

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ  
ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

Α.Μ. 14531

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΣΥΚΙΑΝΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

[ ΠΛΗΚΤΡΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ]

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

### Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
---------------	---

#### ΚΕΦ.1. ΚΙΝΗΤΡΑ

1.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΚΙΝΗΤΡΑ.....	5
1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.....	5
1.3 ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ:.....	8
1.4 ΑΠΟ ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ :.....	9
1.5 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	11
1.5.1 ΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	11
1.5.2 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ Ή ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	20

#### ΚΕΦ.2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

---

2.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	22
2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	23
2.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	24
2.2.2 ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	28

#### ΚΕΦ.3. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ

##### ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

---

3.1 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	34
3.1.1 Η Παραγωγικότητα και η Αποδοτικότητα.....	34
3.1.2 Οι απουσίες από το χώρο εργασίας.....	35
3.1.3 Η κινητικότητα στην εργασία.....	35
3.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	36
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	37

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα αλλά και την ικανοποίηση που έχουν οι άνθρωποι από την εργασία τους. Αυτά, ως μια συναισθηματική διαδικασία επιδρούν στην συμπεριφορά του ατόμου μέσα στον οργανισμό. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες για να διατηρήσει το ενδιαφέρον και τα επίπεδα αποδοτικότητας του εργαζομένου σε υψηλό βαθμό. Ενίοτε, το άτομο, επηρεασμένο από το ιεραρχημένο σύστημα αξιών και προσδοκιών που έχει μέσα του, δημιουργεί και το ίδιο εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Είναι γεγονός ότι κανείς δεν θα εργαζόταν χωρίς να λάβει αμοιβή. Θεωρείται λανθασμένη, όμως, η ιδέα πως ο εργαζόμενος στρέφει το ενδιαφέρον του μόνο προς τη χρηματική αμοιβή καθώς επιθυμεί να ικανοποιήσει και τις ανθρώπινες ανάγκες του. Η ποικιλομορφία της παροχής κινήτρων οδηγεί τον εργαζόμενο στην επαγγελματική ικανοποίησή του.

Η «εργασιακή ικανοποίηση» αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια για τους οικονομολόγους. Σε προηγούμενες δεκαετίες, η εργασία ήταν προκαθορισμένη και είχε άμεση σχέση με την εργασία των γονέων. Πλέον, η εξέλιξη της τωρινής κοινωνίας έχει δώσει ευκαιρίες επιλογής επαγγέλματος στους ανθρώπους. Ο βαθμός ικανοποίησής τους από την απασχόληση εξαρτάται από την υπευθυνότητα, τη δημιουργικότητα και την αποδοτικότητά τους και εκτενέστερα από την κοινωνική, ψυχική και οικογενειακή ευημερία των ιδίων και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός τους.

Συνεπώς, μέσα στα πλαίσια υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης παρατηρείται αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα στην εργασία. Η ελάττωση των απουσιών και της κινητικότητας του προσωπικού από τον εργασιακό χώρο μπορούν να προστεθούν σαν συνέπειες της επαγγελματικής

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

ικανοποίησης. Γενικά, αναφέρεται, επίσης, ότι η επαγγελματική εξουθένωση διατηρεί την ευχαρίστηση από την εργασία σε χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης.

Με την παρούσα εργασία στοχεύεται συσχέτιση της παροχής κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον με την επαγγελματική ικανοποίηση. Συμπεριλαμβάνονται τρία κεφάλαια για να περιγράψουν το φαινόμενο αυτό. Στο πρώτο, θα γίνει αναφορά στις διακρίσεις και την προέλευση των κινήτρων σύμφωνα με οικονομολόγους. Στο δεύτερο, εξετάζονται οι παράγοντες που προάγουν την αίσθηση της ικανοποίησης από την εργασία. Οι επιδράσεις που ασκούνται στο άτομο αλλά και στη συμπεριφορά του μέσα στην επιχείρηση αναλύονται στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΚΙΝΗΤΡΑ

---

### 1.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΚΙΝΗΤΡΑ

**Κ**ίνητρο είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί, ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο. Πιο συγκεκριμένα, στον εργασιακό χώρο είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που δημιουργούνται τόσο εντός όσο και πέραν της ανθρώπινης ύπαρξης, μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι αποτέλεσμα της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον και που έχει επιπτώσεις στις επιλογές, την προσπάθεια και την εμμονή ενός προσώπου (Διαμαντίνα Ρεμούνη,2008).

Και γιατί χρειαζόμαστε κίνητρα; Μα φυσικά, για την επιβίωση της επιχείρησης σε γενική βάση.

Το κίνητρο είναι μια εσωτερική κινητήρια δύναμη που δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες. Ωστόσο, οι managers μπορούν να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκτήσουν κίνητρα, αλλά από όλες τις λειτουργίες που εκτελεί ένας manager η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αναμφισβήτητα η πλέον περίπλοκη, δεδομένου ότι επηρεάζεται τόσο από χρηματικά όσο και από μη χρηματικά κίνητρα (Γραμματικόπουλος,Κουπίδης,Μόραλης, Σαδραζάμης, Αθηναίου, Γκιουζέπας, 2013, σ.46).

### 1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

«Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά» (Kehr, 2004).

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

Τα **ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ** κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος, ύπνος (Higgins, 1998, Kanfer and Heggestand, 1997). Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci and Ryan, 2000). Είναι έμφυτα και του προκαλούν αίσθημα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει το κόπο (Καψάλης, 1996). Αντίθετα, τα **ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ** κίνητρα διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του (Koestner, et al., 1991). Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, του κύρους και της εξουσίας (MacClelland, 1962).

Μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων είναι σε χρηματικά και μη χρηματικά.

Τα **ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ** ενέχουν την παροχή χρημάτων και διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων (δηλαδή, όσο αυξανόμενη είναι η παραγωγικότητα τόσο υψηλή ανταμοιβή του παρέχεται «απόδοση - ανταμοιβή») και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα (κέρδη, παραγωγικότητα).

Τα **ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ** δεν ενέχουν την παροχή χρημάτων και αφορούν κυρίως τη θέση του ατόμου στο χώρο εργασίας και το πώς αυτή επηρεάζει το αν θα γίνει δεκτικός στην παροχή μη χρηματικών κινήτρων για εργασία ή όχι.

Τα κίνητρα αυτά συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

1. **ΙΔΙΟΣΥΓΚΡΑΣΙΑ**: συναισθηματική σταθερότητα, αισιοδοξία, εξωστρέφεια (ή εσωστρέφεια), κληρονομικότητα καθώς και συνδυασμό κοινωνικού περιβάλλοντος, κλίματος και εποχής.
2. **ΔΙΚΑΙΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ** : σωστή αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια και αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.
3. **ΑΥΤΟΣΕΒΑΣΜΟΣ** : επιτυγχάνεται μέσα από σύνθετα σχέδια εργασίας, μη στερεότυπες τεχνολογίες, οργανικά σχεδιασμένα και υψηλής

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

συμμετοχής κοινωνικά συστήματα, κοινωνικά μηνύματα από σπουδαία πρόσωπα του εργασιακού περιβάλλοντος (τον αντιμετωπίζουν ως ανθρώπινο πόρο) καθώς και άμεση και προσωπική εμπειρία.

4. *ΑΙΣΘΗΜΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ* : επιτυγχάνεται με τη στοιχειοθεσία, την πληροφόρηση των εργαζομένων και την επιβράβευση – αναγνώρισή τους.
5. *ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ* : συμμετοχή και ελεύθερη έκφραση σε εργασιακά θέματα.
6. *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ* : μέσω της εκπαίδευσης, της πληροφόρησής τους και της ικανοποίησής τους από αυτά.
7. *ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ* : εξαρτάται από την προσωπικότητα και τις κλίσεις του ατόμου.
8. *ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ* : ευχάριστο και ποιοτικό περιβάλλον και συνεργάσιμοι διοίκηση – συνάδελφοι.
9. *Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ*: επιχειρηματικότητα και δυνατότητα πρόβλεψης κέρδους.
10. *ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ (CSP - corporatesocialresponsibility)* : διαδικασία ανάπτυξης εταιρικής κουλτούρας και κοινωνικής συνείδησης.
11. *ΔΕΣΜΕΥΣΗ* : μια ιδέα που δεν είναι ορατή στους εξωτερικούς παρατηρητές<sup>1</sup>.

# ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

---

### 1.3 ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ:

Το σύνολο των ενεργειών για να προκαλέσει και να διατηρήσει την διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο.

Σε μία σχέση προϊσταμένου – υφισταμένων όπου υπάρχει έντονα η αίσθηση της εξουσίας πρέπει να δείξει φροντίδα για ενίσχυση της πειθαρχίας και του ενδιαφέροντος των εργαζομένων και να τους παρέχει τη δυνατότητα συμμετοχής στον προγραμματισμό και στην εκτέλεση αυτού. Να εκχωρεί ελεγχόμενη εξουσία και να αναθέτει ευθύνες δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης. Ο στόχος υλοποιείται με την παροχή χρηματικών κινήτρων όπως έκτακτες αμοιβές, πρόσθετες ασφαλίσεις και οικονομικές αποζημιώσεις και πριμ παραγωγικότητας (Ροδοσθένους, 2004, σ.230).

Άλλου είδους κίνητρα που είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την αποδοτικότητα του εργαζομένου είναι οι άδειες καθώς από αυτές φαίνεται ότι τα στελέχη αναγνωρίζουν τις οικογενειακές υποχρεώσεις, την ανάγκη για ξεκούραση του ατόμου καθώς και έκτακτες άδειες όπως ασθένειας και εγκυμοσύνης. Απαραίτητο κίνητρο ιδίως για τις εργαζόμενες γυναίκες θεωρούνται τα ελαστικά ωράρια εργασίας προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους. Τελευταίο και σημαντικό κίνητρο για την σωματική τους ακεραιότητα αντιπροσωπεύει ο ασφαλής και οργανωμένος χώρος εργασίας (τακτικός έλεγχος και συντήρηση εξοπλισμού και μηχανημάτων, σωστή ταξινόμηση και αποθήκευση).

Η διοίκηση γνωρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες και να εξελίσσονται με την μελέτη, την εκπαίδευση και



## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

την πείρα. Γ' αυτό θα φροντίσει να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις εκείνες που απαιτούνται για να αποκτήσει το προσωπικό δεξιότητες και γνώσεις πάνω σε νέες μεθόδους εργασίας, προγράμματα, νόμους και δυνατότητες προαγωγής ώστε να καλύψει τις ανάγκες για εξέλιξη τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης (Ροδοσθένους, 2004, σ.231).

#### 1.4 ΑΠΟ ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ :

Ο όρος παρακίνηση (motivation,eng.) ή υποκίνηση προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ.

Στο ατομικό περιβάλλον η παρακίνηση εμφανίζεται με μια μορφή ανάγκης ή επιθυμίας ή αντίληψης ή προσδοκίας που του δημιουργεί κατάσταση ανισορροπίας την οποία θα προσπαθήσει να εξαλείψει. Αυτό συμβαίνει γιατί επηρεάζουν τις αποφάσεις του από τη μία μεριά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου (ενδιαφέροντα, στάσεις, ανάγκες) και από την άλλη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού χώρου, καθώς και η αλληλεπίδραση όλων αυτών.

Τα άτομα είναι περισσότερο ενεργά, όταν ενδιαφέρονται για αυτό που κάνουν. Άρα, η λύση είναι η δημιουργία τέτοιων συνθηκών στο χώρο εργασίας που να έχει η ίδια η εργασία αξία για αυτό το άτομο και παράλληλα να μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την ενέργεια και τη φαντασία του στην εργασία (Ζαβλανός, Ph. D., 2002).

Πέρα από τις εσωτερικές αυτές δυνάμεις που τον διέπουν, υπάρχουν και εξωτερικές. Ο εργαζόμενος δέχεται πιέσεις από τους συναδέλφους του ή τους προϊστάμενους του, έτσι ώστε αυτόματα να μπει σε μια διαδικασία αυτοκριτικής, σύγκρισης και ανταγωνιστικού χαρακτήρα σχέση, προκειμένου να αποδώσει καλύτερα και να βελτιωθεί στην εργασία του.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

Στην πραγματικότητα το άγχος δεν αποτελεί μια θεωρία κινήτρων όπως αυτές που θα περιγράψουμε παρακάτω. Επειδή, όμως, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το άγχος επηρεάζει τα κίνητρα επίδοσης, θεωρούμε σκόπιμη μια σύντομη αναφορά στη σχέση αυτή.

Η σχέση ανάμεσα στο άγχος και την επίδοση φαίνεται πως δεν είναι γραμμική. Συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι η μέγιστη επίδοση επιτυγχάνεται όταν βιώνουμε άγχος σε ένα μέτριο βαθμό. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί πολύ χαμηλή επίδοση όταν ο βαθμός άγχους που βιώνει κανείς είναι ή πολύ χαμηλός ή πολύ υψηλός (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Με άλλα λόγια, ένας μέτριος βαθμός άγχους, η αίσθηση του επείγοντος, είναι στοιχεία που μας κινητοποιούν. Όταν το άγχος και η αίσθηση του επείγοντος είναι χαμηλή, τότε γινόμαστε αδιάφοροι. Αντίθετα, το υπερβολικό άγχος μας συντρίβει (Καψάλης, 2005).

### 1.5 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι θεωρίες των κινήτρων αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωτικής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για την διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την μεγιστοποιούν. Οι θεωρίες αυτών μπορούν να διαιρεθούν σε δύο κατηγορίες. Στις οντολογικές, δηλαδή, αυτές οι οποίες επιχειρούν να ερευνήσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες εστιάζονται στις συμπεριφορές και στις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

#### 1.5.1 ΟΝΤΟΛΟΓΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

##### 1.5.1.1 Θεωρία «ανθρωπίνων αναγκών», A. Maslow

Οι θεωρίες του A. Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερ, όσο αφορά το τι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους όταν προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Ο άνθρωπος σε όλη του τη ζωή ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ικανοποιεί όσο το δυνατό περισσότερες από τις ανάγκες του με τον πιο αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο (Γραμματικού, 2010).

Σύμφωνα με τον Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Οι ανάγκες αυτές χωρίζονται σε πέντε βασικές κατηγορίες ξεκινώντας από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες με την ακόλουθη διάταξη (Παπάνης, 2007):

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

- *Φυσιολογικές ανάγκες (physiological needs)*: ανάγκες για σίτιση, στέγη, ύπνο, πείνα, δίψα, σεξουαλικότητα κ.ά. που έχουν να κάνουν με την φυσική ύπαρξη του ανθρώπου.
- *Ανάγκες ασφάλειας (Safety needs)*: ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, παροχή περίθαλψης, σταθερότητας, στοργής που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος.
- *Κοινωνικές ανάγκες (Social-Belonging needs)*: ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή, φιλία που χαρακτηρίζουν τους ανθρώπους επειδή είναι μέλη κοινωνικών ομάδων.
- *Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης (Recognition-Esteem needs)*: αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, εκτίμηση από τρίτους, προσοχή των άλλων που είναι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου για όλα τα άτομα.
- *Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Self-Actualization needs)*: ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ότι αυτοί νομίζουν πως είναι σε θέση να κάνουν<sup>2</sup>.

«Ο Maslow υποστήριξε ότι μόνον αφού οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί σε ένα μεγάλο βαθμό οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, με εξαίρεση τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης» (Ρεμούνη, 2008). Σκοπός κάθε ατόμου είναι να αναπτύξει τις δυνατότητές του και επομένως, πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει τις φυσιολογικές ανάγκες του, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τέλος, να κατακτήσει την κορυφαία ανάγκη για αυτοπραγμάτωση ή επίτευξη των μεγαλύτερων στόχων του (Κορομηλάς, 1983, Κάντας, 1998).

---

Παπάνης, Ε. (2007). "Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας".

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---



Σχήμα 1 : Πυραμίδα του A. Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow οι υψηλότερου επιπέδου ανάγκες ικανοποιούνται δύσκολα και σε μικρό βαθμό από τις οργανώσεις. Με αυτά τα δεδομένα, «μια επιχείρηση πρέπει να στρέψει το ενδιαφέρον της στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών, αν θέλει να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους παρέχοντάς τους διακρίσεις, ευκαιρίες για μετεκπαίδευση και προοπτικές εξέλιξης» (Κάντας, 1998).

#### 1.5.1.2 Θεωρία παρακίνησης, C.D. Alderfer

Μια προέκταση των αρχών του Maslow αποτελεί η θεωρία του Alderfer (1972).

Ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης που διαφέρει από του Maslow στο ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία:

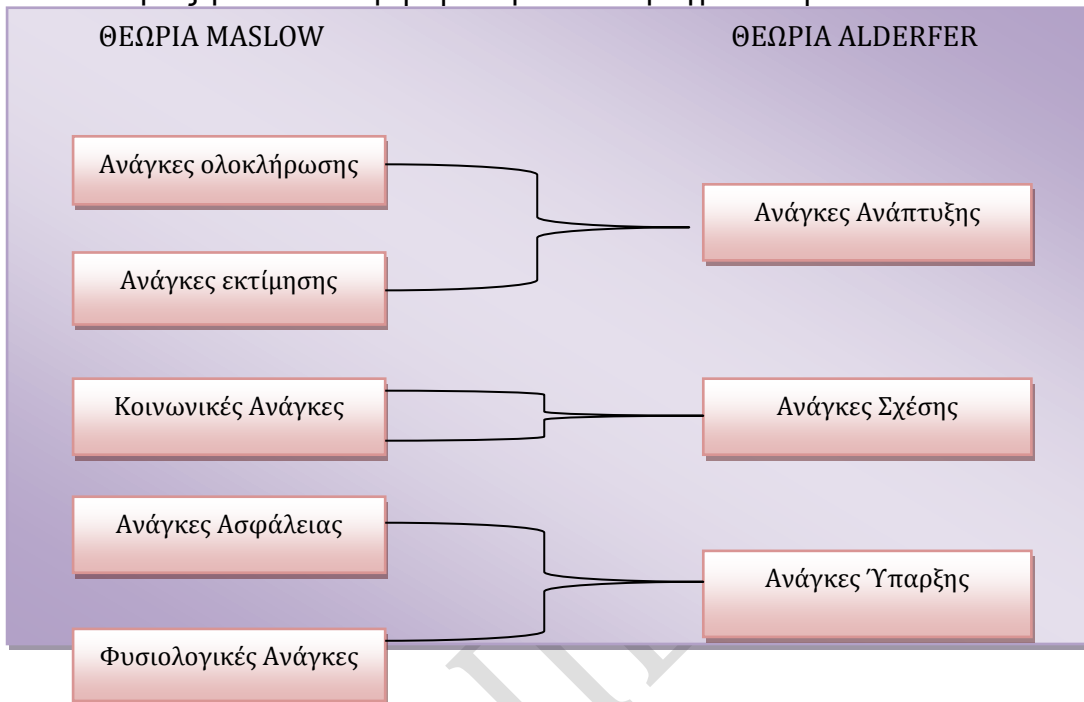
- *Ανάγκες ύπαρξης (existence)*: περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι βιολογικές και ασφάλειας του Maslow.
- *Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (relatedness)*: αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά το Maslow.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

- *Ανάγκες ανάπτυξης (growth)*: ανάγκες που σχετίζονται με τη φύση των ατόμων ως πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοπραγμάτωση.



Σχήμα 2: Σχέση θεωρίας Maslow και Alderfer

Ο Alderfer υποστήριξε ότι δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ανώτερο επίπεδο. Δηλαδή, είναι εφικτή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών.

*Η θεωρία του Alderfer διαφοροποιείται ως προς τη θεωρία του Maslow και σε ένα άλλο σημαντικό σημείο. Ο Alderfer επικαλείται τον όρο «ματαίωση», που προκύπτει από την αδυναμία ικανοποίησης για να υποστηρίξει ότι μπορεί να υπάρξει και οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου και επομένως, αμφισβητεί την απόλυτη προτεραιότητα των αναγκών που βρίσκονται σε κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow (Κάντας, 1993).*

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

*Ούτε οι ανάγκες ούτε οι ιεραρχήσεις είναι δυνατό να είναι ταυτόσημες σε διαφορετικά άτομα έστω και αν δουλεύουν μαζί και μοιράζονται τον ίδιο εργασιακό χώρο (Landy & Becker, 1987) (Παπάνης, 2007).*

#### **1.5.1.3 Θεωρία παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής, F. Herzberg**

Ο Frederick Herzberg, ένας από τους πιο χαρακτηριστικούς εκφραστές της σύνδεσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα κίνητρα εργασίας, υποστηρίζει ότι οι παράγοντες της εργασίας οδηγούν το άτομο σε ευχαρίστηση ή σε δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση αφορούν το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας.

«Οι παράγοντες ικανοποίησης είναι γνωστοί και ως «παράγοντες παρακίνησης» και είναι οι εξής (Ρεμούνη, 2008):

- Επίτευξη
- Αναγνώριση
- Φύση εργασίας
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη-εξέλιξη»

Αν, όμως, οι παραπάνω παράγοντες δεν υπάρχουν, δημιουργείται στα άτομα αίσθημα δυσαρέσκειας. Παράλληλα με αυτούς, υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες εργασίας που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας. Με άλλα λόγια, αν δεν ικανοποιούν σε υψηλό βαθμό το άτομο τότε δημιουργείται το παραπάνω αίσθημα, ενώ στην αντίθετη περίπτωση απλά δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια.

«Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες υγιεινής» και είναι οι εξής (Ρεμούνη, 2008):

- Πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης
- Προϊστάμενος

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέσεις με υφισταμένους
- Κοινωνική θέση (γότηρο)
- Ασφάλεια»

Εν μέρει, η θεωρία του F. Herzberg είναι επηρεασμένη από τη θεωρία του Maslow. Οι παράγοντες παρακίνησης αντιστοιχούν στις ανάγκες ανώτερου επιπέδου της πυραμίδας του Maslow, ενώ οι δε παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου.

Απαραίτητος στόχος της επιχείρησης, ώστε τα άτομα να είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους και κατ' επέκταση πιο αποδοτικά, θα πρέπει να είναι η προσθήκη πρωτοβουλιών και προκλήσεων στην εργασία. Ο F. Herzberg διατυπώνει τον όρο «εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων (job enrichment)» και τον χωρίζει σε κάθετο και οριζόντιο εμπλουτισμό.

Σύμφωνα με τον κάθετο εμπλουτισμό, ο εργαζόμενος αναπτύσσει το αίσθημα της υπευθυνότητας και του αυτοελέγχου των καθηκόντων του. Μεσω αυτού του εμπλουτισμού επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών.

Όσον αφορά τον οριζόντιο εμπλουτισμό, ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα κινητικότητας στον εργασιακό χώρο και σε άλλες θέσεις εργασιών στην παραγωγική διαδικασία, ούτως ώστε να αποφεύγεται η ρουτίνα και η ανιαρή εργασία. Ο οριζόντιος εμπλουτισμός επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα μόνο με τον συνδυασμό του με τον κάθετο εμπλουτισμό, όπως αναφέρει ο

ΘΕΩΡΙΑ MASLOW

ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG

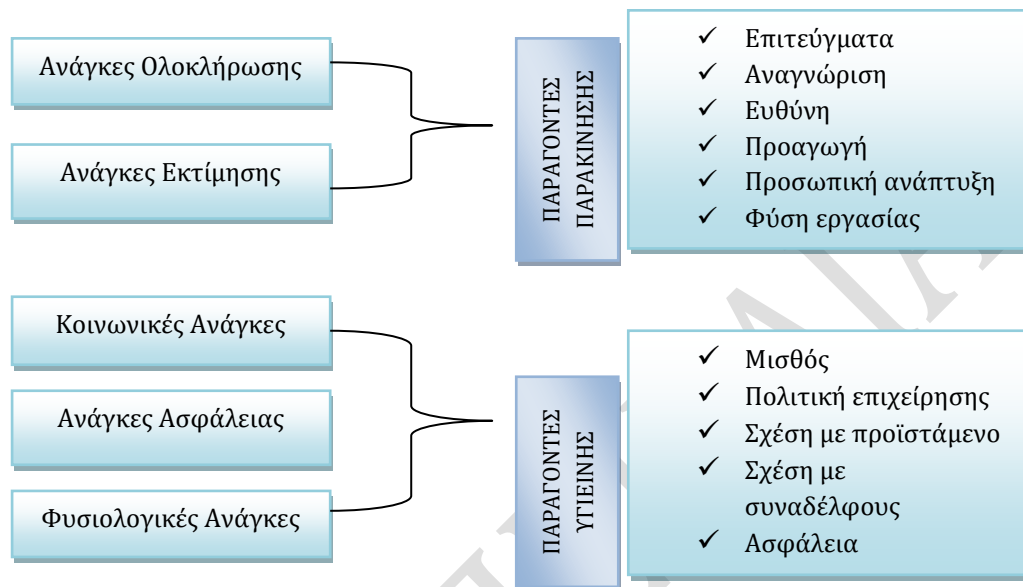


# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

Herzberg, που τον θεωρεί τον πιο σημαντικό για την υποκίνηση και κατά συνέπεια της αύξηση της παραγωγικότητας<sup>3</sup>.



Η θεωρία του Herzberg για να έχει εφαρμογή στις επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθήσουν τις παρακάτω ενέργειες, όπως και ο ίδιος προτείνει:

- Κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων και ταυτόχρονα διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ.
- Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
- Ανάθεση ενός ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας στον κάθε εργαζόμενο και όχι κατακερματισμένα και μεμονωμένα καθήκοντα.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

- *Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στο χώρο της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους.*
- *Κατά τακτά χρονικά διαστήματα να γίνονται εκθέσεις σχετικές με την εργασία, που να γνωστοποιούνται και στους εργαζόμενους (όχι μόνον στους επόπτες).*
- *Εισαγωγή νεότερων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία.*
- *Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους.*(Ρεμούνη, 2008)

Τέλος, ο F. Herzberg δέχτηκε επικρίσεις για τις πηγές ικανοποίησης αφού δεν είναι όμοιες για όλους τους εργαζόμενους.

#### 1.5.1.4 Θεωρία X και Y, Douglas McGregor

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960), διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Y. Σύμφωνα με την X, οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται της εργασίας και μόνο τιμωρητές μέθοδοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα, μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Αντίθετα, όσοι περιγράφονται από τη θεωρία Y, χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. Αν το εργασιακό τους περιβάλλον τους εξασφαλίσει κλίμα εμπιστοσύνης, τότε δράττονται της ευκαιρίας να ξεδιπλώσουν τις ικανότητές τους και να εναρμονίσουν τις φιλοδοξίες τους με στόχους της εταιρίας. Ο Schein (1988) δίνοντας μια πιο κοινωνική προσέγγιση, υποστήριξε ότι η συμπεριφορά ενός ανθρώπου επηρεάζεται από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Αυτές καθορίζουν την ταυτότητα και την προσωπικότητα του ατόμου, που σε μεγάλο

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

βαθμό, στηρίζεται στις μετά-αντιλήψεις δηλαδή στην ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον (Παπάνης, 2007).

#### 1.5.1.5 Θεωρία ισότητας εισόδου - εξόδου, Adams

Σύμφωνα με την θεωρία της ισότητας εισόδου (κόστους) – εξόδου (κέρδους) αποτυπώνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου επηρεάζεται από τον βαθμό δίκαιης μεταχείρισης που λαμβάνει από την επιχείρηση σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Επομένως, ο εργαζόμενος μπαίνει στη διαδικασία σύγκρισης η οποία τον οδηγεί στο εξής αποτέλεσμα: η ύπαρξη ισότητας ή μικρής διαφοράς από τις συγκρίσεις αυτές προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης στο άτομο και διατήρηση της απόδοσής του.

#### ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ

- Όταν η προσφορά είναι μεγαλύτερης από την ανταμοιβή του τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπαμειβόμενης ανισότητας με αποτέλεσμα:
  - Να μειώσει τις εισροές του (π.χ. προσπάθεια, χρόνο και κόπο)
  - Να αυξήσει τις ανταμοιβές του
  - Να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισής του
- Όταν η προσφορά είναι μικρότερη από την ανταμοιβή του τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπαμειβόμενης ανισότητας με αποτέλεσμα:
  - Να αυξήσει τις εισροές (π.χ. μεγαλύτερη προσπάθεια)
  - Να μειώσει τις ανταμοιβές του
  - Να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισής του

(Ρεμούντη, 2008)

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

«Τέλος, διαπιστώνουμε ότι η ισότητα ισοδυναμεί με την ικανοποίηση των εργαζομένων και η ανισότητα με δυσαρέσκεια» (Δημητρόπουλος, 1998).

#### 1.5.2 ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΕΣ Ή ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

##### 1.5.2.1 Θεωρία της προσδοκίας, V. Vroom

Η θεωρία του Vroom βασίζεται στο ότι οι άνθρωποι αναμένουν πως συγκεκριμένες πράξεις οδηγούν σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα και πως τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν είτε με έντονη προσπάθεια, είτε με το να αποφεύγονται συγκεκριμένες πράξεις – καταστάσεις.

Το μοντέλο της σύνδεσης κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης βασίζεται σε τρεις παράγοντες. Ο πρώτος είναι το σθένος, δηλαδή οι διαβαθμίσεις της αναμενόμενης ικανοποίησης που προκύπτουν από κάθε μία από τις δυνατές επιλογές. Ο δεύτερος αναφέρεται στην συντελεστικότητα – λειτουργικότητα που προσδιορίζει το βαθμό σύνδεσης του μέσου με τον στόχο. Ο εργαζόμενος προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους του επιλέγει την πλέον δυνατή και άμεση λύση γι' αυτόν. Τελευταίος παράγοντας αντιπροσωπεύει η έννοια της προσδοκίας που αναφέρεται στον υπολογισμό όλων εκείνων των αστάθμητων παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν κάποια συγκεκριμένη επιλογή<sup>4</sup>.

*Ο Vroom υποστήριξε, επίσης, ότι η δύναμη για να δράσει κάποιος προκύπτει από το γινόμενο των τριών παραγόντων (σθένος x συντελεστικότητα x προσδοκία). Αυτό συνεπάγεται ότι αν κάποιος από τους τρεις συντελεστές είναι μηδέν, τότε η συνολική υποκίνηση για την εκτέλεση μιας σειράς πράξεων είναι επίσης μηδέν (Gordon, 1974) (Παπάνης, 2007).*

---

<sup>4</sup> : Παπάνης, Ε. (2007). "Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας".

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

#### 1.5.2.2 Θεωρία του Grites

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης ταξινομούνται σε:

- a) Θεωρίες αναγκών: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου
- b) Θεωρίες προσδοκιών: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την υλοποίηση των σκοπών του και των προσδοκιών του
- c) Θεωρίες ρόλων: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την αντίληψη του ατόμου περί υλοποίησης των ψυχολογικών και κοινωνικών ρόλων.
- d) Θεωρίες αυτοαντίληψης: όπου ο βαθμός ικανοποίησης εξετάζεται σε συνάρτηση με την συμφωνία αντίληψης και επαγγελματικών επιτευγμάτων.
- e) Γνωστική θεωρία: όπου εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης σε συνάρτηση με το πόσο το άτομο θεωρεί ότι πετυχαίνει τους σκοπούς του μέσα στο επάγγελμα (Δημητρόπουλος, 1998, και Σαλωνίτης, 2002).

Με βάση τις παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις, η ικανοποίηση επηρεάζει σημαντικά την επαγγελματική δραστηριότητα των εργαζομένων (Μπρούζος, 2002). Οι νέες αντιλήψεις για το περιεχόμενο της απασχόλησης αφήνουν να εννοηθεί ότι τα κίνητρα είναι πλέον καθοριστική μεταβλητή για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Παπάνης & Ρόντος, 2005)(Γραμματικού, 2010).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

---

#### 2.1 ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

**Η** εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, αφού καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του. Τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα γι' αυτό και η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο, με τις ανάγκες του και τη σχέση του με την εργασία (Crites, 1969) (Αντωνιάδη, 2013).

Σύμφωνα με τον G. Smith, οι όροι «επαγγελματική ικανοποίηση» (jobsatisfaction) και «κίνητρο» (motivation) συχνά χρησιμοποιούνται αδιακρίτως, ωστόσο υπάρχει μια διαχωριστική γραμμή. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην προσωπική του εργασιακή κατάσταση, ενώ το κίνητρο αποτελεί την κινητήρια δύναμη να συνεχίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του.

Όμως, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι έρευνες συνδέουν άρρηκτα την επαγγελματική ικανοποίηση με την έννοια της παρακίνησης – παρώθησης (motivation). Η παρακίνηση συνδέεται με ψυχοσωματικές ανάγκες του ατόμου και λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη που επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας. Επίσης, είναι στενά

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

συνδεδεμένη με την έννοια της αποδοτικότητας στην εργασία (jobperformance). Η αποδοτικότητα είναι συνήθως το αποτέλεσμα της ικανοποίησης ή μη των αναγκών του καθώς και του ευχάριστου ή δυσάρεστου συναισθήματος που νιώθει το άτομο από την ικανοποίηση ή ματαίωση (frustration) των αναγκών αυτών<sup>5</sup>. Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι η παροχή κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον συνδέεται με την υψηλή αποδοτικότητα και σταθερότητα του εργαζομένου και μπορεί να οδηγήσει στην αίσθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Σε μια επιχείρηση, επομένως, είναι ιδιαίτερα σημαντικό τα στελέχη της να γνωρίζουν αν υπάρχει ικανοποίηση των εργαζομένων ή όχι και από ποιους παράγοντες προέρχεται αυτή η ικανοποίηση. Μια αποτελεσματική λύση μπορεί να θεωρηθούν τα ερωτηματολόγια, εμπλουτισμένα με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, παραδείγματος χάρη.

## 2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ιδιαίτερος δύσκολη στην μέτρηση της και την ερμηνεία της. Χαρακτηρίζεται ως μια πολύπλευρη έννοια. Παρ' όλα αυτά, μπορούμε να την προσδιορίσουμε συσχετίζοντας την με τα προσωπικά/δημογραφικά χαρακτηριστικά, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις διενέργειες και τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας.

Οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση χωρίζονται σε οργανωτικούς και ατομικούς.

---

<sup>5</sup> : Ερωτοκρίτου, Μ. (1996). *Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και Εκπαίδευση. Σύγχρονη εκπαίδευση*. Σ. 89

#### 2.2.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί και ως *παράγοντες του περιβάλλοντος* και σχετίζονται ή με το περιεχόμενο της εργασίας ή με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η εργασία (Κάντας, 1998, Μπρούζος, 2002, Μακρή-Μπότσαρη & Μασσαγγούρας, 2003)<sup>6</sup>.

Σύμφωνα με τον Warr (2005), γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση. Η εσωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ η εξωγενής με το πλαίσιο μέσα στο οποίο η εργασία παρέχεται. «Ο διαχωρισμός αυτός έχει κάποια αντιστοιχία με την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow και με τον διαχωρισμό του Herzberg σε παράγοντες κινήτρων και παράγοντες υγιεινής» (Κάντας, 2009).

##### 2.2.1.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΓΕΝΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

- *Ελευθερία επιλογών στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας*: η δυνατότητα που παρέχει η εργασία να λειτουργεί ανεξάρτητα ο εργαζόμενος.

Ο εργαζόμενος έχει την αυτονομία να διενεργεί στην εργασία με βάση τη κριτική του σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του και τις γνώσεις του.

- *Ποικιλία δραστηριοτήτων*: διάθεση πολλών θέσεων εργασίας και διαφόρων τομών που ανταποκρίνονται στις ικανότητες του κάθε εργαζομένου.

Η επιχείρηση προσφέρει τη δυνατότητα επιλογής και συμμετοχής σε θέσεις εργασίας που ο απασχολούμενος μπορεί να είναι περισσότερο αποδοτικός εξισορροπώντας έτσι την αίσθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με την θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας από τους Hackman και Oldham (1980), αποφεύγεται η ρουτίνα και η



## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

ανιαρή απασχόληση προκαλώντας έτσι το ενδιαφέρον της εργασίας μέσω των διαφόρων προκλήσεων της κάθε δραστηριότητας.

- *Αξιοποίηση δεξιοτήτων:* η ταξινόμηση των εργαζομένων με βάση τις δεξιότητές τους.

Τα στελέχη μιας επιχείρησης ορίζουν κριτήρια αξιολόγησης προς τους εργαζομένους, όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, τεστ αποδοτικότητας, δοκιμαστική απασχόληση προκειμένου να αντιστοιχίσουν τις δεξιότητες του εργαζομένου με την κατάλληλη θέση εργασίας. Έτσι, ο εργαζόμενος μπορεί να εκμεταλλευτεί τα ταλέντα και προσόντα του προς όφελός του.

- *Βαθμός υπευθυνότητας:* η επίγνωση του εργαζομένου για τις ευθύνες των καθηκόντων του.

Ο συνδυασμός της ελευθερίας επιλογών στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και της αξιοποίησης δεξιοτήτων του επηρεάζουν άμεσα την υπευθυνότητα που νιώθει ο εργαζόμενος. Όσο περισσότερες πρωτοβουλίες και ευθύνες αναλαμβάνει τόσο αυξάνεται η υπευθυνότητά του και κατά συνέπεια η επαγγελματική του ικανοποίηση και αντίθετα.

- *Ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο:* η συμμετοχή του σε σεμινάρια και διάφορα προγράμματα αξιολόγησής του.

Στον εργασιακό χώρο ο εργαζόμενος δέχεται ερεθίσματα από το περιβάλλον του υποκινώντας τον σε βελτίωση του. Δράττει τις ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο παρακολουθώντας σεμινάρια που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την εργασία του. Πέρα από αυτό και η επιχείρηση του προσφέρει τέτοιες ευκαιρίες μέσω διαφόρων προγραμμάτων όπως έντυπα αξιολόγησης και ερωτηματολόγια.

- *Σαφήνεια εργασιακού περιβάλλοντος:* διευκρίνιση των αρμοδιοτήτων στην επιχείρηση.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

Η επιχείρηση προκειμένου οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τις ευθύνες των αρμοδιοτήτων τους καθώς και σε ποιον τομέα θα απευθυνθούν για διάφορων ειδών πληροφορίες, παρέχουν στους ίδιους ένα έντυπο κανόνων και διασαφήνισης των καθηκόντων. Έτσι, εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων τους με μικρή απώλεια χρόνου, σωστή επικοινωνία και συνεννόηση μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

- *Ανατροφοδότηση:* ο βαθμός που ο εργαζόμενος έχει άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την απόδοσή του στην εργασία.

Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων για να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον. Παράλληλα, εντοπίζει τα προσόντα και τις αδυναμίες των εργαζομένων του και τους βοηθά να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα τους. Παρέχοντας στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόοδο τους, όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές.

Κλείνοντας την ανάλυση των εσωγενών παραγόντων, συμπεραίνεται ότι όσο ευρύτερο είναι το περιεχόμενο της εργασίας τόσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν, σύμφωνα και με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί.

#### 2.2.1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΩΓΕΝΟΥΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

- *Εργασιακές συνθήκες:*

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

Έχει διαπιστωθεί ερευνητικά ότι οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο εργαζόμενος για να αποδώσει θα πρέπει να είναι συγκεντρωμένος στην εργασία του και αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή ζεστού, καθαρού και φωτισμένου κατάλληλα χώρου. Σημαντική φροντίδα θα πρέπει να δοθεί και στην απώλεια θορύβων, ενοχλητικών και συνεχόμενων για να μην αποσπάται η προσοχή του σπαταλώντας αξιοποιήσιμο χρόνο. Ο πλήρης εξοπλισμός και η συντήρησή του είναι σημαντικός εξωγενής παράγοντας προκειμένου να διευκολύνεται η διεκπεραίωση των εργασιών.

- *Ωράριο:*

Η επιχείρηση προκειμένου να διατηρήσει τους εργαζομένους της, είναι ωφέλιμο να παρέχει σταθερό ωράριο εργασίας. Έτσι, πετυχαίνεται ελεύθερος χρόνος που μπορούν να εξασφαλίσουν οι εργαζόμενοι.

- *Οικονομικές απολαβές:*

Σαν οικονομικές απολαβές θεωρούνται τα πριμ παραγωγικότητας, οι έκτακτες αμοιβές και οι οικονομικές αποζημιώσεις. Ενισχύουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του εργαζομένου και ως χρηματικοί παράγοντες εξυπηρετούν στην κάλυψη βασικών καθημερινών αναγκών του.

- *Ασφάλεια:*

Τα επιδόματα που παρέχει μια δουλειά, οι άδειες, η ιατρική ασφάλιση, τα ένσημα και η σωματική ακεραιότητα του εργαζομένου περικλείονται στον παράγοντα ασφάλεια. «Στα επιδόματα συγκαταλέγονται και οι διακοπές, το δικαίωμα της συνταξιοδότησης καθώς και κάποιες άλλες πρόσθετες παροχές όπως αναφέρει και ο Johns(1996)» (Νικολαΐδου, 2010). Μέσα από αυτόν τον παράγοντα διασφαλίζεται η σιγουριά του ατόμου και η προστασία αυτού.

- *Ηγεσία:*

Η ηγεσία θα πρέπει να βρίσκεται κοντά στα ατομικά προβλήματα των εργαζομένων και τα συλλογικά του κλάδου τους και να συνεργάζεται με αυτούς

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

κάτω από κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας. Επιπλέον, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευρύτητα πνεύματος και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους με τους οποίους και θα εξυπηρετούσε να έχει κοινές αντιλήψεις. Μέσα από αυτή τη συμπεριφορά ο εργαζόμενος αποκομίζει την επαγγελματική του ικανοποίηση.

- *Εποπτεία από προϊστάμενο:*

Ο προϊστάμενος για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι δραστήριος, να διαγνώσει έγκαιρα τα τυχόν λάθη, να προσαρμόζει και να αναπροσαρμόζει το σχέδιο οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει καταρτίσει, να ελέγχει τα αποτελέσματα με δίκαιο σύστημα, να κρίνει και να λαμβάνει αποφάσεις. Αυτή η εγρήγορση και η δίκαιη μεταχείρισή του καθώς και η απουσία στενής επιτήρησης και εποπτείας διατηρούν τα επίπεδα των εργαζομένων σε υψηλή απόδοση.

- *Διαπροσωπικές σχέσεις:*

Τελευταίος και σημαντικός εξωγενής παράγοντας για την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις. «Η επαφή με τους άλλους περιλαμβάνει την ποσότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και την ύπαρξη επαρκούς προσωπικού χώρου, την ποιότητα των σχέσεων, την καλή επικοινωνία και την απουσία διαπροσωπικών συγκρούσεων, εκφοβισμού ή ενόχλησης και την κοινωνική υποστήριξη (Warr,2005,2007)» (Γραμματικού, 2010).

#### 2.2.2 ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Οι ατομικοί παράγοντες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου και τις προηγούμενες εμπειρίες του, και επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση του (Σαλωνίτης, 2002, σ.45). Επομένως, ευχάριστες εμπειρίες δημιουργούν αποδοτική συμπεριφορά του εργαζομένου απέναντι στην εργασία και οδηγούν με αυτό τον τρόπο στην ικανοποίηση του από αυτή. Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι ένα άτομο μπορεί να

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

απασχολείται από μία εξαιρετική δουλειά από άποψη οργανωτικών παραγόντων (μισθός, παροχές, ασφάλεια), όμως να μην έχει υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση.

Επιπλέον, τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης επηρεάζονται και από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσδοκίες του κάθε ατόμου.

- **ΗΛΙΚΙΑ:**

*Η πλειοψηφία των ερευνών υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει με την πάροδο της ηλικίας. Αυτό σημαίνει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με εργαζομένους νεότερους σε ηλικία (Greenberg & Baron, 2000, Spector, 2000). Επομένως, σύμφωνα με τον Spector, με το πέρασμα του χρόνου ο εργαζόμενος προσαρμόζεται καλύτερα στην εργασία λόγω της εμπειρίας του.*

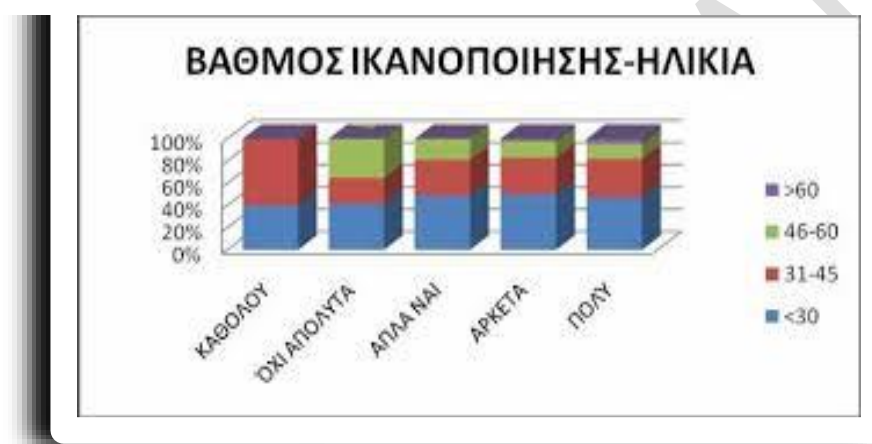
*Οι νεότεροι εργαζόμενοι φέρουν μικρότερη επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό συμβαίνει, διότι η νέα γενιά θεωρεί την εργασία ως μέσο για την εκπλήρωση των προσωπικών της στόχων. Προκειμένου να αποκτήσει ένας νέος δίπλωμα οδήγησης αυτοκινήτου και κατ'επέκταση ένα δικό του αυτοκίνητο ή επιπλέον πτυχία από ιδιωτικές σχολές, εργάζονται χωρίς να δίνουν αξία στην εργασία τους παρά μόνο στις χρηματικές ή προσωπικές τους απολαβές. Έτσι, όταν εργάζονται για πρώτη φορά, παρ' όλη την όρεξη για εργασία που μπορεί να διαθέτουν, συνειδητοποιούν την ασυμφωνία που υπάρχει μεταξύ των ιδανικών τους και της πραγματικότητας και απογοητεύονται με συνέπεια, να εγκαταλείπουν συχνότερα τον εργασιακό τους χώρο και να βρίσκονται στην διαδικασία αναζήτησης εργασίας (Schultz, 1994)(Γραμματικού, 2010).*

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

Σύμφωνα με τους Krogstad et al. (2006), με το πέρασμα του χρόνου, οι εργαζόμενοι διαμορφώνουν καλύτερη εικόνα για το επάγγελμά τους. Έτσι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουρεία τους. Σε άλλες έρευνες, που έχουν πραγματοποιηθεί, βρέθηκε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία, τα άτομα που ασκούν χειρωνακτικά επαγγέλματα εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένα από αυτούς που ασκούν ανώτερα επιστημονικά επαγγέλματα ή επαγγέλματα διοίκησης<sup>7</sup>.



Γράφημα 1: Ατομικός παράγοντας – Ηλικία

Πηγή: [www.peekremagazine.gr](http://www.peekremagazine.gr)

- **ΦΥΛΟ:**

Η συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας έχει αυξηθεί σημαντικά και έχει προκαλέσει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Το φύλο, λοιπόν, είναι μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μεταβλητές στις έρευνες γύρω από την επαγγελματική ικανοποίηση.

<sup>7</sup> : Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι γυναίκες ενδιαφέρονται για διαφορετικά εργασιακά θέματα από τους άντρες. Πηγές ικανοποίησης για τις γυναίκες μπορεί να είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι άνετες συνθήκες εργασίας, ο δίκαιος προϊστάμενος ή το αληθινό ενδιαφέρον για την εργασία τους. Πηγές ικανοποίησης για τους άντρες μπορεί να είναι η σταθερή δουλειά ή η δυνατότητα προβολής του εαυτού τους. «Σύμφωνα με τον Schultz (1994), οι διαφορετικές πηγές ικανοποίησης για τις γυναίκες εξαρτώνται από το αν μια γυναίκα έχει επιλέξει να σταδιοδρομήσει επαγγελματικά ή απλά αν εργάζεται για να συνεισφέρει στο οικογενειακό εισόδημα, δηλαδή το διαφορετικό κίνητρο εισόδου» (Γραμματικού, 2010).

Κάποιες έρευνες υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες, όπως και τα άτομα που προέρχονται από μειονότητες, τείνουν να είναι πιο δυσαρεστημένες από την εργασία τους καθώς γίνονται ευκολότερα θύματα διακρίσεων και κατευθύνονται συχνότερα σε δουλειές χαμηλού επιπέδου ή σε εργασιακές θέσεις με περιορισμένες ευκαιρίες ανέλιξης.

Τέλος, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια, ότι οι γυναίκες φαίνεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένες από τη δουλειά τους και ίσως αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι βιώνουν εντονότερη σύγκρουση ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ



Γράφημα 2: Ατομικός παράγοντας – Φύλο

Πηγή: [www.peekremagazine.gr](http://www.peekremagazine.gr)

- **ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:**

Σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Δηλαδή, τα άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου παρουσιάζουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από άτομα χαμηλότερου επιπέδου μόρφωσης. Αυτό συμβαίνει διότι με την βοήθεια της ανώτερης μόρφωσης το άτομο μπορεί να αποκτήσει εργασία με περισσότερες προκλήσεις και αυτονομία, με αποτέλεσμα να ικανοποιούν τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης.

Κάθε επαγγελματίας φέρει στον εργασιακό του χώρο γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες έχοντας ταυτόχρονα και ορισμένες απαιτήσεις όπως αναγνώριση, κύρος, οικονομικές απολαβές, δυνατότητα εξέλιξης (Παπαδάτου & Αναγνωστόπουλος, 1999).



## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

Από την άλλη πλευρά, η σχέση του μορφωτικού επίπεδο επιδρά αρνητικά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Με λίγα λόγια το άτομο αισθάνεται δυσαρεστημένο στην περίπτωση που συνειδητοποιήσει ότι συνεισφέρει πολύ περισσότερο στη δουλειά από κάποιον συνάδελφό του και παρόλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν. Αντίθετα, το νοητικό επίπεδο που σχετίζεται με το μορφωτικό δεν επιδρά αυτόνομα στην επαγγελματική ικανοποίηση, μόνο σε συνδυασμό με το είδος της εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα αυτής (Johns, 1996)<sup>8</sup>.

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

*α) σε παράγοντες εσωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης (αναφέρονται στα περιεχόμενα και τις διαστάσεις της εργασίας) και*

*β) σε παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης (αναφέρονται στο γενικότερο πλαίσιο άσκησης της εργασίας)*

*και ένα σύνολο ατομικών παραγόντων (σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου: ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο) επηρεάζουν και καθορίζουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Γραμματικού, 2010).*

---

<sup>8</sup> : Νικολαΐδου, Α. (2010). *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας.*

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

## **ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

---

### **3.1 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

**Σ**ε έρευνες που αφορούν την εργασιακή συμπεριφορά η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ανθρώπου στο χώρο εργασίας του, όπως επίσης στην αποδοτικότητα, στην παραγωγικότητα, στις απουσίες και στην κινητικότητά του (Κάντας, 1998).

#### **3.1.1 Η Παραγωγικότητα και η Αποδοτικότητα**

Η σχέση παραγωγικότητας και ικανοποίησης απασχολεί όλες τις επιχειρήσεις για αυτό και οι ερευνητές προσπαθούν να εντοπίσουν πώς το ένα επηρεάζει το άλλο. Η παραγωγικότητα του ατόμου σχετίζεται με παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή του όπως οι αμοιβές, η αναγνώριση και οι συνθήκες εργασίας (Κάντας, 1998). «Επομένως, σύμφωνα με τους Jacobs και Solomon (2003), η συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής επίδοσης είναι υψηλότερη σε εργασίες όπου η καλή επίδοση αμείβεται ενώ σε εργασίες που δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι πολύ χαμηλή» (Νικολαΐδου, 2010). Υπό αυτές τις συνθήκες, οι υπάλληλοι που αποδίδουν λαμβάνουν αμοιβές και οι αμοιβές με τη σειρά τους οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση.

«Ο Locke (1984) υποστηρίζει ότι πιθανό να μην είναι η ικανοποίηση που οδηγεί στην παραγωγικότητα, αλλά το αντίστροφο, δηλαδή η απόδοση στην δουλειά να οδηγεί στην ικανοποίηση» (Αντωνιάδη, 2013).

#### 3.1.2 Οι απουσίες από το χώρο εργασίας

Ο δείκτης συνάφειας ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τον αριθμό των απουσιών από την εργασία είναι αρνητικός. Αυτό σημαίνει ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και αντίστροφα. Πρόβλημα στην μελέτη των απουσιών από τον εργασιακό χώρο αποτελεί ο χαρακτηρισμός ως αυθαίρετες απουσίες ή ως πραγματικά δικαιολογημένες (π.χ. λόγω ασθενειών, οικογενειακών προβλημάτων κ.λπ.), ενώ στην ουσία δεν είναι. Με άλλα λόγια, τα αίτια της απουσίας του εργαζομένου δεν θα πρέπει απαραίτητα να αναζητούνται στον ίδιο και στο πόσο ικανοποιημένος ή όχι αισθάνεται, αλλά στο τι ισχύει στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και αν η νοοτροπία που επικρατεί είναι εκείνη που ωθεί ή απωθεί ανά περίπτωση τον εργαζόμενο να αποφύγει ή όχι την εργασία του.

«Υπάρχουν έρευνες που επιβεβαιώνουν τη σχέση ανάμεσα στη τάση του εργαζομένου να παραιτηθεί και το ψηλό επίπεδο απουσιών ενώ άλλες υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνεισφέρει στην μείωση τους (Krumm, 2001)» (Αντωνιάδη, 2013).

#### 3.1.3 Η κινητικότητα στην εργασία

*Η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση προσωπικού έχει αποδειχθεί ότι είναι ασθενής, πιθανόν επειδή στη σχέση υπεισέρχεται και η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας. Σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, και δεδομένης της τωρινής δυσχερούς οικονομικής κατάστασης, όσο πιο ψηλός είναι ο δείκτης ανεργίας, τόσο πιο αδύναμη είναι η συνάφεια μεταξύ των δυο εννοιών (Greenberg & Baron, 2000).*

Η κινητικότητα ενός εργαζομένου φαίνεται να επηρεάζεται από την ηλικία του και τα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό. Όσα περισσότερα είναι τα χρόνια υπηρεσίας του στον φορέα, τόσο μειώνεται το ποσοστό κινητικότητάς του ανεξαρτήτως επιπέδου ικανοποίησης.

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

Σύμφωνα με τους Porter και Steers (1973), τα αίτια της αποχώρησης από τη δουλειά θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από τη δουλειά του και η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στις οποιοδήποτε είδους αμοιβές που πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει.

Επίσης, οι εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί για έναν οργανισμό λαμβάνουν επιπλέον αμοιβές και αναγνώριση στην προσπάθεια του δεύτερου να τους κρατήσει. Το αντίθετο φυσικά συμβαίνει με τους εργαζόμενους που δεν είναι παραγωγικοί και είναι λογικό, το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία πιθανόν να έπαιξε μεγαλύτερο ρόλο στην απόφασή τους να μείνουν ή όχι. Κατά συνέπεια, στη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και κινητικότητας του εργαζομένου υπεισέρχεται το επίπεδο απόδοσής του στην εργασία (Robbins, 2001) (Φαναριώτου, 2011)..

### 3.2 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό φαινόμενο της σύγχρονης εποχής, που απασχόλησε και απασχολεί επιστήμονες και μη, είναι η σχέση που αναπτύσσει ο άνθρωπος με την εργασία του και τα προβλήματα που ενδέχεται να ανακύψουν όταν αυτή η σχέση διαταραχθεί από τους όποιους παράγοντες. Έτσι, στις μέρες μας, όπου ο εργαζόμενος δε βιώνει την επαγγελματική ικανοποίηση για μεγάλο χρονικό διάστημα και εκτίθεται σε αγχογόνες καταστάσεις, εμφανίζει το αποκαλούμενο σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Αραμπατζή, 2009).

Η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια ψυχολογική διαδικασία συναφής αλλά όχι ταυτόσημη με το επαγγελματικό άγχος, αν και είναι στενά

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

συνδεδεμένο με αυτό. Παρά το γεγονός ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο αντικείμενο έρευνας και έχει αποτελέσει το επίκεντρο μιας ταχέως αυξανόμενης διεπιστημονικής βιβλιογραφίας, δεν υπάρχει προς το παρόν ένας απολύτως αποδεκτός ορισμός. Ίσως ο πιο ευρέως αναφερόμενος ορισμός της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι αυτός της ψυχολόγου Maslach (1982), το όνομα της οποίας έχει από πολύ νωρίς συνδεθεί με το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Περιέγραψε ένα σύνδρομο σωματικής και ψυχικής εξάντληση στα πλαίσια του οποίου ο εργαζόμενος χάνει το ενδιαφέρον του και παύει να αντλεί ικανοποίηση από τη δουλειά του, ενώ παράλληλα αναπτύσσει αρνητικά συναισθήματα για τον εαυτό του και την εργασία του (Φαναριώτου, 2011).

Επιπλέον, ο χώρος εργασίας είχε επίδραση σε ορισμένες διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και οι νεότεροι παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής επίτευξης και συναισθηματικής εξάντλησης από τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Επίσης, όσο περισσότερη έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων δήλωναν οι εργαζόμενοι, τόσο υψηλότερη ήταν η προσωπική επίτευξη αλλά αντίθετα όσο περισσότερο φόρτο εργασίας δήλωναν οι εργαζόμενοι, τόσο χαμηλότερη ήταν η προσωπική επίτευξη.

Επίσης, όσο μεγαλύτερο πρόβλημα άνισου καταμερισμού εργασίας, φόρτου εργασίας και σύγκρουσης αρμοδιοτήτων δήλωναν οι εργαζόμενοι, τόσο μεγαλύτερη ήταν η συναισθηματική εξουθένωση. Τέλος, όσο πιο διαφορετικό δολωνόταν το θεωρητικό υπόβαθρο των ειδικών που εργάζονταν μαζί, τόσο υψηλότερη ήταν η αποπροσωποποίηση.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

«Οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μια μακροχρόνια και σταδιακή αντίδραση στο επαγγελματικό stress, ενώ κυρίως εμφανίζεται σε άτομα που ασκούν κοινωνικό λειτούργημα ή εργάζονται σε τομείς με υψηλές απαιτήσεις» (Φαναριώτου, 2011). Η συναισθηματική και η ψυχολογική επιβάρυνση που δέχονται αυτά τα άτομα οδηγεί στη γρήγορη κατανάλωση των ενεργειακών αποθεμάτων τους, στον επηρεασμό της σωματικής και της ψυχικής υγείας τους και, τελικά, στην εξάντληση.

Η «εργασιακή ικανοποίηση» αποτελεί μια πολύπλευρη έννοια. Σε προηγούμενες δεκαετίες, η εργασία ήταν προκαθορισμένη και είχε άμεση σχέση με την εργασία των γονέων. Πλέον, η εξέλιξη της τωρινής κοινωνίας έχει δώσει ευκαιρίες επιλογής επαγγέλματος στους ανθρώπους. Ο βαθμός ικανοποίησής τους από την απασχόληση εξαρτάται από την υπευθυνότητα, τη δημιουργικότητα και την αποδοτικότητά τους και εκτενέστερα από την κοινωνική, ψυχική και οικογενειακή ευημερία των ιδίων και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός τους.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Αντωνιάδη, Κ. (2013). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος των εκπαιδευτικών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*.
2. Αραμπατζή, Ζ. (2009). *Απόψεις και στάσεις των εκπαιδευτικών των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας για τη συμβολή της Διεύθυνσης στην επαγγελματική τους ικανοποίηση*.
3. Γραμματικόπουλος, Η.Α., Κουπίδης, Σ.Α., Μόραλης, Δ., Σαρδαζάμης, Α., Αθηναίου, Δ. & Γκιουζέπας, Ι. (2013). "Παράγοντες παρακίνησης εργα-ζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας.". *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*. 30(1) σ.46-58
4. Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτο-βάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*.
5. Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα Εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη
6. Ζαβλανός, Μ.Μ. & Ρη., Δ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις "INTERBOOKS"
7. Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
8. Κάντας, Α. (2009). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
9. Καψάλης, Α. (1996). *Παιδαγωγική Ψυχολογία*. (Γ' έκδοση). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Κυριακίδη
10. Καψάλης, Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
11. Νικολαΐδου, Α. (2010). *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας*.
12. Παπαδάτου, Δ. & Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΜΟΡΦΩΝΙΟΣ ΑΝΤΡΕΑΣ

---

13. Παπάνης, ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης
14. Παπάνης, Ε. (2007). "Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας". *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα – Greek Social Research*.
15. Ρεμούνη, Δ. (2005). *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: Μη Χρηματικά Κίνητρα*.
16. Ροδοσθένους, Μ. (2004). *Οργάνωση Λογιστηρίου* (2<sup>η</sup> εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις "INTERBOOKS"
17. Σαλωνίτης, Π. (2002). *Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Ν. Κορινθίας*. Παιδαγωγικό βήμα Αιγαίου
18. Φαναριώτου, Μ. (2011). *Επαγγελματική ικανοποίηση των επαγγελματιών ειδικής αγωγής του Υπουργείου Υγείας – Μια πιλοτική έρευνα*.