



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



«Παρακίνηση και Κίνητρα Απόδοσης στους Οργανισμούς»

Ανδρονίκη Τσέτικα, Α.Μ.:21067

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



«Παρακίνηση και Κίνητρα Απόδοσης στους Οργανισμούς»

Ανδρονίκη Τσέτικα, Α.Μ.:21067

Επιβλέπων Καθηγητής: Καθηγητής Δημήτριος Σταυρουλάκης, ΠΑΔΑ, Τμήμα
Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής &
Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια
Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Organizational Performance Motivators

Androniki Tsetika, R.N.:21067

Supervisor: Dimitrios Stavroulakis Professor, University of West Attica, Dept of Accounting
and Finance.

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West
Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public
Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



«Παρακίνηση και Κίνητρα Απόδοσης στους Οργανισμούς»

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 04/04/2024

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ανδρονίκη Τσέτικα του Νικολάου, με αριθμό μητρώου 21067 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

Στους ανθρώπους της καρδιάς.

Στους δικούς μου ανθρώπους.

Ευχαριστίες

Καθώς ολοκληρώνεται με την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας ένας υπέροχος κύκλος μάθησης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σταυρουλάκη Δημήτριο, ο οποίος ανέλαβε τον δύσκολο ρόλο της καθοδήγησης καθώς και όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας που διέθεσαν χρόνο στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ώστε να ολοκληρωθεί αυτή η διπλωματική εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ όλους όσους ήταν δίπλα μου κι ανέχτηκαν την γκρίνια και τη μουρμούρα μου στις δύσκολες κι αγχωτικές στιγμές αυτού του ταξιδιού.

“Παρακίνηση και Κίνητρα Απόδοσης στους Οργανισμούς”

Περίληψη

Με την παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθούμε να αναδείξουμε τη μεγάλη σημασία των κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων. Εξετάζεται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην απόδοση κινήτρων και δίνεται έμφαση στη σημασία τους.

Αναλύονται παράγοντες που επηρεάζουν τα εργασιακά κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον όπως η αναγνώριση, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η εκπαίδευση κ.α

Μελετώνται θεωρητικά μοντέλα όπως η θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow, η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg ή η θεωρία Στοχοθέτησης του Locke.

Επίσης, διερευνώνται στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν την απόδοση όπως η ανάπτυξη προγραμμάτων ανταμοιβών και αναγνώρισης.

Αναγνωρίζεται ότι διάφοροι παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού όπως οι δεξιότητες, οι γνώσεις και οι ικανότητες, συνδέονται στενά με τα κίνητρα απόδοσης και ότι ένα καλά δομημένο σύστημα κινήτρων μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση του οργανισμού.

Αναγνωρίζεται ότι η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με το νευρογλωσσικό προγραμματισμό ως παράγοντες διαχείρισης κινήτρων μπορούν να δημιουργήσουν μια πιο ευαίσθητη, ανθρωποκεντρική και εξατομικευμένη προσέγγιση στη διαχείριση των εργαζομένων και την ανάπτυξη του ίδιου του Οργανισμού.

Η συντονισμένη προσέγγιση των παραπάνω παραγόντων αποτελούν το κλειδί για τη δημιουργία ενός γόνιμου περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν υποστηριζόμενοι και ενθαρρυμένοι να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ χρηματικών ανταμοιβών όσο και ηθικών αποτελεί κλειδί για την μακροπρόθεσμη απόδοση και ανάπτυξη τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης.

Σημαντικοί Όροι: κίνητρα, είδη κινήτρων, παρακίνηση, τεχνικές παρακίνησης, θεωρίες, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, συναισθηματική νοημοσύνης, νευρογλωσσικός προγραμματισμός

Organizational Performance Motivators

Abstract

In this thesis, our goal is to underscore the crucial role of motivation in employee performance. We explore the role of human resources in inspiring employees, placing emphasis on their significance.

Factors influencing workplace motivation and employee satisfaction are analyzed, including recognition, advancement opportunities, training, and other aspects within the work environment.

Theoretical models such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory and Locke's Goal-Setting Theory are studied.

Furthermore, strategies for human resource management that enhance performance are explored, such as the development of reward and recognition programs.

It is recognized that various factors of the human resources, such as skills, knowledge, and abilities, are closely linked to performance motivation. A well-structured system of incentives can encourage employees to develop their skills and contribute to the organization's better performance.

It is acknowledged that emotional intelligence, combined with neuro-linguistic programming, as motivational management factors, can create a more sensitive, human-centered, and personalized approach to employee management and organizational development.

The cohesive approach of the above factors is the key to creating a fertile environment where employees feel supported and encouraged to perform at their best.

The balanced approach between financial rewards and ethical considerations is key for long-term performance and development, both for employees and the organization.

Keywords: motivation, types of motivations, encouragement, motivational techniques, theories, human resource management, emotional intelligence, neuro-linguistic programming.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	ix
Περίληψη	xi
Abstract.....	xiii
Περιεχόμενα	xv
Κατάλογος Πινάκων	xvii
Κατάλογος σχημάτων και Διαγραμμάτων.....	xix
Εισαγωγή	xxi
1ο Κεφάλαιο	1
1.1. Ανθρώπινοι Πόροι και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	1
1.2 Εισαγωγή και Ορισμός Παρακίνησης.....	1
1.3 Παρακίνηση και η σημασία της	2
1.4 Δυνάμεις Παρακίνησης	3
1.5 Ανάγκες κι η εξέλιξη της θεωρίας	8
1.5.1 Αδυναμίες της Ιεράρχησης Αναγκών	13
1.6 Θεωρίες Παρακίνησης	15
1.6.1 Θεωρίες Περιεχομένου	16
1.6.2 Θεωρίες Διαδικασιών	25
1.7 Ανακεφαλαίωση.....	35
2ο Κεφάλαιο	37
2.1 Εισαγωγή.....	37
2.2 Κίνητρα	37
2.2.1 Κίνητρα απόδοσης στην εργασία	38
2.3 Είδη Κινήτρων	39
2.3.1 Εσωτερικά Κίνητρα	39
2.3.2 Εξωτερικά Κίνητρα	40
2.3.3 Αναγνώριση και Έπαινοι	41
2.3.4 Επαγγελματική Ανάπτυξη	41
2.3.5 Κοινωνικά Κίνητρα	42
2.3.6 Εργασιακές Συνθήκες	43
2.4 Τεχνικές Παρακίνησης	44
2.4.1 Εμπλουτισμός Εργασίας (Job Enrichment).....	45
2.4.2 Κύκλοι Ποιότητας “Κανένα Ελαττωματικό” (Zero Defects)	47
2.4.3 Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση (Human-Centered Approach)	48
2.4.4 Συστήματα Ενίσχυσης του Ηθικού των Εργαζομένων	48

2.5 Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Παρακίνηση	51
2.5.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Παρακίνηση	53
2.5.2 Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP)	55
2.5.3 Θεωρίες NLP και παρακίνηση στον χώρο εργασίας	56
2.5.4 Πως επηρεάζει ο νευρο-γλωσσικός προγραμματισμός (NLP) την παρακίνηση στον χώρο εργασίας.	57
2.5.5 Εργαλεία κι εφαρμογή NLP	57
2.6 Συμπερασματικά	59
3ο Κεφάλαιο	61
3. Μεθοδολογία	61
3.1 Εισαγωγή	61
3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός	63
3.2.1. Ερευνητική μέθοδος	63
3.2.2. Ερευνητικό εργαλείο	64
3.2.3. Δείγμα – δειγματοληψία	65
3.3. Διαδικασίες έρευνας.....	66
3.3.1. Συλλογή δεδομένων	66
3.3.2. Στατιστική ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων	67
3.4 Ηθικές εκτιμήσεις	67
3.5 Αποτελέσματα	67
Ενότητα Α: Δημογραφικά στοιχεία	67
Ενότητα Β: Ερευνητικά ερωτήματα.....	72
Συμπεράσματα	87
Βιβλιογραφία	93
Παράρτημα	99

Κατάλογος Πινάκων

4.5 Πίνακας 1: Η καριέρα και οι εργαζόμενοι μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον

4.5 Πίνακας 2: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην ηλικία των εργαζομένων και στον βαθμό συμφωνίας των δηλώσεων που αναφέρονται στην καριέρα και στους εργαζόμενους μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον

4.5 Πίνακας 3: Εργασιακή ικανοποίηση

4.5 Πίνακας 4: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων και στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης αυτών

4.5 Πίνακας 5: Κίνητρα εργαζομένων

4.5 Πίνακας 6: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στον βαθμό συμφωνίας για τα κίνητρα των εργαζομένων και τα χρόνια που βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρία

Κατάλογος σχημάτων και Διαγραμμάτων

2.2 *Plan-Do-Check-Act*

2.4 *Πυραμίδα Αναγκών Maslow*

2.7.1.2 *Alderfer Θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth)*

2.7.1.3 *Διάγραμμα των Δύο Παραγόντων*

2.7.1.4 *Διάγραμμα X και Ψ*

2.7.1.5 *Σχέδιο McClelland*

4.5 *Διάγραμμα 1: Φύλο*

4.5 *Διάγραμμα 2: Ηλικία*

4.5 *Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση*

4.5 *Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση*

4.5 *Διάγραμμα 5: Τρέχουσα εργασιακή κατάσταση*

4.5 *Διάγραμμα 6: Αριθμός ετών που κατέχουν αυτή την θέση*

4.5 *Διάγραμμα 7: Αριθμός ετών που βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρεία*

Εισαγωγή

Στην Ελλάδα του 2024 και στον σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό κόσμο, η έννοια της παρακίνησης και της απόδοσης κινήτρων αναλαμβάνει έναν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των στελεχών σε τεχνικές παρακίνησης διευρύνονται συνεχώς με απώτερο σκοπό να διατηρήσουν το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων σε υψηλό επίπεδο.

Η παρακίνηση όμως κάθε άλλο παρά μια εύκολη διαδικασία είναι. Αποτελεί ένα σύνθετο αντικείμενο που αγγίζει πολλούς τομείς.

Το μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον που δρουν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις, ο εργαζόμενος με τις διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και δεξιότητες, η διοίκηση και το πώς αυτή οργανώνει και αξιοποιεί τους ανθρώπινους πόρους της, είναι βασικοί παράγοντες που επιδρούν ώστε τα κίνητρα απόδοσης να έχουν αποτελεσματικότητα και να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Βασική μέριμνα των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να προσπαθήσουν μέσα από κίνητρα απόδοσης, όπως οικονομικές ανταμοιβές, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, προσωπική αναγνώριση και επιβράβευση, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κ.α., να εμπνεύσουν τους εργαζόμενους, ώστε να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις και στο στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης όντας ενεργητικά μέρη της.

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού. Η σημασία της περικλείει τον συντονισμό και την καλλιέργεια του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της οργάνωσης.

Βασικός στόχος είναι να αναδειχτεί το πώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για την επιχείρηση καθώς και πώς μια επιχείρηση και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιλέξει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να προωθήσει μέσω αυτού και τις δικές της στρατηγικές.

Πολλοί είναι οι μελετητές εκείνοι που μέσα στα χρόνια έχουν αναπτύξει θεωρίες παρακίνησης ώστε να κατανοηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία και να μπορέσει να βρεθεί ένας επιτυχημένος τρόπος επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσα από αυτές τις θεωρίες.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω διαφόρων πρακτικών όπως η αναγνώριση των επιδόσεων, η δημιουργία κινήτρων, η ενθάρρυνση, προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ευνοϊκό περιβάλλον που οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αποδίδουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μεταφέροντας επίσης στους εργαζόμενους του οργανισμού την εταιρική κουλτούρα προσανατολίζει προς κοινούς στόχους οργανισμό και εργαζόμενους.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία σκοπός είναι να αναδειχθούν οι παράγοντες εκείνοι που βοηθούν τον απασχολούμενο να αισθανθεί μέρος της επιχειρηματικής οντότητας.

Όσον αφορά στη δομή της εργασίας, το πρώτο μέρος μας δίνει το θεωρητικό πλαίσιο παρουσιάζοντας τις δυνάμεις παρακίνησης και τις διάφορες θεωρίες γύρω από αυτές και στο δεύτερο αναλύονται τα κίνητρα και γίνεται αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη και στο νευρογλωσσικό προγραμματισμό.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η έρευνα. Αναφερόμαστε στην ερευνητική μέθοδο, το ερευνητικό εργαλείο, στη συλλογή των δεδομένων και γίνεται στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων.

Τέλος, στα συμπεράσματα γίνεται μια ανάλυση των κυριότερων ευρημάτων της έρευνας που διενεργήθηκε, η οποία οδηγεί σε παρόμοια συμπεράσματα με άλλες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί και έχουν εξάγει παρόμοια συμπεράσματα κάποια από τα οποία περιλαμβάνουν, την αναγνώριση της προσπάθειας και της απόδοσης επαίνων από τους ανωτέρους ως σημαντικούς παράγοντες κινήτρων των εργαζομένων. Επίσης, τη δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης και παροχής ευκαιριών για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ως σημαντικούς παράγοντες διατήρησης αλλά και προσέλκυσης νέων εργαζομένων. Το θετικό εργασιακό περιβάλλον αλλά και την υποστήριξη της εργασίας σε συνδυασμό με την προσωπική ζωή που βοηθούν την ικανοποίηση αλλά και την παρακίνηση των εργαζομένων και τέλος, τις ανταμοιβές, όπως η αύξηση μισθών, τα μπόνους και η παροχή επιδομάτων που μπορούν να ενθαρρύνουν την απόδοση και την παραμονή των εργαζομένων σε μια εταιρεία.

Τέτοια ευρήματα που συνάγονται από την παρούσα διπλωματική εργασία υπογραμμίζουν τη σημασία της δημιουργίας ενός ενθαρρυντικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας για την επίτευξη υψηλής απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

1ο Κεφάλαιο

1.1. Ανθρώπινοι Πόροι και Ανθρώπινο Δυναμικό

Η έννοια της διοίκησης ή management στην αγγλική ορολογία γεννήθηκε με σκοπό τον συντονισμό και την ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων, ανθρώπινων αλλά και υλικών, για την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1990).

Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι το προσωπικό αποτελεί σημαντικότερο “περιουσιακό στοιχείο” στο οποίο η κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει. Η ύπαρξη των ανθρώπινων πόρων είναι αυτή που ενεργοποιεί όλους τους παραγωγικούς συντελεστές. Αυτή η αντίληψη είναι που οδήγησε και στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως επιστήμης η οποία ενισχύει την άποψη ότι το προσωπικό δεν αποτελεί έναν παράγοντα κόστους αλλά μια επένδυση που μπορεί να επιφέρει κέρδη και ανάπτυξη στην επιχείρηση.

“Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν το σύνολο των ταλέντων και της προθυμίας για απόδοση όλων των ατόμων σε μια επιχείρηση και συμβάλλουν στην επίτευξη και πραγμάτωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της” σύμφωνα με τους Jackson και Schuler.

Παρακίνηση

1.2 Εισαγωγή και Ορισμός Παρακίνησης

Η παρακίνηση στον χώρο εργασίας αποτελεί κλειδί για τη δημιουργία ενός δυναμικού και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος. Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμόζονται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, η ικανότητά τους να ενθαρρύνουν, ενεργοποιούν και διατηρούν σε υψηλά επίπεδα κινήτρου τους εργαζόμενους αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία.

Σύμφωνα με τον Pinter, η παρακίνηση είναι το σύνολο των ενεργητικών δυνάμεων, οι οποίες προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη σχέση του απέναντι στην εργασία (Pinter, 1984).

Η στήριξη και διατήρηση υψηλού επιπέδου κινήτρου συνδέεται άρρηκτα με την προώθηση της καινοτομίας, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ολοκληρωμένη επιτυχία της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, ανοίγεται ένα παράθυρο στην αναλυτική κατανόηση της καθοριστικής σχέσης μεταξύ παρακίνησης και οργανωσιακής απόδοσης.

1.3 Παρακίνηση και η σημασία της

Η παρακίνηση είναι το αποτέλεσμα του παρακινώ. Παρακινώ σημαίνει ενθαρρύνω με λόγια ή πράξεις ή με τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών μια ενέργεια. Ουσιαστικά είναι το κίνητρο που θα δώσεις σε κάποιον προκειμένου να ανταποκριθεί στη ζητούμενη εργασία.

Κατά τους Robbins και Judge (2007), παρακίνηση είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία επηρεάζεται η ένταση, η κατεύθυνση και η επιμονή ενός ατόμου προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού-στόχου.

Με τον όρο ένταση, εννοούμε το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο δηλαδή το πόσο σκληρά προσπαθεί.

Με τον όρο κατεύθυνση, εννοούμε την κατεύθυνση προς την οποία διοχετεύεται η προσπάθεια.

Με τον όρο επιμονή, εννοούμε το χρονικό διάστημα κατά το οποίο συντελείται η προσπάθεια του ατόμου.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις έχει πλέον γίνει κοινή πεποίθηση ότι η ποιότητα και η παραγωγικότητα των απασχολούμενων εξαρτάται άμεσα από την θέλησή τους. Η απόδοση των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τις προσδοκίες τους σε σχέση με την εργασία, τη συμπεριφορά τους, την προσωπική επιτυχία και με την επιθυμία τους για αρμονικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας 1994).

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα κυριότερα θέματα της διοίκησης του προσωπικού, καθώς η ποιότητα και η παραγωγικότητα συνδέονται άμεσα με τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση των εργαζομένων. Ο Ευάγγελος Θεοδωράτος (1999), αναφέρει ότι ένα κοινό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων οργανισμών είναι η υψηλή ηθική των εργαζομένων τους. Εδώ, ο όρος "ηθικό"

αναφέρεται στα συναισθήματα και τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία, το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Η αποδοχή ή η μη ικανοποίηση από την εργασία τους μπορεί να επηρεάσει το ηθικό τους, επηρεάζοντας αρνητικά τη συνεργασία, αυξάνοντας τις απουσίες και τις καθυστερήσεις και δυσχεραίνοντας την υιοθέτηση καινοτομιών.

Η κίνηση και η παροχή ικανοποιητικών κινήτρων συχνά αποδεικνύονται ιδιαίτερος ισχυροί παράγοντες στον χώρο της εργασίας, υπερβαίνοντας ακόμα και την ίδια την εργασιακή ικανότητα. Σε πολλές περιπτώσεις, έχει αποδειχθεί ότι εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες ήταν πιο αποδοτικοί από τους πιο ικανούς συναδέλφους τους, λόγω της επίδρασης των κινήτρων πάνω τους, όπως αναφέρει ο Κόντης (Κόντης, 1994). Η επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης συνδέεται στενά με την αποτελεσματική παροχή κινήτρων και παρακίνησης στους εργαζομένους.

1.4 Δυνάμεις Παρακίνησης

Οι δυνάμεις παρακίνησης είναι οι παράγοντες που ωθούν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους εντός ενός οργανισμού να επιτύχουν και να προσφέρουν τον καλύτερο τους εαυτό. Αυτοί οι παράγοντες είναι σημαντικοί για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου ενέργειας, αφοσίωσης και απόδοσης εντός του οργανισμού. Ορισμένες σημαντικές δυνάμεις παρακίνησης είναι:

- **Αναγνώριση και ανταμοιβή:** ο Daniel Pink το 2009, προτείνει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των παραγόντων που κινητοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, συμπεριλαμβανομένων της αναγνώρισης και της ανταμοιβής. Αυτό το πλαίσιο είναι γνωστό ως το "Τρίπτυχο της Αυτοδιάδρασης" (Motivation 3) και αναλύει τρεις βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη δράση:

1. Αυτοδιάδραση (Autonomy): Η επιθυμία του ατόμου να έχει έλεγχο και αυτονομία στο έργο του. Η αυτοδιάδραση σημαίνει ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να έχουν τη δυνατότητα να ελέγχουν τον εαυτό τους, να διαχειρίζονται τον χρόνο τους και να καθορίζουν τον τρόπο που θα εκτελέσουν τα καθήκοντά τους.

2. Επιδίωξη των στόχων (Mastery): Η ανάγκη για ανάπτυξη και βελτίωση. Οι άνθρωποι είναι κινητοποιημένοι όταν έχουν την ευκαιρία να μάθουν και να αναπτυχθούν, επιδιώκοντας την κατάκτηση νέων δεξιοτήτων (mastery).

3. Σημασία του έργου (Purpose): Η επίγνωση ότι το έργο έχει νόημα και συνδέεται με κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό. Οι άνθρωποι έχει παρατηρηθεί ότι είναι πιο παθιασμένοι και αφοσιωμένοι σε ένα έργο όταν αντιλαμβάνονται τον σκοπό του και το πως συμβάλλει στον κόσμο (Pink, 2009).

Στο πλαίσιο αυτό, η αναγνώριση και η ανταμοιβή διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς μπορούν να συνδυαστούν με αυτούς τους παράγοντες για να ενισχύσουν την εσωτερική κίνηση των εργαζομένων.

- **Ανάπτυξη Επαγγελματικών Δεξιοτήτων:** η Carol S. Dweck εξετάζει δύο βασικές νοοτροπίες στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων μας. Τη στατική και τη δυναμική νοοτροπία. **Η στατική νοοτροπία** περιγράφει την πεποίθηση ότι οι ικανότητες και ο χαρακτήρας ενός ατόμου είναι σταθερές και δεν αλλάζουν σημαντικά μέσα στον χρόνο. Όταν κάποιος έχει στατική νοοτροπία, πιστεύει ότι οι ικανότητές του είναι σταθερές και αδιαμφισβήτητες. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε διάφορα προβλήματα, όπως η αποφυγή προκλήσεων για να αποφευχθεί η αποτυχία, καθώς η αποτυχία θεωρείται σαν ένδειξη ανεπαρκών ικανοτήτων. Οι άνθρωποι με στατική νοοτροπία μπορεί να αισθάνονται ανίκανοι να διαχειριστούν τις αλλαγές, επειδή πιστεύουν ότι δεν μπορούν πραγματικά να βελτιωθούν. Επίσης, μπορεί να υπάρχει έντονος φόβος για την ανταπόκρισή τους σ' αυτές τις αλλαγές, καθώς η αποτυχία ανταπόκρισης στην αλλαγή θεωρείται προσωπική τους αποτυχία. Από την άλλη μεριά η **δυναμική νοοτροπία** εκφράζει την πεποίθηση ότι οι ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από προσπάθεια, μάθηση και αφοσίωση. Κάποια χαρακτηριστικά της δυναμικής νοοτροπίας είναι: **α) η πίστη στην ανάπτυξη** κατά την οποία οι άνθρωποι με δυναμική νοοτροπία μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους με προσπάθεια ακόμα κι αν αντιμετωπίζουν προκλήσεις ή αποτυχίες, **β) η αντιμετώπιση των προκλήσεων** που οι άνθρωποι με δυναμική νοοτροπία είναι περισσότερο πρόθυμοι να αντιμετωπίσουν και να αναζητήσουν μέσα από αυτές νέες ευκαιρίες για μάθηση, **γ) η αντιμετώπιση της αποτυχίας** την οποία

βλέπουν σαν ευκαιρία μάθησης ή βελτίωσης κι όχι ως ανεπάρκεια και **δ) η ενθάρρυνση των αλλαγών** στις οποίες είναι ανοιχτοί και προτιμούν την επίτευξη προόδου παρά τη διατήρηση της σταθερότητας.

Η δυναμική νοοτροπία έχει ευρείες εφαρμογές στον εκπαιδευτικό, επαγγελματικό και προσωπικό τομέα, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι προσεγγίζουν τους στόχους τους και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

- **Ευκαιρίες Προαγωγής:** οι ευκαιρίες προαγωγής μπορούν να λειτουργήσουν ως ισχυρό κίνητρο για την απόδοση των εργαζομένων. Η προοπτική να προαχθούν σε υψηλότερη θέση στην ιεραρχία της εταιρείας μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιδιώξουν μια μεγαλύτερη απόδοση και την ανάπτυξη των προσόντων τους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και την απόδοση γενικότερα. Μερικοί λόγοι που επηρεάζονται είναι **α) η αυξημένη αφοσίωση** που επιδεικνύει ο εργαζόμενος όταν αντιλαμβάνεται ότι η εταιρεία τον εκτιμά και τον ανταμείβει, **β) η ενθάρρυνση του ανταγωνισμού** που όταν είναι σε υγιή πλαίσια επιτυγχάνει υψηλότερες επιδόσεις και ανάπτυξη δεξιοτήτων, **γ) η ενίσχυση της αυτό-αντίληψης** κατά την οποία ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η εταιρεία του προσφέρει προοπτικές ανάπτυξης και προαγωγής κι έτσι αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και έχει προοπτικές εξέλιξης και **δ) η αύξηση της αποτελεσματικότητας** καθώς ο εργαζόμενος μέσα από την αναγνώριση της προσπάθειας θα είναι πιο πρόθυμος να βελτιώνεται συνεχώς.
- **Ικανοποίηση Επίτευξης Στόχων:** οι Deci και Ryan εξέτασαν τον ρόλο των ανθρώπινων αναγκών και της αυτοκαθοδήγησης της συμπεριφοράς κατά την επίτευξη στόχων. Επικεντρώθηκαν σε τρεις βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Την ανάγκη για αυτονομία, συνάφεια και επικοινωνία.

Η ανάγκη για **αυτονομία** αναφέρεται στην επιθυμία να αισθάνεται κάποιος ότι έχει έλεγχο και ελευθερία στις επιλογές του. Η ανάγκη για **συνάφεια** αφορά στην επιθυμία για σχέσεις και σύνδεση με άλλους, ενώ η ανάγκη για **επικοινωνία** σχετίζεται με την αναζήτηση σημαντικών σχέσεων με τους άλλους.

Οι συγγραφείς αναδεικνύουν ότι η ικανοποίηση αυτών των αναγκών είναι ουσιώδης για την ενίσχυση της εσωτερικής κινητήριας δύναμης, η οποία είναι σημαντική για την αυτοκαθοδήγηση και την επίτευξη στόχων. Υποστηρίζουν ότι οι εσωτερικοί στόχοι που αντανακλούν αυτές τις ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν σε μεγαλύτερη αυτοπειθαρχία και οδηγούν στην επίτευξη στόχων (Deci, 2009).

- **Ενδιαφέρον για την εργασία:** στη μελέτη που έκαναν οι Hackman και Oldham η οποία δημοσιεύθηκε το 1976, εξέτασαν τον ρόλο του σχεδιασμού της εργασίας ως παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Κεντρική τους ιδέα ήταν ότι οι εργαζόμενοι θα επιδεικνύουν υψηλότερη απόδοση αν οι εργασιακές τους ευθύνες και η δομή της της εργασίας τους είναι σχεδιασμένες με τέτοιον τρόπο ώστε να προάγεται η αυτονομία, η ποικιλία και η νοηματοδότηση της εργασίας.

Οι συγγραφείς παρουσίασαν ένα μοντέλο που περιλαμβάνει πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που επηρεάζουν τον εργαζόμενο. Την αυτονομία (Autonomy), την ανάδραση (Feedback), τη νοηματοδότηση της εργασίας (Meaningful Work), την εγγύτητα στον στόχο (Task Identity) και την ποικιλία των εργασιακών δραστηριοτήτων (Task Variety) (Hackman, 1976).

Η **αυτονομία** αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία και την ευθύνη να οργανώσουν και να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Η αυτονομία τους δίνει της αίσθηση ελέγχου και αυτοδιαχείρισης. Η **ανάδραση** περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων. Η ανάδραση παρέχει κατευθυντήριες πληροφορίες σχετικά με το πόσο καλά εκτελούν την εργασία τους και μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση επιτυχίας. Το **νόημα στην εργασία** αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία και την αξία της εργασίας τους. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως η εργασία τους συνεισφέρει στο συνολικό έργο, αυτό μπορεί να αυξήσει την εργασιακή τους ικανοποίηση. Η **εγγύτητα στον στόχο** αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν γνώση για το πως η εργασία τους συνεισφέρει στο συνολικό έργο, αυτό μπορεί να αυξήσει την εργασιακή τους ικανοποίηση. Τέλος, η **ποικιλία** αναφέρεται στον βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν

διάφορες εργασίες και δραστηριότητες. Η ποικιλία μπορεί να διατηρήσει το ενδιαφέρον και να αποτρέψει την κούραση από τη ρουτίνα.

- **Ευεξία και Εργασιακό Περιβάλλον:** η μελέτη των Wright και Cropanzano επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ευεξίας, ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής απόδοσης. Η **ψυχολογική ευεξία** συχνά σχετίζεται με το συνολικά ευτυχισμένο και ικανοποιημένο αίσθημα των ατόμων. Η **εργασιακή απόδοση** αντιπροσωπεύει την ικανότητα των εργαζομένων να παρουσιάζουν καλή επίδοση στον τομέα της εργασίας τους. Η **ικανοποίηση από την εργασία** λειτουργεί ως ενδιάμεσος παράγοντας στη σχέση μεταξύ ψυχολογικής ευεξίας και εργασιακής απόδοσης;

Η υψηλή ευεξία στην εργασία συνδέεται συχνά με μεγαλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως ενδιαφέρουσα και σημαντική είναι συνήθως πιο ικανοποιημένοι και αν αισθάνονται ψυχολογικά καλά κι ευτυχισμένοι είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερη ενέργεια, συγκέντρωση και διάθεση για εργασία. Ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει υγιείς συνθήκες εργασίας μπορεί να μειώσει το στρες και να προάγει την κοινωνική συνδεσιμότητα και τη στήριξη από τους συναδέλφους. Έτσι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται άνετα να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται είναι πιο πιθανό να δημιουργούν καινοτόμα αποτελέσματα.

Από την άλλη μεριά όμως πως μπορεί η ψηφιακή επιβάρυνση να επηρεάσει αρνητικά την ευεξία και να δημιουργήσει στρες που θα επηρεάσει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής; Τι επίδραση έχει η τηλεργασία στη ζωή των εργαζομένων και ποιες οι προκλήσεις και τα οφέλη; Πως η καινοτομία στην τεχνολογία μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την επαγγελματική εξέλιξη;

- **Αίσθηση Σημασίας και αξίας:** η σύνδεση του νοήματος με την επιχειρηματική επιτυχία αντιπροσωπεύει την ιδέα ότι οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στη δημιουργία νοήματος ή σημασίας στο έργο των εργαζομένων τους έχουν την τάση να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικής επιτυχίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικές πρακτικές και στρατηγικές όπως η ενσωμάτωση των αξιών και της αποστολής της επιχείρησης στην εταιρική κουλτούρα, η ενίσχυση της αυτονομίας και της δημιουργικότητας των εργαζομένων, η ενθάρρυνση της επικοινωνίας αναφορικά με τον σκοπό της

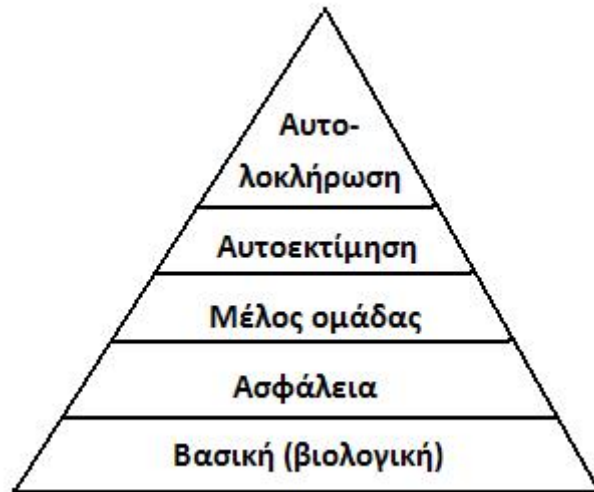
εργασίας και τον τρόπο που συμβάλλει στο κοινωνικό και επιχειρηματικό πλαίσιο.

Η κατασκευή νοήματος στην κουλτούρα της επιχείρησης αναφέρεται στη διαμόρφωση μιας οργανωτικής πραγματικότητας στην οποία οι εργαζόμενοι βρίσκουν νόημα, σημασία και σκοπό στο έργο τους. Αυτή ενθαρρύνει τη δέσμευση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα και σε επιχειρηματική επιτυχία. Κάποιες στρατηγικές για την κατασκευή νοήματος περιλαμβάνουν: την κοινή αντίληψη ιδεών, τον καθορισμό σαφούς σκοπού και αποστολής της επιχείρησης, την επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων σχετικά με τον σκοπό και τις επιδιώξεις της επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διαφάνεια στη σχέση των δύο μερών, την αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων για τις προσπάθειες και τα επιτεύγματά τους που συμβάλλουν στην επίτευξη του νοήματος και των στόχων της επιχείρησης και την παροχή ευελιξίας και αυτονομίας ώστε οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τις δικές τους ιδέες συμβάλλοντας στην επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης.

Η επικοινωνία των αξιών και της αποστολής είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός ισχυρού οργανισμού με σαφή κουλτούρα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με σαφή διατύπωση αξιών και αποστολής, με ενσωμάτωση των αξιών και της αποστολής στην καθημερινή επικοινωνία, με κοινοποίηση ιστοριών που αναδεικνύουν πως οι αξίες και η αποστολή έχουν επιφέρει επιτυχίες για την επιχείρηση και με τη συνεχή επικοινωνία για την ανανέωση και προώθηση των αξιών και της αποστολής.

1.5 Ανάγκες κι η εξέλιξη της θεωρίας

Ο Abraham Maslow περιέγραψε τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες το 1943 και τις ιεράρχησε σε πέντε επίπεδα με σειρά που προσέδιδε ο ίδιος στη σημασία τους.



- **Βασικές ανάγκες:** βρίσκονται στο πρώτο επίπεδο στην ιεραρχία και αντιπροσωπεύουν τις βασικές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν για την επιβίωση και τη συνέχιση της ζωής. **Τροφή:** Η ανάγκη για τροφή είναι κρίσιμη για την επιβίωση. Το άτομο χρειάζεται τροφή για να παρέχει την απαραίτητη ενέργεια και θρεπτικά συστατικά για τη λειτουργία του οργανισμού. **Νερό:** Η πρόσβαση σε καθαρό νερό είναι άλλη μία κρίσιμη ανάγκη για την επιβίωση. Το νερό είναι απαραίτητο για πολλές λειτουργίες του οργανισμού, όπως η εφίδρωση, η ρύθμιση της θερμοκρασίας του σώματος, η αποβολή αποβλήτων του σώματος κ.α. **Ύπνος:** Η ανάγκη για ύπνο και ανάπαυση είναι εξίσου σημαντική. Ο οργανισμός χρειάζεται καθημερινό ύπνο για να ανακουφιστεί, να αναπληρώσει ενέργεια και να αποκαταστήσει τις λειτουργίες του. **Κατοικία:** Η ανάγκη για ένα ασφαλές και προστατευτικό περιβάλλον είναι σημαντική. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό ενός καταφυγίου ή ενός τόπου διαμονής που παρέχει προστασία από τους κινδύνους.

Οι φυσιολογικές ανάγκες αποτελούν τη βάση της ιεραρχίας αναγκών του Maslow και πρέπει να ικανοποιούνται πρώτα προτού το άτομο επιδιώξει την ικανοποίηση υψηλότερων επιπέδων αναγκών.

- **Ανάγκες Ασφάλειας:** Στην ιεραρχία αναγκών του Abraham Maslow, το δεύτερο επίπεδο αναγκών είναι οι ανάγκες ασφάλειας. Αυτές οι ανάγκες αφορούν την ανάγκη για φυσική και ψυχολογική ασφάλεια και σταθερότητα στη ζωή. **Φυσική Ασφάλεια:** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει την ανάγκη για ασφάλεια από φυσικούς κινδύνους και καταστάσεις. Αυτό περιλαμβάνει την

ανάγκη για καταφύγιο, ευκολία πρόσβασης σε τρόφιμα και νερό, καθώς και την προστασία από επιθέσεις και κινδύνους φυσικών φαινομένων. **Οικονομική Ασφάλεια:** Αυτή αναφέρεται στην ανάγκη για οικονομική σταθερότητα και ασφάλεια. Τα άτομα επιζητούν ένα επαρκές επίπεδο εισοδήματος, απασχόλησης και προστασίας από οικονομικές αναταραχές. **Υγειονομική Ασφάλεια:** Περιλαμβάνει την ανάγκη για προστασία της υγείας και ιατρική φροντίδα. Τα άτομα επιζητούν πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας και αντιλαμβάνονται τη σημασία της πρόληψης και της ιατρικής φροντίδας. **Σταθερότητα και Τάξη:** Αυτή η ανάγκη αναφέρεται στην επιθυμία για σταθερότητα στην καθημερινή ζωή. Περιλαμβάνει την ανάγκη για τάξη, προβλεψιμότητα και αποφυγή του χάους. **Ανάγκη για Ασφάλεια και Προστασία:** Περιλαμβάνει την ανάγκη για προστασία από βία, απειλές και επιθέσεις. Τα άτομα επιδιώκουν την ασφάλεια του εαυτού τους και των αγαπημένων τους.

Ο Maslow πιστεύει ότι όταν οι ανάγκες αυτού του επιπέδου ικανοποιούνται, τα άτομα είναι πιο ελεύθερα να επικεντρωθούν σε υψηλότερα επίπεδα αναγκών στην ιεραρχία.

- **Κοινωνικές Ανάγκες:** το τρίτο επίπεδο αναγκών είναι οι κοινωνικές ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες αφορούν την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, αναγνώριση και σύνδεση με άλλα άτομα. **Ανάγκη για Κοινωνική Αναγνώριση:** Αυτή η ανάγκη αναφέρεται στην επιθυμία για αναγνώριση και έκφραση εκτίμησης από τους άλλους. Τα άτομα επιζητούν να νιώθουν ότι είναι σημαντικά και αξιότιμα στην κοινωνία. **Ανάγκη για Κοινωνικές Σχέσεις:** Περιλαμβάνει την ανάγκη για φιλία, αγάπη και σχέσεις. Τα άτομα επιζητούν τη σύνδεση με άλλα άτομα, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. **Ανάγκη για Κοινωνική Αποδοχή:** Περιλαμβάνει την ανάγκη να αποδέχονται και να είναι αποδεκτά από την κοινωνία. Τα άτομα επιθυμούν την ενσωμάτωση σε ομάδες και κοινότητες. **Ανάγκη για Επικοινωνία:** Περιλαμβάνει την ανάγκη για επικοινωνία, ανταλλαγή ιδεών, συναισθημάτων και εμπειριών με άλλους.

Οι κοινωνικές ανάγκες αναφέρονται στην επιθυμία του ατόμου να είναι μέρος μιας κοινότητας, να αναγνωρίζεται, να έχει σχέσεις και να αισθάνεται συνδεδεμένο με άλλα άτομα. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών συμβάλλει στη δημιουργία σταθερών και ικανοποιητικών σχέσεων στο προσωπικό και κοινωνικό επίπεδο.

- **Ανάγκες Εκτίμησης:** Στην ιεραρχία αναγκών του Abraham Maslow, το τέταρτο επίπεδο αναγκών είναι οι ανάγκες εκτίμησης. Αυτές οι ανάγκες αναφέρονται στην επιθυμία του ατόμου για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση από τους άλλους και επίτευξη στόχων. **Ανάγκη για Αυτοεκτίμηση:** Συμπεριλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να αναγνωρίζει τις δικές του ικανότητες, δεξιότητες και επιτεύγματα. Η αυτοεκτίμηση συνδέεται με την εσωτερική αξία και τον αυτοσεβασμό. **Ανάγκη για Αναγνώριση:** Περιλαμβάνει την επιθυμία για αναγνώριση και εκτίμηση από τους άλλους. Τα άτομα επιζητούν την επιβεβαίωση και την αναγνώριση των προσπαθειών και των επιτευγμάτων τους. **Ανάγκη για Συναισθηματική Αποδοχή:** Σχετίζεται με την επιθυμία να είναι το άτομο αποδεκτό και να εκτιμάται από την κοινωνία και το περιβάλλον του. **Ανάγκη για Επίτευξη:** Αναφέρεται στην επιθυμία για επίτευξη και ανάπτυξη. Τα άτομα επιζητούν να εκφράσουν το πλήρες δυναμικό τους και να επιτύχουν προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους.

Οι ανάγκες εκτίμησης αντιπροσωπεύουν την επιθυμία του ατόμου για αναγνώριση, αξία και επίτευξη σε διάφορα επίπεδα. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών συμβάλλει στην ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και στην προσωπική ανάπτυξη του ατόμου.

- **Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης:** το πέμπτο και υψηλότερο επίπεδο αναγκών είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αυτές οι ανάγκες αναφέρονται στην επιθυμία του ατόμου για αυτοέκφραση, πνευματική ανάπτυξη και επίτευξη του πλήρους δυναμικού του. **Ανάγκη Αυτοέκφρασης:** Περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να εκφράζει τον εαυτό του μέσω δημιουργικών δραστηριοτήτων, όπως τέχνη, μουσική, γραφή και άλλες μορφές έκφρασης. **Ανάγκη για Πνευματική Ανάπτυξη:** Σχετίζεται με την επιθυμία του ατόμου για πνευματική ανάπτυξη, εξερεύνηση βαθύτερων σημασιών και στόχων ζωής καθώς και επίτευξη υψηλότερης επίγνωσης. **Ανάγκη για Αυτοπραγμάτωση:** Αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να αναπτύξει το πλήρες δυναμικό του και να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους. Συμπεριλαμβάνει την επίτευξη υψηλών επιδόσεων και τη δημιουργία ενός ενδιαφέροντος και ικανοποιητικού τρόπου ζωής. **Ανάγκη για Αυτοσυνειδησία:** Σχετίζεται με την επιθυμία να αναγνωρίζει και να κατανοεί το άτομο τον εαυτό του, τις αξίες του, τις πεποιθήσεις του και τον τρόπο με τον οποίο δρα (Τερζίδης, 2004).

Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αντιπροσωπεύουν την υψηλότερη επίπεδο ικανοποίησης στην ιεραρχία του Maslow και αναδεικνύουν τη σημασία της ατομικής ανάπτυξης και της επίτευξης προσωπικών στόχων. Όταν αυτές οι ανάγκες εκπληρώνονται, το άτομο βρίσκεται σε ένα ύψιστο επίπεδο αυτοπραγμάτωσης και ευημερίας.

Στη θεωρία του Maslow ήρθαν οι Kenrick, Giskevicius, Neuberg και Schaller το 2010 να προτείνουν κάποιες επεκτάσεις και ενημερώσεις. Οι συγγραφείς ξεκίνησαν επισημαίνοντας την αξία και τη σημασία της ιεραρχίας αναγκών του Maslow, αλλά τόνισαν επίσης ότι ο κόσμος έχει αλλάξει από τη δεκαετία του 1940 και οι ανθρώπινες ανάγκες έχουν εξελιχθεί. Εισηγάγαν την έννοια της "εξελικτικής προσαρμογής" για να εξηγήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι ανθρώπινες ανάγκες έχουν διαμορφωθεί πια λόγω της εξέλιξης. Οι τρεις επεκτάσεις που προτείνουν στην ιεράρχηση των αναγκών είναι: **Ανάγκη για Επιβίωση και Ασφάλεια:** οι άνθρωποι έχουν εξελιχθεί για να αντιμετωπίζουν κινδύνους και να επιβιώνουν με ασφάλεια. Οι συγγραφείς αναλύουν πώς οι ανάγκες ασφάλειας εκδηλώνονται σε σύγχρονα περιβάλλοντα και εστιάζουν σε κοινωνικά περίπλοκους παράγοντες. Εστιάζουν στη σχέση μεταξύ της έννοιας της ασφάλειας και των διαφόρων παραμέτρων, όπως η κοινωνική στήριξη, οι στρατηγικές αναπαραγωγής και η συμπεριφορά ανταγωνισμού και επισημαίνουν ότι η ανάγκη για ασφάλεια είναι σημαντική σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. **Κοινωνική Ανάγκη για Συναίσθηση Κοινωνικού Στάτους (status):** Επεκτείνουν την κοινωνική ανάγκη πέρα από την απλή αναγνώριση, επισημαίνοντας ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν επίσης να επιτύχουν υψηλό κοινωνικό status. **Ανάγκη για Κοινωνική Σύνδεση και Ενσωμάτωση:** Επεκτείνουν την έννοια της κοινωνικής ανάγκης, υπογραμμίζοντας τη σημασία της κοινωνικής σύνδεσης και της ενσωμάτωσης στην ανθρώπινη ευτυχία και ευημερία (Kenrich, 2010).

Με αυτές τις επεκτάσεις, οι συγγραφείς προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την ανάγκη για μια πιο σύγχρονη κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη την εξέλιξη των ανθρώπων και των κοινωνικών συνθηκών.

Το 2011 οι Tay και Diener εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των αναγκών, όπως περιγράφονται από την ιεράρχηση αναγκών του Maslow και της υποκειμενικής ευημερίας σε διάφορες χώρες παγκοσμίως. Τα κοινά τους ευρήματα μεταξύ άλλων περιλάμβαναν: **Επιβεβαίωση της Ιεράρχησης των Αναγκών:** Οι βασικές ανθρώπινες

ανάγκες, όπως η υγεία, η ασφάλεια, η κοινωνική σύνδεση, η αυτοεκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση, συνδέονται θετικά με την υποκειμενική ευημερία. **Ποιοτικές Διαφορές Πολιτισμών:** Υπάρχουν ποιοτικές διαφορές στην επίδραση των αναγκών στην ευημερία ανάμεσα σε διάφορες χώρες, υπογραμμίζοντας τη σημασία του πολιτισμικού πλαισίου. **Συνεχής Ικανοποίηση Αναγκών:** Η συνεχής ικανοποίηση των αναγκών είναι σημαντικότερη από την απλή ύπαρξη αυτών των αναγκών για την ευημερία.

Συνολικά, το άρθρο υποστηρίζει την ιδέα ότι η ικανοποίηση των αναγκών συνδέεται στενά με την υποκειμενική ευημερία και παρέχει εμπειριστατωμένη κατανόηση για τον τρόπο με τον οποίο οι ανθρώπινες ανάγκες σχετίζονται με τη ζωή και την ευτυχία σε παγκόσμιο επίπεδο (Tay, 2011).

1.5.1 Αδυναμίες της Ιεράρχησης Αναγκών

Η θεωρία των αναγκών του Maslow είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την κατανόηση της παρακίνησης και των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά υπάρχουν ορισμένα προβλήματα και περιορισμοί που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).

- **Απλούστευση και γενικότητα:** Το πρόβλημα της απλούστευσης και γενικότητας της θεωρίας του Maslow έχει επισημανθεί από διάφορους ερευνητές και σχολαστικούς. Αυτό το πρόβλημα αναφέρεται στην τάση να αντιμετωπίζονται οι ανθρώπινες ανάγκες με υπερβολική απλούστευση ή να εφαρμόζονται γενικές κατηγορίες, παραβλέποντας την πολυπλοκότητα και την ποικιλία των ανθρώπινων εμπειριών.
- **Ποικιλία Ανθρώπινων Αναγκών:** Ένα από τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η θεωρία των αναγκών του Maslow είναι το πρόβλημα της ποικιλίας των ανθρώπινων αναγκών. Οι άνθρωποι διαφέρουν στον τρόπο που αντιλαμβάνονται και ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Κάθε άτομο έχει μοναδικές εμπειρίες, αξίες και προτεραιότητες. Οι κοινωνικές και πολιτισμικές διαφορές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι εκφράζουν και ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Οι ανάγκες αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και τις διάφορες φάσεις της ζωής, αλλά η θεωρία του Maslow υποθέτει μια σταθερή ιεραρχία που δεν αντικατοπτρίζει πλήρως αυτήν την ποικιλία. Κάθε άτομο φαίνεται να

δίνει διαφορετική σημασία στις διάφορες ανάγκες. Ένα άτομο μπορεί να δίνει περισσότερη έμφαση σε κοινωνικές ανάγκες, ενώ άλλο ίσως επικεντρώνεται περισσότερο στην αυτοπραγμάτωση. Τα προσωπικά παθήματα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του καθενός επηρεάζουν τις ανάγκες και τις προτεραιότητές του. Αυτή η ποικιλία στις ανθρώπινες ανάγκες καθιστά περίπλοκη την εφαρμογή μιας γενικευμένης ιεραρχίας αναγκών σε όλα τα άτομα.

- **Πολυπλοκότητα Κοινωνικών Δυναμικών:** Το πρόβλημα της πολυπλοκότητας των κοινωνικών δυναμικών στη θεωρία του Maslow αναφέρεται στο γεγονός ότι η θεωρία αυτή αγνοεί ή απλουστεύει πολύπλοκες κοινωνικές σχέσεις και διαδικασίες. Αν και η θεωρία του Maslow παρέχει μια χρήσιμη βάση για την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών, υπάρχουν κάποια προβλήματα που σχετίζονται με την ανάλυση των κοινωνικών δυναμικών. Οι κοινωνικές σχέσεις είναι πολύπλοκες και επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών δομών, των πολιτισμικών διαφορών, και των προσωπικών διαπροσωπικών σχέσεων. Οι άνθρωποι εμπλέκονται συχνά σε διαδικασίες κοινωνικής σύγκρισης και ανταγωνιστικότητας, που δεν αντικατοπτρίζονται απόλυτα στην αρχική ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Οι ανάγκες για κοινωνική συνείδηση και αξίες διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τις πολιτιστικές και κοινωνικές προτεραιότητες. Οι δυναμικές ομάδων και οι κοινωνικές επιδράσεις μπορεί να έχουν ισχυρή επίδραση στην ενίσχυση της διαμόρφωσης των αναγκών.
- **Κατάσταση Έκτακτης Ανάγκης:** Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στο γεγονός ότι σε ορισμένες καταστάσεις, οι άνθρωποι ενδέχεται να αντιμετωπίσουν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου πριν καλυφθούν πλήρως οι βασικές τους ανάγκες, δημιουργώντας έτσι μια πρόκληση για την κλασική ιεραρχία του Maslow. Οι άνθρωποι μπορεί να εμπλακούν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επιβίωσης που αποκλίνουν από τη συνήθη ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Σε αρκετές μελέτες που έχουν γίνει καλούν σε μια πιο προσαρμοσμένη προσέγγιση στην κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των καταστάσεων έκτακτης ανάγκης.
- **Έλλειψη εμπειρικής τεκμηρίωσης:** Πολλοί ερευνητές επίσης αναφέρονται στο πρόβλημα της έλλειψης εμπειρικής τεκμηρίωσης στη θεωρία του Maslow και στην ανεπάρκεια επιστημονικών αποδείξεων που υποστηρίζουν τις

ισχυρισμένες ιεραρχίες και ανάγκες που περιγράφει ο Abraham Maslow. Αρκετοί είναι αυτοί που εκφράζουν αμφιβολίες για την επιστημονική αξία της θεωρίας, ενώ άλλοι προτείνουν εναλλακτικές προσεγγίσεις για την κατανόηση των ανθρωπίνων αναγκών και της επίτευξης των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού.

- **Αδυναμία παγκόσμιας εφαρμογής:** Το πρόβλημα της αδυναμίας παγκόσμιας εφαρμογής στη θεωρία του Maslow αναφέρεται στην αμφισβήτηση της καθολικής ισχύος της ιεραρχίας των αναγκών που παρουσιάζει ο Maslow σε διάφορες πολιτισμικές και κοινωνικές συνθήκες. Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς έχουν επισημάνει ότι η θεωρία του Maslow ενδέχεται να μην ισχύει με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις πολιτισμικές ομάδες ή σε όλα τα περιβάλλοντα και προτείνουν προσαρμοσμένες προσεγγίσεις για την κατανόηση των ανθρωπίνων αναγκών σε διαφορετικά πολιτιστικά πλαίσια.
- **Ταυτόχρονες ανάγκες:** Το πρόβλημα των ταυτόχρονων αναγκών στη θεωρία του Maslow αναφέρεται στο ότι οι άνθρωποι μπορεί να επιδιώκουν ή να ικανοποιούν ανάγκες από πολλά επίπεδα της ιεραρχίας ταυτόχρονα, αντί να ακολουθούν μια συγκεκριμένη σειρά. Αυτό το πρόβλημα αμφισβητεί την έννοια ότι οι ανθρώπινες ανάγκες προορίζεται να ικανοποιούνται με ιεραρχική σειρά, όπως περιγράφει ο Abraham Maslow. Υποστηρίζεται παράλληλα ότι οι άνθρωποι μπορεί να επιδιώκουν να ικανοποιήσουν πολλές ανάγκες ταυτόχρονα ή να παρακάμψουν ορισμένες από τις ιεραρχημένες ανάγκες.
- **Ένταση Αναγκών:** Το πρόβλημα της έντασης των αναγκών στη θεωρία του Maslow αναφέρεται στον ισχυρισμό ότι η ιεραρχία των αναγκών προϋποθέτει μια γενική και σταθερή σειρά επιτευγμάτων, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την ποικιλία ή τη δυναμικότητα των ανθρωπίνων επιθυμιών και αναγκών. Αυτό το πρόβλημα υποδηλώνει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες δεν είναι πάντα ιεραρχικές ή γραμμικές, αλλά ενδέχεται να διαφέρουν ανάλογα με τον πολιτισμό, το περιβάλλον και τις προσωπικές εμπειρίες (Wahba, 1976).

1.6 Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες Παρακίνησης επικεντρώνονται στην ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι ενθαρρύνονται και καθοδηγούνται προς την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων. Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες θεωριών: οι θεωρίες περιεχομένου,

που επικεντρώνονται στα κίνητρα που προκύπτουν από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ατόμου, και οι θεωρίες διαδικασιών, που εξετάζουν τους τρόπους με τους οποίους η διαδικασία και η επίτευξη των στόχων επηρεάζουν την παροχή κινήτρων.

1.6.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στον προσδιορισμό των συγκεκριμένων αναγκών και επιθυμιών που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση των ανθρώπων στον εργασιακό τομέα και εξετάζουν το “τι” παρακινεί τους ανθρώπους. Οι κυριότερες θεωρίες περιεχομένου είναι: α) η θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Maslow, 1943), β) η θεωρία ERG (Alderfer, 1969), γ) η θεωρία των δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959), δ) η θεωρία X και Ψ (McGregor, 1960) και η θεωρία των Αναγκών (McClelland, 1953).

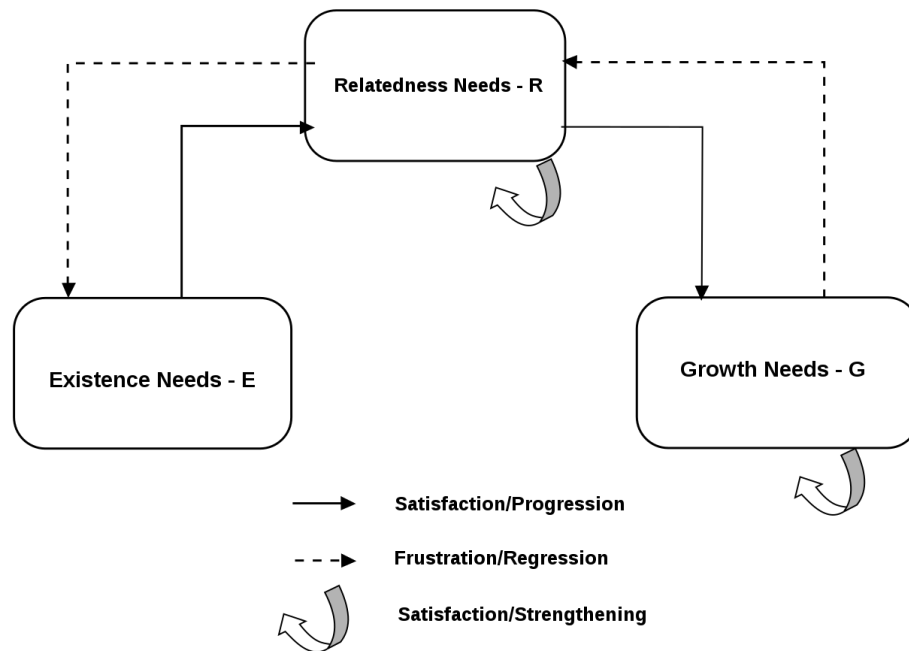
1.6.1.1 Θεωρία ERG

Η Θεωρία του Clayton Alderfer γνωστή ως Θεωρία ERG (Existence, Relatedness, Growth) αναπτύχθηκε ως μια τροποποίηση της Θεωρίας Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow. Αυτή η θεωρία προσπαθεί να ενσωματώσει τις ανάγκες του ανθρώπου σε μια πιο ευέλικτη και εφαρμόσιμη δομή. Οι τρεις κατηγορίες αναγκών της θεωρίας ERG είναι: **α) οι Εξωγενείς Ανάγκες (Existence Needs):** Αυτές οι ανάγκες συνδέονται με τις βασικές ανάγκες επιβίωσης, όπως είναι οι ανάγκες για τροφή, νερό, καταφύγιο και ασφάλεια. Αυτές οι ανάγκες αντιστοιχούν κατά κύριο λόγο στις φυσικές ανάγκες που πρέπει να ικανοποιούνται προκειμένου να διασφαλιστεί η επιβίωση και η άνεση του ατόμου. Σύμφωνα με τη θεωρία ERG, όταν οι Εξωγενείς ανάγκες δεν ικανοποιούνται επαρκώς, οι άνθρωποι επικεντρώνονται περισσότερο σε αυτές (Alderfer, 1972). Καθώς οι άνθρωποι ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες, ενδιαφέρονται περισσότερο για τις άλλες κατηγορίες αναγκών. **β) Ανάγκες Συναίσθησης (Relatedness Needs):** Αυτές οι ανάγκες αντιστοιχούν στην κοινωνική διάσταση και περιλαμβάνουν την επιθυμία για επικοινωνία, αναγνώριση και αλληλεπίδραση με άλλους. Περιλαμβάνουν την ανάγκη για επαφή, αναγνώριση, αποδοχή και συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες. Αυτές οι ανάγκες αντιστοιχούν στην επιθυμία των ατόμων να αναπτύσσουν θετικές σχέσεις με άλλους, να αισθάνονται αγαπημένοι, να συνεργάζονται και να αποκτούν σημαντικές

κοινωνικές συνδέσεις. Κατά την ικανοποίηση των Αναγκών αυτών, τα άτομα αναζητούν περισσότερο την επικοινωνία, την αναγνώριση και την κοινωνική συνοχή (Alderfer, 1972). Αυτές οι ανάγκες αναμένεται να είναι πιο εμφανείς όταν οι βασικές εξωγενείς ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί εν μέρει. **γ) Ανάγκες Αυτοεκτίμησης (Growth Needs):** Αυτές οι ανάγκες συνδέονται με την επιθυμία για αυτοέκφραση, ανάπτυξη και επίτευξη του πλήρους δυναμικού του ατόμου. Οι Ανάγκες Αυτοεκτίμησης εστιάζουν στην ανάπτυξη του ατόμου και την προσωπική του εξέλιξη. Περιλαμβάνουν την επιθυμία για αυτογνωσία, αυτοαξιολόγηση, εξέλιξη των προσωπικών ικανοτήτων και δυνατοτήτων. Περιλαμβάνουν επίσης την ανάγκη για δημιουργικότητα, προσωπική ανάπτυξη και επίτευξη προσωπικών στόχων. Οι άνθρωποι που επικεντρώνονται σε Ανάγκες Αυτοεκτίμησης επιζητούν την προσωπική εξέλιξη και αναζητούν ευκαιρίες που τους επιτρέπουν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους, να επιτύχουν προσωπικούς στόχους και να εκφράσουν το δημιουργικό τους δυναμικό (Alderfer, 1972).

Η θεωρία ERG διαφέρει από τη Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow σε δύο κύρια σημεία. **Πρώτον**, η θεωρία ERG δέχεται ότι οι άνθρωποι μπορούν να επιδιώκουν παράλληλα περισσότερες από μία κατηγορίες αναγκών, ενώ η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών θεωρεί ότι η ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών προϋποθέτει την ικανοποίηση της προηγούμενης. **Δεύτερον**, η θεωρία ERG παρέχει περισσότερη ευελιξία στην ερμηνεία των αναγκών, επιτρέποντας την αντικατάσταση μιας κατηγορίας ανάγκης με άλλη εάν η πρώτη δεν μπορεί να ικανοποιηθεί.

Alderfer's ERG Theory

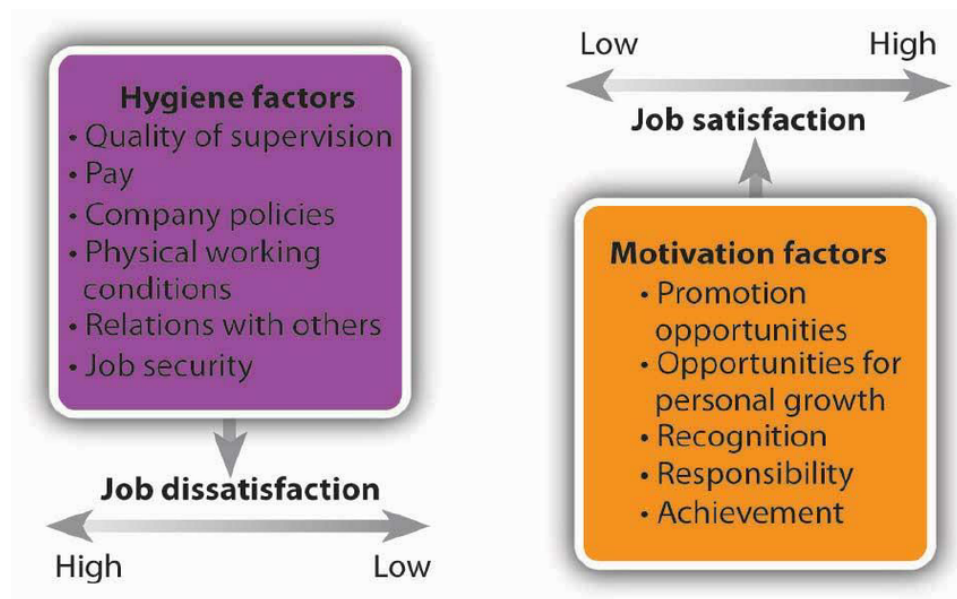


Πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/ERG_theory

Ο Μπουραντάς πιστεύει πως η θεωρία του Alderfer, γνωστή και ως θεωρία ERG (Existence Needs – Relatedness Needs – Growth Needs), προσεγγίζει περισσότερο την πραγματικότητα σε σύγκριση με την αντίστοιχη θεωρία του Maslow και χαρακτηρίζεται ως αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική (Μπουραντάς, 2002).

1.6.1.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959)

Η θεωρία του Herzberg αναφέρεται στη διάκριση μεταξύ δύο παραγόντων. Αυτών που προκαλούν ικανοποίηση - **Παράγοντες Κινήτρων** και αυτών που προκαλούν δυσαρέσκεια - **Παράγοντες Συνθηκών**. Κατά τον Herzberg, οι παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση είναι σχετικοί με την εργασία αυτή και την εκπλήρωση των αναγκών του ατόμου, ενώ οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και τις συνθήκες που επηρεάζουν την εργασία (Herzberg, 1959). Η θεωρία αυτή αναδεικνύει τη σημασία της δημιουργίας ενθαρρυντικών παραγόντων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και της παροχής ευκαιριών ανάπτυξης και εκπλήρωσης για τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθεί πραγματική κινητοποίηση και ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο.



https://www.researchgate.net/figure/Herzbergs-two-factor-theory_fig18_288835900

Οι "Παράγοντες Υγιεινής" (Hygiene Factors) αποτελούν έναν από τους δύο βασικούς τύπους παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων.

Ο Herzberg περιέγραψε τους Παράγοντες Υγιεινής ως παράγοντες που, όταν είναι ανύπαρκτοι ή ελλιπείς, μπορούν να προκαλέσουν δυσαρέσκεια, αλλά όταν είναι παρόντες σε επαρκές επίπεδο, δεν οδηγούν σε υψηλό επίπεδο ικανοποίησης. Τέτοιοι είναι:

α) Συνθήκες Εργασίας: Περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως η άνεση στον χώρο εργασίας, η καθαριότητα, η θερμοκρασία και η φωτεινότητα, **β) Πολιτική της Εταιρείας:** Τα πρότυπα, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες που διέπουν την εταιρεία, **γ) Σχέσεις με τους Συναδέλφους:** Η ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους, οι αναγνωρίσεις και οι επικοινωνιακές δεξιότητες, **δ) Συνθήκες Διοίκησης:** Η ποιότητα της διοίκησης, η διαφάνεια, η επικοινωνία από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους και η διαχείριση των προβλημάτων, **ε) Αμοιβή:** όταν είναι ανεπαρκής, μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια, αλλά η παρουσία της σε ικανοποιητικό επίπεδο δεν είναι επαρκής για τη δημιουργία υψηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Η αμοιβή συνήθως θεωρείται βασικό κίνητρο για τους εργαζομένους, αλλά σύμφωνα με τον Herzberg, η απλή αύξηση της αμοιβής δεν επαρκεί για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη εργασιακή ικανοποίηση, **στ) Σταθερότητα - Μονιμότητα εργασίας:** η έλλειψη σταθερότητας ή η αβεβαιότητα ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας

μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια και να αποτελέσει παράγοντα χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν συνήθως σταθερότητα και ασφάλεια στην εργασία τους. Η ανησυχία για τον κίνδυνο απώλειας της θέσης εργασίας ή η αβεβαιότητα για το μέλλον μπορεί να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα και να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η απλή παρουσία σταθερότητας στην εργασία δεν είναι αρκετή για να δημιουργήσει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση.

Οι **"Παρακινητικοί Παράγοντες"** (Motivator Factors) είναι ο δεύτερος τύπος παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα με τους παράγοντες υγιεινής που προκαλούν δυσαρέσκεια όταν είναι ανύπαρκτοι, οι παρακινητικοί παράγοντες δημιουργούν ικανοποίηση όταν είναι παρόντες.

Η **"Επιτελεστικότητα της Εργασίας"** (Job Accomplishment) αναφέρεται στον παράγοντα παρακίνησης που σχετίζεται με την ίδια την εργασία που επιτελεί κάποιος. Σύμφωνα με τον Herzberg, η επιτελεστικότητα στην εργασία περιλαμβάνει την αίσθηση επίτευξης, προόδου και ικανοποίησης που προκύπτει από την ίδια την εργασία. Σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση και επιτυχία όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις, εκτελούν ενδιαφέροντα έργα και αναπτύσσονται επαγγελματικά. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την εσωτερική κίνηση των ατόμων. Η ικανοποίηση που προέρχεται από την επίτευξη και την ανάπτυξη στην εργασία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη δέσμευση και ενεργητικότητα.

Η **"Αναγνώριση"** αναφέρεται στον παράγοντα παρακίνησης που σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζονται και επιβραβεύονται οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα του ατόμου στην εργασία του. Κατά τον Herzberg, η αναγνώριση περιλαμβάνει την εκτίμηση, τον έπαινο, τα βραβεία, την αναγνώριση των επιτευγμάτων και γενικά οποιαδήποτε μορφή αναγνώρισης του έργου ενός ατόμου. Η αναγνώριση προσφέρει στους εργαζομένους την ικανοποίηση και την αίσθηση ότι η συνεισφορά τους είναι σημαντική και εκτιμάται. Αντίθετα με τους παράγοντες υγιεινής, που αποφεύγουν τη δυσαρέσκεια, η αναγνώριση ανήκει στους παράγοντες παρακίνησης που επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και την εσωτερική κίνηση των ατόμων.

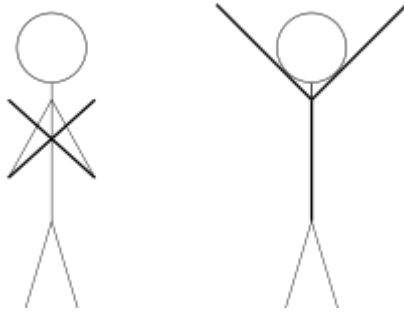
Η **"Ευθύνη"** αναφέρεται στον παράγοντα παρακίνησης που σχετίζεται με τον βαθμό ευθύνης που αναλαμβάνει το άτομο στην εργασία του. Ο Herzberg υποστήριξε ότι η

ανάληψη ευθύνης και η αίσθηση της ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης. Όταν ένα άτομο αναλαμβάνει ευθύνες για το έργο του και έχει τη δυνατότητα να αποφασίζει για την εργασία του, αυτό μπορεί να το κάνει να αισθάνεται πιο ικανοποιημένο και παρακινημένο. Η δυνατότητα να λαμβάνει και να εκτελεί αποφάσεις δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι η εργασία του είναι σημαντική και ότι επηρεάζει τα αποτελέσματα.

Τέλος, η "**Πρόοδος**" (Achievement) αναφέρεται στον παράγοντα παρακίνησης που συνδέεται με την αίσθηση επίτευξης στόχου και προόδου στην εργασία. Σύμφωνα με τον Herzberg, η πρόοδος αφορά την ανάγκη των ατόμων για επιτυχία, ανάπτυξη και εξέλιξη στον εργασιακό τους χώρο. Η επίτευξη προσωπικών στόχων και η αντίληψη της βελτίωσης στην απόδοση τους αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η αίσθηση προόδου στο έργο, η αναγνώριση των προσπαθειών και της επίτευξης των στόχων των εργαζομένων, ενθαρρύνει την εσωτερική κίνηση και την επιθυμία για συνεχή βελτίωση. Συνεισφέρει επίσης στην αίσθηση αυτο-εκτίμησης και αυτο-πραγμάτωσης, και ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση.

1.6.1.3 Θεωρία X και Ψ

Η Θεωρία X και Ψ παρουσιάστηκε από τον διοικητικό επιστήμονα Douglas McGregor το 1960 στο βιβλίο του "The Human Side of Enterprise". Ο McGregor πρότεινε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για τον τρόπο που οι διοικητές αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Έκανε διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και των σύγχρονων θέσεων, αντιπαραβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις: την θεωρία X, που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και την θεωρία Ψ, που αντανακλά τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του.



https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_X_and_Theory_Y

Η **Θεωρία X** του Douglas McGregor παρουσιάζει μια αρνητική αντίληψη για τη φύση των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο η οποία στηρίζεται στις ακόλουθες βασικές προτάσεις: **Ανθρώπινη Απρόθυμία:** Σύμφωνα με την Θεωρία X, οι άνθρωποι είναι από φύσης τους απρόθυμοι να εργαστούν και να αναλαμβάνουν ευθύνες. Θεωρεί ότι οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την εργασία ως ενοχλητική και προσπαθούν να αποφύγουν τις ευθύνες όσο το δυνατόν περισσότερο. **Ανάγκη για Καθοδήγηση και Έλεγχο:** Σύμφωνα με τη Θεωρία X, οι άνθρωποι απαιτούν αυστηρή καθοδήγηση και ελέγχους για να εκτελέσουν την εργασία τους. Προτείνει ότι οι διοικητές θα πρέπει να εφαρμόζουν αυθεντικές μορφές ελέγχου για να διατηρήσουν την εργατική δύναμη υπό έλεγχο. **Ανθρώπινη Αδυναμία:** Η Θεωρία X υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι είναι αδύναμοι και ανίκανοι να διαχειριστούν τον εαυτό τους. Θεωρεί ότι οι διοικητές θα πρέπει να λαμβάνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις, καθώς οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αντιληφθούν τη συνολική εικόνα (McGregor, 1960).

Η Θεωρία X περιγράφει μια παραδοσιακή, αυταρχική προσέγγιση της διοίκησης, που εστιάζει στον έλεγχο των εργαζομένων χρησιμοποιώντας αποτελεσματική επιτήρηση.

Η **Θεωρία Ψ** του Douglas McGregor παρουσιάζει μια θετική και προοδευτική αντίληψη για τη φύση των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο και στηρίζεται στα εξής: **Ανθρώπινη Ενέργεια και Ευθύνη:** Σύμφωνα με την Θεωρία Ψ, οι άνθρωποι δεν είναι απρόθυμοι για εργασία και ευθύνη, αλλά είναι ικανοί να αναλαμβάνουν ευθύνες και να εκφράζουν δημιουργικότητα στο έργο τους. Θεωρεί ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι ενεργητικοί, αυτόνομοι και δημιουργικοί στην εκτέλεση των εργασιών τους. **Ανάγκη για Αυτοεκτίμηση και Αυτοπραγμάτωση:** Η Θεωρία Ψ υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση. Προτείνει οι

εργαζόμενοι να ανταμείβονται με τρόπους που ενισχύουν την αυτοεκτίμηση τους και προωθούν την αυτοπραγμάτωσή τους. **Δυνατότητες για Δημιουργικότητα:** Η Θεωρία Ψ πιστεύει ότι οι άνθρωποι είναι ικανοί να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους στην εργασία τους και να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (McGregor, 1960).

Η Θεωρία Ψ υπογραμμίζει τη σημασία της συμμετοχής, της αυτοεκτίμησης και της δημιουργικότητας ως κινητήριες δυνάμεις για την εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματική εργασία.

Συμπερασματικά, η Θεωρία X παρουσιάζει μια αρνητική, αυταρχική όραση για τον τρόπο που οι διοικητές πρέπει να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους και υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι χρειάζονται έντονη καθοδήγηση και ελέγχους για να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους ενώ η Θεωρία Ψ προωθεί μια θετική όραση για τον ρόλο των εργαζομένων στον οργανισμό και υπογραμμίζει τη σημασία της ενθάρρυνσης της αυτονομίας, της δημιουργικότητας και της συμμετοχής για την επίτευξη των κοινών στόχων.

1.6.1.4 Θεωρία των Αναγκών

Η Θεωρία των Αναγκών του David McClelland αναπτύχθηκε το 1953 και επικεντρώνεται στις ανθρώπινες ανάγκες ως κινητήριες δυνάμεις της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες αναγκών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου (McClelland, 1953):



Η Ανάγκη Επίτευξης (Need for Achievement - nAch): αναφέρεται στην επιθυμία ή την ανάγκη του ατόμου να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης, να ξεπερνά στόχους και να επιδιώκει αριστεία στις εργασίες του. Αυτή η ανάγκη σύμφωνα με τη Θεωρία των Αναγκών του McClelland αποτελεί έναν από τους βασικούς κινητήριους

παράγοντες της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Άνθρωποι με υψηλή ανάγκη επίτευξης χαρακτηρίζονται από τα εξής χαρακτηριστικά: **Καθορισμένοι Στόχοι:** Θέτουν συγκεκριμένους και προσιτούς στόχους που επιδιώκουν να επιτύχουν. **Προτίμηση Δύσκολων Καθηκόντων:** Επιλέγουν καθήκοντα που απαιτούν προσπάθεια και προκαλούν πρόκληση, αποφεύγοντας τα εύκολα ή τα σίγουρα. **Επιθυμία Ανατροφοδότησης:** Αναζητούν συνεχή ανατροφοδότηση για να μάθουν πώς προχωρούν προς την επίτευξη των στόχων τους. **Ανταγωνιστικότητα:** Επιδεικνύουν ανταγωνιστική συμπεριφορά και έχουν την επιθυμία να ξεχωρίζουν σε σχέση με άλλους. Η ανάγκη επίτευξης έχει ευρείες εφαρμογές στον κόσμο των επιχειρήσεων και της οργανωτικής συμπεριφοράς, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι θέτουν στόχους, ανταποκρίνονται στην ανταμοιβή, και διαχειρίζονται την αυτοκατευθυνόμενη εργασία.

Η **Ανάγκη Εξουσίας (Need for Power - nPow)** αναφέρεται στην επιθυμία ή την ανάγκη του ατόμου να επηρεάζει, να κατευθύνει και να ελέγχει τους άλλους, καθώς και την επιθυμία για αναγνώριση και εξουσία. Αυτή η ανάγκη σύμφωνα με τη Θεωρία των Αναγκών του David McClelland αποτελεί έναν από τους βασικούς κινητήριους παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι με υψηλή ανάγκη εξουσίας χαρακτηρίζονται από τα εξής χαρακτηριστικά: **Επιθυμία Επιρροής και Ελέγχου:** Έχουν έντονη επιθυμία να επηρεάζουν τους άλλους, να έχουν έλεγχο στην κατάσταση και να διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. **Αναζήτηση Εξουσίας μέσω Θετικών Ενεργειών:** Προτιμούν να ασκούν επιρροή με θετικές δράσεις παρά με αρνητικές. **Επιθυμία για Αναγνώριση:** Επιζητούν την αναγνώριση των κατορθωμάτων τους και επιδιώκουν να κερδίσουν σεβασμό και επιβράβευση. **Διαφοροποίηση από Άλλους:** Επιδιώκουν να ξεχωρίζουν και να έχουν έναν ξεχωριστό ρόλο στις ομαδικές δραστηριότητες. Η ανάγκη εξουσίας επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την εξουσία, τις σχέσεις εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο αντιδρούν σε καταστάσεις διαπραγμάτευσης και άσκησης επιρροής.

Η **Ανάγκη Συνδεσιμότητας (Need for Affiliation - nAff)** αναφέρεται στην επιθυμία ή την ανάγκη του ατόμου για κοινωνικές σχέσεις, αναγνώριση, αγάπη και αποδοχή από τους άλλους. Αυτή η ανάγκη, σύμφωνα με τη Θεωρία των Αναγκών του David McClelland, είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου. Χαρακτηριστικά των ατόμων με υψηλή ανάγκη συνδεσιμότητας περιλαμβάνουν: **Επιθυμία για Κοινωνικές Σχέσεις:** Έχουν έντονη

επιθυμία για κοινωνικές σχέσεις και αναζητούν τη συντροφιά και την παρουσία άλλων ατόμων. **Αποφυγή Συγκρούσεων:** Προτιμούν την ειρηνική και φιλική ατμόσφαιρα, αποφεύγοντας συγκρούσεις και δυσαρέσκειες. **Ευαισθησία στην Απόρριψη:** Αντιδρούν αρνητικά σε καταστάσεις απόρριψης ή απομόνωσης και επιδιώκουν να αντιμετωπίζονται θετικά από τους άλλους. **Συνεργασία προς Επίτευξη Στόχων:** Προτιμούν τη συνεργασία και τις ομαδικές δραστηριότητες προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η ανάγκη συνδεσιμότητας επηρεάζει τις σχέσεις των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο, την ομαδική συνεργασία και τον τρόπο που αντιδρούν σε κοινωνικές καταστάσεις. Άτομα με υψηλή ανάγκη συνδεσιμότητας είναι συχνά καλοί συνεργάτες και επιδιώκουν το κοινωνικό και θετικό κλίμα στον εργασιακό τους χώρο.

1.6.2 Θεωρίες Διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες διαδικασίες, διαδικασίες εργασίας εσωτερικές ή εξωτερικές και πώς τα κίνητρα επηρεάζουν την παρακίνηση των ατόμων. Αυτές οι θεωρίες εστιάζουν στο "πώς" οι παράγοντες διαδικασιών επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την επίδοση στον εργασιακό χώρο (Silverthorne, 2005). Ένα κοινό στοιχείο που ενώνει αυτές τις θεωρίες είναι η προσπάθειά τους να κατανοήσουν τις διαδικασίες σκέψης που καθορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αναφέρονται σε διαδικασίες σκέψης που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του προσωπικού στον εργασιακό τομέα. Στις θεωρίες των διαδικασιών περιλαμβάνονται: Θεωρία Ενισχύσεων (Reinforcement Theory), Θεωρία Στόχου-Δράσης (Goal-Setting Theory), Θεωρία των Προσδοκιών (Expectancy Theory), Θεωρία της Ισότητας (Equity Theory) και Θεωρία Δυναμικής Εργασίας (Job Characteristics Theory).

1.6.2.1 Θεωρία Ενισχύσεων (Reinforcement Theory)

Η **Θεωρία Ενισχύσεων** (Reinforcement Theory) είναι μια προσέγγιση στην εξήγηση της συμπεριφοράς που επικεντρώνεται στον ρόλο των ενισχύσεων ή των κυρώσεων στον περιβάλλοντα χώρο ως παράγοντες που επηρεάζουν την εκδήλωση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η συμπεριφορά ενισχύεται

μέσω της επανάληψης θετικών ενισχύσεων ή της μείωσης αρνητικών ενισχύσεων (Malott, 2013).

Βασικές αρχές της Θεωρίας Ενισχύσεων είναι οι **Ενισχύσεις (Reinforcements)**: οι οποίες αναφέρονται σε καθετί που ακολουθεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό να ενισχύσει την πιθανότητα επανάληψής της στο μέλλον. Οι Θετικές Ενισχύσεις (Positive Reinforcements), περιλαμβάνουν την παροχή κάποιας ευχάριστης συνέπειας μετά από μια επιθυμητή συμπεριφορά. Για παράδειγμα, την παροχή επαίνου ή επιβράβευσης η οποία μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα επανάληψης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

Οι **Αρνητικές Ενισχύσεις (Negative Reinforcements)**, περιλαμβάνουν την αφαίρεση κάποιας απειλητικής συνέπειας μετά από μια επιθυμητή συμπεριφορά. Για παράδειγμα, την κατάργηση μιας δυσάρεστης κατάστασης που μπορεί να αυξήσει την πιθανότητα επανάληψης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

Οι **Κυρώσεις (Punishments)**, αναφέρονται σε διαδικασίες που συνδέονται με τη μείωση της πιθανότητας επανάληψης μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Είναι δηλαδή ένας αντίθετος μηχανισμός σε σχέση με τις ενισχύσεις και μπορεί και αυτές να είναι θετικές ή αρνητικές. Οι Θετικές Κυρώσεις (Positive Punishments), περιλαμβάνουν την εισαγωγή κάποιας απειλητικής συνέπειας μετά από μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η επιβολή κυρώσεων μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία αποκομιδής ή καταστροφής κάτι ευχάριστου. Οι Αρνητικές Κυρώσεις (Negative Punishments), περιλαμβάνουν την αφαίρεση κάποιας ευχάριστης συνέπειας μετά από μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, η αφαίρεση προνομίων ή ευκαιριών μπορεί να αποτελέσει αρνητική κύρωση.

Τα **Προγράμματα Ενισχύσεων (reinforcement programs)** αναφέρονται σε σχεδιασμένες σειρές ενισχύσεων που χρησιμοποιούνται για την τροποποίηση της συμπεριφοράς ή την κατάκτηση συγκεκριμένων στόχων. Αυτά τα προγράμματα βασίζονται στις αρχές της Θεωρίας Ενισχύσεων, που επισημαίνει ότι η συμπεριφορά ενισχύεται μέσω της συνεπαγόμενης ανταμοιβής. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι το Προγράμματα Ενισχύσεων στον Εργασιακό Χώρο με Παροχή μπόνους ή αναγνώρισης για εξαιρετική επίδοση στην εργασία ή Δημιουργία προγραμμάτων επαίνων για την επίτευξη στόχων.

Η **Επαναληπτική Συμπεριφορά (repetitive behavior)** αναφέρεται σε συμπεριφορές που επαναλαμβάνονται ή εκτελούνται επανειλημμένα με κάποιον τρόπο. Συχνά, η επαναληπτική συμπεριφορά μπορεί να συνδέεται με συνήθειες, παραδοσιακά μοτίβα ή ακόμη και με κινητικές ενέργειες που επαναλαμβάνονται. Η επαναληπτική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες όπως οι ενισχύσεις ή οι κυρώσεις που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Επιπλέον, η επαναληπτική συμπεριφορά μπορεί να σχετίζεται με την ανάπτυξη συνηθειών ή τη δημιουργία προτιμήσεων. Στον εργασιακό χώρο, η επαναληπτική συμπεριφορά μπορεί να αφορά εργασιακές διαδικασίες, καθήκοντα ή εργασιακές συνήθειες που εκτελούνται επανειλημμένα από τους εργαζομένους. Οι ενισχύσεις όπως οι ανταμοιβές ή οι αναγνωρίσεις, μπορούν να επηρεάσουν τη συνέχιση της επαναληπτικής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

1.6.2.2 Θεωρία Στόχου Δράσης

Η **Θεωρία Στόχου-Δράσης (Goal-Setting Theory)** αναπτύχθηκε από τους Edwin A. Locke και Gary P. Latham. Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στον ρόλο που παίζουν οι στόχοι στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς και στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι οι σαφείς και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση από τους ασαφείς και τους εύκολους στόχους (Locke,2002).

Η Θεωρία Στόχου-Δράσης (Goal-Setting Theory) περιλαμβάνει ορισμένες βασικές αρχές που καθοδηγούν τη συμπεριφορά και την επίτευξη στόχων. Οι βασικές αρχές είναι:

α) Καθοδήγηση από Σαφείς Στόχους. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι και κατανοητοί. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν ακριβώς τί πρέπει να επιτύχουν. Οι στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοί και μετρήσιμοι, ώστε να μπορούν να ελεγχθεί η πρόοδος και η επίτευξή τους. Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι αλλά εφικτοί. Η πρόκληση που παρουσιάζουν οι δύσκολοι στόχοι μπορεί να κινητοποιήσει την προσπάθεια και την αφοσίωση.

β) Σημασία της Δυσκολίας των Στόχων. Η δυσκολία των στόχων αναφέρεται στον βαθμό πολυπλοκότητας ή απαιτητικότητας που παρουσιάζουν οι στόχοι που τίθενται σε έναν οργανισμό ή ένα άτομο. Η θεωρία Στόχου-Δράσης, υποστηρίζει ότι η δυσκολία των στόχων έχει επίδραση στην εργασιακή απόδοση και την κινητοποίηση. Δυσκολότεροι στόχοι τείνουν να ενθαρρύνουν την αυξημένη προσπάθεια και κινητοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πρόθυμοι να επικεντρωθούν και να καταβάλουν ενέργεια για να επιτύχουν πιο απαιτητικούς στόχους. Στόχοι με μέτρια ή υψηλή δυσκολία σχετίζονται θετικά με την απόδοση και την επίδοση. Οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν θετικά όταν έχουν προκλητικούς στόχους που απαιτούν προσπάθεια και αφοσίωση. Δυσκολότεροι στόχοι σχετίζονται με μεγαλύτερη επιμονή και διάκριση. Οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν την προσπάθειά τους και να ξεπεράσουν προκλήσεις όταν οι στόχοι είναι δύσκολοι, αλλά εφικτοί.

γ) Ανάδραση. Η ανάδραση είναι ένα κρίσιμο στοιχείο στον εργασιακό χώρο και αναφέρεται στη διαδικασία παροχής επιστροφής ή πληροφοριών σε έναν εργαζόμενο σχετικά με την επίδοσή του στην εργασία. Η ανάδραση μπορεί να είναι θετική ή βελτιωτική, καθώς επίσης και επικριτική ή διορθωτική, και έχει σημαντική επίδραση στην κινητοποίηση και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι θετικές αναδράσεις ενισχύουν τη θετική συμπεριφορά και αποτελούν μέσο επιβράβευσης για την επίτευξη καλών επιδόσεων. Από την άλλη πλευρά, οι βελτιωτικές αναδράσεις προσφέρουν καθοδήγηση και συμβουλές για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και τη βελτίωση της απόδοσης. Αντιθέτως, η αρνητική ανατροφοδότηση μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια και αποθάρρυνση. Σημαντικό είναι να διατηρείται ένα ισορροπημένο κλίμα ανάδρασης, όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι συστάσεις τους αξιολογούνται και υποστηρίζονται, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει χώρος για ανάπτυξη και βελτίωση.

δ) Συμπεριφορικοί και Αποτελεσματικοί Στόχοι. Οι στόχοι σε έναν οργανισμό μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: συμπεριφορικοί και αποτελεσματικοί. Οι συμπεριφορικοί στόχοι επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των εργαζομένων, ενώ οι αποτελεσματικοί στόχοι εστιάζουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι **συμπεριφορικοί στόχοι** θέτουν έμφαση στο πώς πρέπει να εκτελείται η εργασία. Είναι συχνά σαφώς ορισμένοι, με μετρήσιμα κριτήρια συμπεριφοράς. Το κλειδί είναι η επίτευξη επιθυμητής συμπεριφοράς, όπως η συνεργασία ή η προθυμία να μάθει ο εργαζόμενος. Αντίθετα, οι **αποτελεσματικοί στόχοι** επικεντρώνονται στα

αποτελέσματα και τις επιδόσεις που πρέπει να επιτευχθούν. Είναι συνήθως πιο συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, συνδέοντας τις προσπάθειες με συγκεκριμένα αριθμητικά αποτελέσματα.

ε) Συμπληρωματικότητα των Στόχων. Στο πλαίσιο της θεωρίας στόχου-δράσης, η συμπληρωματικότητα των στόχων αναφέρεται στην ιδέα ότι η τέλεια οργάνωση των στόχων πρέπει να συνδυάζει στόχους που είναι και συμπεριφορικοί και αποτελεσματικοί. Οι συμπεριφορικοί στόχοι επικεντρώνονται στη συμπεριφορά που πρέπει να εκδηλώσουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Αφορούν το "πώς" θα πρέπει να εκτελέσουν τις εργασίες τους, ποιες δεξιότητες πρέπει να αναπτύξουν και ποιες συμπεριφορές θα πρέπει να υιοθετήσουν. Από την άλλη πλευρά, οι αποτελεσματικοί στόχοι επικεντρώνονται στα πρακτικά αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχουν οι εργαζόμενοι. Σχετίζονται με μετρήσιμα και ποσοτικά αποτελέσματα που αναμένονται. Η συμπληρωματικότητα των στόχων προσφέρει ένα ισορροπημένο πλαίσιο, καθιστώντας σαφές όχι μόνο το τι πρέπει να γίνει, αλλά και το πώς αυτό θα πρέπει να επιτευχθεί, με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων με βιώσιμο και αποτελεσματικό τρόπο.

1.6.2.3 Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom

Η **Θεωρία των Προσδοκιών** (Expectancy Theory) είναι μια ανθρωπολογική θεωρία που ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό τους χώρο. Δημιουργήθηκε από τον Victor Vroom τη δεκαετία του 1960 και έχει εξελιχθεί στον χρόνο. Κεντρική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι ότι οι άνθρωποι λαμβάνουν αποφάσεις για τη συμπεριφορά τους βασιζόμενοι σε μια εκτίμηση ότι η επιθυμητή συμπεριφορά τους θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και ότι αυτά τα αποτελέσματα θα δημιουργήσουν καταστάσεις αξίας για τον ίδιο ατομικά (Vroom, 1960). Η θεωρία αυτή βασίζεται σε τρία κύρια στοιχεία: **α)** στην **Αναμονή**, **β)** στον **Διακριτικό Σκοπό** και **γ)** στις **Καταστάσεις Αξίας**.

Η έννοια της "**Αναμονής**" (**Expectancy**), αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε μια συγκεκριμένη επίδοση. Με άλλα λόγια, αντιπροσωπεύει την εκτίμηση του ατόμου σχετικά με το κατά πόσον η προσπάθειά του

θα οδηγήσει σε επιτυχία. Για να είναι αποτελεσματική, η αναμονή πρέπει να είναι θετική, προκαλώντας το άτομο να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε μια επιθυμητή επίδοση. Παράγοντες που επηρεάζουν την αναμονή περιλαμβάνουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ατόμου, τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων και το βαθμό στον οποίο οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι. Η αναμονή αντιπροσωπεύει το πρώτο βήμα στη λήψη αποφάσεων για την ενεργοποίηση του ατόμου. Όταν ένα άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε επιθυμητή επίδοση, είναι πιο πιθανό να επιδείξει ενεργητικότητα για να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους.

Ο "**Διακριτικός Σκοπός**" (**Instrumentality**), αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι η επίτευξη μιας συγκεκριμένης επίδοσης θα οδηγήσει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα ή επιστροφές. Συγκεκριμένα, ο διακριτικός σκοπός καθορίζει το βαθμό με τον οποίο το άτομο πιστεύει πως η επίδοσή του σε μια εργασία θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα, όπως αναγνώριση, αύξηση μισθού, εξέλιξη στην καριέρα κ.λπ. Είναι ουσιαστικά η πεποίθηση του ατόμου ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της προσπάθειάς του, της επίδοσής του και των αποτελεσμάτων που επιθυμεί. Η διακριτικότητα είναι σημαντική για την κίνητρο του ατόμου. Όταν κάποιος πιστεύει ότι υπάρχει συνδεδεμένος κρίκος μεταξύ της προσπάθειάς του και των επιθυμητών αποτελεσμάτων, είναι περισσότερο πιθανό να επιδείξει μεγαλύτερη προσπάθεια για να επιτύχει τον στόχο του. Η ικανοποίηση των προσδοκιών σχετικά με τον διακριτικό σκοπό συμβάλλει στην ενίσχυση της σύνδεσης μεταξύ της προσπάθειας, της επίδοσης και των επιθυμητών αποτελεσμάτων, βοηθώντας έτσι στη διατήρηση της κινητήριας συμπεριφοράς.

Ο όρος "**Καταστάσεις Αξίας**" (**Valence**), αναφέρεται στην αξία ή την επιθυμία που ένα άτομο αποδίδει σε επιθυμητά αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, αναπαριστά την προσωπική σημασία ή σημαντικότητα που ένα άτομο αποδίδει στα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια συγκεκριμένη επίδοση. Οι καταστάσεις αξίας είναι σημαντικές για τη θεωρία, καθώς επηρεάζουν την κινητήρια συμπεριφορά του ατόμου. Εάν ένα άτομο εκτιμά υψηλά τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια συγκεκριμένη επίδοση, τότε η κατάσταση αξίας γι' αυτή θα είναι υψηλή. Αντίστοιχα, αν δεν έχουν μεγάλη σημασία για κάποιον τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μια επίδοση, τότε η κατάσταση αξίας θα είναι χαμηλή.

1.6.2.4 Η Θεωρία της Ισότητας

Η **Θεωρία της Ισότητας** (Equity Theory) προτάθηκε από τον J. Stacy Adams τη δεκαετία του 1960. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στην ιδέα ότι η ευχαρίστηση στην εργασία εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη δικαιοσύνη στην αμοιβαία τους ανταλλαγή με τον εργοδότη.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι αξιολογούν την ισορροπία μεταξύ της προσφερόμενης προσπάθειας και των ανταποδοτικών ανταμοιβών σε σχέση με άλλους. Αν η ανταμοιβή είναι ανάλογη με την προσφερόμενη προσπάθεια και είναι συγκρίσιμη με άλλους στον ίδιο ρόλο, τότε ο εργαζόμενος θα αισθάνεται ισορροπημένος ή ότι έχει αντιμετωπιστεί δίκαια. Αντίθετα, εάν υπάρχει ανισορροπία, οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται αποθαρρημένοι ή αδικημένοι (Adams, 1960). Η Θεωρία της Ισότητας (Equity Theory) περιλαμβάνει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά:

α) Ελκυστικότητα (Equity), αναφέρεται στην αίσθηση ισορροπίας ή άνισης κατανομής ανάμεσα στην προσφερόμενη προσπάθεια ενός ατόμου και τις ανταποδοτικές ανταμοιβές που λαμβάνει. Στην περίπτωση της ελκυστικότητας, το άτομο αξιολογεί εάν η σχέση μεταξύ της προσπάθειάς του και των ανταμοιβών που λαμβάνει είναι δίκαιη σε σύγκριση με άλλα άτομα. Μπορεί να υπάρχει σε δύο μορφές. **Ελκυστικότητα από τον εαυτό (Internal Equity)** που αφορά την αίσθηση του ατόμου ότι η δική του προσπάθεια και οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι ισορροπημένες και δίκαιες και **Ελκυστικότητα από τους άλλους (External Equity)** που αφορά την αίσθηση του ατόμου ότι η δική του προσπάθεια και οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι ισορροπημένες και δίκαιες σε σχέση με τους άλλους στον ίδιο εργασιακό χώρο. Όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η σχέση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβών είναι δίκαιη, αυτό διατηρεί ή αυξάνει την εσωτερική και εξωτερική τους ελκυστικότητα στον εργασιακό τους χώρο.

β) Δικαιοσύνη (Justice), η δικαιοσύνη αναφέρεται στην αίσθηση των ατόμων για το κατά πόσον η κατανομή των ανταμοιβών στον εργασιακό τους χώρο είναι δίκαιη. Η δικαιοσύνη συνδέεται με την έννοια της ισορροπίας ανάμεσα στις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν. Η δικαιοσύνη μπορεί να διακριθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες. **Δικαιοσύνη Κατανομής (Distributive Justice)** που αφορά στην αντίληψη των ατόμων για τη δικαιοσύνη στην κατανομή των

ανταμοιβών. Εάν η κατανομή θεωρείται δίκαιη τότε η δικαιοσύνη κατανομής ενισχύει την εσωτερική ελκυστικότητα. **Δικαιοσύνη Διαδικασίας (Procedural Justice)** που αφορά τη δικαιοσύνη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κατανομής ανταμοιβών. Εάν η διαδικασία θεωρείται δίκαιη, αυτό ενισχύει την εξωτερική ελκυστικότητα. **Δικαιοσύνη Επικοινωνίας (Interactional Justice)** που αφορά στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνείται η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Η ευγενής, σεβαστική και δίκαιη επικοινωνία συμβάλλει στην εξωτερική ελκυστικότητα. Η αίσθηση δικαιοσύνης είναι σημαντική για την εργασιακή ικανοποίηση και τη διατήρηση θετικών εργασιακών σχέσεων. Όταν οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι η δικαιοσύνη επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο είναι πιο πιθανό να δεσμεύονται στην εργασία τους και να είναι ικανοποιημένοι.

γ) Η Ένοχη και Καθιέρωση (Guilt and Restoration) αναφέρεται στην ιδέα ότι, όταν κάποιος αισθάνεται ένοχος για μια αδικία ή ανισορροπία στις εργασιακές σχέσεις, είναι πιθανό να προσπαθήσει να αποκαταστήσει αυτήν την ισορροπία. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω διάφορων τρόπων, όπως η αντιστάθμιση, η ανταμοιβή ή η επανόρθωση. Συγκεκριμένα, όταν κάποιος αισθάνεται ένοχος για μια αδικία στον εργασιακό του χώρο, ενδέχεται να επιδιώξει τρόπους αποκατάστασης της δικαιοσύνης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αναγνώριση της ένοχης συνείδησης και την επιδίωξη τρόπων να αποκατασταθεί η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Η αντίληψη της ένοχης μπορεί να δρα ως κίνητρο για τη δράση προς την καθιέρωση της δικαιοσύνης.

δ) Η Εφαρμογή σε ομαδικά περιβάλλοντα έχει σημαντικές συνέπειες για την αντιμετώπιση της ισορροπίας στις ανταμοιβές και τη δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Στα ομαδικά περιβάλλοντα, οι άνθρωποι εκτίθενται σε ομαδικές συγκρίσεις με τους συναδέλφους τους. Αυτό σημαίνει ότι η ανταμοιβή που λαμβάνει κάποιος μπορεί να επηρεάζεται από τις ανταμοιβές που λαμβάνουν οι άλλοι στην ομάδα. Η ισορροπία στη διανομή των ανταμοιβών είναι σημαντική για τη διατήρηση της δικαιοσύνης στον ομαδικό τομέα. Αν ένα μέλος της ομάδας αισθάνεται ότι λαμβάνει λιγότερο ή περισσότερο από ό,τι αξίζει σε σχέση με τα άλλα μέλη, μπορεί να προκαλέσει ανισορροπία. Η επίτευξη συνεργατικής συνείδησης στην ομάδα είναι σημαντική για την εξισορρόπηση των αναγκών και των απαιτήσεων των μελών. Η επικοινωνία και η κατανόηση των προσδοκιών μπορούν να συμβάλουν στη διατήρηση ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος. Στην μία ομάδα, ορισμένα μέλη ενδέχεται να συνεισφέρουν περισσότερο από άλλα. Η αντιμετώπιση αυτών των διαφορετικών

συνεισφορών με δικαιοσύνη και ευαισθησία είναι κρίσιμη. ε) Οι έννοιες "**Αδικημένοι**" (**Underrewarded**) και "**Υπερανταμοιβόμενοι**" (**Overrewarded**) είναι σημαντικές για τη θεωρία της Ισότητας. Οι **Αδικημένοι** αισθάνονται ότι οι αμοιβές ή οι αναγνωριστικές επιστροφές που λαμβάνουν είναι λιγότερες από ό,τι αξίζουν για το έργο τους ή σε σχέση με άλλους στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αισθήματα, αποστασιοποίηση από την εργασία ή ακόμη και σε εργασιακή δυσαρέσκεια. Οι **Υπερανταμοιβόμενοι** από την άλλη, αισθάνονται ότι λαμβάνουν περισσότερες ανταμοιβές από ό,τι αξίζουν σε σχέση με το έργο τους ή σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους. Αυτό μπορεί να προκαλέσει εσωτερική ανησυχία, καθώς οι άνθρωποι ενδέχεται να αισθάνονται υπεύθυνοι ή να ανησυχούν για το πώς οι συνάδελφοί τους τους βλέπουν. Η ισορροπία στην ανταμοιβή, σύμφωνα με τη θεωρία, συμβάλλει στη διατήρηση ενός θετικού και ισορροπημένου εργασιακού περιβάλλοντος. Η αντιμετώπιση της αδικίας στην αμοιβή είναι σημαντική για τη διατήρηση της ικανοποίησης και της αποδοτικότητας στον εργασιακό χώρο.

1.6.2.5 Θεωρία της Δυναμικής εργασίας

Η **Θεωρία Δυναμικής Εργασίας**, γνωστή και ως Job Characteristics Theory, είναι μια θεωρητική προσέγγιση που αναπτύχθηκε από τον J. Richard Hackman και Greg Oldham. Η θεωρία αυτή προσπαθεί να εξηγήσει πώς τα χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την ενσυναίσθηση και την εργασιακή απόδοση (Hackman, 1976). Βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας είναι:

α) Ανάγκη για Αριστεία (Skill Variety) η οποία αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο μια εργασία απαιτεί τη χρήση ποικίλων δεξιοτήτων και ικανοτήτων από τον εργαζόμενο. Στο πλαίσιο της Θεωρίας η ανάγκη για αριστεία αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του σχεδιασμού της εργασίας που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Όσο πιο ποικιλόμορφη και πολύπλοκη είναι η εργασία, τόσο περισσότερες διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Η ενσωμάτωση της αριστείας στη σχεδίαση της εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία εργασιακών προκλήσεων που απαιτούν τη χρήση διαφορετικών δεξιοτήτων και γνώσεων. Αυτό μπορεί να συμβάλει στην αίσθηση εμπλοκής, ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης των εργαζομένων, καθώς αναζητούν συνεχώς νέους τρόπους εξέλιξης και ανάπτυξης.

β) Η Αυτονομία (Autonomy) είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της Θεωρίας και αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία και την αυτονομία να οργανώσουν και να εκτελέσουν την εργασία τους με δική τους πρωτοβουλία, χωρίς υπερβολική παρέμβαση ή έλεγχο από άλλους. Η υψηλή αυτονομία στην εργασία σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο έλεγχο και ευθύνη για τον τρόπο που θα εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Αυτό συχνά οδηγεί σε αυξημένο ενδιαφέρον, ευελιξία και ενεργοποίηση των εργαζομένων.

γ) Η Ανάγκη για Αθροιστικότητα (Task Identity) αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα άτομο αναγνωρίζει τον συνολικό σκοπό και τη σημασία της εργασίας του. Συγκεκριμένα, η αθροιστικότητα σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να ολοκληρώσουν μια αυτόνομη εργασία που έχει έναν ορατό και προκαθορισμένο στόχο. Όταν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους και βλέπουν πώς συνδέεται με το συνολικό έργο, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερο ενδιαφέρον, ικανοποίηση και αίσθηση επιτυχίας.

δ) Η Σημασία της Εργασίας (Task Significance), αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο η εργασία ενός ατόμου επηρεάζει τους άλλους ή την οργάνωση συνολικά. Σε περιβάλλοντα με υψηλή σημασία της εργασίας, οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τη σημασία της εργασίας τους σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και αντιλαμβάνονται τον συνολικό σκοπό. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους επηρεάζει θετικά άλλα άτομα ή την οργάνωση, αυτό μπορεί να συνδέεται με αυξημένη ενδιαφέρον, ικανοποίηση και ενέργεια στην εργασία. Η σημασία της εργασίας επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με την εργασία τους.

ε) Η "Ανάγκη για Επαλήθευση των Ικανοτήτων" (Need for Task Significance), αναφέρεται στην επιθυμία των ατόμων να λαμβάνουν επαληθευτικά στοιχεία και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους στην εργασία. Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να γνωρίζουν πώς εκτιμάται η εργασία τους και πώς μπορούν να βελτιωθούν. Η παροχή συστηματικής ανατροφοδότησης μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση της επιτυχίας και της ικανοποίησης στον εργαζόμενο. Η ανατροφοδότηση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τόσο θετικά στοιχεία όσο και προτάσεις για βελτίωση, βοηθώντας έτσι τον εργαζόμενο να κατανοήσει τι κάνει καλά και πού μπορεί να εξελιχθεί. Συνολικά, η ανάγκη για επαλήθευση των ικανοτήτων αναδεικνύει τη

σημασία της επικοινωνίας και της ανάδρασης στο πλαίσιο της εργασίας, προσφέροντας στους εργαζομένους την αναγκαία πληροφόρηση για την ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων τους.

1.7 Ανακεφαλαίωση

Η παρακίνηση αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι ανθρώπινες ανάγκες, όπως αναλύονται από τη θεωρία του Maslow, αντιπροσωπεύουν καίρια κίνητρα. Επίσης, οι θεωρίες όπως αυτές του Herzberg και του Vroom προσφέρουν ευρύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την κίνηση των ατόμων.

Ο βασικός στόχος της παρακίνησης είναι να επηρεάζει τη ψυχολογία του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας διάφορες μορφές κινήτρων. Επιπλέον, το σύστημα κινήτρων που υιοθετεί ένας οργανισμός πρέπει να είναι αποτελεσματικό, προκειμένου να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εργάζονται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι δεν είναι όλα τα κίνητρα κατάλληλα για κάθε εργαζόμενο, καθώς οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Επομένως, οι θεωρίες παρακίνησης που υιοθετεί ένας οργανισμός πρέπει να προσαρμόζονται στα ξεχωριστά χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου.

Συνεπώς, η συνδυασμένη κατανόηση των αναγκών και των θεωριών παρακίνησης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργούν ενθαρρυντικά περιβάλλοντα, προωθώντας την ανάπτυξη, την απόδοση και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

2ο Κεφάλαιο

2. Κίνητρα και ικανοποίηση εργαζομένων

2.1 Εισαγωγή

Σ' αυτό το κεφάλαιο εξετάζουμε τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν τα κίνητρα στην ενίσχυση της απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Καταδεικνύουμε τη σημασία της διαμόρφωσης προσαρμοσμένων συστημάτων απόδοσης κινήτρων τα οποία λαμβάνουν υπόψιν τις διαφορετικές ανάγκες κι επιδιώξεις του προσωπικού.

Εξετάζουμε πώς οι θεωρίες κινήτρων αντανακλούν την ποικιλομορφία των προσωπικών παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό χώρο. Η χρησιμοποίηση και κατανόηση της χρήσης των κινήτρων αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την προαγωγή ενός θετικού κλίματος στην εργασία.

2.2 Κίνητρα

Ο όρος "κίνητρο" αναφέρεται στην εσωτερική δύναμη που ωθεί ένα άτομο ή γενικότερα έναν ζώντα οργανισμό προς την υιοθέτηση κάποιας μορφής δράσης, σύμφωνα με τον ορισμό του Καντά (1998).

Το κίνητρο μπορεί να είναι εσωτερικό ή εξωτερικό. Μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου και να το καθοδηγεί προς την επίτευξη στόχων ή ικανοποίηση αναγκών. Τα κίνητρα ποικίλουν και προέρχονται από διάφορες πηγές. Μπορεί να προκύψουν από εσωτερικές ανάγκες, όπως η επίτευξη προσωπικών στόχων, η αυτοεκτίμηση ή η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση ή μπορεί να προέλθουν από εξωτερικές πηγές, όπως οικονομικές ανταμοιβές, αναγνώριση, ή η επίδραση του περιβάλλοντος εργασίας.

Η κατανόηση των κινήτρων είναι σημαντική σε πολλούς τομείς, όπως η ψυχολογία, η οργανωτική συμπεριφορά, η διοίκηση, και η εκπαίδευση. Η αποτελεσματική

διαχείριση των κινήτρων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση, ικανοποίηση εργαζομένων και επίτευξη στόχων.

2.2.1 Κίνητρα απόδοσης στην εργασία

Ως κίνητρα απόδοσης στην εργασία εννοούνται “οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών, που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα” (Mc Cormick & Ilgen, 1985).

Η **Διέγερση (Arousal)**, αφορά την αύξηση του επιπέδου ενεργοποίησης ή διέγερσης ενός ατόμου. Οι συνθήκες που προκαλούν διέγερση μπορούν να επιδράσουν θετικά στην ετοιμότητα ενός ατόμου να αντιδράσει ή να αντιμετωπίσει καθήκοντα. Η **Κατεύθυνση (Direction)**, σχετίζεται με τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς προς συγκεκριμένους στόχους ή εργασίες. Συνθήκες που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να κατευθύνονται προς σαφείς και προσδιορισμένους στόχους μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση. Η **διατήρηση (Maintenance)**, συνδέεται με τη διατήρηση και συνέχιση της συμπεριφοράς προς τον στόχο. Συνθήκες που προωθούν τη συνεχή αφοσίωση και επιμονή στην εργασία μπορούν να συμβάλλουν στη διατήρηση της απόδοσης.

Η προσέγγιση αυτή παρέχει ένα πλαίσιο για την κατανόηση των συνθηκών που επηρεάζουν το κίνητρο και ως εκ τούτου, την απόδοση στον εργασιακό χώρο. Κατανοώντας αυτές τις διαστάσεις, οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν πολιτικές και πρακτικές που θα ενισχύσουν την ενέργεια, την κατεύθυνση και τη διατήρηση της επιθυμητής συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Αν και κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικά κίνητρα, υπάρχουν κάποια κοινά παρατηρούμενα κίνητρα απόδοσης στην εργασία: **α) Αναγνώριση και Επιβράβευση:** Οι άνθρωποι συχνά επιθυμούν να αναγνωρίζονται για την προσπάθειά τους και να λαμβάνουν επιβραβεύσεις όταν επιτυγχάνουν στόχους ή παρουσιάζουν εξαιρετική απόδοση. **β) Ανάπτυξη και Προσωπική Εξέλιξη:** Η δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης είναι ένα ισχυρό κίνητρο. Οι άνθρωποι που έχουν την ευκαιρία να εξελίσσονται επαγγελματικά και προσωπικά συνήθως είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους. **γ) Συναισθηματική Σύνδεση με τους Στόχους του Οργανισμού:** Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αισθάνονται συνδεδεμένοι και ενδιαφέρονται περισσότερο να

προσφέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα. **δ) Αυτοεκτίμηση και Αυτοπραγμάτωση:** Η ευκαιρία να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες και να εργαστούν σε έργα που τους ενδιαφέρουν συχνά αυξάνει την αυτοεκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση. **ε) Κοινωνική Αλληλεπίδραση και Αναγνώριση:** Η αλληλεπίδραση με συναδέλφους, η αίσθηση της ομαδικής εργασίας και η αναγνώριση από τους συναδέλφους μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό κίνητρο.

Αυτά τα κίνητρα μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με τα άτομα και το περιβάλλον εργασίας και συχνά η συνδυασμένη εφαρμογή πολλών από αυτά μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση και ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο (Pink, 2011).

2.3 Είδη Κινήτρων

Τα κίνητρα στην εργασία καλύπτουν μια ευρεία γκάμα παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Ανάλογα με την προέλευση τους, τα κίνητρα στην εργασία μπορούν να χωριστούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. Επίσης, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει διαφορετικών πτυχών.

2.3.1 Εσωτερικά Κίνητρα

Τα εσωτερικά κίνητρα απόδοσης είναι αυτά που πηγάζουν από το εσωτερικό του ατόμου και συνδέονται με τις προσωπικές του αξίες, πεποιθήσεις και ανάγκες. Οι εργαζόμενοι που κινητοποιούνται από εσωτερικά κίνητρα είναι συχνά πιο αφοσιωμένοι και δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία να εκτελέσουν καλά την εργασία τους (Thomas, 2002). Ανάμεσα στα εσωτερικά κίνητρα απόδοσης περιλαμβάνονται: Η **Αυτοπραγμάτωση (Self-Actualization)**, δηλαδή η επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη, επίτευξη του δυναμικού εαυτού και αυτοεκπλήρωση μέσω των οποίων διαμορφώνεται είναι ισχυρό κίνητρο. Η **Ευθύνη και Αυτοεπικουρία (Autonomy)**: Η επιθυμία να έχουν οι άνθρωποι ελευθερία και αυτονομία στην εκτέλεση της εργασίας τους, χωρίς υπερβολική εποπτεία, μπορεί να τους κινητοποιήσει. Το **Πάθος και Ενδιαφέρον**: Η αγάπη για τη δουλειά, το πάθος για το αντικείμενο και η ενδιαφέρουσα φύση της εργασίας μπορούν να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα. Η **Αναγνώριση και Επιτυχία**: Η επιθυμία για αναγνώριση των προσπαθειών και η επίτευξη στόχων μπορεί να είναι ένα εσωτερικό κίνητρο. Και τέλος, η **Επικοινωνία με Αξίες**: Όταν οι εργαζόμενοι είναι σε

θέση να συνδυάζουν την εργασία τους με τις προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις, αυτό μπορεί να λειτουργεί ως εσωτερικό κίνητρο.

Τα εσωτερικά κίνητρα συχνά είναι πιο βιώσιμα και διαρκή από τα εξωτερικά, καθώς εξαρτώνται από τις εσωτερικές ανάγκες και επιθυμίες του ατόμου. Η κατανόηση και η υποστήριξη αυτών των εσωτερικών κινήτρων είναι σημαντική για τη διαχείριση και ενθάρρυνση της απόδοσης στον εργασιακό χώρο.

2.3.2 Εξωτερικά Κίνητρα

Τα εξωτερικά κίνητρα απόδοσης είναι αυτά που προέρχονται από εξωτερικές πηγές και συνήθως σχετίζονται με ανταμοιβές, αναγνώριση ή ποινές. Αυτά τα κίνητρα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων μέσω εξωτερικών κινήτρων που προσφέρονται ή αφαιρούνται. “Μην επιβάλλεις πράγματα σε ανθρώπους, συνεργάσου μαζί τους. Οι απόδοση κινήτρων ενθαρρύνει τους ανθρώπους να πάρουν ανταμοιβές” (Kohn, 1999). Τα κίνητρα στην εργασία καλύπτουν μια ευρεία γκάμα παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων.

Τέτοια είναι:

α) οικονομικά κίνητρα τα οποία αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα στον τομέα της εργασίας και της επαγγελματικής ζωής. Πρόκειται για την παροχή υλικών ανταμοιβών με σκοπό την ενθάρρυνση και την πρόκληση κινήτρου στους εργαζόμενους. Κάποια οικονομικά κίνητρα είναι: **β) Μισθοί και μόνους:** Ο βασικός μισθός που καταβάλλεται σε έναν εργαζόμενο αποτελεί το βασικό οικονομικό κίνητρο. Το μόνους, είτε είναι μηνιαίο είτε ετήσιο, παρέχει ένα επιπλέον κίνητρο για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. **γ) Αυξήσεις Μισθού:** Οι αυξήσεις μισθού αντικατοπτρίζουν την εκτίμηση της αξίας του εργαζομένου στον οργανισμό και αποτελούν έναν τρόπο αναγνώρισης της απόδοσής του. **δ) Επιβραβεύσεις:** Οι επιβραβεύσεις μπορούν να παρέχονται για επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή για άριστη απόδοση. Οι επιβραβεύσεις μπορούν να έχουν τη μορφή δώρων ή διαμόρφωση ευχάριστων γεγονότων, που αποτελούν έναν τρόπο ενθάρρυνσης και ανάδειξης εκτίμησης. **ε) Συνταξιοδοτικά Προνόμια:** Οι προνομιακές συνταξιοδοτικές παροχές μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρο για τη μακροπρόθεσμη δέσμευση και απόδοση. **στ) Επιδότησεις Εκπαίδευσης:** Οι εργοδότες που παρέχουν επιδοτήσεις για εκπαίδευση

και κατάρτιση δημιουργούν κίνητρο για την ανάπτυξη και την εξειδίκευση των εργαζομένων.

Τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν μια σημαντική πτυχή του συνολικού πακέτου αποζημιώσεων και είναι σχετικά με την οικονομική ασφάλεια, την αναγνώριση και την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων (Shields, 2016).

2.3.3 Αναγνώριση και Έπαινοι

Η αναγνώριση και οι έπαινοι αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την κινητοποίηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων. Αναπτύσσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και ενισχύουν τη συναισθηματική σύνδεση μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού. Μερικά χαρακτηριστικά της αναγνώρισης και των επαίνων είναι:

α) Λειτουργία Αναγνώρισης: Η αναγνώριση περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη διάκριση των προσπαθειών, των επιτευγμάτων ή των ιδιομορφιών του εργαζομένου. Μπορεί να είναι δημόσια ή ιδιωτική και να προέρχεται από διάφορα επίπεδα, όπως οι συνάδελφοι, οι ανώτεροι ή οι πελάτες. **β) Έπαινοι και Επιβραβεύσεις:** Οι έπαινοι αποτελούν την θετική αναγνώριση της απόδοσης και της συμβολής ενός ατόμου. Οι επιβραβεύσεις μπορεί να περιλαμβάνουν βραβεία, ειδικά δώρα ή άλλες ανταμοιβές. **γ) Προγράμματα Αναγνώρισης:** Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν προγράμματα αναγνώρισης με στόχο την ανάδειξη των εργαζομένων που ξεχωρίζουν. Παρέχουν δομημένους τρόπους αναγνώρισης, όπως πίνακες τιμής ή ετήσιες απονομές. **δ) Συμμετοχή σε Αποφάσεις:** Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να αναγνωριστεί ως ένα είδος επαίνου για την ενεργή τους συμβολή στον οργανισμό. **ε) Ανάδειξη Επιτευγμάτων:** Η ανάδειξη επιτευγμάτων είναι μια μορφή αναγνώρισης που επικεντρώνεται σε επιτεύγματα και επιδόσεις των εργαζομένων.

Η σωστή αναγνώριση και οι έπαινοι δημιουργούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, προάγουν τον ενθουσιασμό και βοηθούν στη διατήρηση της αγωνιστικής πνευματικότητας των εργαζομένων (Shields, 2016).

2.3.4 Επαγγελματική Ανάπτυξη

Η επαγγελματική ανάπτυξη αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της συνολικής πορείας ενός ατόμου στον επαγγελματικό χώρο. Πρόκειται για ένα διαρκές εκπαιδευτικό και αναπτυξιακό ταξίδι που στοχεύει στη βελτίωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και της απόδοσης ενός ατόμου στον εργασιακό τομέα. Μερικά σημαντικά στοιχεία της επαγγελματικής ανάπτυξης είναι:

α) Συνεχής Μάθηση: Η επαγγελματική ανάπτυξη ενισχύεται μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και μάθησης. Περιλαμβάνει σεμινάρια, εργαστήρια, διαδικτυακά μαθήματα και άλλες μορφές εκπαίδευσης. **β) Στόχοι Ανάπτυξης:** Ορισμός σαφών στόχων ανάπτυξης που συνδέονται με τις ατομικές και επαγγελματικές φιλοδοξίες. **γ) Επαγγελματικό Σχέδιο Καριέρας:** Η δημιουργία ενός επαγγελματικού σχεδίου καριέρας που περιλαμβάνει σταδιακές εξελίξεις και στρατηγικές για την ανάπτυξη. **δ) Συμβουλευτική και Μέντορας:** Η συνεργασία με σύμβουλους ή μέντορες που μπορούν να παρέχουν υποστήριξη, καθοδήγηση και να μοιραστούν την εμπειρία τους. **ε) Συμμετοχή σε Εργαστήρια και Εργασίες:** Η ενεργή συμμετοχή σε εργαστήρια, έργα ή ομάδες εργασίας που προάγουν τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων. **στ) Συμμετοχή σε Επαγγελματικά Δίκτυα:** Η σύνδεση με επαγγελματικά δίκτυα προσφέρει ευκαιρίες για μάθηση, ανταλλαγή απόψεων και δικτύωση. **ζ) Ανάπτυξη Ατομικών Δεξιοτήτων:** Ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, η διοίκηση του χρόνου και η λήψη αποφάσεων.

Η επαγγελματική ανάπτυξη συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης, της ικανοποίησης στην εργασία και της επιτυχίας στον επαγγελματικό χώρο (Shields, 2016).

2.3.5 Κοινωνικά Κίνητρα

Τα κοινωνικά κίνητρα αναφέρονται στις ανταμοιβές ή στα ενθαρρυντικά κίνητρα που προέρχονται από τις κοινωνικές σχέσεις, τη συναισθηματική επαφή και την αναγνώριση από τους άλλους. Αυτά τα κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση των ατόμων να επιδεικνύουν καλή συνεργασία, να αναζητούν την κοινωνική αποδοχή και να ενσωματώνονται σε ομάδες. Κάποια χαρακτηριστικά κοινωνικά κίνητρα περιλαμβάνουν:

α) Κοινωνική Αναγνώριση: Η επιβράβευση και η αναγνώριση από τους συναδέλφους, τους ανωτέρους ή την ευρύτερη κοινότητα μπορούν να αποτελέσουν ισχυρό κίνητρο. **β) Συναισθηματική Συνάφεια:** Η ανάγκη για συναισθηματική σύνδεση και ενσωμάτωση σε ένα κοινωνικό γκρουπ μπορεί να είναι ισχυρό κίνητρο. **γ) Επίδραση στο Κλίμα της Ομάδας:** Η συμμετοχή σε μια ομάδα ή κοινότητα με θετικό κλίμα και υποστήριξη μπορεί να ενθαρρύνει τη συνεισφορά. **δ) Συνεργατική Εργασία:** Το κίνητρο που προκύπτει από την επιθυμία να συνεργαστεί κανείς με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων. **ε) Κοινωνική Προσφορά:** Η αίσθηση ότι η δουλειά και οι προσπάθειες είναι σημαντικές για το κοινωνικό σύνολο. **στ) Κοινωνική Δικαιοσύνη:** Η επιθυμία για ισότητα, δικαιοσύνη και συμμετοχή σε κοινωνικές προσπάθειες για το κοινό καλό.

Τα κοινωνικά κίνητρα συνιστούν σημαντικό κομμάτι της συνολικής κινητοποίησης στον εργασιακό χώρο και μπορούν να συνδυαστούν με άλλα είδη κινήτρων για μια ολοκληρωμένη ενθάρρυνση των εργαζομένων (Shields, 2016).

2.3.6 Εργασιακές Συνθήκες

Ο όρος "εργασιακές συνθήκες" αναφέρεται στο περιβάλλον εργασίας, τις προϋποθέσεις και τις παροχές που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία των ατόμων. Οι εργασιακές συνθήκες περιλαμβάνουν πολλούς παράγοντες και η βελτίωσή τους μπορεί να συμβάλει στην αυξημένη ικανοποίηση, παραγωγικότητα και ευημερία των εργαζομένων. Ανάμεσα στις σημαντικές εργασιακές συνθήκες περιλαμβάνονται:

α) Ωράριο Εργασίας: Το προσδιορισμένο ωράριο εργασίας, οι ώρες ευελιξίας και οι περίοδοι ανάπαυσης επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

β) Φυσικό Περιβάλλον Εργασίας: Η άνεση, η ασφάλεια και η λειτουργικότητα του χώρου εργασίας συμβάλλουν στην ευημερία των εργαζομένων.

γ) Εξοπλισμός και Τεχνολογία: Η παροχή κατάλληλου εξοπλισμού και τεχνολογίας είναι σημαντική για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων.

δ) Κοινωνικές Σχέσεις: Οι κοινωνικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβανομένων των σχέσεων με συναδέλφους και ανώτερους, επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον.

ε) Δυνατότητες Ανάπτυξης: Οι ευκαιρίες για κατάρτιση, εξέλιξη και επαγγελματική ανάπτυξη είναι σημαντικές για την ενθάρρυνση των εργαζομένων.

στ) Αμοιβές και Επιδόματα: Οι δίκαιες και ανταγωνιστικές αμοιβές, μαζί με επιδόματα και παροχές, είναι σημαντικές για την οικονομική ασφάλεια.

ζ) Πολιτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR): Οι εταιρικές πρακτικές που ενσωματώνουν την ευθύνη προς την κοινωνία και το περιβάλλον μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή εμπειρία.

Η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών συνεισφέρει στη δημιουργία ενός υγιούς και ενθαρρυντικού περιβάλλοντος που ωφελεί τόσο τους εργαζομένους όσο και τον οργανισμό (Shields, 2016).

2.4 Τεχνικές Παρακίνησης

Υπάρχουν διάφορες Τεχνικές Παρακίνησης οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός Οργανισμού και στην αύξηση της παραγωγικότητάς του. Οι τεχνικές παρακίνησης εργαζομένων περιλαμβάνουν μια ποικιλία πρακτικών και πολιτικών που στοχεύουν στην ενίσχυση της απόδοσής τους, την αύξηση της ικανοποίησής τους και τη διατήρηση υψηλού επιπέδου συνεισφοράς στον οργανισμό.

Βασικά χαρακτηριστικά των Τεχνικών Παρακίνησης είναι μεταξύ άλλων: **α) ο Καθορισμός Σαφών Στόχων:** Οι καθορισμένη και κατανοητοί στόχοι για τους εργαζομένους μπορούν να λειτουργήσουν ως κατευθυντήριοι αρχή και πηγή κίνητρου. **β) οι Συχνές Συνεντεύξεις Επικοινωνίας:** Η επίσημη ή ανεπίσημη επικοινωνία με τους εργαζομένους μπορεί να διασφαλίσει ότι αισθάνονται υποστηριγμένοι και ότι λαμβάνονται υπόψιν ως οντότητες. **γ) η Αναγνώριση Επιδόσεων:** Η αναγνώριση των καλών επιδόσεων μέσω βραβείων, επαίνων ή άλλων αναγνωρίσεων μπορεί να ενθαρρύνει τη συνεχή προσπάθεια. **δ) η Εκπαίδευση και Κατάρτιση:** Η προσφορά ευκαιριών για εκπαίδευση και κατάρτιση ενισχύει τις δεξιότητες των εργαζομένων και την αίσθηση της προσωπικής ανάπτυξης. **ε) η Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων:** Η

συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να δώσει την αίσθηση της ενεργού συμμετοχής και ευθύνης. **στ) η Δημιουργία Κοινωνικού Περιβάλλοντος:** Η προώθηση ενός φιλικού και συνεργατικού περιβάλλοντος ενδυναμώνει το κοινωνικό δέσιμο και την ευημερία των εργαζομένων. **ζ) η Παροχή Ευέλικτων Εργασιακών Συνθηκών:** Η παροχή ευέλικτων εργασιακών συνθηκών, όπως τηλεργασία ή ευέλικτα ωράρια, μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. **η) η Διαχείριση Καταστάσεων Στρες:** Η υποστήριξη στη διαχείριση του στρες και η δημιουργία ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι σημαντική (Pink,2011).

Τέτοιες τεχνικές είναι:

2.4.1 Εμπλουτισμός Εργασίας (Job Enrichment)

Ο Εμπλουτισμός Εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια τεχνική παρακίνησης. Αποτελεί στρατηγική διαχείρισης που στοχεύει στην αύξηση του ενδιαφέροντος, της πρόκλησης και της προστιθέμενης αξίας ενός ατόμου.

Οι βασικές αρχές του εμπλουτισμού της εργασίας περιλαμβάνουν:

1) τον αυτοσχεδιασμό: Ο αυτοσχεδιασμός στην εργασία αναφέρεται στη δυνατότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται και να αντιδρούν ευέλικτα σε απρόβλεπτες καταστάσεις, να λαμβάνουν δημιουργικές αποφάσεις και να εκτελούν καθήκοντα χωρίς προηγούμενη προετοιμασία ή ακριβές σχέδιο. Ο αυτοσχεδιασμός στην εργασία είναι σημαντικός για πολλούς λόγους **α)** γιατί βοηθά στην ανάπτυξη της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, **β)** βοηθά στην ανάπτυξη της ευελιξίας και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων, **γ)** γίνεται πιο αποτελεσματικός σε κρίσιμες καταστάσεις, **δ)** αναπτύσσονται οι δεξιότητες του εργαζόμενου, **ε)** αποκτάται καλύτερη αντίληψη του περιβάλλοντος της εργασίας.

2) την ποικιλομορφία των εργασιών (Task Variety): Η ποικιλομορφία εργασιών αναφέρεται στο βαθμό ποικιλομορφίας ή ποικιλίας των καθηκόντων και των εργασιών που προκύπτουν στο πλαίσιο μιας εργασίας ή ενός εργασιακού περιβάλλοντος. Είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει το επίπεδο ενδιαφέροντος, της διαφορετικότητας και της δυναμικότητας μιας εργασίας. Η ποικιλομορφία εργασιών μπορεί να επηρεάσει την απόδοση, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη

διατήρηση του προσωπικού. Υπάρχουν τρία βασικά είδη ποικιλομορφίας εργασιών **α) Ποικιλομορφία Καθηκόντων (Task Identity):** Αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν και να αναγνωρίζουν το αποτέλεσμα της δουλειάς τους. Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν ολοκληρωμένες εργασίες από την αρχή ως το τέλος, υπάρχει υψηλή ποικιλομορφία καθηκόντων, **β) Ποικιλομορφία Εξαρτήσεων (Task Significance):** Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργασίες επηρεάζουν τους άλλους, είναι σημαντικές για την οργάνωση ή έχουν σημαντικές συνέπειες για τους άλλους. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της δουλειάς τους, υπάρχει υψηλή ποικιλομορφία εξαρτήσεων, **γ) Ποικιλομορφία Ικανοτήτων (Skill Variety):** Σχετίζεται με το βαθμό ποικιλομορφίας των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των εργασιών. Όταν οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν διάφορες δεξιότητες και ικανότητες στην εργασία τους, υπάρχει υψηλή ποικιλομορφία ικανοτήτων.

3) την Αναγνώριση της εργασίας (Task Identity): Η Αναγνώριση Εργασίας είναι ένα χαρακτηριστικό της εργασίας που αφορά το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ή αντιλαμβάνονται το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους. Συνδέεται με το αίσθημα ολοκλήρωσης στο πλαίσιο της εργασίας. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της αναγνώρισης, τόσο περισσότεροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη συνολική σημασία και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. **α) Χαμηλή Αναγνώριση (Low Task Identity):** Σε εργασίες με χαμηλό επίπεδο αναγνώρισης, οι εργαζόμενοι είναι περιορισμένοι στην εκτέλεση μικρών και αποσπασματικών καθηκόντων, χωρίς να αντιλαμβάνονται πλήρως το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα αποσύνδεσης από τον σκοπό της εργασίας. **β) Υψηλή Αναγνώριση (High Task Identity):** Σε εργασίες με υψηλό επίπεδο αναγνώρισης, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν ολόκληρη τη διαδικασία και να αντιλαμβάνονται το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Αυτό ενισχύει το αίσθημα ένταξης, ικανοποίησης και ενδιαφέροντος για την εργασία. Η υψηλή αναγνώριση μπορεί να συμβάλει στην αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων και στη δημιουργία συναισθηματικής σύνδεσης με την εργασία τους. Επίσης, μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο διακριτικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον, προωθώντας την αυτονομία.

4) τον Αυτοσχεδιασμό Συνδυαστικής Εργασίας (Skill Variety) στην εργασία: Ο αυτοσχεδιασμός συνδυαστικής εργασίας αφορά το εύρος και την ποικιλία των

δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Όσο πιο πολυποίκιλες και πολυδιάστατες είναι οι απαιτούμενες δεξιότητες, τόσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο του αυτοσχεδιασμού που μπορεί να εκδηλωθεί στην εκτέλεση της εργασίας. Κύρια χαρακτηριστικά του αυτοσχεδιασμού συνδυαστικής εργασίας περιλαμβάνουν: **α) Ποικιλία Δεξιοτήτων:** Η εργασία προϋποθέτει τη χρήση διάφορων δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με διάφορα πεδία και να εφαρμόζουν ποικιλόμορφες δεξιότητες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. **β) Ευελιξία Συνδυασμού Δεξιοτήτων:** Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συνδυάζουν διάφορες δεξιότητες και να προσαρμόζονται σε διαφορετικές απαιτήσεις της εργασίας τους. **γ) Δυνατότητα Καινοτομίας:** Η ποικιλομορφία των δεξιοτήτων παρέχει τη δυνατότητα για καινοτομία και δημιουργική προσέγγιση κατά την επίλυση προβλημάτων. **δ) Ανάπτυξη Δεξιοτήτων:** Οι εργαζόμενοι μπορεί να αναπτύσσουν συνεχώς τις δεξιότητές τους, καθώς αντιμετωπίζουν ποικίλες προκλήσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας. Η ποικιλομορφία των απαιτούμενων δεξιοτήτων μπορεί να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναζητούν καινοτόμες λύσεις, να προσεγγίζουν προβλήματα με διαφορετικό τρόπο και να εκδηλώνουν αυξημένο ενδιαφέρον για την εργασία τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ικανοποιητική και ενδιαφέρουσα εργασιακή εμπειρία (Cialdini, 2006).

2.4.2 Κύκλοι Ποιότητας “Κανένα Ελαττωματικό” (Zero Defects)

Οι "Κύκλοι Ποιότητας" με το σλόγκαν "Κανένα Ελαττωματικό" (Zero Defects) αποτελούν μια τεχνική παρακίνησης που επικεντρώνεται στην επίτευξη της αρτιότητας και της υψηλής ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτή η προσέγγιση έχει συνδεθεί κυρίως με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM).

Οι Κύκλοι Ποιότητας περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την εξάλειψη και την πρόληψη των ελαττωμάτων σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών. Η ιδέα είναι να δημιουργηθούν διαδικασίες που εξασφαλίζουν την ποιότητα από την αρχή, αντί να επικεντρώνονται στη διόρθωση ελαττωμάτων μετά την παραγωγή.

Η παρακίνηση των "Κύκλων Ποιότητας" ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης, να αναγνωρίζουν τα προβλήματα που μπορεί

να προκύψουν και να εργάζονται για την πρόληψη των ελαττωμάτων αντί να αντιδρούν σε αυτά. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί η μηδενική ανοχή στα ελαττώματα και να προωθηθεί μια συνεχής πορεία προς την ποιότητα και τη βελτίωση (Crosby, 1979)

2.4.3 Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση (Human-Centered Approach)

Η Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση (Human-Centered Approach) δεν αποτελεί απευθείας τεχνική παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, αλλά αντιπροσωπεύει μια φιλοσοφία ή προσέγγιση που δίνει έμφαση στην αξία, τις ανάγκες και την ευημερία των ανθρώπων σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού περιβάλλοντος.

Στον εργασιακό τομέα, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση εστιάζει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες, τις δεξιότητες, την ευεξία και τις προτιμήσεις των εργαζομένων. Αυτή η προσέγγιση επιδιώκει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συμμετοχή, την ευεξία και την προσωπική ανάπτυξη.

Στα πλαίσια της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως βασικοί παράγοντες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Miller, 2012). Οι τεχνικές παρακίνησης μπορούν να ενσωματωθούν σε αυτή την προσέγγιση για να υποστηρίξουν τη συναισθηματική ευεξία, την ικανοποίηση στην εργασία, και τη συνεργατική ατμόσφαιρα.

Επίσης, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση μπορεί να συνδυάσει παραγοντικές πτυχές της εργασιακής ψυχολογίας, της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και του σχεδιασμού της εργασίας, προκειμένου να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα.

2.4.4 Συστήματα Ενίσχυσης του Ηθικού των Εργαζομένων

Τα Συστήματα Ενίσχυσης του Ηθικού των Εργαζομένων μπορούν να θεωρηθούν τεχνική παρακίνησης. Αυτά τα συστήματα στοχεύουν στο να ενθαρρύνουν θετικές συμπεριφορές, αξίες και ηθική στον εργασιακό χώρο, προσφέροντας ανταμοιβές, αναγνώριση και ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων.

Ορισμένα χαρακτηριστικά των Συστημάτων Ενίσχυσης του Ηθικού των Εργαζομένων περιλαμβάνουν:

α) Αναγνώριση και Έπαινο: Η αναγνώριση αφορά την αναγνώριση των προσπαθειών, των επιτευγμάτων και των επιδόσεων των εργαζομένων από τη διοίκηση ή τους συναδέλφους. Αυτή η αναγνώριση μπορεί να είναι προφορική (π.χ., ένα καλό λόγο) ή συμβολική (π.χ., βραβεία, επιταγές). Ο έπαινος αποτελεί την έκφραση θετικών σχολίων ή επικρίσεων για τις επιδόσεις ενός ατόμου. Μπορεί να είναι γενικός ή συγκεκριμένος και να δίνει έμφαση σε συγκεκριμένες επιδόσεις ή συμπεριφορές. Οι θετικές πλευρές της αναγνώρισης και του επαίνου στην εργασία περιλαμβάνουν: την **Ενίσχυση Αυτοεκτίμησης:** Η αναγνώριση και ο έπαινος ενισχύουν την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων, προάγοντας ένα θετικό αίσθημα του εαυτού τους, η **Κινητήριος Ισχύς για Απόδοση:** Η αναγνώριση λειτουργεί ως κίνητρο για τους εργαζομένους ενθαρρύνοντάς τους να επιδεικνύουν υψηλές επιδόσεις, η **Ενίσχυση του Εργασιακού Κλίματος:** Η θετική αναγνώριση συμβάλλει στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας, η **Στήριξη Συναισθηματικής Ευεξίας:** Η αναγνώριση και ο έπαινος συνδέονται με την ευαισθησία και τη στήριξη της συναισθηματικής ευεξίας των εργαζομένων.

β) Βραβεία και Ανταμοιβές: Τα βραβεία και οι ανταμοιβές αποτελούν σημαντικά μέσα στη διοίκηση και τη διαχείριση προκειμένου να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν τις επιδόσεις των εργαζομένων. Αυτά τα μέσα μπορούν να είναι ισχυρά εργαλεία για την ενίσχυση της απόδοσης, της ικανοποίησης των εργαζομένων και της δημιουργίας θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Μερικές κοινές πρακτικές αποτελούν: οι **Μισθολογικές Αυξήσεις:** Η αύξηση του μισθού ή των επιδομάτων μπορεί να λειτουργήσει ως ανταμοιβή για την καλή επίδοση, την αφοσίωση και τη συνεισφορά στον οργανισμό, οι **Βραβεύσεις Αναγνώρισης:** Παραδοσιακές ή δημιουργικές βραβεύσεις για εξαιρετικές επιδόσεις, επιτεύγματα ή ειδικές συνεισφορές στον οργανισμό, η **Επίτευξη Στόχων:** Η ανταμοιβή βάσει της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, η οποία μπορεί να συμπεριλαμβάνει μπόνους ή επιπρόσθετα κεφάλαια, οι **Προαγωγές:** Η προαγωγή σε υψηλότερη θέση εντός του οργανισμού ως αναγνώριση της αξιολόγησης και της ικανότητας του εργαζομένου, η **Ευελιξία Εργασίας:** Προνομιακές εργασιακές συνθήκες, όπως ευέλικτο ωράριο ή απομακρυσμένη εργασία, ως ανταμοιβή για την καλή επίδοση, τα **Ειδικά Προνόμια:** Παροχή ειδικών προνομίων όπως εκπτώσεις, επιδοτήσεις υγείας ή άλλα ευεργετήματα.

γ) **Εκπαίδευση και Επικοινωνία:** Η εκπαίδευση και η επικοινωνία αποτελούν σημαντικά στοιχεία στον τομέα της εργασίας και συμβάλλουν στην ανάπτυξη, εκπαίδευση και ενίσχυση των εργαζομένων. Και οι δύο πτυχές έχουν κρίσιμη σημασία για την αποτελεσματικότητα, την οργανωτική απόδοση και τη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η **Εκπαίδευση:** Παρέχει τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Μπορεί να περιλαμβάνει εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, επαγγελματικές πρακτικές ή άλλα σχετικά θέματα βοηθώντας στην **επαγγελματική ανάπτυξη**. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να είναι μια μονόπλευρη διαδικασία. Η συνεχής **κατάρτιση** είναι σημαντική για να διατηρούνται ενημερωμένες οι δεξιότητες και να προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι σε νέες απαιτήσεις. Η εκπαίδευση συχνά περιλαμβάνει προγράμματα για την ανάπτυξη **ηγετικών δεξιοτήτων**, που είναι κρίσιμες για τους επαγγελματίες που θέλουν να αναλάβουν ρόλους ηγεσίας. Η **Επικοινωνία:** Η αποτελεσματική **εσωτερική επικοινωνία** ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, βελτιώνει την ομαδική εργασία και διασφαλίζει ότι όλοι ενημερώνονται για τις εξελίξεις στον οργανισμό. Η καλή **επικοινωνία με εξωτερικούς φορείς**, πελάτες ή συνεργάτες είναι ουσιώδης για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού. Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στη **διαχείριση συγκρούσεων**. Η ικανότητα να επικοινωνεί κανείς αποτελεσματικά μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση προβλημάτων και την επίτευξη λύσεων.

δ) **Διαφάνεια και Δικαιοσύνη:** Η διαφάνεια και η δικαιοσύνη είναι θεμελιώδεις αρχές που συμβάλλουν στη δημιουργία υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και την ανάπτυξη ενός θετικού οργανωτικού κλίματος. Η **Διαφάνεια** στην εργασία μέσω της ενημέρωσης και της ανοιχτής επικοινωνίας σημαίνει ότι οι πληροφορίες παρέχονται ανοικτά και εύκολα προσβάσιμες σε όλους τους εργαζομένους. Η **ανοικτή επικοινωνία** σχετικά με αποφάσεις, στόχους και εξελίξεις στον οργανισμό ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αντίληψη της διαφάνειας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν εύκολη **πρόσβαση** σε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την εργασία τους, τις πολιτικές του οργανισμού, και τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Η διαφάνεια προάγει την ενεργή **συμμετοχή** των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δίνει την ευκαιρία να ανταποκριθούν και να προτείνουν ιδέες. Η **Δικαιοσύνη** σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να μεταχειρίζονται δίκαια, χωρίς διακρίσεις. Αυτό συμπεριλαμβάνει **ισότητα ευκαιριών** και δίκαιη αμοιβή. Η δικαιοσύνη εκδηλώνεται και στη διαχείριση τυχόν συγκρούσεων στον οργανισμό. Οι διαδικασίες επίλυσης συγκρούσεων πρέπει να είναι

δίκαιες και διαφανείς. Οι διαδικασίες αξιολόγησης και εκτίμησης πρέπει να είναι δίκαιες και διαφανείς, παρέχοντας στους εργαζομένους σαφείς πληροφορίες σχετικά με τα κριτήρια και τις αποφάσεις.

ε) Πολιτικές και Διαδικασίες: Οι πολιτικές και οι διαδικασίες στην εργασία αναφέρονται στους κανόνες, τις κατευθυντήριες γραμμές και τις διαδικασίες που θεσπίζονται σε έναν οργανισμό για να διαμορφώσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και να διαχειριστούν τις λειτουργίες του οργανισμού. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες αποτελούν σημαντικό τμήμα της οργανωτικής δομής και επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα και τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Ανάλογα με τον τύπο και τον χαρακτήρα του οργανισμού, οι πολιτικές και οι διαδικασίες μπορεί να ποικίλουν, αλλά μερικά κοινά παραδείγματα περιλαμβάνουν: **Απασχόληση και Ανθρώπινο Δυναμικό:** Διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής προσωπικού, Πολιτικές αμοιβών, επιδομάτων και προνομίων, Κανόνες σχετικούς με την προαγωγή και την αξιολόγηση των εργαζομένων. **Οικονομικές Πολιτικές:** Κανόνες σχετικούς με τις οικονομικές διαδικασίες, όπως ο προϋπολογισμός και οι λογιστικές διαδικασίες, Πολιτικές σχετικές με τις επενδύσεις και τη χρηματοδότηση. **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη:** Διαδικασίες που σχετίζονται με την εκτέλεση και την αναφορά εταιρικών κοινωνικών ευθυνών. Πολιτικές για τη διαχείριση του οικολογικού αποτυπώματος. **Ασφάλεια και Υγεία στην Εργασία:** Διαδικασίες για τη διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων και Πολιτικές για την πρόληψη τραυματισμών και ασθενειών. **Ετικέτα και Συμπεριφορά:** Πολιτικές σχετικά με τον κώδικα ετικέτας και τις απαιτούμενες συμπεριφορές καθώς και Διαδικασίες για την αντιμετώπιση παραβιάσεων του κώδικα συμπεριφοράς.

Ο στόχος των Συστημάτων Ενίσχυσης του Ηθικού των Εργαζομένων είναι να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει την ηθική συμπεριφορά, την ευθύνη και τις αξίες στην εργασία (Cialdini, 2006).

2.5 Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Παρακίνηση

Η **συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ)** αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε, να κατανοούμε και να διαχειριζόμαστε τα δικά μας αλλά και τα συναισθήματα των άλλων. Περιλαμβάνει την ικανότητα να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματα μας για να καθοδηγήσουμε τη σκέψη και τη συμπεριφορά μας.

Οι **Salovey και Mayer** έθεσαν τις βάσεις για την αντίληψη της ΣΝ ως μιας διακριτικής διανοητικής ικανότητας που σχετίζεται με την αντίληψη, την κατανόηση και τον έλεγχο των συναισθημάτων, τόσο των δικών μας όσο και των άλλων. Βασικά στοιχεία της θεωρίας τους είναι: η **Αναγνώριση των συναισθημάτων**, η **Κατανόηση συναισθηματικών προτιμήσεων και αντιδράσεων** και η **Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων και αδυναμιών** (Salovey, 1990). Η ΣΝ θεωρείται σημαντική για την προσωπική ανάπτυξη, τις σχέσεις, καθώς και την επαγγελματική μας επίδοση. Ο **Daniel Goleman** έφερε την έννοια της ΣΝ στο προσκήνιο και επηρέασε σημαντικά τον τρόπο που η κοινωνία και οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία των συναισθημάτων.

Σύμφωνα με τον Goleman, η ΣΝ είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του πριν εκείνα το χειραγωγήσουν. Είναι η ικανότητα επίσης να παράσχει στον εαυτό του κίνητρο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του και να κατανοεί πως νιώθουν οι άλλοι διαχειριζόμενος τη σχέση του μαζί τους (Goleman, 1998)

Η ΣΝ χωρίζεται συνήθως σε **πέντε** βασικά στοιχεία:

Αυτογνωσία (Self-awareness): Η αυτογνωσία αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αναφέρεται στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε τα δικά μας συναισθήματα, σκέψεις και συμπεριφορές. Η αυτογνωσία δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να έχουν σαφή εικόνα για τον εαυτό τους, να αναγνωρίζουν τις ισχυρές τους πλευρές και τα σημεία που μπορούν να βελτιώσουν. Η αυτογνωσία θεωρείται θεμέλιος λίθος για την ανάπτυξη άλλων πτυχών της συναισθηματικής νοημοσύνης και έχει σημαντική επίδραση στην προσωπική και επαγγελματική επίδοση.

Αυτορρύθμιση (Self-regulation): Η αυτορρύθμιση είναι ένα βασικό στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται και να ελέγχει τα δικά του συναισθήματα, αντιδράσεις και συμπεριφορές. Συμπεριλαμβάνει την ικανότητα να διατηρείται ψύχραιμος και συγκεντρωμένος κατά την αντιμετώπιση προκλήσεων ή στιγμών έντονων συναισθημάτων. Η αυτορρύθμιση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε πολλούς τομείς της ζωής, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής απόδοσης, της προσωπικής ανάπτυξης και των μεταξύ μας σχέσεων. Είναι σημαντική για τη δημιουργία και τη διατήρηση υγιών σχέσεων, την αντιμετώπιση προκλήσεων και την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων.

Κοινωνική Ευαισθησία (Social awareness): Η Κοινωνική Ευαισθησία αποτελεί ένα στοιχείο κλειδί της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις προβληματικές άλλων ανθρώπων. Περιλαμβάνει την ευαισθησία στις κοινωνικές δυναμικές, την ικανότητα αναγνώρισης των συναισθημάτων των άλλων και την ικανότητα αντίληψης του περιβάλλοντος. Η Κοινωνική Ευαισθησία είναι βασική για την ανάπτυξη της επαγγελματικής και προσωπικής απόδοσης, καθώς η ικανότητα να κατανοούμε τους άλλους συνεισφέρει στην αποτελεσματική ηγεσία και στην επίλυση προκλήσεων.

Διαχείριση Σχέσεων (Relationship management): Η Διαχείριση Σχέσεων αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης και αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αντιμετωπίζει και να διαχειρίζεται τις σχέσεις με άλλους ανθρώπους. Συμπεριλαμβάνει διάφορες δεξιότητες που επιτρέπουν τη δημιουργία, τη διατήρηση και την εξέλιξη υγιών σχέσεων, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Στον επαγγελματικό κόσμο, αυτή η ικανότητα είναι καίρια για την αποτελεσματική ηγεσία, την ομαδική εργασία και την επίλυση προκλήσεων στο περιβάλλον της εργασίας.

Συναισθηματική Κοινωνική Δεξιότητα (Emotional Social Skills): Η Συναισθηματική Κοινωνική Δεξιότητα αναφέρεται στη συλλογή δεξιοτήτων που επιτρέπουν σε ένα άτομο να αλληλοεπιδρά με άλλους ανθρώπους με έμφαση στην αντίληψη, την κατανόηση και την αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων, τόσο των δικών του όσο και των άλλων. Οι συναισθηματικές κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν την ικανότητα να επικοινωνεί κανείς αποτελεσματικά, να συνεργάζεται, και να διαχειρίζεται δυσκολίες σε κοινωνικά πλαίσια. Η ανάπτυξη συναισθηματικών κοινωνικών δεξιοτήτων συντελεί στη βελτίωση των επαγγελματικών και προσωπικών σχέσεων, ενισχύει την ηγεσία και συμβάλλει στην ευημερία του ατόμου (Goleman, 1995).

2.5.1 Συναισθηματική Νοημοσύνη και Παρακίνηση

Η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση των εργαζομένων σε πολλά επίπεδα. Η ικανότητα να κατανοεί και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην

εργασιακή απόδοση και την ολοκληρωτική ευημερία. Ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η συναισθηματική νοημοσύνη επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων περιλαμβάνουν:

Αυτογνωσία και Αυτοδιοίκηση: Η αυτογνωσία και η αυτοδιοίκηση αποτελούν δύο βασικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης που συνδέονται με την ικανότητα κατανόησης και διαχείρισης των συναισθημάτων. Εργαζόμενοι που είναι σε θέση να κατανοήσουν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα συναισθήματά τους, μπορεί να έχουν καλύτερο έλεγχο του εαυτού τους και να είναι πιο παρακινημένοι. Η **Αυτογνωσία (Self-Awareness)** αφορά την ικανότητα να κατανοούμε και να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα, δυνάμεις, αδυναμίες, αξίες και στόχους. Η **Αυτοδιοίκηση (Self-Management)** αναφέρεται στην ικανότητα να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα δικά μας συναισθήματα, να ελέγχουμε το άγχος, να αντιμετωπίζουμε αποτελεσματικά τις προκλήσεις και να διατηρούμε ένα υγιές επίπεδο αυτοελέγχου. Και οι δύο αυτές δεξιότητες συνδέονται στενά με την ικανότητα αναγνώρισης και κατανόησης των συναισθημάτων, καθώς και με τη δυνατότητα διαχείρισης τους με συναισθηματική ευφυΐα. Όταν οι άνθρωποι έχουν υψηλό επίπεδο αυτογνωσίας και αυτοδιοίκησης, τότε είναι περισσότερο πιθανό να είναι ευέλικτοι, αποτελεσματικοί και ικανοί να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις της ζωής και της εργασίας τους (Goleman, 1995)

Διαχείριση Στρες και Αντιμετώπιση Δυσκολιών: Η διαχείριση του στρες και η αντιμετώπιση των δυσκολιών αποτελούν σημαντικό κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης. Οι άνθρωποι με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν συχνά καλύτερη ικανότητα να αντιμετωπίζουν το άγχος, να διαχειρίζονται τις πιέσεις και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις δυσκολίες της ζωής. **Αναγνώριση των Συναισθημάτων:** Οι άνθρωποι που έχουν συναισθηματική αυτογνωσία μπορούν να αναγνωρίσουν έγκαιρα τα σημάδια του στρες και να κατανοούν τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις σε διάφορες καταστάσεις. **Αυτοδιοίκηση του Στρες:** Οι άνθρωποι με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το άγχος και το στρες. Μπορεί να περιλαμβάνει την επιλογή υγιών τρόπων αντιμετώπισης, όπως η άσκηση, η χαλάρωση ή η ψυχοθεραπεία. **Ευελιξία και Αντιστοίχιση:** Η ευελιξία είναι σημαντική για την αντιμετώπιση των δυσκολιών. Οι άνθρωποι με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να προσαρμόζονται και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με ευελιξία. **Αναζήτηση**

Υποστήριξης: Η ικανότητα να ζητάμε και να λαμβάνουμε υποστήριξη από άλλους είναι σημαντική. Οι άνθρωποι με καλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να αναγνωρίζουν την ανάγκη για υποστήριξη και να την αναζητούν ενεργά (Goleman, 1998)

Συνολικά, η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν το στρες και τις δυσκολίες με μια ευφυή, υγιή και αποτελεσματική προσέγγιση. Οι εργαζόμενοι που είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις μπορεί να είναι πιο παρακινημένοι να αντιμετωπίσουν νέα έργα και ευκαιρίες.

Επικοινωνία και Σχέσεις: Η καλή επικοινωνία και η ικανότητα να δημιουργούμε θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους είναι σημαντικά στοιχεία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Εργαζόμενοι που είναι καλοί στην κοινωνική διάδραση μπορεί να αισθάνονται περισσότερη υποστήριξη και να κινητοποιούνται από το περιβάλλον εργασίας τους.

Κατανόηση Στόχων και Αξιών: Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τους προσωπικούς τους στόχους και αξίες. Αυτή η κατανόηση μπορεί να ενισχύσει τη σύνδεση με την εργασία και να παρέχει επιπλέον κίνητρο (Salovey, 1990)

2.5.2 Νευρο-γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP)

Ο Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP) είναι ένα σύνολο από συνειδητές και ασυνειδητές δεξιότητες και τεχνικές που αναπτύχθηκαν αρχικά από τους Richard Bandler και John Grinder στα τέλη της δεκαετίας του 1970.

Ο σκοπός του NLP είναι να κατανοήσει και να αναπτύξει τα μοντέλα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, προσφέροντας τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επιτυχή επικοινωνία, προσωπική ανάπτυξη και αλλαγή.

Ορισμένα βασικά στοιχεία του NLP περιλαμβάνουν: **Νευρολογικό Επίπεδο (Neuro):** Ο NLP επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ του νευρικού συστήματος, της γλώσσας και των προτύπων συμπεριφοράς που έχουμε αναπτύξει, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτά επηρεάζουν την επικοινωνία και την αντίληψη μας. **Γλωσσικό Επίπεδο (Linguistic):** Οι δημιουργοί του NLP παρατήρησαν ότι η γλώσσα που

χρησιμοποιούμε αντανακλά τις σκέψεις και τις εμπειρίες μας και επομένως η αλλαγή της γλώσσας μας μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και αντιδρούμε. **Προγραμματισμός (Programming):** Ο προγραμματισμός στο NLP αναφέρεται στις συνήθειες, τα πρότυπα και τις πεποιθήσεις που έχουμε διαμορφώσει και πώς αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας. Οι εφαρμογές του NLP εκτείνονται από τον τομέα της ψυχοθεραπείας και της προσωπικής ανάπτυξης μέχρι τον επαγγελματικό κόσμο, τον αθλητισμό και την εκπαίδευση. Ωστόσο, παρατηρείται και κριτική στην επιστημονική κοινότητα για την έλλειψη επαρκούς επιστημονικής υποστήριξης και την ασάφεια των θεμελιωδών εννοιών του (Bandler, 1979)

2.5.3 Θεωρίες NLP και παρακίνηση στον χώρο εργασίας

Ο Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP) έχει προκαλέσει διάφορες απόψεις και θεωρίες όσον αφορά την επίδρασή του στην παρακίνηση και την επίτευξη στόχων στον χώρο εργασίας. Αν και υπάρχουν υποστηρικτές του NLP που το θεωρούν χρήσιμο εργαλείο για την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, υπάρχουν και κριτικοί που αμφισβητούν την επιστημονική του βάση και αποδοτικότητα.

Οι **υποστηρικτές** του NLP στην εργασία υποστηρίζουν ότι οι τεχνικές του NLP βοηθούν στην αύξηση της αυτογνωσίας, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τα συναισθήματά τους και τους προσανατολίζει προς την προσωπική ανάπτυξη. Υποστηρίζουν επίσης ότι οι τεχνικές τους ενισχύουν την επικοινωνία, βοηθώντας τους ανθρώπους να κατανοούν καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των άλλων και πιστεύουν επίσης ότι, μπορεί να βοηθήσει στον ορισμό και την επίτευξη στόχων, χρησιμοποιώντας τεχνικές προγραμματισμού στόχων.

Οι **κριτικοί** της NLP υποστηρίζουν ότι η έλλειψη επαρκούς επιστημονικής υποστήριξης καθιστά αμφισβητήσιμη την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα των τεχνικών της. Ότι ορισμένοι όροι και έννοιες του NLP είναι ασαφείς και δυσδιάκριτοι, καθιστώντας δύσκολο τον επακριβή και επαληθεύσιμο ορισμό τους και υποστηρίζουν ότι υπάρχει περιορισμένη επιστημονική έρευνα που υποστηρίζει τις διαχρονικές απαιτήσεις του NLP (Wiseman, 2012)

2.5.4 Πως επηρεάζει ο νευρο-γλωσσικός προγραμματισμός (NLP) την παρακίνηση στον χώρο εργασίας.

Ο Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP) μπορεί να επηρεάσει θετικά την παρακίνηση στην εργασία με διάφορους τρόπους. Αν και οι απόψεις σχετικά με το NLP μπορεί να διαφέρουν, ορισμένες από τις δυνητικές επιδράσεις περιλαμβάνουν:

α) Ενίσχυση Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ): Ο NLP επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ της γλώσσας, των σκέψεων και της συμπεριφοράς. Οι εργαζόμενοι που εκπαιδεύονται σε NLP μπορεί να αναπτύξουν μεγαλύτερη ευαισθησία στα δικά τους συναισθήματα και στα συναισθήματα των άλλων, βοηθώντας έτσι στην ενίσχυση της ΣΝ.

β) Καλύτερη Επικοινωνία: Ο NLP προάγει την αντίληψη των προτύπων γλωσσικής επικοινωνίας. Μέσω της βελτιωμένης κατανόησης της γλώσσας και της ικανότητας να προσαρμόζουμε την επικοινωνία μας, οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικοί στην επικοινωνία τους με συναδέλφους, πελάτες και ανώτερους. Μελετώντας τη γλώσσα του άλλου, μπορούμε να ενισχύσουμε την κατανόηση και την αποτελεσματική επικοινωνία.

γ) Τεχνικές Προγραμματισμού Στόχων: Οι τεχνικές προγραμματισμού στόχων του NLP μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να ορίσουν σαφείς στόχους και να επικεντρωθούν σε αυτούς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συγκέντρωση στα επαγγελματικά τους καθήκοντα.

δ) Διαχείριση Στρες και Αντιμετώπιση Δυσκολιών: Οι τεχνικές του NLP μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση του στρες και των δυσκολιών. Εργαζόμενοι που έχουν εκπαιδευτεί σε NLP μπορεί να αναπτύξουν αποτελεσματικές τεχνικές αντιμετώπισης του στρες και ενίσχυσης της ανθεκτικότητάς τους.

ε) Αυτογνωσία και Αυτοδιοίκηση: Ο NLP προωθεί την αυτογνωσία, που είναι κρίσιμη για την αυτοδιοίκηση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν μια καλύτερη κατανόηση του εαυτού τους και να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις συναισθηματικές τους αντιδράσεις (Bandler, 1979)

2.5.5 Εργαλεία κι εφαρμογή NLP

Ο Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP) χρησιμοποιεί διάφορα **εργαλεία** και **τεχνικές** για την ανάλυση και τη βελτίωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επικοινωνίας.

Ορισμένα από τα κύρια εργαλεία περιλαμβάνουν: **α) Μοντελοποίηση:** Η μοντελοποίηση είναι το εργαλείο με το οποίο προσπαθεί να αναλύσει τις επιτυχημένες συμπεριφορές, σκέψεις και προτεραιότητες επιτυχημένων ανθρώπων. Αυτή η μοντελοποίηση χρησιμοποιείται για να δημιουργήσει τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν από άλλους. **β) Γλωσσική Ανάλυση:** Η γλωσσική ανάλυση επικεντρώνεται στην αναγνώριση των λέξεων, των φράσεων και των προτάσεων που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι και πώς αυτές μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά. **γ) Αναστοχασμός:** Ο αναστοχασμός είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναλύσουν και να αντιμετωπίσουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους. **δ) Τεχνικές Προγραμματισμού Στόχων:** Ο NLP χρησιμοποιεί τεχνικές προγραμματισμού στόχων για να βοηθήσει τους ανθρώπους να ορίσουν σαφείς στόχους και να επικεντρωθούν στην επίτευξή τους. **ε) Αντιμετώπιση Φόβων και Φοβίων:** Ο NLP παρέχει τεχνικές για την αντιμετώπιση φόβων και φοβιών, επιτρέποντας στους ανθρώπους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα δυσάρεστες καταστάσεις. **στ) Τεχνικές Ευαισθητοποίησης στη Γλώσσα:** Ο NLP διδάσκει τεχνικές που ενισχύουν την ευαισθησία στη γλώσσα και την ικανότητα να επικοινωνεί κάποιος αποτελεσματικά. **ζ) Αναγνώριση Προτύπων:** Ο NLP επικεντρώνεται στην αναγνώριση προτύπων συμπεριφοράς, σκέψης και γλώσσας που μπορούν να επηρεάσουν την επικοινωνία και τη συμπεριφορά. (Bandler,1979)

Η **εφαρμογή** του Νευρο-Γλωσσικού Προγραμματισμού (NLP) μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες του ατόμου ή του οργανισμού που το χρησιμοποιεί. **α) Προσωπική Ανάπτυξη:** Πολλοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τον NLP για προσωπική ανάπτυξη. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση τεχνικών ορισμού στόχων, αλλαγής πεποιθήσεων και ανάπτυξης ευαισθησίας στη γλώσσα και τα συναισθήματα. **β) Επικοινωνία και Διαπροσωπικές Σχέσεις:** Στον επαγγελματικό χώρο, ο NLP μπορεί να εφαρμοστεί για τη βελτίωση της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν πώς να προσαρμόζουν τη γλώσσα τους για αποτελεσματική επικοινωνία. **γ) Διοίκηση και Ηγεσία:** Στον τομέα της διοίκησης και της ηγεσίας, ο NLP μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, τη διαχείριση ομάδων και την καθοδήγηση των

ανθρώπων προς την επίτευξη κοινών στόχων. **δ) Εκπαίδευση:** Στον τομέα της εκπαίδευσης, ο NLP μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας, τη διαχείριση της τάξης και την ενθάρρυνση της μάθησης. **ε) Ψυχοθεραπεία:** Στον τομέα της ψυχοθεραπείας, ο NLP μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αντιμετώπιση φοβιών, άγχους και άλλων ψυχολογικών προβλημάτων (Passmore, 2010)

2.6 Συμπερασματικά

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ο NLP προωθεί τη βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας των εργαζομένων, βοηθώντας στην κατανόηση και τη σαφή επικοινωνία των ιδεών και των σκέψεών τους.

Οι τεχνικές του NLP ενισχύουν την αυτογνωσία, την αυτοπεποίθηση και τις προσωπικές δεξιότητες των εργαζομένων. Του παρέχουν εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση του στρες στον εργασιακό χώρο. Τον βοηθούν στην ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης, βελτιώνοντας την αντίληψη και τη διαχείριση των συναισθημάτων του. Προσφέρουν τεχνικές για τον καθορισμό και την επίτευξη σαφών στόχων, βοηθώντας στην αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ενθαρρύνουν την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων, επιτρέποντας στους εργαζομένους να οδηγούν και να επηρεάζουν θετικά το περιβάλλον εργασίας.

Συνολικά, ο NLP μπορεί να αποτελέσει έναν χρήσιμο πόρο για την επαγγελματική ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Ωστόσο, η επιτυχία της εφαρμογής του εξαρτάται από τη σωστή υλοποίηση και τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

3ο Κεφάλαιο

3. Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Η ιδέα της επιστημονικής μεθόδου δεν έχει ακόμη επιλυθεί, καθώς όλοι οι επιστήμονες αναγνωρίζουν ότι αυτό που θεωρείται επιστημονική έρευνα επηρεάζεται από τον πολλαπλασιασμό διαφορετικών φιλοσοφικών εννοιών με την πάροδο του χρόνου. Η αρχική έννοια της επιστήμης είχε ως φιλοσοφικό θεμέλιο τον θετικισμό, ο οποίος πίστευε ότι η αληθινή γνώση μπορούσε να επιτευχθεί μόνο μέσω της συλλογής δεδομένων που ήταν αντιληπτά από τις αισθήσεις και είχαν τη δυνατότητα να μετρηθούν, ενώ τα κοινωνικά φαινόμενα αποδίδονταν σε ενέργειες που ήταν παρατηρήσιμες. (Creswell, 2018). Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επίτευξη της αντικειμενικότητας, της συνέπειας των αποδείξεων και της ικανότητας πρόβλεψης φαινομένων. Ως αποτέλεσμα, η επιστήμη θεωρείται ότι είναι ξεχωριστή από τις αξίες, ενώ η μέτρηση της πραγματικότητας είναι αντικειμενική (Robson & McCartan, 2016).

Ωστόσο, επειδή η θετικιστική παράδοση προήλθε από τις φυσικές επιστήμες, αρχικά θεωρήθηκε ακατάλληλη για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κοινωνικών φαινομένων, επειδή δεν έλαβε υπόψη το κοινωνικό πλαίσιο γύρω από το γεγονός και την εξέλιξη του φαινομένου, αυτό προκάλεσε έλλειψη κατανόησης σχετικά με το χαρακτηριστικά του γεγονότος, που οδήγησαν στην παραγωγή κατακερματισμένης γνώσης. Επιπλέον, ο θετικισμός φάνηκε να αγνοεί τη μοναδική φύση των ανθρώπων, με βάση την υπόθεση ότι η πραγματικότητα δημιουργείται από τους ανθρώπους και δεν μπορεί να μελετηθεί μέσω των φυσικών επιστημών (Neuman, 2013). Αντίθετα, η θετικιστική προσέγγιση έχει επικριθεί για την υπερβολική εστίασή της στην επίτευξη αντικειμενικότητας και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων, γεγονός που οδήγησε στην παραμέληση της μοναδικής εμπειρίας και στην έλλειψη βάθους και πλούτου. Επικρίθηκε επίσης για την προσπάθεια του ερευνητή να είναι αντικειμενικός, όπως συμβαίνει με όλες τις έρευνες, επειδή θεωρείται ότι οι ανθρώπινες

αλληλεπιδράσεις συνδέονται εγγενώς με τα φαινόμενα και ότι δεν είναι δυνατό να διαχωριστούν τα δεδομένα από τις αξίες που έχουν οι άνθρωποι. (Creswell, 2018).

Ως απάντηση στον θετικισμό, προέκυψε το ερμηνευτικό παράδειγμα, αυτό το παράδειγμα βασίζεται στην υπόθεση ότι η μοναδική πραγματικότητα που αντιλαμβάνεται κάθε άτομο είναι η πραγματική. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το επίκεντρο είναι η εμπειρία του ατόμου, η παραγωγή και η αναπαραγωγή φαινομένων, η οποία παράγει νέες ιδέες συνδυάζοντας συνεχώς την εμπειρία και τις εννοιολογικές έννοιες. Ως αποτέλεσμα, η ερμηνευτική φιλοσοφική προσέγγιση έχει ως αποτέλεσμα την ευελιξία της συλλογής δεδομένων και την επίγνωση του κοινωνικού πλαισίου μέσα στο οποίο συμβαίνουν τα γεγονότα (Robson & McCartan, 2016). Ως εκ τούτου, τα δεδομένα εξετάζονται ολιστικά, στόχος είναι η κατανόηση της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσω της συλλογής ποιοτικών δεδομένων. Γι' αυτό η έρευνα που βασίζεται στον ερμηνευτισμό είναι νατουραλιστική, επαγωγική και ολιστική, εστιάζει στην πυκνή καταγραφή των φαινομένων και εστιάζει στις κοινωνικές διαδικασίες και τις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις που συμβαίνουν σε αυτά. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο ερευνητής έχει άμεση επαφή με τους συμμετέχοντες και μοιράζεται προσωπικά στοιχεία για να τους κατανοήσει και τα συμφραζόμενά τους. Επιπλέον, δείχνει συμπάθεια και αναγνωρίζει την επίδραση των αξιών του στην ανάλυση των πληροφοριών. Επιπλέον, η έρευνα σχεδιάζεται ως μια δυναμική διαδικασία με ευέλικτο σχεδιασμό, όσο και γνήσια, αφού οι συνθήκες δεν είναι προκαθορισμένες (Neuman, 2013).

Φυσικά, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η ποιοτική έρευνα έχει επίσης επικριθεί για έλλειψη ποικιλομορφίας και υψηλότερο βαθμό μεροληψίας, το δείγμα που χρησιμοποιεί είναι συνήθως μικρό και δεν αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό ως σύνολο, τα αποτελέσματα της μελέτης της κατά συνέπεια αφορούν μόνο το δείγμα. Επικρίθηκε επίσης για την έλλειψη δυνατότητας αναπαραγωγής, καθώς άλλοι επιστήμονες θα μπορούσαν να παράγουν διαφορετικά αποτελέσματα εάν μελετούσαν το ίδιο φαινόμενο με διαφορετικό τρόπο, παρά το γεγονός ότι εμπλέκονται οι ίδιοι συμμετέχοντες. Επιπλέον, έχει διατυπωθεί κριτική ότι δεν είναι δυνατός ο εντοπισμός αιτιακών σχέσεων, γεγονός που αποκλείει τη δυνατότητα για προβλέψεις (Creswell, 2018). Όπως ήταν αναμενόμενο, και οι δύο επιστημονικές προσεγγίσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ως αποτέλεσμα, ο ερευνητής πρέπει τελικά να επιλέξει το είδος της

μεθοδολογίας έρευνας που συνάδει με τους ερευνητικούς στόχους και τα ερωτήματά του.

Ο σκοπός την έρευνας είναι να διερευνηθούν τα κίνητρα της απόδοσης των οργανισμών σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων.

Με βάση τον σκοπό προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται την καριέρα τους και τον εαυτό τους μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι;
2. Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους οι συμμετέχοντες;
3. Ποια είναι τα κίνητρα των εργαζομένων;

3.2 Ερευνητικός σχεδιασμός

3.2.1. Ερευνητική μέθοδος

Στηριζόμενη η ερευνήτρια στον σκοπό της έρευνας που είχε ως διερεύνηση τα κίνητρα απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς, θεώρησε ότι το πιο σωστό είδος έρευνας που έπρεπε να υλοποιήσει ήταν η ποσοτική έρευνα, αφού είχε ως σκοπό να διερευνήσει τις απόψεις των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα και να δημιουργηθεί ένα γενικό συμπέρασμα για το υπό εξέταση θέμα (Adams, 2014). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, η οποία κρίνεται σκόπιμο όταν το αντικείμενο της έρευνας είναι η περιγραφή συμπεριφορών, στάσεων, απόψεων και προσδοκιών σχετικά με ένα θέμα, προσωπικά χαρακτηριστικά, ο ορισμός του υποκειμένου και οι γνώσεις σχετικά με ένα θέμα, και επομένως θεωρήθηκε ότι είναι συνεπής με την παρούσα έρευνα (Creswell, 2018). Τα κύρια οφέλη της ποσοτικής έρευνας περιλαμβάνουν την ευκολία και την ταχύτητα διεξαγωγής της, καθώς και την ικανότητα συλλογής μεγάλου όγκου πληροφοριών από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων και στη συνέχεια γενίκευσης των πληροφοριών χωρίς να απαιτείται ειδική εμπειρία ερευνητή ή υψηλό κόστος. Αντίθετα, η ποσοτική είναι επιρρεπής στον κίνδυνο δειγματοληπτικού λάθους, καθώς και σε χαμηλό ποσοστό απόκρισης, αυτά τα ζητήματα έχουν επίδραση στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων (Robson & McCartan, 2016). Ωστόσο, επειδή η έρευνα έρευνας διευκολύνει τον εντοπισμό

κανονικοτήτων, συσχετισμών και διαφορών, θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή έρευνας για την παρούσα μελέτη (Neuman, 2013).

3.2.2. Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιείται σε μια έρευνα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας, καθώς επηρεάζει το είδος των δεδομένων που συλλέγονται και τη φύση της έρευνας. Ως αποτέλεσμα, στην ποιοτική έρευνα, η συνέντευξη χρησιμοποιείται συνήθως ως εργαλείο έρευνας, κατά τη διάρκεια της οποίας επιτρέπεται στους συμμετέχοντες να περιγράψουν τις εμπειρίες τους. Στην ποσοτική έρευνα, συνήθως χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο, κατά το οποίο αξιολογούνται και συγκρίνονται οι μεταβλητές που ενδιαφέρουν τον ερευνητή (Robson & McCartan, 2016). Ως αποτέλεσμα, ο πρωταρχικός στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση των κινήτρων απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς, για την συλλογή των δεδομένων το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται συχνά στην ποσοτική έρευνα, επειδή επιτρέπει στον ερευνητή να συλλέγει αριθμητικά δεδομένα από πολλούς συμμετέχοντες με γρήγορο και συνοπτικό τρόπο. Αντίθετα, τα ερωτηματολόγια έχουν τον κίνδυνο χαμηλών ποσοστών ανταπόκρισης, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα της έρευνας (Creswell, 2018). Για να παρακάμψουν αυτόν τον κίνδυνο, οι ερευνητές χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, συμπεριλαμβανομένης της δημιουργίας ενός σχετικά σύντομου, απλού και κατανοητού ερωτηματολογίου που δεν αποξενώνει τους ερωτηθέντες, καθώς και τη χρήση ερωτήσεων που είναι σύντομες, συνοπτικές, κατανοητές και κατάλληλες, που δεν σέβονται τους ερωτηθέντες. ούτως ή άλλως, προάγουν τις διακρίσεις, ούτε είναι ενοχλητικές (Robson & McCartan, 2016), όπως συνέβη στην παρούσα μελέτη. Επίσης, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε σε πιλοτική βάση, κάτι που οδήγησε σε απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις στο σχεδιασμό, οι οποίες ήταν κατάλληλες και κατανοητές (Adams, 2014).

Οι βασικοί τύποι ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται σε ένα ερωτηματολόγιο είναι οι ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου. Το πρώτο είδος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφήνουν ελευθερία στον ερωτώμενο να διατυπώσει τη δική του προσωπική άποψη,

χωρίς να δεσμεύεται από προκαθορισμένες απαντήσεις που έχει σκεφτεί ο ερευνητής. Αυτός ο τύπος ερωτήσεων προτιμάται όταν ο ερευνητής θέλει να συγκεντρώσει πληροφορίες για τις προσωπικές απόψεις των ερωτώμενων ή όταν δεν έχει επαρκή πληροφόρηση για το θέμα υπό διερεύνηση (Neuman, 2013), πράγμα που δεν ίσχυε στην παρούσα έρευνα. Από την άλλη, οι ανοικτές ερωτήσεις έχουν το μειονέκτημα ότι χαρακτηρίζονται από υποκειμενικότητα στην ερμηνεία τους, απαιτούν χρονοβόρα επεξεργασία ενώ συχνά αφήνονται αναπάντητες ή απαντώνται με τρόπο πολύ σύντομο (Adams, 2014). Αντίθετα, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου που συνοδεύονται από ένα προκατασκευασμένο σύνολο απαντήσεων από το οποίο επιλέγει ο ερωτώμενος ερμηνεύονται εύκολα (Creswell, 2018), γι' αυτό και είχαν τη μεγαλύτερη σημασία για αυτήν την έρευνα. Τελικά, το ερωτηματολόγιο διεξήχθη με ηλεκτρονικά μέσα και δημιουργήθηκε μέσω της φόρμας Microsoft.

Το τελικό ερωτηματολόγιο περιείχε 3 μέρη. Στο πρώτο μέρος ζητούνταν γενικές πληροφορίες και τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, το οποίο αποτελείται από 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 2 υποενότητες. Η πρώτη υποενότητα την καριέρα και τους εργαζόμενους μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και αποτελείται από 7 δηλώσεις, οι οποίες απαντώνται με την βοήθεια της 5/βάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα – 5: Συμφωνώ απόλυτα). Η δεύτερη υποενότητα εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και αποτελείται 11 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες απαντώνται με την βοήθεια της 5/βάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα – 5: Συμφωνώ απόλυτα). Τέλος η τρίτη ενότητα εξετάζει τα κίνητρα των εργαζομένων και αποτελείται από 9 δηλώσεις, οι οποίες απαντώνται με την βοήθεια της 5/βάθμιας κλίμακας Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα – 5: Συμφωνώ απόλυτα). Ακόμα στην ενότητα αυτή υπάρχει μία ενότητα που δείχνει την σημαντικότητα των κινήτρων και μία ανάπτυξης που αναφέρεται στο τι αποτελεί κίνητρο απόδοσης για αυτούς.

3.2.3. Δείγμα – δειγματοληψία

Η δειγματοληπτική έρευνα είναι η πράξη επιλογής ενός υποσυνόλου ατόμων από έναν μεγαλύτερο πληθυσμό, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με ή χωρίς πιθανότητα. Η δειγματοληψία πιθανοτήτων είναι η διαδικασία επιλογής ενός τυχαίου δείγματος που αντιπροσωπεύει την ποικιλομορφία και τη γενίκευση του πληθυσμού. Ωστόσο, η

τυχαία δειγματοληψία δεν είναι πάντα δυνατή, επειδή ο πληθυσμός μπορεί να μην είναι καλά καθορισμένος ή κατανεμημένος αρκετά μακριά, αυτό οδηγεί σε ένα δείγμα που δεν μπορεί να επιλεγεί ή να προσεγγιστεί από τον ερευνητή (Neuman, 2013). Εξαιτίας αυτού, οι ερευνητές συχνά χρησιμοποιούν μη τυχαία δειγματοληψία, η πιο κοινή μορφή δειγματοληψίας είναι η δειγματοληψία ευκαιρίας. Αυτό διευκολύνει την επιλογή ενός δείγματος που είναι απλό στην εκτέλεση και γρήγορη ανάκτηση, καθώς επιλέγονται οι συμμετέχοντες που είναι εύκολα προσβάσιμοι και διαθέσιμοι στον ερευνητή (Robson & McCartan, 2016). Παρά την αντίληψη ότι η δειγματοληψία ευκαιρίας αποτελείται από κάθε είδους μεροληψία (Creswell, 2018), αυτό δεν είναι αλήθεια, καθώς δεν επιτρέπει να γίνουν γενικεύσεις, τα άτομα που ήταν διαθέσιμα και πρόθυμα να συμμετάσχουν στην έρευνα επιλέχθηκαν από ο ερευνητής με την δειγματοληψία ευκολίας. Το σύνολο του δείγματος αποτελείται από 129 άτομα.

3.3. Διαδικασίες έρευνας

3.3.1. Συλλογή δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων, μεταδόθηκε διαδικτυακά στους συμμετέχοντες μέσω μηνύματος που στάλθηκε από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε όλους τους εργαζόμενους της εταιρίας. Το δείγμα επιλέχτηκε γιατί ο οργανισμός βρίσκεται σε φάση αναδιαμόρφωσης των εσωτερικών του μηχανισμών και προσαρμογής των κινήτρων ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή απόδοση των εργαζομένων.

Η εταιρία αφορά ελεγκτικό οργανισμό που διαχειρίζεται δράσεις κρατικών ενισχύσεων, είναι αστική μη κερδοσκοπική που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και η ονομασία της θα κρατηθεί μυστική καθώς ήταν ο μοναδικός όρος που έθεσαν για να διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους. Στο σύνολό της η εταιρία απασχολεί 187 εργαζομένους εκ των οποίων απάντησαν οι 129 στο ερωτηματολόγιο. Η έρευνα διεξήχθη από τον Νοέμβριο του 2023 έως τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους σε διάστημα 15 ημερών, διάστημα στο οποίο συμπληρώθηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Οι πληροφορίες οργανώθηκαν και υποβλήθηκαν στο πρόγραμμα SPSS προκειμένου να διευκολυνθεί η στατιστική επεξεργασία, ανάλυση και εξαγωγή.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό, τη χρησιμότητα και τον στόχο της συμπλήρωσής του. Επίσης, ενημερώθηκαν για την τήρηση απόλυτης εχεμύθειας και

ανωνυμίας και τους επισημάνθηκε η αναγκαιότητα για το όσο το δυνατόν ειλικρινέστερων απαντήσεων.

3.3.2. Στατιστική ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS για να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών και να εντοπιστούν συσχετίσεις και διαφορές. Χρησιμοποιήθηκαν συχνότητες και ποσοστά για την περιγραφή των μεταβλητών, ενώ για συγκρίσεις χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ANOVA.

3.4 Ηθικές εκτιμήσεις

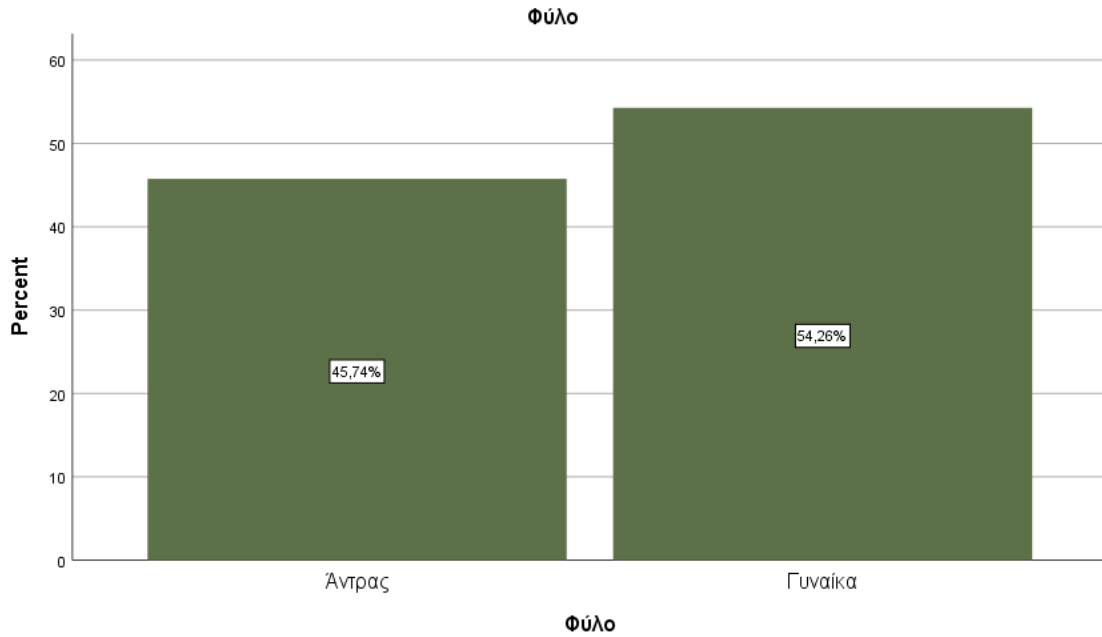
Η έρευνα ακολούθησε τις αρχές της ηθικής ηθικής της έρευνας. Ως αποτέλεσμα, πριν από τη διανομή των ερωτηματολογίων, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας καθώς και για το δικαίωμα να αρνηθούν τη συμμετοχή εάν το επιλέξουν, χωρίς να χρειαστεί να πληρώσουν κανένα κόστος. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ενημερωμένη συγκατάθεση και η συμμετοχή ήταν εθελοντική. Επίσης, η έρευνα ήταν ανώνυμη και εμπιστευτική, καθώς τα στοιχεία ταυτοποίησης των συμμετεχόντων δεν ζητήθηκαν ή αποκαλύφθηκαν με οποιονδήποτε τρόπο, τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της μελέτης. Τελικά, ο ερευνητής ήταν ειλικρινής καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας και της παρουσίασης των αποτελεσμάτων. Αυτά τα αποτελέσματα δεν άλλαξαν με κανέναν τρόπο (Robson & McCartan, 2016).

3.5 Αποτελέσματα

Ενότητα Α: Δημογραφικά στοιχεία

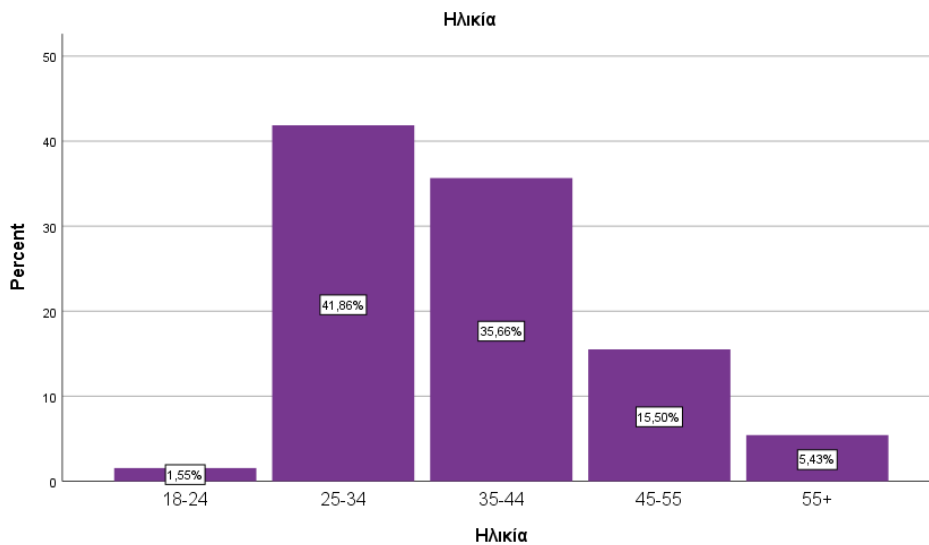
Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν 129 εργαζόμενοι, όπου οι περισσότεροι ήταν γυναίκες (N=70, 54.3%) και το 45.7% αυτών ήταν άντρες.

Διάγραμμα 1: Φύλο



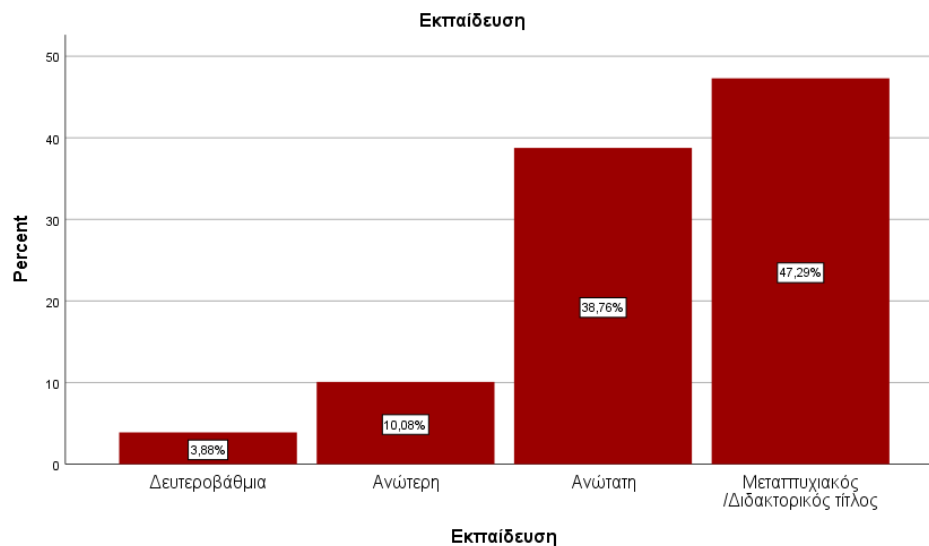
Από το **διάγραμμα 2** προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν ηλικία από 25 – 34 ετών (N=54, 41.9%). Το 35.7% των συμμετεχόντων είχαν ηλικία από 35 – 44 ετών, το 15.5% αυτών είχαν ηλικία από 45 – 55 ετών, το 5.4% αυτών είχαν ηλικία είχαν ηλικία πάνω από 55 ετών και το 1.6% αυτών είχαν ηλικία από 18 – 24 ετών.

Διάγραμμα 2: Ηλικία



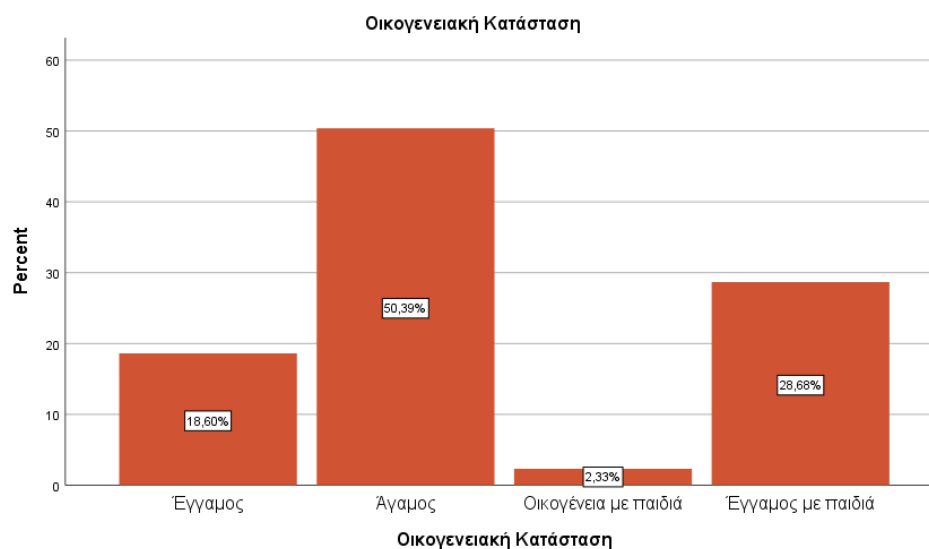
Στο **διάγραμμα 3** προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού – Διδακτορικού τίτλου, το 10.1% αυτών ήταν απόφοιτοι ανώτερης σχολής και το 3.9% αυτών ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 3: Εκπαίδευση



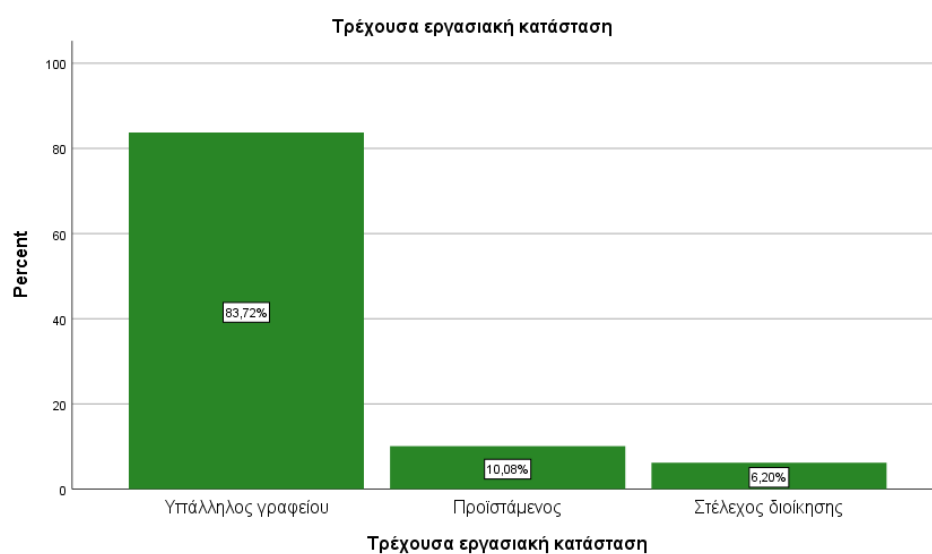
Από το **διάγραμμα 4** προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν άγαμοι (N=65, 50.4%). Το 28.7% των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι με παιδιά, το 18.6% αυτών ήταν έγγαμοι και το 2.3% αυτών ανήκαν σε οικογένεια με παιδιά.

Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση



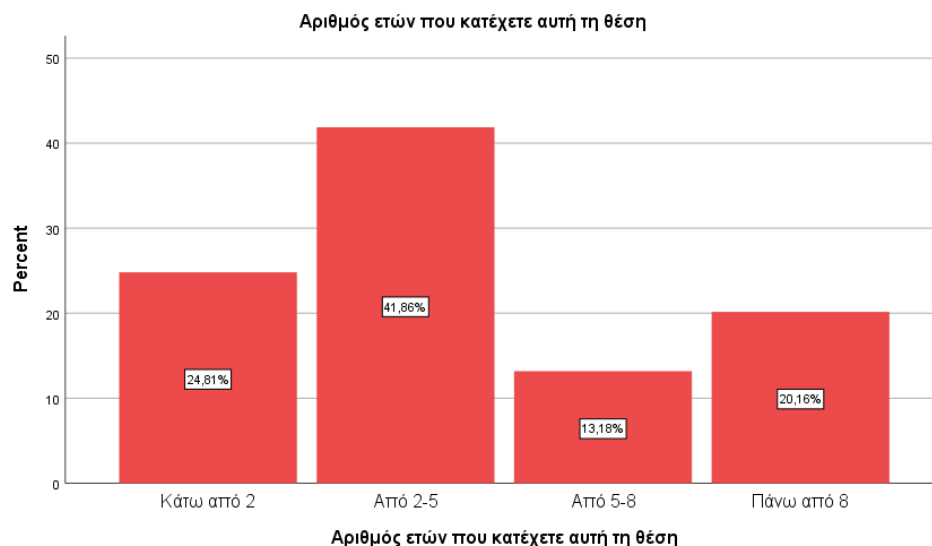
Από το **διάγραμμα 5** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται ως υπάλληλοι γραφείου (N=108, 83.7%). Το 10.1% αυτών είναι προϊστάμενοι και το 6.2% αυτών είναι στελέχη διοίκησης.

Διάγραμμα 5: Τρέχουσα εργασιακή κατάσταση



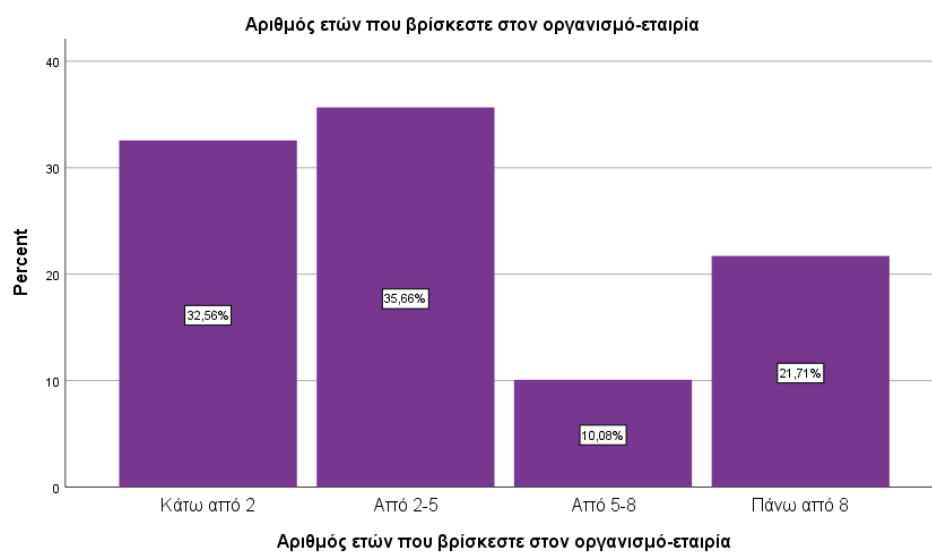
Στο **διάγραμμα 6** παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται σε αυτή την θέση από 2 – 5 έτη (N=54, 41.9%). Το 24.8% των εργαζομένων βρίσκονται σε αυτή την θέση κάτω από 2 έτη, το 20.2% αυτών βρίσκονται σε αυτή την θέση πάνω από 8 έτη και το 13.2% αυτών βρίσκονται σε αυτή την θέση από 5 – 8 έτη.

Διάγραμμα 6: Αριθμός ετών που κατέχουν αυτή την θέση



Από το **διάγραμμα 7** προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρεία από 2 – 5 έτη (N=46, 35.7%). Το 32.6% των συμμετεχόντων βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρεία κάτω από 2 έτη, το 21.7% των εργαζομένων βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρεία πάνω από 6 έτη και το 10.1% αυτών βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρεία από 5 – 8 έτη.

Διάγραμμα 7: Αριθμός ετών που βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρεία



Ενότητα Β: Ερευνητικά ερωτήματα

Από τον **πίνακα 1** προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν απόλυτα πως δεν σκέφτονται συχνά την επαγγελματική τους εξέλιξη (N=45, 34.9%). Ακόμα από τον ακόλουθο πίνακα προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως τα άτομα που εργάζονται στην ίδια εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με αυτούς (N=51, 39.5%). Επίσης από τον ακόλουθο πίνακα προέκυψε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν εν μέρει πως με τα δεδομένα των απαιτήσεων που έχει η δουλειά τους αναρωτιόνται εάν παίρνουν πίσω λιγότερα από όσα δίνουν (N=60, 46.5%), πως νιώθουν ότι οι στενοί συνεργάτες – συνάδερφοι νοιάζονται για αυτούς (N=58, 45%), πως έχουν δημιουργήσει ένα πλάνο για την εξέλιξή τους σε αυτή τη δουλειά (N=53, 41.1%), πως έχουν μεγάλη σημασία για αυτούς το να παραμείνουν στον οργανισμό (N=45, 34.9%) και πως έχουν ταυτίσει με τις επιδιώξεις της εταιρείας στην οποία εργάζονται (N=37, 28.7%).

Πίνακας 1: Η καριέρα και οι εργαζόμενοι μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον

	Διαφωνώ Απόλυτα		Διαφωνώ εν μέρει		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ εν μέρει		Συμφωνώ απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Δεδομένων των απαιτήσεων που έχει η δουλειά μου, αναρωτιέμαι εάν παίρνω πίσω λιγότερα από όσα δίνω.	6	4,7 %	6	4,7%	25	19,4 %	60	46,5 %	32	24,8 %
Δε σκέφτομαι συχνά την επαγγελματική μου εξέλιξη.	45	34,9 %	4	31,8 %	19	14,7 %	19	14,7 %	5	3,9 %
Έχω δημιουργήσει ένα πλάνο για την εξέλιξή μου σ' αυτή τη δουλειά.	9	7%	1	10,9 %	39	30,2 %	53	41,1 %	14	10,9 %
Έχω ταυτιστεί με τις επιδιώξεις της εταιρείας στην οποία εργάζομαι.	5	3,9 %	2	15,5 %	32	24,8 %	37	28,7 %	35	27,1 %
Τα άτομα που εργάζονται στην ίδια	14	10,9 %	3	27,9 %	51	39,5 %	24	18,6 %	4	3,1 %

εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με εμένα.										
Νιώθω ότι οι στενοί συνεργάτες/συνάδελφοι νοιάζονται για μένα.	3	2,3 %	9	7%	36	27,9 %	58	45 %	23	17,8 %
Έχει μεγάλη σημασία για μένα το να παραμείνω στον οργανισμό.	8	6,2 %	7	5,4%	29	22,5 %	45	34,9 %	40	31%

Στον **πίνακα 2** παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην ηλικία των εργαζομένων και στον βαθμό συμφωνίας των δηλώσεων που αναφέρονται στην καριέρα και στους εργαζόμενους μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ηλικία των εργαζομένων και στο ότι έχουν ταυτιστεί με τις επιδιώξεις της εταιρείας στην οποία εργάζονται ($F_{4,128} = 2.645, p < 5\%$). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που έχουν ηλικία πάνω από 55 έτη συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έχουν ταυτιστεί με τις επιδιώξεις της εταιρείας στην οποία εργάζονται συγκριτικά με αυτούς που έχουν ηλικία 18 – 24 ετών κάτι που δείχνει ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι έχουν επιλέξει πιο συνειδητά την επαγγελματική τους σταδιοδρομία σε σχέση με τους νεαρότερους σε ηλικία συναδέρφους τους, οι οποίοι εισέρχονται τώρα στον επαγγελματικό στίβο.

Επίσης από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ηλικία των εργαζομένων και στο ότι τα άτομα που εργάζονται στην ίδια την εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με αυτούς ($F_{4,128} = 2.895, p < 5\%$). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που έχουν ηλικία πάνω από 55 ετών συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι τα άτομα που εργάζονται στην ίδια την εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με αυτούς συγκριτικά με αυτούς που έχουν ηλικία 18 – 24 ετών. Από αυτό μπορεί να συμπεράνει κάποιος ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι μπορεί να μην έχουν τόσο μεγάλη τριβή με τους μικρότερης ηλικίας συναδέρφους τους και να μην αντιλαμβάνονται την έλλειψη συνειδητής επιλογής στην απόκτηση της θέσης εργασίας από τους μικρότερους σε ηλικία συναδέρφους τους.

Τέλος, από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ηλικία των εργαζομένων και στο ότι έχει μεγάλη σημασία για τους εργαζόμενους το να παραμείνουν στον οργανισμό ($F_{4,128} = 3.165, p < 5\%$). Συγκεκριμένα

οι εργαζόμενοι που έχουν ηλικία πάνω από 55 ετών συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έχει μεγάλη σημασία για τους εργαζόμενους το να παραμείνουν στον οργανισμό συγκριτικά με αυτούς που έχουν ηλικία 25 – 34 ετών. Κάτι που αναδεικνύει ότι η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο στη διάθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό ή να δοκιμάσουν να βρουν άλλη επαγγελματική στέγη και προφανώς ταυτίζεται και με τα ανωτέρω ευρήματα που έχουν να κάνουν με την ταύτιση των εργαζομένων με τους σκοπούς της εταιρίας αλλά και την ταύτιση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Πίνακας 2: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην ηλικία των εργαζομένων και στον βαθμό συμφωνίας των δηλώσεων που αναφέρονται στην καριέρα και στους εργαζόμενους μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Δεδομένων των απαιτήσεων που έχει η δουλειά μου, αναρωτιέμαι εάν παίρνω πίσω λιγότερα από όσα δίνω.	Between Groups	7,148	4	1,787	1,791	,135
	Within Groups	123,751	124	,998		
	Total	130,899	128			
Δε σκέφτομαι συχνά την επαγγελματική μου εξέλιξη.	Between Groups	12,711	4	3,178	2,365	,057
	Within Groups	166,638	124	1,344		
	Total	179,349	128			
Έχω δημιουργήσει ένα πλάνο για την εξέλιξή μου σε αυτή τη δουλειά.	Between Groups	5,312	4	1,328	1,219	,306
	Within Groups	135,076	124	1,089		
	Total	140,388	128			
Έχω ταυτιστεί με τις επιδιώξεις της εταιρείας της εταιρείας στην οποία εργάζομαι.	Between Groups	13,444	4	3,361	2,645	,037
	Within Groups	157,595	124	1,271		

	Total	171,039	128			
Τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με εμένα.	Between Groups	10,596	4	2,649	2,895	,025
	Within Groups	113,466	124	,915		
	Total	124,062	128			
Νιώθω ότι οι στενοί συνεργάτες/συνάδερφοι νοιάζονται για μένα.	Between Groups	3,105	4	,776	,904	,464
	Within Groups	106,492	124	,859		
	Total	109,597	128			
Έχει μεγάλη σημασία για μένα το να παραμείνω στην εταιρεία.	Between Groups	15,134	4	3,784	3,165	,016
	Within Groups	148,214	124	1,195		
	Total	163,349	128			

Από τον **πίνακα 3** προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν απόλυτα πως μετάβαση στον τόπο εργασίας τους είναι καθημερινό πρόβλημα και επηρεάζει αρνητικά τη διάθεσή τους (N=41, 31.8%). Ακόμα από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαφωνούν εν μέρει πως η αμοιβή τους ανταποκρίνεται στην εργασία που προσφέρουν (N=47, 36.4%) και πως η εργασία τους προσφέρει πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (N=41, 31.8%). Επίσης από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως θεωρούν ότι αμείβονται λιγότερο σε σύγκριση με συναδέρφους τους που διαθέτουν τα ίδια προσόντα (N=47, 36.4%). Επιπρόσθετα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν εν μέρει πως η εργασία τους εξασφαλίζει το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που είναι αναγκαίο για να αποδώσουν επαρκώς (N=55, 42.6%), πως πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία τους είναι πιεστικά και δημιουργούν άγχος (N=54, 41.9%), πιστεύουν ότι η εργασία τους έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα (N=45, 34.9%), στην εργασία τους ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και επικροτούνται οι νέες ιδέες (N=45, 34.9%) και πως η εταιρεία όπου εργάζονται δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για ζητήματα ασφάλισης των εργαζομένων (σύνταξη, υγεία κ.α) (N=39, 30.2%). Τέλος οι

περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως θα ήθελαν να επιμορφώνονται συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό μου τομέα (N=68, 52.7%) και πως είναι ευχαριστημένοι από την κοινωνική πολιτική της εταιρείας όπου εργάζομαι (άδειες, επιδόματα) (N=58, 45%).

Πίνακας 3: Εργασιακή ικανοποίηση

	Διαφωνώ Απόλυτα		Διαφωνώ εν μέρει		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ εν μέρει		Συμφωνώ Απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Η εργασία μου προσφέρει πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	28	21,7 %	41	31,8 %	30	23,3 %	25	19,4 %	5	3,9 %
Η αμοιβή μου ανταποκρίνεται στην εργασία που προσφέρω.	27	20,9 %	47	36,4 %	26	20,2 %	24	18,6 %	5	3,9 %
Θεωρώ ότι αμείβομαι λιγότερο σε σύγκριση με συναδέλφους μου που διαθέτουν τα ίδια προσόντα.	7	5,4%	17	13,2 %	47	36,4 %	33	25,6 %	25	19,4 %
Στην εργασία μου ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και επικροτούνται οι νέες ιδέες.	7	5,4%	29	22,5 %	26	20,2 %	45	34,9 %	22	17,1 %
Η εργασία μου εξασφαλίζει το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που είναι αναγκαίο για να αποδίδω επαρκώς.	5	3,9%	12	9,3 %	21	16,3 %	55	42,6 %	36	27,9 %

Θα ήθελα να επιμορφώνομαι συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό μου τομέα.	0	0%	3	2,3%	12	9,3%	46	35,7%	68	52,7%
Η εταιρεία όπου εργάζομαι δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για ζητήματα ασφάλισης των εργαζομένων (σύνταξη, υγεία κ.α)	7	5,4%	17	13,2%	34	26,4%	39	30,2%	32	24,8%
Είμαι ευχαριστημένος/η από την κοινωνική πολιτική της εταιρείας όπου εργάζομαι (άδειες, επιδόματα)	3	2,3%	7	5,4%	18	14%	43	33,3%	58	45%
Πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία μου είναι πειστικά και δημιουργούν άγχος.	4	3,1%	18	14,7%	30	23,3%	54	41,9%	22	17,1%
Η μετάβαση στον τόπο εργασίας μου είναι καθημερινό πρόβλημα και επηρεάζει αρνητικά τη διάθεσή μου.	41	31,8%	25	19,4%	30	23,3%	16	12,4%	17	13,2%
Πιστεύω ότι η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα.	8	6,2%	18	14%	44	34,1%	45	34,9%	14	10,9%

Στον **πίνακα 4** παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων και στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης αυτών. Από τον ακόλουθο πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων και στο ότι θα ήθελαν να επιμορφώνονται συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό τους τομέα ($F_{2,128} = 3.090, p < 5\%$).

Συγκεκριμένα τα στελέχη διοίκησης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως θα ήθελαν να επιμορφώνονται συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό τους τομέα συγκριτικά με τους υπαλλήλους γραφείου. Αυτό μάλλον συμβαίνει γιατί τα στελέχη διοίκησης πρέπει να έχουν τις γνώσεις να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους γραφείου οι οποίοι από τη μεριά τους περιμένουν τα διοικητικά στελέχη να ερμηνεύσουν και να δώσουν λύσεις στα εργασιακά ζητήματα που θα προκύψουν.

Ακόμα από τον πίνακα 4 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων και στο ότι πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία τους είναι πιεστικά και δημιουργούν άγχος ($F_{2,128} = 3.255, p < 5\%$). Δηλαδή οι προϊστάμενοι συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία τους είναι πιεστικά και δημιουργούν άγχος συγκριτικά με τους υπαλλήλους γραφείου, κάτι που μπορεί να οφείλεται στο ότι οι προϊστάμενοι δέχονται όλη την πίεση της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων σχετικά με τους υπαλλήλους γραφείου οι οποίοι δεν έχουν κάποια σχέση με τη διοίκηση και μαθαίνουν μόνο όσα ο προϊστάμενος θέλει να μοιραστεί μαζί τους καθώς και στο ότι ο προϊστάμενος συνήθως έχει μια μεγαλύτερη ηλικία και έχει επενδύσει με κοινό τρόπο με τις επιδιώξεις της εταιρίας κάτι που μπορεί ο υπάλληλος γραφείου που δεν έχει επενδύσει και ταυτιστεί με τους στόχους της εταιρίας να μην επηρεάζεται ακόμα κι αν τα χρονοδιαγράμματα της εταιρίας είναι πιεστικά.

Πίνακας 4: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στην εργασιακή κατάσταση των εργαζομένων και στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης αυτών.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
--	----------------	----	-------------	---	------

Η εργασία μου προσφέρει πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.	Between Groups	6,333	2	3,166	2,465	,089
	Within Groups	161,869	126	1,285		
	Total	168,202	128			
Η αμοιβή μου ανταποκρίνεται στην εργασία που προσφέρω.	Between Groups	2,424	2	1,212	,944	,392
	Within Groups	161,777	126	1,284		
	Total	164,202	128			
Θεωρώ ότι αμείβομαι λιγότερο σε σύγκριση με συναδέλφους μου που διαθέτουν τα ίδια προσόντα.	Between Groups	,145	2	,072	,058	,944
	Within Groups	156,894	126	1,245		
	Total	157,039	128			
Στην εργασία μου ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και επικροτούνται οι νέες ιδέες.	Between Groups	5,036	2	2,518	1,882	,157
	Within Groups	168,561	126	1,338		
	Total	173,597	128			
Η εργασία μου εξασφαλίζει το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που είναι αναγκαίο για να αποδώω επαρκώς.	Between Groups	2,755	2	1,377	1,215	,300
	Within Groups	142,780	126	1,133		
	Total	145,535	128			
Θα ήθελα να επιμορφώνομαι συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό μου τομέα.	Between Groups	3,396	2	1,698	3,090	,049
	Within Groups	69,224	126	,549		
	Total	72,620	128			
Η εταιρεία όπου εργάζομαι δείχνει	Between Groups	7,583	2	3,792	2,909	,058

μεγάλο ενδιαφέρον για ζητήματα ασφάλισης των εργαζομένων (σύνταξη, υγεία κ.α)	Within Groups	164,231	126	1,303		
	Total	171,814	128			
	Between Groups	3,666	2	1,833	1,846	,162
Είμαι ευχαριστημένος/η από την κοινωνική πολιτική της εταιρείας όπου εργάζομαι (άδειες, επιδόματα)	Within Groups	125,093	126	,993		
	Total	128,760	128			
	Between Groups	6,777	2	3,388	3,255	,042
Πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία μου είναι πειστικά και δημιουργούν άγχος.	Within Groups	131,146	126	1,041		
	Total	137,922	128			
	Between Groups	3,575	2	1,788	,922	,400
Η μετάβαση στον τόπο εργασίας μου είναι καθημερινό πρόβλημα και επηρεάζει αρνητικά τη διάθεσή μου.	Within Groups	244,239	126	1,938		
	Total	247,814	128			
	Between Groups	1,193	2	,596	,545	,581
Πιστεύω ότι η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα.	Within Groups	138,016	126	1,095		
	Total	139,209	128			
	Between Groups					

Από τον **πίνακα 5** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν αναγνωριζόταν η προσπάθειά τους από τους ανωτέρους τους (N=75, 58.1%), πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η αμοιβή τους ήταν υψηλότερη (N=71, 55%) και πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν έπαιρναν bonus (N=70, 54.3%). Ακόμα από τον πίνακα 5

προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα ότι θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν τους προσδιορίζονταν νέοι στόχοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα (N=68, 52.7%), πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν υπήρχε συνεχής επιμόρφωση (N=59, 45.7%) και πως θα είχαν είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία τους εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα (N=59, 45.7%). Τέλος από τον ακόλουθο πίνακα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν τους εξασφαλιζόταν σταθερό εργασιακό περιβάλλον (N=55, 42.6%), πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία τους προσέφερε ιδιωτική ασφάλιση (N=55, 42.6%) και θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία τους προσέφερε τη δυνατότητα εξ αποστάσεως εργασίας (N=55, 42.6%).

Πίνακας 5: Κίνητρα εργαζομένων

	Διαφωνώ Απόλυτα		Διαφωνώ εν μέρει		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Συμφωνώ εν μέρει		Συμφωνώ Απόλυτα	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η αμοιβή μου ήταν υψηλότερη.	2	1,6 %	2	1,6 %	13	10,1%	41	31,8 %	71	55%
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν έπαιρνα bonus.	2	1,6 %	3	2,3 %	18	14%	36	27,9 %	70	54,3 %
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν μου εξασφαλιζόταν	2	1,6 %	7	5,4 %	21	24%	34	26,4 %	55	42,6 %

σταθερό εργασιακό περιβάλλον.										
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν υπήρχε συνεχής επιμόρφωση.	1	0,8 %	3	2,3 %	17	13,2%	49	38%	59	45,7 %
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν αναγνωριζόταν η προσπάθεια μου από τους ανωτέρους μου.	1	0,8 %	4	3,1 %	13	10,1%	36	27,9 %	75	58,1 %
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν μου προσδιορίζονταν νέοι στόχοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα.	2	1,6 %	7	5,4 %	24	18,6%	28	21,7 %	68	52,7 %
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία μου εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό	2	1,6 %	4	3,1 %	25	19,4%	39	30,2 %	59	45,7 %

πρόγραμμα.											
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά αν η εταιρία μου προσέφερε ιδιωτική ασφάλιση.	6	4,7 %	7	5,4 %	31	24%	30	23,3 %	55	42,6 %	
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά αν η εταιρία μου προσέφερε τη δυνατότητα αποστάσεως εργασίας.	0	0%	4	3,1 %	31	24%	39	30,2 %	55	42,6 %	

Στον **πίνακα 6** παρουσιάζεται ο έλεγχος ANOVA ανάμεσα στον βαθμό συμφωνίας για τα κίνητρα των εργαζόμενων και τα χρόνια που βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρία. Από τον πίνακα 6 προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο ότι θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά αν τους εξασφαλιζόταν σταθερό εργασιακό περιβάλλον ($F_{3,128} = 4.324, p < 5\%$). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι που βρίσκονταν στον οργανισμό – εταιρεία κάτω από 2 έτη συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά αν τους εξασφαλιζόταν σταθερό εργασιακό περιβάλλον συγκριτικά με αυτούς που βρίσκονταν στον οργανισμό – εταιρεία 5 – 8 έτη. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί στην εν λόγω εταιρία για τα πρώτα δύο χρόνια οι εργαζόμενοι υπογράφουν σύμβαση εργασίας ενώ μετά τα δύο έτη γίνονται αορίστου. Μέχρι να οριστικοποιηθεί η σχέση εργασίας των εργαζομένων με την εταιρία το πιο πιθανό είναι οι εργαζόμενοι να αισθάνονται μια κάποιου είδους ανασφάλεια.

Πίνακας 6: Έλεγχος ANOVA ανάμεσα στον βαθμό συμφωνίας για τα κίνητρα των εργαζόμενων και τα χρόνια που βρίσκονται στον οργανισμό – εταιρία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η αμοιβή μου ήταν υψηλότερη.	Between Groups	3,043	3	1,014	1,423	,239
	Within Groups	89,096	125	,713		
	Total	92,140	128			
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν έπαιρνα bonus.	Between Groups	1,159	3	,386	,462	,709
	Within Groups	104,438	125	,836		
	Total	105,597	128			
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν μου εξασφαλιζόταν σταθερό εργασιακό περιβάλλον.	Between Groups	12,398	3	4,133	4,324	,006
	Within Groups	119,478	125	,956		
	Total	131,876	128			
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν υπήρχε συνεχής επιμόρφωση.	Between Groups	3,863	3	1,288	1,900	,133
	Within Groups	84,695	125	,678		
	Total	88,558	128			
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν αναγνωριζόταν η προσπάθειά μου από τους ανωτέρους μου.	Between Groups	3,756	3	1,252	1,757	,159
	Within Groups	89,081	125	,713		
	Total	92,837	128			

Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν μου προσδιορίζονταν νέοι στόχοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα.	Between Groups	5,046	3	1,682	1,636	,184
	Within Groups	128,489	125	1,028		
	Total	133,535	128			
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία μου εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.	Between Groups	1,301	3	,434	,477	,699
	Within Groups	113,598	125	,909		
	Total	114,899	128			
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία μου προσέφερε ιδιωτική ασφάλιση.	Between Groups	4,145	3	1,382	1,057	,370
	Within Groups	163,359	125	1,307		
	Total	167,504	128			
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία μου πρόσφερε τη δυνατότητα εξ αποστάσεως εργασία.	Between Groups	4,145	3	1,382	1,057	,370
	Within Groups	163,359	125	1,307		
	Total	167,504	128			

Όσον αφορά στην κατάταξη της σημαντικότητας των κινήτρων 85 ερωτώμενοι σε ποσοστό 66% επέλεξαν την αμοιβή ως το σημαντικότερο κίνητρο απόδοσης και μόλις ένας εκ των ερωτηθέντων την κατέταξε στην τελευταία θέση. Η εργασιακή σταθερότητα επιλέχθηκε σαν πρώτη επιλογή από 36 σε ποσοστό 28% ενώ 41

ερωτώμενοι σε ποσοστό 32% την επέλεξαν στη δεύτερη θέση. Το bonus επιλέχθηκε σαν τρίτο κίνητρο απόδοσης από 46 σε ποσοστό 36% ενώ μόλις 5 το επέλεξαν στην πρώτη θέση σε ποσοστό μόλις 4%. Η εξ αποστάσεως εργασία συγκέντρωσε αρκετές προτιμήσεις σαν 2η, 3η, 4η, 5η αλλά και 6η επιλογή. Περισσότερες συγκέντρωσε σαν τέταρτη επιλογή με ποσοστό 31% από 40 ερωτώμενους. Ιδιωτική ασφάλιση και συνταξιοδοτικό πρόγραμμα μοιράστηκαν τις τελευταίες θέσεις με ποσοστό 47% και 61 προτιμήσεις και 55% και 71 προτιμήσεις.

Τέλος, στην ανοιχτή ερώτηση για το τι θα αποτελούσε κίνητρο απόδοσης για τους ερωτώμενους 43 δεν απάντησαν καθόλου σε ποσοστό 33,3%, 15 αναφέρθηκαν στο εργασιακό περιβάλλον σε ποσοστό 11,6%, 12 αναφέρθηκαν στην αναγνώριση της προσπάθειας σε ποσοστό 9,3%, 10 στην αξιοκρατία σε ποσοστό 7,75%, 8 στην εργασιακή εξέλιξη σε ποσοστό 6,2% και 7 στην επιμόρφωση σε ποσοστό 5,4%. Οι υπόλοιπες απαντήσεις μοιράστηκαν στον μισθό και την αύξησή του, το bonus και την εργασιακή σταθερότητα.

Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία, εξετάσαμε τη διαδικασία και τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης καθώς και τα κίνητρα απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες ελέγχου, συμμετείχαν 129 εργαζόμενοι, εκ των οποίων οι περισσότερες ήταν γυναίκες, είχαν ηλικία από 25 – 34 ετών και ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού – Διδακτορικού τίτλου. Ακόμα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν άγαμοι, εργάζονταν ως υπάλληλοι γραφείου, βρίσκονταν σε αυτή την θέση από 2 – 5 έτη και βρίσκονταν στον οργανισμό – εταιρεία από 2 – 5 έτη.

Στην συνέχεια από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι **διαφωνούν απόλυτα** ότι δε σκέφτονται συχνά την επαγγελματική τους εξέλιξη αφού κι άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η συνεχής ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων είναι ουσιώδης για την επαγγελματική εξέλιξη αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται αναγνωρισμένοι και ανταμείβονται για την προσπάθειά τους έχουν την τάση να είναι πιο δεσμευμένοι και πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Kjeldsen & Hansen, 2013).

Ακόμα οι περισσότεροι εργαζόμενοι **ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν** πως τα άτομα που εργάζονται στην ίδια εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με αυτούς. Έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει σημαντική ποικιλία στους προσωπικούς στόχους και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων εντός της ίδιας εταιρίας και άλλες έρευνες ότι υπάρχει συμφωνία σε κοινούς στόχους. Η κοινή αποστολή, οι κοινοί στόχοι αλλά και η κουλτούρα της επιχείρησης όπως και η ανοιχτή επικοινωνία μπορούν να συμβάλουν στην ταύτιση των στόχων των εργαζομένων με την εταιρία.

Επίσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι **συμφωνούν εν μέρει** με τα δεδομένα των απαιτήσεων που έχει η δουλειά τους και αναρωτιόνται εάν παίρνουν πίσω λιγότερα από όσα δίνουν. Αυτό είναι κάτι που μπορεί να δημιουργήσει ανισορροπίας στην εργασιακή σχέση και να επηρεάσει την ικανοποίηση και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι **συμφωνούν εν μέρει** πως οι στενοί συνεργάτες – συνάδερφοι νοιάζονται για αυτούς κάτι που και άλλες έρευνες έχουν δείξει. Βάσει και άλλων ερευνών όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι συνεργάτες-συνάδερφοι νοιάζονται γι' αυτούς, είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και επιδεικνύουν μεγαλύτερη τάση για συνεργασία και ομαδικό πνεύμα. Έχουν μεγαλύτερη ευεξία και λιγότερο εργασιακό στρες (Macdonald & Intyre, 1997).

Επιπροσθέτως, η έρευνα έδειξε πως οι εργαζόμενοι **συμφωνούν εν μέρει** πως έχουν δημιουργήσει ένα πλάνο για την εξέλιξή τους σε αυτή τη δουλειά, πως έχουν μεγάλη σημασία για αυτούς το να παραμείνουν στον οργανισμό και πως έχουν ταυτίσει με τις επιδιώξεις της εταιρείας στην οποία εργάζονται. Οι εργαζόμενοι που έχουν αναπτύξει ένα πλάνο για την εξέλιξή τους σημαίνει ότι επενδύουν στην εργασία τους και θέλουν να παραμείνουν σ' αυτή, επιδεικνύοντας τη δέσμευση και την αφοσίωση τους. Η αίσθηση σταθερότητας και ασφάλειας μπορεί να ενισχύσει τη θέλησή τους να παραμείνουν στον οργανισμό. Όταν δε ο εργαζόμενος ταυτιστεί με τις επιδιώξεις της εταιρείας τότε είναι το πιο πιθανό να αισθανθεί δεσμευμένος με την εργασία του και να επιδείξει μεγαλύτερη αφοσίωση και θέληση να μείνει στον οργανισμό.

Ακόμα στην έρευνα παρουσιάστηκε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν ηλικία πάνω από 55 ετών συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έχουν ταυτιστεί με τις επιδιώξεις της εταιρείας στην οποία εργάζονται συγκριτικά με αυτούς που έχουν ηλικία 18 – 24 ετών. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που έχουν ηλικία πάνω από 55 ετών συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι τα άτομα που εργάζονται στην ίδια την εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με αυτούς συγκριτικά με αυτούς που έχουν ηλικία 18 – 24 ετών. Τέλος οι εργαζόμενοι που έχουν ηλικία πάνω από 55 ετών συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι έχει μεγάλη σημασία για τους εργαζόμενους το να παραμείνουν στον οργανισμό συγκριτικά με αυτούς που έχουν ηλικία 25 – 34 ετών. Κι άλλες έρευνες που εστιάζουν στην ηλικιακή διαφορά των εργαζομένων έχουν δείξει ότι η εμπειρία κι ο χρόνος στην εργασία τους, τους κάνει να αντιληφθούν και να εκτιμήσουν καλύτερα τους στόχους της εταιρείας, να αποκτήσουν μια πιο σταθερή και δεσμευμένη σχέση με την εργοδοτική τους εταιρεία σε αντίθεση με τους νεότερους που μπορεί να έχουν μια πιο περιπετειώδη σχέση μαζί της (Rana, 2015). Αυτά τα ευρήματα προσφέρουν μια ενδιαφέρουσα εικόνα της διαφορετικής αντίληψης και προσέγγισης των στόχων στην εργασιακή ομάδα με βάση την ηλικία των εργαζομένων.

Έπειτα οι περισσότεροι εργαζόμενοι **διαφωνούν απόλυτα** πως η μετάβαση στον τόπο εργασίας τους είναι καθημερινό πρόβλημα και επηρεάζει αρνητικά τη διάθεσή τους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην τοποθεσία και την προσβασιμότητα στον χώρο εργασίας ή στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει συστήματα και ρουτίνες που καθιστούν τη μετάβαση από και προς το χώρο εργασίας λιγότερο ενοχλητική ή ακόμα και ότι το περιβάλλον εργασίας μπορεί να προσφέρει άνεση και ευεξία ώστε οι αρνητικές επιπτώσεις της μετάβασης σ' αυτό να μειώνονται.

Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες **διαφωνούν εν μέρει** πως η αμοιβή τους ανταποκρίνεται στην εργασία που προσφέρουν όπως και ότι η εργασία τους προσφέρει πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Κάτι τέτοιο συνήθως συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αμοιβή που δεν ανταποκρίνεται πλήρως στην εργασία που προσφέρουν είτε λόγω μισθού είτε λόγω αίσθησης ανισορροπίας ανάμεσα στις προσπάθειες και τις αμοιβές. Η αντίληψη επίσης, ότι η εργασία τους δεν προσφέρει επαρκείς ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη, είτε λόγω έλλειψης εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προώθησης είτε λόγω περιορισμένων δυνατοτήτων ανόδου, μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση για τις προοπτικές αμοιβής και ανέλιξης και να οδηγήσει σε αρνητική αντίληψη από τους εργαζόμενους για την εταιρία (Malik, 2010).

Επίσης οι περισσότεροι συμμετέχοντες **ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν** πως θεωρούν ότι αμείβονται λιγότερο σε σύγκριση με συναδέρφους τους που διαθέτουν τα ίδια προσόντα. Σε αντίστοιχες μελέτες όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο μπορεί να οφείλετε στο ότι δεν έχουν πλήρη εικόνα των αμοιβών των συναδέρφων τους, η αξιολόγηση των προσόντων ενός ατόμου είναι συχνά υποκειμενική και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι αμοιβές μπορεί να βασίζονται όχι μόνο στα προσόντα αλλά και στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα της εργασίας αλλά μπορεί και να έχουν να κάνουν με διαπροσωπικές σχέσεις και προσωπικές διαπραγματεύσεις (Zaheer, 2015).

Επιπρόσθετα οι περισσότεροι εργαζόμενοι **συμφωνούν εν μέρει** πως η εργασία τους εξασφαλίζει το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που είναι αναγκαίο για να αποδώσουν επαρκώς αναγνωρίζοντας έτσι την εργασία ως πηγή ασφάλειας και μονιμότητας, πως πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία τους είναι πειστικά και δημιουργούν άγχος κάτι που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, πιστεύουν ότι η εργασία τους έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα κάτι που μπορεί να μειώσει την ενέργεια και το ενδιαφέρον των εργαζομένων γι' αυτή, ότι στην

εργασία τους ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και επικροτούνται οι νέες ιδέες κάτι που μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση τους και πως η εταιρεία όπου εργάζονται δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για ζητήματα ασφάλισης των εργαζομένων (σύνταξη, υγεία κ.α) που αποτελεί ένα θετικό μήνυμα φροντίδας από τον εργοδότη προς τον εργαζόμενο.

Τέλος οι περισσότεροι συμμετέχοντες **συμφωνούν απόλυτα** πως θα ήθελαν να επιμορφώνονται συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό τους τομέα. Αυτό υποδεικνύει τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στην εξέλιξη των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους, καθώς και την αντίληψη ότι η συνεχής εκπαίδευση είναι καθοριστική για την επιτυχία και την ανάπτυξή τους. Επίσης, συμφωνούν απόλυτα πως είναι ευχαριστημένοι από την κοινωνική πολιτική της εταιρείας όπου εργάζομαι (άδειες, επιδόματα) κάτι που δείχνει ότι η φροντίδα και η προσοχή που δίνει μια εταιρεία στο καλό των εργαζομένων της συμβάλλει στην ικανοποίησή τους και στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Επίσης τα στελέχη διοίκησης συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως θα ήθελαν να επιμορφώνονται συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό τους τομέα συγκριτικά με τους υπαλλήλους γραφείου. Τα στελέχη διοίκησης ενδέχεται να νιώθουν ότι χρειάζονται πιο εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που συναντούν στο επίπεδο διοίκησης. Η ευθύνη τους είναι μεγαλύτερη και η ανάγκη για λήψη αποφάσεων είναι συχνά πιο επιτακτική (Jung, 2013). Επίσης, τα στελέχη διοίκησης ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες για επαγγελματική ανέλιξη και επιτυχία κι έτσι να επιδιώκουν συνεχή εκπαίδευση ως ένα μέσο επίτευξης αυτών των στόχων.

Τέλος οι προϊστάμενοι συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία τους είναι πειστικά και δημιουργούν άγχος συγκριτικά με τους υπαλλήλους γραφείου. Οι προϊστάμενοι συνήθως έχουν περισσότερες ευθύνες και δέχονται μεγαλύτερες πιέσεις από τη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων, οι οποίες μπορεί να οδηγούν σε πιο πειστικά χρονοδιαγράμματα και αυξημένο άγχος όπως επίσης μπορεί να αντιμετωπίζουν πιο περίπλοκες και απαιτητικές εργασιακές καταστάσεις, όπως η διαχείριση του χρόνου και των πόρων, κάτι που να προκαλεί μεγαλύτερο άγχος.

Ύστερα οι περισσότεροι συμμετέχοντες **συμφωνούν απόλυτα** πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν αναγνωριζόταν η προσπάθεια τους από τους ανωτέρους τους, πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η αμοιβή τους ήταν υψηλότερη και πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν έπαιρναν bonus. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία της αναγνώρισης, της αμοιβής και των μόνους ως κινητήριες δυνάμεις που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και το κίνητρο των εργαζομένων και καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά σε μέτρα που αναγνωρίζουν και ανταμείβουν την προσπάθειά τους, την αξία τους και την επίτευξη στόχων.

Ακόμα οι περισσότεροι συμμετέχοντες **συμφωνούν απόλυτα** ότι θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά τους αν τους προσδιορίζονταν νέοι στόχοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα, πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν υπήρχε συνεχής επιμόρφωση και πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία τους εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της συνεχούς εξέλιξης, της επιμόρφωσης και της ασφάλειας των εργαζομένων ως κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν το κίνητρο και την ικανοποίησή τους στη δουλειά.

Επιπρόσθετα οι περισσότεροι συμμετέχοντες **συμφωνούν απόλυτα** πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν τους εξασφαλιζόταν σταθερό εργασιακό περιβάλλον, πως θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία τους προσέφερε ιδιωτική ασφάλιση και θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία τους προσέφερε τη δυνατότητα εξ αποστάσεως εργασίας. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν τη σημασία του σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος, της ιδιωτικής ασφάλισης και της ευελιξίας στην εργασία ως κρίσιμων παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και το κίνητρο των εργαζομένων.

Επίσης η αύξηση μισθού, η αμοιβή, το εργασιακό περιβάλλον, η αναγνώριση προσπάθειας και η αξιοκρατία αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα για τους εργαζόμενους όπως παρατηρήθηκε και σε άλλες μελέτες (Zaheer, 2015).

Τέλος οι εργαζόμενοι που βρίσκονταν στον οργανισμό – εταιρεία κάτω από 2 έτη συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι θα είχαν μεγαλύτερο κίνητρο στην δουλειά αν τους εξασφαλιζόταν σταθερό εργασιακό περιβάλλον συγκριτικά με αυτούς που βρίσκονταν στον οργανισμό – εταιρεία 5 – 8 έτη.

Εν κατακλείδι, με την παρούσα διπλωματική εργασία σκοπός ήταν να αναδειχτούν οι παράγοντες εκείνοι που βοηθούν τον απασχολούμενο να αισθανθεί μέρος της επιχειρηματικής οντότητας. Ας μην ξεχνάμε ότι κάθε επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που αναπτύσσεται και ως αναπτυσσόμενος οργανισμός χρειάζεται τη στήριξη και τη βοήθεια των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτόν. Εργαζόμενοι και επιχειρήσεις είναι συγκοινωνούντα δοχεία τα οποία δίνουν και παίρνουν ταυτόχρονα καθ' όλη τη διάρκεια της κοινής τους πορείας. Όσο η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτύξει τα κίνητρα απόδοσής της βάσει της εταιρικής της κουλτούρας, άλλο τόσο και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους ώστε στην παγκοσμιοποιημένη αγορά όπου η τηλεργασία και η ποικιλομορφία των εργαζομένων αρχίζει να θεωρείται δεδομένη, η επιλογή να είναι συνειδητή απόφαση και των δύο μερών.

Η έννοια της παρακίνησης και των κινήτρων καθώς και ο ρόλος της κουλτούρας που φέρει η επιχείρηση μπορούν συνδυαστικά να οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα και πιθανών μια περαιτέρω εμβάθυνση στη χρήση των νέων τεχνολογιών σε συνδυασμό με την ηλικιακή ομάδα καθώς και τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχειρηματική οντότητα, να μπορεί να δημιουργήσει τη συνέχεια για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συμβάλλουν όλοι οι παράγοντες στην ώθηση των εργαζομένων προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Ενός αποτελέσματος που θα έχει αξία όχι μόνο για την επιχείρηση αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο που θα θελήσει να συνεχίσει την κοινή του πορεία με την επιχείρηση και να αναπτυχθεί μέσα σ' αυτή και παράλληλα με αυτή.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βακόλα, Μ. και Νικολάου. (2012). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (2008). Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Θεοδωράτος, Ε. (2004). Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Κ.Χ. (2003). Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση, Εκδόσεις ΑΘΗΝΑ, Αθήνα

Κόντης Θ. (1994). Διοικητική Ψυχολογία. Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

Κυριαζόπουλος, Π. και Κιουλάφας, Κ.,(1994). Management 1ης Γραμμής, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Μάρκοβιτς Γ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση-Εξουσία. University Studio Press, Αθήνα

Μπινιώρης, Σ. (2009). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας T.Q.M. Εκδόσεις Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μαντατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πετρίδου, Ε. (2011). Διοίκηση - Managment: Μια εισαγωγή προσέγγιση. Εκδόσεις Σοφία, 3η Έκδοση, Αθήνα.

Σκουλάς, Ν. και Οικονομάκη, Κ. (1998). Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Χριστάκης, Αθήνα.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Robbins, S. P and Judge T.A. (2011). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Αγγλόφωνη

Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings, New York: Free Press

Anderson, W. P. (1988). The economy as an evolving complex system, CRC Press

Bandler R. and Grinder J. (1979). Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming, Real People Press

Cialdini, B. R. (2006). Influence: The Psychology of Persuasion, Revised Edition, Harper Business

Creswell, J. W. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications

Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain, New American Library.

Daft, R. Kendrick, M. and Vershinina, N. (2010). Management, South-Western/Cengage Learning.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis, MIT press.

Dessler, G. (2005). Human resource management, Pearson Prentice Hall, London.

Dweck, C. (2007). Mindset: The new Psychology of Success, Ballantine books

Goleman, D.(1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence, Bantam books

Goleman, D. and Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership, Harvard Business Review.

Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). Organizational Behaviour. Harlow, England: Pearson Education Limited.

Ishikawa K. (1985). Total Quality Control, Prentice Hall

Kohn, A. (1999). Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes, Mariner Books

Malott, R. and Shane, J. (2013). Principles of Behavior (7th Edition), Pearson

McClelland D. (2016). The Achieving Society, Golden Springs Publishing

McCormick, E. and Ilgen, D. (1985). Industrial and Organizational Psychology, Purdue University.

McGregor D. (2005). The Human Side of Enterprise, Annotated Edition (PB), McGraw Hill LLC

Miller M. (2009). The Complete Idiot's Guide to Flowcharts, Alpha

Miller, W. (2012). Motivational Interviewing: Helping People Change, 3rd Edition, The Guilford Press

Montgomery C. D. (2012). Introduction to Statistical Quality Control, John Wiley & Sons

Neuman, W. L. (2013). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. Pearson

Oakland, J. S. (2000). Total quality management: Text with cases, Butterworth-Heinemann.

Pink, H. D. (2011). Drive: The surprising Truth About What Motivates Us, Riverhead Books.

Pinter, C.(1984). Work motivation in organizational behavior, Longman Higher Education

Richard K. (2018). The 80/20 Principle: Expand Your Business, Manage Your Time, Crush It With Excellence, Nicholas Brealey Publishing

- Robbins, S and Judge, T. (2016). Organizational Behavior. 17th Edition, Pearson.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). Real World Research. John Wiley & Sons
- Shields, J. (2016). Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practises, Strategies, 2nd Edition, Cambridge University Press
- Sikes, P.N. (2003). The Moral Foundations of Educational Research: Knowledge, Inquiry and Values.
- Silverthorne, C. P. (2005). Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective, NYU Press
- Skinner, F. B. (1953). Science and Human Behavior, Free Press
- Stoyanov S., & Diderich M. (2017). The Human Side of Enterprise, Macat Library
- Thomas, W. K. (2002). Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement, Berrett-Koehler Publishers
- Vroom, H. V. (1964). Work and Motivation, New York: Wiley & sons

Αρθρογραφία

- Abraham, H. M. A Theory of Human Motivation. www. Bnpublishing.com, 17 March 2017
- Adams, J. S. Towards an understanding of inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, American Psychological Association (APA), October 1963
- Deci, E. and Ryan, M. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, 19 November 2009
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, August 1976
- Hackman, J. R & Oldham, G.R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance. Academic Press, March 1976

Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, January 1968

Jung, C. S. Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector, Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access, 2013

Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. Renovating the pyramid of needs: Contemporary extensions built upon ancient foundations. Perspectives on Psychological Science, May 2010

Kjeldsen, M., Hansen R. Antecedents of employee work effort in Knowledge-intensive organizations: A Danish validation study. Scandinavian Journal of Management, Volume 29, September 2013

Latham, G. P., & Pinder, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology, 21 June 2004

Locke, A. L. & Latham, P. G. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey, September 2002

Malik, M. E., Nawab S., Naeem B. & R. Q. Danish, Job Satisfaction and Organizational Commitment of University: Teachers in Public Sector of Pakistan, International Journal of Business and Management, Vol. 5, 2010

Macdonald, S and McIntyre, P. The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. Employee Assistance Quarterly, Volume 13, June 1997

Nikoloutsopoulos, N., Sahinidis, A. and Panagopoulou, M. "The Role of Work Environment in Employee Motivation: The Case of the Construction Industry", International Journal of Engineering, Management, and Humanities, 27 February 2022

Passmore, J., & Rowson, T. Neuro-linguistic programming: A review of NLP research and the application of NLP in coaching, March 2019

Rana, S. Job Satisfaction Effecting Factors of Employees in Bangladesh Banking Sector. International Journal of Economics, Finance and Management Sciences, 2015

Salovey, P., & Mayer, J. D. "Emotional intelligence." Imagination, Cognition and Personality, January 1990

Tay, L., & Diener, E. Needs and subjective well-being around the world. Journal of Personality and Social Psychology, June 2011

Wahba, M.A and Bridwell, L.G, Maslow Reconsidered: A review of Research on the Need Hierarchy Theory, June 1976

Wiseman, R & Watt, C. The Eyes Don't Have It: Lie Detection and Neuro-Linguistic Programming, July 2012

Wright, T. A., & Cropanzano, R. "Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance". Journal of Occupational Health Psychology, January 2000

Zaheer, N., Tariq S. M., Shahid Y. R. M. & F. J. Baig, Factors Affecting Job Satisfaction at public Sector Secondary Schools of Rahim Yar Khan, Developing Country Studies, Vol.5, 2015

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την παρούσα έρευνα.

Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου: 10 λεπτά.

A. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-55
- 55+

3. Εκπαίδευση

- Υποχρεωτική
- Δευτεροβάθμια
- Ανώτερη
- Ανώτατη
- Μεταπτυχιακός /Διδακτορικός τίτλος

4. Οικογενειακή Κατάσταση

- Έγγαμος
- Άγαμος
- Έγγαμος με παιδιά
- Οικογένεια με παιδιά

5. Τρέχουσα εργασιακή κατάσταση

- Υπάλληλος γραφείου
- Προϊστάμενος
- Στέλεχος διοίκησης

6. Αριθμός ετών που κατέχετε αυτή τη θέση

- Κάτω από 2
- Από 2-5
- Από 5-8

· Πάνω από 8

7. Αριθμός ετών που βρίσκεστε στον οργανισμό-εταιρία

· Κάτω από 2

· Από 2-5

· Από 5-8

· Πάνω από 8

B.Ερευνητικά Ερωτήματα

Σημειώστε με X μία μόνο απάντηση σε κάθε σειρά.

Διαφωνώ Απόλυτα 1

Διαφωνώ εν μέρει 2

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3

Συμφωνώ εν μέρει 4

Συμφωνώ Απόλυτα 5

Μέρος B1. Πώς βλέπετε την καριέρα σας και τον εαυτό σας μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.

	1	2	3	4	5
Δεδομένων των απαιτήσεων που έχει η δουλειά μου, αναρωτιέμαι εαν παίρνω πίσω λιγότερα από όσα δίνω.					
Δε σκέφτομαι συχνά την επαγγελματική μου εξέλιξη.					
Έχω δημιουργήσει ένα πλάνο για την εξέλιξή μου σε αυτή τη δουλειά.					
Έχω ταυτιστεί με τις επιδιώξεις της εταιρείας στην οποία εργάζομαι.					
Τα άτομα που εργάζονται στην ίδια εταιρεία έχουν τους ίδιους στόχους με εμένα.					
Νιώθω ότι οι στενοί συνεργάτες/συνάδελφοι νοιάζονται για μένα.					
Έχει μεγάλη σημασία για μένα το να παραμείνω στον οργανισμό.					

Μέρος B2. Εργασιακή Ικανοποίηση

	1	2	3	4	5
Η εργασία μου προσφέρει πολλές ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης.					
Η αμοιβή μου ανταποκρίνεται στην εργασία που προσφέρω.					
Θεωρώ ότι αμοίβομαι λιγότερο σε σύγκριση με συναδέλφους μου που διαθέτουν τα ίδια προσόντα.					
Στην εργασία μου ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και επικροτούνται οι νέες ιδέες.					
Η εργασία μου εξασφαλίζει το αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας που είναι αναγκαίο για να αποδίδω επαρκώς.					
Θα ήθελα να επιμορφώνομαι συχνότερα σχετικά με τις νέες εξελίξεις στον επαγγελματικό μου τομέα.					
Η εταιρεία όπου εργάζομαι δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για ζητήματα ασφάλισης των εργαζομένων (σύνταξη, υγεία κ.α)					
Είμαι ευχαριστημένος/η από την κοινωνική πολιτική της εταιρείας όπου εργάζομαι (άδειες, επιδόματα)					
Πολλές φορές τα χρονοδιαγράμματα στην εργασία μου είναι πειστικά και δημιουργούν άγχος.					
Η μετάβαση στον τόπο εργασίας μου είναι καθημερινό πρόβλημα και επηρεάζει αρνητικά τη διάθεσή μου.					
Πιστεύω ότι η εργασία μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα.					

Μέρος Γ1. Κίνητρα εργαζομένων

	1	2	3	4	5
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η αμοιβή μου ήταν υψηλότερη.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν					

έπαιρνα bonus.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν μου εξασφαλιζόταν σταθερό εργασιακό περιβάλλον.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν υπήρχε συνεχής επιμόρφωση.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν αναγνωριζόταν η προσπάθειά μου από τους ανωτέρους μου.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν μου προσδιορίζονταν νέοι στόχοι ανά τακτά χρονικά διαστήματα.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία μου εξασφάλιζε ένα καλό συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία μου προσέφερε ιδιωτική ασφάλιση.					
Θα είχα μεγαλύτερο κίνητρο στη δουλειά αν η εταιρία μου προσέφερε τη δυνατότητα εξ αποστάσεως εργασίας.					

Κατατάξτε τα παρακάτω κίνητρα από πλευράς σημαντικότητας από 1-6 πατώντας πάνω στα βελάκια στο τέλος κάθε γραμμής. (1. το περισσότερο σημαντικό, 6. το λιγότερο σημαντικό)

Αμοιβή

Bonus

Εργασιακή Σταθερότητα

Εξ αποστάσεως εργασία

Ιδιωτική Ασφάλιση

Συνταξιοδοτικό Πρόγραμμα.

Μέρος Γ2. Ερώτηση Ανάπτυξης

1. Τι θα αποτελούσε κίνητρο απόδοσης για εσάς;

Τέλος ερωτηματολογίου

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο σας.