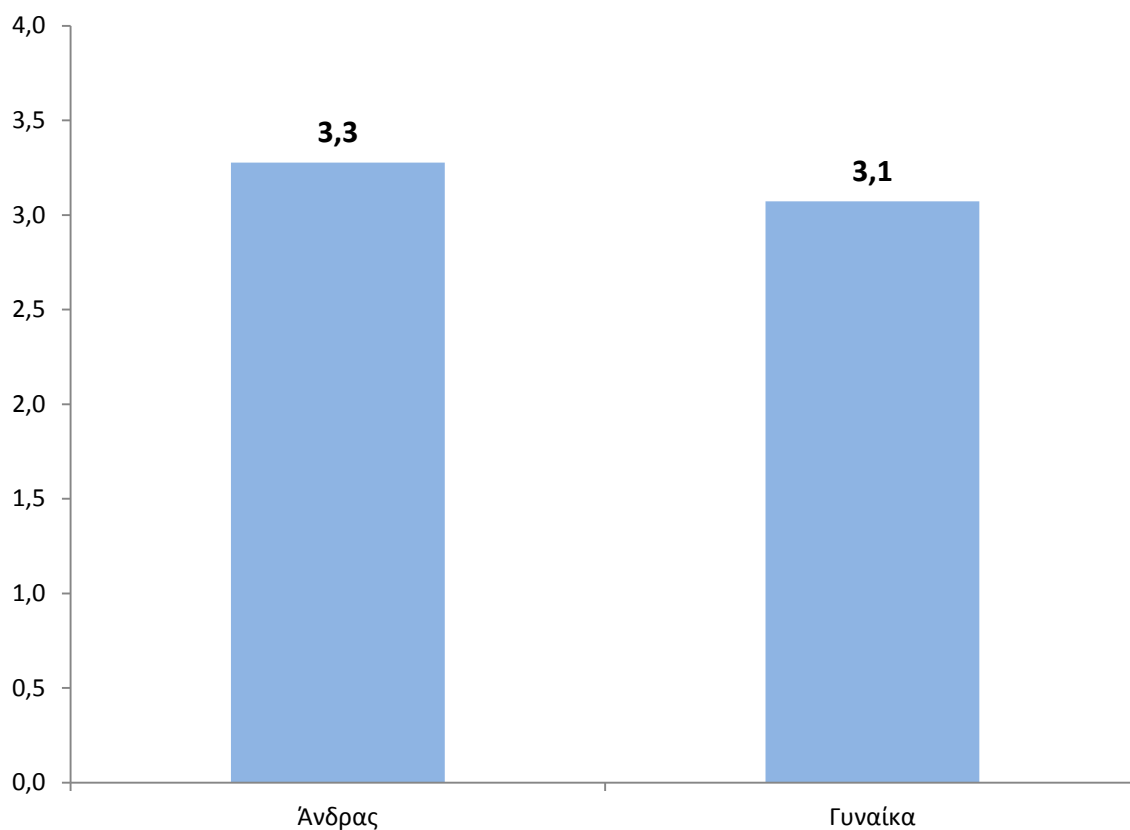


Διάγραμμα 15

5.7 Ανάλυση φύλου και ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό & από το πακέτο παροχών (benefits)

Σε ότι αφορά την ικανοποίηση του δείγματος από την τρέχουσα αμοιβή του, οι γυναίκες φαίνεται να παρουσιάζουν μικρότερο βαθμό ικανοποίησης, χωρίς αυτό όπως είδαμε σε προηγούμενη ανάλυση (πίνακας) να επηρεάζει την συνολική τους παρακίνηση. Όμοια η εικόνα σε ότι αφορά τη συσχέτιση του φύλου και ικανοποίησης από το πακέτο των παροχών (benefits).

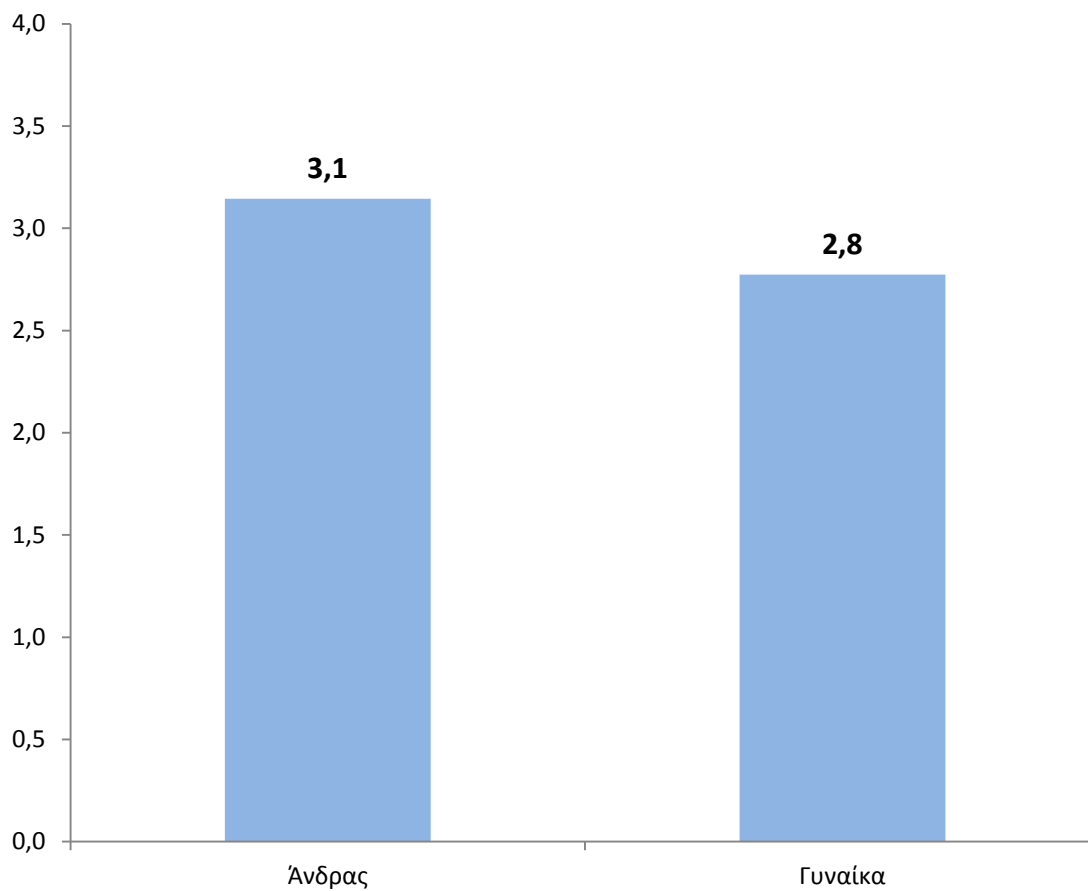
Σύγκριση φύλου & ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό



Διάγραμμα 16

Όμοια η εικόνα σε ότι αφορά τη συσχέτιση του φύλου και ικανοποίησης από το πακέτο των παροχών(benefits).

Σύγκριση φύλου & ικανοποίησης από το πακέτο των παροχών (benefits)

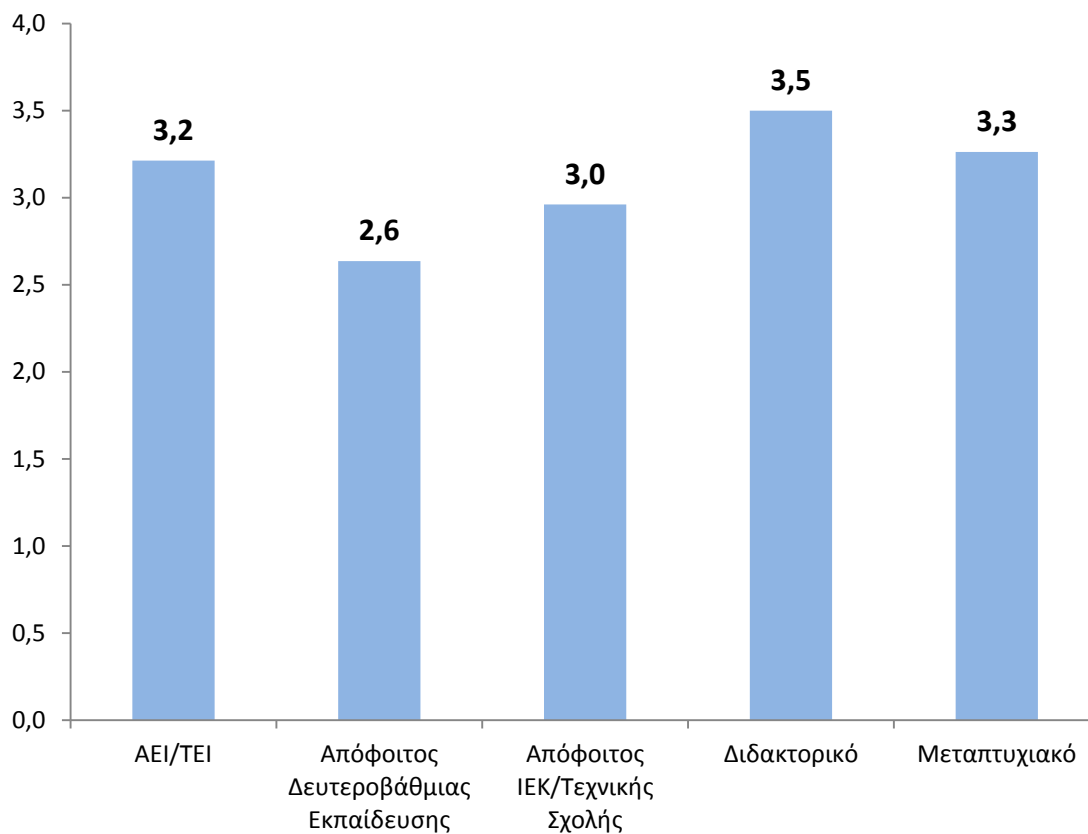


Διάγραμμα 17

5.8 Ανάλυση εκπαιδευτικού επιπέδου & ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό & από το πακέτο παροχών(benefits)

Στο διάγραμμα 18 οι εργαζόμενοι υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου τείνουν να δηλώνουν πιο ικανοποιημένοι σε ό,τι αφορά τις τωρινές μισθολογικές απολαβές τους και το πακέτο παροχών που λαμβάνουν (benefits).

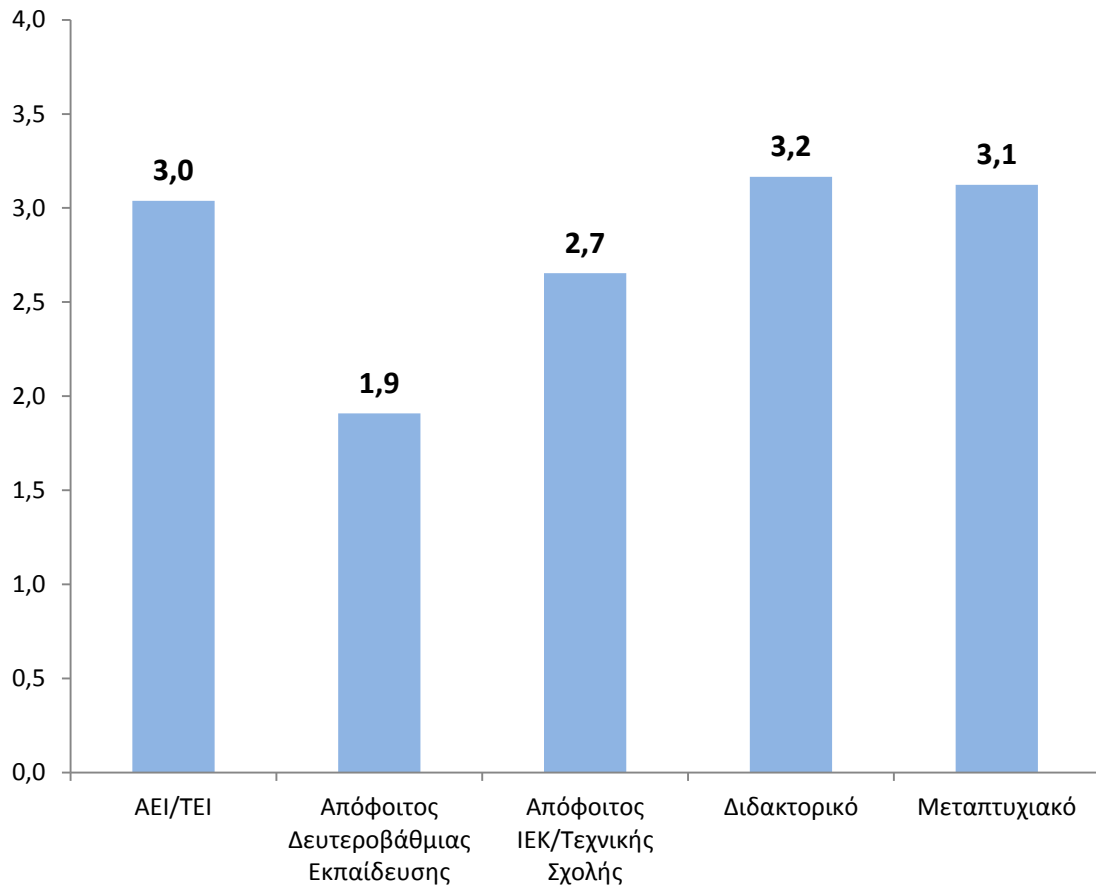
Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ικανοποίησης από τον τρέχοντα μισθό



Διάγραμμα 18

Σε ένα βαθμό η συγκεκριμένη «τάση» έχει τη βάση της στην αναλογική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην αμοιβή και το ακαδημαϊκά ισχυρό προφίλ των εργαζομένων σε μεγάλες εταιρείες.

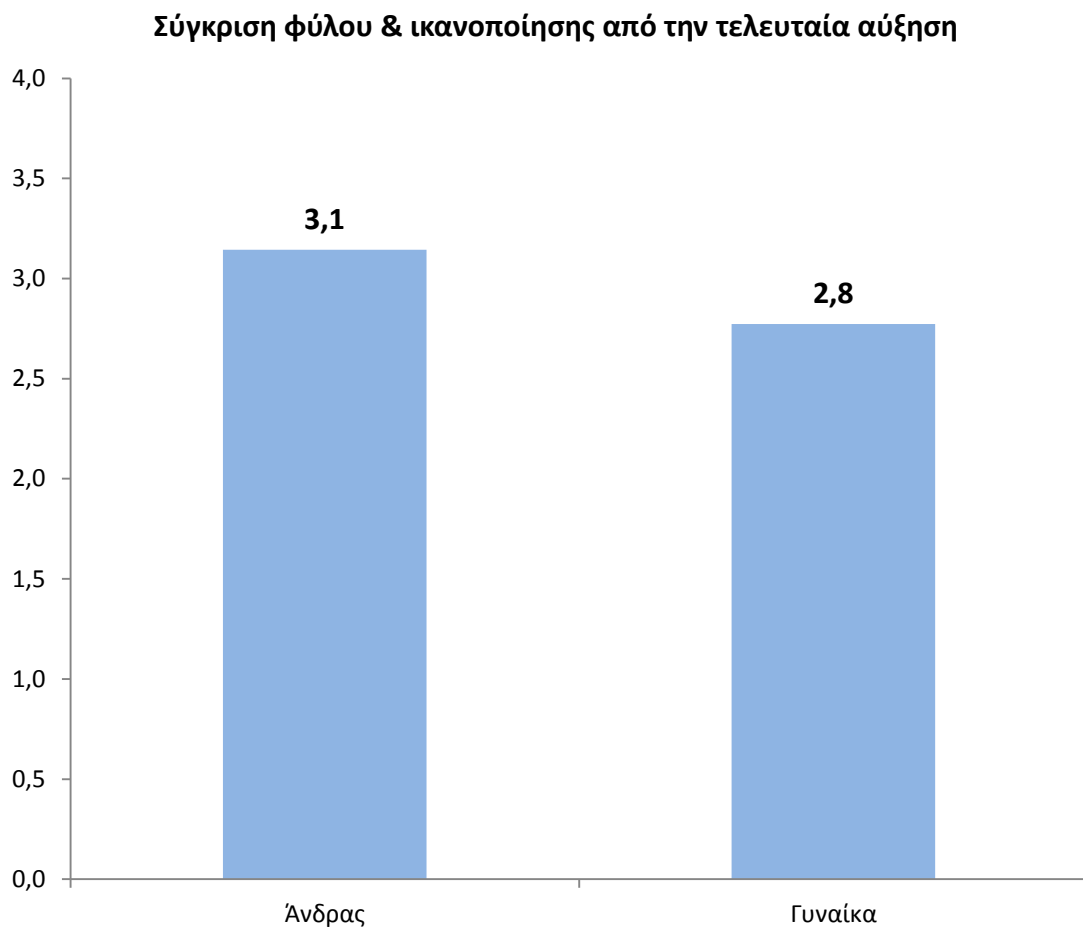
Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ικανοποίησης από το πακέτο των παροχών (benefits)



Διάγραμμα 19

5.9 Ανάλυση των μεταβλητών φύλου και εκπαιδευτικού επιπέδου σε σχέση με τη ικανοποίηση από την τελευταία αύξηση

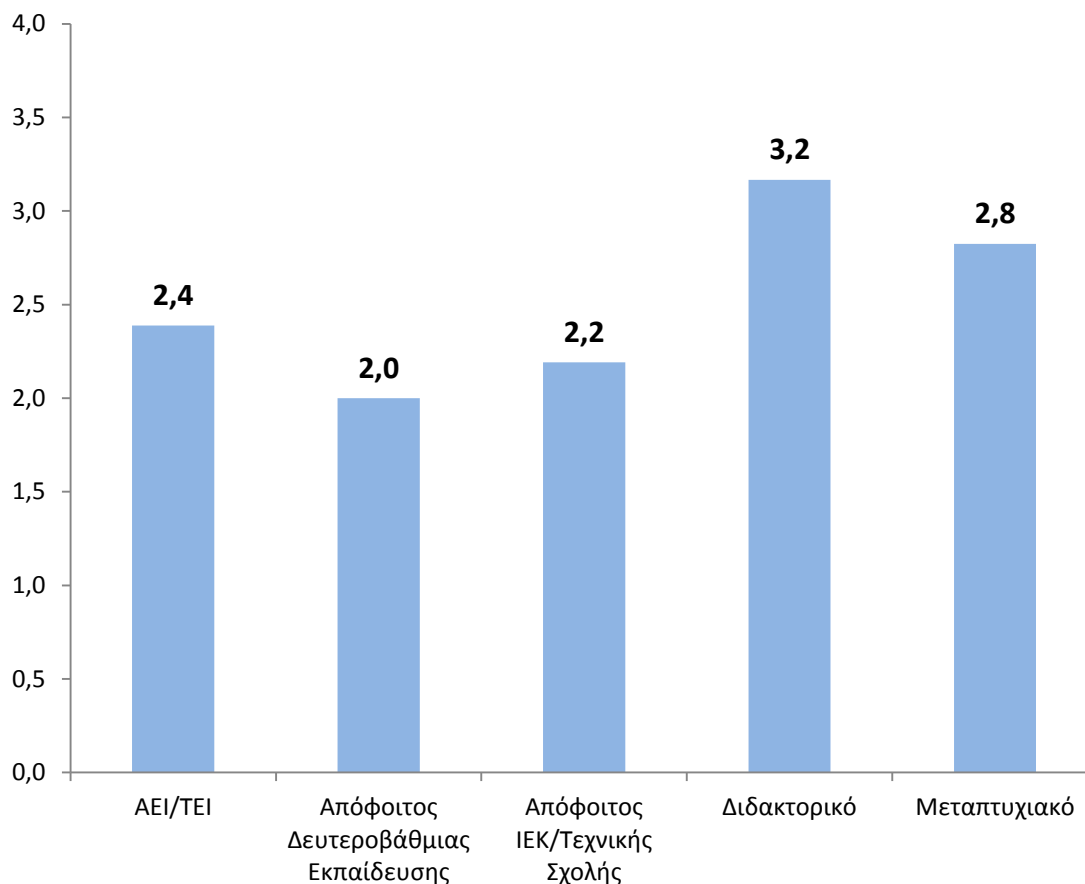
Αναφορικά με την ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν την ικανοποίηση από την τελευταία μισθολογική αύξηση κατά μέσο όρο υπάρχει μέτρια προς υψηλή ικανοποίηση (με μέγιστη τιμή το 5).Εμφανώς πιο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται οι άνδρες του δείγματος από την τελευταία αύξηση που έλαβαν από την εταιρεία, ενώ οι γυναίκες μειονεκτούν όπως συνέβη και με τις απολαβές (πίνακας).



Διάγραμμα 20

Σε ότι αφορά την μεταβλητή «εκπαιδευτικό επίπεδο» παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση που προκύπτει από την τελευταία αύξηση για το δείγμα που συμμετείχε.

Σύγκριση εκπαιδευτικού επιπέδου & ικανοποίησης από την τελευταία αύξηση

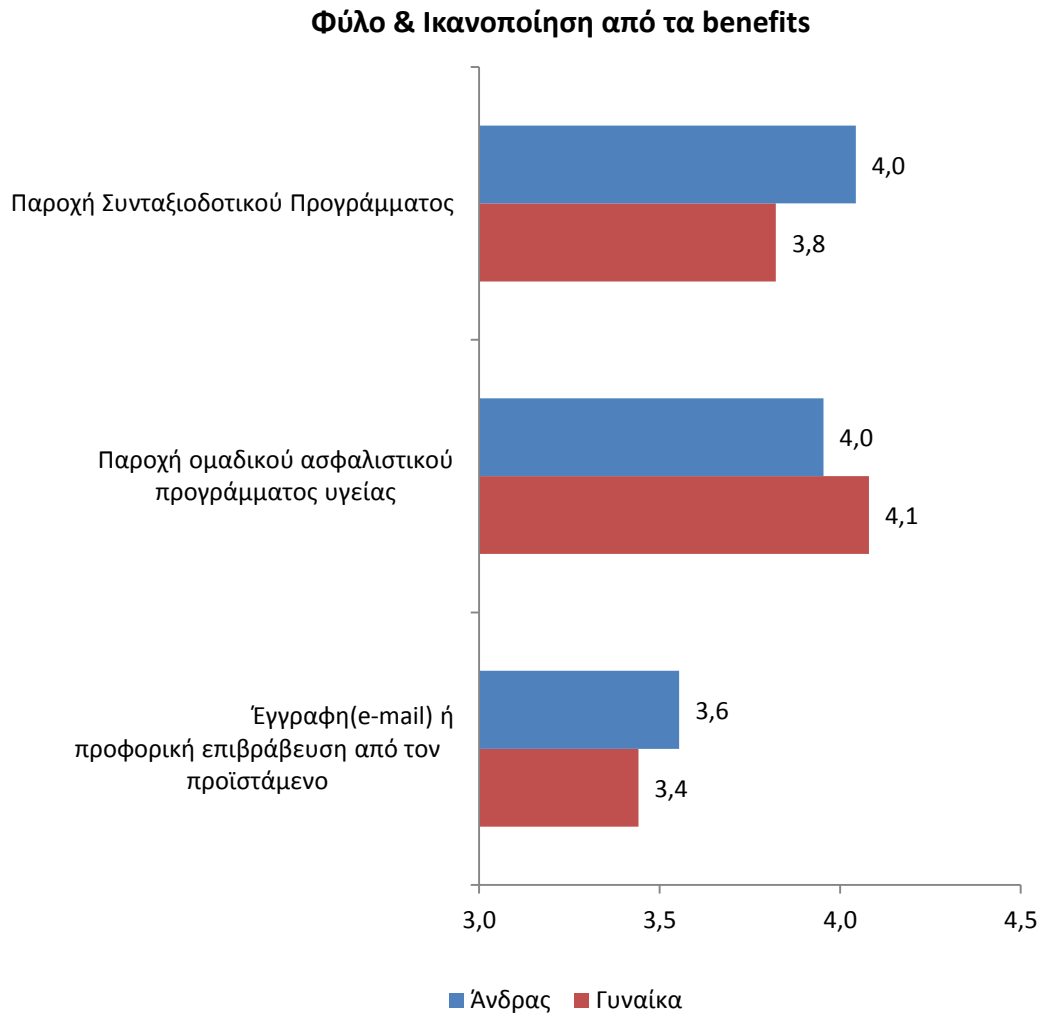


Διάγραμμα 21

5.10 Σχέσεις μεταξύ μεταβλητών & συστήματος παροχών (benefits)

Στην δέσμη των ερωτήσεων που αναφέρονται στην έννοια των παροχών της εταιρείας, οι οποίες λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, φαίνεται να υπάρχει διαφορετική προτεραιοποίηση από τα δυο φύλα. Με την κλίμακα των benefits να έχει μέγιστη τιμή ικανοποίησης το 5, οι γυναίκες δίνουν βαρύτητα στην παροχή του ιατροφαρμακευτικού

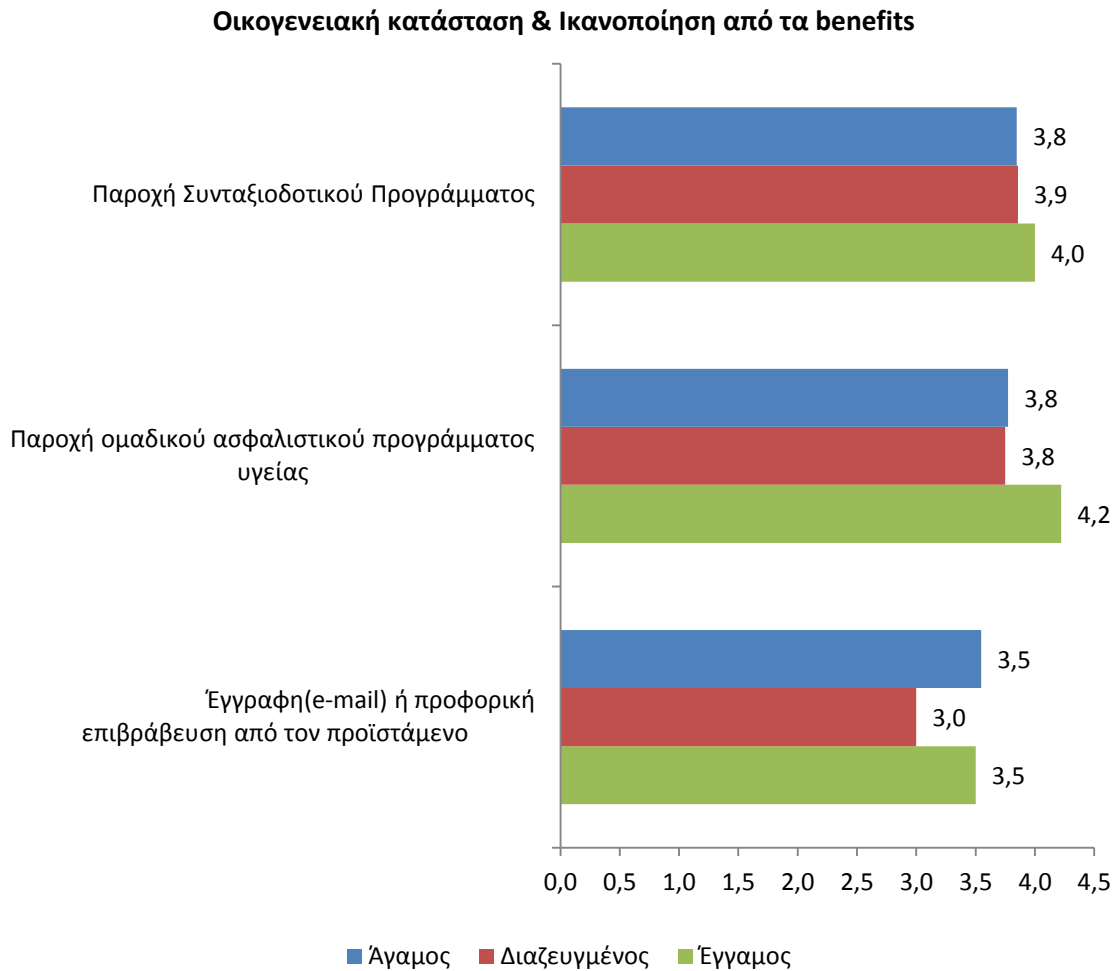
προγράμματος, ενώ οι άνδρες στην παροχή του συνταξιοδοτικού προγράμματος. Και τα δύο φύλα θεωρούν σημαντική την ηθική επιβράβευση που προκύπτει από τον ανώτερο προϊστάμενο τους με τους άνδρες να το υποστηρίζουν περισσότερο.



Διάγραμμα 22

Αναφορικά με την ανάλυση μεταξύ της δημογραφική μεταβλητή «οικογενειακή κατάσταση» και ορισμένων παρεχόμενων από την εταιρεία benefits, συμπεραίνεται κατά μέσο όρο ότι υπάρχει υψηλός βαθμός ικανοποίησης από τους εργαζομένους.

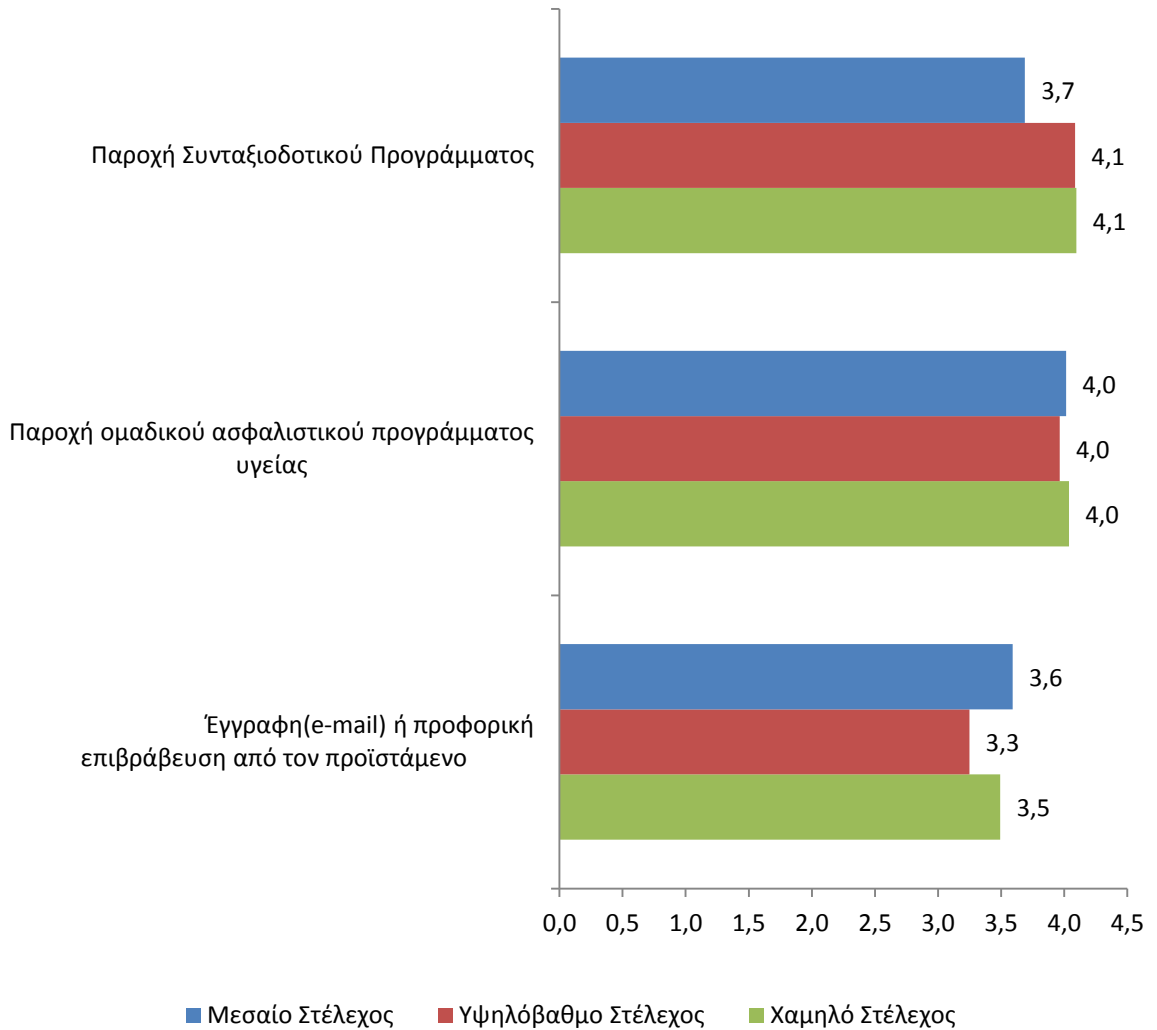
Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο φαίνεται να έχει η παροχή του συνταξιοδοτικού προγράμματος ανεξάρτητα από την οικογενειακή κατάσταση του εκάστοτε υπαλλήλου.



Διάγραμμα 23

Σε ότι αφορά την ανάλυση επιπέδου ιεραρχίας και ικανοποίησης από τις παροχές που έχουν περιγραφεί και παραπάνω, ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας το σύνολο των εργαζομένων αξιολογεί υψηλά την παροχή του συνταξιοδοτικού προγράμματος.

Επίπεδο ιεραρχίας & Ικανοποίηση από τα benefits



Διάγραμμα 24

Ενώ άξιο αναφοράς είναι ότι τα μεσαία στελέχη θεωρούν ικανοποιητική την επιβράβευση που λαμβάνουν από την ανώτερη διοίκηση. Το παραπάνω είναι ικανό να συμβάλλει στην αρμονική διατήρηση των δομών της εταιρείας, με δεδομένο ότι τα στελέχη μεσαίας ιεραρχίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διατήρηση των ισορροπιών κάθε οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Γενικά

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να καθοριστεί η σχέση της παρακίνησης των εργαζομένων σε σχέση με τις αμοιβές τις παροχές(χρηματικές και μη) στον τραπεζικό κλάδο.

Καθορίστηκε το θεωρητικό πλαίσιο και διεξήχθη έρευνα ερωτηματολογίου στην εταιρεία. Στο ερωτηματολόγιο, εκτός της εσωτερικής παρακίνησης , ενσωματώσαμε και κάποιες επιπλέον μεταβλητές όπως την ικανοποίηση από τις αμοιβές (pay satisfaction) και παροχές (benefits). Από την έρευνα προκύπτει ως συμπέρασμα ότι γενικά το δείγμα φαίνεται μάλλον να έχει υψηλό βαθμό συνολικής παρακίνησης όπως αυτό συμπεραίνεται από τις αναλύσεις και τη συσχέτιση της με συνδέεται δημογραφικά στοιχεία όπως το επίπεδο ιεραρχίας και το μορφωτικό υπόβαθρο. Πιο αναλυτικά, όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι κάποιος και όσο πιο ισχυρό ακαδημαϊκό προφίλ έχει τόσο περισσότερο παρακινείται προς την επίτευξη των στόχων του. Εντυπωσιακό σαν αποτέλεσμα φαίνεται να είναι η παρόμοια συμπεριφορά που υιοθετούν και τα δύο φύλα ως προς την συνολική παρακίνηση. Το συγκεντρωτικό αποτέλεσμα σε αυτή την περίπτωση είναι αριθμητικά όμοιο σε ότι αφορά το μέσο όρο παρακίνησης των δύο φύλων, όμως η αξιολόγηση των στόχων (αυτόνομοι και ελεγχόμενοι) διαφοροποιείται.

Στο παραπάνω θα πρέπει να επισημάνουμε ότι γενικά οι γυναίκες αντλούν μικρότερη ικανοποίηση από τον τρέχοντα μισθό τους όπως και από το πακέτο των παροχών τους σε σχέση με τους άνδρες.

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος και την ικανοποίηση που προκύπτει από τις αμοιβές είτε πρόκειται για τον τρέχοντα μισθό είτε για την τελευταία αύξηση ή ακόμα και για το πακέτο των παροχών το συμπέρασμα που προκύπτει δείχνει ότι σημαντικά ικανοποιημένοι τείνουν να είναι οι εργαζόμενοι κάτοχοι μεταπτυχιακού / διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Σε ότι αφορά τους επιχειρηματικούς στόχους που τέθηκαν από την πλευρά των εργαζομένων φαίνεται να κυριαρχεί η « αποτελεσματικότερη διαχείριση του χρόνου εργασίας», «η επίτευξη του προσωπικού & ομαδικού στόχου», «η διεύρυνση του γνωστικού αντικείμενου εργασίας» κ.α. . Με λίγα λόγια οι εργαζόμενοι φαίνεται να θέτουν ποσοτικούς αλλά και ποιοτικούς στόχους αντιλαμβανόμενοι τις ανάγκες της εταιρείας ,αλλά και της σύγχρονης εποχής ,τόσο για βελτίωση της αποδοτικότητας τους όσο και για εξέλιξη των δεξιοτήτων και γνώσεων τους. Άξιο αναφοράς είναι ότι για το συγκεκριμένο πληθυσμό ο μέσος όρος επίτευξης του ετήσιου ποσοτικού στόχου του την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, ανήλθε στο 75% του συνολικού στόχου.

Σε μία προσπάθεια να απαντήσουμε μονολεκτικά στο ερώτημα εάν οι αμοιβές και οι παροχές ή μη χρηματικές επιβραβεύσεις σε μια εταιρεία επιδρούν στην πολυπρόθητη για τους οργανισμούς παρακίνηση των εργαζομένων, η απάντηση θα ήταν μάλλον όχι.

Το παραπάνω επιβεβαιώνεται σε μεγάλο βαθμό από την όμοια στάση που «κρατούν» τα δυο φύλα απέναντι στην συνολική παρακίνηση.Το οποίο και ενισχύεται αν λάβει κανείς υπ'όψιν του και την μειωμένη ικανοποίηση που νιώθουν οι γυναίκες σε σχέση με τις μισθολογικές απολαβές τους ή το σύνολο των παροχών τους σε σχέση πάντα με τους άνδρες. Ευρύτερα φαίνεται να υπάρχει ισχυρή αναλογική σχέση ανάμεσα στην κλίμακα της ικανοποίησης από τις αμοιβές και το υψηλό μορφωτικό επίπεδο.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί τους οποίους και θα πρέπει να επισημάνουμε.Στην έρευνα συμμετείχαν 196 εργαζόμενοι. Το δείγμα απαρτίστηκε από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα της εταιρείας με διαφορετικό αντικείμενο εργασίας αλλά κοινό εταιρικό στόχο. Είναι, λοιπόν, πολύ πιθανό και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να είναι επηρεασμένες από την ιδιαιτερότητα του αντικείμενου εργασίας τους σε ότι αφορά τους στόχους που καθόρισαν και αξιολόγησαν.Στα παραπάνω θα πρέπει να προστεθεί το μεγάλο ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων αλλά και της προϋπηρεσίας τους. Ενώ εξίσου σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να ληφθεί υπ όψιν είναι η ειλικρίνεια του δείγματος.

Επίσης θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν μας το ασταθές οικονομικό περιβάλλον της συγκεκριμένης περιόδου και την ανασφάλεια που είναι πιθανό να νιώθουν οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Επηρεασμένοι από την «εργασιακή αβεβαιότητα» που επικρατεί στην ελευθερη αγορά είναι πολύ πιθανό να έχουν απαντήσει στην ερώτηση για την ικανοποίηση από τις αμοιβές με διαφορετικό σκεπτικό σε σχέση με το παρελθόν.

Σε κάθε περίπτωση παραμένουμε επιφυλακτικοί απέναντι στα αποτελέσματα της έρευνας χωρίς να αυτό να σημαίνει ότι υποβαθμίζουμε την «τάση» των απαντήσεων.

6.3 Μελλοντική Έρευνα

Με βάση τα παραπάνω ιδιαίτερα χρήσιμο και σημαντικό θα ήταν να πραγματοποιηθεί η παραπάνω έρευνα σε μεγαλύτερο πληθυσμό για την εξαγωγή όσο το δυνατό ασφαλέστερων συμπερασμάτων. Επίσης θα μπορούσε να εμπλουτιστεί με περισσότερες ερωτήσεις/μεταβλητές στοχευμένα, ανάλογα με το ενδιαφέρον της εταιρείας/οργανισμού τη δεδομένη χρονική στιγμή. Ενδεχομένως με αυτό τον τρόπο το Ανθρώπινο Δυναμικό της εκάστοτε εταιρείας να ήταν σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες του προσωπικού του και να ενεργήσει προς την κάλυψη τους στο μέτρο του δυνατού. Για παράδειγμα θα μπορούσε να προχωρήσει σε βελτιωτικές ενέργειες στο χώρο εργασίας σε μια προσπάθεια να δημιουργήσει ισχυρότερο κίνητρο για τη απόδοση των εργαζομένων της.

Σε ότι αφορά την συγκεκριμένη εταιρεία εξαιρετικά χρήσιμο θα ήταν να διεξαχθεί μια νέα έρευνα σε άλλη χρονική στιγμή για να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματα επηρεάστηκαν τελικά από το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο βρισκόμαστε.

Επίσης προτείνεται να διεξαχθούν παρόμοιες έρευνες σε άλλους κλάδους της οικονομίας για να διαπιστωθεί αν και πόσο επηρεάζονται τα αποτελέσματα στο σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου

6. 4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Η εταιρεία στην οποία διεξήχθη η συγκεκριμένη έρευνα βρίσκεται στην ευχάριστη θέση να διαπιστώνει ότι έχει σε γενικές γραμμές ικανοποιημένους εργαζόμενους με μέτριο ως υψηλό επίπεδο συνολικής παρακίνησης. Σαφώς και μπορεί να προβεί σε βελτιωτικές ενέργειες με στόχο την βελτίωση του μέσου όρου σε ερωτήσεις που εργαζόμενοι της απάντησαν σχετικά χαμηλά στην κλίμακα.

Πιο συγκεκριμένα, έχοντας σαν βάση τον υψηλό μέσο όρο που προκύπτει για την ικανοποίηση από τις αμοιβές και τις παροχές (benefits) από εργαζομένους υψηλού μορφωτικού επιπέδου, θα μπορούσε να χρηματοδοτήσει για παράδειγμα προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών για εργαζομένους που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Με αυτή την ενέργεια είναι πιθανό να δημιουργήσει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους υπαλλήλους της επιβραβεύοντας τους παράλληλα ηθικά για το σύνολο των προσπαθειών τους. Το παραπάνω θα μπορούσε να συνδεθεί και με καλύτερη απόδοση των εργαζομένων αφού διευρύνεται το πεδίο γνώσης τους.

Επιπρόσθετα, η συνολική παρακίνηση φάνηκε στα αποτελέσματα μας να συνδέεται με το επίπεδο ιεραρχίας θετικά (η υψηλή και η μεσαία ιεραρχία της εταιρείας είχε υψηλότερο μέσο όρο συνολικής παρακίνησης). Λαμβάνοντας υπ όψιν το παραπάνω το ανθρώπινο δυναμικό θα μπορούσε να προβεί σε αξιοκρατικές αναβαθμίσεις μεσαίων στελεχών που θα οδηγήσουν σε μακροχρόνιες συνεργασίες και σταθερά παραγωγικές σχέσεις.

Βιβλιογραφία :

1. Amabile, T., & Kramer, S. (2011a). Meeting the challenges of a person-centric work psychology. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4(1), 116–121.
2. Amabile, T. M., Dejong, W., & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(1), 92–98.
3. Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393–399. doi:10.1037/0022-3514.48.2.393
4. Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: when does it really matter? *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 569–586.
5. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
6. Bipp, T., & Kleingeld, A. (2011). Goal-setting in practice: The effects of personality and perceptions of the goal-setting process on job satisfaction and goal commitment. *Personnel Review*, 40(3), 306–323. doi:10.1108/00483481111118630
7. Blanchard, C. M., Mask, L., Vallerand, R. J., de la Sablonnière, R., & Provencher, P. (2007). Reciprocal relationships between contextual and situational motivation in a sport setting. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 854–873. doi:10.1016/j.psychsport.2007.03.004
8. Bol, J. C., & Smith, S. D. (2011). Spillover Effects in Subjective Performance Evaluation: Bias and the Asymmetric Influence of Controllability. *Accounting Review*, 86(4), 1213–1230. doi:10.2308/accr-10038
9. Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1995). ON The interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x

10. Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin*, 138(4), 809–830. doi:10.1037/a0027652
11. Cameron, J. (2001). Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation: A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). *Review of Educational Research*, 71(1), 29–42.
12. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363. doi:10.2307/1170677
13. Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97–110. doi:10.1037/0022-3514.84.1.97
14. De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2006). Identifying nurses' rewards: a qualitative categorization study in Belgium. *Human Resources for Health*, 4, 15–8. doi:10.1186/1478-4491-4-15
15. Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. doi:10.1037/h0030644
16. Deci, E. (1992). On the nature and functions of motivation theories. *Psychological Science*, 3(3), 167–171.
17. Deci, E., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119–142. doi:10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x
18. Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999a). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627
19. Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999b). The undermining effect is a reality after all— Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 692–700. doi:10.1037/0033-2909.125.6.692

20. Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (2001a). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1–27. doi:10.3102/00346543071001001
21. Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (2001b). The Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: Response to Cameron (2001). *Review of Educational Research*, 71(1), 43–51. doi:10.3102/00346543071001043
22. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590.
23. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research* (Soft Cover Ed.). University of Rochester Press.
24. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
25. Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
26. Deci, E., & Ryan, R. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134. doi:10.1016/0092-6566(85)90023-6
27. Deci, E., & Ryan, R. (2000). The ‘What’ and ‘Why’ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227.
28. Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L., & Ryan, R. (1991). Motivation and Education - The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325–346.
29. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622–638. doi:10.1108/00483481011064172
30. Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, no–no. doi:10.1111/j.2044-8309.2011.02090.x

31. Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2010). Trainee programme reactions and work performance: the moderating role of intrinsic motivation. *Human Resource Development International*, 13(4), 409–423. doi:10.1080/13678868.2010.501962
32. Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51(11), 1153–1166. doi:10.1037/0003-066X.51.11.1153
33. Eisenberger, R., & Cameron, J. (1998). Reward, intrinsic interest, and creativity: New findings. *American Psychologist*, 53(6), 676–679. doi:10.1037/0003-066X.53.6.676
34. Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026–1040. doi:10.1037/0022-3514.77.5.1026
35. Eisenberger, R., & Selbst, M. (1994). Does reward increase or decrease creativity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(6), 1116–1127. doi:10.1037/0022-3514.66.6.1116
36. Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176–1196. doi:10.1080/09585192.2011.561227
37. Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.-G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 22(2), 123–137. doi:10.1080/1359432X.2011.632161
38. Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2009). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, n/a–n/a. doi:10.1002/job.673
39. Frey, B. S. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15(4), 427–439. doi:10.1016/S0167-7187(96)01028-4
40. Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. doi:10.1111/1467-6419.00150
41. Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The Cost of Price Incentives: An Empirical

42. Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. doi:10.1177/0013164409355698
43. Gerhart, B., Rynes, S. L., & Fulmer, I. S. (2009). Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 251–315. doi:10.1080/19416520903047269
44. Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 55–61. doi:10.1037/0021-9010.72.1.55
45. Greene, D., Sternberg, B., & Lepper, M. R. (1976). Overjustification in a token economy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(6), 1219–1234. doi:10.1037/0022-3514.34.6.1219
46. Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), 890–898. doi:10.1037/0022-3514.52.5.890
47. Guay, F., Delisle, M.-N., Fernet, C., Julien, E., & Senecal, C. (2008). Does task-related identified regulation moderate the sociometer effect? A study of performance feedback, perceived inclusion, and state self-esteem. *Social Behavior and Personality*, 36(2), 239–254. doi:10.2224/sbp.2008.36.2.239
48. Guay, F., Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). On the Hierarchical Structure of Self-Determined Motivation: A Test of Top-Down, Bottom-Up, Reciprocal, and Horizontal Effects. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(8), 992–1004. doi:10.1177/0146167203253297
49. Haggblom, S. J., Warnick, R., Warnick, J. E., Jones, V. K., Yarbrough, G. L., Russell, T. M., ... Monte, E. (2002). The 100 most eminent psychologists of the 20th century. *Review of General Psychology*, 6(2), 139–152. doi:10.1037/1089-2680.6.2.139
50. Harigopal, K., & Kumar, R. R. (1982). Company satisfaction among managers: A prediction. *Managerial Psychology*, 3(1), 69–75.
51. Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay Satisfaction: Its Multidimensional nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129.

- 52.Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1998). Reward, intrinsic motivation, and creativity. *American Psychologist*, 53(6), 674–675. doi:10.1037/0003-066X.53.6.674
- 53.Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- 54.Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management Review*, 9(3), 389–398. doi:10.5465/AMR.1984.4279653
- 55.IIardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789–1805. doi:10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x
- 56.Jang, H. (2008). Supporting Students' Motivation, Engagement, and Learning During an Uninteresting Activity. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 798–811. doi:10.1037/a0012841
- 57.Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.2307/256287
- 58.Keaveney, S. M., & Nelson, J. E. (1993). Coping with Organizational Role Stress: Intrinsic Motivational Orientation, Perceived Role Benefits, and Psychological Withdrawal. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(2), 113.
- 59.Kehr, H. M. (2004). Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, And Perceived Abilities: The Compensatory Model Of Work Motivation And Volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479–499.
- 60.Koestner, R., & Losier, G. F. (1996). Distinguishing reactive versus reflective autonomy. *Journal of Personality*, 64(2), 465–494. doi:10.1111/j.1467-6494.1996.tb00518.x
- 61.Koestner, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Carducci, D. (1996). Identified and Introjected Forms of Political Internalization: Extending Self-Determination Theory. *Journal of Personality & Social Psychology*, 70(5), 1025–1036.
- 62.Koestner, R., Ryan, R. M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic

motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52(3), 233–248. doi:10.1111/j.1467-6494.1984.tb00879.x

63. Kruglanski, A. W., Friedman, I., & Zeevi, G. (1971). The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance. *Journal of Personality*, 39(4), 606–617. doi:10.1111/1467-6494.ep8933515

64. Kruglanski, A. W., Riter, A., Arazi, D., Agassi, R., Montegio, J., Peri, I., & Peretz, M. (1975). Effect of task-intrinsic rewards upon extrinsic and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(4), 699–705. doi:10.1037/0022-3514.31.4.699

65. Kuvaas, B. (2006a). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.

66. Kuvaas, B. (2006b). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. doi:10.1002/job.377

67. Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236. doi:10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x

68. Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1109–1115. doi:10.1016/j.jrp.2008.02.002

69. Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12(4), 290–300. doi:10.1027/1016-9040.12.4.290

70. Latham, G. P., & Yukl, G. A. (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *Academy of Management Journal*, 18(4), 824–845. doi:10.2307/255381

71. Lepper, M. R. (1973). Dissonance, self-perception, and honesty in children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(1), 65–74. doi:10.1037/h0034269

72. Lepper, M. R., & Greene, D. (1979). *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*. John Wiley & Sons Inc.

73. Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'overjustification' hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129–137. doi:10.1037/h0035519
74. Lepper, M. R., Henderlong, J., & Gingras, I. (1999). Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation - Uses and abuses of meta-analysis: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 669–676.
75. Levesque, C., & Brown, K. W. (2007). Mindfulness as a moderator of the effect of implicit motivational self-concept on day-to-day behavioral motivation. *Motivation & Emotion*, 31(4), 284–299. doi:10.1007/s11031-007-9075-8
76. Levesque, C., & Pelletier, L. G. (2003). On the Investigation of Primed and Chronic Autonomous and Heteronomous Motivational Orientations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(12), 1570–1584. doi:10.1177/0146167203256877
77. Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 36(3), 190–201. doi:10.1037/h0087229
78. Locke, E. (1993). Facts and fallacies about goal theory: Reply to Deci. *Psychological Science*, 4(1), 63–64.
79. Locke, E. A. (2004). Linking goals to monetary incentives. *Academy of Management Executive*, 18(4), 130–133. doi:10.5465/AME.2004.15268732
80. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
81. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388–403. doi:10.2307/20159050
82. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346
83. McAdams, D. P., & Constantian, C. A. (1983). Intimacy and affiliation motives in daily living: An experience sampling analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 851–861. doi:10.1037/0022-3514.45.4.851

84. McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690–702. doi:10.1037/0033-295X.96.4.690
85. McLachlan, S., & Hagger, M. S. (2011). The Influence of Chronically Accessible Autonomous and Controlling Motives on Physical Activity Within an Extended Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(2), 445–470. doi:10.1111/j.1559-1816.2010.00721.x
86. Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 60–62. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x
87. Mouratidis, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Sideridis, G. (2008). The motivating role of positive feedback in sport and physical education: Evidence for a motivational model. *JOURNAL OF SPORT & EXERCISE PSYCHOLOGY*, 30(2), 240–268.
88. Nix, G. A., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through Self-Regulation: The Effects of Autonomous and Controlled Motivation on Happiness and Vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266–284. doi:10.1006/jesp.1999.1382
89. Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 52–67. doi:10.1016/j.jvb.2009.06.010
90. Pittman, T. S. (1980). Informational versus controlling verbal rewards. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(2), 228–233. doi:10.1177/014616728062007
91. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
92. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*, 46(1), 118–126.
93. Ratelle, C. F., Guay, F., Vallerand, R. J., Larose, S., & Senécal, C. (2007). Autonomous, controlled, and amotivated types of academic motivation: A person-oriented analysis. *Journal of Educational Psychology*, 99(4), 734–746. doi:10.1037/0022-0663.99.4.734

94. Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
95. Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089–2113. doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x
96. Rummel, A., & Feinberg, R. (1988). Cognitive Evaluation Theory: A meta-analytic review of the literature. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 16(2), 147–164. doi:10.2224/sbp.1988.16.2.147
97. Ryan, R. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450–461. doi:10.1037/0022-3514.43.3.450
98. Ryan, R., & Deci, E. (1996). When Paradigms Clash: Comments on Cameron and Pierce's Claim That Rewards Do Not Undermine Intrinsic Motivation. *Review of Educational Research*, 66(1), 33. doi:10.2307/1170724
99. Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
100. Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736–750. doi:10.1037/0022-3514.45.4.736
101. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
102. Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire - A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. doi:10.1177/0013164405282471
103. Selden, S. C., & Brewer, G. A. (2000). Work Motivation in the Senior Executive Service: Testing the High Performance Cycle Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 10(3), 531–550. doi:10.2307/3525627

104. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. doi:10.1016/j.jm.2004.06.007
105. Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T. (2004). The Independent Effects of Goal Contents and Motives on Well-Being: It's Both What You Pursue and Why You Pursue It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 475–486. doi:10.1177/0146167203261883
106. Skinner, B. F. (1963). Operant behavior. *American Psychologist*, 18(8), 503–515. doi:10.1037/h0045185
107. Staw, B. M., Calder, B. J., Hess, R. K., & Sandelands, L. E. (1980). Intrinsic motivation and norms about payment. *Journal of Personality*, 48(1), 1–14.
108. Tang, S.-H., & Hall, V. C. (1995). The overjustification effect: A meta-analysis. *Applied Cognitive Psychology*, 9(5), 365–404. doi:10.1002/acp.2350090502
109. Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination theory: A View From the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312.
110. Vallerand, R. J., & Pelletier, L. G. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational & Psychological Measurement*, 52(4), 1003.
111. Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unravelling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69–78. doi:10.1016/j.jvb.2012.11.005
112. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277–294. doi:10.1080/02678370802393672
113. Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586. doi:10.1037/0021-9010.81.5.575

114. Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2003). Competitively Contingent Rewards and Intrinsic Motivation: Can Losers Remain Motivated? *Motivation & Emotion*, 27(4), 273–299.
115. Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The 'why' and 'why not' of job search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology*, 34(3), 345–363. doi:10.1002/ejsp.202
116. Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277. doi:10.1348/096317906X111024
117. Vansteenkiste, M., Ryan, R., & Deci, E. (2008). Self-determination theory and the explanatory role of psychological needs in human well-being. In *Capabilities and Happiness* (pp. 187–223). Oxford University Press, USA.
118. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A re-view of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212–240. doi:10.1016/0030-5073(76)90038-6
119. Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
120. Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138. doi:10.1037/a0026859
121. Werner, S., & Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201–227. doi:10.1016/j.hrmr.2004.05.003
122. Wiersma, U. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101–114.
123. Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R., & Deci, E. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality & Social Psychology*, 70(1), 115–126.

124. Wilson, P. M., Sabiston, C. M., Mack, D. E., & Blanchard, C. M. (2012). On the nature and function of scoring protocols used in exercise motivation research: An empirical study of the behavioral regulation in exercise questionnaire. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(5), 614–622. doi:10.1016/j.psychsport.2012.03.009
125. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183– 200. doi:10.1348/096317908X285633
126. Xanthopoulou, D., Bakker, A., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345–356. doi:10.1037/1076-8998.13.4.345
127. Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.
128. Amabile, T., & Kramer, S. (2011b). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business School Press.
129. Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play (25th Anniversary Edition.)*. Jossey Bass.
130. Csikszentmihalyi, M. (1978). *Intrinsic Rewards and Emergent Motivation. In Hidden Costs of Reward (1st ed.)*. Lawrence Erlbaum.
131. Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1992). *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness (New Ed.)*. Cambridge University Press.
132. De Gieter, S., De Cooman, R., Peppermans, R., & Jegers, M. (2008). Manage through rewards, not only through pay: establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). In M. Vartiainen, C. H. Antoni, X. Baeten, N. Hakonen, R. Lucas, & H. Thierry (Eds.), *Reward Management - Facts and Trends in Europe* (pp. 97–117).
133. Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum Press.

134. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1990: Perspectives on motivation*. (pp. 237–288). Lincoln, NE US: University of Nebraska Press.
135. Deci, E., & Porac, J. (1979). Cognitive Evaluation Theory and the Study of Human Motivation. In *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*. John Wiley & Sons Inc.
136. Deci, E., & Ryan, R. (1985a). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. Springer.
137. Freud, S. (1924). *Collected Papers*. New York: International Psycho-analytical Press.
138. Grant, A., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). In R. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of motivation*. Oxford University Press.
139. Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Hillsdale, N.J: Lawrence Erlbaum.
140. Hull, C. L. (1943). *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*. New York: Appleton-Century-Crofts.
141. Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (Eds.). (2008). *Work Motivation: Past, Present and Future* (1st ed.). Routledge Academic.
142. Koestner, R., & Losier, G. (2002). Distinguishing Three Ways of Being Internally Motivated: A Closer Look at Introjection, Identification and Intrinsic Motivation. In *Handbook of Self-Determination Research* (Soft Cover Ed.). University of Rochester Press.
143. Kruglanski, A. W. (1979). Endogenous attribution and intrinsic motivation. In *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation* (pp. 85–108). John Wiley & Sons Inc.
144. Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: Psychological View*. McGraw-Hill Inc., US.
145. Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Pub. Co.

- 146.Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting & task performance. Prentice Hall.
- 147.Maslow, A. H. (1965). Eupsychian Management: A Journal. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.
- 148.McClelland, D. C. (1987). Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
- 149.Miner, J. B. (2005). Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership. M.E. Sharpe.
- 150.Murray, H. A. (2007). Explorations in Personality. Oxford University Press.
- 151.Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behavior. Prentice Hall.
- Pink, D. H. (2010). Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. Canongate Books Ltd.
- 152.Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). Behavior in Organizations. New York: McGraw-Hill.
- 153.Porter, L. W., & Steers, R. M. (1991). Motivation and work behavior (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- 154.Ryan, R., & Deci, E. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic- dialectical perspective. In Handbook of Self-Determination Research (Soft Cover Ed.). University of Rochester Press.
- 155.Schwab, D. P., DeVitt, H. W., & Cummings, L. L. (1971). A test of the adequacy of the two factor theory as a predictor of self-report performance effects. In Personnel Psychology (Vol. 24, pp. 293–303). Wiley-Blackwell.
- 156.Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (Eds.). (2005). Using Multivariate Statistics (5th ed.). Pearson.
- 157.Taylor, F. W. (1913). The principles of scientific management. Harper.
- 158.Vallerand, R., & Ratelle, C. (2002). Intrinsic and Extrinsic Motivation: A Hierarchical Model. In Handbook of Self-Determination Research (Soft Cover Ed., pp. 38–64). University of Rochester Press.
- 159.Van Den Broeck, A., Vansteenkiste, M., & De Witte, H. (2008). Self-Determination Theory. A Theoretical and Empirical Overview in Occupational Health Psychology. In

Occupational Health Psychology - European Perspectives on Research, Education & Practice - Vol 3. Nottingham University Press.

160. Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The Development of the Five Mini-Theories of Self-Determination Theory: An Historic Overview, Emerging Trends, and Future Directions. In *The Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievement* (Vol. 16A, pp. 105–165). Emerald Group Publishing Limited.

161. Vroom, V., & Deci, E. (1992). *Management and motivation : selected readings* (2nd ed.). London: Penguin.

162. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (LSI). Jossey Bass.

163. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297–333.

164. Ukaejiofo Rex Uzonna (August 2013) Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus, 200-211.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο έρευνας

Ερωτηματολόγιο EMBA (Γ. Μουζάκη)

Η έρευνα που ακολουθεί αφορά τη συμπεριφορά των ανθρώπων στον εργασιακό τους χώρο. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έχει διάρκεια -περίπου- 10-12 λεπτά. Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες, εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για επιστημονικούς σκοπούς. Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας, Γεωργία Μουζάκη (geormouzaki@gmail.com)

* Required

Option 1

Θα θέλατε να συμμετάσχετε στην έρευνα; *

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Ι. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ *

Choose ▼

2. ΗΛΙΚΙΑ *

Π.χ. 32 (συμπληρώστε μόνο τον αριθμό)

Your answer

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Choose ▼

4. ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ *

Π.Χ. 7 (συμπληρώστε μόνο τον αριθμό)

Your answer

5. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Choose ▼

6. ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Choose ▼

7. ΘΕΣΗ/ΡΟΛΟΣ ΕΝΤΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ *

Choose ▼

II.ΕΝΟΤΗΤΑ Α

A1. Αναφέρατε 3 συγκεκριμένους στόχους τους οποίους θα θέλατε να επιτύχετε στη δουλειά σας σε αυτό το εξάμηνο. Π.χ. να αυξήσω τους πελάτες μου κατά 5%, να διαχειριστώ καλύτερα το χρόνο μου

Στόχος 1ος *

Your answer

Στόχος 2ος *

Your answer

Στόχος 3ος *

Your answer

A2. Παρακαλώ χρησιμοποιείτε την ακόλουθη κλίμακα για να αξιολογήσετε την επιλογή των -παραπάνω- στόχων σας.

1=Καθόλου για το λόγο αυτό 3= Ως ένα βαθμό για το λόγο αυτό 5= Απόλυτα για το λόγο αυτό

ΣΤΟΧΟΣ 1ος *

	1	2	3	4	5
1. Επιλέγεις αυτό το στόχο επειδή κάποιος άλλος το θέλει ή επειδή οι περιστάσεις το απαιτούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή θα αισθανόσουν αγχωμένος/η, ένοχος/η ή ντροπιασμένος/η αν δεν τον επιδίωκες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή πιστεύεις ότι είναι σημαντικός στόχος να έχει κανείς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Επιδιώκεις αυτό το στόχο για την προσωπική ικανοποίηση ή ευχαρίστηση την οποία σου προσφέρει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΣΤΟΧΟΣ 2ος *

	1	2	3	4	5
1. Επιλέγεις αυτό το στόχο επειδή κάποιος άλλος το θέλει ή επειδή οι περιστάσεις το απαιτούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή θα αισθανόσουν αγχωμένος/η, ένοχος/η ή ντροπιασμένος/η αν δεν τον επιδίωκεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή πιστεύεις ότι είναι σημαντικός στόχος να έχει κανείς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Επιδιώκεις αυτό το στόχο για την προσωπική ικανοποίηση ή ευχαρίστηση την οποία σου προσφέρει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΣΤΟΧΟΣ 3ος *

	1	2	3	4	5
1. Επιλέγεις αυτό το στόχο επειδή κάποιος άλλος το θέλει ή επειδή οι περιστάσεις το απαιτούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή θα αισθανόσουν αγχωμένος/η, ένοχος/η ή ντροπιασμένος/η αν δεν τον επιδίωκες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Επιδιώκεις αυτό το στόχο επειδή πιστεύεις ότι είναι σημαντικός στόχος να έχει κανείς.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Επιδιώκεις αυτό το στόχο για την προσωπική ικανοποίηση ή ευχαρίστηση την οποία σου προσφέρει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II. ΕΝΟΤΗΤΑ Β

B1. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με το μισθό και τις παροχές της εταιρείας σας και σημειώστε δίπλα κατά πόσο είστε ευχαριστημένος/η. Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε: *

1=Καθόλου, 2= Σε μικρό βαθμό, 3= Μέτρια, 4= Αρκετά, 5= Πάρα πολύ

	1	2	3	4	5
1. Με τον τρέχοντα μισθό μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Με το πακέτο των παροχών (benefits) μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Με την αξία των παροχών (benefits) μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Με τη συμβολή της επιχείρησης στις παροχές (benefits) μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Με τον αριθμό των παροχών (benefits) που λαμβάνω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Με την τελευταία μου αύξηση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Με τις αυξήσεις που λάμβανα συνήθως κατά το παρελθόν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Με τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι αυξήσεις μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B2. Παρακαλω χρησιμοποιησετε την ακολουθη κλιμακα για να απαντήσετε κατά πόσο είσαστε ικανοποιημένος/η με τις επιπρόσθετες παροχές της εταιρίας σας. Αν κάποια παροχή δεν εμπίπτει στη δική σας περίπτωση επιλέξτε: ΔΥ=Δεν Υφίστανται. *

1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Αρκετά, 5= Πάρα πολύ, Δ/Υ=Δεν Υφίστανται

	1	2	3	4	5	Δ/Υ
1. Έγγραφη(e-mail) ή προφορική επιβράβευση από τον προϊστάμενο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Δωρεάν συμμετοχή σε σεμινάρια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Παροχή ομαδικού ασφαλιστικού προγράμματος υγείας/περίθαλψης για τον εργαζόμενο & τα μέλη της οικογένειας του	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Παροχή εκπαιδευτικών ταξιδιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Παροχή αυτοκινήτου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Παροχή εταιρικού κινητού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Παροχή επιπλέον αδειών εφόσον δεν υπάρχουν αναρρωτικές άδειες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Παροχή επιδόματος για βρεφονηπιακό σταθμό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Βράβευση Top Performer παρουσία της Διοίκησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Παροχή Διατακτικών (Ticket Restaurant)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ευέλικτο ωράριο εργασίας για γονείς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Παροχή Συνταξιοδοτικού Προγράμματος	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Επίδομα Γάμου μέσω μισθοδοσίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Διοργάνωση & Συμμετοχή σε Χριστουγεννιάτικες Παιδικές Γιορτές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Παροχή προνομιακού επιτοκίου κατά τη χορήγηση στεγαστικού δανείου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Παροχή προσωπικού δανείου 3 μισθών για την διευκόλυνση έκτακτων εξόδων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Παροχή Εταιρικής κάρτας για την κάλυψη εξόδων (π.χ. καύσιμα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Awards εξαιρετικής απόδοσης (γεύμα με την Διοίκηση)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ2. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις ακόλουθες ερωτήσεις και απαντήστε σύμφωνα με την ακόλουθη κλίμακα:

*

1=Ποτέ, 2= Σπάνια, 3=Κάποιες φορές, 4= Συχνά, 5= Συνεχώς

	1	2	3	4	5
1. Τους τελευταίους 6 μήνες υπήρχαν φορές που πήγα στη δουλειά μου παρότι αισθανόμουν ότι θα έπρεπε να είχα πάρει αναρρωτική άδεια λόγω της κατάστασης της υγείας μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Συνέχισα να εργάζομαι ενώ θα ήταν καλύτερα να έχω πάρει αναρρωτική άδεια	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ3. Κατά τις τελευταίες 7 ημέρες κάνατε κάποια σωματική δραστηριότητα; Αν ναι, πόσο έντονη ήταν; *

Π.χ.: Έντονη δραστηριότητα: γρήγορο τρέξιμο, σκάψιμο, ποδόσφαιρο, γρήγορο κολύμπι, κλπ.
Μέτρια δραστηριότητα: Καθαριότητα σπιτιού, χαλαρό περπάτημα, κολύμβηση κλπ) :

Choose



IV. ΕΝΟΤΗΤΑ Γ

Γ1. Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά κάθε μια από τις ακόλουθες προτάσεις αναφορικά με την εργασία σας και σημειώστε δίπλα το βαθμό συμφωνίας σας με αυτές.

Χρησιμοποιείστε την ακόλουθη κλίμακα για να απαντήσετε: *

1= Χρειάζεται βελτίωση.....3= Είναι μέτρια.....5=Είναι άριστη

	1	2	3	4	5
1. Η συνολική απόδοση σε εργασίες που συσχετίζονται με την δουλειά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Η ποσότητα της εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Η ποιότητα της εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Γ4. Πόσες ημέρες κάνατε κάποια έντονη ή μέτρια δραστηριότητα: *

Επιλέξτε αριθμό ημερών

Choose ▼

Γ5. Τις ημέρες που κάνατε κάποια σωματική δραστηριότητα, πόσο χρόνο αφιερώσατε συνήθως; *

Π.χ. 30 λεπτά / ημέρα (αναγράψτε μόνο τον αριθμό)

Your answer

Γ6. Σας παρακαλώ περιγράψτε κατά πόσο έχει επιτευχθεί ο ετήσιος -εργασιακός σας- στόχος (ποσοτικός) την δεδομένη χρονική στιγμή: *

Π.Χ. 80% στην μείωση NPL 's/NPE 's /Μείωση Παραπόνων κ.α.

Your answer

[GET LINK](#)

Never submit passwords through Google Forms.

