



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ.**

Μητσοβασίλης Ιωάννης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Σ. Ροζάκης, Αναπλ. Καθηγητής Γ.Π.Α (επιβλέπων)

Σ. Γιαννιώτης, Καθηγητής ΓΠΑ

Ε. Κλωνάρης, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2013



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΕΝΕΡΓΟΥ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΚΡΙΣΗΣ. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ.**

Μητσοβασίλης Ιωάννης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Σ. Ροζάκης, Αναπλ. Καθηγητής Γ.Π.Α (επιβλέπων)

Σ. Γιαννιώτης, Καθηγητής ΓΠΑ

Ε. Κλωνάρης, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2013

Αφιερώνεται στον ανιψιό μου, που έρχεται στον κόσμο σε λίγες ημέρες

Ευχαριστίες

Η παρούσα ερευνητική μελέτη εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας” των Τμημάτων Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης και Τεχνολογίας Τροφίμων, του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βάθρων την κα Αφροδίτη Δαλακούρα για την πολύτιμη βοήθεια της προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα μελέτη. Επίσης, όλους τους καθηγητές του Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν και μου άνοιξαν νέους ορίζοντες.

Φυσικά, δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την αμέριστη συμπαράσταση τους και ιδιαίτερως τον συνάδελφο και φίλο Δημήτρη Τσαρακλημάνη, ο οποίος προσέφερε την υποστήριξη του σε όλες τις δύσκολες στιγμές που παρουσιάστηκαν κατά την εκπόνηση αυτής της μελέτης.

Περίληψη

Η ύφεση έχει συνεχείς αυξανόμενες αρνητικές επιπτώσεις στη στάση των εργαζομένων ως προς την εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σοβαρή πρόκληση για την αποκατάσταση και διατήρηση της δέσμευσης και της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων.

Σε ένα τέτοιο δυσμενές περιβάλλον, όπως το σημερινό, καμιά προσπάθεια ανάπτυξης, διατήρησης ή ακόμη και επιβίωσης μιας επιχείρησης δεν έχει πιθανότητες επιτυχίας, εάν αυτή δεν αποτελέσει υπόθεση των ίδιων των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που θα καταφέρουν να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία των εργαζομένων τους θα αποδειχθούν ισχυρότεροι και πιο ανταγωνιστικοί από αυτούς που δεν θα το επιτύχουν. Οι οργανισμοί που θα αντιμετωπίσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως αυτόματες μηχανές ή γρανάζια τροχού δεν πρόκειται ποτέ να αντιληφθούν τις πραγματικές προοπτικές τους. Μακροπρόθεσμα, τέτοιου είδους επιχειρήσεις, που δεν θα αξιοποιήσουν τους πόρους τους, θα υποστούν τις επιπτώσεις του ανταγωνισμού και εάν δεν αλλάξουν τη διοικητική γραμμή και φιλοσοφία τους, σύντομα θα εξαφανιστούν.

Μία μακροσκοπική οπτική γωνία μάς αποκαλύπτει ότι τελικά μόνο ένας παράγοντας διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις μεταξύ τους - το ανθρώπινο δυναμικό. Το ιδιαίτερα παρακινημένο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό, αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Και το προϊόν, και οι κατοχυρωμένες υπηρεσίες, και η διαδικασία, και τα μυστικά συστατικά μπορούν, σε τελική ανάλυση, να αντιγραφούν. Αυτό το αντιλήφθηκαν από πολύ νωρίς οι Ιάπωνες, και εκεί ακριβώς έγκειται ένας από τους λόγους της επιτυχίας τους στις διεθνείς αγορές. Αποδίδουν μεγάλη αξία στην εξοικείωση των εργαζομένων με τους στόχους, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες του οργανισμού.

Οι αλλαγές που πλήττουν σήμερα τον χώρο εργασίας έχουν ως εξής: περισσότεροι υπάλληλοι σε θέσεις μερικής απασχόλησης και πιο ευέλικτες εργασιακές σχέσεις, οι επιχειρήσεις συρρικνώνονται, με συνέπεια, οι παραμένοντες εργαζόμενοι να πρέπει να κάνουν περισσότερα, οι αγορές, η τεχνολογία και τα προϊόντα συνεχώς αλλάζουν, οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές γίνονται όλο και πιο ρευστές και τέλος, η τεχνολογία και η χρηματοδότηση εξελίσσονται σε λιγότερο σημαντικούς παράγοντες σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών είναι ότι οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο αναγνωρίζονται ως οι βασικοί κινητήριοι μοχλοί των επιχειρήσεων. Η ικανότητα της επιχείρησης να προσθέσει αξία βασίζεται στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής, το “ανθρώπινο κεφαλαίο”. Οι οργανισμοί που επιθυμούν να επιτύχουν πρέπει να λάβουν τα μέγιστα από αυτόν τον πόρο. Για να γίνει αυτό οι εργοδότες πρέπει να κινητοποιήσουν τον σημαντικότερο

πόρο που διαθέτουν, τους εργαζόμενους, ώστε να συμμετάσχουν ενεργά στην εργασία τους.

Στόχος της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που επιδρούν και μπορούν να ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης, στην Ελλάδα. Παράλληλα, η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να εξετάσει την επίδραση μια σειράς μεταβλητών ελέγχου (φύλλο, ηλικία, εισόδημα, μορφωτικό επίπεδο, κ.α.) στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων και συνάμα τις ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις ως προς τους παράγοντες που επηρεάζουν την ενεργό συμμετοχή.

Η μελέτη χωρίζεται σε 4 βασικά μέρη. Στο πρώτο, γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, παρουσιάζεται η έννοια της ενεργού συμμετοχής και εκθέτονται κάποια γενικά στοιχεία του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Στο δεύτερο μέρος, αναλύεται η μεθοδολογία, παρατίθεται το εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Στο τρίτο μέρος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο τέταρτο μέρος υπάρχουν τα συμπεράσματα της μελέτης καθώς και οι περιορισμοί της και συστάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έδειξαν πώς η ενεργός συμμετοχή επηρεάζεται από τις εξής ανεξάρτητες μεταβλητές: Ανταμοιβές, Μελλοντική Ανάπτυξη και Ευκαιρίες, Αξίες του οργανισμού, Ποιότητα της Εργασίας και Ευνοϊκό Περιβάλλον Εργασίας.

Λέξεις κλειδιά: ενεργός συμμετοχή, ενθάρρυνση ενεργού συμμετοχής, παράγοντες ενεργού συμμετοχής, κίνητρα ενεργού συμμετοχής, οικονομική κρίση, ύφεση.

Επιστημονική περιοχή εργασίας: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Abstract

The recession has continued growing negative impact on the attitudes of employees in their work. This means that organizations face a serious challenge in order to restore and maintain the commitment and active participation of their employees.

In such a harsh environment, such as the present, any attempt of the organization to develop, maintain or even survive has no chance of success if it will not become a case of the workers themselves. Organizations which will be able to exploit the strengths of their employees will prove stronger and more competitive than those that will not succeed. The organizations which face manpower as gear wheels will never understand their real prospects. In the long run, organizations that will not use their resources, will suffer the effects of competition and if they do not change their administrative line and philosophy will soon disappear.

A macroscopic perspective reveals that ultimately only one factor differentiates organizations - their human capital. The highly motivated and effective workforce is a source of competitive advantage. Product, services patented, processes, and secret ingredients may ultimately be copied. The Japanese realized this very early, and there lies one of the reasons for their success in international markets. They attach great value to familiarize employees with the goals, the equipment and procedures of the organization.

Changes affecting the workplace today are as follows: Most employees in part-time jobs and more flexible working relationships, firms shrink, thus, the remaining employees have to do more, markets, technology and products are constantly changing, the traditional organizational structures are becoming more fluid and technology and finance are becoming less important factors in relation to human resources as sources of competitive advantage. The result of these changes is that employees are increasingly recognized as the key enablers of business. The organization's ability to add value is based on its employees in the first line, the "human capital". Organizations that want to succeed must take the most out of this resource. To do this, employers must mobilize the greatest resource available to them, their employees to participate actively in their work.

The aim of this study is to investigate the factors that affect and may encourage the active participation of employees in times of crisis, in Greece. Furthermore, this study aims to examine the effect of a series of control variables (gender, age, income, educational level, etc.) on the active participation of workers, yet the possible differences in factors affecting active participation.

The study is divided into 4 main sections. At first, reviewing the literature, we present the concept of active participation and exhibit some general details of the economic and social environment in which organizations operate. The second section discusses the methodology, outlines the conceptual framework of study and presents the research hypotheses formulated. In the third part, are presented the results of the research. Finally, the fourth part contains the conclusions of the study, the limitations and recommendations for future research.

The results of this study showed that active participation is affected by the following independent variables: Rewards, Development and Future Opportunities, Values of the Organization, Job Quality and Favorable Working Environment.

Keywords: active participation, active participation encouragement, active participation factors, active participation motives, financial crisis, recession.

Scientific work area: Human Resource Management.

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Περίληψη | 1 |
| Abstract | 3 |
| Εισαγωγή | 10 |
| ΜΕΡΟΣ Ι | 11 |
| Κεφ.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος | 11 |
| 1.1 Η οικονομική δραστηριότητα | 11 |
| 1.2 Εταιρικός Τομέας | 11 |
| 1.3 Δημογραφικά στοιχεία | 13 |
| 1.4 Ο μέσος μισθός και το μοναδιαίο κόστος εργασίας | 13 |
| 1.5 Εξελίξεις στους κατώτατους μισθούς | 25 |
| 1.6 Οι μεταβολές των βασικών μεγεθών της αγοράς εργασίας | 26 |
| 1.7 Απασχόληση και Ανεργία 2008-2012 | 29 |
| Κεφ.2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση | 34 |
| 2.1 Γενικά | 34 |
| 2.2 Ενεργός συμμετοχή | 42 |
| 2.2.1 Γενικά | 42 |
| 2.2.2 Το ψυχολογικό συμβόλαιο | 44 |
| 2.3 Κίνητρα ενεργού συμμετοχής | 46 |
| 2.4 Κινητοποίηση – Υποκίνηση | 48 |
| 2.5 Θεωρίες κινητοποίησης | 50 |
| 2.5.1 Πρόωρες Ιδρυτικές Θεωρίες | 51 |
| 2.5.1.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών | 52 |
| 2.5.1.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων | 53 |
| 2.5.1.3 Θεωρία X και Y | 55 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.5.2 | Σύγχρονες Θεωρίες | 55 |
| 2.5.2.1 | Θεωρία των αναγκών του McClelland | 56 |
| 2.5.2.2 | Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom | 57 |
| 2.5.2.3 | Η Θεωρία της Ισοτιμίας | 57 |
| 2.5.3 | Ταξινόμηση θεωριών παρακίνησης | 58 |
| 2.5.3.1 | Θεωρίες περιεχομένου | 58 |
| 2.5.3.2 | Θεωρίες διαδικασίας | 58 |
| 2.6 | Κίνητρα | 58 |
| 2.6.1 | Κίνητρα - Ορισμός – Χαρακτηριστικά | 58 |
| 2.6.2 | Ανάγκες και Κίνητρα Εργαζομένων | 59 |
| 2.6.3 | Διάκριση κινήτρων | 61 |
| 2.6.3.1 | Εσωτερικά – εξωτερικά κίνητρα | 61 |
| 2.6.3.2 | Χρηματικά και μη-Χρηματικά κίνητρα | 62 |
| 2.7 | Αναγκαιότητα – χρησιμότητα μελέτης | 62 |
| | ΜΕΡΟΣ II | 64 |
| | Κεφ.3 Μεθοδολογία | 64 |
| 3.1 | Γενικά | 64 |
| 3.1.1 | Βιβλιογραφική έρευνα (δευτερογενής) | 64 |
| 3.1.2 | Έρευνα πεδίου (πρωτογενής) | 64 |
| 3.1.3 | Κωδικοποίηση και στατιστική επεξεργασία δεδομένων | 65 |
| 3.1.4 | Εξαγωγή και αποτύπωση των συμπερασμάτων | 65 |
| 3.2 | Δείγμα | 66 |
| 3.3 | Δεοντολογία | 66 |
| 3.4 | Ελαχιστοποίηση των επιβλαβών συνεπειών | 66 |
| 3.5 | Εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης (conceptual framework) | 67 |
| 3.6 | Ερωτηματολόγιο της έρευνας | 71 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.6.1 | Δημογραφικά στοιχεία δείγματος | 72 |
| 3.6.2 | Διερεύνηση της ενεργού συμμετοχής ως προς τις ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου | 72 |
| 3.6.3 | Αξιολόγηση του επιπέδου της συνολικής ενεργού συμμετοχής | 72 |
| 3.7 | Ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις της μελέτης | 73 |

ΜΕΡΟΣ III 75

Κεφ.4 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων 75

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1 | Επιμέρους αποτελέσματα | 75 |
| 4.1.1 | Φύλο | 75 |
| 4.1.2 | Ηλικία | 76 |
| 4.1.3 | Μορφωτικό επίπεδο | 77 |
| 4.1.4 | Οικογενειακή κατάσταση | 78 |
| 4.1.5 | Μηνιαίο εισόδημα | 80 |
| 4.1.6 | Εργασιακή θέση | 81 |
| 4.1.7 | Προϋπηρεσία στην παρούσα εργασιακή θέση | 82 |
| 4.1.8 | Συνολικά έτη προϋπηρεσίας | 84 |
| 4.1.9 | Καθεστώς ιδιοκτησίας επιχείρησης | 85 |
| 4.1.10 | Ποιότητα της εργασίας | 86 |
| 4.1.11 | Ανταμοιβές | 87 |
| 4.1.12 | Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες | 88 |
| 4.1.13 | Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας | 89 |
| 4.1.14 | Αξίες του οργανισμού | 90 |
| 4.1.15 | Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής | 91 |
| 4.1.16 | Ενεργός συμμετοχή | 92 |
| 4.2 | Έλεγχος αξιοπιστίας | 95 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 4.2.1 | Ποιότητα της εργασίας | 96 |
| 4.2.2 | Ανταμοιβές | 97 |
| 4.2.3 | Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες | 99 |
| 4.2.4 | Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας | 99 |
| 4.2.5 | Αξίες του οργανισμού | 100 |
| 4.2.6 | Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής | 100 |
| 4.2.7 | Ενεργός συμμετοχή | 101 |
| 4.3 | Μοντέλο συσχετίσεων | 102 |
| 4.3.1 | Γραμμική συσχέτιση – συντελεστής Pearson | 102 |
| 4.4 | Γραμμική παλινδρόμηση | 107 |
| 4.4.1 | Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και την Ποιότητα της εργασίας | 107 |
| 4.4.2 | Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και τις Ανταμοιβές | 111 |
| 4.4.3 | Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και την Μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες | 114 |
| 4.4.4 | Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και το Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας | 118 |
| 4.4.5 | Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και τις Αξίες του οργανισμού | 122 |
| 4.4.6 | Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και την Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής | 125 |
| | ΜΕΡΟΣ IV | 129 |
| | Κεφ.5 Συμπεράσματα | 129 |
| 5.1 | Συμπεράσματα | 129 |
| 5.2 | Αδυναμίες, Περιορισμοί και Μελλοντικές προεκτάσεις | 131 |
| 5.3 | Προτάσεις για την αύξηση της Ενεργού Συμμετοχής | 131 |
| | Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία | 134 |

| | |
|----------------------------|-----|
| Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία | 142 |
| Άλλες πηγές | 142 |
| Παράρτημα | 143 |
| Ερωτηματολόγιο της έρευνας | 143 |

Εισαγωγή

Οι οργανισμοί δεν είναι απλώς ένα κτίριο ή μια υποδομή, αλλά αντιθέτως αποτελούνται από ανθρώπους. Στη σημερινή εποχή των ραγδαίων αλλαγών και του ανταγωνισμού, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις εστιάζουν προς την κατεύθυνση της ικανοποίησης των πελατών καθώς και στην αφοσίωση των εργαζομένων και την αξιοπιστία. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι η δέσμευση των εργαζομένων και η αφοσίωση, γιατί ένας ικανοποιημένος υπάλληλος εξυπηρετεί καλύτερα τους πελάτες.

Κατά τη διάρκεια μιας κακής οικονομικής συγκυρίας, η προσοχή και το ενδιαφέρον μιας επιχείρησης θα πρέπει να επικεντρώνονται στο ανθρώπινο δυναμικό της. Οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν περισσότερη προσοχή από τους προϊσταμένους. Η πολύ γνωστή ρήση πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σπουδαιότερος και σημαντικότερος πόρος που διαθέτει μια επιχείρηση αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη στη περίπτωση που αυτή διανύει μια δύσκολη περίοδο. Σε αυτές τις κρίσιμες στιγμές η επιχείρηση χρειάζεται το ανθρώπινο δυναμικό της να αποδίδει στο μέγιστο. Για αυτόν τον λόγο η κινητοποίηση και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας. Αυτό αποτελεί από μόνο του μια πρόκληση καθώς η οικονομική αβεβαιότητα και ο φόβος που προκύπτει από αυτήν, οδηγούν σε μείωση της απόδοσης ακόμη και των πιο παραγωγικών επιχειρήσεων. Δυστυχώς, αρκετοί εργοδότες έχουν την πεποίθηση πως οι εργαζόμενοι που διατηρούν την εργασιακή τους θέση, σε μια περίοδο κρίσης, θεωρούν τους εαυτούς τους τυχερούς και το γεγονός αυτό από μόνο του είναι αρκετό για να τους ωθήσει να εργαστούν περισσότερο και πιο παραγωγικά. Η πραγματικότητα όμως είναι διαφορετική.

ΜΕΡΟΣ Ι

Κεφάλαιο 1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

1.1 Η οικονομική δραστηριότητα

Σχεδόν όλοι οι δείκτες που αποτυπώνουν σε μηνιαία βάση τη δραστηριότητα της Ελληνικής οικονομίας, είτε από την πλευρά της δαπάνης είτε από την πλευρά της παραγωγής, δείχνουν σημαντική συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας για το 2012 (με εξαίρεση τη διατήρηση της σχετικά καλύτερης εικόνας των εξαγωγών). Οι δείκτες οικονομικού κλίματος και οι δείκτες προσδοκιών παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα, εμφανίζοντας σημαντική μεταβλητότητα ως αποτέλεσμα της γενικευμένης αβεβαιότητας και του κλίματος ανασφάλειας που επικρατεί. Οι τάσεις αυτές υποδεικνύουν συνέχιση της ύφεσης και στα επόμενα τρίμηνα, λαμβάνοντας υπόψη τον ιδιαίτερα χαμηλό ρυθμό πιστωτικής επέκτασης, καθώς και την περιοριστική δημοσιονομική και εισοδηματική πολιτική.

Με βάση τα διαθέσιμα, μη εποχικά διορθωμένα, τριμηνιαία στοιχεία των Εθνικών Λογαριασμών της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ σε σταθερές τιμές, κατά το 2ο τρίμηνο του 2012 παρουσίασε μείωση κατά 6,3% σε ετήσια βάση σε σχέση με το 2ο τρίμηνο του 2011 (το 1ο τρίμηνο η μείωση ήταν 6,5%). Για το εξάμηνο του έτους η μείωση του πραγματικού ΑΕΠ είναι της τάξης του 6,4%, σε σύγκριση με 7,6% την αντίστοιχη περίοδο του 2011. Αναφορικά με τις συνιστώσες του ΑΕΠ, κατά στο 1ο εξάμηνο του 2012, η ιδιωτική κατανάλωση σημείωσε μείωση κατά 8,4%, η δημόσια κατανάλωση κατά 1,7%, οι συνολικές επενδύσεις κατά 20,4%, οι εξαγωγές κατά 1,3%, και οι εισαγωγές κατά 14,6%.

Για το 2012, εκτιμάται ότι η ετήσια μείωση του πραγματικού ΑΕΠ θα είναι 6,5%, με τη συμβολή του εξωτερικού τομέα να εκτιμάται στις 3,1 εκατοστιαίες μονάδες και την εγχώρια ζήτηση να έχει αρνητική συμβολή 9,1 εκατοστιαίων μονάδων (Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού Οικονομικού Έτους 2013).

1.2 Εταιρικός Τομέας

Η επιδείνωση των μακροοικονομικών συνθηκών το 2010 επηρέασε δυσμενώς τα μεγέθη του ελληνικού εταιρικού τομέα. Σημειώθηκε μείωση των πωλήσεων σε ονομαστικούς όρους και δραματική αναστροφή του καθαρού αποτελέσματος από κέρδη σε ζημιές. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι κάμψη πωλήσεων σημειώθηκε σε οκτώ από τους 12 ευρείς κλάδους, ενώ ζημιές εμφάνισαν όλοι, πλην ενός. Υπογραμμίζεται ότι ο τραπεζικός τομέας

κατέγραψε ζημιές το 2010. Τα οικονομικά αποτελέσματα του εταιρικού τομέα προέρχονται από τους ισολογισμούς και τα αποτελέσματα χρήσης 23.939 επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ, οι οποίες αναφέρονται ως εταιρικός τομέας. Τα οικονομικά αυτά στοιχεία συνέλλεξε και επεξεργάστηκε ο Τομέας Επιχειρηματικής Πληροφόρησης της ICAP Group. Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη ανά τομέα για τα έτη 2009 – 2010 ενώ στον πίνακα 1.2 παρουσιάζονται οι βασικοί χρηματοοικονομικοί δείκτες για τα ίδια έτη (Η Ελλάδα σε Αριθμούς., ICAP Group).

Πίνακας 1.1 Εταιρικός Τομέας: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη ανά Τομέα 2009-2010.

| Εταιρικός Τομέας: Βασικά Οικονομικά Μεγέθη ανά Τομέα 2009-2010 | | | | | | | | | |
|--|----------------|----------------|-------------|-----------------|----------------|-------------|-----------------|---------------|---------------|
| (€ εκ.) | | | | | | | | | |
| Κλάδος | Ενεργητικό | | | Κύκλος εργασιών | | | Κέρδη προ φόρου | | |
| | 2009 | 2010 | % | 2009 | 2010 | % | 2009 | 2010 | % |
| Μη χρηματοπιστωτικός τομέας | | | | | | | | | |
| Γεωργία-αλιεία | 2.692 | 2.707 | 0,6 | 1.337 | 1.473 | 10,1 | -6 | -20 | -211,5 |
| Ορυχεία-λατομεία | 837 | 816 | -2,5 | 491 | 488 | -0,7 | 10 | -23 | -338,4 |
| Μεταποίηση | 64.585 | 65.198 | 0,9 | 45.467 | 47.683 | 4,9 | 1.250 | -1.222 | -197,8 |
| Ενέργεια-ύδρευση | 25.852 | 27.433 | 6,1 | 12.188 | 12.972 | 6,4 | 1.129 | 943 | -16,5 |
| Κατασκευές | 18.891 | 19.228 | 1,8 | 6.622 | 5.385 | -18,7 | -50 | -527 | -948,3 |
| Εμπόριο | 52.766 | 51.095 | -3,2 | 67.057 | 61.784 | -7,9 | 1.530 | -45 | -103,0 |
| Ξεν/χεία-εστ/ρια | 13.333 | 13.716 | 2,9 | 3.306 | 3.171 | -4,1 | -176 | -374 | -112,5 |
| Μετ/ρές-επικ/νίες | 32.116 | 30.957 | -3,6 | 13.048 | 12.572 | -3,7 | 63 | -1.511 | - |
| Λοιπές υπηρεσίες | 43.556 | 42.822 | -1,7 | 18.979 | 17.377 | -8,4 | 996 | -243 | -124,4 |
| Σύνολο | 254.628 | 253.972 | -0,3 | 168.496 | 162.904 | -3,3 | 4.744 | -3.022 | -163,7 |
| Χρηματοπιστωτικός τομέας | | | | | | | | | |
| Τράπεζες | 519.239 | 511.670 | -1,46 | 22.061 | 20.923 | -5,2 | 479 | -1.756 | -466,2 |
| Ασφάλειες | 14.843 | 16.460 | 10,9 | 4.476 | 5.105 | 14,1 | 187 | 215 | 14,8 |
| Λοιπές χρημ/τικές | 33.041 | 29.972 | -9,3 | 2.143 | 1.390 | -35,2 | 220 | -1.907 | -965,6 |
| Σύνολο | 567.123 | 558.102 | -1,6 | 28.680 | 27.418 | -4,4 | 886 | -3.448 | -489,2 |
| Γενικό σύνολο | 821.751 | 812.074 | -1,2 | 197.176 | 190.322 | -3,5 | 5.630 | -6.470 | -214,9 |

Πηγή: ICAP Group

Πίνακας 1.2 Εταιρικός Τομέας: Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες 2009-2010

| Εταιρικός Τομέας: Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες 2009-2010 | | | | | | | | | |
|--|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| (Εξαιρουμένων των Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών) | | | | | | | | | |
| Κλάδος | ΠΜΚ % | | ΠΚΚ % | | ΔΕ | | ΓΡ | | |
| | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 | |
| Γεωργία-αλιεία | 14,94 | 14,19 | -0,47 | -1,33 | 0,70 | 0,71 | 1,18 | 1,25 | |
| Ορυχεία-λατομεία | 17,49 | 10,71 | 1,95 | -4,68 | 0,57 | 0,59 | 1,49 | 1,24 | |
| Μεταποίηση | 21,18 | 18,29 | 2,75 | -2,56 | 0,57 | 0,60 | 1,33 | 1,23 | |
| Ενέργεια-ύδρευση | 14,77 | 12,96 | 9,26 | 7,27 | 0,51 | 0,52 | 0,97 | 1,07 | |
| Κατασκευές | 12,88 | 11,16 | -0,76 | -9,78 | 0,55 | 0,58 | 1,45 | 1,40 | |
| Εμπόριο | 21,33 | 20,20 | 2,28 | -0,07 | 0,74 | 0,73 | 1,24 | 1,20 | |
| Ξεν/χεία-εστ/ρια | 28,83 | 24,79 | -5,33 | -11,81 | 0,49 | 0,50 | 0,96 | 0,92 | |
| Μετ/ρές-επικ/νίες | 28,64 | 26,90 | 0,48 | -12,02 | 0,68 | 0,67 | 0,98 | 0,80 | |
| Λοιπές υπηρεσίες | 22,86 | 22,34 | 5,25 | -1,40 | 0,53 | 0,54 | 1,20 | 1,14 | |
| Σύνολο | 21,30 | 19,51 | 2,82 | -1,86 | 0,60 | 0,61 | 1,23 | 1,16 | |

ΠΜΚ = Περιθώριο μεικτού κέρδους ΠΚΚ = Περιθώριο καθαρού κέρδους ΔΕ = Δανειακή επιβάρυνση ΓΡ = Γενική ρευστότητα

Πηγή: ICAP Group

1.3 Δημογραφικά στοιχεία

Ο πληθυσμός της χώρας σύμφωνα με την Απογραφή 2011 ανέρχεται σε 9.903.268 κατοίκους έναντι 10.964.020 της Απογραφής 2001 (μείον 1.060.752 κατοίκους). Η μείωση του πληθυσμού είναι εμφανής και στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας, όπως η Αθήνα. Εξαιρέση η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας και η Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης που αυξάνουν τον πληθυσμό τους, όχι όμως και ο Δήμος Θεσσαλονίκης που ακολουθεί τη γενική τάση (ΕΛΣΤΑΤ).

Πίνακας 1.3 Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών (2010)

| Υπολογιζόμενος πληθυσμός της Ελλάδας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών (2010) | | | |
|--|-----------|-----------|------------|
| Ηλικιακή Ομάδα | Άρρενες | Θήλειες | Σύνολο |
| 0-14 | 836.860 | 786.899 | 1.623.759 |
| 15-24 | 618.783 | 575.793 | 1.194.576 |
| 25-39 | 1.309.082 | 1.217.082 | 2.526.164 |
| 40-54 | 1.227.444 | 1.229.909 | 2.457.353 |
| 55-64 | 661.083 | 700.397 | 1.361.480 |
| 65-79 | 720.167 | 899.330 | 1.619.497 |
| 80+ | 224.046 | 298.243 | 522.289 |
| Σύνολο | 5.597.465 | 5.707.653 | 11.305.118 |

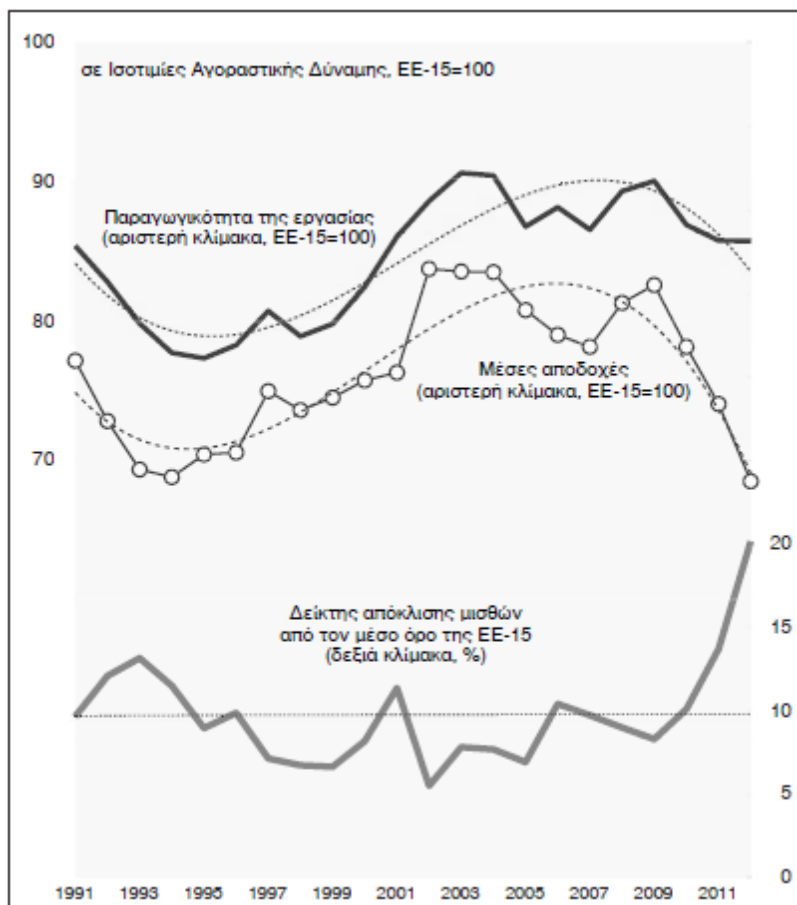
Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

1.4 Ο μέσος μισθός και το μοναδιαίο κόστος εργασίας

Μέχρι και το 2009, η αύξηση των μέσων πραγματικών αποδοχών ανά απασχολούμενο, είχε ως αποτέλεσμα να συγκλίνουν σημαντικά, οι αμοιβές στην Ελλάδα έναντι του αντίστοιχου μέσου όρου των 15 πιο προηγμένων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (δηλαδή των 15 «παλαιών» χωρών μελών). Όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 1.1, μέχρι το 2009, η σύγκλιση ακολουθούσε, παρά τις κατά καιρούς ανακοπές της πορείας της, ανοδική τάση (μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης +0,7%). Ενώ στην δεκαετία του 1990 ανερχόταν σε 75% περίπου του μέσου όρου της ΕΕ-15, έφθασε στο 84% κατά το 2009. Κατά το 2010-2011, ωστόσο, η ανοδική πορεία της σύγκλισης των αποδοχών έχει ανακοπεί και ο δείκτης οδηγήθηκε από το 84% του μέσου

όρου της ΕΕ-15 στο 74%. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπει ότι η σύγκλιση των πραγματικών μισθών έναντι του μέσου όρου της Ε-15 θα έχει οπισθοχωρήσει περαιτέρω, μέχρι το τέλος του 2012, στο 68,5%, δηλαδή περίπου κατά μία εικοσαετία, στο επίπεδο του 1993.

Διάγραμμα 1.1 Μέσες αποδοχές εργαζομένων και παραγωγικότητα στην Ελλάδα % της ΕΕ-15, σε μονάδες αγοραστικής δύναμης. Απόκλιση % των μέσων αποδοχών από τον μέσο όρο της ΕΕ-15, 1991-2012



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Η σημαντική σύγκλιση των μέσων πραγματικών αποδοχών ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα που παρατηρήθηκε μέχρι το 2009, αλλά και η υποχώρηση του 2010-2012, σχετίζονται προφανώς με την γενικότερη πορεία σύγκλισης / απόκλισης της ελληνικής οικονομίας προς τα αντίστοιχα μέσα μεγέθη των 15 περισσότερο προηγμένων χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και για τον λόγο αυτόν πρέπει να συγκριθεί με την σύγκλιση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα αυξήθηκε σημαντικά μετά το 1995 και μέχρι το 2009, είτε σε σχέση με άλλα μεγέθη της ελληνικής οικονομίας, είτε σε διεθνή σύγκριση. Όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 1.1, υπολογισμένη ως ποσοστό του μέσου αντίστοιχου μεγέθους της Ευρωπαϊκής Ένωσης των δεκαπέντε πιο αναπτυγμένων χωρών μελών (και σε ισοτιμίες αγοραστικής δύναμης) είχε

προσεγγίσει το 91% κατά το 2003 και παρέμεινε σε αυτό το επίπεδο έως το 2009. Από το 2010 αρχίζει η διαδικασία απόκλισης της παραγωγικότητας της ελληνικής οικονομίας έναντι της αντίστοιχης στις 15 πιο προηγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και ο δείκτης θα έχει υποχωρήσει στο τέλος του 2012, σύμφωνα με την πρόβλεψη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής από το 91% στο 86%. Εντούτοις, η πρόβλεψη αυτή είναι μάλλον αισιόδοξη (2012=+0.1%) καθώς η ύφεση της ελληνικής οικονομίας βαθαίνει και εξακολουθεί να προκαλεί την μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Προκύπτει από τις παραπάνω συγκρίσεις, ότι η παραγωγικότητα της εργασίας στην Ελλάδα, κατά την περίοδο 1995-2009 συνολικά, είχε συγκλίνει με τον μέσο όρο της ΕΕ-15 περίπου όσο είχε συγκλίνει η αγοραστική δύναμη του μέσου μισθού (Διάγραμμα 1.1). Αυτή η σταθερή αναλογία που ίσχυε μακροχρονίως πριν την κρίση, έχει πλέον ανατραπεί στη διάρκεια της τριετίας 2010-2012: η υποχώρηση στη σύγκλιση της παραγωγικότητας της εργασίας εξαιτίας της ύφεσης είναι σαφώς μικρότερη από την δραματική υποχώρηση στη σύγκλιση των μέσων αποδοχών ανά εργαζόμενο.

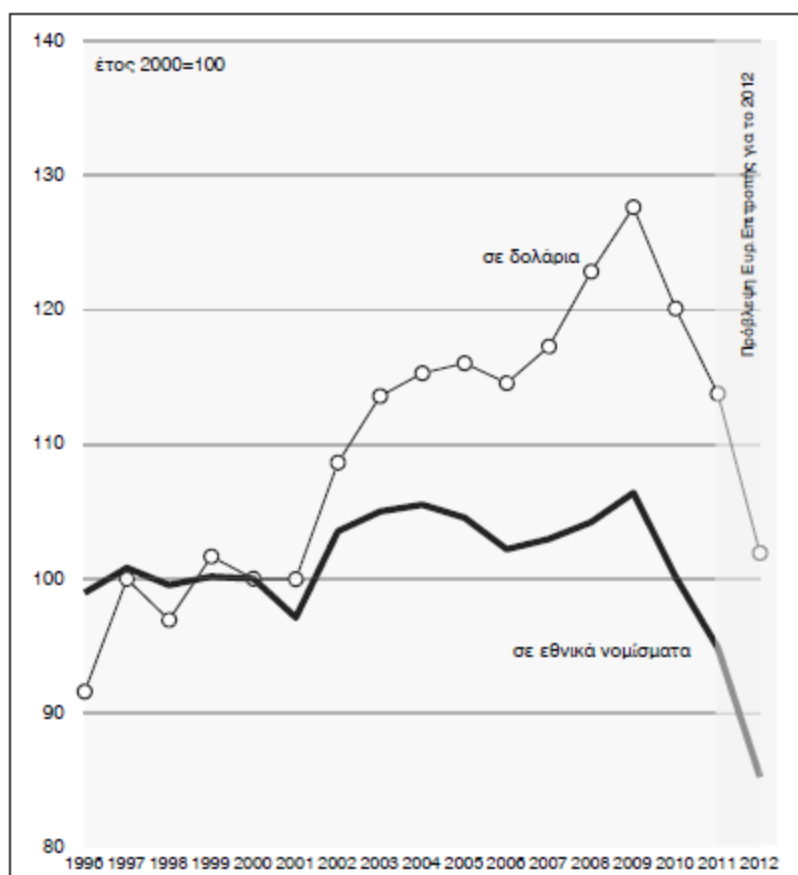
Για να περιγραφεί καλύτερα η ανατροπή αυτή, έχει συμπεριληφθεί στο Διάγραμμα 1.1, ο δείκτης απόκλισης της αγοραστικής δύναμης των μέσων αποδοχών ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα έναντι του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15. Ο δείκτης έχει κατασκευαστεί έτσι ώστε να διορθώνει την απόκλιση της αγοραστικής δύναμης των μέσων αποδοχών κατά την απόκλιση της παραγωγικότητας της εργασίας. Αφαιρείται, δηλαδή, από την παρατηρούμενη απόκλιση των μισθών εκείνο το τμήμα της που είναι δικαιολογημένο γιατί μπορεί να αποδοθεί στα διαφορετικά επίπεδα παραγωγικότητας μεταξύ Ελλάδας και προηγμένων ευρωπαϊκών χωρών. Στην εξέλιξη του δείκτη αποτυπώνεται η σχετική σταθερότητα της απόκλισης των μισθών ως αγοραστική δύναμη μεταξύ ΕΕ-15 και Ελλάδας από το 1999 έως το 2009 καθώς και η διεύρυνση της απόκλισης κατά την τριετία 2010-2012. Όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 1.1, η ανοδική πορεία στον δείκτη απόκλισης της αγοραστικής δύναμης του μέσου μισθού στην Ελλάδα έναντι του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15, είναι θεαματική, γιατί μέχρι το τέλος του 2012 αναμένεται να έχει διπλασιαστεί (από το 10% στο 20%).

Οι μεγάλες αυξήσεις της παραγωγικότητας στην Ελλάδα, κατά τα έτη 1995-2009, σε συνδυασμό με τις εργατικές διεκδικήσεις και τους μεταπολιτευτικούς θεσμούς της αγοράς εργασίας, οι οποίοι ευνοούσαν την σταθερότητα στην διανομή του καθαρού προϊόντος μεταξύ εισοδημάτων της εργασίας και εισοδημάτων της ιδιοκτησίας, οδήγησαν σε άνοδο των ονομαστικών μέσων αποδοχών, οι οποίες, υπολογισμένες σε εθνικό νόμισμα, παρουσίασαν σωρευτική αύξηση, από το 1995 έως το 2009, κατά 8,8% σε τρέχουσες τιμές, έναντι των αντίστοιχων στις 35 περισσότερο αναπτυγμένες χώρες του κόσμου. Οι συγκρίσεις των μισθών πραγματοποιούνται αφενός μεν σε εθνικό νόμισμα ώστε να καθίστανται εμφανείς οι εσωτερικές αιτίες που προκάλεσαν αλλαγές στα μεγέθη, αφετέρου δε σε δολάρια ώστε να γίνει φανερό και η επίδραση της συναλλαγματικής ισοτιμίας του ευρώ. Οι αυξήσεις των μισθών

στην Ελλάδα, υπολογισμένες σε δολάρια, ήταν κατά πολύ υψηλότερες, συγκρινόμενες με τις αντίστοιχες των 35 αναπτυγμένων χωρών. Η συγκριτικά μεγαλύτερη αύξηση των ονομαστικών μέσων αποδοχών ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα υπολογισμένη σε εθνικό νόμισμα (+8,8%), μετατράπηκε σε θεαματική αύξηση 44% έναντι των 35 αναπτυγμένων χωρών εξαιτίας της ανατίμησης του ευρώ και παλαιότερα της δραχμής στη διάρκεια της δεκαετίας του 2000.

Σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Μάιος 2012), στη διάρκεια του 2012 θα υπάρξει θεαματική μείωση των μέσων αποδοχών ανά εργαζόμενο στην Ελλάδα σε σύγκριση με τις 35 προηγμένες χώρες, είτε σε εθνικό νόμισμα, είτε σε δολάρια (Διάγραμμα 1.2), εξαιτίας της εφαρμογής του Μνημονίου 2. Χάρη σε αυτή τη θεαματική μείωση, οι μέσες αποδοχές στην Ελλάδα, στο τέλος του 2012, σε εθνικό νόμισμα θα έχουν αυξηθεί έναντι του 1995 κατά 15% λιγότερο από όσο στις ανταγωνίστριες χώρες, και σε δολάρια θα έχουν επιστρέψει στα επίπεδα της δεκαετίας του 1990.

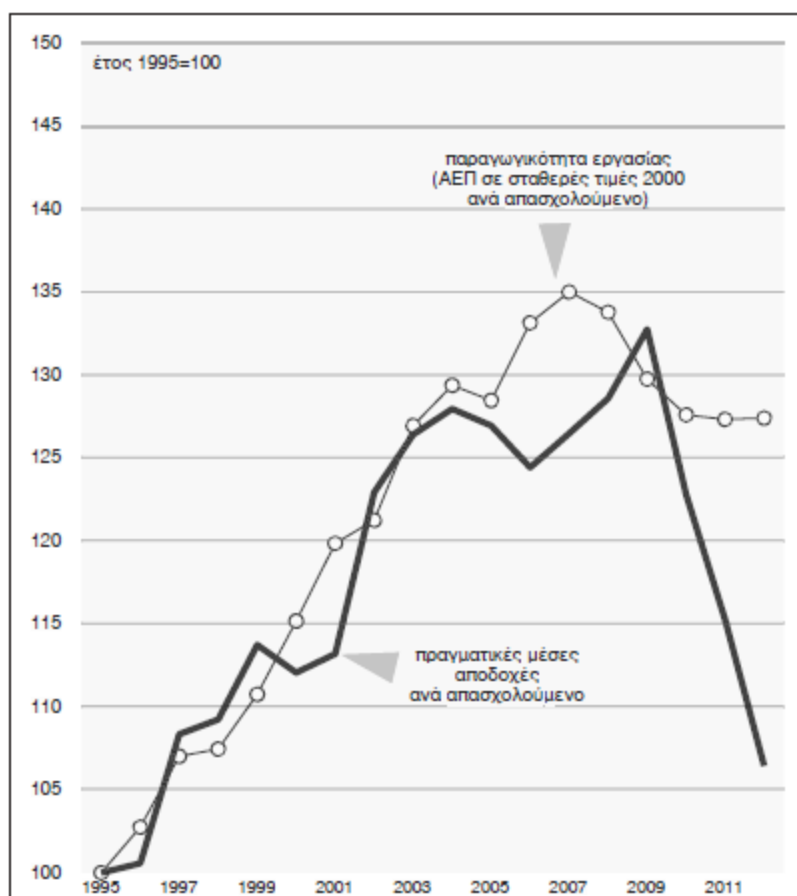
Διάγραμμα 1.2 Μέσες αποδοχές ανά απασχολούμενο σε σύγκριση με 35 προηγμένες χώρες, σε εθνικά νομίσματα και σε δολάρια, 1996-2012



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Στο Διάγραμμα 1.3, φαίνεται η σύγκριση παραγωγικότητας και πραγματικών αμοιβών (υπολογισμένη ανά απασχολούμενο). Στη διάρκεια των ετών 2000-2008 συνολικά, η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 5,5% περισσότερο από την αγοραστική δύναμη των μέσων αποδοχών. Κατά το 2009, σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, εξαιτίας της υποχώρησης του δείκτη τιμών καταναλωτή και με δεδομένη την ύπαρξη προγενέστερων συμβάσεων για τους ονομαστικούς μισθούς του 2009, υπήρξε αύξηση των μέσων πραγματικών αποδοχών κατά 3,2%, ενώ ταυτόχρονα υποχώρησε η παραγωγικότητα της εργασίας κατά 3,0%.

Διάγραμμα 1.3 Πραγματικές αμοιβές ανά απασχολούμενο και παραγωγικότητα, σε σταθερές τιμές, 1996-2012

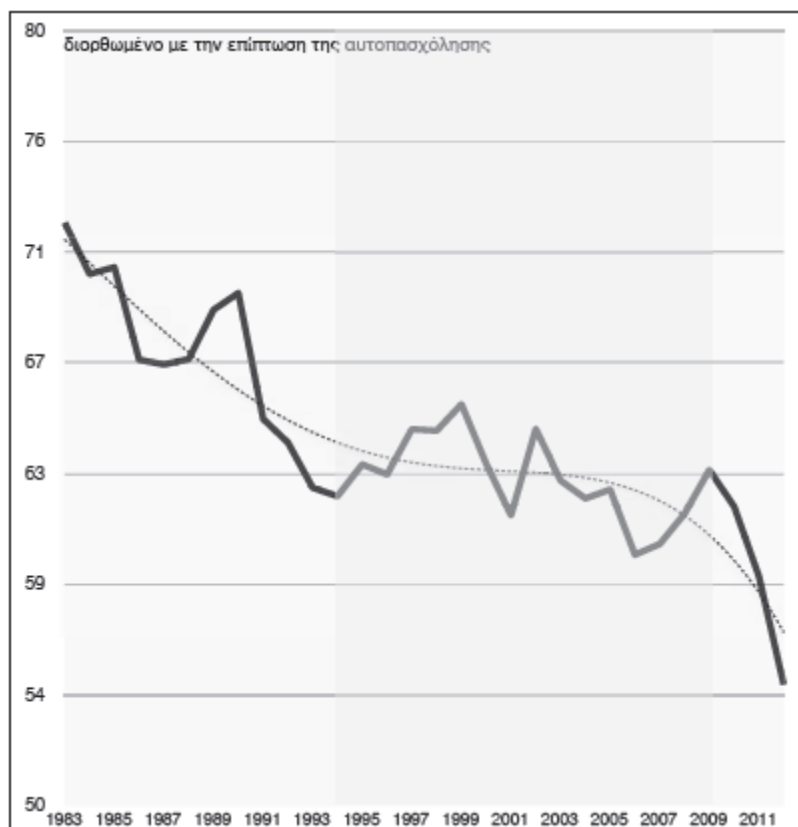


Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Όπως αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 1.4, το μερίδιο της εργασίας στο ΑΕΠ (διορθωμένο για την επίπτωση της αυτό-απασχόλησης), δηλαδή ένα μέγεθος που αντανάκλα την πρωτογενή διανομή του προϊόντος μεταξύ εργασίας και κεφαλαίου, παρουσίαζε μακροχρόνια πτωτική τάση επί μια ολόκληρη δεκαετία, μεταξύ 1983 και 1993, και σταθεροποιήθηκε εν συνεχεία στη μεσοπρόθεσμη διάρκεια 1993-2008 (παρά τις κατά καιρούς αποκλίσεις του από την μεσοπρόθεσμη τάση του 63% του ΑΕΠ σε τιμές συντελεστών

παραγωγής). Στη συνέχεια, όμως, το μερίδιο της εργασίας στο ΑΕΠ μειώθηκε δραματικά στη διάρκεια της τριετίας 2010-2012.

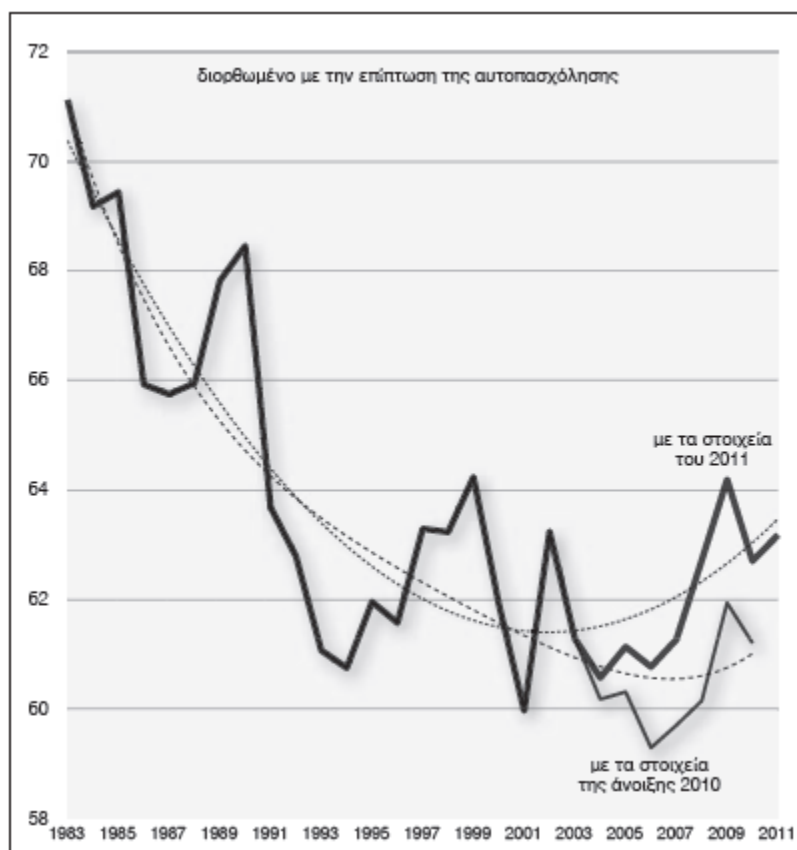
Διάγραμμα 1.4 Μερίδιο της εργασίας στο ΑΕΠ σε τιμές συντελεστών παραγωγής (%), 1983-2012



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι η εικόνα αυτή έρχεται σε αντίθεση με την αντίστοιχη προηγούμενων ετών εξαιτίας των διαρκών αναθεωρήσεων των στοιχείων που δίνονται στη δημοσιότητα ετησίως από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η μεταβλητότητα των στοιχείων δημιουργεί διαρκή αβεβαιότητα σχετικά με την εξέλιξη των μισθών και του μεριδίου της εργασίας. Για σύγκριση παραθέτουμε το Διάγραμμα 1.5, όπου φαίνεται το μερίδιο της εργασίας στο ΑΕΠ σε τιμές συντελεστών παραγωγής (%), για τα έτη 1983-2011, με βάση τα στατιστικά στοιχεία του 2010 και του 2011.

Διάγραμμα 1.5 Μερίδιο της εργασίας στο ΑΕΠ σε τιμές συντελεστών παραγωγής (%), 1983-2011, με βάση τα στατιστικά στοιχεία του 2010 και του 2011.



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στην Ελλάδα, για το σύνολο της οικονομίας, υπολογισμένο σε δολάρια και συγκρινόμενο με το αντίστοιχο μέγεθος των 35 άλλων αναπτυγμένων χωρών (λαμβάνομένης υπόψη της γεωγραφικής και της κλαδικής κατανομής του εξωτερικού εμπορίου της Ελλάδας με αυτές τις 35 χώρες) αυξήθηκε στην Ελλάδα, στη διάρκεια της περιόδου 2000-2009, κατά 23%. Η αύξηση αυτή, που δείχνει μια σοβαρή επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας κόστους, είναι υπολογισμένη σε δολάρια, και δεν θα πρέπει να αποδίδεται στις απαιτήσεις των εργαζομένων αλλά στις αλλαγές της συναλλαγματικής ισοτιμίας. Επειδή οι ανταγωνιστριες χώρες δεν έχουν όλες κοινό νόμισμα με την Ελλάδα, αλλά διατηρούν τα δικά τους εθνικά νομίσματα, εάν θέλουμε να συγκρίνουμε την ανταγωνιστικότητα κόστους εργασίας (δηλαδή την ανταγωνιστικότητα στο βαθμό που εξαρτάται από το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος) μεταξύ Ελλάδας και ανταγωνιστριών χωρών, τότε είναι ορθό να υπολογίσουμε το κόστος εργασίας στις διάφορες χώρες στο ίδιο νόμισμα (π.χ. σε δολάρια). Εάν όμως θέλουμε να υπολογίσουμε πόσο επέδρασαν στην ανταγωνιστικότητα κόστους οι απαιτήσεις των μισθωτών, επομένως οι αυξήσεις των αποδοχών, τότε θα πρέπει να συγκρίνουμε τις αυξήσεις του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος σε εθνικά νομίσματα –αλλιώς θα έχουμε αποδώσει στις αυξήσεις

των μισθών, μεταβολές που οφείλονται στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Θα εμφανίζεται, δηλαδή, κάθε ανατίμηση της συναλλαγματικής ισοτιμίας του ευρώ έναντι των νομισμάτων των εμπορικών εταίρων της Ελλάδας ως υποτιθέμενο αποτέλεσμα των απαιτήσεων των εργαζομένων. Επομένως, για να έχουμε την ορθή και έντιμη εκτίμηση της επίπτωσης των απαιτήσεων των εργαζομένων στην ανταγωνιστικότητα τιμής απαιτείται να εξετάσουμε τον εθνικό δείκτη του μοναδιαίου κόστους εργασίας σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες των 35 άλλων βιομηχανικών χωρών, σε εθνικά νομίσματα, λαμβανομένης υπόψη της γεωγραφικής και της κλαδικής κατανομής εκάστης χώρας στο εξωτερικό εμπόριο της Ελλάδας, έτσι ώστε στον δείκτη να μην περιλαμβάνεται και η επίπτωση των μεταβολών των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

Από τις μεταβολές του δείκτη αυτού (Διάγραμμα 1.6) προκύπτει ότι στη διάρκεια των ετών 2000-2009, το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας, συγκρινόμενο με το αντίστοιχο μέγεθος στις 35 βιομηχανικές χώρες, σε εθνικά νομίσματα, αυξήθηκε συνολικά στην εν λόγω περίοδο κατά περίπου 4%. Αυτό σημαίνει ότι από την αύξηση του σταθμισμένου μοναδιαίου κόστους εργασίας σε δολάρια (23%) το 19% οφειλόταν στις μεταβολές της ονομαστικής σταθμισμένης συναλλαγματικής ισοτιμίας, δηλαδή στην ανατίμηση του ευρώ (και παλαιότερα της δραχμής ενόψει της ένταξης στην νομισματική ένωση), σε ενδεχόμενες αλλαγές στην γεωγραφική και στην κλαδική κατανομή του εξωτερικού εμπορίου της Ελλάδας, και μόνον κατά 4% στις απαιτήσεις των εργαζομένων για υψηλότερες αποδοχές.

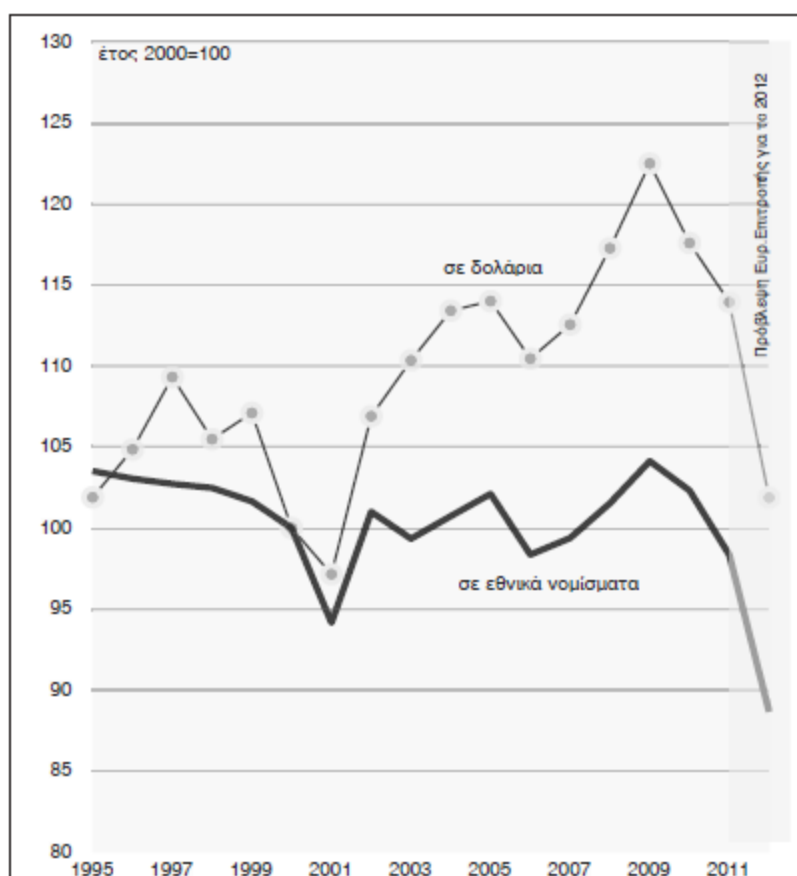
Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να γίνει δεκτός ο ισχυρισμός ότι η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας επιδεινώθηκε εξαιτίας των απαιτήσεων των εργαζομένων, οι οποίες στην Ελλάδα αυξήθηκαν σχεδόν με τον ίδιο ρυθμό με τον μέσο όρο των ανταγωνιστριών χωρών (λαμβανομένων υπόψη και των διαφορετικών αυξήσεων της παραγωγικότητας και το βάρος κάθε χώρας στο εξωτερικό εμπόριο της Ελλάδας). Για την επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας κόστους των ετών 2000-2009, οι αυξήσεις των μισθών στην Ελλάδα ευθύνονταν μόνον κατά το ένα πέμπτο.

Στο Διάγραμμα 1.6 φαίνεται η μεγάλη μείωση που επήλθε κατά την τριετία 2010-2012 στο μοναδιαίο κόστος εργασίας της ελληνικής οικονομίας έναντι των 35 προηγμένων χωρών, τόσο σε εθνικά νομίσματα όσο και σε δολάρια. Στο τέλος του 2012, η μείωση των ονομαστικών μισθών της τελευταίας τριετίας, θα έχει αντισταθμίσει ολόκληρη την αρνητική επίπτωση που είχε στο μοναδιαίο κόστος εργασίας, στη διάρκεια της δεκαετίας του 2000, η ανατίμηση του ευρώ και παλαιότερα της δραχμής.

Από την επεξεργασία των στοιχείων της βάσης δεδομένων Annual Macroeconomic Database της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, προκύπτει ότι για το έτος 2011, στην κατάταξη των χωρών με υψηλό και μεσαίο επίπεδο ανάπτυξης, και με κριτήριο τις μικτές αποδοχές σε ευρώ (ακαθάριστος μισθός

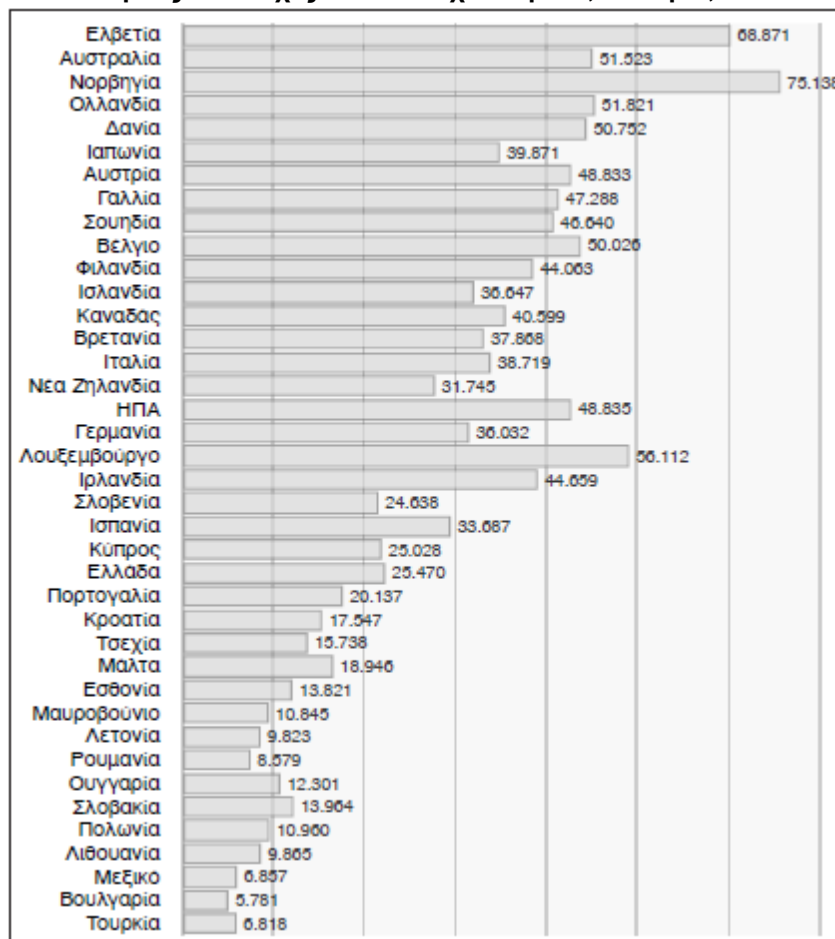
και εισφορές εργοδότη), η Ελλάδα διατηρεί μια από τις κατώτερες θέσεις. Μάλιστα, εξαιτίας της ασκούμενης πολιτικής κατά την τελευταία διετία, έχει αυξηθεί σημαντικά η απόστασή της από τον μέσο όρο. Πιο συγκεκριμένα, οι μέσες ετήσιες αποδοχές ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα κατά το 2011 ήταν συγκρίσιμες με αυτές της Σλοβενίας και της Κύπρου (όπου επίσης έχει μειωθεί ο πραγματικός μισθός). Ανέρχονταν σε 25.470 ευρώ (περυσινή εκτίμηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 27.336 ευρώ) έναντι περίπου 33.000 στην Ισπανία, 36.000 στην Γερμανία και 47.000 στην Γαλλία και 44.000 στην Ιρλανδία (Διάγραμμα 1.7). Μετά τις μειώσεις του 2012, οι μέσες ετήσιες αποδοχές ανά απασχολούμενο στην Ελλάδα θα είναι συγκρίσιμες με αυτές της Πορτογαλίας και της Μάλτας, και εάν συνεχιστεί η ίδια πολιτική μειώσεων των αποδοχών των εργαζομένων κατά το 2013, με αυτές της Κροατίας, της Τσεχίας και της Εσθονίας.

Διάγραμμα 1.6 Κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος σε σύγκριση με 35 προηγμένες χώρες, σε εθνικά νομίσματα και σε δολάρια, 1995-2012



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

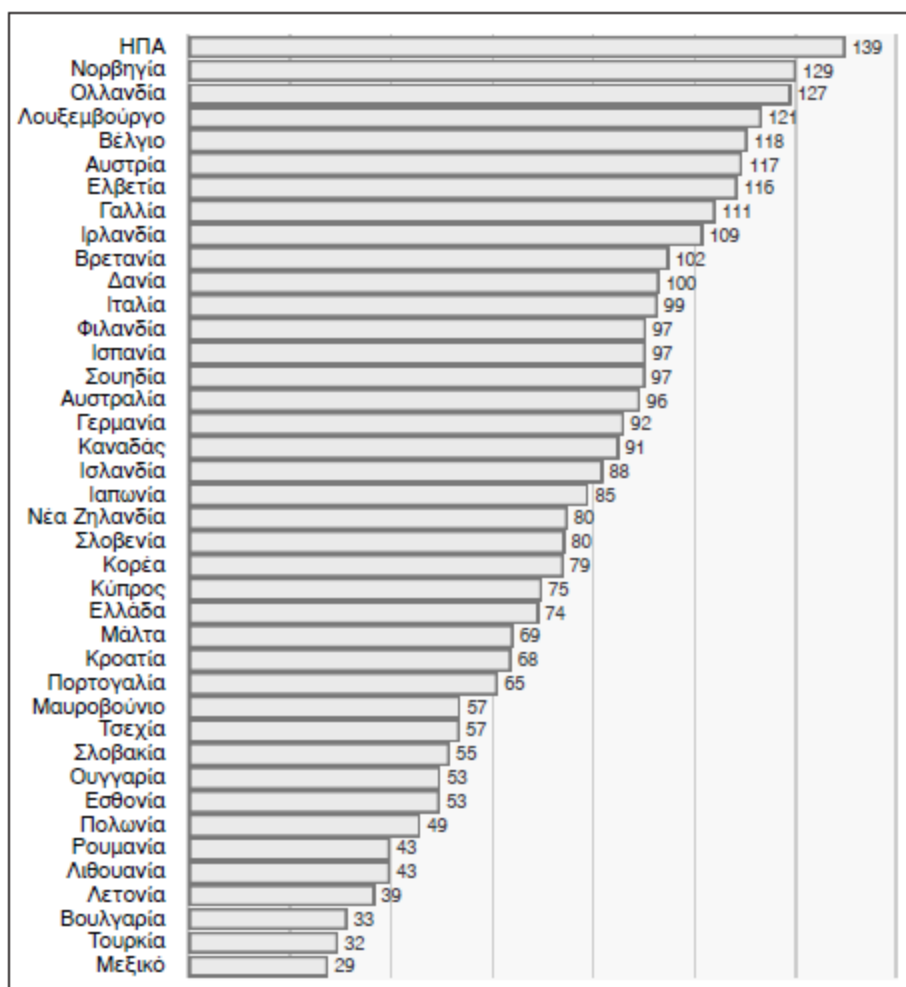
Διάγραμμα 1.7 Ετήσιες αποδοχές ανά απασχολούμενο, σε ευρώ, 2011



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Η σύγκριση των αποδοχών, ως εισόδημα, οφείλει να λαμβάνει υπόψη της και το διαφορετικό ύψος των τιμών των αγαθών και υπηρεσιών στις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο Διάγραμμα 1.8, φαίνονται τα αποτελέσματα του υπολογισμού του μέσου ακαθάριστου μισθού στις χώρες με υψηλή και μεσαία ανάπτυξη σε Ισοτιμίες Αγοραστικής Δύναμης, έτσι ώστε οι μισθοί να είναι συγκρίσιμοι μεταξύ τους ως προς την αγοραστική τους δύναμη. Προκύπτει ότι η αγοραστική δύναμη του μέσου ακαθάριστου μισθού στην Ελλάδα, κατά το 2009, ανερχόταν στο 74% της αντίστοιχης αγοραστικής δύναμης στη Γερμανία και στο 67% της Γαλλίας. Από την σχετικά χαμηλή θέση της Γερμανίας στην κατάταξη των χωρών με βάση την αγοραστική δύναμη των μισθών, γίνεται φανερό το ντάμπινγκ που ασκείται από την Γερμανία επί των μισθών όλων των άλλων χωρών με υψηλό επίπεδο ανάπτυξης.

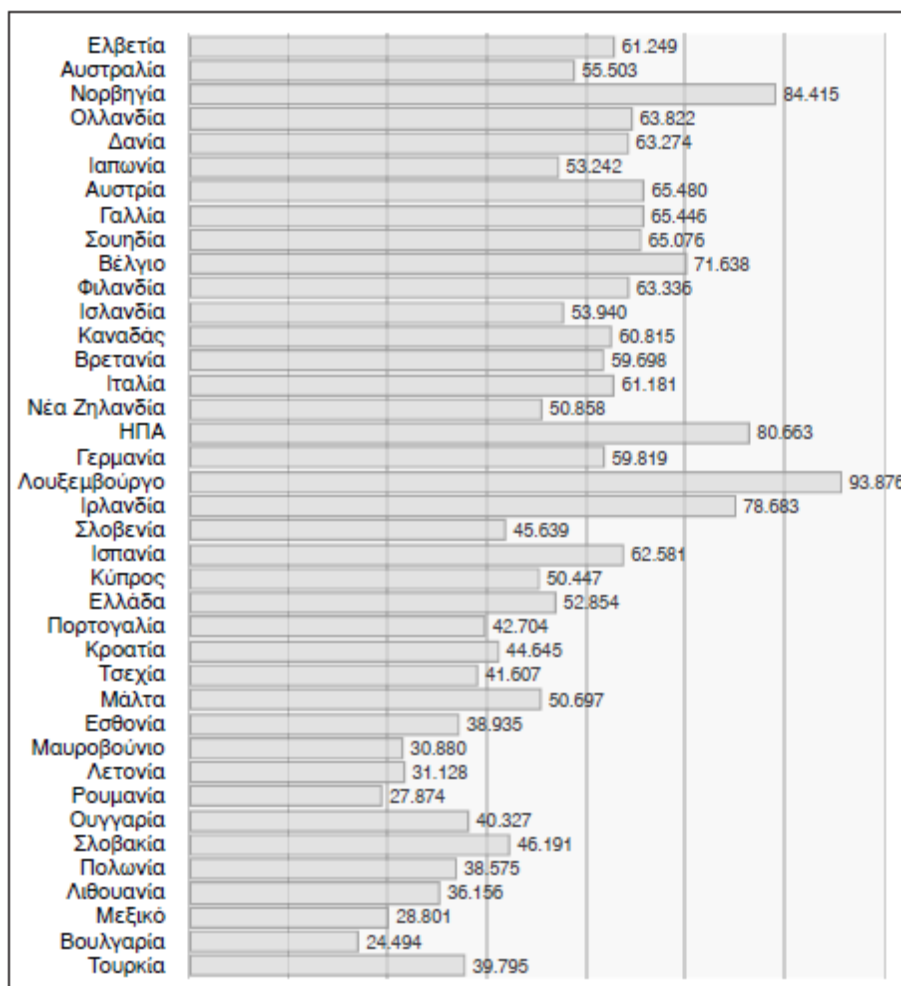
Διάγραμμα 1.8 Αγοραστική δύναμη μέσω ετήσιων αποδοχών, σε ισοτιμίες αγοραστικής δύναμης, Γερμανία=100, 2011



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Το ετήσιο κόστος εργασίας (ακαθάριστος μισθός + εργοδοτικές εισφορές) αποτελεί την βάση του υπολογισμού του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος. Στον υπολογισμό αυτό υπεισέρχεται ωστόσο και η παραγωγικότητα της εργασίας. Από την σύγκριση της παραγωγικότητας της εργασίας στις προηγμένες χώρες (Διάγραμμα 1.9) προκύπτει ότι μετά από την μείωση της διετίας 2010-2011 η Ελλάδα υστερεί έναντι πολλών άλλων χωρών με υψηλό επίπεδο ανάπτυξης. Εντούτοις, η υπεροχή της παραγωγικότητας στην Ελλάδα έναντι των χωρών μεσαίας ανάπτυξης παραμένει ακόμη και σήμερα σημαντική.

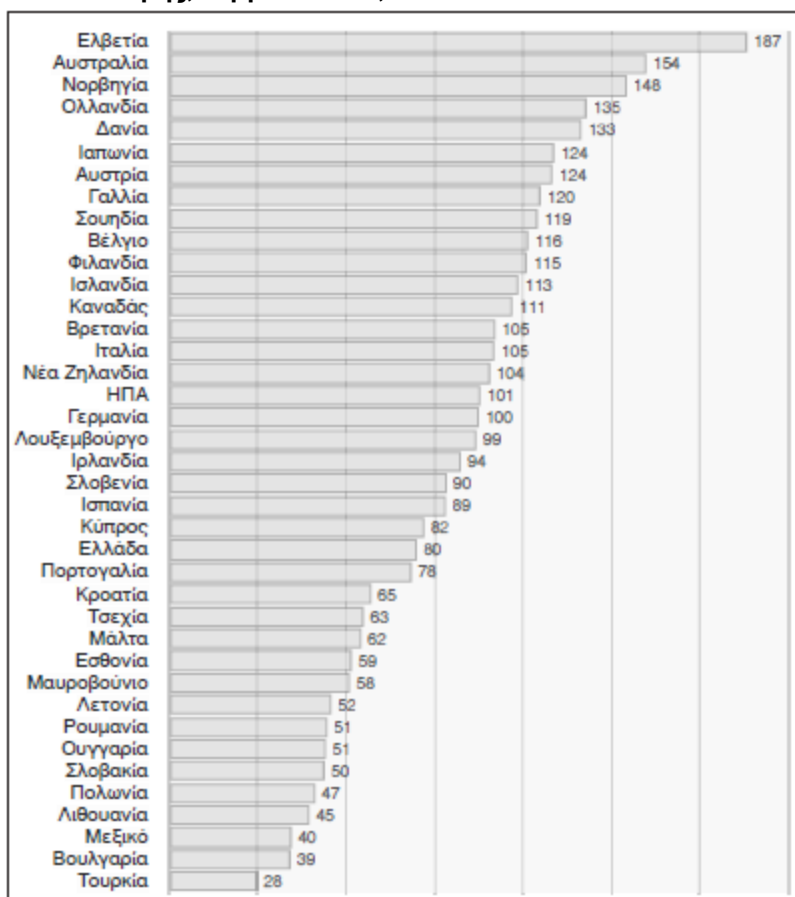
Διάγραμμα 1.9 Παραγωγικότητα εργασίας, σε ισοτιμίες αγοραστικής δύναμης, 2011



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Η διαφορά που παρατηρείται στην παραγωγικότητα της εργασίας μεταξύ Ελλάδας και άλλων προηγμένων χωρών, είναι μικρότερη από την αντίστοιχη διαφορά των αμοιβών εργασίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα μετά την εσωτερική υποτίμηση των ετών 2010-2012. Προκύπτει, έτσι, ότι η απόσταση που χωρίζει το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος στην Ελλάδα από τις άλλες προηγμένες χώρες της ευρωζώνης είναι σημαντική και ανέρχεται σε 20,0% ως προς την Γερμανία (με βάση 100 για την Γερμανία, ο δείκτης ανέρχεται σε 80 για την Ελλάδα) (Διάγραμμα 1.10). Το μοναδιαίο κόστος εργασίας στην Πορτογαλία είναι ακόμη χαμηλότερο (75 έναντι της Γερμανίας), γεγονός που δεν έχει βοηθήσει την χώρα αυτή να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Υψηλότερο από την Ελλάδα είναι το μοναδιαίο κόστος εργασίας στην Ισπανία, την Ιρλανδία, την Σλοβενία και την Κύπρο (INE, ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2012).

Διάγραμμα 1.10 Μοναδιαίο κόστος εργασίας, σε ευρώ ανά μονάδα αγοραστικής δύναμης, Γερμανία=100, 2011



Πηγή: Annual Macroeconomic Database, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

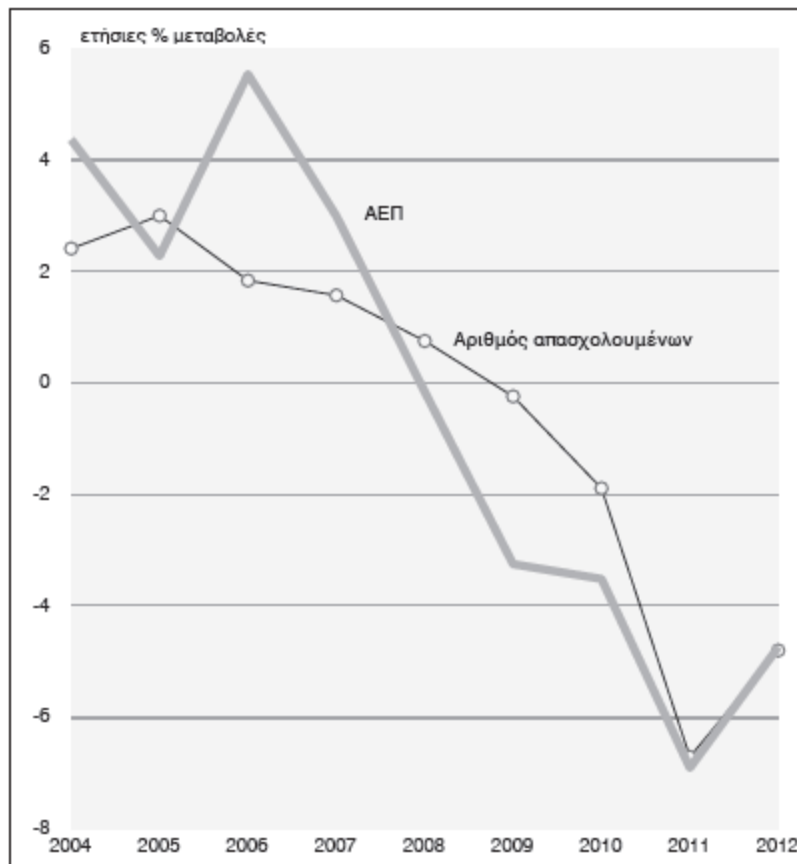
1.5 Εξελίξεις στους κατώτατους μισθούς

Η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου – εκτός των απωλειών σε πραγματικούς όρους των κατώτατων αποδοχών την διετία 2010-2011- επιβάλλεται και ονομαστική μείωση του κατώτατου μισθού, μέσα από τις δραστικές μειώσεις του Φεβρουαρίου 2012 στα πλαίσια υλοποίησης του 2ου Μνημονίου (22% στον κατώτατο μισθό και ημερομίσθιο και 32% αντίστοιχα για τους νέους ηλικίας κάτω των 25 ετών). Ο κατώτατος μισθός, από εργαλείο προστασίας των χαμηλά αμειβόμενων, μετατρέπεται σε εργαλείο για την επίσπευση της διαδικασίας γενικευμένης μείωσης των αποδοχών στον ιδιωτικό τομέα που επιδιώκεται στα πλαίσια της πολιτικής της εσωτερικής υποτίμησης (INE, ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2012).

1.6 Οι μεταβολές των βασικών μεγεθών της αγοράς εργασίας

Η δραματική μείωση της απασχόλησης κατά το 2009-2012 οφείλεται στο γεγονός ότι η μείωση της παραγωγής ήταν ραγδαία. Το γεγονός αυτό, δηλαδή ότι το μεγαλύτερο μέρος της μείωσης του ΑΕΠ πραγματοποιήθηκε με παράλληλη μείωση της απασχόλησης, αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 1.11. Η μείωση του ΑΕΠ κατά το υπόλοιπο μέρος πραγματοποιήθηκε με μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας, δηλαδή της μεταβολής του προϊόντος και της απασχόλησης που ισούται με την μεταβολή της παραγωγικότητας της εργασίας).

Διάγραμμα 1.11 ΑΕΠ και απασχόληση, ετήσιες % μεταβολές, 2004-2012

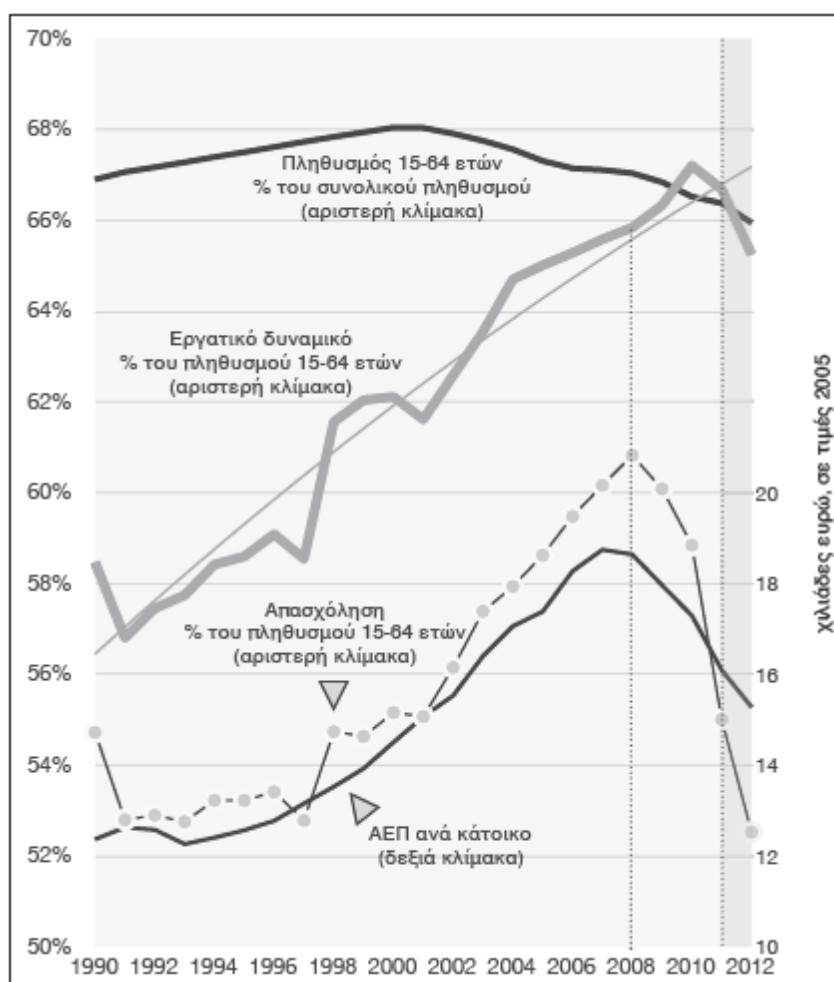


Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΣΥΕ και Ameco Database.

Όπως παρατηρείται στο Διάγραμμα 1.12, η αύξηση του εργατικού δυναμικού κατά το 2009-2011 συντήρησε την ανοδική πορεία του ποσοστού συμμετοχής του πληθυσμού στην αγορά εργασίας (εργατικό δυναμικό % του πληθυσμού

15-64 ετών). Στο ίδιο Διάγραμμα διαπιστώνεται ότι ο δημογραφικός δείκτης του πληθυσμού εργάσιμης ηλικίας (15-64 ετών) ως ποσοστό του γενικού πληθυσμού, φθίνει. Αυτά σημαίνουν ότι μια μικρότερη μερίδα του πληθυσμού έχει εργάσιμη ηλικία, και ότι από αυτή τη μερίδα ένα αυξανόμενο ποσοστό εμφανίζεται στην αγορά εργασίας για να εργαστεί παρόλο που οι ευκαιρίες απασχόλησης μειώνονται καθώς συρρικνώνεται το προϊόν (Διάγραμμα 1.12 την καμπύλη της απασχόλησης % του εργατικού δυναμικού).

Διάγραμμα 1.12 ΑΕΠ, απασχόληση, εργατικό δυναμικό και πληθυσμός, 1990-2012

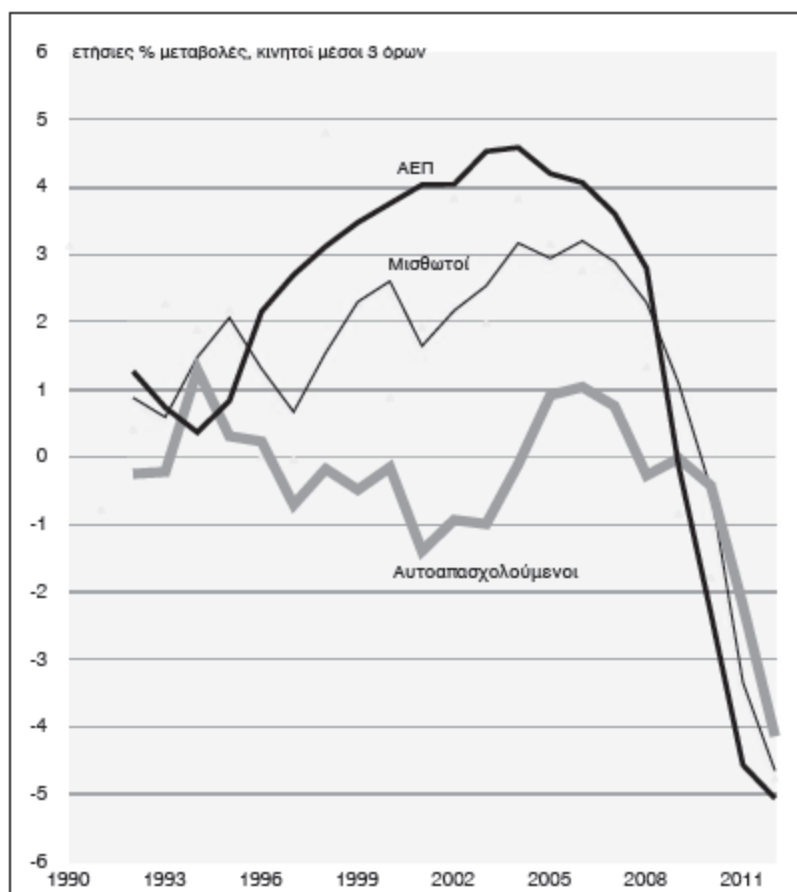


Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΣΥΕ και Εθνικοί Λογαριασμοί.

Μια σημαντική διαίρεση των εργαζομένων είναι μεταξύ μισθωτών και αυτοαπασχολούμενων. Η αυτό-απασχόληση, μία ευρύτατα διαδεδομένη μορφή απασχόλησης στην Ελλάδα, ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης ακολουθεί μακροχρόνια πτωτική τάση. Αυτό όμως δεν συμβαίνει επειδή μειώνεται ο αριθμός των αυτοαπασχολούμενων, αλλά επειδή επεκτείνεται η μισθωτή εργασία. Ο αριθμός όσων εργάζονται με αυτό-απασχόληση

κυμαίνεται, από το 1973 έως σήμερα, μεταξύ 1,60 και 1,75 εκατομμυρίων ατόμων. Αυτή η μακροχρόνια σταθερότητα του αριθμού των αυτοαπασχολούμενων προκύπτει από την επικάλυψη περιόδων ενίσχυσης και αποδυνάμωσης της αυτό-απασχόλησης ως μορφή εργασίας.

Διάγραμμα 1.13 ΑΕΠ, αυτό-απασχόληση και μισθωτή εργασία, 1990-2012



Πηγή: Έρευνα Εργατικού Δυναμικού ΕΣΥΕ και Ameco Database.

Έτσι συνέβη και στη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας (Διάγραμμα 1.13). Πιο συγκεκριμένα, στη δεκαετία του 1990 υπήρξε μείωση του αριθμού των αυτοαπασχολούμενων, πλην όμως, υπήρξαν αυξήσεις στη δεκαετία του 2000, οι οποίες αντιστάθμισαν, στο μεγαλύτερο μέρος τους, τις μειώσεις που είχαν προηγηθεί.

Η μακροχρόνια σταθερότητα του αριθμού αυτοαπασχολούμενων σχετίζεται με το γεγονός ότι ενώ υποχωρούν τα παλαιά επαγγέλματα των αυτοαπασχολούμενων, αναδύονται νέα επαγγέλματα που αντιστοιχούν στις διαρθρωτικές αλλαγές του παραγωγικού συστήματος και στις νέες τεχνολογίες. Ο ρυθμός ανάδυσης αυτών των νέων επαγγελμάτων σχετίζεται με τον ρυθμό οικονομικής μεγέθυνσης και των επενδύσεων που αποτελούν

αναγκαία (πλην όμως όχι ικανή) συνθήκη για την εγκατάσταση των νέων μορφών παραγωγής, οργάνωσης της εργασίας και μορφών απασχόλησης.

Αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια ερμηνεία του γεγονότος ότι στη διάρκεια της δεκαετίας του 2000 αυξήθηκε ο αριθμός των εργαζομένων με αυτό-απασχόληση. Εντούτοις, στην διάρκεια της ίδιας δεκαετίας εμφανίστηκε και το φαινόμενο της μεγέθυνσης της αυτό-απασχόλησης που υποκρύπτει μισθωτή απασχόληση. Ενδέχεται ολόκληρη η αύξηση του αριθμού των αυτοαπασχολούμενων, στην διάρκεια της δεκαετίας του 2000, να οφείλεται στην ψευδώνυμη αυτό-απασχόληση της επέκτασης της μισθωτής εργασίας υπό την μορφή των εργαζομένων με δελτίο παροχής υπηρεσιών ενώ επί της ουσίας εργάζονται ως μισθωτοί (ωράριο και λοιπές τυπικές υποχρεώσεις των μισθωτών).

Όπως παρατηρείται στο Διάγραμμα 1.13, οι μεταβολές του αριθμού των μισθωτών (μετά από εξομάλυνση για να απαλειφθούν οι βραχυχρόνιες διακυμάνσεις) ακολουθούν τις αντίστοιχες μεταβολές του ΑΕΠ. Οι μεταβολές του αριθμού των αυτοαπασχολούμενων, αντίθετα, φαίνεται ότι επηρεάζονται περισσότερο από το ισοζύγιο εμφάνισης νέων / εξαφάνισης παλαιών επαγγελματιών, αλλά και από θεσμικές ρυθμίσεις ή παράνομες πρακτικές όπως αυτή που ήδη αναφέραμε (ΙΝΕ, ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2012).

1.7 Απασχόληση και Ανεργία 2008-2012

Στην αγορά εργασίας σημειώθηκε περαιτέρω αύξηση του ποσοστού ανεργίας. Με βάση τα μηνιαία εποχικά διορθωμένα στοιχεία της έρευνας της ΕΛΣΤΑΤ, το ποσοστό ανεργίας τον Ιούλιο του 2012 ανήλθε σε 25,1%, με τον αριθμό των ανέργων να φτάνει τα 1.261.604 άτομα. Εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά της ανεργίας προκύπτει ότι το ποσοστό των ανέργων νέων ηλικίας 15-24 ετών αυξήθηκε δραματικά, φτάνοντας το 54,2%, ενώ και το ποσοστό ανεργίας των γυναικών είναι σημαντικά υψηλότερο από αυτό των ανδρών (29% έναντι 22,3%). Για ολόκληρο το έτος 2012, το μέσο ποσοστό ανεργίας εκτιμάται ότι θα προσεγγίσει το 22,4% (σε εθνικολογιστική βάση).

Μετά το τρίτο έτος ύφεσης η ελληνική οικονομία βρίσκεται πλέον σε διαδικασία πλήρους από-επένδυσης και απαξίωσης μεγάλων τμημάτων του παραγωγικού και του ανθρώπινου δυναμικού. Η σοβαρή αυτή απώλεια της δυναμικότητας των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας σε συνδυασμό με την σημαντική επιδείνωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών και την εφαρμογή αυστηρών μέτρων λιτότητας κινδυνεύει να μετατρέψει την ελληνική οικονομία από πραγματική σε εικονική.

Για τρίτο συνεχόμενο έτος το ισοζύγιο στην αναπλήρωση μεταξύ θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν και των θέσεων εργασίας που χάθηκαν συνεχίζει να είναι αρνητικό με το 2011 να αποτυπώνεται ο χαμηλότερος δείκτης των τελευταίων ετών, ο οποίος φαίνεται να συνεχίζεται και κατά το 2012, Πίνακας 1.4. Το πολύ χαμηλό ποσοστό αναπλήρωσης πρέπει να

συνδυαστεί και με το κλείσιμο πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων το τελευταίο έτος.

Πίνακας 1.4 Οι ροές από και προς την απασχόληση, ποσοστό αναπλήρωσης

ΠΡΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (Εισροές)

| Έτος/τρίμηνο | A | B | Γ | Δ |
|--------------|---------|---------|---------|---------|
| 2008 | 186.694 | 177.995 | 179.470 | 172.640 |
| 2009 | 170.479 | 170.856 | 174.358 | 159.487 |
| 2010 | 150.978 | 165.800 | 165.241 | 151.354 |
| 2011 | 131.968 | 123.585 | 128.133 | 119.218 |
| 2012 | 114.156 | | | |

ΑΠΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ (Εκροές)

| Έτος/τρίμηνο | A | B | Γ | Δ |
|--------------|---------|---------|---------|---------|
| 2008 | 139.186 | 142.310 | 146.578 | 155.098 |
| 2009 | 181.769 | 185.268 | 198.860 | 205.675 |
| 2010 | 209.705 | 228.477 | 248.033 | 269.527 |
| 2011 | 296.802 | 284.761 | 300.887 | 316.995 |
| 2012 | 316.858 | | | |

ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΗΣ (ΕΙΣΡΟΕΣ/ΕΚΡΟΕΣ)

| Έτος/τρίμηνο | A | B | Γ | Δ |
|--------------|------|------|------|------|
| 2008 | 1,34 | 1,25 | 1,22 | 1,11 |
| 2009 | 0,94 | 0,92 | 0,88 | 0,78 |
| 2010 | 0,72 | 0,73 | 0,67 | 0,56 |
| 2011 | 0,44 | 0,43 | 0,43 | 0,38 |
| 2012 | 0,36 | | | |

Πηγή: Γ.Γ. ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2008 – 2012.

Η συρρίκνωση της απασχόλησης στην διάρκεια των τριών τελευταίων ετών είχε ως αποτέλεσμα κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2011 και το πρώτο του 2012 να καταγράφεται πλέον μικρότερη των 4.000.000 εργαζομένων, ενώ οι μεγαλύτερες και σημαντικότερες μεταβολές συντελέστηκαν κατά το τελευταίο χρόνο και συνεχίζονται κατά το πρώτο τρίμηνο του 2012, Πίνακας 1.5.

Σε μεγάλο βαθμό οι απώλειες αυτές οφείλονται στη μείωση της ανδρικής απασχόλησης σε σχέση με τις μεταβολές που επήλθαν στην γυναικεία απασχόληση, αλλά και στην ηλικιακή ομάδα άνω των 30 ετών.

Επιπλέον, την κρίση υφίστανται οι απασχολούμενοι με πλήρη απασχόληση, και παρά την αύξηση του ποσοστού των μερικώς απασχολουμένων, κατά τα τελευταία τρία έτη οι μερικώς απασχολούμενοι μειώνονται σε όλη σχεδόν την διάρκεια του 2011 και κατά το πρώτο τρίμηνο του 2012.

Σημαντικό μερίδιο στη δραματική μείωση της απασχόλησης έχει η μισθωτή εργασία καθώς η συμμετοχή της στην συνολική απασχόληση μειώθηκε κατά μία ποσοστιαία μονάδα ενώ υφίσταται το κύριο βάρος της κρίσης καθώς αναλογούν πάνω από επτά μισθωτοί στην μεταβολή δέκα απασχολούμενων.

Κατασκευές και Μεταποίηση είναι οι κυρίως κλάδοι των οποίων η απασχόληση μειώνεται σημαντικά σε όλη την διάρκεια της κρίσης, ενώ και η απασχόλησή στον κλάδο του Εμπορίου μειώνεται μετά το τρίτο τρίμηνο του 2009. Χαρακτηριστικό της έντασης της μείωσης των εν λόγω κλάδων είναι ότι η συμμετοχή τους στην συνολική απασχόληση στη διάρκεια της κρίσης μειώθηκε κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες (από 38,6% μέσο όρο το 2008 σε 34,7% αντίστοιχα το 2011 και στο 33,6% κατά το πρώτο τρίμηνο του 2012).

Πίνακας 1.5 Η απασχόληση πλήρη, μερική και μισθωτή, μεταβολές 2008 – 2012

| και τα δύο φύλα | A | B | Γ | Δ |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 2008 | 4.511,6 | 4.582,5 | 4.589,8 | 4.553,6 |
| 2009 | 4.485,8 | 4.531,9 | 4.540,1 | 4.476,8 |
| 2010 | 4.425,6 | 4.427,0 | 4.402,9 | 4.299,0 |
| 2011 | 4.194,4 | 4.156,3 | 4.079,3 | 3.932,8 |
| 2012 | 3.837,9 | | | |
| 2008 – 2011/2012 | -673,7 | -426,2 | -510,5 | -620,8 |
| Πλήρης απασχόληση | A | B | Γ | Δ |
| 2008 | 4.250,4 | 4.332,5 | 4.340,0 | 4.293,1 |
| 2009 | 4.210,1 | 4.259,5 | 4.276,0 | 4.200,1 |
| 2010 | 4.142,4 | 4.144,9 | 4.122,9 | 4.018,0 |
| 2011 | 3.909,3 | 3.888,8 | 3.803,2 | 3.653,1 |
| 2012 | 3.561,2 | | | |
| 2008 – 2011/2012 | -689,2 | -443,7 | -536,8 | -640,0 |
| Μερική απασχόληση | A | B | Γ | Δ |
| 2008 | 261,2 | 250,1 | 249,7 | 260,5 |
| 2009 | 275,7 | 272,4 | 264,1 | 276,7 |
| 2010 | 283,2 | 282,1 | 280,1 | 281,0 |
| 2011 | 285,2 | 267,5 | 276,1 | 279,7 |
| 2012 | 276,7 | | | |
| 2008 – 2011/2012 | 15,5 | 17,4 | 26,4 | 19,2 |
| Μισθωτή απασχόληση | A | B | Γ | Δ |
| 2008 | 2.902,9 | 2.974,8 | 2.969,9 | 2.931,4 |
| 2009 | 2.869,5 | 2.922,1 | 2.929,3 | 2.871,4 |
| 2010 | 2.812,1 | 2.853,9 | 2.829,7 | 2.747,2 |
| 2011 | 2.660,1 | 2.645,9 | 2.611,3 | 2.479,5 |
| 2012 | 2.425,4 | | | |
| 2008 – 2011/2012 | 477,5 | -328,9 | -358,6 | -451,9 |

Πηγή: Γ.Γ. ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2008 – 2012.

Τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης δεν τις υφίσταται μόνο η μισθωτή εργασία αλλά και όλο το υπόλοιπο τμήμα του εργατικού δυναμικού της χώρας καθώς το τμήμα της ύφεσης είναι μεγάλο και σε αυτό. Τόσο η κατηγορία των εργοδοτών, όσο και συμβοηθούτων μελών δέχονται μεγάλες και συνεχείς μειώσεις σε όλη την διάρκεια της κρίσης ενώ η κατηγορία των αυτοαπασχολούμενων αντιστεκόταν μέχρι το τελευταίο έτος.

Όσον αφορά την κατηγορία των εργοδοτών εκτός από τους κύριους κλάδους στους οποίους μειώθηκε και η μισθωτή εργασία μειώθηκε σημαντικά στους κλάδους των Δραστηριοτήτων παροχής καταλύματος και εστίασης, στις Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες και στις Μεταφορές και αποθήκευση.

Στην κατηγορία των αυτοαπασχολούμενων η απασχόληση μειώθηκε κυρίως στους κλάδους της Γεωργίας και του Εμπορίου, ενώ τέλος στα συμβοηθούμενα μέλη η απασχόληση μειώθηκε σε όλους τους παραπάνω κλάδους με εξαίρεση τον κλάδο των Μεταφορών και αποθήκευση.

Η πρόβλεψη του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ για αύξηση της στατιστικής ανεργίας στα επίπεδα του 17% - 18% στο τέλος του 2011 επιβεβαιώθηκε (17,7%). Οι εξελίξεις αυτές στην ανεργία σε συνδυασμό με την πρόβλεψη για αύξηση της ανεργίας κατά το 2012 στα επίπεδα του 23% - 24% διαμορφώνουν συνθήκες κοινωνικού κραχ με ότι αρνητικό αυτό συνεπάγεται για τους εργαζόμενους, τους νέους, τους ανέργους και την διάβρωση της κοινωνικής συνοχής στην χώρα μας.

Οι ρυθμοί αύξησης των ανέργων από το 24% του δευτέρου τριμήνου του 2009 σε πάνω από το 40% τα τελευταία τρία τρίμηνα είναι εκρηκτικοί. Είναι χαρακτηριστικό ότι πάνω από το ήμισυ (52,8%) των νέων μέχρι 24 ετών και το 42% των νέων μέχρι 29 ετών είναι πλέον άνεργο. Το ποσοστό ανεργίας και των δύο αυτό ηλικιακών ομάδων στην διάρκεια της οικονομικής κρίσης διπλασιάζεται. Επίσης, το ποσοστό ανεργίας των 25 ετών & άνω ή των 30 ετών & άνω τριπλασιάζεται (20,5% και 18,3% το 2012 έναντι 7,1% και 5,9% του 2008).

Πίνακας 1.6 Άνεργοι και ποσοστό ανεργίας, 2008 -2012

| και τα δύο φύλα | Άνεργοι | | | | Ποσοστό Ανεργίας Ποσοστιαίες Μεταβολές | | | |
|------------------|---------|-------|-------|---------|---|--------|--------|--------|
| | Α | Β | Γ | Δ | Α | Β | Γ | Δ |
| Έτος/τρίμηνο | | | | | | | | |
| 2008 | 406,5 | 357,1 | 355,1 | 392,7 | 8,3 | 7,2 | 7,2 | 7,9 |
| 2009 | 462,3 | 442,6 | 465,1 | 514,4 | 9,3 | 8,9 | 9,3 | 10,3 |
| 2010 | 586,8 | 594,0 | 621,9 | 712,1 | 11,7 | 11,8 | 12,4 | 14,2 |
| 2011 | 792,6 | 810,8 | 878,3 | 1.025,9 | 15,9 | 16,3 | 17,7 | 20,7 |
| 2012 | 1.120,1 | | | | 22,6 | | | |
| 2008 - 2009 | 55,8 | 85,5 | 110,0 | 121,7 | 13,7% | 23,9% | 31,0% | 31,0% |
| 2009 - 2010 | 124,5 | 151,4 | 156,8 | 197,7 | 26,9% | 34,2% | 33,7% | 38,4% |
| 2010 - 2011 | 205,8 | 216,8 | 256,4 | 313,8 | 35,1% | 36,5% | 41,2% | 44,1% |
| 2011 - 2012 | 327,5 | | | | 41,3% | | | |
| 2008 – 2011/2012 | 713,6 | 453,7 | 523,2 | 633,2 | 175,5% | 127,0% | 147,3% | 161,2% |

Πηγή: Γ.Γ. ΕΛΣΤΑΤ, ΕΕΔ 2008 – 2012.

Το ποσοστό ανεργίας των γυναικών διπλασιάζεται φθάνοντας το 26,5% το πρώτο τρίμηνο του 2012, ενώ το ποσοστό ανεργίας των ανδρών υπέρ-τριπλασιάστηκε φθάνοντας το 19,7% το ίδιο τρίμηνο. Πάνω από το 55% των κατ' έτος τριμηνιαίων μεταβολών στους ανέργους οφείλεται στην αύξηση των ανέργων ανδρών.

Οι μακροχρόνιοι άνεργοι αποτελούν πάνω από το ήμισυ των ανέργων σχεδόν σε όλη την διάρκεια του 2011, ενώ την μικρότερη συμμετοχή την είχαν κατά το 2009. Ο ρυθμός μεταβολής των μακροχρόνια ανέργων γίνεται έντονος από το τέταρτο τρίμηνο του 2009, ενώ η ποσοστιαία μεταβολή τους φθάνει το 65% στο τέλος του 2011 και στο 74% το πρώτο τρίμηνο του 2012.

Οι «Νέοι» άνεργοι αναλογούν κατά μέσο στο 24% των ανέργων κατά τα δύο τελευταία έτη από 33% το 2008. Ο ρυθμός μεταβολής των «Νέων» ανέργων γίνεται έντονος από το τέταρτο τρίμηνο του 2010, ενώ η ποσοστιαία μεταβολή τους φθάνει το 47% στο τέλος του 2011 και το πρώτο τρίμηνο του 2012.

Οι άνεργοι που έχουν εργαστεί στο παρελθόν από 65% των ανέργων που αναλογούσαν κατά μέσο όρο το 2008, αναλογούν πλέον στο 76% τα δύο τελευταία έτη. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι άνεργοι στην εν λόγω κατηγορία από το δεύτερο τρίμηνο του 2010 και μετά ξεπερνούσαν το συνολικό αριθμό των ανέργων του αντίστοιχου τριμήνου του προηγούμενου έτους (ΙΝΕ, ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ, 2012).

2.1 Γενικά

Το ενδιαφέρον για την κινητοποίηση στην εργασία από πλευράς των ψυχολόγων και των επιστημόνων που μελετούν τη συμπεριφορά σε οργανισμούς, έχει κλιμακωθεί δραματικά. Στην πραγματικότητα, μάλλον, κανένα άλλο θέμα δεν έχει λάβει περισσότερη προσοχή από τα τελευταία επιστημονικά περιοδικά και εγχειρίδια της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Cooper & Robertson, 1986). Τρέχουσες αναλύσεις αυτής της βιβλιογραφίας τεκμηριώνουν επαρκώς την ευρεία εμπειρική έρευνα που έχει γίνει και τις θεωρίες που έχουν διατυπωθεί (Landy & Becker, 1987; Locke & Henne, 1986; Pinder, 1984).

Οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν ένα υγιές κλίμα εργασίας προκειμένου να λάβουν ως ανταπόδοση το καλύτερο από τους ανθρώπους που απασχολούνται σε αυτούς, καθώς η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποδοτικότητα των εργαζομένων και την ικανοποίηση αυτών από την εργασία.

Προγενέστερες έρευνες έδειξαν πολλούς αξιοσημείωτους παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι θεωρίες περί μάνατζμεντ και παροχή κινήτρων στην εργασία, επισημαίνουν δυο είδη ανταμοιβών, τις εγγενείς-ενδογενείς ή εξωτερικές-εξωγενείς. Οι εξωγενείς ανταμοιβές προέρχονται από το περιβάλλον του ατόμου. Οι εξωγενείς ανταμοιβές που λειτουργούν ως εξωγενείς παράγοντες κινητοποίησης μπορεί να είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η δικαιοσύνη, ο μισθός και οι ανταμοιβές, η λεκτική ενίσχυση (θετικός λόγος), η άμεση σχέση με τον προϊστάμενο, οι συνθήκες εργασίας κλπ.. Αντίθετα, οι εγγενείς ανταμοιβές προέρχονται από το εσωτερικό του ίδιου του ατόμου. Όταν αναφερόμαστε σε κάποιο πρόσωπο και λέμε πως είναι εγγενώς κινητοποιημένο να πραγματοποιήσει μια δραστηριότητα, δεν προϋποτίθεται καμία ανταμοιβή πέραν αυτής που προκύπτει από την δραστηριότητα αυτή καθαυτή ή και τα συναισθήματα που προκύπτουν από αυτήν. Τα εγγενή κίνητρα μπορεί να είναι η φύση της εργασίας, η επιτυχία και η ανάπτυξη, το κύρος και η κατάταξη στην ιεραρχία του χώρου εργασίας. (Hossainy et al., 2012).

Έχει παρατηρηθεί πως οι εξωγενείς και ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης βρίσκονται σε υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους. Μια άμεση και θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και των κινήτρων είναι γνωστή και υπάρχουν στοιχεία τα οποία υποδεικνύουν ότι όσο καλύτερες είναι οι ανταμοιβές, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παρακίνηση των εργαζομένων (Khan, Farooq, & Ullah, 2010). Οι περισσότερες θεωρίες για την κινητοποίηση στην εργασία (Porter &

Lawler, 1968) θεωρούν ότι οι επιπτώσεις αυτών των δύο ειδών ανταμοιβών - ενδογενών και εξωγενών - είναι ανεξάρτητες, ή προστιθέμενες. Αυτό σημαίνει, επομένως, ότι η εργασία θα πρέπει να διαμορφωθεί έτσι ώστε να διεγείρει τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης και επιπρόσθετα ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ανταμείβονται με εξωγενείς ανταμοιβές (κατ' αναλογία) για την υψηλή απόδοσή τους. Ο οργανισμός προσπαθεί να ισορροπήσει και να εξασφαλίσει τις δύο αυτές παραμέτρους, προκειμένου να διατηρήσει τους εργαζόμενους του δυναμικά κινητοποιημένους με απώτερο σκοπό να αποκομίσει την μέγιστη παραγωγικότητα από αυτούς.

Υπάρχουν ωστόσο και διάφοροι άλλοι εξωγενείς παράγοντες υποκίνησης. Ο P. Nirmala (2004) υποδεικνύει ότι οι κοινωνικοί παράγοντες, οι εργασιακοί παράγοντες και οι παράγοντες που σχετίζονται με την ηγεσία, έχουν επιπτώσεις στην εργασιακή κινητοποίηση του ατόμου. Πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι ανταμοιβές, τα κίνητρα και ο μισθός διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην "συντήρηση" των εργαζομένων (Ritter & Taylor, 1997).

Ωστόσο, τα χρήματα δεν μπορούν πάντα να κάνουν ένα άτομο να καταβάλει το μέγιστο των προσπαθειών του. Έτσι, τα οικονομικά κίνητρα θα πρέπει να συνδυάζονται με άλλους παράγοντες κινητοποίησης (Alkire & Deneulin, 2002), όπως η εναρμόνιση με την κουλτούρα και την πολιτική ή το προφίλ του οργανισμού, η εκπαίδευση και κατάρτιση (Hossainy et al., 2012), η καλλιέργεια δεξιοτήτων (Lim & Chan, 2001), η εργασιακή ικανοποίηση και η εξωτερική υποστήριξη για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας (Maka & Sockel, 1999) κλπ. Εκτός αυτού, η ηλικία, το φύλο, η θητεία, το μορφωτικό επίπεδο και η παλαιότητα των εργαζομένων έχουν επίσης παρατηρηθεί να επηρεάζουν την παρακίνηση τους, ακόμη και εντός του ίδιου οργανισμού (Roos & Eedan, 2008).

Καθώς ο εργαζόμενος ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του στην εργασία του, είναι εξαιρετικά σημαντικό για αυτόν να αισθάνεται ψυχολογικά ασφαλής εντός του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να επικεντρωθεί στο έργο του και να είναι επαρκώς παραγωγικός. Οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν χρησιμοποιώντας τεχνολογίες αιχμής που αντικαθίστανται γρηγορότερα από ό, τι οι περισσότεροι μπορούν ακόμη και να προβλέψουν. Ως αποτέλεσμα νεότερες, βελτιωμένες τεχνολογικές καινοτομίες κάνουν την εμφάνισή τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, πράγμα που καθιστά την διαρκή κατάρτιση των εργαζομένων περισσότερο αναγκαία παρά ποτέ. Η εκπαίδευση αποτελεί ένα είδος παροχών σε ένα άτομο. Η εκπαίδευση δεν αναβαθμίζει τις δεξιότητες των εργαζομένων απλώς, αλλά συνάμα αυξάνει την αυτοπεποίθησή τους όπως και τα επίπεδα κινητοποίησής τους σε μεγάλο βαθμό. (Sapna et al., 2012).

Ομοίως, ο Slater καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το να κάνεις τους ανθρώπους να κυνηγούν τα χρήματα δεν παράγει τίποτα καθώς τα χρήματα αποτελούν κίνητρο το οποίο οδηγεί σε προοδευτική υποβάθμιση της

ποιότητας όλων όσων παράγονται. Ο Kohn (1988) διατυπώνει τρεις λόγους για τους οποίους τα αξιακά μισθολογικά συστήματα είναι αντιπαραγωγικά : πρώτον, οι ανταμοιβές ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να εστιάζουν στενά σε μια εργασία για να την εκτελέσουν όσο το δυνατόν γρηγορότερα και να αναλάβουν λίγους κινδύνους, ύστερα οι εξωγενείς ανταμοιβές μπορούν ενδεχομένως να διαβρώσουν το εγγενές ενδιαφέρον και εν τέλει οι άνθρωποι καταλήγουν να βλέπουν τους εαυτούς τους να ελέγχονται από μια ανταμοιβή. Αυτό μπορεί να συμβεί σε όλα τα επίπεδα εργασιακής ιεραρχίας. Οι εργαζόμενοι, για παράδειγμα, που αμείβονται με βάση το παραγόμενο έργο, θα θυσιάζαν την ποιότητα για την ποσότητα, ενώ αντίστοιχα, οι μάνατζερ που αμείβονται βάσει των ετήσιων οικονομικών αποτελεσμάτων, θα θυσιάζαν την μακροχρόνια κερδοφορία για βραχυπρόθεσμα κέρδη (Baker, Jensen & Murphy, 1988).

Μια δεύτερη ομάδα επικριτών των αξιακών συστημάτων ανταμοιβών ισχυρίζεται ότι, ενώ τα οικονομικά προγράμματα κινητοποίησης βελτιώνουν την παραγωγικότητα αρχικά, στην πράξη, δημιουργούν σημαντικές αρνητικές παρενέργειες, οι οποίες είναι αρνητικές για το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι δαπάνες για την αντιμετώπιση πολλών από τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτά τα συστήματα αντισταθμίζουν απλώς τα περιορισμένα οφέλη που αυτά προσφέρουν (Hamner, 1975; Beer, et al., 1984). Μεταξύ των ανεπιθύμητων ενεργειών που αναφέρονται συχνά είναι προβλήματα στην οριζόντια ισότητα, και προβλήματα που σχετίζονται με την ατελή μέτρησης της απόδοσης. Ο Hamner στο άρθρο του "Πώς να καταστρέψεις την κινητοποίηση με αμοιβές" υποστηρίζει ότι τα αξιακά συστήματα μειώνουν την κινητοποίηση, επειδή οι μάνατζερ συστηματικά κακοδιαχειρίζονται αυτά τα προγράμματα.

Τα στελέχη προσωπικού ασπάζονται συχνά τις αρετές των συστημάτων οριζόντιας ισότητας, τα οποία κατατάσσουν τους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό στο ίδιο επίπεδο, δίκαια και ισότιμα. Τα επιθετικά συστήματα ανταμοιβών συνδεδεμένα με την απόδοση οδηγούν στη διάκριση των εργαζομένων βάσει της απόδοσής τους και υπάρχει πλήθος βιβλιογραφικών αναφορών που μελετούν την συμπεριφορά, οι οποίες υποστηρίζουν ότι η αντιμετώπιση των εργαζομένων με διαφορετικό τρόπο του ενός από τον άλλο είναι επιζήμια για το ηθικό των εργαζομένων. Η έννοια είναι ότι ο εργαζόμενος θα αισθάνεται άσχημα, αν ένας συνάδελφος του λαμβάνει μεγαλύτερο μπόνους και η καθαρή επίπτωση αυτής της αδικίας είναι να μειωθεί το ηθικό του πρώτου και τελικά η παραγωγικότητα. Είναι δύσκολο να δοθεί μια οικονομική εξήγηση γιατί η οριζόντια ισορροπία είναι επιθυμητή, αλλά παρόλα αυτά φαίνεται να είναι μια ισχυρή δύναμη που κινεί τις επιχειρήσεις προς τη σύνδεση της αμοιβής και της φύσης της εργασίας, ακόμη και σε τομείς, όπου οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως συγκρίσιμη αξίας.

Με την έλευση της επιστημονικής διαχείρισης - scientific management (Taylor, 1911), εισήχθησαν και χρησιμοποιήθηκαν σε ευρεία κλίμακα συστήματα αμοιβών κατ' αντιστοιχία του παραγόμενου έργου σε μια προσπάθεια κινητοποίησης των εργαζομένων. Αυτά τα συστήματα (τα οποία συναντώνται και στην προ της βιομηχανικής επανάστασης περίοδο) συσχετίζουν την οικονομικές προσδοκίες ενός ατόμου άμεσα με την απόδοση του, παρέχοντας του ένα σταθερό ποσό ανά μονάδα προϊόντος για την παραγωγή του οποίου εργάζεται, ή ποσοστά επί των πωλήσεων, μπόνους παραγωγικότητας κτλ. Η βασική προϋπόθεση στην οποία στηρίζονται αυτά τα συστήματα αμοιβών είναι πως ένα άτομο θα εκτελεί μια εργασία αποτελεσματικά στον βαθμό που η αμοιβή του είναι συσχετισμένη με την αποτελεσματική του επίδοση (Vroom & Deci, 1970).

Υπάρχει πολύ αξιόλογη υποστήριξη στην βιβλιογραφία της ψυχολογίας για αυτή την υπόθεση περί κινητοποίησης. Οι συμπεριφοριστές έχουν τεκμηριώσει και βελτιώσει το Law of Effect (Thorndike, 1932), το οποίο αξιώνει πως όταν μια απόκριση ακολουθείται από μια ενίσχυση-επιβράβευση, τότε θα έχει αυξημένη πιθανότητα επανεμφάνισης. Τα συστήματα αμοιβών με βάση την απόδοση, πιθανώς ενισχύουν την απόκριση για αύξηση της παραγωγής και θα έπρεπε συνεπώς να αυξάνουν την αυτενέργεια του ατόμου.

Η χρήση των συστημάτων αμοιβής ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος μπορεί επίσης να υποστηριχτεί από την βιβλιογραφία της ψυχολογίας σχετικά με το προσδόκιμο των θεωριών παρακίνησης (Vroom, 1964; Atkinson, 1964). Η βασική παραδοχή σε αυτές τις θεωρίες είναι ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου είναι κατευθυνόμενη από τον στόχο, με άλλα λόγια, ο άνθρωπος θα συμπεριφέρεται κατά τρόπο που πιστεύει πως θα τον οδηγήσει στην επίτευξη του εκάστοτε στόχου. Ως εκ τούτου, αν κάποιος εργάζεται και αμείβεται με ένα σύστημα συνδεδεμένο με το ύψος του παραγόμενου έργου, θα περίμενε κανείς ότι θα παρήγαγε αποτελεσματικά, προκειμένου να εξασφαλίσει σημαντικές αμοιβές. Προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά αυτό το σύστημα κινητοποίησης, είναι απαραίτητο να υπάρχουν σαφή και κατανοητά πρότυπα ιδανικών επιδόσεων στους εργαζομένους. Στη συνέχεια, η απόδοση θα πρέπει να παρακολουθείται, και τα οφέλη πρέπει να χορηγούνται με συνέπεια. Επιπρόσθετα, το εξαγόμενο αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι προσδιορίσιμο ποσοτικά κατά τρόπον ώστε η απόδοση να μπορεί να μετρηθεί, και επίσης ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι σχετικά ανεξάρτητος κατά την διαδικασία της απασχόλησης του κατέχοντας τον έλεγχο του δικού του ρυθμού παραγωγής (Vroom & Deci, 1970).

Δύο δημοσιεύσεις (Deci, 1971, 1972) παρουσίασαν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι όταν προσφέρθηκαν χρήματα σε άτομα για την εκτέλεση δραστηριοτήτων που απαιτούσαν εγγενή κινητοποίηση, και όταν τα χρήματα αυτά συνδέθηκαν με την απόδοση τους, αυτοί εμφανίστηκαν λιγότερο

εγγενώς κινητοποιημένοι, σε σχέση με άτομα στα οποία δεν προσφέρθηκε καμία χρηματική ανταμοιβή για την εκτέλεση της ίδιας δραστηριότητας.

Αυτή η προσέγγιση για την παρακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιεί τα εξωτερικά είδη ανταμοιβών, δηλαδή, οι ανταμοιβές χορηγούνται από πρόσωπο διαφορετικό από τον εργαζόμενο. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση προσπαθεί να ελέγξει την συμπεριφορά του εργαζομένου ώστε να κάνει ότι του ζητηθεί με τον τρόπο και στην ποσότητα που θα του υποδειχθεί.

Παρά το γεγονός ότι αυτό το σύστημα φαίνεται να έχει πλεονεκτήματα για τη παρακίνηση των εργαζομένων, εντούτοις υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί. Ίσως ο πιο σοβαρός είναι ότι μόνο ορισμένα είδη ενισχύσεων μπορούν να παρασχεθούν εξωγενώς. Αυτά είναι απτά οφέλη, συμπεριλαμβανομένων των χρημάτων, των προαγωγών, πρόσθετων παροχών, όπως επίσης και κάποιων λεκτικών ή κοινωνικών ενισχύσεων-επιβραβεύσεων. Αυτά τα οφέλη μπορούν να ικανοποιήσουν αυτό που ο Maslow (1943, 1970) έχει ονομάσει ως “χαμηλότερης τάξης” ανάγκες, ωστόσο, δεν εξυπηρετούν τις “ανώτερης τάξης” ανάγκες της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης (Maslow, 1943, 1970). Πολλές μελέτες (Morse & Weiss, 1955) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τις “ανώτερης τάξης” ανάγκες ως σημαντικές και ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην ευκαιρία για αυτό-έκφραση και την άντληση ικανοποίησης από την εργασία (Vroom, 1962). Εν συνεχεία αναφέρεται πως υπάρχουν πολλά σημαντικά κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς τα οποία δεν δύνανται να είναι υπό τον άμεσο έλεγχο των μάνατζερ και, κατά συνέπεια, δεν μπορούν να χορηγηθούν κατ’ αναλογία σε ένα τέτοιο σύστημα πληρωμών συσχετισμένο με την παραγωγικότητα.

Πιο πρόσφατες προσεγγίσεις περί μάνατζμεντ (Likert, 1961; Αργύρης, 1957; McGregor, 1960) υπέθεσαν ότι ο άνθρωπος μπορεί να αφορμάται από ενδογενείς παράγοντες προκειμένου να είναι αποδοτικός, δηλαδή, θεωρούν ότι τα άτομα μπορούν να κινητοποιούνται από την ίδια τους την εργασία και να αντλούν ικανοποίηση από το γεγονός ότι εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους. Αυτές οι προσεγγίσεις επικεντρώνονται στις “ανώτερης τάξης” ανάγκες, όπου οι ανταμοιβές διατίθενται από το ίδιο το άτομο, και δίνοντας έμφαση στο να εμπλακεί ο εργαζόμενος σε προσωπικό επίπεδο στο έργο του και να δεσμευτεί για τη σωστή εκτέλεση του (αυτενέργεια).

Είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ της διατήρησης ενός ατόμου στην εργασιακή του θέση και την κινητοποίηση του ώστε να είναι αποτελεσματικός στην εκτέλεση των καθηκόντων του και της προσέλκυσης ενός νέου εργαζομένου. Για να προσελκύσεις και να κρατήσεις ένα άτομο σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να ικανοποιήσεις τις ανάγκες του (Ross & Zander, 1957). Δηλαδή, θα πρέπει να καταβληθεί ένα ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών και ενδεχομένως και άλλα προνόμια. Ωστόσο, ικανοποιώντας έναν εργαζόμενο δεν αποτελεί εγγύηση ότι αυτός θα κινητοποιηθεί ώστε να

αποδίδει καλά στην εργασία του (Brayfield & Crockett, 1955; Kahn, 1960; Vroom, 1964).

Υπάρχουν δύο βασικές πτυχές όσον αφορά στην εγγενή κινητοποίηση των εργαζομένων. Το πρώτο αφορά στον σχεδιασμό των καθηκόντων τα οποία είναι ενδιαφέροντα και απαιτούν δημιουργικότητα και επινοητικότητα – αυτό που ο White (1959) ονομάζει “effectance” κίνητρο - και η δεύτερη περιλαμβάνει το να επιτρέπεται στους εργαζομένους να έχουν κάποιο λόγο στις αποφάσεις που τους αφορούν ώστε να αισθάνονται σαν αιτιώδεις παράγοντες στις δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται. Ο De Charms (1968) πρότεινε ότι ο άνθρωπος έχει ανάγκη για συναισθήματα προσωπικής υπαιτιότητας και ότι η πεμπουσία της εσωτερικής παρακίνησης είναι ένα συναίσθημα ελεύθερης επιλογής και δέσμευσης.

Οι νεότερες θεωρίες συμμετοχικού μάνατζμεντ προτείνουν διάφορα μέσα πρόκλησης εσωτερικής παρακίνησης. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προβάλλεται ως ένα μέσο προκειμένου να εμπλακούν και να δεσμευτούν οι εργαζόμενοι στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν λόγο στις αποφάσεις που τους αφορούν, και επίσης τους δίνεται μεγαλύτερη ευελιξία στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους. Υπάρχει μικρότερη εξάρτηση από την διοίκηση σε ρόλο ελεγκτικού μηχανισμού, και οι εργαζόμενοι κρίνονται από τα αποτελέσματά τους. Αυτές οι νεότερες θεωρίες δείχνουν επίσης ότι οι θέσεις εργασίας πρέπει να είναι διευρυμένες ή εμπλουτισμένες, ώστε να είναι πιο προκλητικές (Myers, 1970; Lawler, 1969). Ο Leavitt (1962) πρότεινε ότι οι προκλητικές θέσεις εργασίας ενδεχομένως να είναι πιο σημαντικός παράγοντας από ό, τι η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αν και οι θέσεις εργασίας που παρακινούν εγγενώς περισσότερο τον εργαζόμενο, είναι αυτές που έχουν και τα δύο.

Αυτοί οι θεωρητικοί, πιστεύουν ότι το συμμετοχικό μάνατζμεντ είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την επίτευξη υψηλής απόδοσης (Likert, 1961) αλλά ταυτόχρονα ευνοεί την εξασφάλιση ψυχικά υγείων εργαζομένων (Maslow, 1965). Υπάρχουν ορισμένα πειραματικά αποτελέσματα τα οποία τεκμηριώνουν ότι οι οργανισμοί στους οποίους έχουν εφαρμοστεί αυτές οι πρακτικές είναι πιο παραγωγικοί και η ικανοποίηση των εργαζομένων κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα (Likert, 1967; Marrow, Bowers, & Seashore, 1967). Περαιτέρω, ο Kornhauser (1965) διαπίστωσε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των εκθέσεων των εργαζομένων για τον βαθμό στον οποίο κάνουν χρήση των ειδικών ικανοτήτων τους στην εργασία και της ύπαρξης ισχυρής ψυχικής υγείας.

Οι Deci και Cascio (1972) ανέφεραν ότι όταν τα άτομα είχαν απειληθεί ότι η κακή απόδοση τιμωρείται, παρατηρήθηκε πως η εγγενής παρακίνηση τους επίσης μειώθηκε. Ο Deci πρότεινε τη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης προκειμένου να εξηγήσει αυτή την αλλαγή στην εσωτερική παρακίνηση.

Επικεντρώνεται στη συνειδητοποίηση ενός ατόμου του λόγου για τον οποίο κάνει τη δραστηριότητα. Όταν το άτομο ενεργεί παρακινούμενο από εγγενή κίνητρα, η αντιληπτή πηγή αιτιότητας (Heider, 1958) αυτής της συμπεριφοράς βρίσκεται μέσα στον ίδιο του τον εαυτό. Το άτομο επομένως πραγματοποιεί την δραστηριότητα αυτή επειδή του προσφέρει κάποιο είδος εσωτερικής ικανοποίησης. Ωστόσο, όταν το άτομο εκτελεί τη δραστηριότητα παρακινούμενο από εξωγενείς ανταμοιβές, όπως τα χρήματα, αντιλαμβάνεται ότι το κάνει για τα χρήματα. Η αντιληπτή πηγή αιτιότητας αλλάζει σε σχέση με το εσωτερικό του ατόμου και με το περιβάλλον του και είναι αυτή η αλλαγή που το κάνει να επαναξιολογεί τη δραστηριότητα, και να την κατατάσσει στην κατηγορία αυτών που του παρέχουν εξωγενείς ανταμοιβές. Με άλλα λόγια, η πρώτη διαδικασία με την οποία η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να επηρεαστεί είναι η αλλαγή στην αντιληπτή πηγή της αιτιότητας από το εσωτερικό στο εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου.

Από την άλλη πλευρά, ο Deci (1971, 1972) ανέφερε ότι οι λεκτικές ενισχύσεις δεν μειώνουν την εσωτερική παρακίνηση, αλλά, στην πραγματικότητα, φαίνεται να την ενισχύουν. Η βασική διαφορά μεταξύ των χρημάτων και των λεκτικών ανταμοιβών είναι πως οι λεκτικές ανταμοιβές μπορεί να μην είναι φαινομενολογικά διακριτές από το αίσθημα ικανοποίησης που λαμβάνει το άτομο για να πραγματοποιήσει μια δραστηριότητα. Ως εκ τούτου, οι λεκτικές ενισχύσεις, ενισχύουν την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου, επειδή παρέχουν πρόσθετη θετική αξία η οποία συνδέεται με την δραστηριότητα, έτσι, είναι πιθανότερο το άτομο να πραγματοποιήσει μια δραστηριότητά και χωρίς εξωτερικές ανταμοιβές.

Σύμφωνα με την θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης του Deci, η δεύτερη διαδικασία με την οποία η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να επηρεαστεί είναι η ανατροφοδότηση. Η θετική ανατροφοδότηση αυξάνει το σύνολο των θετικών αξιακών ιδιοτήτων (Koch, 1956) που σχετίζονται με τη δραστηριότητα, ενισχύοντας την αίσθηση του ατόμου περί των ικανοτήτων του και του αυτοπροσδιορισμού του. Αυτό αυξάνει τα εγγενή κίνητρα παρακίνησης προκειμένου να πραγματοποιήσει την ανειλημμένη δραστηριότητά του. Οι Deci και Cascio (1972) έδειξαν ότι η αρνητική ανατροφοδότηση που προκύπτει από την κακή απόδοση σε μια δραστηριότητα εγγενώς παρακινούμενη προκάλεσε μείωση στην εσωτερική παρακίνηση. Σύμφωνα με την θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, η ψυχολογική διεργασία που εξασφαλίζει αυτή τη μείωση είναι η ίδια με τη διαδικασία με την οποία τα θετικά σχόλια ενισχύουν την εσωτερική παρακίνηση. Η αρνητική αξία που συνδέεται με την αποτυχία και την επακόλουθη απειλή για την αίσθηση περί ικανότητας του ατόμου αντισταθμίζει κάποιες από τις θετικές αξίες που σχετίζονται με τη δραστηριότητα, προκαλώντας έτσι μείωση της εσωτερικής παρακίνησης.

Προτάθηκε (Deci & Cascio, 1972) ότι η σχέση μεταξύ ανατροφοδότησης και εσωτερικής κινητοποίησης μπορεί να μην είναι μονοτονική. Με θετική ανατροφοδότηση, εάν υπάρχει πάρα πολλή από αυτή, το άτομο μπορεί να καταστεί εξαρτημένο από αυτή, όπως ακριβώς γίνεται και με τα χρήματα, και αυτό θα οδηγούσε σε μείωση της εσωτερικής παρακίνησης. . Επιπλέον, υπερβολική θετική ανατροφοδότηση θα μπορούσε να προκαλέσει στο άτομο την αντίληψη ότι το καλοπιάνουν (Jones, 1964), και αυτό θα οδηγούσε επίσης σε μείωση της εσωτερικής παρακίνησης. Όσον αφορά στην αρνητική ανατροφοδότηση, μια πολύ μικρή δόση αυτής, θα μπορούσε να χρησιμεύσει ως πρόκληση στο άτομο, κάνοντας το περισσότερο εγγενώς κινητοποιημένο. Ωστόσο, όταν υπάρχει αρκετή αρνητική ανατροφοδότηση που απειλεί την αίσθηση της ικανότητας και αυτοδιάθεσης του ατόμου, τότε επέρχεται μείωση της εγγενούς παρακίνησης.

Ο Deci παρατήρησε πως όταν οι αμοιβές είναι εξηρημένες από την απόδοση, η εγγενής παρακίνηση των ατόμων μειώνεται ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο στην περίπτωση που οι ανταμοιβές δεν είναι συνδεδεμένες με την απόδοση, αφήνοντας ανεπηρέαστη την εσωτερική παρακίνηση. Αυτά τα ευρήματα είναι συνεπή με τη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης που έχει προτείνει. Όταν η χρηματική ανταμοιβή είναι συνδεδεμένη με την απόδοση, τα άτομα είναι πιθανότερο να θεωρούν πως εκτελούν μια εργασία για τα χρήματα, μειώνοντας έτσι την εγγενή παρακίνηση τους. Όταν οι ανταμοιβές δεν είναι ανάλογες των επιδόσεων, οι επιδόσεις δεν συνδέονται άμεσα με τις ανταμοιβές. Κατά συνέπεια, τα άτομα είναι λιγότερο πιθανό να θεωρήσουν ότι οι ανταμοιβές είναι ο λόγος για την απόδοσή τους.

Προκειμένου να χρησιμοποιηθούν τα χρήματα ως κίνητρο απόδοσης, η απόδοση πρέπει να γίνει αντιληπτή από τον εργαζόμενο ως μέσο για τη λήψη της χρηματικής ανταμοιβής (Vroom, 1964; Lawler, 1971). Αυτό γενικά επιτυγχάνεται με το να καθίσταται η χρηματική ανταμοιβή εξηρημένη από την απόδοση του ατόμου. Με άλλα λόγια, δεν είναι τα χρήματα αυτά καθαυτά το κίνητρο απόδοσης, αλλά μάλλον ο τρόπος που αυτά χορηγούνται. Για να χρησιμοποιηθούν τα χρήματα ως εξωγενές κίνητρο (ή μέσο ελέγχου) της συμπεριφοράς θα πρέπει να χορηγούνται υπό μορφή εξάρτησης από την απόδοση. Ωστόσο, έγινε σαφές πρωτίτερα ότι όχι μόνο υπάρχουν πολλές δυσκολίες στο να λειτουργήσει ένα τέτοιο σύστημα αποτελεσματικά, αλλά επίσης ότι αυτό το σύστημα μειώνει την εσωτερική παρακίνηση. Από την άλλη πλευρά, ένα σύστημα για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, όπως το συμμετοχικό μανάτζμεντ το οποίο - με τη αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων και τη διεύρυνση των εργασιακών καθηκόντων – φιλοδοξεί να ενεργοποιήσει την εσωτερική παρακίνηση, φαίνεται να προάγει την αποτελεσματική απόδοση και ταυτόχρονα να ικανοποιεί τις ανάγκες ανώτερης τάξης. Στην πραγματικότητα, οι Lawler και Porter (1967) δείχνουν ότι η αποτελεσματική απόδοση οδηγεί σε ικανοποίηση, αν και μπορεί να υπάρχουν διαφορές σε αυτό μεταξύ διαφορετικών ατόμων (Hackman & Lawler, 1971).

Εν τέλει θα πρέπει να επικεντρωθούμε στην δημιουργία καταστάσεων και εργασιακών θέσεων, οι οποίες να ενδυναμώνουν την εγγενή παρακίνηση, αντί να προσπαθούμε να δημιουργήσουμε συστήματα πληρωμών-ανταμοιβών συνδεδεμένα με την απόδοση. Τοιουτοτρόπως οι εργαζόμενοι θα είναι εγγενώς κινητοποιημένοι και θα επιδιώκουν να καλύψουν τις ανώτερης τάξης ανάγκες τους, μέσω της αποτελεσματικής απόδοσης. Οι ανεξάρτητες πληρωμές (ή ημερομίσθια) θα βοηθήσουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην παραμονή τους στη εργασία, ειδικά αν η αμοιβή είναι δίκαιη (Adams, 1965; Pritchard, 1969). Ταυτόχρονα, τα χρήματα θα βοηθήσουν να διατηρηθούν οι ανώτερης τάξης ανάγκες σε προτεραιότητα μιας και οι χαμηλότερης τάξης ανάγκες ήδη θα ικανοποιούνται (Maslow, 1943; Alderfer, 1971), και συνεπώς δεν θα υπάρχει μείωση της εγγενούς παρακίνησης.

2.2 Ενεργός συμμετοχή

2.2.1 Γενικά

Ποιες συμπεριφορές των εργαζομένων είναι πιο ουσιαστικές και εξασφαλίζουν την υψηλή τους απόδοση στην πραγματικότητα; Για ένα μεγάλο διάστημα των τελευταίων 80 ετών έχει γίνει αποδεκτό ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων ήταν ένας βασικός στόχος των επιχειρήσεων, όπως, είχε προκύψει, και αυτό θεωρείτο ότι επηρεάζει την απόδοση στην εργασία. Ωστόσο, οι “ικανοποιημένοι” εργαζόμενοι δεν είναι απαραίτητο ότι αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η προσωπική ικανοποίηση είναι ένα εσωτερικό συναίσθημα που δεν χρειάζεται να συνδέεται καθ’ οποιοδήποτε άμεσο τρόπο με τους οργανωσιακούς στόχους και αποτελέσματα. Μια άλλη διάσταση είναι σίγουρα ζωτικής σημασίας για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να “προσφέρουν το κάτι παραπάνω”.

Η εργασιακή συμμετοχή ορίζεται ως η ψυχολογική ταύτιση με την εργασία (Kanungo, 1982). Αυτός ο ορισμός υποδηλώνει πως ένας εργαζόμενος που συμμετέχει στην εργασία του, βλέπει την δουλειά του ως ένα σημαντικό μέρος της αυτό-αντίληψης του (Lawler & Hall, 1970) και επίσης, η εργασία με τη σειρά της διαμορφώνει την αυτό-αντίληψη του ατόμου, σε σημαντικό βαθμό (Kanungo, 1982).

Η έννοια της συμμετοχής των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στις διαδικασίες βελτίωσης και λήψης αποφάσεων διοικητικού επιπέδου, ανάλογα με τη θέση τους στον οργανισμό. Πρώτος ο McGregor, (1960) με τη θεωρία Υ εισάγει για πρώτη φορά την ιδέα της συμμετοχικής διοίκησης. Στην ουσία, αυτοί που διαδραματίζουν ενεργό ρόλο στον εντοπισμό των προβλημάτων και στην εξεύρεση λύσεων είναι οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη. Σε μια εποχή

ταχέων αλλαγών, οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι κατέχουν συχνά αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με το τι συμβαίνει. Η αμφίδρομη επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι απαραίτητη ως μια μορφή ελέγχου της πραγματικότητας και βάση για την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Η ενεργός συμμετοχή προκύπτει ως αποτέλεσμα το οποίο επιτυγχάνεται με την τόνωση του ενθουσιασμού των εργαζομένων για την εργασία τους τον οποίο επιστρατεύουν προς επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι εργοδότες διεγείρουν συγκεκριμένες θετικές συμπεριφορές ευθυγραμμισμένες με τους στόχους του οργανισμού. Η ενεργός συμμετοχή δεν εξασφαλίζεται μόνο με την επένδυση σε οικονομικά οφέλη για τους εργαζομένους, μέσω της αμοιβής ή αυξήσεων. Είναι μια άτυπη σύμβαση με την οποία ο οργανισμός επενδύει συναισθηματικά στο εργατικό δυναμικό του. Σε αντάλλαγμα, οι εργαζόμενοι κάνουν μια παρόμοια συναισθηματική επένδυση, επιστρατεύουν τις ιδιαίτερες ικανότητες τους στην εργασία και επιτυγχάνουν ανώτερη απόδοση.

Προκειμένου να δεσμευτούν οι εργαζόμενοι και συμμετάσχουν ενεργά θα πρέπει να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη και σεβασμό. Όταν οι εργοδότες υλοποιούν τις δεσμεύσεις τους (όταν με τις πράξεις τους ικανοποιούν τις προσδοκίες των εργαζομένων) ενισχύουν την αίσθηση δικαιοσύνης και εμπιστοσύνης των εργαζομένων στον οργανισμό και δημιουργούν ένα θετικό ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Το παραδοσιακό ψυχολογικό συμβόλαιο περιγράφεται γενικά ως μια προσφορά δέσμευσης από τον εργαζόμενο με αντάλλαγμα εργασιακή ασφάλεια που παρέχεται από τον εργοδότη κοινώς το “δουλειά για τη ζωή”.

Η διοίκηση πρέπει να δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης εντός του οποίου θα ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων ώστε να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να συμβάλουν στην ανάπτυξη καλύτερων διαδικασιών στον χώρο εργασίας. Αυτό δεν θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό ως μία ακόμη γραφειοκρατική διαδικασία, ή ως αγγαρεία, αλλά ως μια εξαιρετική ευκαιρία για τη βελτίωση τόσο της ποιότητας όσο και της παραγωγικότητας. Έρευνες υποδεικνύουν ότι η αξιοποίηση των γνώσεων των εργαζομένων παρέχει στα διευθυντικά στελέχη και τους εργοδότες ένα πρώτης τάξεως μέσο για την ανάπτυξη ασφαλών, αποδοτικών και βιώσιμων χώρων εργασίας (Pot, & Koningsveld, 2009).

2.2.2 Το ψυχολογικό συμβόλαιο

Ο όρος “ψυχολογικό συμβόλαιο” χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1960, αλλά έγινε πιο δημοφιλής μετά την οικονομική ύφεση στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Έχει οριστεί ως “οι αντιλήψεις των δύο μερών, των εργαζομένων και του εργοδότη, για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις του ενός προς τον άλλον” (Guest & Conway, 2002).

Οι υποχρεώσεις αυτές είναι συχνά ανεπίσημες και ανακριβείς. Προκύπτουν από ενέργειες ή από ό, τι συνέβη στο παρελθόν, καθώς και από δηλώσεις που πιθανώς να έγιναν από τον εργοδότη, για παράδειγμα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης ή κατά την αξιολόγηση των επιδόσεων του εργαζομένου. Μερικές υποχρεώσεις μπορούν να θεωρηθούν ως “υποσχέσεις” και άλλες ως “προσδοκίες”. Το σημαντικό είναι ότι θεωρούνται από τον εργαζόμενο ως μέρος της σχέσης του με τον εργοδότη.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο διαφέρει από τη νομική σύμβαση εργασίας. Η τελευταία, προσφέρει μόνο μια περιορισμένη και αβέβαιη αναπαράσταση της πραγματικότητας της εργασιακής σχέσης. Ο εργαζόμενος μπορεί να έχει συμβάλει ελάχιστα στη διαμόρφωση των όρων της, πέρα από την αποδοχή τους. Το ψυχολογικό συμβόλαιο από την άλλη πλευρά εξετάζει την πραγματικότητα της κατάστασης όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τα συμβαλλόμενα μέρη, και μπορεί να ασκεί μεγαλύτερη επιρροή από την επίσημη σύμβαση εργασίας και επηρεάζει το πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι από μέρα σε μέρα. Είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο που λέει ουσιαστικά αυτά που οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να κάνουν, προκειμένου να ανταποκριθούν από τη πλευρά τους στη συμφωνία και τι μπορούν να προσδοκούν από την εργασία τους. Ο βαθμός στον οποίο οι εργοδότες θεσπίζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων θα επηρεάσει την κατάσταση του ψυχολογικού συμβολαίου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στην αίσθηση δικαιοσύνης, στην εμπιστοσύνη και στην πίστη των εργαζομένων ότι ο εργοδότης θα τιμήσει τη μεταξύ τους συμφωνία. Μόνο σε περιπτώσεις όπου το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι θετικό, η αυξημένη δέσμευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων, θα έχει θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Στη περίπτωση που το ψυχολογικό συμβόλαιο σπάσει, οι αρνητικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία, στη δέσμευση στον οργανισμό και στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων είναι αναπόφευκτες.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται μερικά πιθανά είδη δεσμεύσεων μεταξύ εργαζομένου κι εργοδότη:

Πίνακας 2.1 Πιθανά είδη δεσμεύσεων μεταξύ εργαζομένου κι εργοδότη.

| Πιθανά είδη δεσμεύσεων εργαζομένου και εργοδότη | |
|---|--|
| Ο εργαζόμενος δεσμεύεται για: | Ο εργοδότης δεσμεύεται να παρέχει: |
| Σκληρή δουλειά | Πληρωμή ανάλογη προς την απόδοση |
| Προάσπιση της φήμης της επιχείρησης | Ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη |
| Διατήρηση υψηλών επιπέδων συμμετοχής και συνέπεια | Ευκαιρίες για προαγωγή |
| Αφοσίωση στην επιχείρηση | Αναγνώριση για καινοτομία ή νέα ιδέα |
| Επιπλέον ώρες εργασίας, όταν απαιτείται | Ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση |
| Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και εκσυγχρονισμό παλαιών | Ενδιαφέροντα καθήκοντα |
| Να είναι ευέλικτος | Ένα ελκυστικό πακέτο παροχών |
| Να είναι ευγενικός με τους πελάτες και τους συναδέλφους | Μεταχείριση με σεβασμό |
| Να είναι ειλικρινής και λογικός | Εργασιακή ασφάλεια |
| Παραγωγή νέων ιδεών | Ένα ευχάριστο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον |

Τα οφέλη της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων περιλαμβάνουν:

- Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα και έχουν περισσότερα κίνητρα
- Εξοικονόμηση κόστους και χρόνου με την αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία
- Χαμηλότερα ποσοστά απουσιών από την εργασία
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης
- Χαμηλότερα ποσοστά παραιτήσεων από την εργασία
- Οι εργαζόμενοι είναι υπέρμαχοι της εταιρείας, των προϊόντων και των υπηρεσιών της, συμβάλλοντας στην επιτυχία της
- Δημιουργείται μια αίσθηση αφοσίωσης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον
- Αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών

2.3 Κίνητρα ενεργού συμμετοχής

Ενώ είναι δυνατό να μετρηθεί η συμμετοχή των εργαζομένων μέσω των ερευνών, αυτό δεν βοηθά στον εντοπισμό των τομέων για βελτίωση μέσα στους οργανισμούς. Υπάρχουν μια σειρά από παράγοντες, οι οποίοι θεωρούνται ως κίνητρα για την αύξηση της συνολικής δέσμευσης. Με τη διαχείριση των προγραμμάτων παρακίνησης, ένας οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων. Παράγοντες όπως η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανατροφοδότηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι ανταμοιβές και αναγνώριση, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης καθώς και η γνώση των στόχων του οργανισμού και το όραμα είναι μερικοί από τους παράγοντες που διευκολύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Ορισμένα σημεία από την βιβλιογραφική έρευνα παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- **Αντιλήψεις των εργαζομένων για την σπουδαιότητα της εργασίας**
Σύμφωνα με μια μελέτη του 2006 από τον Gerard Seijts και Dan Crim, η στάση ενός εργαζομένου προς τη σπουδαιότητα της εργασίας και τον οργανισμό είχε τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αφοσίωση στην επιχείρηση και την καλή εξυπηρέτηση των πελατών, στο σύνολο όλων των άλλων παραγόντων συνδυαστικά (Deci & Ryan, 2000).
- **Σαφήνεια των προσδοκιών της εργασίας**
Εάν οι προσδοκίες δεν είναι σαφείς και τα βασικά υλικά και ο εξοπλισμός δεν παρέχονται, αρνητικά συναισθήματα όπως η ανία και η δυσαρέσκεια ενδέχεται να ενεργοποιηθούν, με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να επικεντρωθεί περισσότερο στην δική του “επιβίωση” παρά στο να σκεφτεί πώς ο ίδιος μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους σκοπούς του (Hay Group, 2002).
- **Ευκαιρίες εξέλιξης / Σταδιοδρομίας**
Επόπτες και μάνατζερ αναφέρουν πως αρκετές περιπτώσεις βελτίωσης διαδικασιών, οι οποίες έγιναν εκτός του προτεινόμενου πλαισίου, σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι επιδίωξαν αυτόνομα αλλαγές προκειμένου να καρπωθούν τα οφέλη (υπό μορφή μπόνους) που προέκυψαν από την μείωση του κόστους που επιτεύχθηκε (Hulme, 2006).
- **Η τακτική ανατροφοδότηση και η επικοινωνία με τους ανωτέρους**
Η ανατροφοδότηση αποτελεί το μέσο για να δοθεί στους εργαζόμενους η αίσθηση του που πρέπει να οδηγηθούν, όμως πολλοί οργανισμοί είναι εξαιρετικά κακοί στο να το προσφέρουν αυτό (Hay Group, 2002). "Αυτό που πραγματικά ήθελα να ακούσω ήταν “Ευχαριστώ. Κάνετε καλή δουλειά. Αλλά το μόνο που έκανε το αφεντικό μου ήταν να αφήσει στο χέρι μου μια επιταγή” (Hulme, 2006).

- **Ποιότητα των σχέσεων εργασίας με τους συναδέλφους, προϊστάμενους και υφισταμένους**

Εάν η σχέση των εργαζομένων με τα διευθυντικά στελέχη σπάσει, τότε κανένα ύψος πρόσθετων απολαβών δεν θα καταφέρει να πείσει τους εργαζομένους να εργάζονται στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο. Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια άμεση αντανάκλαση του πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τη σχέση τους με το αφεντικό (Deci & Ryan, 2000).

- **Αντιλήψεις για το ήθος και τις αξίες του οργανισμού**
“Εμπνευση και αξίες” είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την δέσμευση και την ενεργό συμμετοχή. Η χαρισματική ηγεσία είναι η πεμπτούσια. Εν τη απουσία της, είναι απίθανο να δεσμευτούν και να συμμετάσχουν οι εργαζόμενοι (Watson Wyatt Worldwide, 2002).

- **Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων**

Διαβιβάζει μια σαφή περιγραφή του "τι συμβαίνει". Εάν αποδέχεστε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να συμμετέχουν σε αυτό που κάνουν τότε αυτή η τάση είναι σαφής (από τις πιο μικρές επιχειρήσεις μέχρι και τις μεγάλες πολυεθνικές). Η επίδραση της κακής εσωτερικής επικοινωνίας φαίνεται να είναι πιο καταστροφική στις πολυεθνικές οι οποίες πάσχουν από “υπάλληλο – προσάρτηση”. Όταν η έδρα βρίσκεται σε μια χώρα η δέσμευση και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτή είναι έντονη (δεδομένου ότι βρίσκονται πιο κοντά στη δράση και γνωρίζουν τι συμβαίνει), αλλά δεν ισχύει το ίδιο και για τους εργαζομένους στα παραρτήματά της (οι οποίοι βρίσκονται πολύ μακριά από τη δράση και γνωρίζουν λίγα πράγματα για το τι συμβαίνει) οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο δεσμευμένοι. Το χειρότερο σενάριο είναι να αποδίδεται η μειωμένη συμμετοχή και δέσμευση των εργαζομένων σε ένα παράρτημα στην χαμηλή τους απόδοση, ενώ στην πραγματικότητα αυτό οφείλεται στην πτωχή επικοινωνία.

- **Επιβράβευση της συμμετοχής**

Είναι απαραίτητη η μελέτη των παρεχόμενων κινήτρων προς τους εργαζομένους και η συνεισφορά τους στην ενεργό συμμετοχή αυτών. Η παροχή κινήτρων για την ανταμοιβή της καλής δουλειάς είναι ένας αποδεδειγμένα αποτελεσματικός τρόπος για την ενίσχυση του ηθικού του προσωπικού και συνάμα την ενίσχυση της δέσμευσης. Υπάρχουν δέσμες τακτικών που μπορούν να υιοθετηθούν ώστε να εξασφαλιστεί ένα σύστημα κινήτρων το οποίο να ταιριάζει στο εργατικό δυναμικό της κάθε επιχείρησης, όπως: Καθορισμός ρεαλιστικών στόχων, επιλογή των κατάλληλων κινήτρων, συχνή και αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεσματικά του συστήματος, επιβράβευση όλων των περιπτώσεων εξαιρετικής απόδοσης, ενθάρρυνση της συνεχούς προσπάθειας, βράβευση δημοσίως και τακτική αξιολόγηση του συστήματος κινήτρων.

2.4 Κινητοποίηση - Υποκίνηση

Η κινητοποίηση δεν είναι μια απλή έννοια, αλλά, αντιθέτως είναι εξαιρετικά περίπλοκη όχι μόνο θεωρητικά αλλά ακόμα περισσότερο πρακτικά. Η κινητοποίηση διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην δόμηση και ανάπτυξη δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό όπου απασχολούνται. Ο όρος κινητοποίηση προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere", που σημαίνει "να προχωρείς" (Kretiner, 1998). Η κινητοποίηση μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ανεξάρτητων και εξαρτημένων σχέσεων που εξηγούν την κατεύθυνση, την ένταση και την διατήρηση της συμπεριφοράς ενός ατόμου διατηρώντας σταθερά τα αποτελέσματα της ικανότητας, των δεξιοτήτων και της κατανόησης ενός έργου, καθώς και τους περιορισμούς που υπάρχουν στο περιβάλλον εργασίας (Campbell & Pritchard, 1976; Steers, Mowday & Shaprio, 2004).

Σύμφωνα με τον Robbins, "Η κινητοποίηση είναι η προθυμία να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια προς επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, η οποία εξαρτάται από τη δυναμική της προσπάθειας να ικανοποιηθούν ορισμένες ατομικές ανάγκες." Μια ανάγκη είναι μια εσωτερική κατάσταση που κάνει ορισμένο αποτέλεσμα να φαίνεται ελκυστικό. Μια ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί ένταση η οποία διεγείρει κινητήριες δυνάμεις στο εσωτερικό του ατόμου. Αυτές οι κινητήριες δυνάμεις δημιουργούν τότε μια συμπεριφορά που οδηγεί σε μείωση της έντασης.

Η εργασιακή κινητοποίηση ορίζεται ως ένα ευρύ κατασκεύασμα που διέπει τους όρους και τις διαδικασίες που ευθύνονται για την διέγερση, την κατεύθυνση, το μέγεθος και τη διατήρηση της προσπάθειας στην εργασία ενός ατόμου (Katzell & Thompson, 1990). "Η υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν την στάση του απέναντι στην εργασία του" (Γεωργακόπουλος, 1989). Ο Χυτήρης (2001) δίνει τον δικό του ορισμό για την παρακίνηση : "Το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει την θέση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο". Ένας ακόμη ορισμός είναι "Η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων της εργασιακής μονάδος" (Θεοδωράτος, 2004).

"Το κίνητρο είναι το σύνολο διαδικασιών που κινεί ένα πρόσωπο προς έναν στόχο. Κατά συνέπεια, οι παρακινημένες συμπεριφορές είναι εθελοντικές επιλογές που ελέγχονται από το μεμονωμένο υπάλληλο" (Allen & Helms, 2002). Οι Whetten και Cameron (2002) αναφέρονται στο κίνητρο ως "εξίσωση που αποτελείται από την επιθυμία υπαλλήλων πολλαπλασιαζόμενη με τη δέσμευση των υπαλλήλων στην εργασία". Αυτός ο καθορισμός υπονοεί ότι παρακινημένοι υπάλληλοι είναι εκείνοι που αισθάνονται την επιθυμία να

ολοκληρώσουν μια υποχρέωση επιτυχώς και να αισθανθούν συγχρόνως δεσμευμένοι σε εκείνο τον στόχο μέχρι κάποιο ορισμένο βαθμό.

Η απόδοση των εργαζόμενων σε ένα οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από την υποκίνηση, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες-προϋποθέσεις για την υψηλή απόδοση, όπως η ικανότητα των εργαζομένων, η ύπαρξη του κατάλληλου εξοπλισμού για την εργασία, η κατάλληλη καθοδήγηση κλπ. τα οποία επίσης επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική απόδοση του εργαζομένου και του οργανισμού. Η υποκίνηση είναι ένας πιθανός τρόπος βελτίωσης αυτής της απόδοσης.

Τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να ενεργοποιήσουν τους εργαζομένους, ώστε να είναι παραγωγικοί. Η παροχή όμως, αποκλειστικά οικονομικών κινήτρων είναι μια περιορισμένη αντιμετώπιση της διαδικασίας της υποκίνησης. Είναι δε βασισμένη σε μια συνολική αρνητική στάση, απέναντι σε οποιαδήποτε δουλειά.

Η παροχή κοινωνικών κινήτρων, ή, με πιο απλά λόγια, η προσπάθεια δημιουργίας πιο ευχάριστων συνθηκών εργασίας, είναι ο δεύτερος παραδοσιακός τρόπος παροχής κινήτρων.

Μια τέτοια προσπάθεια μπορεί να σημαίνει την αναγνώριση της εργασίας και της συνολικής προσφοράς των εργαζομένων. Τη δημιουργία πιο ευχάριστων χώρων εργασίας και ξεκούρασης, την ενίσχυση κοινωνικών εκδηλώσεων στο χώρο της δουλειάς και γενικά οποιοδήποτε μέτρο που μπορεί να βελτιώσει το χώρο, τη διάθεση και τη στάση των εργαζόμενων απέναντι στην εργασία τους.

Σαν απάντηση στη συνολική εξειδίκευση και στην πιθανή έλλειψη ενδιαφέροντος που την ακολουθεί αρκετοί μάνατζερ χρησιμοποιούν τις τεχνικές του εμπλουτισμού και της διεύρυνσης της εργασίας. Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση εντάσσονται στην τελευταία παραδοσιακή πρακτική παροχής κινήτρων η οποία σχετίζεται με την ίδια τη φύση της εργασίας. Οι θιασώτες αυτής της πρακτικής επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην ίδια την εργασία που κάνει ο εργαζόμενος και προσπαθούν να την κάνουν πιο ενδιαφέρουσα. Η ενίσχυση, όπως και οι άλλες παραδοσιακές τεχνικές παρακίνησης συνεχίζει να είναι αρκετά δημοφιλής ακόμα και σήμερα.

Η παρακίνηση των εργαζόμενων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Οι θεωρίες υποκίνησης αποπειρώνται να αναλύσουν τις μεθόδους αντιμετώπισης των εργαζόμενων ώστε αυτοί να είναι ποιοτικά και ποσοτικά παραγωγικοί, δίνοντας σημασία:

- Στην υλική και μη υλική αμοιβή τους
- Στην αποφυγή βιολογικών και ψυχικών επιβαρύνσεων στους χώρους εργασίας

Μέσω της παρακίνησης οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι, θα ικανοποιηθούν για ότι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται, τα κίνητρα αυτά πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο.

Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Οι άνθρωποι παρακινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί σαν ανταμοιβή ή σαν κίνητρο. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο, και στο σημείο αυτό η παρακίνηση γίνεται σύνθετη. Και αν ακόμη προσφερθεί μια ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση ότι αυτή θα τον υποκινήσει.

Ο λόγος είναι ότι η ανταμοιβή καθαυτή δεν θα τον υποκινήσει, παρά μόνο όταν υπάρχει άμεση σύνδεση προσπάθειας - ανταμοιβής και ταυτόχρονα η ζήτηση από την πλευρά του εργαζόμενου για την ανταμοιβή αυτή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες. Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η υποκίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της Διοικητικής επιστήμης. Η υποκίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Αποτυχία μπορεί να προκύψει όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Η κινητοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων.

Η κινητοποίηση είναι μια έννοια που έχει ερευνηθεί για πολλές δεκαετίες. Ωστόσο, με το πέρασμα του χρόνου, σε συνδυασμό με τις αλλαγές στο εργασιακό μέτωπο, η έννοια έχει υποστεί πολλές σημαντικές αλλαγές.

2.5 Θεωρίες κινητοποίησης

Υπάρχουν πολλές θεωρίες σχετικά με τα ανθρώπινα κίνητρα και οι οποίες έχουν αποδειχτεί ακαδημαϊκά σε διάφορους βαθμούς. Είναι πρακτικό να διαχωριστούν αυτές οι θεωρίες σε δύο ομάδες: Ιδρυτικές και Σύγχρονες (Robbins, 2004). Λόγω του πολυδιάστατου χαρακτήρα των κινήτρων και του γεγονότος ότι δεν υπάρχει ενιαία απάντηση για το τι παρακινεί τους

ανθρώπους καλύτερα στην εργασία, υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές θεωρίες που προσπαθούν να εξηγήσουν τη φύση των κινήτρων (Oyedele, 2009).

Οι πρώτες θεωρίες περί εργασιακής παρακίνησης μπορούν να χαρακτηριστούν ως απλοϊκές. Μια άποψη ήταν ότι το κλειδί για την ενθάρρυνση των εργαζομένων ήταν μια συμπεριφοριστική εκδοχή του καρότου και του μαστίγιου: "Πληρώστε τους ανθρώπους για να είναι καλοί εργαζόμενοι και τιμωρήστε ή απολύστε τους αν συμβαίνει το αντίθετο". Αυτή ήταν η βασική αρχή του λεγόμενου «επιστημονικού μανάτζμεντ» (Taylor, 1911). Στον αντίποδα ήταν η ιδέα ότι ένας ευτυχής εργαζόμενος είναι καλός εργάτης, μια σχέση που αποτελεί πυρήνα του αγαθού κινήματος "των ανθρωπίνων σχέσεων" (Perrow, 1972). Τελικά η ισχύς των δύο αυτών συνθέσεων τέθηκε υπό αμφισβήτηση από τα εμπειρικά ευρήματα. Για παράδειγμα, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε κίνητρα και αντικίνητρα, εκτός από χρήματα, ακόμη και στην διατήρηση της θέσης εργασίας (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Roethlisberger & Dickson, 1939), και ότι η βασική υπόθεση του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων αμφισβητήθηκε από την κατά κανόνα χαμηλή συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής απόδοσης (Brayfield & Crockett, 1955).

2.5.1 Πρόωρες Ιδρυτικές Θεωρίες

Στη δεκαετία του 1950, μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο άρχισαν να εμφανίζονται οι θεωρίες περί κινητοποίησης. Πριν από αυτές τις θεμελιακές θεωρίες υπήρχε μόνο μια πολύ βασική κατανόηση του τι κινητοποιεί τους ανθρώπους. Αυτή η κατανόηση αποτελούνταν από δύο προσεγγίσεις, το "μαστίγιο και το καρότο". Αυτό αναφέρεται στην τιμωρία για τις χαμηλές επιδόσεις, δηλαδή το μαστίγιο ή βασική υλική ανταμοιβή για τους στόχους που επιτεύχθηκαν, το καρότο (Sinclair, 2010).

Στη δεκαετία του 1950 διατυπώθηκαν τρεις αξιοσημείωτες ιδρυτικές θεωρίες. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, η θεωρία X και Y του Douglas McGregor και η θεωρία των δυο παραγόντων του Frederick Herzberg. Επειδή αυτές οι θεωρίες είναι βασικές στη φύση τους, τα τελευταία χρόνια έχουν δεχθεί επίθεση ακαδημαϊκά, γεγονός το οποίο οδήγησε τους ανθρώπους να επανεξετάσουν το κύρος τους (Robbins, 2004). Ωστόσο, εξακολουθούν να είναι οι πιο γνωστές εξηγήσεις σχετικά με το τι παρακινεί τους ανθρώπους και το γεγονός ότι είναι βασικές καθιστά εύκολο να κατανοηθούν και να εφαρμοστούν (Robbins, 2004). Αυτές οι θεωρίες, αν και κάπως ξεπερασμένες είναι σημαντικό να είναι γνωστές, κατ'αρχάς επειδή είναι η βάση πάνω στην οποία οι σύγχρονες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί και,

δεύτερον, επειδή η ορολογία που αναπτύσσεται σε αυτές εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ευρέως από το μάνατζμεντ (Robbins, 2004).

2.5.1.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

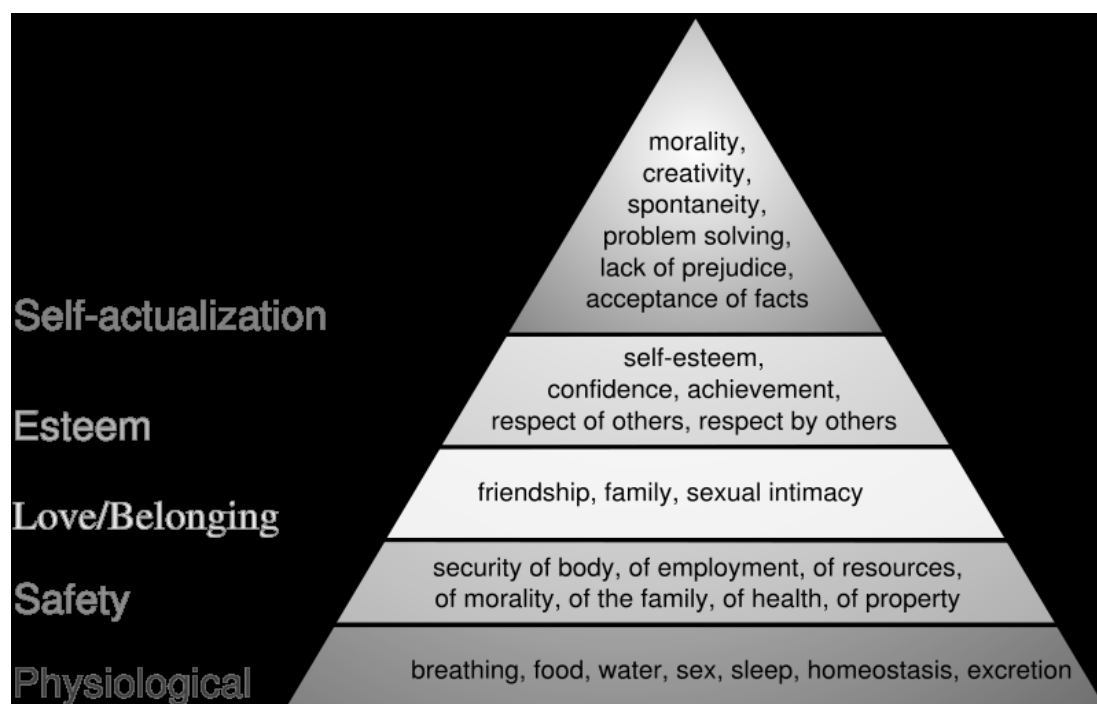
Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών ήταν η πρώτη σημαντική θεωρία περί κινητοποίησης που εφαρμόστηκε στον εργαζόμενο άνθρωπο (Uwakweh, 2006). Είναι πιθανότατα ασφαλές να πούμε ότι η πιο γνωστή θεωρία σχετικά με τα κίνητρα είναι η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (Robbins, του 2004). Ο Maslow υπέθεσε ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από πέντε κατηγορίες αναγκών, τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες για υπόληψη - εκτίμηση και τέλος ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Λεπτομερέστερα:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:**
είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, σεξ.
- **Ανάγκες ασφάλειας:**
οι ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, ελευθερία από το φόβο ή από απειλές.
- **Κοινωνικές ανάγκες:**
οι ανάγκες για φιλία, στοργή, αποδοχή, αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους.
- **Ανάγκες υπόληψης - εκτίμησης:**
η ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, η ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:**
περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης, της ανάγκης για επιτυχία, να γίνει κάποιος το καλύτερο δυνατό που επιθυμεί ή έχει ονειρευτεί για τον εαυτό του.

Οι ανάγκες αυτές ταξινομούνται με βάση μια ιεραρχία όπου τοποθετούνται οι ανάγκες με κριτήριο τη σειρά που πρέπει να ικανοποιηθούν. Ο Maslow σκέφτηκε ότι κάθε ομάδα αναγκών στην ιεραρχία έπρεπε να ικανοποιηθεί προτού οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου της ιεραρχίας θα ήταν σε θέση να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου (Maslow, 1954). Ήταν πεποίθηση του Maslow ότι όταν οι ανάγκες ενός ατόμου είχαν ικανοποιηθεί, δεν θα ήταν πλέον σε θέση να παρακινήσουν το εν λόγω πρόσωπο περαιτέρω. Οι μάνατζερ θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν κίνητρα από την επόμενη κατηγορία της ιεραρχίας προκειμένου να επηρεάσουν και να αυξήσουν την κινητοποίηση του (Uwakweh, 2006).

Προκειμένου να απεικονιστεί η σχέση μεταξύ των βασικών ανθρώπινων αναγκών όπως υπέδειξε ο Maslow, χρησιμοποιείται το μοντέλο της πυραμίδας. Αυτή η ιεράρχηση επίσης συχνά απεικονίζεται σαν ένα σύνολο από σκάλες, με κάθε κατηγορία αναγκών να αποτελεί ένα επίπεδο πάνω από την τελευταία. Οι χαμηλότερες ανάγκες ικανοποιούνται συνήθως μέσω εξωγενών παραγόντων (όπως η αμοιβή και ανταμοιβή), ενώ οι υψηλότερου επιπέδου ανάγκες ικανοποιούνται συνήθως με ενδογενείς παράγοντες (όπως η εγγενής ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία) (Asad, 2005).



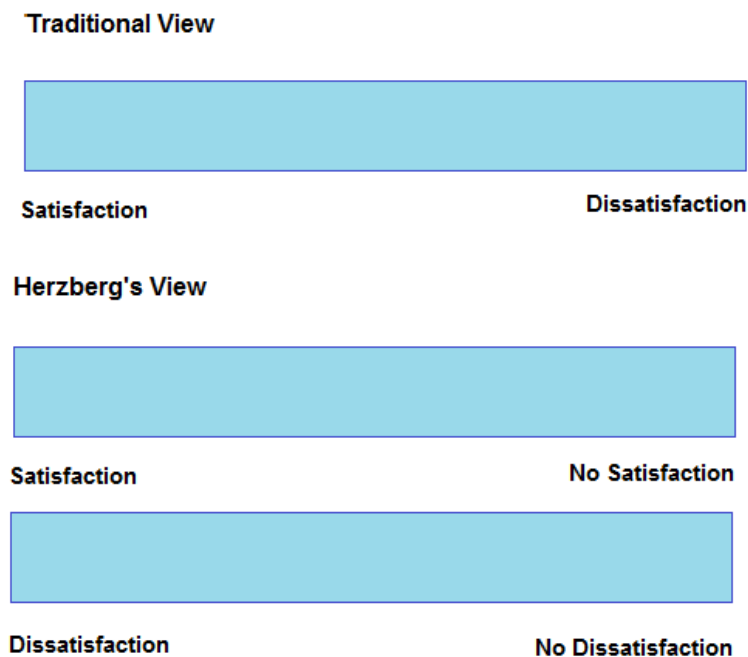
Εικόνα 2.1 Ιεραρχία των αναγκών κατά Maslow
Πηγή: (Maslow, 1954).

2.5.1.2 Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow, η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966), είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους. Όμως, παρά τον αρχικό διαφορετικό προσανατολισμό, τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg δεν διαφέρουν σημαντικά από αυτά του Maslow. Ο Frederick Herzberg υπέθεσε ότι υπήρχαν δύο δέσμες παραγόντων που κινητοποιούν τους ανθρώπους. Η πρώτη δέσμη παραγόντων αποτελείται από παράγοντες κινητοποίησης και η δεύτερη δέσμη αποτελείται από παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης (Oyedele, 2009). Ο Herzberg κατέταξε στους παράγοντες κινητοποίησης (motivators) την αναγνώριση, την ανάπτυξη, τις δυνατότητες για προαγωγή, την αύξηση της ευθύνης και την επίτευξη. Ο Herzberg σκέφτηκε πως αυτά ήταν τα μόνα πράγματα που θα μπορούσαν να

χρησιμοποιηθούν για την άντληση ικανοποίησης από την εργασία και την αύξηση της κινητοποίησης στο χώρο εργασίας. Ο Herzberg επίσης παρατήρησε πως ενώ η απουσία ορισμένων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε εξασφάλιζε την υποκίνηση των εργαζομένων. Αυτό το γεγονός τον οδήγησε στο συμπέρασμα ότι ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι παραδοσιακά προσφέρονται σαν κίνητρο για τους εργαζομένους, λειτουργούσαν απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων και στην ουσία δεν τους υποκινούσαν. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα είναι: οι αμοιβές ή οι αποδοχές, οι πολιτικές της εταιρείας, οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, η ασφάλεια των θέσεων εργασίας, οι φυσικές συνθήκες εργασίας, η ποιότητα της εποπτείας, η προσωπική ζωή και το κύρος (Herzberg, 1959). Ήταν πεποίθηση του Herzberg ότι οι άνθρωποι ήταν εκ φύσεως δυσαρεστημένοι ή χωρίς κίνητρα από τους παράγοντες υγιεινής. Συνεπώς, με την ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής, η διοίκηση δεν θα επιτύχανε την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία ή την κινητοποίηση των εργαζομένων, απλά το μόνο που θα μπορούσε να επιτύχει είναι να μειώσει μόνο την δυσαρέσκεια από την εργασία (Oyedele, 2009). Συνεπώς, ο μόνος τρόπος για να διασφαλιστεί η εργασιακή ικανοποίηση και κινητοποίηση ήταν χρησιμοποιώντας τους παράγοντες κινητοποίησης.

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τη βασική διαφορά μεταξύ της άποψης του Herzberg και του παραδοσιακού τρόπου αντίληψης της ικανοποίησης από την εργασία.



Εικόνα 2.2 Θεωρία δυο παραγόντων του Herzberg.
Πηγή: (Robbins, 2004).

2.5.1.3 Θεωρία X και Y

Ο McGregor (1960) πίστευε ότι όσον αφορούσε στο μάνατζμεντ, υπήρχαν δύο εντελώς διαφορετικοί τρόποι για να εξετάσουμε τους ανθρώπους. Η πρώτη, γνωστή ως θεωρία X, ήταν βασικά αρνητική εκ φύσεως, υπέθετε ότι οι εργαζόμενοι αντιπαθούσαν τη φύση της εργασίας τους, ήταν τεμπέληδες, θα έκαναν το ελάχιστο που απαιτείται, δεν θα τους άρεσε η ανάληψη ευθυνών και θα έπρεπε να εξαναγκαστούν να εκτελέσουν ένα καθήκον (Robbins, 2004). Ο δεύτερος τρόπος για να μελετήσουμε τους ανθρώπους, που είναι γνωστή και ως θεωρία Y, ήταν κατά βάση θετική και υπέθετε ότι στους εργαζόμενους άρεσε η δουλειά, ήθελαν να είναι δημιουργικοί, θα αναζητούσαν την ευθύνη και θα αναλάμβαναν πρωτοβουλίες.

Συσχετίζοντας τις δύο θεωρίες του McGregor με την θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η θεωρία X θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται αποκλειστικά και μόνο από τις χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες ενώ η θεωρία Y υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες (Robbins, 2004).

2.5.2 Σύγχρονες Θεωρίες

Οι πρώιμες ιδρυτικές θεωρίες, εξεταζόμενες ενδελεχώς, δεν έχουν διαμορφωθεί ορθώς από ακαδημαϊκής άποψης δεδομένου ότι στερούνται τεκμηρίωσης (Robbins, 2004). Οι σύγχρονες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια θεωρούνται πιο αξιόπιστες ακαδημαϊκά λόγω της τεκμηρίωσης τους. Ουσιαστικά αυτές οι θεωρίες επεκτείνουν τις βασικές αρχές των θεωριών των Maslow, McGregor και Herzberg και αντιπροσωπεύουν την επιτομή για την μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων (Robbins, 2004). Υπάρχουν επτά σχετικά γνωστές σύγχρονες θεωρίες κινητοποίησης. Αυτές είναι η Θεωρία ERG (1969), η Θεωρία των αναγκών του McClelland (1956), η Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης (1975), η Θεωρία της στοχοθέτησης (1981), η Θεωρία της Ενίσχυσης (1948), η Θεωρία της Ισοτιμίας (1963) και η Θεωρία των Προσδοκιών (1964) (Robbins, 2004). Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, αυτές οι θεωρίες δεν θα εξεταστούν με πλήρη λεπτομέρεια. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, περιέχουν αρκετές από τις βασικές αρχές των ιδρυτικών θεωριών. Για μία λεπτομερή περιγραφή αυτών των θεωριών ο αναγνώστης παραπέμπεται στον Robbins, (2004). Ενδεικτικά μόνο θα γίνει μια αναφορά στη θεωρία των αναγκών, την θεωρία των προσδοκιών και την θεωρία της ισοτιμίας.

2.5.2.1 Θεωρία των αναγκών του McClelland

Η θεωρία του McClelland (1950), συνέβαλε στην κατανόηση των επίκτητων ανθρώπινων αναγκών για επίτευξη στόχων, για δημιουργία δεσμών και για εξουσία. Σύμφωνα με τον McClelland (1953) κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον κάθε ένα από αυτούς και ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές.

Η ανάγκη για επίτευξη στόχων είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας ολοκλήρωσης σχετικά δύσκολων και προκλητικών στόχων. Οι εργαζόμενοι με έντονη ανάγκη επίτευξης στόχων ικανοποιούνται με την πετυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, ανεξαρτήτως από το αν κάποιος αναγνωρίζει την πετυχημένη προσπάθεια τους ή όχι. Η επιτυχία αυτής της ανάγκης είναι μια επιβράβευση, αρκεί να υπάρχει η κατά το δυνατό – άμεση επιβεβαίωση ότι η προσπάθεια ήταν πετυχημένη. Η επιθυμία να πετυχαίνουν τους κάνει να αναλαμβάνουν καθήκοντα και αρμοδιότητες, κατά κανόνα μόνο όταν οι ίδιοι εκτιμούν ότι έχουν πιθανότητες να πετύχουν. Για αυτό άλλωστε προτιμούν να μην αναλαμβάνουν πολύ δύσκολα καθήκοντα. Πρόκειται λοιπόν για μια επίκτητη ανάγκη και ο βαθμός στον οποίο αναπτύσσεται σε κάθε άνθρωπο διαφέρει ανάλογα με τις παραστάσεις και τις εμπειρίες του.

Η ανάγκη για την δημιουργία δεσμών είναι ουσιαστικά η ανάγκη για φιλικές και θερμές σχέσεις με τους ανθρώπους. Αυτή η ανάγκη ωθεί τους εργαζομένους (όσους έχουν σε σχετικά υψηλό βαθμό αυτή την ανάγκη) να επιδιώκουν τη συνεργασία με άλλους, αλλά και την αποδοχή, τον σεβασμό και την αφοσίωση των υπόλοιπων μελών του οργανισμού ή και άλλων ανθρώπων. Αναζητούν την έγκριση αλλά και την επιβεβαίωση από την ομάδα και γι' αυτό είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι και επηρεάζονται από τα μηνύματα (θετικά ή αρνητικά) που λαμβάνουν από συνεργάτες, προϊσταμένους. Οι εργαζόμενοι με τα παραπάνω χαρακτηριστικά αισθάνονται ικανοποίηση και αποδίδουν καλύτερα, είτε μαζί με άλλους εργαζομένους είτε όταν είναι σε επαφή με τρίτους. Δεν είναι όμως αυτοί που θα παροτρύνουν μια ομάδα με σχετικά χαμηλή απόδοση να αποδώσει περισσότερο, να παραβεί τους άγραφους κανόνες της ομάδας και να ξεχωρίσει από αυτή, αποδίδοντας (εμφανώς) περισσότερο από τα υπόλοιπα μέλη. Το κίνητρο δεν είναι η απόδοση, αλλά η αποδοχή από την ομάδα. Η ανάγκη για την δημιουργία δεσμών είναι επίσης επίκτητη, σύμφωνα με τον McClelland και είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας κοινωνικοποίησης του ανθρώπου.

Η ανάγκη για την εξουσία ή δύναμη περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων μπορεί να λειτουργήσει θετικά ή αρνητικά για την αποτελεσματικότητα του μάνατζερ, επειδή η επίτευξη των στόχων έρχεται σε δεύτερη μοίρα, πίσω από την προσπάθεια για απόκτηση εξουσίας. Ο εργαζόμενος που έχει έντονη ανάγκη για εξουσία μπορεί να

ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη με δυο τρόπους. Είτε αναζητώντας εξουσία, για να επικρατήσει σε προσωπικό επίπεδο, είτε για να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να προσφέρει στην ομάδα ή στον οργανισμό.

Αυτές οι τρεις ανάγκες δεν είναι αμοιβαία ασύμβατες. Απλώς υπάρχουν διακυμάνσεις, ανάλογα με τον κάθε εργαζόμενο.

2.5.2.2 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα (προτίμηση) και επιλέγει την αντίδραση του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η υποκίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα.

2.5.2.3 Η Θεωρία της Ισοτιμίας

Παρατηρούμε ότι η θεωρία των προσδοκιών προσπαθεί να ερμηνεύσει τον λόγο για τον οποίο μπορεί ένας εργαζόμενος να υποκινηθεί, ώστε να επιλέξει ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες συμπεριφορές, ενώ δεν αναφέρει τα πιθανά αποτελέσματα που μπορεί να έχει αυτή η συμπεριφορά. Δηλαδή, δεν αναφέρει αν μετά την επιλογή θα υπάρξει η ανάλογη δικαίωση και υποκίνηση να συνεχίσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Adams (1963) αυτό το κενό έρχεται να το καλύψει η θεωρία της ισοτιμίας, η οποία προσπαθεί να ερμηνεύσει την υποκίνηση των εργαζομένων με βάση το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς τους (Schulz & Schulz, 2005).

Η βασική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, προσπαθούν να διορθώσουν αυτή την αδικία. Πότε όμως αισθάνονται αδικημένοι; Σύμφωνα με τις απόψεις του Adams, κάθε εργαζόμενος συγκρίνει την προσπάθεια και τη συνολική προσφορά του στην εργασία με το αποτέλεσμα που αυτή του αποφέρει.

Με τον όρο “αποτελέσματα” εννοούμε οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι του προσφέρεται λόγω της προσπάθειας του (μισθός, ασφάλιση, ικανοποίηση από την εργασία, κύρος, κοινωνική συναναστροφή). Ο όρος “προσφορά” περιλαμβάνει οτιδήποτε ο ίδιος ο εργαζόμενος θεωρεί ότι προσφέρει στην εργασία του (χρόνος, προσπάθεια, εμπειρία, γνώσεις).

2.5.3 Ταξινόμηση θεωριών παρακίνησης

Όλες οι θεωρίες που ανήκουν είτε στις ιδρυτικές είτε στις σύγχρονες μπορούν επίσης να ταξινομηθούν είτε ως θεωρίες περιεχομένου είτε ως θεωρίες διαδικασίας (Robbins, 2004). Οι θεωρίες κινητοποίησης τοποθετούνται σε κάθε μία από αυτές τις ομάδες κατά την πρακτική εφαρμογή τους στους ανθρώπους. Αυτές λοιπόν είναι Θεωρίες περιεχομένου και Θεωρίες διαδικασίας (Asad, 2005; Halepota, 2005; Oyedele, 2009).

2.5.3.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι Θεωρίες περιεχομένου δίδουν μια έμφαση στο τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους. Οι Θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στις πτυχές των ατόμων και-ή του περιβάλλοντος τους οι οποίες παρακινούν ή συντηρούν συμπεριφορές (Asad, 2005). Τέσσερις ευρέως αναγνωρισμένες Θεωρίες περιεχομένου κινητοποίησης είναι η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954), η ERG θεωρία του Alderfer (1969), η θεωρία της επίτευξης του McClelland (1956) και τέλος η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1959).

2.5.3.2 Θεωρίες διαδικασίας

Οι θεωρίες διαδικασίας ασχολούνται με την ανάλυση και περιγραφή του τρόπου με τον οποίο προσωπικοί παράγοντες, όπως οι γνωστικές διεργασίες, καθορίζουν την κινητοποίηση των ατόμων (Oyedele, 2009). Οι Asad και Dainty (2005) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι θεωρίες διαδικασίας σχετίζονται με το πώς ενεργοποιείται η συμπεριφορά, πώς διοχετεύεται, διατηρείται ή αλλάζει. Τρεις κύριες θεωρίες διαδικασίας είναι η θεωρία της ισοτιμίας του Adam (1963), η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) και η θεωρία του στόχου των Locke και Latham (1981) (Oyedele, 2009).

2.6 Κίνητρα

2.6.1 Κίνητρα - Ορισμός - Χαρακτηριστικά

Σαν κίνητρο θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τη μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Οδηγούμε, δηλαδή, το άτομο σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον (Κάντας, 1998).

Ο Γεωργακόπουλος (1989), ορίζει ως κίνητρα εργασίας “τις συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα” και διακρίνει τρεις φάσεις:

1. Το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει τη προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο (κατεύθυνση της προσπάθειας).
2. Επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας (ένταση της προσπάθειας).
3. Επιμένει στην καταβολή προσπάθειας για μεγάλο χρονικό διάστημα (εμμονή στην προσπάθεια).

Τα κίνητρα αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Συνεπώς, το σύστημα κινήτρων, που μπορεί να εφαρμοστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας, πρέπει να είναι παραγωγικό, για να προσελκύει τους υφιστάμενους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Δεν πρέπει να διαπιστώνεται ανισότητα γιατί θα προκληθεί απογοήτευση και ο εργαζόμενος θα αντιδράσει αρνητικά.

Αντίθετα, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση. Επιπλέον, πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Έτσι θα τονωθεί η ευθύνη και θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των ατόμων στην ενδεχόμενη επιτυχία. Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων βοηθά ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του προσωπικού.

2.6.2 Ανάγκες και Κίνητρα Εργαζομένων

Οι ανθρώπινες ανάγκες παράγουν κίνητρα και τα κίνητρα οδηγούν στον προσδιορισμό των στόχων και δράσης για την επίτευξη τους. Η επίτευξη των στόχων έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την εξάλειψη του κινήτρου. Οι σχέσεις όμως μεταξύ των προαναφερόμενων στοιχείων είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και εξελίσσονται (Μπουραντάς, 2002)

Προκειμένου να γίνει κατανοητή και να επηρεαστεί η ανθρώπινη συμπεριφορά, θα πρέπει πρώτα από όλα να εξετάσουμε και να προσδιορίσουμε τις ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανάγκες διαμορφώνονται από

πραγματικά γεγονότα. Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς σε κάθε άτομο και συνήθως είναι πολύ λίγο συνειδητές. Προκειμένου να προσδιορίσουμε τις ανάγκες του εργαζόμενου θα πρέπει να κατανοήσουμε το κοινωνικό, το φυσικό και το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο, ζει και πραγματοποιεί το έργο του.

Ο Κάντας (1998) ταξινομεί τις ανθρώπινες ανάγκες σε φυσιολογικές, κοινωνικές και εγωκεντρικές (ανάγκες του Εγώ).

Οι **φυσιολογικές** ανάγκες δεν είναι άλλες από τις βιολογικές ανάγκες και προέρχονται από την αναγκαιότητα ύπαρξης και διατήρησης της ζωής. Αυτές είναι οι πρωτογενείς ή βασικές ανάγκες και περιλαμβάνουν την αναπνοή, την τροφή, την κατοικία, την ένδυση, η ασφάλεια κ.ο.κ. Το μοντέλο του “οικονομικού ανθρώπου” υπαγορεύει πως αυτές είναι οι μόνες ανθρώπινες ανάγκες. Το σημαντικό είναι πως δεν αρκεί η εφ' άπαξ ικανοποίηση αυτών των πρωτογενών αναγκών, αλλά, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η συνεχής ικανοποίηση τους. Οι βασικές αυτές ανθρώπινες ανάγκες εντοπίζονται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά η ένταση τους ενδέχεται να διαφέρει από άτομο σε άτομο. Επιπρόσθετα, η έκταση αυτών των αναγκών ενδέχεται να διαφέρει, ανάλογα με τις επικρατούσες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Για παράδειγμα η ασφάλεια είναι ανάγκη υψίστης σημασίας για το άτομο και σε περίπτωση όπου αυτή απειλείται (από οικονομική ύφεση ή εκμηχάνιση δραστηριοτήτων κ.α.), τότε υποκινείται δραστηριότητα προκειμένου να ικανοποιηθεί.

Οι **κοινωνικές** ανάγκες χαρακτηρίζονται και ως δευτερεύουσες και περιλαμβάνουν την φυσική επικοινωνία και συναναστροφή, την αίσθηση του “ανήκειν” κ.α. Ποικίλλουν σε ένταση από άτομο σε άτομο και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τις πρωτογενείς ανάγκες. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και επιθυμεί να συμβιώνει με άλλους ανθρώπους. Οι γρήγοροι ρυθμοί της καθημερινότητας και η αποξένωση που βιώνει ο σημερινός άνθρωπος λόγω του απρόσωπου χαρακτήρα της κοινωνίας και της περιορισμένης προσωπικής επαφής, έχουν τροφοδοτήσει την ανάγκη για συναναστροφή και αποδοχή από τουλάχιστον λίγους ανθρώπους. Αυτή η ανάγκη οδηγεί στην σύναψη σχέσεων και δεσμών μεταξύ των ανθρώπων, καταστάσεις οι οποίες επηρεάζονται δυναμικά από τις πολιτικές και πρακτικές των οργανισμών στους οποίους απασχολούνται.

Οι **εγωκεντρικές** ανάγκες προέρχονται από την αναγκαιότητα επισκόπησης του εαυτού μας με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Ανήκουν κι αυτές στις δευτερεύουσες ανάγκες κι επίσης διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Η αναγνώριση, η κυριαρχία και η επιτυχία είναι κάποιες από αυτές. Μολονότι τα άτομα επιδιώκουν την αποδοχή από μια ομάδα ανθρώπων, συνήθως δεν επιθυμούν να απορροφηθούν από αυτή σε τέτοιο βαθμό ώστε να απωλέσουν την προσωπική τους ταυτότητα και ιδιαιτερότητα. Καθώς οι άνθρωποι αναπτύσσονται και εξελίσσονται, ενισχύεται η ανάγκη για κυριαρχία. Η κυριαρχία είναι πολύ πιθανό να αποτελεί συνέχεια της ανάγκης για

αναγνώριση προκειμένου να εξασφαλιστεί αυτονομία και ανεξαρτησία. Η σημαντικότερη ίσως ανάγκη του ατόμου είναι η αυτοπραγμάτωση. Η άποψη αυτή περικλείει την ανάγκη για το πραγματικό επίτευγμα κάποιου έργου και όχι απλά και μόνο την ικανότητα. Η εργασία είναι ίσως η μεγαλύτερη πηγή ικανοποίησης αυτής της ανάγκης, χωρίς ωστόσο να είναι η μοναδική.

Παρά τη μοναδικότητα και αποκλειστικότητα των αναγκών των ανθρώπων, μερικές από αυτές είναι αρκετά ίδιες, ώστε να τους να σχηματίζουν κοινές δράσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση τους. Αν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, τότε μπορούν να τους κινητοποιήσουν προς επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και παρά τις υφιστάμενες δυσκολίες ή τις αντίθετες γνώμες καταστήσουν αυτούς τους στόχους κοινούς και για τους εργαζόμενους. Έτσι, από τη δράση για την επιτυχία των κοινών στόχων και σκοπών θα προκύψει η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, φυσιολογικών και ψυχολογικών και θα ωφεληθεί και ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται.

2.6.3 Διάκριση κινήτρων

Δύναται να υπάρξουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των κινήτρων παρακίνησης. Ήδη η βιβλιογραφία έχει υποδείξει δυο κατηγοριοποιήσεις που εξυπηρετούν την παρούσα μελέτη. Η πρώτη κατηγοριοποιεί τα κίνητρα σε ενδογενή ή εσωτερικά και σε εξωγενή ή εξωτερικά, ανάλογα με το αν αυτά προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου ή αντίθετα το εξωτερικό του περιβάλλον (Cheng & Robertson, 2006). Η δεύτερη κατηγοριοποίηση διαχωρίζει τα κίνητρα σε χρηματικά και μη χρηματικά (Latham & Ernst, 2006). Στην παρούσα μελέτη θα χειριστούμε τα χρηματικά και τα μη χρηματικά κίνητρα ως υποκατηγορίες των εξωγενών ή εξωτερικών κινήτρων.

2.6.3.1 Εσωτερικά – εξωτερικά κίνητρα

“Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (Kehr, 2004). Τα ενδογενή κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος, ύπνος (Higgins, 1998; Kafner & Heggstand, 1997). Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci & Ryan, 2000). Είναι έμφυτα, σε αντίθεση με τα εξωγενή κίνητρα που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους 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, της εξουσίας (MacClelland, 1962), της επιτυχίας κ.α. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτές οι δυο κατηγορίες κινήτρων αλληλοεπηρεάζονται (Sokolowski, et al., 2000; King,

1995) ενώ άλλοι ότι έχουν διακριτή και ανεξάρτητη επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Spangler, 1992; Locke & Latham, 1990; Tubbs & Ekeberg, 1991). Σύμφωνα με τον Kehr (2004) τα ενδογενή κίνητρα “πιέζουν” ενώ τα εξωγενή κίνητρα “ωθούν” σε δράση (Χυτήρης, 2006). Η σύγκρουση των ενδογενών και εξωγενών κινήτρων στο επίπεδο του ατόμου απασχολεί έντονα τους ερευνητές (Benabou & Tirole, 2003) και φυσικά και την παρούσα μελέτη.

2.6.3.2 Χρηματικά και μη-Χρηματικά κίνητρα

Η δεύτερη κατηγοριοποίηση των κινήτρων παρακίνησης είναι σε χρηματικά ή οικονομικά κίνητρα και σε μη χρηματικά ή μη οικονομικά κίνητρα, ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι. Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα, στις ημέρες της βαθιάς ύφεσης στην Ελλάδα, είναι η έλλειψη ρευστότητας και η αναγκαιότητα για μείωση των εξόδων. Από την άλλη μεριά όμως, οι επιχειρήσεις προσπαθούν συνήθως μέσω των ανταμοιβών να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων τους. Λαμβάνοντας υπόψη αυτά τα δυο γεγονότα και θεωρώντας δεδομένο ότι ο ανταγωνισμός με τις επικρατούσες συνθήκες αυξάνεται, το θέμα αποκτά τεράστια σημαντικότητα.

Η βασικότερη μορφή υποκίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με την ανταμοιβή, ανεξαρτήτως αν είναι χρηματική ή μη και έχει την έννοια της αναγνώρισης και της επιβράβευσης του εργαζομένου για την συνεισφορά του στην επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών. Στην πράξη αυτή η μορφή υποκίνησης ενσωματώνει τις χρηματικές ανταμοιβές και τα μη χρηματικά κίνητρα με τη μορφή της δημόσιας αναγνώρισης για τα επιτεύγματα της απόδοσης του. Οι έπαινοι και οι άλλες συμβολικές πράξεις, αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το ωθούν να αισθανθεί αφοσιωμένο και δεσμευμένο στους στόχους της επιχείρησης.

2.7 Αναγκαιότητα – χρησιμότητα μελέτης

Όσο βαθύτερα κατανοεί η επιχείρηση την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παροχή κινήτρων, τόσο μεγαλύτερη είναι η αναμενόμενη συμβολή των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η μελέτη είναι πολύ σημαντική. Η μελέτη αυτή θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να γνωρίζει πώς να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που απασχολούν μέσω κινήτρων. Η μελέτη αυτή θα βοηθήσει επίσης τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγή δημιουργώντας πρόκληση ενδιαφέροντος στους εργαζόμενους μέσω διαφόρων παραγόντων.

Η κινητοποίηση είναι η έμπνευση των ατόμων να εργασθούν, μεμονωμένα ή σε ομάδες κατά τέτοιο τρόπο που να προάγει την παραγωγή καλύτερων

αποτελεσμάτων. Είναι η θέληση να ενεργούν (αυτενέργεια). Είναι η προθυμία να καταβάλλουν το μέγιστο της προσπάθειάς τους προς επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, εξαρτώμενη βέβαια από τις προσπάθειες και την ικανότητα να ικανοποιήσουν κάποιες ατομικές τους ανάγκες. Η κινητοποίηση είναι να καταφέρει να εκτελέσει κάποιος μια εργασία, θέλοντας στη πραγματικότητα και ο ίδιος να την κάνει. Παλιότερα, θεωρείτο ότι η παροχή κινήτρων έπρεπε να προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά είναι πλέον κατανοητό ότι το άτομο κινητοποιείται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες.

ΜΕΡΟΣ II

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Γενικά

Ο προσδιορισμός των παραγόντων που καθορίζουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας περιόδου κρίσης – οικονομικής ύφεσης, απαιτεί την διερεύνηση τόσο σε ποιοτική όσο και σε ποσοτική βάση των παραμέτρων που την επηρεάζουν.

Για την διερεύνηση των παραγόντων ενεργού συμμετοχής, αρχικά συλλέχθηκαν πληροφορίες από την βιβλιογραφία που εξετάζει το ζήτημα. Στη συνέχεια, για την αξιολόγηση των παραγόντων που επιλέχθηκαν προς εξέταση, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα (έρευνα πεδίου) με την χρήση ερωτηματολογίου.

3.1.1 Βιβλιογραφική έρευνα (δευτερογενής)

Η άντληση πληροφοριών και στοιχείων κατά την δευτερογενή έρευνα έγινε από τις εξής πηγές:

- Άρθρα δημοσιευμένα σε εξειδικευμένα επιστημονικά περιοδικά
- Ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία
- Μελέτες
- Πρωτογενείς αναφορές περιπτώσεων (case studies)

3.1.2 Έρευνα πεδίου (πρωτογενής)

Πραγματοποιήθηκε πρωτογενής δειγματοληπτική έρευνα με τη χρήση online ερωτηματολογίου σε δείγμα 215 υπαλλήλων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Η μελέτη δεν έχει επικεντρωθεί σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς φιλοδοξεί να αποτυπώσει την τάση που υπάρχει γενικά στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα. Η επιλογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους κρίθηκε ως ο ιδανικότερος τρόπος συλλογής στοιχείων, προκειμένου να μην υπάρχει επαφή ερευνητή και ερωτώμενου, περιορίζοντας έτσι τον ρόλο του ερευνητή και αποφεύγοντας μεροληπτικά λάθη που δύναται να υπάρξουν από τις τυχούσες αδυναμίες επικοινωνίας μεταξύ ερωτώμενου και ερευνητή.

Επιπρόσθετα, η ταχύτητα συλλογής των δεδομένων είναι σαφώς μεγαλύτερη από την χρήση οποιασδήποτε άλλης μορφής έρευνα (προσωπική συνέντευξη, τηλεφωνική επικοινωνία κ.α.).

Για την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας έγιναν οι παρακάτω ενέργειες:

- Καθορισμός μεγέθους και χαρακτηριστικών δείγματος
- Προσδιορισμός θεματικής ερωτηματολογίου σύμφωνα με τους σκοπούς της μελέτης
- Επιλογή μεταβλητών βάσει των οποίων έγινε ο προσδιορισμός των παραγόντων ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής

Οι κύριοι παράγοντες που επιλέχθηκαν προς διερεύνηση είναι:

- Η ποιότητα της εργασίας
- Οι ανταμοιβές
- Η μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες
- Το ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας
- Οι αξίες ως πηγή έμπνευσης
- Η ισορροπία εργασίας / ζωής

Ενώ για τον προσδιορισμό του επιπέδου της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων στην παρούσα εργασιακή τους θέση κατασκευάστηκε η μεταβλητή “Ενεργός συμμετοχή”.

3.1.3 Κωδικοποίηση και στατιστική επεξεργασία δεδομένων

Μετά το πέρας της συγκέντρωσης των δεδομένων τα αποτελέσματα κωδικοποιήθηκαν στο πρόγραμμα Excel του πακέτου Microsoft Office 2010. Στη συνέχεια, η στατιστική επεξεργασία έγινε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics v.20.

3.1.4 Εξαγωγή και αποτύπωση των συμπερασμάτων

Στη συνέχεια έγινε η εξαγωγή των συμπερασμάτων βασιζόμενη στη μελέτη και στην ανάλυση των ευρημάτων συναφών μελετών.

3.2 Δείγμα

Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε αρχικά σε άτομα του κοινωνικού περιβάλλοντος του ερευνητή, τα οποία με τη σειρά τους προώθησαν το ερωτηματολόγιο σε τρίτους προς συμπλήρωση.

3.3 Δεοντολογία

Ο Denscombe (2010) δηλώνει ότι είναι δύσκολο να υπερεκτιμηθεί η σημασία της ηθικής στο πλαίσιο της σύγχρονης κοινωνικής έρευνας.

Υπάρχουν πρότυπα μέτρα ηθικής, τα οποία οι ερευνητές αναμένεται να θέσουν σε εφαρμογή κατά τη διεξαγωγή κοινωνικής έρευνας. Αυτά περιλαμβάνουν:

1. Οι συμμετέχοντες θα παραμείνουν ανώνυμοι.
2. Τα δεδομένα θα αντιμετωπίζονται ως εμπιστευτικά.
3. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να κατανοήσουν τη φύση της έρευνας και τη συμμετοχή τους.
4. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει εθελοντικά να δώσουν την συγκατάθεσή τους για συμμετοχή στην έρευνα.

(Denscombe, 2010)

3.4 Ελαχιστοποίηση των επιβλαβών συνεπειών

Ειδική μέριμνα έχει ληφθεί για να διασφαλιστεί ότι οι συμμετέχοντες δεν έχουν εκτεθεί σε αδικαιολόγητο κίνδυνο βλάβης ως αποτέλεσμα της συμμετοχής τους. Οι δυνατοί τύποι των βλαβών είναι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και εμπορικές. (Davies, 2011).

Τα κύρια θέματα που εξετάστηκαν για την ελαχιστοποίηση της βλάβης στο συμμετέχοντα από αυτήν την έρευνα ήταν:

- Προστασία προσωπικών δεδομένων
Στους συμμετέχοντες είχε δοθεί ο έλεγχος της έκτασης, του χρονοδιαγράμματος και των συνθηκών της συμμετοχής τους.
- Εμπιστευτικότητα
Όλες οι πληροφορίες που έδωσαν οι συμμετέχοντες αντιμετωπίστηκαν ως εμπιστευτικές και είχαν εγγυημένη ανωνυμία. Τα ονόματα των εταιρειών είναι επίσης εμπιστευτικά και οι εταιρείες εγγυώνται επίσης την ανωνυμία.
- Αποθήκευση δεδομένων

Τα δεδομένα αποθηκεύονται τόσο σε έντυπη όσο και σε ψηφιακή μορφή για μια περίοδο πέντε ετών από την ολοκλήρωση της έρευνας.

- Κοινωνική και πολιτισμική ευαισθησία
Πιθανά κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα ελήφθησαν υπόψη κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου. Δυνητικά επιβλαβείς ή προσβλητικές ερωτήσεις είχαν αφαιρεθεί.
- Σχεδιασμός Έρευνας
Η έρευνα σχεδιάστηκε ώστε να έχει τις λιγότερες δυνατές επιπτώσεις για τις εταιρείες, οι εργαζόμενοι των οποίων συμμετείχαν στην έρευνα. Αυτό έγινε με την αποφυγή χορήγησης του ερωτηματολογίου σε συγκεκριμένες εταιρείες κι επίσης η κατασκευή του με τρόπο ώστε να είναι γρήγορο και εύκολο να ολοκληρωθεί, απαιτώντας ελάχιστο χρόνο.

3.5 Εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης (conceptual framework)

Το εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας μελέτης απεικονίζεται στο σχήμα . Η ενεργός συμμετοχή είναι η εξαρτημένη μεταβλητή. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου που εξετάζονται, είναι οι παράγοντες που αναμένεται ότι επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην ενεργό συμμετοχή. Κάθε κύριος παράγοντας αποτελείται από υπό-παράγοντες. Αναλυτικά οι κύριοι παράγοντες και υπό-παράγοντες:

1. Ποιότητα της εργασίας

- 1.1. Αντίληψη για την αξία της εργασίας
- 1.2. Πρόκληση / ενδιαφέρον
- 1.3. Επίτευξη
- 1.4. Ασφάλεια και αυτονομία
- 1.5. Φόρτο εργασίας
- 1.6. Ποιότητα εργασιακών σχέσεων
- 1.7. Διεύρυνση εργασιακών καθηκόντων

2. Ανταμοιβές

- 2.1. Ανταγωνιστικές αμοιβές
- 2.2. Καλές παροχές
- 2.3. Κίνητρα για υψηλότερη απόδοση
- 2.4. Δυνατότητες συμμετοχής
- 2.5. Βραβεία αναγνώρισης
- 2.6. Δικαιοσύνη και αμεροληψία των ανταμοιβών

3. Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες

- 3.1. Μάθηση και ανάπτυξη πέρα από την τρέχουσα εργασία
- 3.2. Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης
- 3.3. Βελτίωση απόδοσης και ανατροφοδότηση
- 3.4. Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων

4. Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

- 4.1. Φυσικό περιβάλλον
- 4.2. Μέσα και εξοπλισμός
- 4.3. Επαγγελματική κατάρτιση
- 4.4. Πληροφόρηση και διαδικασίες
- 4.5. Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων
- 4.6. Προσωπική ασφάλεια

5. Αξίες του οργανισμού που αποτελούν πηγή έμπνευσης

- 5.1. Ποιότητα της Ηγεσίας
- 5.2. Οργανωσιακές αξίες και συμπεριφορές
- 5.3. Φήμη του οργανισμού
- 5.4. Καταμερισμός κινδύνων
- 5.5. Αναγνώριση
- 5.6. Επικοινωνία

6. Ισορροπία εργασιακής / προσωπικής ζωής

- 6.1. Υποστηρικτικό περιβάλλον
- 6.2. Αναγνώριση των αναγκών του κύκλου ζωής / ευελιξία
- 6.3. Ασφάλεια εισοδήματος
- 6.4. Κοινωνικό περιβάλλον

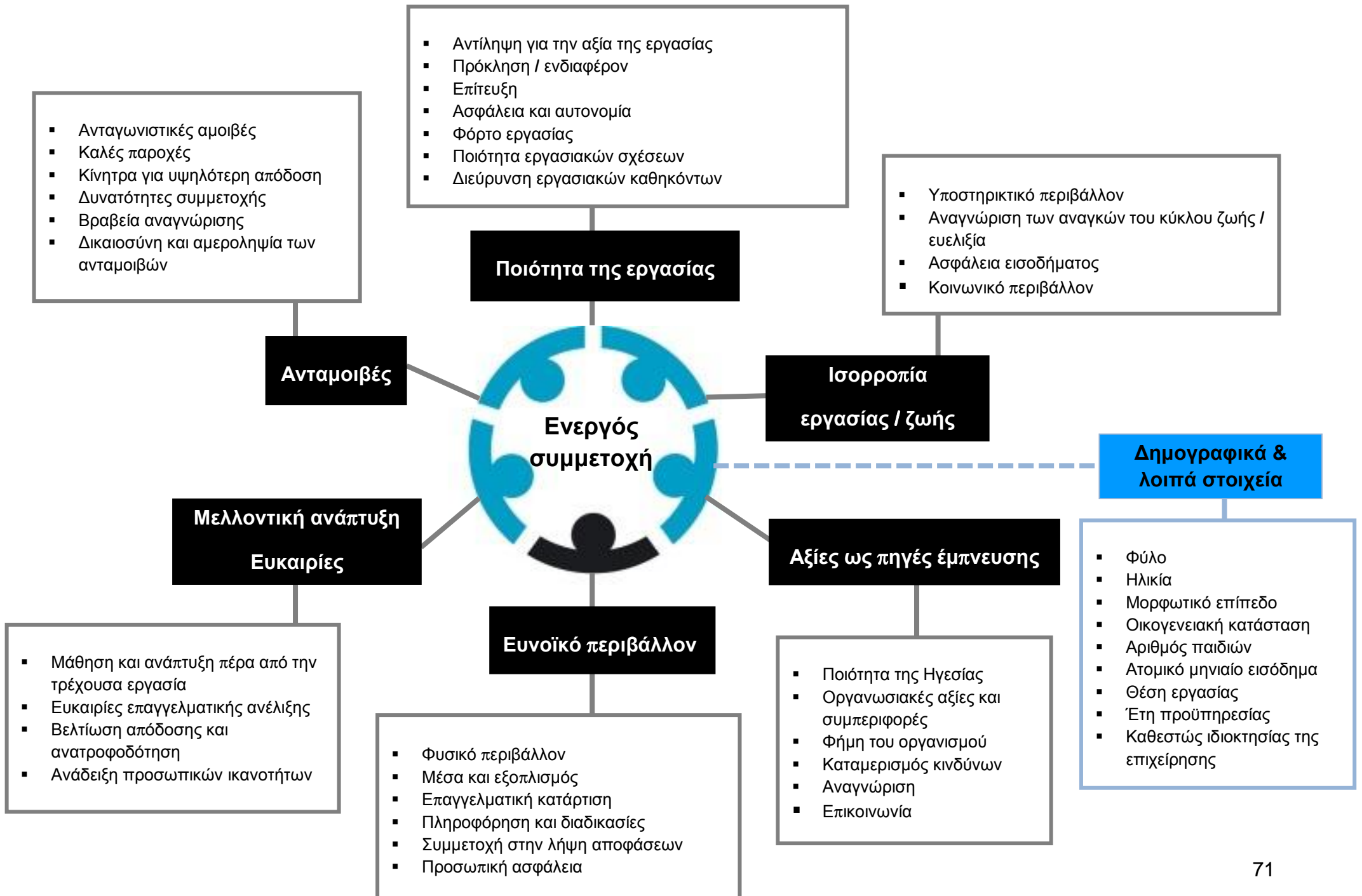
7. Δημογραφικά στοιχεία

- 7.1. Φύλο
- 7.2. Ηλικία
- 7.3. Μορφωτικό επίπεδο
- 7.4. Οικογενειακή κατάσταση
- 7.5. Αριθμός παιδιών
- 7.6. Ατομικό μηνιαίο εισόδημα
- 7.7. Θέση εργασίας
- 7.8. Έτη προϋπηρεσίας στην τρέχουσα επιχείρηση και συνολικά
- 7.9. Καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης

Όσον αφορά στην εξηρημένη μεταβλητή που είναι η ενεργός συμμετοχή, υπάρχει ειδική μέριμνα για τον προσδιορισμό της. Ο προσδιορισμός του βαθμού της ενεργού συμμετοχής έγινε με την κατασκευή μιας δέσμης 8 προτάσεων στις οποίες οι συμμετέχοντες, καλούνται να δηλώσουν την συμφωνία ή διαφωνία τους μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας συμφωνίας Likert. Οι προτάσεις αυτές ήταν:

1. Είμαι πρόθυμος να καταβάλω περισσότερες προσπάθειες από ότι κανονικά αναμένεται από εμένα ώστε να συμβάλω στην επιτυχία του οργανισμού όπου εργάζομαι

2. Θα απέφευγα την ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και ευθυνών που σχετίζονται με τη δουλειά μου
3. Μπορώ να εργαστώ παραπάνω προκειμένου να ολοκληρώσω κάποια πράγματα στη δουλειά μου ακόμα κι αν δεν έχω τον απαραίτητο χρόνο
4. Όταν υπάρχει φόρτο εργασίας φεύγω από το σπίτι μου νωρίτερα προκειμένου να αναλάβω τα καθήκοντα μου στην επιχείρηση στην οποία εργάζομαι όσο το δυνατόν πιο νωρίς
5. Είναι σημαντικός παράγοντας για εμένα η εκπλήρωση των απαιτήσεων που προκύπτουν από τη δουλειά μου
6. Είμαι τελειομανής στη δουλειά μου
7. Αρκετά συχνά θα προτιμούσα να παρέμενα στο σπίτι μου, παρά να πάω στην εργασία μου
8. Μου αρέσει να περνάω τον περισσότερο χρόνο μου στο χώρο εργασίας



Εικόνα 3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο μελέτης

3.6 Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αρχικά χορηγήθηκε σε μια ομάδα 10 ατόμων στα πλαίσια της πιλοτικής έρευνας, για προσδιορισμό τυχόν αδυναμιών του και ασαφώς ενδεχομένως ερωτήσεων.

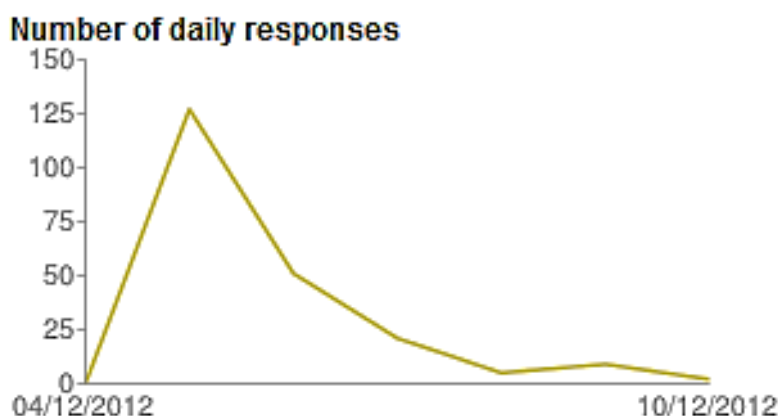
Στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε προς συμπλήρωση σε άτομα επικοινωνίας του ερευνητή και στη συνέχεια έγινε προώθηση του σε συναδέλφους και συναναστρεφόμενους των πρώτων.

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης για να διευκολυνθεί η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αυτό κατασκευάστηκε με την εφαρμογή δημιουργίας φορμών της εταιρείας Google, Google Docs, και αναρτήθηκε στο διαδίκτυο στην διεύθυνση:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEJWbTFmRFpfLXpQSTRKMFFraWRQX1E6MQ>.

Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνθηκε ο ερωτώμενος στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και πιθανώς αυξήθηκε και η συμμετοχή στην έρευνα καθώς παρακάμφθηκε η χρονοβόρος διαδικασία - για πολλούς - της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου μέσω συνημμένου αρχείου σε ηλεκτρονικό γράμμα και η επαναπροώθηση του στον ερευνητή. Η εφαρμογή αυτή διευκόλυνε επίσης και τον ερευνητή στην συγκέντρωση και ομαδοποίηση των δεδομένων που παρελήφθησαν.

Το ερωτηματολόγιο παρέμεινε online, διαθέσιμο προς συμπλήρωση από τις 4/12/2012 έως τις 10/12/2012 και η πορεία των ημερήσιων απαντήσεων φαίνεται στην εικόνα



Εικόνα 3.2 Ρυθμός συμπλήρωσης ερωτηματολογίων

3.6.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Ο ερωτώμενος καλείται να δώσει πληροφορίες σχετικά με το φύλο του, την ηλικία του, το μορφωτικό του επίπεδο, την οικογενειακή του κατάσταση, τον αριθμό των παιδιών που ενδεχομένως να έχει αποκτήσει, την εργασιακή του θέση, το εισόδημα του, τα έτη της προϋπηρεσίας του στην τρέχουσα εργασιακή θέση αλλά και συνολικά, το καθεστώς της εταιρείας που εργάζεται. Η ενότητα αυτή αποτελείται από 9 + 1 ερωτήσεις (η ερώτηση για τον αριθμό των παιδιών του ερωτώμενου, εμφανίζεται μόνο στην περίπτωση που αυτός δηλώσει έγγαμος με παιδί).

3.6.2 Διερεύνηση της ενεργού συμμετοχής ως προς τις ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου

Γίνεται χρήση μιας ακολουθίας ερωτήσεων που αφορούν στην σημαντικότητα των παραγόντων που επιλέχθηκαν προς εξέταση και εξετάζεται η επίδραση τους στην ενεργό συμμετοχή του. Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει τη σημαντικότητα του κάθε υπό-παράγοντα που επιδρά ως κίνητρο σε αυτόν για την αύξηση της ενεργού συμμετοχής του μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση :

- i. 1 = “Καθόλου σημαντικός”
- ii. 2 = “Λίγο σημαντικός”
- iii. 3 = “Σημαντικός”
- iv. 4 = “Πολύ σημαντικός”
- v. 5 = “Εξαιρετικά σημαντικός”

3.6.3 Αξιολόγηση του επιπέδου της συνολικής ενεργού συμμετοχής

Ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το συνολικό βαθμό στον οποίο συμμετέχει ενεργά στην παρούσα εργασία του, μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας όμοιας με την προηγούμενη. Για την αξιολόγηση του επιπέδου της συνολικής ενεργού συμμετοχής χρησιμοποιήθηκε ένα μοντέλο προσδιορισμού που αναπτύχθηκε αποκλειστικά για την παρούσα μελέτη. Απαρτίζεται από 8 προτάσεις σε κάθε μία στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει την συμφωνία ή διαφωνία του μέσω μια πενταβάθμιας κλίμακας συμφωνίας ή διαφωνίας με την εξής διαβάθμιση :

- i. 1 = “Διαφωνώ απόλυτα”
- ii. 2 = “Διαφωνώ”
- iii. 3 = “Ουδέτερος”
- iv. 4 = “Συμφωνώ”
- v. 5 = “Συμφωνώ απόλυτα”

Οι προτάσεις 2 και 7 είναι αντίστροφες. Τα αποτελέσματα, συγκεντρώθηκαν, αθροίστηκαν και διαιρέθηκαν δια τον αριθμό των προτάσεων (8), προκειμένου να δώσουν μια συνολική μέτρηση της ενεργού συμμετοχής σε πενταβάθμια κλίμακα.

Στο παράρτημα παρατίθεται και το ερωτηματολόγιο, όπως ακριβώς εμφανιζόταν στους συμμετέχοντες στην έρευνα.

3.7 Ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις της μελέτης

Ο στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ της ενεργού συμμετοχής και των παραγόντων που μπορούν να την ενθαρρύνουν και είναι: η ποιότητα της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη, οι αξίες που αποπνέει ένας οργανισμός και αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους σε αυτόν και τέλος τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Αυτή η προσέγγιση οδηγεί αυτή τη μελέτη να θέσει κάποια ερευνητικά ερωτήματα. Αυτά είναι :

1. Ενθαρρύνουν οι ανταμοιβές την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων;
2. Η φύση της εργασίας ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων;
3. Ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων οι ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη;
4. Μπορούν οι αξίες του οργανισμού να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους σε αυτόν να συμμετάσχουν πιο ενεργά;
5. Η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής μπορεί να αποτελέσει παράγοντα ενθάρρυνσης ενεργού συμμετοχής;
6. Μπορεί το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή;
7. Εξαρτάται η ενεργός συμμετοχή από τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά;

Οι ερευνητικές υποθέσεις που προκύπτουν είναι:

H1. Οι ανταμοιβές ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

H2. Η φύση της εργασίας ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης

H3. Οι ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

H4. Οι αξίες που οργανισμού ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

H5. Η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

H6. Το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

H7. Τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

Στη συνέχεια η μελέτη φιλοδοξεί να προσδιορίσει ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν θετικά σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με τους υπόλοιπους, την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

Κεφάλαιο 4 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Σε αυτό το σημείο θα παραθέσουμε το σύνολο των αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Για την ανάλυση και εξαγωγή των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics v.20. (Μακράκης, 1997) και τα διαγράμματα δημιουργήθηκαν στο Microsoft Office Excel 2010.

4.1 Επιμέρους αποτελέσματα

Σε αυτό το σημείο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων του ερωτηματολογίου τα οποία περιλαμβάνουν γενικές πληροφορίες για τους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα. Για την εξαγωγή των περιγραφικών στοιχείων συχνότητα, ποσοστό και επικρατούσα τιμή, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Analyze → Descriptive Statistics → Frequencies, ενώ για τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Analyze → Descriptive Statistics → Descriptives (Howitt, 2006).

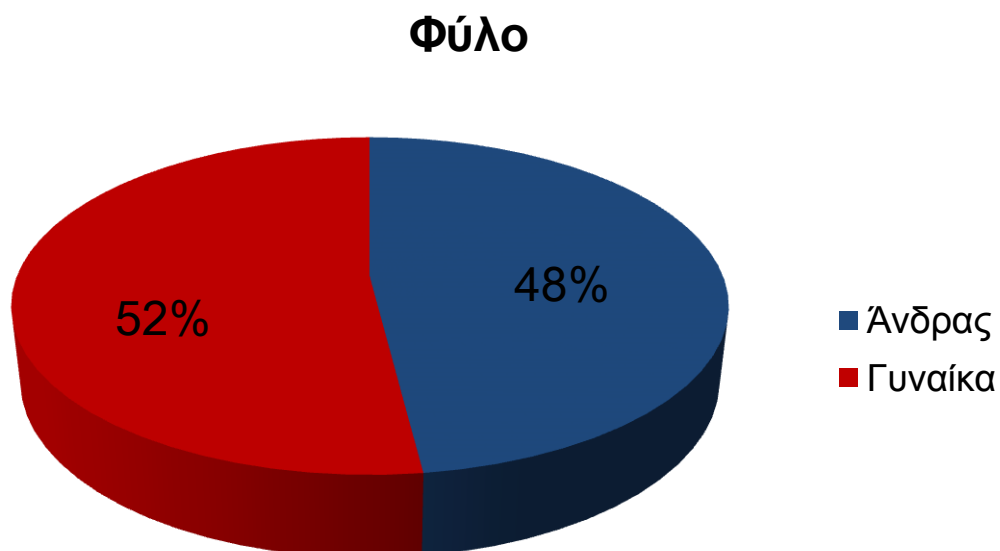
4.1.1 Φύλο

Η συμμετοχή των γυναικών στην έρευνα ήταν ελαφρώς μεγαλύτερη έναντι των ανδρών, και με ποσοστά 52% έναντι 48% αντίστοιχα, όπως φαίνεται στον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθούν.

Πίνακας 4.1 Σύνθεση δείγματος με βάση το φύλο

| Φύλο | Συχνότητα | Ποσοστό |
|---------|-----------|---------|
| Άνδρας | 103 | 48% |
| Γυναίκα | 112 | 52% |
| Σύνολο | 215 | 100% |

Διάγραμμα 4.1 Σύνθεση δείγματος με βάση το φύλο



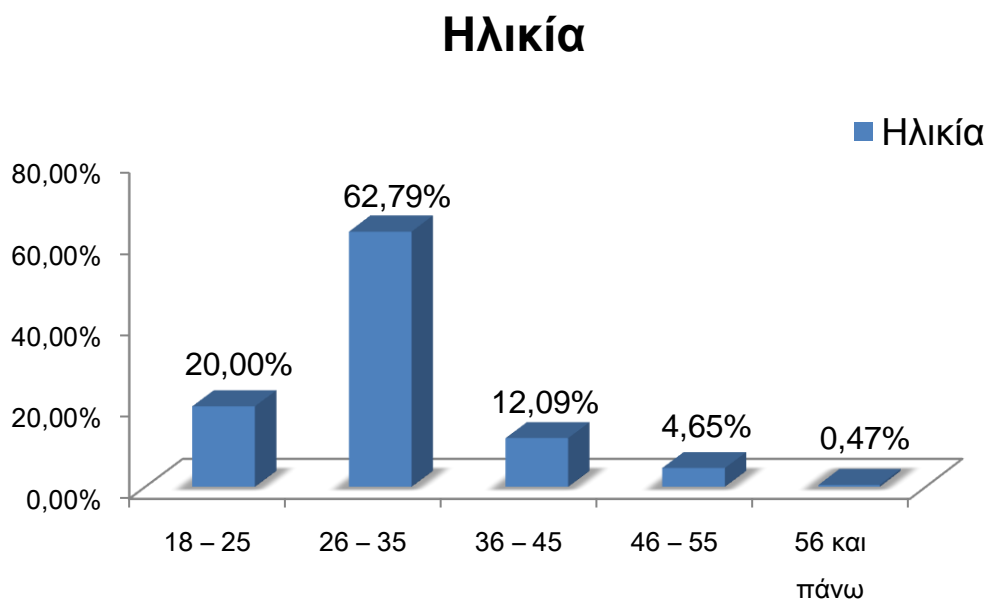
4.1.2 Ηλικία

Παρατηρούμε πως στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή κλάση 26 – 35 έτη με ποσοστό 62,79% και ακολουθούν οι ηλικίες 18 – 25 ετών με ποσοστό 20%. Αυτό που κάνει εντύπωση είναι ότι το 94,88% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι κάτω των 46 ετών. Μπορεί εν μέρει να δικαιολογηθεί, η μικρή συμμετοχή μεγαλύτερων ηλικιακά ανθρώπων, οι οποίοι ενδεχομένως να μην έχουν ευχέρεια χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και διαδικτύου.

Πίνακας 4.2 Ηλικιακή κατανομή δείγματος

| Ηλικία | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-------------|-----------|---------|
| 18 – 25 | 43 | 20,00% |
| 26 – 35 | 135 | 62,79% |
| 36 – 45 | 26 | 12,09% |
| 46 – 55 | 10 | 4,65% |
| 56 και πάνω | 1 | 0,47% |
| Σύνολο | 215 | 100% |

Διάγραμμα 4.2 Ηλικιακή κατανομή δείγματος



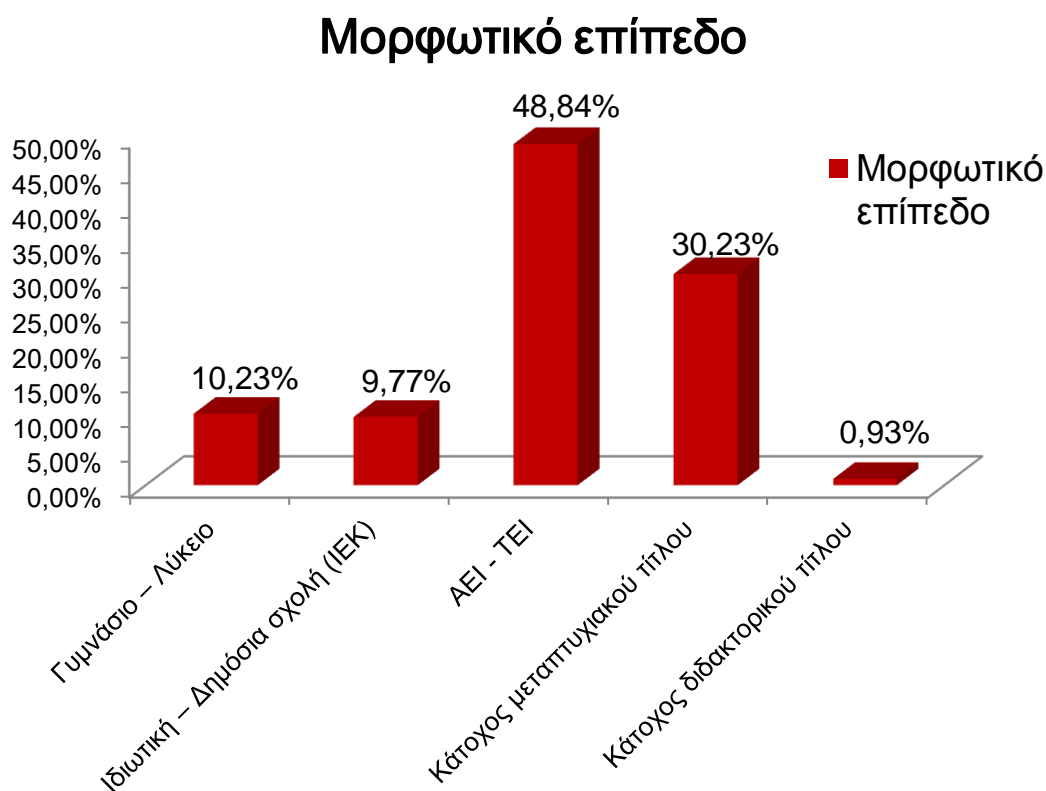
4.1.3 Μορφωτικό επίπεδο

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα και σε ποσοστό 48,84% είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με ποσοστό 30,23%. Το 9,77% του δείγματος έχει αποφοιτήσει από κάποια ιδιωτική ή δημόσια σχολή εκπαίδευσης (ΙΕΚ) ενώ το 10,23% του δείγματος έχει μόλις τη βασική εκπαίδευση. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός πως το 79% των συμμετεχόντων έχει ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση.

Πίνακας 4.3 Κατανομή δείγματος με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο

| Μορφωτικό επίπεδο | Συχνότητα | Ποσοστό |
|--------------------------------|-----------|---------|
| Γυμνάσιο – Λύκειο | 22 | 10,23% |
| Ιδιωτική – Δημόσια σχολή (ΙΕΚ) | 21 | 9,77% |
| ΑΕΙ - ΤΕΙ | 105 | 48,84% |
| Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου | 65 | 30,23% |
| Κάτοχος διδακτορικού τίτλου | 2 | 0,93% |
| Σύνολο | 215 | 100,00% |

Διάγραμμα 4.3 Κατανομή δείγματος με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο



4.1.4 Οικογενειακή κατάσταση

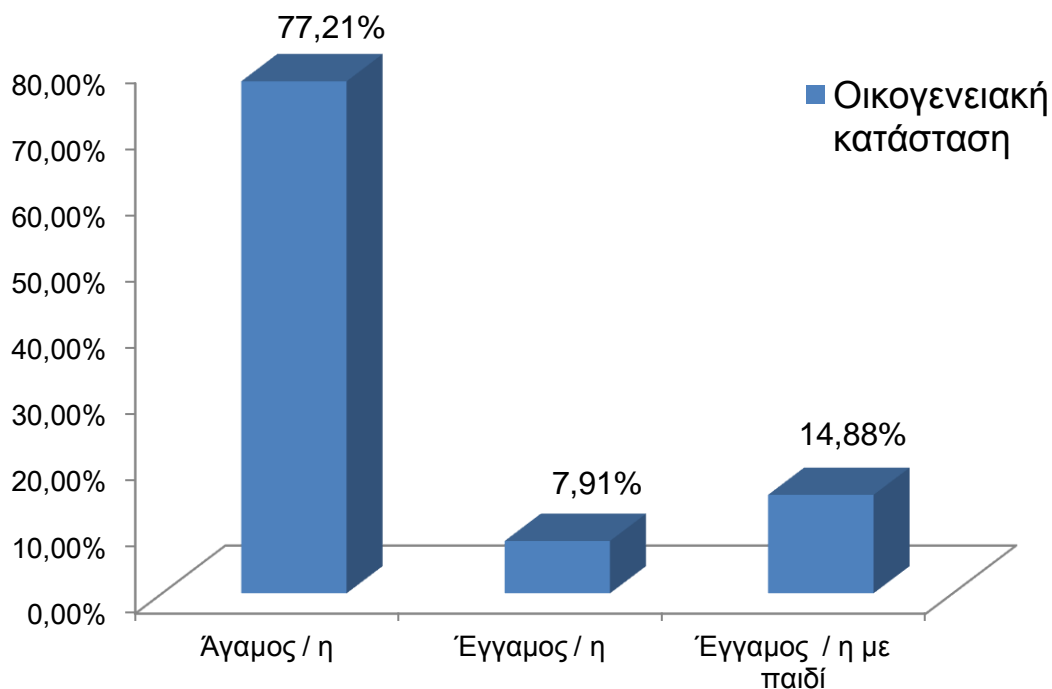
Το 77,21% του δείγματος δηλώνει άγαμος / η. Όσον αφορά στους έγγαμους, το 65,31% έχουν παιδιά ενώ στο σύνολο του δείγματος αυτοί είναι μόλις το 14,88%. Από αυτούς και στο σύνολο του δείγματος, το 3,72% έχουν μόλις ένα παιδί, το 10,23% έχουν 2 ή 3 παιδιά και το 0,93% είναι πολύτεκνοι.

Πίνακας 4.4 Κατανομή δείγματος με βάση την Οικογενειακή κατάσταση

| Οικογενειακή κατάσταση | Συχνότητα | Ποσοστό |
|------------------------|-----------|---------|
| Άγαμος / η | 166 | 77,21% |
| Έγγαμος / η | 17 | 7,91% |
| Έγγαμος / η με παιδί | 32 | 14,88% |
| Σύνολο | 215 | 100,00% |

Διάγραμμα 4.4 Κατανομή δείγματος με βάση την Οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση

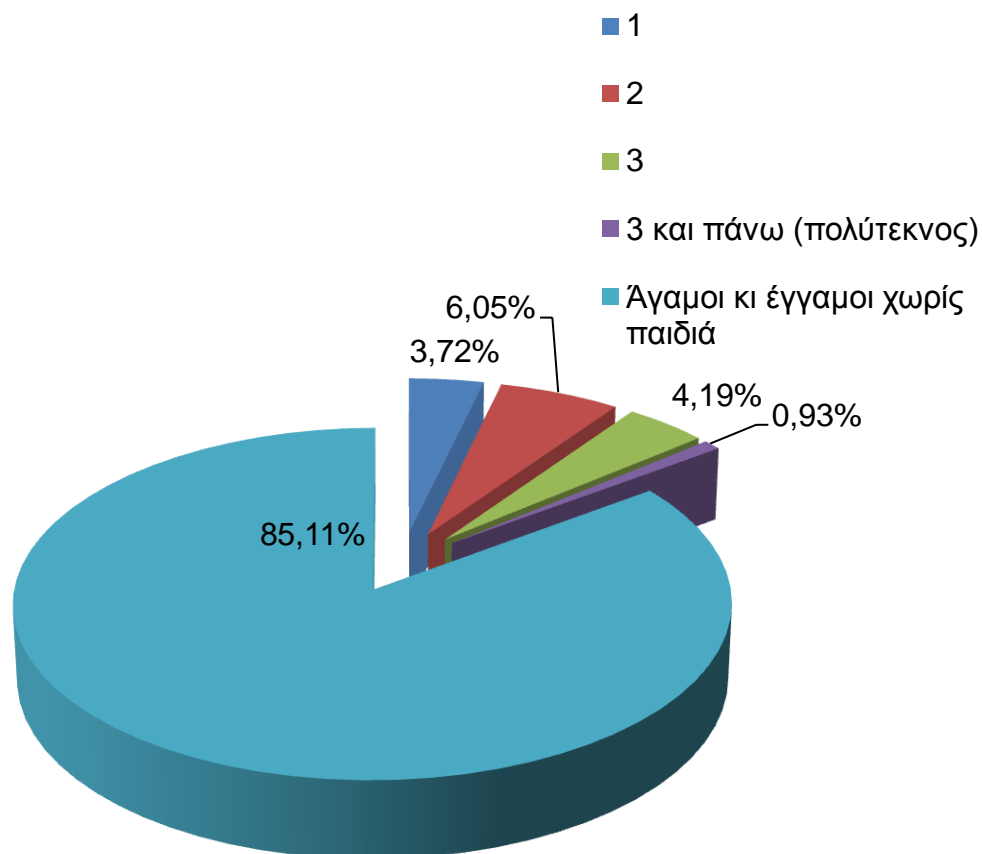


Πίνακας 4.5 Κατανομή δείγματος με βάση τον αριθμό παιδιών στο σύνολο του δείγματος

| Αριθμός παιδιών | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-------------------------|-----------|---------|
| 1 | 8 | 3,72% |
| 2 | 13 | 6,05% |
| 3 | 9 | 4,19% |
| 3 και πάνω (πολύτεκνος) | 2 | 0,93% |
| Σύνολο | 32 | 14,88% |

Διάγραμμα 4.5 Κατανομή δείγματος με βάση τον αριθμό παιδιών στο σύνολο του δείγματος

Αριθμός παιδιών



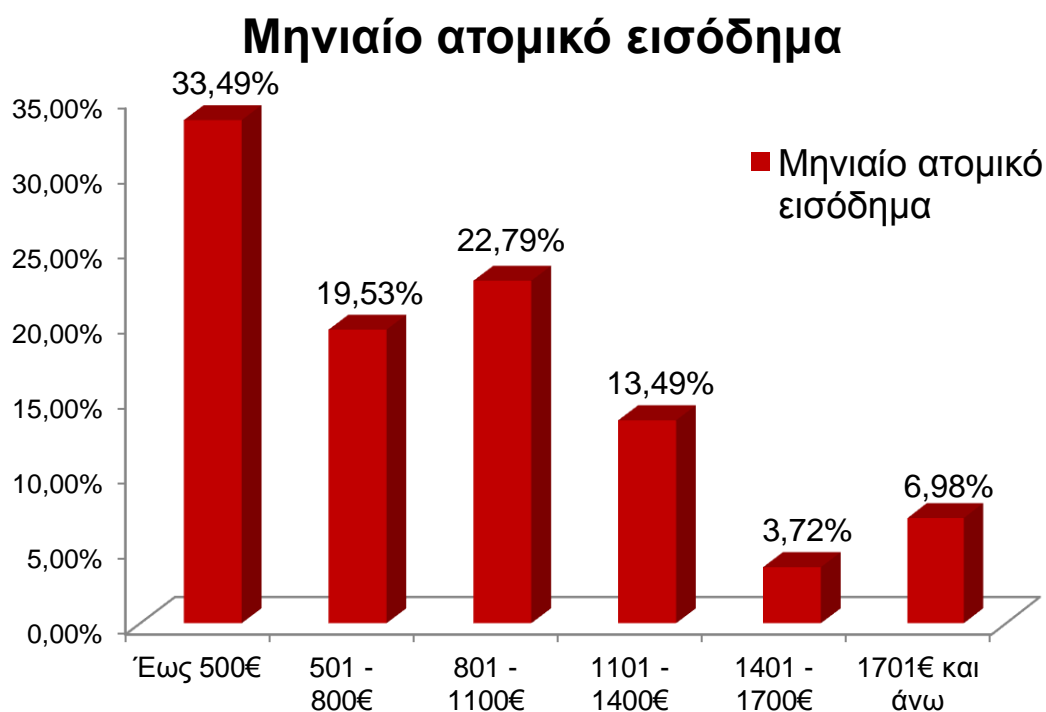
4.1.5 Μηνιαίο εισόδημα

Το 53,02% των συμμετεχόντων στην έρευνα αμείβονται με μισθούς οι οποίοι δεν ξεπερνούν τα 800€ το μήνα, ενώ αυτοί που λαμβάνουν μισθούς κάτω από 500€ αποτελούν το 33,49% του δείγματος. Ένα ποσοστό της τάξης του 22,79% λαμβάνει από 801 - 1100€ και το 13,49% κυμαίνεται μεταξύ 1101 και 1400€. Μεταξύ 1401 και 1700€ το μήνα λαμβάνει το 3,72% ενώ τέλος οι υψηλότερα αμειβόμενοι με 1701€ και άνω καταλαμβάνουν ποσοστό 6,98% και προφανώς ανήκουν στα διευθυντικά στελέχη, που όπως θα δούμε παρακάτω αποτελούν σχεδόν το 7% του δείγματος.

Πίνακας 4.6 Κατανομή δείγματος βάσει του μηνιαίου ατομικού εισοδήματος

| Μηνιαίο ατομικό εισόδημα | Συχνότητα | Ποσοστό |
|--------------------------|-----------|---------|
| Έως 500€ | 72 | 33,49% |
| 501 - 800€ | 42 | 19,53% |
| 801 - 1100€ | 49 | 22,79% |
| 1101 - 1400€ | 29 | 13,49% |
| 1401 - 1700€ | 8 | 3,72% |
| 1701€ και άνω | 15 | 6,98% |
| Σύνολο | 215 | 100,00% |

Διάγραμμα 4.6 Κατανομή δείγματος βάσει του μηνιαίου ατομικού εισοδήματος



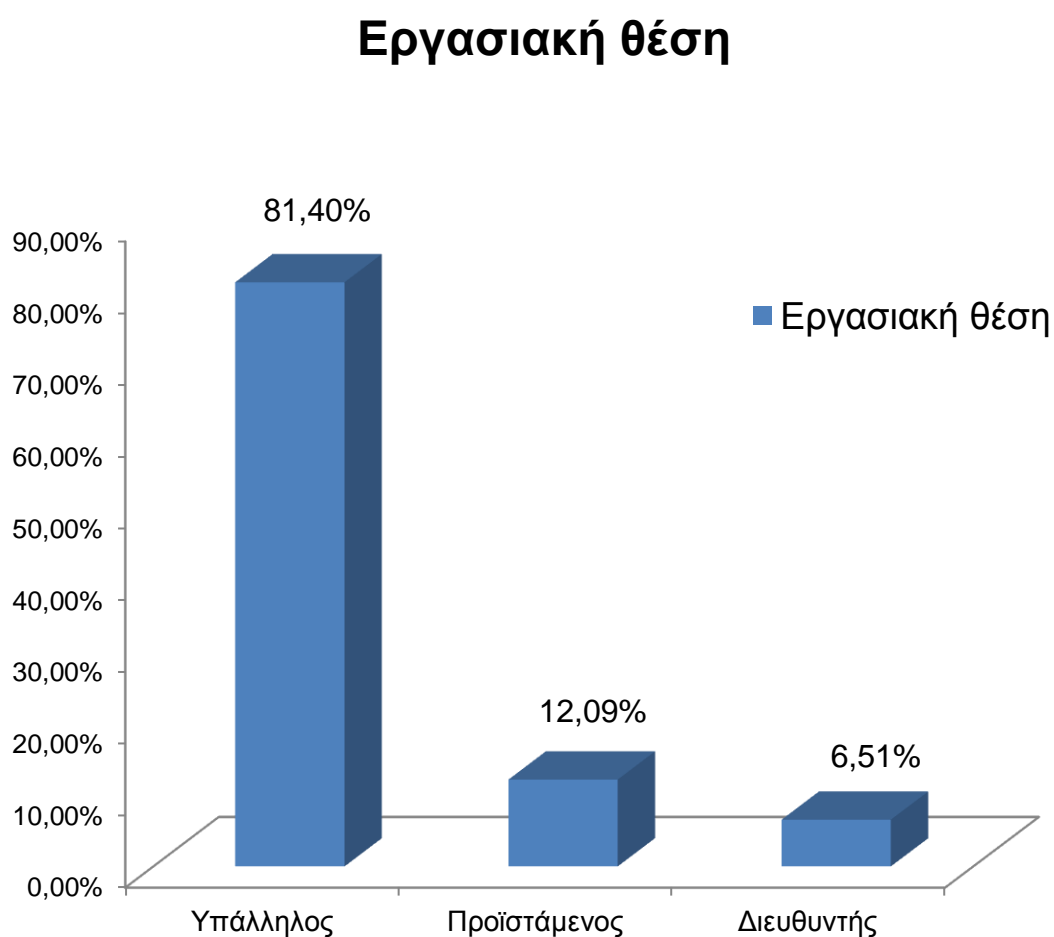
4.1.6 Εργασιακή θέση

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, σε ποσοστό 81,40% είναι υπάλληλοι στις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Ακολουθούν με ποσοστό 12,09% εργαζόμενοι οι οποίοι κατέχουν την βαθμίδα του προϊσταμένου και τέλος ένα μικρό μόλις ποσοστό της τάξης του 6,51% βρίσκονται σε διευθυντική θέση.

Πίνακας 4.7 Κατανομή δείγματος βάσει της θέσης εργασίας

| Εργασιακή θέση | Συχνότητα | Ποσοστό |
|----------------|-----------|---------|
| Υπάλληλος | 175 | 81,40% |
| Προϊστάμενος | 26 | 12,09% |
| Διευθυντής | 14 | 6,51% |
| Σύνολο | 215 | 100,00% |

Διάγραμμα 4.7 Κατανομή δείγματος βάσει της θέσης εργασίας



4.1.7 Προϋπηρεσία στην παρούσα εργασιακή θέση

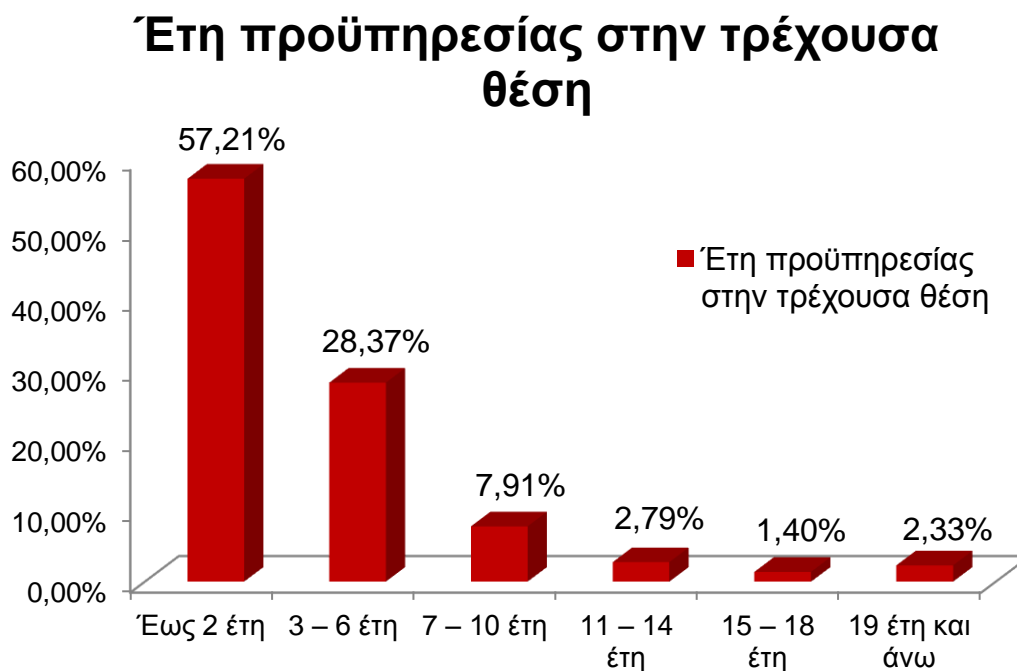
Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι νέο-προσληφθέντες στις επιχειρήσεις που εργάζονται αυτή τη στιγμή με ποσοστό 57,21%. Στη συνέχεια ακολουθούν με ποσοστό 28,37% οι εργαζόμενοι με 3 – 6 έτη

προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση. Και συνεχίζουν με φθίνουσα κατάταξη οι εργαζόμενοι με 7 – 10 έτη με ποσοστό 7,91%, 11 – 14 έτη με ποσοστό 2,79%, 15 – 18 έτη με ποσοστό 1,4% και τελευταίοι οι εργαζόμενοι με πάνω από 19 έτη και ποσοστό 2,33%.

Πίνακας 4.8 Κατανομή δείγματος βάσει των ετών προϋπηρεσίας στην παρούσα εργασιακή θέση

| Έτη προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση | Συχνότητα | Ποσοστό |
|-------------------------------------|-----------|---------|
| Έως 2 έτη | 123 | 57,21% |
| 3 – 6 έτη | 61 | 28,37% |
| 7 – 10 έτη | 17 | 7,91% |
| 11 – 14 έτη | 6 | 2,79% |
| 15 – 18 έτη | 3 | 1,40% |
| 19 έτη και άνω | 5 | 2,33% |
| Σύνολο | 215 | 100,00% |

Διάγραμμα 4.8 Κατανομή δείγματος βάσει των ετών προϋπηρεσίας στην παρούσα εργασιακή θέση



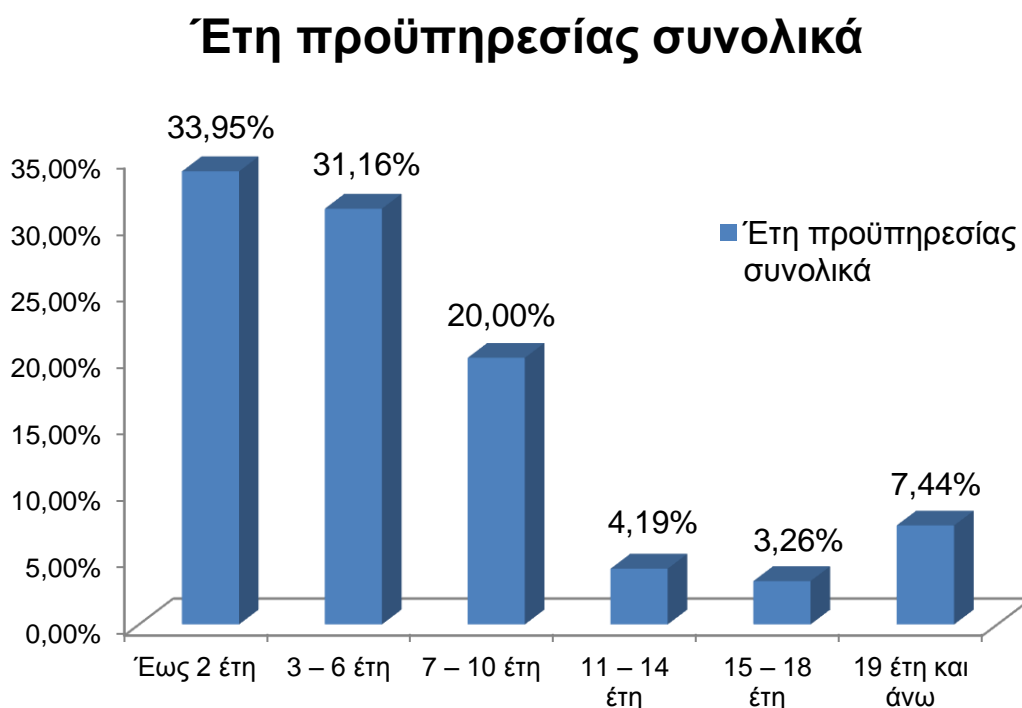
4.1.8 Συνολικά έτη προϋπηρεσίας

Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων φαίνονται στον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθούν και διαμορφώνονται ως εξής: το 33,95% του δείγματος έχει έως 2 έτη συνολικά και σχεδόν παρόμοιο ποσοστό εμφανίζεται και στα 3 – 6 έτη με ποσοστό 31,16%. Στη συνέχεια, συνολική προϋπηρεσία 7 – 10 έτη έχει το 20% του δείγματος, ενώ μόλις το 3,26% έχει συνολική προϋπηρεσία 15 – 18 έτη. Τέλος, από 19 έτη και πάνω έχει το 7,44% των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 4.9 Κατανομή δείγματος βάσει των ετών προϋπηρεσίας συνολικά

| Έτη προϋπηρεσίας συνολικά | Συχνότητα | Ποσοστό |
|---------------------------|-----------|---------|
| Έως 2 έτη | 73 | 33,95% |
| 3 – 6 έτη | 67 | 31,16% |
| 7 – 10 έτη | 43 | 20,00% |
| 11 – 14 έτη | 9 | 4,19% |
| 15 – 18 έτη | 7 | 3,26% |
| 19 έτη και άνω | 16 | 7,44% |
| Σύνολο | 215 | 100,00% |

Διάγραμμα 4.9 Κατανομή δείγματος βάσει των ετών προϋπηρεσίας συνολικά



4.1.9 Καθεστώς ιδιοκτησίας επιχείρησης

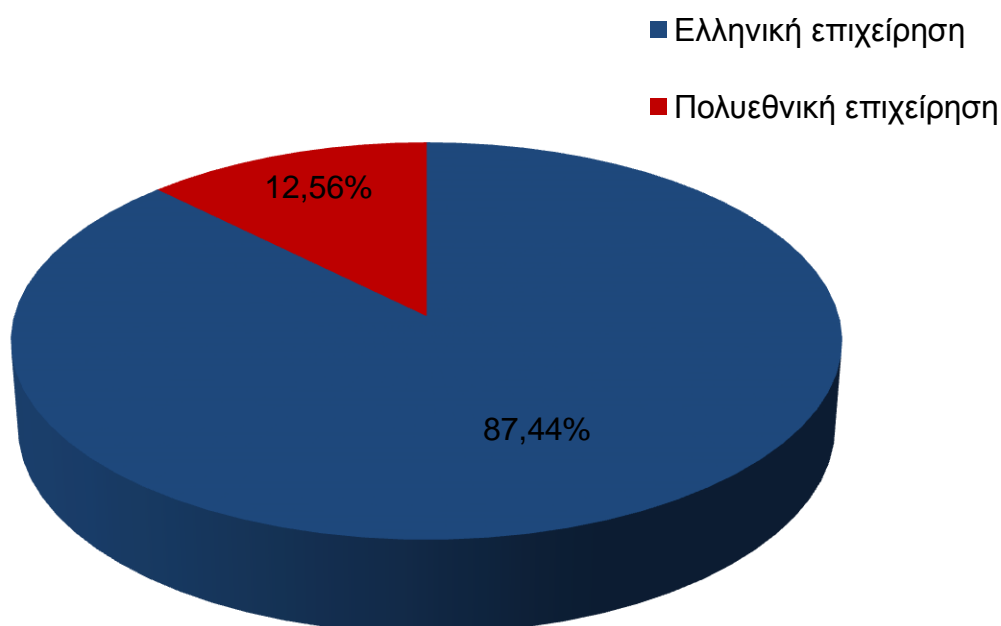
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζονται ως επί το πλείστον σε ελληνικές επιχειρήσεις σε ποσοστό 87,44% έναντι των πολυεθνικών στις οποίες εργάζεται το άλλο 12,56% του δείγματος.

Πίνακας 4.10 Κατανομή δείγματος βάσει του καθεστώτος ιδιοκτησίας της εταιρείας.

| Καθεστώς ιδιοκτησίας επιχείρησης | Συχνότητα | Ποσοστό |
|----------------------------------|-----------|---------|
| Ελληνική επιχείρηση | 188 | 87,44% |
| Πολυεθνική επιχείρηση | 27 | 12,56% |
| Σύνολο | 215 | 100,00% |

Διάγραμμα 4.10 Κατανομή δείγματος βάσει του καθεστώτος ιδιοκτησίας της εταιρείας.

Καθεστώς ιδιοκτησίας επιχείρησης



4.1.10 Ποιότητα της εργασίας

Από τον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται πως ο υπό-παράγοντας “αντίληψη για αξία της εργασίας” θεωρείται “πολύ σημαντικός” ως παράγοντας ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής για τους συμμετέχοντες στην έρευνα με μέσο όρο 4,149 και την πλειοψηφία των ερωτώμενων να τον θεωρούν ως εξαιρετικά σημαντικό σε ποσοστό 41,9%. Ο παράγοντας “πρόκληση και ενδιαφέρον” που παρουσιάζει η εργασία θεωρείται επίσης “πολύ σημαντικός” με μέσο όρο 4,153, για το 40,9% και ως “εξαιρετικά σημαντικός” για το 38,6% των ερωτώμενων. Όσον αφορά στην “επίτευξη”, θεωρείται επίσης “πολύ σημαντικός” παράγοντας για το 43,7% των συμμετεχόντων με μέσο όρο 4,037. Η “ασφάλεια και αυτονομία” θεωρείται “σημαντικός” έως “πολύ σημαντικός” παράγοντας με μέσο όρο 3,926 και την πλειοψηφία των ερωτώμενων να τον θεωρούν “πολύ σημαντικό” σε ποσοστό 44,7%. Το “φόρτο εργασίας” θεωρείται ως “σημαντικός” παράγοντας με μέσο όρο 3,307 για το 47% του δείγματος. Η “ποιότητα των εργασιακών σχέσεων” θεωρείται “πολύ σημαντικός” παράγοντας ενθάρρυνσης ενεργού συμμετοχής με μέσο όρο 4,363 και με το 50,7% των ερωτώμενων να τον θεωρεί ως εξαιρετικά σημαντικό. Τέλος, “η διεύρυνση των εργασιακών καθηκόντων” θεωρείται “σημαντικός” έως “πολύ σημαντικός” παράγοντας με την πλειοψηφία των ερωτώμενων να την αξιολογούν ως “πολύ σημαντικό” παράγοντα σε ποσοστό 40%.

Πίνακας 4.11 Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Ποιότητα εργασίας

| Ποιότητα εργασίας | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------------|
| Υπό-παράγοντας | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Επικρατούσα τιμή | % | % | % | % | % |
| | | | | Καθόλου σημαντικός | Λίγο σημαντικός | Σημαντικός | Πολύ σημαντικός | Εξαιρετικά σημαντικός |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Αντίληψη για την αξία της εργασίας | 4,149 | 0,904 | 5 | 1,4 | 3,3 | 16,3 | 37,2 | 41,9 |
| Πρόκληση / ενδιαφέρον | 4,153 | 0,814 | 4 | 0,5 | 1,9 | 18,1 | 40,9 | 38,6 |
| Επίτευξη | 4,037 | 0,841 | 4 | 0,9 | 2,3 | 20,9 | 43,7 | 32,1 |
| Ασφάλεια και αυτονομία | 3,926 | 0,882 | 4 | 0,9 | 5,1 | 21,9 | 44,7 | 27,4 |
| Φόρτο εργασίας | 3,307 | 0,911 | 3 | 3,3 | 11,2 | 47,0 | 28,8 | 9,8 |
| Ποιότητα εργασιακών σχέσεων | 4,363 | 0,748 | 5 | 0 | 1,9 | 10,7 | 36,7 | 50,7 |
| Διεύρυνση εργασιακών καθηκόντων | 3,712 | 0,928 | 4 | 0,9 | 8,8 | 29,3 | 40 | 20,9 |

4.1.11 Ανταμοιβές

Οι “ανταγωνιστικές αμοιβές” είναι “πολύ σημαντικός” παράγοντας για τους συμμετέχοντες στην έρευνα με μέσο όρο 3,847 ενώ μόλις το 7,5% των ερωτώμενων τις θεωρούν “λίγο” ή “καθόλου σημαντικό” παράγοντα ενθάρρυνσης. Οι “καλές παροχές” θεωρούνται επίσης “πολύ σημαντικός” παράγοντας ενθάρρυνσης με μέσο όρο 4,065, από το 44,2% του δείγματος. Τα “κίνητρα για υψηλότερη απόδοση” είναι “πολύ σημαντικός” έως “εξαιρετικά σημαντικός” παράγοντας με μέσο όρο 4,116, για το 38,1% και 39,1% των εργαζομένων αντίστοιχα. Αντίστοιχα και οι “δυνατότητες συμμετοχής στην εταιρική σύνθεση” φαίνεται πως είναι “σημαντικός” έως “πολύ σημαντικός” παράγοντας ενθάρρυνσης με μέσο όρο 3,386 και το 33,5% των ερωτώμενων τον χαρακτηρίζουν “πολύ σημαντικό”. Τα “βραβεία αναγνώρισης” είναι επίσης “σημαντικός” έως “πολύ σημαντικός” παράγοντας για του εργαζόμενους με

μέσο όρο 3,298 και την πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 28,8% να τον θεωρούν “σημαντικό παράγοντα”. Τέλος, η “δικαιοσύνη και η αμεροληψία των ανταμοιβών”, θεωρείται “εξαιρετικά σημαντικός” παράγοντας ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής, με μέσο όρο 4,381, από το 60% των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 4.12 Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Ανταμοιβές

| Ανταμοιβές | | | | | | | | |
|--|-------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|------------------------------|
| Υπό-παράγοντας | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Επικρατούσα τιμή | % | | % | | % |
| | | | | Καθόλου σημαντικός | Λίγο σημαντικός | Σημαντικός | Πολύ σημαντικός | Εξαιρετικά σημαντικός |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ανταγωνιστικές αμοιβές | 3,847 | 0,964 | 4 | 1,9 | 5,6 | 27,4 | 36,3 | 28,8 |
| Καλές παροχές | 4,065 | 0,827 | 4 | 0,9 | 1,9 | 20 | 44,2 | 33 |
| Κίνητρα για υψηλότερη απόδοση | 4,116 | 0,874 | 5 | 0,9 | 2,8 | 19,1 | 38,1 | 39,1 |
| Δυνατότητες συμμετοχής στην εταιρική σύνθεση | 3,386 | 1,063 | 4 | 3,7 | 18,1 | 29,3 | 33,5 | 15,4 |
| Βραβεία αναγνώρισης | 3,298 | 1,214 | 3 | 8,8 | 17,2 | 28,8 | 25,6 | 19,5 |
| Δικαιοσύνη και αμεροληψία των ανταμοιβών | 4,381 | 0,901 | 5 | 0,9 | 4,2 | 10,7 | 24,2 | 60 |

4.1.12 Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες

Η “μάθηση και η ανάπτυξη” πέρα από την τρέχουσα εργασία με μέσο όρο 3,986 θεωρείται “πολύ σημαντικός” παράγοντας από το 40% των ερωτώμενων. Οι “ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης” με μέσο όρο 4,349 θεωρούνται “πολύ σημαντικός” έως “εξαιρετικά σημαντικός” παράγοντας όπως τον αξιολογούν το 39,5% και 48% αντίστοιχα. Η “βελτίωση της απόδοσης και η ανατροφοδότηση” με μέσο όρο 3,972 θεωρούνται ως “πολύ σημαντικός παράγοντας” ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής από το

47,4% των συμμετεχόντων. Τέλος η “ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων” με μέσο όρο 4,307, αξιολογείται ως “εξαιρετικά σημαντικός” παράγοντας από το 52,1% των ερωτώμενων.

Πίνακας 4.13 Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες

| Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες | | | | | | | | |
|---|-------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|------------------------------|
| Υπό-παράγοντας | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Επικρατούσα τιμή | % | % | % | % | % |
| | | | | Καθόλου σημαντικός | Λίγο σημαντικός | Σημαντικός | Πολύ σημαντικός | Εξαιρετικά σημαντικός |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Μάθηση και ανάπτυξη πέρα από την τρέχουσα εργασία | 3,986 | 0,912 | 4 | 0,5 | 6,5 | 20 | 40 | 33 |
| Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης | 4,349 | 0,750 | 5 | 0,5 | 1,4 | 9,8 | 39,5 | 48,8 |
| Βελτίωση απόδοσης και ανατροφοδότηση | 3,972 | 0,835 | 4 | 0,9 | 3,3 | 20,9 | 47,4 | 27,4 |
| Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων | 4,307 | 0,862 | 5 | 0,5 | 3,7 | 12,6 | 31,2 | 52,1 |

4.1.13 Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

Το “φυσικό περιβάλλον” της εργασίας θεωρείται “σημαντικός” έως “πολύ σημαντικός” παράγοντας ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής με μέσο όρο 3,488 και σε ποσοστά 33,5%, και 35,8% αντίστοιχα. Τα “μέσα και ο εξοπλισμός” για την εκτέλεση της εργασίας θεωρούνται ως “πολύ σημαντικά” από το 42,8% των συμμετεχόντων και με μέσο όρο 3,958. Ο παράγοντας “επαγγελματική κατάρτιση” αξιολογείται ως “πολύ σημαντικός” με μέσο όρο 4,098 από την πλειοψηφία, 45,1% του δείγματος. Παρομοίως και ο παράγοντας “πληροφόρηση και διαδικασίες” αξιολογήθηκε ως “πολύ σημαντικός” από το 41,9% των ερωτώμενων ενώ ο μέσος όρος είναι 4,009. Η “συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων” είναι “σημαντικός έως πολύ σημαντικός” παράγοντας για την ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής και το 45,1% τη θεωρεί “πολύ σημαντική”.

Πίνακας 4.14 Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

| Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------------|
| Υπό-παράγοντας | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Επικρατούσα τιμή | % | % | % | % | % |
| | | | | Καθόλου σημαντικός | Λίγο σημαντικός | Σημαντικός | Πολύ σημαντικός | Εξαιρετικά σημαντικός |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Φυσικό περιβάλλον | 3,488 | 0,949 | 4 | 0,9 | 14,9 | 33,5 | 35,8 | 14,9 |
| Μέσα και εξοπλισμός | 3,958 | 0,831 | 4 | 0,5 | 2,8 | 25,6 | 42,8 | 28,4 |
| Επαγγελματική κατάρτιση | 4,098 | 0,804 | 4 | 0,5 | 2,3 | 18,1 | 45,1 | 34,0 |
| Πληροφόρηση και διαδικασίες | 4,009 | 0,807 | 4 | 0 | 2,3 | 25,1 | 41,9 | 30,7 |
| Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων | 3,856 | 0,826 | 4 | 0 | 5,1 | 27 | 45,1 | 22,8 |
| Προσωπική ασφάλεια | 4,140 | 0,883 | 5 | 0 | 4,7 | 19,1 | 34 | 42,3 |

4.1.14 Αξίες του οργανισμού

Η “ποιότητα της ηγεσίας” με μέσο όρο 4,130 αποτελεί “εξαιρετικά σημαντικό” παράγοντα ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής όπως δηλώνει το 41,9% των ερωτώμενων. Οι “οργανωσιακές αξίες και συμπεριφορές” είναι “πολύ σημαντικός” έως “εξαιρετικά σημαντικός” παράγοντας για τους εργαζομένους με μέσο όρο 4,074 και σε ποσοστά 44,2% και 34% αντίστοιχα. Η “φήμη του οργανισμού” αξιολογείται ως “σημαντικός” παράγοντας με μέσο όρο 3,405 από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 36,7%. Ομοίως και ο “καταμερισμός κινδύνων” με μέσο όρο 3,460, θεωρείται “σημαντικός” έως “πολύ σημαντικός” παράγοντας ενθάρρυνσης από το 38,1% και 32,6% αντίστοιχα. Η “αναγνώριση” είναι για τους συμμετέχοντες “πολύ σημαντική”, με μέσο όρο 3,981, όπως δηλώνει και το 45,1%. Τέλος, η “επικοινωνία” είναι για τους συμμετέχοντες “εξαιρετικά σημαντική”, με μέσο όρο 4,405 σε ποσοστό 50,2%.

Πίνακας 4.15 Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Αξίες του οργανισμού

| Αξίες του οργανισμού που αποτελούν πηγή έμπνευσης | | | | | | | | |
|---|------------|-----------------|------------------|--------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------------|
| Υπό-παράγοντας | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Επικρατούσα τιμή | % | % | % | % | % |
| | | | | Καθόλου σημαντικός | Λίγο σημαντικός | Σημαντικός | Πολύ σημαντικός | Εξαιρετικά σημαντικός |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ποιότητα της Ηγεσίας | 4,130 | 0,906 | 5 | 0,50 | 5,1 | 17,2 | 35,3 | 41,9 |
| Οργανωσιακές αξίες και συμπεριφορές | 4,074 | 0,832 | 4 | 0 | 4,7 | 17,2 | 44,2 | 34 |
| Φήμη του οργανισμού | 3,405 | 1,020 | 3 | 3,3 | 14,4 | 36,7 | 29,8 | 15,8 |
| Καταμερισμός κινδύνων | 3,460 | 0,953 | 3 | 1,9 | 12,6 | 38,1 | 32,6 | 14,9 |
| Αναγνώριση | 3,981 | 0,812 | 4 | 0 | 3,7 | 22,8 | 45,1 | 28,4 |
| Επικοινωνία | 4,405 | 0,668 | 5 | 0 | 0,5 | 8,8 | 40,5 | 50,2 |

4.1.15 Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής

Όσον αφορά τους παράγοντες που σχετίζονται με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, το υποστηρικτικό περιβάλλον θεωρείται πολύ σημαντικό ως εξαιρετικά σημαντικό, με μέσο όρο 4,060 με το 38,6% των συμμετεχόντων να το θεωρεί εξαιρετικά σημαντικό. Η αναγνώριση των αναγκών του κύκλου ζωής και η ευελιξία με μέσο όρο 4,037, αξιολογούνται από το 40% των ερωτώμενων ως πολύ σημαντικός παράγοντας. Ο παράγοντας ασφάλεια εισοδήματος, είναι πολύ σημαντικός έως εξαιρετικά σημαντικός κατά μέσο όρο 4,288 για το 40% και 46,5% των εργαζομένων αντίστοιχα. Και τελικά το κοινωνικό περιβάλλον αξιολογείται ως πολύ σημαντικός παράγοντας ενθάρρυνσης για τους εργαζομένους με μέσο όρο 3,930 από το 47% των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Πίνακας 4.16 Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Ισορροπία εργασιακής / προσωπικής ζωής

| Ισορροπία εργασιακής / προσωπικής ζωής | | | | | | | | |
|---|-------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|------------------------|------------------------------|
| Υπό-παράγοντας | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Επικρατούσα τιμή | % | % | % | % | % |
| | | | | Καθόλου σημαντικός | Λίγο σημαντικός | Σημαντικός | Πολύ σημαντικός | Εξαιρετικά σημαντικός |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Υποστηρικτικό περιβάλλον | 4,060 | 0,895 | 5 | 0 | 4,7 | 23,3 | 33,5 | 38,6 |
| Αναγνώριση των αναγκών του κύκλου ζωής / ευελιξία | 4,037 | 0,878 | 4 | 0,9 | 3,3 | 21,4 | 40 | 34,4 |
| Ασφάλεια εισοδήματος | 4,288 | 0,813 | 5 | 0,9 | 2,3 | 10,2 | 40 | 46,5 |
| Κοινωνικό περιβάλλον | 3,930 | 0,846 | 4 | 0,5 | 5,1 | 21,4 | 47 | 26 |

4.1.16 Ενεργός συμμετοχή

Το 48,8% των εργαζομένων δηλώνει ότι “συμφωνεί” με την πρόταση “είμαι πρόθυμος να καταβάλω περισσότερες προσπάθειες από ότι κανονικά αναμένεται από εμένα ώστε να συμβάλω στην επιτυχία του οργανισμού όπου εργάζομαι” ενώ το 30,7% δηλώνουν ότι “συμφωνούν απόλυτα”. Το 69,3% των εργαζομένων δήλωσαν ότι δεν θα απέφευγαν την “ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και ευθυνών που σχετίζονται με τη δουλειά τους” ενώ μόλις το 12,1% είπαν ότι θα το έπρατταν. Επιπρόσθετα, το 68,4% των εργαζομένων δείχνουν πρόθυμοι να εργαστούν “παραπάνω προκειμένου να ολοκληρώσουν κάποια πράγματα στη δουλειά τους ακόμα κι αν δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο” ενώ το ποσοστό των ατόμων με αντίθετη άποψη φτάνει μόλις το 11,6%. Στην πρόταση “όταν υπάρχει φόρτο εργασίας φεύγω από το σπίτι μου νωρίτερα προκειμένου να αναλάβω τα καθήκοντα μου στην επιχείρηση στην οποία εργάζομαι όσο το δυνατόν πιο νωρίς” δήλωσαν συμφωνία το 33,5% και απόλυτη συμφωνία το 20,5%, ενώ ουδέτερο εμφανίζεται το 28,8% των συμμετεχόντων. Για το 89,8% των εργαζομένων, η “εκπλήρωση των απαιτήσεων που προκύπτουν από τη δουλειά τους” είναι σημαντικός παράγοντας, όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί. Το 80,5% των εργαζομένων δήλωσαν πως είναι τελειομανείς στη δουλειά τους, ενώ μόλις το

15,3% είναι αδιάφοροι ως προς αυτό. Το 21% των εργαζομένων δήλωσε πως “αρκετά συχνά θα προτιμούσαν να παρέμεναν στο σπίτι τους, παρά να πάνε στην εργασία τους”, το 29,8% δήλωσαν ουδετερότητα ως προς την συμφωνία και το υπόλοιπο 49,3% δήλωσαν πως διαφωνούν. Τέλος, μόλις στο 16,7% των εργαζομένων αρέσει να περνά τον περισσότερο χρόνο του στο χώρο εργασίας, σε αντίθεση με το 51,1% που διαφωνεί με αυτό και το 32,1% που δηλώνει ουδετερότητα.

Σε γενικές γραμμές, από τον συνολικό μέσο όρο ($\bar{x}= 3,696$) των απαντήσεων μπορούμε να υποστηρίξουμε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα συμμετέχουν ενεργά στην παρούσα εργασία τους.

Πίνακας 4.17 Ανάλυση αποτελεσμάτων του παράγοντα Ενεργός συμμετοχή

| Μέτρηση ενεργού συμμετοχής | | | | | | | | |
|---|------------|-----------------|------------------|-----------------|---------|-----------|---------|-----------------|
| Υπό-παράγοντας | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση | Επικρατούσα τιμή | % | % | % | % | % |
| | | | | Διαφωνώ απόλυτα | Διαφωνώ | Ουδέτερος | Συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Είμαι πρόθυμος να καταβάλω περισσότερες προσπάθειες από ότι κανονικά αναμένεται από εμένα ώστε να συμβάλω στην επιτυχία του οργανισμού όπου εργάζομαι | 4,051 | 0,831 | 4 | 1,4 | 2,3 | 16,7 | 48,8 | 30,7 |
| Θα απέφευγα την ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και ευθυνών που σχετίζονται με τη δουλειά μου | 3,814 | 1,008 | 4 | 26,5 | 42,8 | 18,6 | 9,8 | 2,3 |
| Μπορώ να εργαστώ παραπάνω προκειμένου να ολοκληρώσω κάποια πράγματα στη δουλειά μου ακόμα κι αν δεν έχω τον απαραίτητο χρόνο | 3,781 | 0,999 | 4 | 2,8 | 8,8 | 20 | 44,2 | 24,2 |
| Όταν υπάρχει φόρτο εργασίας φεύγω από το σπίτι μου νωρίτερα προκειμένου να αναλάβω τα καθήκοντα μου στην επιχείρηση στην οποία εργάζομαι όσο το δυνατόν πιο νωρίς | 3,521 | 1,099 | 4 | 5,1 | 12,1 | 28,8 | 33,5 | 20,5 |
| Είναι σημαντικός παράγοντας για εμένα η εκπλήρωση των απαιτήσεων που προκύπτουν από τη δουλειά μου | 4,219 | 0,671 | 4 | 0 | 1,9 | 8,4 | 55,8 | 34 |
| Είμαι τελειομανής στη δουλειά μου | 4,209 | 0,851 | 5 | 0 | 4,2 | 15,3 | 35,8 | 44,7 |
| Αρκετά συχνά θα προτιμούσα να παρέμεινα στο σπίτι μου, παρά να πάω στην εργασία μου | 3,409 | 1,052 | 4 | 15,8 | 33,5 | 29,8 | 17,7 | 3,3 |
| Μου αρέσει να περνάω τον περισσότερο χρόνο μου στο χώρο εργασίας | 2,563 | 1,076 | 2 | 15,8 | 35,3 | 32,1 | 10,2 | 6,5 |

4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία εκτιμά την εσωτερική συνέπεια των στοιχείων ενός ερωτηματολογίου, δηλαδή αν τα στοιχεία έχουν την τάση να καταμετρούν το ίδιο πράγμα. Η αξιοπιστία σαν όρος προσδιορίζει τον βαθμό κατά τον οποίο τα αποτελέσματα που αποκομίζονται από μια έρευνα παραμένουν τα ίδια, αν η έρευνα γίνει και για δεύτερη φορά. Εν πολλοίς μια μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη αν έχει μικρή ή ακόμα και μηδενική μεταβλητότητα, αν επαναλαμβάνεται κάτω από παρόμοιες συνθήκες (Raftopoulos & Theodosopoulou, 2002).

Εναλλακτικά, η αξιοπιστία είναι ο συσχετισμός μιας μεταβλητής, ενός παράγοντα ή ενός μοντέλου με κάτι υποθετικό που μετρά αληθινά αυτό που επιθυμείται να μετρηθεί (Cronbach, 1951). Δεδομένου ότι το αληθινό μοντέλο δεν είναι διαθέσιμο, η αξιοπιστία υπολογίζεται από τον υψηλό συσχετισμό μεταξύ δυο μεταβλητών μέσω διάφορων δεικτών αξιοπιστίας. Όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας είναι μορφές συντελεστών συσχετισμού αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικές έννοιες της αξιοπιστίας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν περισσότερο του ενός σε μια έρευνα. Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha είναι ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος από το σύνολο των δεικτών αξιοπιστίας. Ο δείκτης αυτός μπορεί να ερμηνευτεί σαν ο μέσος όρος όλων των πιθανών τιμών της αξιοπιστίας διχοτόμησης για το ερωτηματολόγιο και για αυτό προτιμάται, αφού δεν εξαρτάται από την διάταξη των στοιχείων. Ο δείκτης Cronbach alpha λαμβάνει τιμές από το 0 έως το 1.

Επαρκή συνάφεια και επομένως καλή αξιοπιστία έχουμε όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από 0,7, ενώ χαμηλή αξιοπιστία έχουμε στην περίπτωση που ο δείκτης είναι μικρότερος από 0,7. Ο συντελεστής Cronbach's alpha μετρά τη συνέπεια του εξαγόμενου παράγοντα / κλίμακας (scale), εκφράζοντας το μέγεθος της πραγματικής τιμής που περιγράφεται από τις επιμέρους ερωτήσεις (items). Παρά το γεγονός ότι το γενικά αποδεκτό κάτω όριο του συντελεστή Cronbach's alpha είναι το 0,70, στη διερευνητική ανάλυση παραγόντων μπορεί να γίνει αποδεκτό το 0,60 (Hair et al., 1998: 118).

Ο δείκτης alpha του Cronbach μπορεί να γραφτεί σαν μια συνάρτηση του αριθμού των ερωτήσεων και της μέσης αυτοσυσχέτισης ανάμεσα στις ερωτήσεις.

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

όπου N : ο αριθμός των ερωτήσεων

r : η μέση αυτοσυσχέτιση

Όπως φαίνεται και από τον τύπο, εάν αυξηθούν οι ερωτήσεις που εξετάζουν το παράγοντα, θα αυξηθεί και ο Cronbach's alpha. Αντίστοιχα, εάν η εσωτερική αυτοσυσχέτιση είναι μικρή, τότε θα μειωθεί και η τιμή του δείκτη σαν επακόλουθο. Αυτό το γεγονός εξηγείται και διαισθητικά αφού εάν η εσωτερική αυτοσυσχέτιση είναι υψηλή, τότε λογικά όλα τα χαρακτηριστικά θα μετρούν τον ίδιο παράγοντα.

Νωρίτερα είπαμε πως κάθε κύριος παράγοντας που εξετάζεται ως κίνητρο ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής στην εργασία αποτελείται από μια σειρά υπό-παραγόντων. Σε αυτό το σημείο, θα εξετάσουμε την αξιοπιστία των υπό-παραγόντων ως υποσύνολο του κύριου παράγοντα. Θα υπολογίσουμε δηλαδή τον αριθμό alpha του Cronbach για κάθε δέσμη υπό-παραγόντων.

Στο SPSS ακολουθήθηκε η πορεία : Analyze → Scale → Reliability Analysis.

4.2.1 Ποιότητα της εργασίας

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο Cronbach's alpha για τους εξής υπό-παραγόντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Ποιότητα της εργασίας” :

1. Αντίληψη για την αξία της εργασίας
2. Πρόκληση / ενδιαφέρον
3. Επίτευξη
4. Ασφάλεια και αυτονομία
5. Φόρτο εργασίας
6. Ποιότητα εργασιακών σχέσεων
7. Διεύρυνση εργασιακών καθηκόντων

Πίνακας 4.18 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Ποιότητα εργασίας

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Ποιότητα εργασίας” | |
|---|------------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός υπό-παραγόντων |
| ,764 | 7 |

Η αξιοπιστία και η συνάφεια των υπό-παραγόντων είναι καλή για τον κύριο παράγοντα “Ποιότητα της εργασίας” αφού ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) είναι $\alpha=0,764 > 0,7$.

4.2.2 Ανταμοιβές

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο Cronbach's alpha για τους εξής υπό-παράγοντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Ανταμοιβές” :

1. Ανταγωνιστικές αμοιβές
2. Καλές παροχές
3. Κίνητρα για υψηλότερη απόδοση
4. Δυνατότητες συμμετοχής
5. Βραβεία αναγνώρισης
6. Δικαιοσύνη και αμεροληψία των ανταμοιβών

Πίνακας 4.19 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Ανταμοιβές

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Ανταμοιβές” | |
|--------------------------------------|------------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός υπό-παραγόντων |
| ,572 | 6 |

Παρατηρούμε πως για το σύνολο των υπό-παραγόντων του κυρίου παράγοντα “Ανταμοιβές” ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's alpha) είναι $\alpha=0,572 < 0,7$. Η τιμή που λαμβάνει ο δείκτης αξιοπιστίας είναι μικρότερη από το κοινώς αποδεκτό 0,7, οπότε θα προχωρήσουμε σε εκ νέου υπολογισμό του δείκτη alpha, αυτή τη φορά εξετάζοντας πως αυτό τροποποιείται εάν αφαιρέσουμε κάποιον ή κάποιους υπό-παράγοντες. Με αυτό τον τρόπο προκύπτει ο παρακάτω πίνακας, ο οποίος μας δίνει τις τιμές που λαμβάνει ο δείκτης αξιοπιστίας, αν εξαιρεθεί κάποιος ή κάποιοι υπό παράγοντες.

Πίνακας 4.20 Μεταβολή του δείκτη αξιοπιστίας για τον παράγοντα Ανταμοιβές αν εξαιρεθεί υπό-παράγοντας

| Μεταβολή του δείκτη αξιοπιστίας για “Ανταμοιβές” αν εξαιρεθεί υπό-παράγοντας | |
|--|--|
| Υπό-παράγοντας | Cronbach's Alpha αν εξαιρεθεί ο υπό-παράγοντας |
| Ανταγωνιστικές αμοιβές | ,594 |
| Καλές παροχές | ,505 |
| Κίνητρα για υψηλότερη απόδοση | ,482 |
| Δυνατότητες συμμετοχής | ,521 |
| Βραβεία αναγνώρισης | ,543 |
| Δικαιοσύνη και αμεροληψία των ανταμοιβών | ,510 |

Παρατηρούμε πως αν αφαιρέσουμε τον υπό-παράγοντα “Ανταγωνιστικές αμοιβές” ο δείκτης αξιοπιστίας πλέον λαμβάνει τιμή $\alpha=0,594$. Η τιμή του δείκτη αξιοπιστίας συνεχίζει να παραμένει κάτω από το κοινώς αποδεκτό όριο 0,7 , αλλά τείνει στο 0,6. Όπως είπαμε και παραπάνω, στη διερευνητική ανάλυση παραγόντων μπορεί να γίνει αποδεκτό το όριο 0,60 (Hair et al., 1998: 118). Συνεπώς, θα εξαιρέσουμε τον υπό-παράγοντα “Ανταγωνιστικές αμοιβές” και θα θεωρήσουμε ότι υπάρχει αξιοπιστία και συνάφεια των πέντε -πλέον- υπό-παραγόντων για τον κύριο παράγοντα “Ανταμοιβές”.

Ο πίνακας ανάλυσης αξιοπιστίας τροποποιείται συνεπώς ως εξής:

Πίνακας 4.21 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Ανταμοιβές μετά την εξαίρεση

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Ανταμοιβές” | |
|--------------------------------------|------------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός υπό-παραγόντων |
| ,594 | 5 |

4.2.3 Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες

Ακολουθώντας για τον κύριο παράγοντα “Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες”, παρουσιάζεται ο Cronbach’s alpha στον πίνακα που ακολουθεί για τους εξής υπό-παράγοντες:

1. Μάθηση και ανάπτυξη πέρα από την τρέχουσα εργασία
2. Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης
3. Βελτίωση απόδοσης και ανατροφοδότηση
4. Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων

Πίνακας 4.21 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Μελλοντική ανάπτυξη/ ευκαιρίες

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες” | |
|---|------------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός υπό-παραγόντων |
| ,782 | 4 |

Παρατηρούμε ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια για τους υπό-παράγοντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες” μιας και ο δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές $\alpha=0,782 > 0,7$.

4.2.4 Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

Στην συνέχεια στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο Cronbach’s alpha για τους εξής υπό-παράγοντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας” :

1. Φυσικό περιβάλλον
2. Μέσα και εξοπλισμός
3. Επαγγελματική κατάρτιση
4. Πληροφόρηση και διαδικασίες
5. Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων
6. Προσωπική ασφάλεια

Πίνακας 4.22 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας” | |
|---|------------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός υπό-παραγόντων |
| ,739 | 6 |

Παρατηρούμε ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια για τους υπό-παράγοντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας” μιας και ο δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές $\alpha=0,739 > 0,7$.

4.2.5 Αξίες του οργανισμού

Στην συνέχεια στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο Cronbach's alpha για τους εξής υπό-παράγοντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Αξίες του οργανισμού” :

1. Ποιότητα της Ηγεσίας
2. Οργανωσιακές αξίες και συμπεριφορές
3. Φήμη του οργανισμού
4. Καταμερισμός κινδύνων
5. Αναγνώριση
6. Επικοινωνία

Πίνακας 4.23 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Αξίες του οργανισμού

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Αξίες του οργανισμού” | |
|--|------------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός υπό-παραγόντων |
| ,709 | 6 |

Παρατηρούμε ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια για τους υπό-παράγοντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Αξίες του οργανισμού” αφού ο δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές $\alpha=0,709 > 0,7$.

4.2.6 Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής

Στην συνέχεια στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο Cronbach's alpha για τους εξής υπό-παράγοντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής” :

1. Υποστηρικτικό περιβάλλον
2. Αναγνώριση των αναγκών του κύκλου ζωής / ευελιξία
3. Ασφάλεια εισοδήματος
4. Κοινωνικό περιβάλλον

Πίνακας 4.24 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής” | |
|---|------------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός υπό-παραγόντων |
| ,715 | 4 |

Παρατηρούμε ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια για τους υπό-παραγόντες που συνθέτουν τον κύριο παράγοντα “Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής” αφού ο δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές $\alpha=0,715 > 0,7$.

4.2.7 Ενεργός συμμετοχή

Τέλος, στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται ο Cronbach's alpha για το υποσύνολο των παρακάτω προτάσεων που συνθέτουν την εξηρημένη μεταβλητή “Ενεργός συμμετοχή” :

1. Είμαι πρόθυμος να καταβάλω περισσότερες προσπάθειες από ότι κανονικά αναμένεται από εμένα ώστε να συμβάλω στην επιτυχία του οργανισμού όπου εργάζομαι
2. Θα απέφευγα την ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και ευθυνών που σχετίζονται με τη δουλειά μου
3. Μπορώ να εργαστώ παραπάνω προκειμένου να ολοκληρώσω κάποια πράγματα στη δουλειά μου ακόμα κι αν δεν έχω τον απαραίτητο χρόνο
4. Όταν υπάρχει φόρτο εργασίας φεύγω από το σπίτι μου νωρίτερα προκειμένου να αναλάβω τα καθήκοντα μου στην επιχείρηση στην οποία εργάζομαι όσο το δυνατόν πιο νωρίς
5. Είναι σημαντικός παράγοντας για εμένα η εκπλήρωση των απαιτήσεων που προκύπτουν από τη δουλειά μου
6. Είμαι τελειομανής στη δουλειά μου
7. Αρκετά συχνά θα προτιμούσα να παρέμενα στο σπίτι μου, παρά να πάω στην εργασία μου
8. Μου αρέσει να περνάω τον περισσότερο χρόνο μου στο χώρο εργασίας

Πίνακας 4.25 Ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα Ενεργός συμμετοχή

| Ανάλυση αξιοπιστίας για “Ενεργό συμμετοχή” | |
|--|-------------------|
| Cronbach's Alpha | Αριθμός προτάσεων |
| ,717 | 8 |

Παρατηρούμε ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφεια για τις προτάσεις που συνθέτουν που συνθέτουν την εξηρημένη μεταβλητή “Ενεργός συμμετοχή” αφού ο δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές $a=0,717 > 0,7$.

Εν τέλει, αφού για το σύνολο των κυρίων παραγόντων ο δείκτης αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερος του ορίου 0,7 - με εξαίρεση τον κύριο παράγοντα “Ανταμοιβές” όπου θα δεχθούμε το 0,6 ως όριο – θα συνεχίσουμε με την άθροιση των υπό-παραγόντων που αντιστοιχούν σε κάθε κύριο παράγοντα ώστε να λάβουμε την μέση τιμή για τον κύριο παράγοντα πλέον.

Η πορεία που ακολουθήθηκε στο SPSS είναι :

Transform → Compute Variable.

Από αυτή τη διαδικασία προέκυψαν οι μεταβλητές του Πίνακα 3.26:

Πίνακας 4.26 Κύριοι παράγοντες και νέες μεταβλητές

| Κύριος παράγοντας | Νέα μεταβλητή |
|---|---------------|
| Ποιότητα εργασίας | Quality |
| Ανταμοιβές | Rewards |
| Μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες | Opportunities |
| Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας | Environment |
| Αξίες του οργανισμού | Values |
| Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής | Balance |
| Ενεργός συμμετοχή | ActPart |

Αυτό θα μας επιτρέψει να συνεχίσουμε την με τις αναλύσεις επαγωγικής στατιστικής προκειμένου να διερευνήσουμε τις ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύξαμε στην ενότητα που περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας.

4.3 Μοντέλο συσχετίσεων

4.3.1 Γραμμική συσχέτιση – συντελεστής Pearson

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στην γραμμική συσχέτιση μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών. Η γραμμικής φύσεως σχέση που συνδέει τις μεταβλητές μεταξύ τους περιγράφεται από τον συντελεστή συσχέτισης. Οι τιμές που λαμβάνει ο συντελεστής συσχέτισης κυμαίνονται από -1 έως +1. Όταν ο συντελεστής συσχέτισης δυο μεταβλητών λαμβάνει αρνητικές τιμές σημαίνει ότι υπάρχει αρνητική γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά, οι μεγαλύτερες τιμές της μιας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μικρότερες τιμές της άλλης μεταβλητής. Αντίθετα, όταν ο συντελεστής συσχέτισης λαμβάνει θετικές τιμές, σημαίνει ότι υπάρχει θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, δηλαδή οι μεγαλύτερες τιμές της μιας μεταβλητής τείνουν να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της δεύτερης μεταβλητής. Όταν ο συντελεστής συσχέτισης λαμβάνει τιμές πλησίον του μηδενός, αυτό αποτελεί ένδειξη απουσίας στατιστικώς σημαντικής γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όσο πιο μεγάλες είναι οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης κατά απόλυτη τιμή, τόσο ισχυρότερη είναι η γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Οι πιο γνωστοί συντελεστές γραμμικής συσχέτισης είναι αυτοί του Pearson, του Spearman και του Kendall, με τον συντελεστή του Pearson να χρησιμοποιείται πιο συχνά. Στην περίπτωση διερεύνησης της ύπαρξης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δυο μεταβλητών χρησιμοποιούνται η μηδενική και η εναλλακτική υπόθεση, οι οποίες διαμορφώνονται ως εξής:

H0: $\rho=0$, δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών

H1: $\rho\neq 0$, υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Προκειμένου να διερευνήσουμε την ύπαρξη γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών, θα χρησιμοποιήσουμε τον συντελεστή συσχέτισης του Pearson (Καλαματιανού, 2003).

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στο SPSS είναι :

Analyze → Correlate → Bivariate.

Στη συνέχεια, παρατίθεται ο πίνακας συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου (φύλο, ηλικία, συνολική προϋπηρεσία και εισόδημα), των κυρίων παραγόντων του μοντέλου (“ανταμοιβές”, “ποιότητα της εργασίας”, “ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής”, “αξίες του οργανισμού ως πηγή έμπνευσης”, “ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον” και “ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη”) καθώς και με την εξαρτημένη μεταβλητή “ενεργός συμμετοχή”. Οι μεταβλητές ελέγχου επιλέχθηκαν έχοντας σχετικά καλή κατανομή και επειδή θεωρούνται σημαντικές σε κοινωνικό και εργασιακό επίπεδο.

Πίνακας 4.27 Συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών ελέγχου (φύλο, ηλικία, συνολική προϋπηρεσία & εισόδημα) και κυρίων παραγόντων (ανταμοιβές, ποιότητα της εργασίας, ισορροπία εργασ/προσωπικής ζωής, περιβάλλον εργασίας, μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες και αξίες του οργανισμού)

| Συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών ελέγχου και κυρίων παραγόντων | | | | | | | |
|---|---------------------|------------|-----------------------|--|---------------------|-----------------------------------|----------------------|
| | | Ανταμοιβές | Ποιότητα της εργασίας | Ισορροπία εργασιακής / προσωπικής ζωής | Περιβάλλον εργασίας | Μελλοντική ανάπτυξη και ευκαιρίες | Αξίες του οργανισμού |
| Φύλο | Pearson Correlation | ,081 | ,141* | ,213** | ,104 | ,211** | ,061 |
| | Sig. (2-tailed) | ,239 | ,039 | ,002 | ,129 | ,002 | ,372 |
| | N | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 |
| Ηλικία | Pearson Correlation | -,013 | ,052 | ,092 | ,087 | -,016 | ,138* |
| | Sig. (2-tailed) | ,845 | ,448 | ,177 | ,203 | ,815 | ,044 |
| | N | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 |
| Συνολική προϋπηρεσία | Pearson Correlation | ,028 | ,112 | ,134* | ,154* | ,021 | ,122 |
| | Sig. (2-tailed) | ,688 | ,101 | ,049 | ,024 | ,757 | ,075 |
| | N | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 |
| Εισόδημα | Pearson Correlation | ,078 | ,166* | ,061 | ,114 | ,092 | ,089 |
| | Sig. (2-tailed) | ,254 | ,015 | ,375 | ,095 | ,177 | ,194 |
| | N | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 | 215 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Φύλο

Σύμφωνα με τον πίνακα των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου και των κυρίων παραγόντων, παρατηρείται πως το φύλο έχει θετική συσχέτιση με την ποιότητα της εργασίας ($r=0,141$, $p<0,05$) που σημαίνει πως οι γυναίκες κινητοποιούνται περισσότερο από τους άντρες από αυτόν τον παράγοντα προκειμένου να συμμετάσχουν ενεργά στην εργασία τους. Το φύλο έχει επίσης ικανοποιητική θετική συσχέτιση με την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής ($r=0,213$, $p<0,01$), που σημαίνει πως οι γυναίκες κινητοποιούνται περισσότερο από τους άνδρες από αυτόν τον παράγοντα προκειμένου να αυξήσουν την ενεργό τους συμμετοχή. Τέλος, το φύλο εμφανίζει ικανοποιητική θετική συσχέτιση με τον παράγοντα μελλοντική ανάπτυξη και ευκαιρίες ($r=0,211$, $p<0,01$), πράγμα που υποδηλώνει πως οι γυναίκες, κινητοποιούνται περισσότερο για ενεργό συμμετοχή στην εργασία τους όταν διακρίνουν πως υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης.

Ηλικία

Η ηλικία συσχετίζεται ενεργά μόνο με τον ανεξάρτητο παράγοντα αξίες του οργανισμού ($r=0,138$, $p<0,05$) που σημαίνει ότι όσο πιο μεγάλοι ηλικιακά είναι οι εργαζόμενοι, τόσο πιο κινητοποιημένοι εμφανίζονται από τις αξίες του οργανισμού στον οποίο εργάζονται προκειμένου να συμμετάσχουν πιο ενεργά.

Συνολική προϋπηρεσία

Η μεταβλητή συνολική προϋπηρεσία συσχετίζεται θετικά με τον κύριο παράγοντα ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής ($r=0,134$, $p<0,05$), αλλά, και με τον παράγοντα ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας ($r=0,154$, $p<0,05$). Αυτό σημαίνει πως όσο περισσότερα έτη προϋπηρεσίας έχει ένας εργαζόμενος τόσο πιο κινητοποιημένος είναι για ενεργό συμμετοχή από την ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής του ζωής αλλά και από το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον.

Εισόδημα

Το εισόδημα παρουσιάζει θετική συσχέτιση μόνο με τον παράγοντα ποιότητα της εργασίας ($r=0,166$, $p<0,05$) και ερμηνεύεται πως όσο πιο υψηλά αμειβόμενος είναι ο εργαζόμενος, τόσο πιθανότερο είναι η ποιότητα της εργασίας του να αποτελεί κίνητρο για αυτόν ώστε να συμμετέχει ενεργά σε αυτήν.

Πίνακας 4.28 Συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών ελέγχου (φύλο, ηλικία, συνολική προϋπηρεσία & εισόδημα) εξηρημένης μεταβλητής (ενεργός συμμετοχή).

| Συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών ελέγχου και ενεργού συμμετοχής | | |
|--|---------------------|-------------------|
| | | Ενεργός συμμετοχή |
| Φύλο | Pearson Correlation | -,010 |
| | Sig. (2-tailed) | ,889 |
| | N | 215 |
| Ηλικία | Pearson Correlation | ,130 |
| | Sig. (2-tailed) | ,058 |
| | N | 215 |
| Συνολική προϋπηρεσία | Pearson Correlation | ,173* |
| | Sig. (2-tailed) | ,011 |
| | N | 215 |
| Εισόδημα | Pearson Correlation | ,204** |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 |
| | N | 215 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Σύμφωνα με τον πίνακα των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου της εξηρημένης μεταβλητής ενεργός συμμετοχή, παρατηρείται πως η συνολική προϋπηρεσία έχει θετική συσχέτιση με την ενεργό συμμετοχή ($r=0,173$, $p<0,05$) και σημαίνει πως όσο περισσότερα έτη προϋπηρεσίας έχει συμπληρώσει ένας εργαζόμενος, τόσο πιο ενεργά συμμετέχει στην εργασία του. Επίσης, ικανοποιητική θετική συσχέτιση διαπιστώθηκε και μεταξύ του εισοδήματος και της ενεργού συμμετοχής ($r=0,204$, $p<0,01$) οδηγώντας μας στο συμπέρασμα πως οι υψηλότερα αμειβόμενοι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργότερα στην εργασία τους.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να πούμε πως όλες οι συσχετίσεις που παρουσιάστηκαν πιο πάνω έχουν θετικό πρόσημο, πράγμα που καταδεικνύει την ύπαρξη μιας θετικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Οι συσχετίσεις είναι στατιστικώς σημαντικές στα επίπεδα 0,01 και 0,05, πράγμα που εξασφαλίζει την εγκυρότητα της έρευνας μιας και η πιθανότητα να μην λαμβάνονταν τα ίδια αποτελέσματα θα ήταν μόλις της τάξης του 1% και του 5% για τις μετρήσεις με δείκτη στατιστικής σημαντικότητας 0,05. Η εγκυρότητα της έρευνας επιτρέπει να απαλειφθεί το μειονέκτημα της μη λήψης επαναλαμβανόμενων μετρήσεων σε διακριτά χρονικά διαστήματα.

4.4 Γραμμική παλινδρόμηση

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου, των ανεξάρτητων μεταβλητών (κυρίων παραγόντων) και της εξηρημένης μεταβλητής, θα συνεχίσουμε μέσω της γραμμικής παλινδρόμησης με την εφαρμογή ενός μοντέλου πρόβλεψης της ενεργού συμμετοχής (Y) από τους κύριους παράγοντες (X) που δρουν ως υποκινητές της (ανταμοιβές, ποιότητα της εργασίας, ισορροπία εργασιακής / προσωπικής ζωής, αξίες του οργανισμού, ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας, μελλοντική ανάπτυξη και ευκαιρίες). Η γραμμική παλινδρόμηση θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε το ποσοστό μεταβλητότητας των δεδομένων μέσω του συντελεστή προσδιορισμού, την συνολική διακύμανση των δεδομένων και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας των μεταβλητών του μοντέλου. Επίσης με την συνδρομή της γραμμικής παλινδρόμησης θα υπολογίσουμε και την εξίσωση της παλινδρόμησης, η οποία είναι πολύ σημαντική καθώς μας δείχνει το πως μεταβάλλεται η μια μεταβλητή όταν αυξομειωθεί η άλλη μεταβλητή (Montgomery, 2001; Howitt, 2006; Γναρδέλλης, 2006; Schwab, 2007).

Η πορεία που ακολουθήθηκε στο SPSS είναι:

Statistics → Regression → Linear.

4.4.1 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και την Ποιότητα της εργασίας

Πίνακας 4.29 Model Summary^b (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,256 ^a | ,066 | ,061 | ,53943 |

a. Predictors: (Constant), Ποιότητα της εργασίας

b. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Στον πίνακα που παρατίθεται πιο πάνω αναγράφονται οι τιμές R, R² και adjusted R². Αυτοί αποτελούν τους δείκτες καλής προσαρμογής (Goodness of fit). Ο δείκτης R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης, R (0,256) και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Ενεργός συμμετοχή και Ποιότητα της εργασίας).

Το R² είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που

προσαρμόσαμε. Δηλαδή το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 6,6% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (adjusted R²) έχει λάβει υπόψη του και το μέγεθος του δείγματος και δηλώνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή (ποιότητα της εργασίας) είναι υπεύθυνη για το 6,1% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (ενεργός συμμετοχή), δηλαδή εάν γνωρίζουμε την ενεργό συμμετοχή που οφείλεται στην ποιότητα της εργασίας ενός εργαζομένου, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 6,1% την συνολική ενεργό συμμετοχή στην εργασία του. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) μας παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των καταλοίπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μας μοντέλου Std (0,539).

Πίνακας 4.30 ANOVA^b (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 4,345 | 1 | 4,345 | 14,934 | ,000 ^b |
| | Residual | 61,979 | 213 | ,291 | | |
| | Total | 66,325 | 214 | | | |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

b. Predictors: (Constant), Ποιότητα της εργασίας

Το F test (βασίζεται στην κατανομή F) ελέγχει εάν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Γενικά εδώ χρησιμοποιείται για να δοκιμάσει δύο ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις. Η πρώτη μηδενική υπόθεση είναι ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεξάρτητη και στην εξηρητημένη μεταβλητή και η δεύτερη μηδενική υπόθεση είναι ότι η κλίση της ευθείας παλινδρόμησης b, είναι ίση με μηδέν.

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), στη πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 4,345 δείχνει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 61,979 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού R². Επίσης παρατηρούμε πως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από (Sig.) 0,05, η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι 0,000 (p<0.001) που σημαίνει ότι οι δύο μεταβλητές, ενεργός συμμετοχή και ποιότητα της εργασίας είναι γραμμικά συσχετισμένες (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Πίνακας 4.31 Coefficients^a (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,683 | ,265 | | 10,141 | ,000 |
| | Quality | ,256 | ,066 | ,256 | 3,864 | ,000 |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Ο πίνακας μας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το μοντέλο που προσαρμόσαμε στις δύο μεταβλητές (ή ευθεία ελαχίστων τετραγώνων ή ευθεία παλινδρόμησης) είναι της μορφής $y = \alpha + \beta x + \epsilon_i$, όπου y είναι η εξηρημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή), x η ανεξάρτητη μεταβλητή (ποιότητα της εργασίας), α , β οι παράμετροι του μοντέλου τις οποίες εκτιμούμε και ο όρος ϵ_i αναφέρεται στο κατάλοιπο της i -οστής τιμής. Η στήλη με την επικεφαλίδα Beta, μας δίνει την τιμή 0,256, όπου η τιμή αυτή ταυτίζεται με τον δείκτη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών και είναι ο δείκτης συνάφειας 0,256.

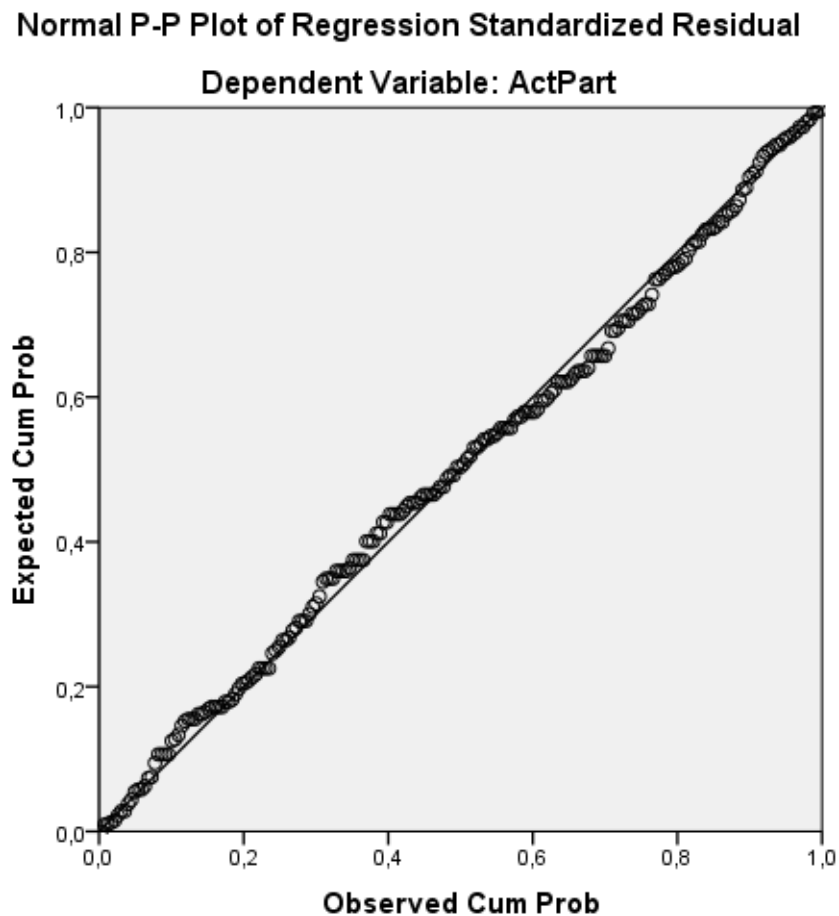
Με την βοήθεια του πίνακα, προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

| |
|--|
| Ενεργός συμμετοχή = 2,683 + 0,256*Ποιότητα της εργασίας |
|--|

Η τιμή 2,683 (Constant) είναι η τιμή στην οποία η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων τέμνει τον κάθετο άξονα των y . Η τιμή 0,256 είναι η κλίση της ευθείας και φανερώνει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξηρημένη. Για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξηρημένης μεταβλητής θα αυξάνεται κατά β μονάδες. Για παράδειγμα, για μια αύξηση της ποιότητας της εργασίας κατά 10 μονάδες, η ενεργός συμμετοχή θα είναι ίση με 2,56 μονάδες.

Η γραφική απεικόνιση της εξίσωσης της ενεργού συμμετοχής και της ποιότητας της εργασίας παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4.11 Γραφική παράσταση της ποιότητας εργασίας και της ενεργού συμμετοχής



Από την ανάλυση των συντελεστών συσχέτισης ($R=0,256$) επιβεβαιώνεται η υπόθεση που διατυπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ότι δηλαδή η ποιότητα της εργασίας επιδρά θετικά στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων Όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα της εργασίας, τόσο υψηλότερη θα είναι και η ενεργός συμμετοχή.

4.4.2 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και τις Ανταμοιβές

Πίνακας 4.32 Model Summary^b (Ανταμοιβές και ενεργός συμμετοχή)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,284 ^a | ,080 | ,076 | ,53509 |

a. Predictors: (Constant), Ανταμοιβές

b. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Στον πίνακα που παρατίθεται πιο πάνω αναγράφονται οι τιμές R, R² και adjusted R². Αυτοί αποτελούν τους δείκτες καλής προσαρμογής (Goodness of fit). Ο δείκτης R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης, R (0,284) και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Ενεργός συμμετοχή και Ανταμοιβές).

Το R² είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόσαμε. Δηλαδή το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 8% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (adjusted R²) έχει λάβει υπόψη του και το μέγεθος του δείγματος και δηλώνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή (ανταμοιβές) είναι υπεύθυνη για το 7,6% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (ενεργός συμμετοχή), δηλαδή εάν γνωρίζουμε την ενεργό συμμετοχή που οφείλεται στις ανταμοιβές που λαμβάνει ένας εργαζόμενος, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 7,6% την συνολική ενεργό συμμετοχή στην εργασία του. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) μας παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των καταλοίπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μας μοντέλου Std (0,535).

Πίνακας 4.33 ANOVA^b (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5,338 | 1 | 5,338 | 18,643 | ,000 ^b |
| | Residual | 60,987 | 213 | ,286 | | |
| | Total | 66,325 | 214 | | | |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

b. Predictors: (Constant), Ανταμοιβές

Το F test (βασίζεται στην κατανομή F) ελέγχει εάν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Γενικά εδώ χρησιμοποιείται για να δοκιμάσει δύο ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις. Η πρώτη μηδενική υπόθεση είναι ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεξάρτητη και στην εξηρημένη μεταβλητή και η δεύτερη μηδενική υπόθεση είναι ότι η κλίση της ευθείας παλινδρόμησης b, είναι ίση με μηδέν.

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), στη πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 5,338 δείχνει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 60,987 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού R². Επίσης παρατηρούμε πως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από (Sig.) 0,05, η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι 0,000 (p<0.001) που σημαίνει ότι οι δύο μεταβλητές, ενεργός συμμετοχή και ανταμοιβές είναι γραμμικά συσχετισμένες (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Πίνακας 4.34 Coefficients^a (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,700 | ,234 | | 11,556 | ,000 |
| | Rewards | ,259 | ,060 | ,284 | 4,318 | ,000 |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Ο πίνακας μας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το μοντέλο που προσαρμόσαμε στις δύο μεταβλητές (ή ευθεία ελαχίστων τετραγώνων ή ευθεία παλινδρόμησης) είναι της μορφής $y = \alpha + \beta x + \epsilon_i$, όπου y είναι η εξηρημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή), x η ανεξάρτητη μεταβλητή (ανταμοιβές), α, β οι παράμετροι του μοντέλου τις οποίες εκτιμούμε και ο όρος ϵ_i αναφέρεται στο κατάλοιπο της i-οστής τιμής. Η στήλη με την επικεφαλίδα Beta, μας δίνει την τιμή 0,284, όπου η τιμή αυτή ταυτίζεται με τον δείκτη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών και είναι ο δείκτης συνάφειας 0,284.

Με την βοήθεια του πίνακα, προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

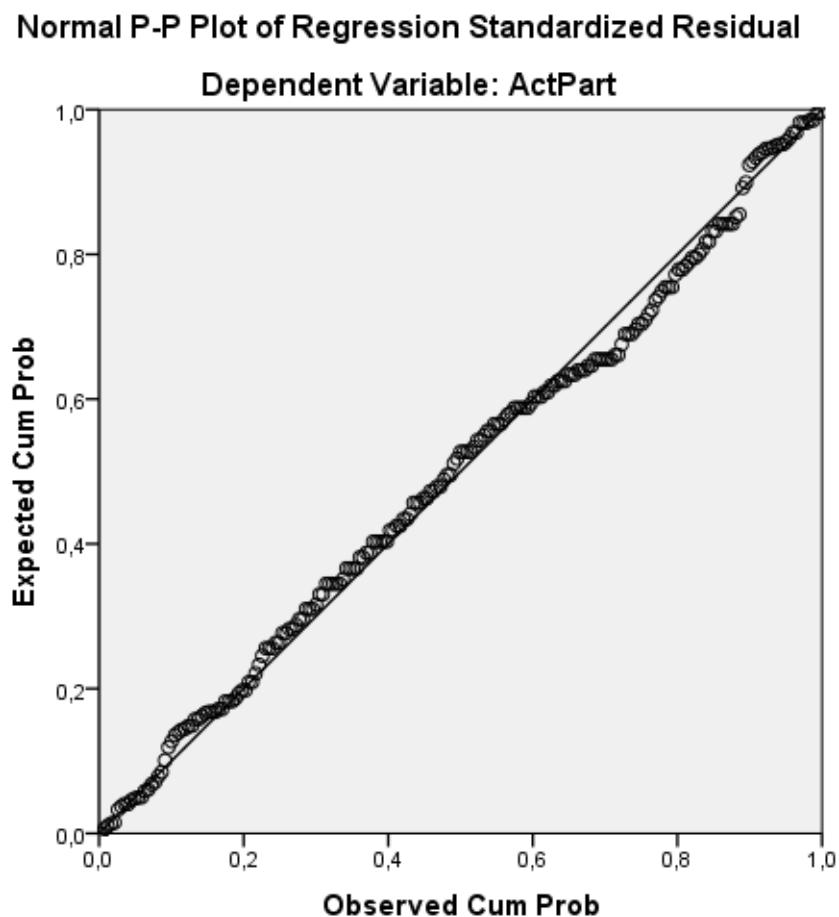
| |
|---|
| Ενεργός συμμετοχή = 2,700 + 0,259*Ανταμοιβές |
|---|

Η τιμή 2,700 (Constant) είναι η τιμή στην οποία η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων τέμνει τον κάθετο άξονα των y'y. Η τιμή 0,259 είναι η κλίση της ευθείας και φανερώνει την επίδραση

της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξηρημένη. Για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξηρημένης μεταβλητής θα αυξάνεται κατά β μονάδες. Για παράδειγμα, για μια αύξηση των ανταμοιβών κατά 10 μονάδες, η ενεργός συμμετοχή θα είναι ίση με 2,59 μονάδες.

Η γραφική απεικόνιση της εξίσωσης της ενεργού συμμετοχής και των ανταμοιβών παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4.12 Γραφική παράσταση των ανταμοιβών και της ενεργού συμμετοχής



Από την ανάλυση των συντελεστών συσχέτισης ($R=0,284$) επιβεβαιώνεται η υπόθεση που διατυπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ότι δηλαδή οι ανταμοιβές επιδρούν θετικά στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων Όσο υψηλότερες είναι οι ανταμοιβές από την εργασία, τόσο υψηλότερη θα είναι και η ενεργός συμμετοχή.

4.4.3 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και την Μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες

Πίνακας 4.35 Model Summary^b (Μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες και ενεργός συμμετοχή)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,314 ^a | ,099 | ,095 | ,52972 |

a. Predictors: (Constant), Μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες

b. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Στον πίνακα που παρατίθεται πιο πάνω αναγράφονται οι τιμές R, R² και adjusted R². Αυτοί αποτελούν τους δείκτες καλής προσαρμογής (Goodness of fit). Ο δείκτης R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης, R (0,314) και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Ενεργός συμμετοχή και Μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες).

Το R² είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόσαμε. Δηλαδή το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 9,9% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (adjusted R²) έχει λάβει υπόψη του και το μέγεθος του δείγματος και δηλώνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή (μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες) είναι υπεύθυνη για το 9,5% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (ενεργός συμμετοχή), δηλαδή εάν γνωρίζουμε την ενεργό συμμετοχή που οφείλεται στη μελλοντική ανάπτυξη και τις ευκαιρίες που διαβλέπει ένας εργαζόμενος, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 9,5% την συνολική ενεργό συμμετοχή στην εργασία του. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) μας παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των καταλοίπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μας μοντέλου Std (0,529).

Πίνακας 4.36 ANOVA^b (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6,555 | 1 | 6,555 | 23,361 | ,000 ^b |
| | Residual | 59,769 | 213 | ,281 | | |
| | Total | 66,325 | 214 | | | |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

c. Predictors: (Constant), Μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες

Το F test (βασίζεται στην κατανομή F) ελέγχει εάν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Γενικά εδώ χρησιμοποιείται για να δοκιμάσει δύο ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις. Η πρώτη μηδενική υπόθεση είναι ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεξάρτητη και στην εξηρητημένη μεταβλητή και η δεύτερη μηδενική υπόθεση είναι ότι η κλίση της ευθείας παλινδρόμησης b, είναι ίση με μηδέν.

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), στη πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 6,555 δείχνει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 59,769 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού R². Επίσης παρατηρούμε πως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από (Sig.) 0,05, η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι 0,000 (p<0.001) που σημαίνει ότι οι δύο μεταβλητές, ενεργός συμμετοχή και μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες είναι γραμμικά συσχετισμένες (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Πίνακας 4.37 Coefficients^a (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,588 | ,232 | | 11,147 | ,000 |
| | Opportunities | ,267 | ,055 | ,314 | 4,833 | ,000 |

a. Dependent Variable: ActPart

Ο πίνακας μας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το μοντέλο που προσαρμόσαμε στις δύο μεταβλητές (ή ευθεία ελαχίστων τετραγώνων ή ευθεία παλινδρόμησης) είναι της μορφής $y = \alpha + \beta x + \epsilon_i$, όπου y είναι η εξηρημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή), x η ανεξάρτητη μεταβλητή (μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες), α , β οι παράμετροι του μοντέλου τις οποίες εκτιμούμε και ο όρος ϵ_i αναφέρεται στο κατάλοιπο της i -οστής τιμής. Η στήλη με την επικεφαλίδα Beta, μας δίνει την τιμή 0,314, όπου η τιμή αυτή ταυτίζεται με τον δείκτη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών και είναι ο δείκτης συνάφειας 0,314.

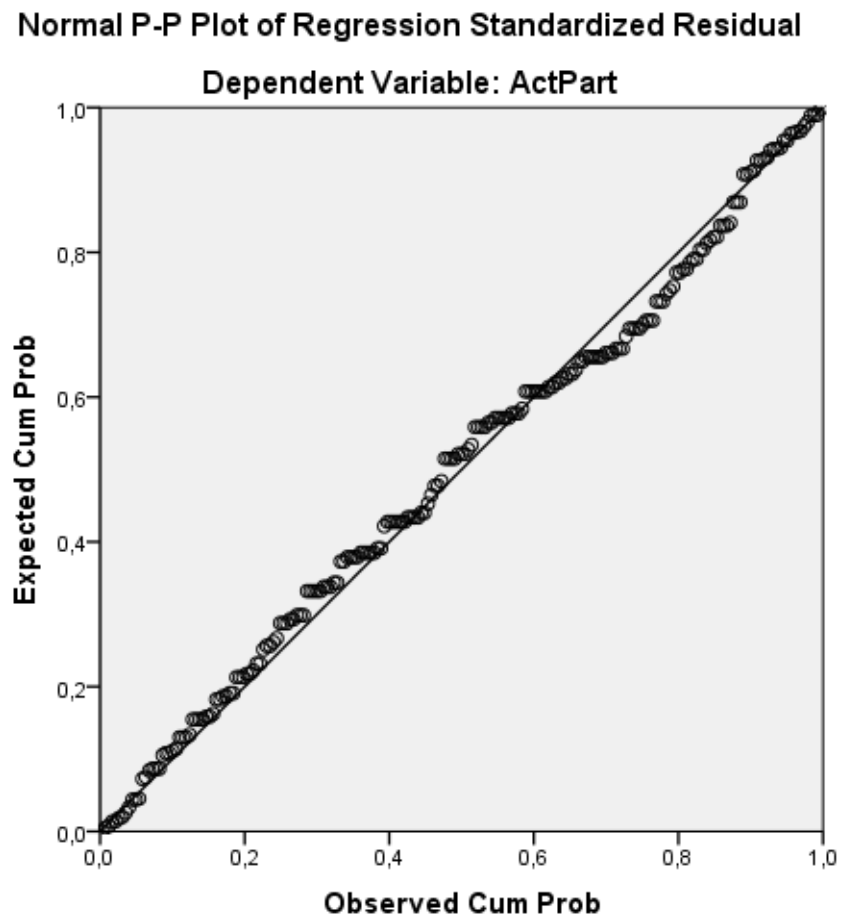
Με την βοήθεια του πίνακα, προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

| |
|--|
| Ενεργός συμμετοχή = 2,588 + 0,267*Μελλοντική ανάπτυξη & ευκαιρίες |
|--|

Η τιμή 2,588 (Constant) είναι η τιμή στην οποία η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων τέμνει τον κάθετο άξονα των y' . Η τιμή 0,267 είναι η κλίση της ευθείας και φανερώνει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξηρημένη. Για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξηρημένης μεταβλητής θα αυξάνεται κατά β μονάδες. Για παράδειγμα, για μια αύξηση της μελλοντικής ανάπτυξης & ευκαιριών κατά 10 μονάδες, η ενεργός συμμετοχή θα είναι ίση με 2,67 μονάδες.

Η γραφική απεικόνιση της εξίσωσης της ενεργού συμμετοχής και της μελλοντικής ανάπτυξης & ευκαιριών παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4.13 Γραφική παράσταση της μελλοντική ανάπτυξης & ευκαιριών και της ενεργού συμμετοχής



Από την ανάλυση των συντελεστών συσχέτισης ($R=0,314$) επιβεβαιώνεται η υπόθεση που διατυπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ότι δηλαδή οι ανταμοιβές επιδρούν θετικά στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων Όσο υψηλότερη είναι η μελλοντική ανάπτυξη και οι ευκαιρίες , τόσο υψηλότερη θα είναι και η ενεργός συμμετοχή.

4.4.4 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και το Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

Πίνακας 4.38 Model Summary^b (Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,303 ^a | ,092 | ,087 | ,53185 |

a. Predictors: (Constant), Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

d. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Στον πίνακα που παρατίθεται πιο πάνω αναγράφονται οι τιμές R, R² και adjusted R². Αυτοί αποτελούν τους δείκτες καλής προσαρμογής (Goodness of fit). Ο δείκτης R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης, R (0,303) και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Ενεργός συμμετοχή και Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας).

Το R² είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόσαμε. Δηλαδή το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 9,2% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (adjusted R²) έχει λάβει υπόψη του και το μέγεθος του δείγματος και δηλώνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή (ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας) είναι υπεύθυνη για το 8,7% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (ενεργός συμμετοχή), δηλαδή εάν γνωρίζουμε την ενεργό συμμετοχή που οφείλεται από την επίδραση του ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας σε έναν εργαζόμενο, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 8,7% την συνολική ενεργό συμμετοχή στην εργασία του. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) μας παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των καταλοίπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μας μοντέλου Std (0,531).

Πίνακας 4.39 ANOVA^b (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6,075 | 1 | 6,075 | 21,477 | ,000 ^b |
| | Residual | 60,250 | 213 | ,283 | | |
| | Total | 66,325 | 214 | | | |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

b. Predictors: (Constant), Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας

Το F test (βασίζεται στην κατανομή F) ελέγχει εάν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Γενικά εδώ χρησιμοποιείται για να δοκιμάσει δύο ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις. Η πρώτη μηδενική υπόθεση είναι ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεξάρτητη και στην εξηρημένη μεταβλητή και η δεύτερη μηδενική υπόθεση είναι ότι η κλίση της ευθείας παλινδρόμησης b, είναι ίση με μηδέν.

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), στη πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 6,075 δείχνει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 60,250 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού R². Επίσης παρατηρούμε πως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από (Sig.) 0,05, η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι 0,000 (p<0.001) που σημαίνει ότι οι δύο μεταβλητές, ενεργός συμμετοχή και ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας είναι γραμμικά συσχετισμένες (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Πίνακας 4.40 Coefficients^a (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,520 | ,256 | | 9,828 | ,000 |
| | Environment | ,300 | ,065 | ,303 | 4,634 | ,000 |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Ο πίνακας μας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το μοντέλο που προσαρμόσαμε στις δύο μεταβλητές (ή ευθεία ελαχίστων τετραγώνων ή ευθεία παλινδρόμησης) είναι της μορφής $y = a + bx + \epsilon$, όπου y είναι η εξηρημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή), x η ανεξάρτητη μεταβλητή (ευνοϊκό

περιβάλλον εργασίας), α , β οι παράμετροι του μοντέλου τις οποίες εκτιμούμε και ο όρος ϵ_i αναφέρεται στο κατάλοιπο της i -οστής τιμής. Η στήλη με την επικεφαλίδα Beta, μας δίνει την τιμή 0,303, όπου η τιμή αυτή ταυτίζεται με τον δείκτη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών και είναι ο δείκτης συνάφειας 0,303.

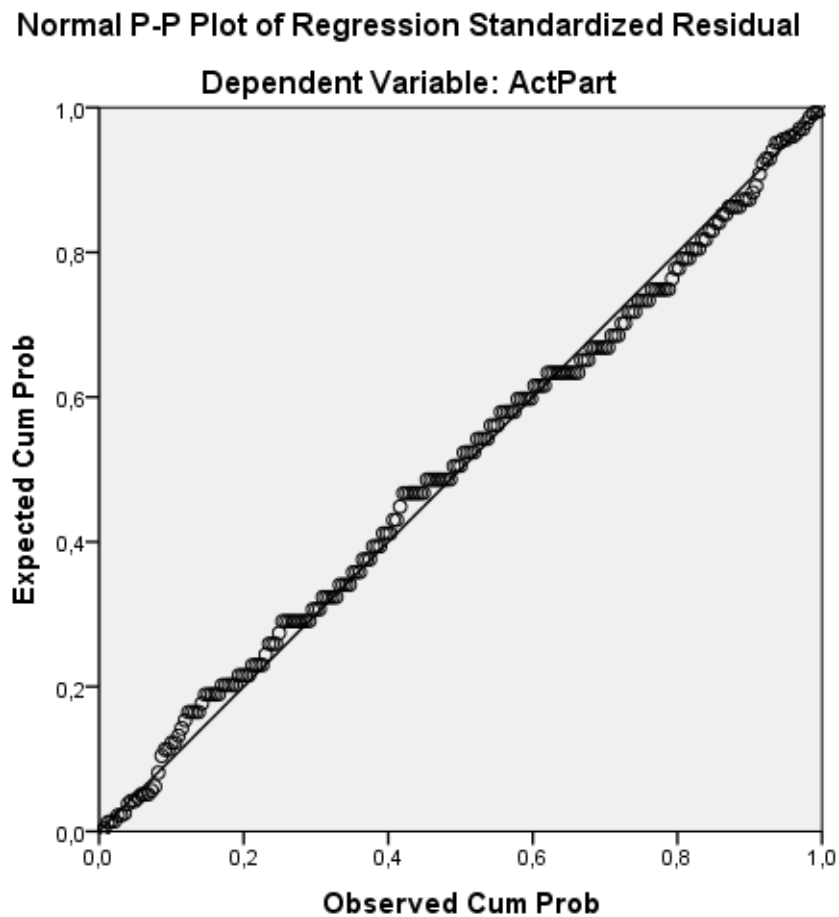
Με την βοήθεια του πίνακα, προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

| |
|--|
| Ενεργός συμμετοχή = 2,520 + 0,300*Ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας |
|--|

Η τιμή 2,520 (Constant) είναι η τιμή στην οποία η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων τέμνει τον κάθετο άξονα των y . Η τιμή 0,300 είναι η κλίση της ευθείας και φανερώνει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξηρημένη. Για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξηρημένης μεταβλητής θα αυξάνεται κατά β μονάδες. Για παράδειγμα, για μια αύξηση στο ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας κατά 10 μονάδες, η ενεργός συμμετοχή θα είναι ίση με 3 μονάδες.

Η γραφική απεικόνιση της εξίσωσης της ενεργού συμμετοχής και του ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4.14 Γραφική παράσταση του ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας και της ενεργού συμμετοχής



Από την ανάλυση των συντελεστών συσχέτισης ($R=0,303$) επιβεβαιώνεται η υπόθεση που διατυπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ότι δηλαδή οι ανταμοιβές επιδρούν θετικά στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων Όσο υψηλότερο είναι το ευνοϊκό περιβάλλον , τόσο υψηλότερη θα είναι και η ενεργός συμμετοχή.

4.4.5 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και τις Αξίες του οργανισμού

Πίνακας 4.41 Model Summary^b (Αξίες του οργανισμού και ενεργός συμμετοχή)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,275 ^a | ,075 | ,071 | ,53656 |

a. Predictors: (Constant), Αξίες του οργανισμού

b. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Στον πίνακα που παρατίθεται πιο πάνω αναγράφονται οι τιμές R, R² και adjusted R². Αυτοί αποτελούν τους δείκτες καλής προσαρμογής (Goodness of fit). Ο δείκτης R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης, R (0,275) και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Ενεργός συμμετοχή και Αξίες του οργανισμού). Το R² είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόσαμε. Δηλαδή το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 7,5% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (adjusted R²) έχει λάβει υπόψη του και το μέγεθος του δείγματος και δηλώνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή (αξίες του οργανισμού) είναι υπεύθυνη για το 7,1% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (ενεργός συμμετοχή), δηλαδή εάν γνωρίζουμε την ενεργό συμμετοχή που οφείλεται από την επίδραση των αξιών του οργανισμού σε έναν εργαζόμενο, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 7,1% την συνολική ενεργό συμμετοχή στην εργασία του. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) μας παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των καταλοίπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μας μοντέλου Std (0,536).

Πίνακας 4.42 ANOVA^b (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 5,002 | 1 | 5,002 | 17,373 | ,000 ^b |
| | Residual | 61,323 | 213 | ,288 | | |
| | Total | 66,325 | 214 | | | |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

b. Predictors: (Constant), Αξίες του οργανισμού

Το F test (βασίζεται στην κατανομή F) ελέγχει εάν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Γενικά εδώ χρησιμοποιείται για να δοκιμάσει δύο ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις. Η πρώτη μηδενική υπόθεση είναι ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεξάρτητη και στην εξηρημένη μεταβλητή και η δεύτερη μηδενική υπόθεση είναι ότι η κλίση της ευθείας παλινδρόμησης b , είναι ίση με μηδέν.

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), στη πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 5,002 δείχνει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 61,323 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 . Επίσης παρατηρούμε πως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο από (Sig.) 0,05, η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι 0,000 ($p < 0.001$) που σημαίνει ότι οι δύο μεταβλητές, ενεργός συμμετοχή και αξίες του οργανισμού είναι γραμμικά συσχετισμένες (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Πίνακας 4.43 Coefficients^a (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,625 | ,260 | | 10,114 | ,000 |
| | Values | ,274 | ,066 | ,275 | 4,168 | ,000 |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Ο πίνακας μας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το μοντέλο που προσαρμόσαμε στις δύο μεταβλητές (ή ευθεία ελαχίστων τετραγώνων ή ευθεία παλινδρόμησης) είναι της μορφής $y = \alpha + \beta x + \epsilon_i$, όπου y είναι η εξηρημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή), x η ανεξάρτητη μεταβλητή (αξίες του οργανισμού), α , β οι παράμετροι του μοντέλου τις οποίες εκτιμούμε και ο όρος ϵ_i αναφέρεται στο κατάλοιπο της i -οστής τιμής. Η στήλη με την επικεφαλίδα Beta, μας δίνει την τιμή 0,275, όπου η τιμή αυτή ταυτίζεται με τον δείκτη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών και είναι ο δείκτης συνάφειας 0,275.

Με την βοήθεια του πίνακα, προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

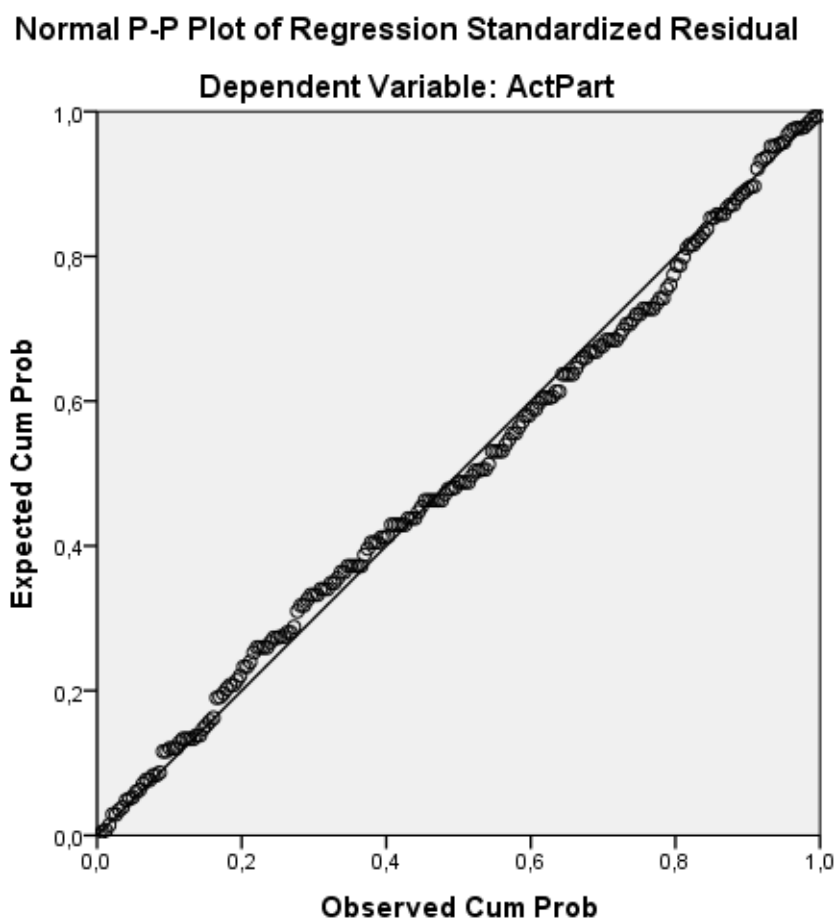
| |
|---|
| Ενεργός συμμετοχή = 2,625 + 0,274*Αξίες του οργανισμού |
|---|

Η τιμή 2,625 (Constant) είναι η τιμή στην οποία η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων τέμνει τον κάθετο άξονα των y ' y . Η τιμή 0,274 είναι η κλίση της ευθείας και φανερώνει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξηρημένη. Για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης

μεταβλητής κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξηρημένης μεταβλητής θα αυξάνεται κατά β μονάδες. Για παράδειγμα, για μια αύξηση στις αξίες του οργανισμού κατά 10 μονάδες, η ενεργός συμμετοχή θα είναι ίση με 2,74 μονάδες.

Η γραφική απεικόνιση της εξίσωσης της ενεργού συμμετοχής και των αξιών του οργανισμού παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4.15 Γραφική παράσταση των αξιών του οργανισμού και της ενεργού συμμετοχής



Από την ανάλυση των συντελεστών συσχέτισης ($R=0,275$) επιβεβαιώνεται η υπόθεση που διατυπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ότι δηλαδή οι ανταμοιβές επιδρούν θετικά στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων. Όσο υψηλότερες είναι οι αξίες του οργανισμού, τόσο υψηλότερη θα είναι και η ενεργός συμμετοχή.

4.4.6 Γραμμική παλινδρόμηση για την Ενεργό συμμετοχή και την Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής

Πίνακας 4.44 Model Summary^b (Ισορροπία εργασιακής / προσωπικής ζωής και ενεργός συμμετοχή)

| Model Summary ^b | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,188 ^a | ,035 | ,031 | ,54804 |

a. Predictors: (Constant), Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής

b. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Στον πίνακα που παρατίθεται πιο πάνω αναγράφονται οι τιμές R, R² και adjusted R². Αυτοί αποτελούν τους δείκτες καλής προσαρμογής (Goodness of fit). Ο δείκτης R αναφέρεται στην απόλυτη τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης, R (0,188) και είναι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Ενεργός συμμετοχή και Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής).

Το R² είναι το τετράγωνο του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης και ονομάζεται συντελεστής προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού φανερώνει το ποσοστό της μεταβλητότητας των δεδομένων που εξηγείται από το γραμμικό μοντέλο που προσαρμόσαμε. Δηλαδή το συγκεκριμένο μοντέλο εξηγεί το 3,5% της μεταβλητότητας των δεδομένων. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού (adjusted R²) έχει λάβει υπόψη του και το μέγεθος του δείγματος και δηλώνει ότι η προβλεπτική μεταβλητή (αξίες του οργανισμού) είναι υπεύθυνη για το 3,1% της μεταβολής των τιμών της μεταβλητής κριτήριο (ενεργός συμμετοχή), δηλαδή εάν γνωρίζουμε την ενεργό συμμετοχή που οφείλεται στην ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής ενός εργαζόμενου, μπορούμε να κατανοήσουμε κατά 3,1% την συνολική ενεργό συμμετοχή στην εργασία του. Τέλος, το τυπικό σφάλμα εκτίμησης (Std. Error of the Estimate) μας παρέχει πληροφορία σχετικά με το βαθμό διασκορπισμού των καταλοίπων γύρω από την γραμμή προσαρμογής του παλινδρομικού μας μοντέλου Std (0,548).

Πίνακας 4.45 ANOVA^b (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 2,351 | 1 | 2,351 | 7,827 | ,006 ^b |
| | Residual | 63,974 | 213 | ,300 | | |
| | Total | 66,325 | 214 | | | |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

b. Predictors: (Constant), Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής

Το F test (βασίζεται στην κατανομή F) ελέγχει εάν όλοι οι παράμετροι του μοντέλου είναι μηδέν ή αν έστω και ένας είναι διάφορος του μηδενός. Γενικά εδώ χρησιμοποιείται για να δοκιμάσει δύο ισοδύναμες μηδενικές υποθέσεις. Η πρώτη μηδενική υπόθεση είναι ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεξάρτητη και στην εξηρημένη μεταβλητή και η δεύτερη μηδενική υπόθεση είναι ότι η κλίση της ευθείας παλινδρόμησης b, είναι ίση με μηδέν.

Στον πίνακα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA), στη πρώτη στήλη (Sum of Squares) η τιμή (Regression) 2,351 δείχνει την διακύμανση που εξηγείται από το μοντέλο που προσαρμόσαμε και η δεύτερη (Residual) 63,974 δείχνει τη συνολική διακύμανση των δεδομένων. Η διαφορά τους είναι η διακύμανση που δεν εξηγείται από το μοντέλο. Το πηλίκο των δύο αριθμών που αναφέραμε είναι στην ουσία ο συντελεστής προσδιορισμού R². Επίσης παρατηρούμε πως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο από (Sig.) 0,05, η στατιστική σημαντικότητα του λόγου F είναι 0,006 (p>0.001) που σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, της ενεργού συμμετοχής και των αξιών του οργανισμού (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008).

Πίνακας 4.46 Coefficients^a (Ποιότητα της εργασίας και ενεργός συμμετοχή)

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,019 | ,245 | | 12,335 | ,000 |
| | Balance | ,166 | ,059 | ,188 | 2,798 | ,006 |

a. Dependent Variable: Ενεργός συμμετοχή

Ο πίνακας μας παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη δημιουργία της εξίσωσης παλινδρόμησης. Το μοντέλο που προσαρμόσαμε στις δύο μεταβλητές (ή ευθεία ελαχίστων τετραγώνων ή ευθεία παλινδρόμησης) είναι της μορφής $y = \alpha + \beta x + \epsilon_i$, όπου y είναι η εξηρημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή), x η ανεξάρτητη μεταβλητή (αξίες του οργανισμού), α , β οι παράμετροι του μοντέλου τις οποίες εκτιμούμε και ο όρος ϵ_i αναφέρεται στο κατάλοιπο της i -οστής τιμής. Η στήλη με την επικεφαλίδα Beta, μας δίνει την τιμή 0,188, όπου η τιμή αυτή ταυτίζεται με τον δείκτη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών και είναι ο δείκτης συνάφειας 0,188.

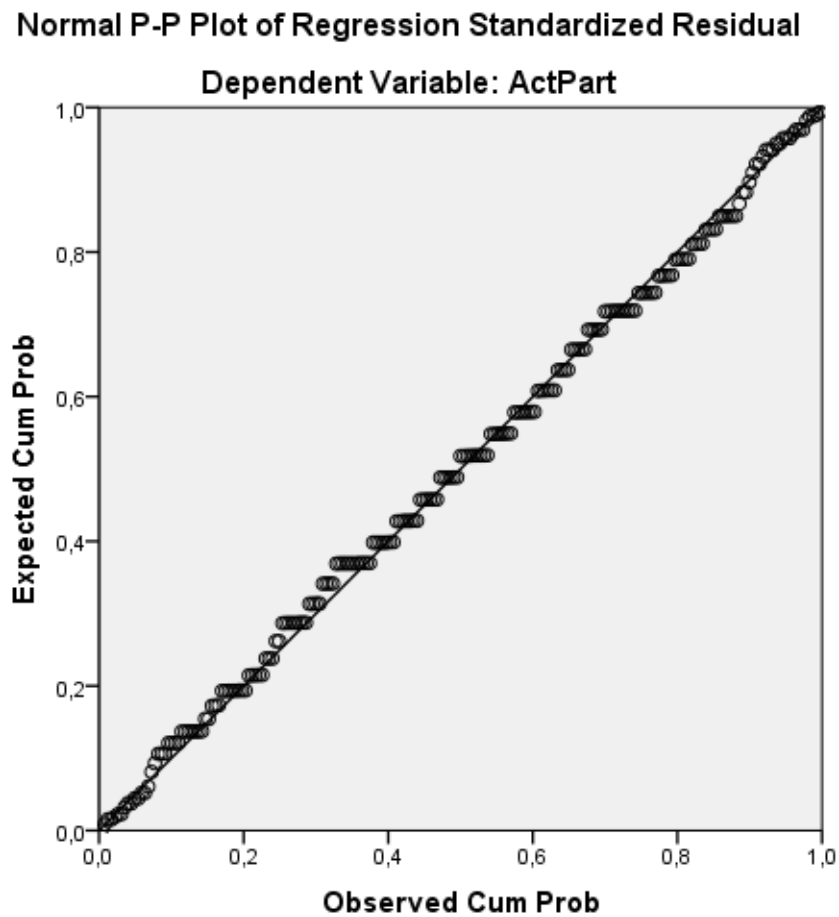
Με την βοήθεια του πίνακα, προκύπτει η εξίσωση της παλινδρόμησης:

| |
|--|
| Ενεργός συμμετοχή = 3,019 + 0,166* Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής |
|--|

Η τιμή 3,019 (Constant) είναι η τιμή στην οποία η ευθεία ελαχίστων τετραγώνων τέμνει τον κάθετο άξονα των y ' y . Η τιμή 0,166 είναι η κλίση της ευθείας και φανερώνει την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξηρημένη. Για κάθε αύξηση της ανεξάρτητης μεταβλητής κατά 1 μονάδα, η εκτιμώμενη μέση τιμή της εξηρημένης μεταβλητής θα αυξάνεται κατά β μονάδες. Για παράδειγμα, για μια αύξηση στις αξίες του οργανισμού κατά 10 μονάδες, η ενεργός συμμετοχή θα είναι ίση με 1,66 μονάδες.

Η γραφική απεικόνιση της εξίσωσης της ενεργού συμμετοχής και των αξιών του οργανισμού παρουσιάζεται στο διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 4.16 Γραφική παράσταση της ισορροπίας εργασιακή και προσωπικής ζωής και της ενεργού συμμετοχής



Από την ανάλυση των συντελεστών συσχέτισης ($R=0,188$) απορρίπτεται η υπόθεση που διατυπώθηκε σε προηγούμενη ενότητα, ότι δηλαδή η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής επιδρά θετικά στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων

ΜΕΡΟΣ IV

Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Ο στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ μιας σειράς παραγόντων που επιδρούν θετικά ή αρνητικά ή και καθόλου με την ενεργό συμμετοχή στην εργασία και είναι: η ποιότητα της εργασίας, το περιβάλλον εργασίας, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη, οι αξίες που αποπνέει ένας οργανισμός και αποτελούν πηγή έμπνευσης για τους εργαζομένους σε αυτόν. Επιπρόσθετα διερευνήθηκε και η ύπαρξη ή μη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών ελέγχου (φύλο, ηλικία, συνολική προϋπηρεσία και εισόδημα) με τις ανεξάρτητες μεταβλητές (ποιότητα της εργασίας, περιβάλλον εργασίας, ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, ανταμοιβές, ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και αξίες του οργανισμού) και την εξαρτημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή).

Στη πρώτη ενότητα της παρουσίασης των αποτελεσμάτων έγινε κατανομή συχνότητας των 215 εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα ως προς τις μεταβλητές ελέγχου (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός τέκνων, εισόδημα, εργασιακή θέση, έτη προϋπηρεσίας στην τρέχουσα εργασιακή θέση, συνολικά έτη προϋπηρεσίας και καθεστώς ιδιοκτησίας επιχείρησης). Στην δεύτερη ενότητα της παρουσίασης των αποτελεσμάτων έγινε ανάλυση των περιγραφικών μέτρων των ανεξάρτητων μεταβλητών της έρευνας (ποιότητα της εργασίας, περιβάλλον εργασίας, ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, ανταμοιβές, ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και αξίες του οργανισμού) και της εξαρτημένης μεταβλητής (ενεργός συμμετοχή). Στην τρίτη ενότητα της παρουσίασης των αποτελεσμάτων έγινε ο έλεγχος αξιοπιστίας των δεδομένων που ελήφθησαν καθώς και της συνάφειας μεταξύ των υπό-παραγόντων που απαρτίζουν μια κύρια μεταβλητή (ανεξάρτητες κι εξαρτημένη), όπου βρέθηκε πως υπάρχει υψηλή αξιοπιστία και συνάφεια ($\alpha < 0,7$, με εξαίρεση τη δέσμη των υπό-παραγόντων που απαρτίζουν την ανεξάρτητη μεταβλητή (ανταμοιβές) όπου ο δείκτης αξιοπιστίας α τείνει στο 0,6 κι έγινε δεκτή η αξιοπιστία και η συνάφεια βασιζόμενοι στην βιβλιογραφική αναφορά του Hair et al., 1998, που δηλώνει πως στην διερευνητική ανάλυση παραγόντων μπορεί να γίνει αποδεκτό το όριο 0,60).

Στην τέταρτη ενότητα της παρουσίασης των αποτελεσμάτων έγινε συσχέτιση (Pearson) των τεσσάρων μεταβλητών έλεγχου με τις ανεξάρτητες και την εξαρτημένη μεταβλητή. Το **φύλο** συσχετίζεται ικανοποιητικά και θετικά με τους ανεξάρτητους παράγοντες: ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής ($r=0,213$, $p<0,01$) και ευκαιρίες για μελλοντική εξέλιξη – ευκαιρίες ($r=0,211$, $p<0,01$) και θετικά με την ποιότητα της εργασίας ($r=0,141$, $p<0,05$), ενώ δεν εντοπίστηκε συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή ενεργός συμμετοχή.

Η **ηλικία** συσχετίζεται θετικά με τον ανεξάρτητο παράγοντα αξίες του οργανισμού ($r=0,138$, $p<0,05$) ενώ δεν συσχετίζεται με την εξαρτημένη μεταβλητή ενεργός συμμετοχή.

Η μεταβλητή ελέγχου **εισόδημα**, συσχετίζεται μόνο με την ανεξάρτητη μεταβλητή ποιότητα εργασίας ($r=0,204$, $p<0,01$) καθώς και με την εξαρτημένη μεταβλητή ενεργός συμμετοχή ($r=0,173$, $p<0,05$) και μάλιστα ικανοποιητικά.

Τα **έτη συνολικής προϋπηρεσίας** συσχετίζονται θετικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής ($r=0,134$, $p<0,05$) και ευνοϊκό περιβάλλον εργασίας ($r=0,154$, $p<0,05$) ενώ συσχετίζονται θετικά και με την εξαρτημένη μεταβλητή ενεργός συμμετοχή ($r=0,173$, $p<0,05$).

Στη πέμπτη ενότητα της παρουσίασης των αποτελεσμάτων, μέσω της γραμμικής παλινδρόμησης, διερευνήθηκε η επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή (ενεργός συμμετοχή) των ανεξάρτητων μεταβλητών (ποιότητα της εργασίας, περιβάλλον εργασίας, ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, ανταμοιβές, ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη και αξίες του οργανισμού).

Η ανεξάρτητη μεταβλητή **Ανταμοιβές** παρατηρήθηκε πως επηρεάζει θετικά την Ενεργό Συμμετοχή με συντελεστή συσχέτισης $R=0,284$, όπου επαληθεύει την αρχική υπόθεση H1 που διατυπώθηκε στο εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης και δηλώνει πως οι Ανταμοιβές ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή **Ποιότητα της Εργασίας** παρατηρήθηκε πως επηρεάζει θετικά την Ενεργό Συμμετοχή με συντελεστή συσχέτισης $R=0,256$, γεγονός που επαληθεύει την αρχική υπόθεση H2 που έγινε στο εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης, ότι δηλαδή, ο παράγοντας Ποιότητα της Εργασίας ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή **Μελλοντική Ανάπτυξη και Ευκαιρίες** παρατηρήθηκε σημαντική θετική επίδραση στην Ενεργό Συμμετοχή, μιας και ο δείκτης συσχέτισης έλαβε τιμή $R=0,314$, οδηγώντας μας στην αποδοχή της ερευνητικής υπόθεσης H3 που διατυπώθηκε στο εννοιολογικό πλαίσιο της μελέτης και δηλώνει πως οι ευκαιρίες για μελλοντική ανάπτυξη ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή **Αξίες του οργανισμού** διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή Ενεργό Συμμετοχή με δείκτη συσχέτισης $R=0,275$, επιβεβαιώνοντας την ερευνητική υπόθεση H4 στην ενότητα του εννοιολογικού πλαισίου που υποστηρίζει πως οι αξίες που οργανισμού ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

Σύμφωνα με τα εξαγόμενα της προηγούμενης ενότητας, ο παράγοντας **Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής** δεν εμφανίζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ($R=0,188$) με την εξαρτημένη μεταβλητή Ενεργός Συμμετοχή και συνεπώς η ερευνητική υπόθεση H5, που δηλώνει πως η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης, απορρίπτεται.

Τέλος, κατά την διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής **Ευνοϊκό Περιβάλλον Εργασίας** και της εξαρτημένης μεταβλητής Ενεργός Συμμετοχή, ευρέθη ικανοποιητική συσχέτιση με δείκτη συσχέτισης $R=0,303$, γεγονός που μας υποδεικνύει να

αποδεχτούμε την ερευνητική υπόθεση H6 που τέθηκε στην ενότητα του εννοιολογικού πλαισίου της μελέτης και δηλώνει πως το ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης.

5.2 Αδυναμίες, Περιορισμοί και Μελλοντικές προεκτάσεις

Σε γενικές γραμμές δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα προβλήματα κατά την διεξαγωγή της έρευνας. Ο σημαντικότερος περιορισμός της έρευνας που ενδεχομένως θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και αδυναμία, είναι η απουσία βιβλιογραφίας που να αναφέρεται επακριβώς στον όρο “Ενεργός συμμετοχή” (Active participation) μιας και αυτός δεν υπάρχει στο HRM. Αντιθέτως υπάρχουν έννοιες όπως η συμμετοχή στην εργασία (job involvement), η δέσμευση στην εργασία (commitment) και η εμπλοκή (engagement). Το γεγονός αυτό μας εμποδίζει να συγκρίνουμε τα ευρήματα της παρούσας έρευνας με τα αντίστοιχα άλλων ερευνών και την βιβλιογραφία. Ωστόσο, αυτά θεωρούνται σημαντικά, έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί, καθώς απαντούν στα ερωτήματα της μελέτης και εξυπηρετούν τον στόχο της.

Ένας ακόμη περιορισμός προκύπτει από το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο ήταν αναρτημένο στο διαδίκτυο και συνεπώς, άτομα που δεν είχαν πρόσβαση σε αυτό, δεν μπορούσαν να το απαντήσουν. Επίσης, η διάθεση του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά και ο απρόσωπος χαρακτήρας του, ίσως αφήνουν περιθώρια μη εντοπισμού ενδεχόμενων δυσκολιών στην συμπλήρωση του, παρά το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο “έτρεξε” πιλοτικά σε μια μικρή ομάδα πριν διατεθεί κανονικά προς απάντηση. Μια μελλοντική έρευνα με προσωπική συνέντευξη ίσως να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

Επιπρόσθετα, η συμμετοχή εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρείες ήταν σαφώς μικρότερη σε σχέση με τους εργαζομένους σε ελληνικές επιχειρήσεις με ποσοστά συμμετοχής 12,56% και 87,44% αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο να θεωρούμε χρήσιμο να διεξαχθεί μια μεταγενέστερη έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα από εργαζομένους σε πολυεθνικές εταιρείες, δεδομένου ότι θα μπορούσε να επηρεάσει το αποτέλεσμα της ανίχνευσης του ποσοστού ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων.

5.3 Προτάσεις για την αύξηση της Ενεργού Συμμετοχής

Με την ολοκλήρωση της παρούσας ερευνητικής μελέτης και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων, θεωρείται σκόπιμο να διατυπωθούν κάποιες προτάσεις - βάσει των αποτελεσμάτων, οι οποίες ενδεχομένως να φανούν χρήσιμες, προς επίτευξη αυξημένης ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων στην εργασία τους.

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, ο σημαντικότερος παράγοντας που ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή είναι η μελλοντική ανάπτυξη / ευκαιρίες, ιδίως για το γυναικείο φύλο που εμφανίζεται να επηρεάζεται περισσότερο. Η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης, με προοπτική την ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων είναι μια πρακτική την οποία θα πρέπει να εξετάσουν οι εργοδότες. Επίσης, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι συμμετέχουν πιο ενεργά όταν λαμβάνουν ανατροφοδότηση και τους δίνεται η ευκαιρία με

αυτόν τον τρόπο να βελτιώσουν την απόδοση τους, οπότε θα ήταν χρήσιμο να εφαρμόζεται μετά από σωστό σχεδιασμό ένα σύστημα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης του εργαζομένου με σκοπό να τον ωθήσει να γίνει πιο αποτελεσματικός και να δεσμευτεί περισσότερο στην εργασία του. Στην συνέχεια, τα αποτελέσματα υπέδειξαν το περιβάλλον εργασίας ως εξίσου σημαντικό παράγοντα ενθάρρυνσης της ενεργού συμμετοχής και μάλιστα περισσότερο για τους εργαζομένους με περισσότερα έτη συνολικής προϋπηρεσίας. Η εξασφάλιση ενός όμορφου και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας, όπου παρέχονται τα απαραίτητα μέσα για την εκτέλεση της εργασίας (εξοπλισμός κλπ) καθώς και πληροφόρηση, ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετάσχουν στην λήψη αποφάσεων, φαίνεται από τα αποτελέσματα πως επιδρά θετικά στην ενεργό συμμετοχή. Όσον αφορά στις ανταμοιβές, η μελέτη έδειξε πως το σημαντικότερο πράγμα για τους εργαζόμενους είναι η ύπαρξη ανταμοιβών για την επιβράβευση της υψηλής απόδοσης - παραγωγικότητας – επίτευξης στόχου καθώς και η δικαιοσύνη και αμεροληψία στην παροχή αυτών στους εργαζομένους. Συνεπώς η κατάρτιση προγράμματος ανταμοιβών που θα βασίζονται στην απόδοση θεωρείται μάλλον αναγκαία σε μια τέτοια περίοδο, αλλά και παράλληλα θεωρείται εξίσου αναγκαίο να υπάρχει αξιοκρατική αντιμετώπιση των εργαζομένων. Προχωρώντας, τα αποτελέσματα της μελέτης, μας έδειξαν τον σημαντικό ρόλο που παίζουν οι αξίες του οργανισμού στην ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων και εξ' αυτών η ηγεσία και οι γενικότερες οργανωσιακές αξίες και συμπεριφορές ιδιαίτερα. Προτείνεται λοιπόν, στις επιχειρήσεις να αφιερώσουν πόρους προκειμένου να διαμορφώσουν ένα ισχυρό σύστημα αξιών, το οποίο θα ενσταλάξουν στους εργαζόμενους και αυτοί με τη σειρά τους θα τις “ανταμείψουν” με την ενεργότερη συμμετοχή τους. Επίσης, η επικοινωνία, κάθετη και οριζόντια, ίσως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στην δέσμη των αξιών του οργανισμού, που μπορεί να ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων, οπότε, η δημιουργία καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, των τμημάτων, των επιπέδων διοίκησης έχει εξέχουσα σημασία και θα πρέπει να επιδιωχθεί. Ο τελευταίος παράγοντας που συσχετίζεται με την ενεργό συμμετοχή βάσει των αποτελεσμάτων είναι η ποιότητα της εργασίας, σημαντικός τόσο για το φύλο, όσο και για το εισόδημα. Η βελτίωση της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων είναι επιβεβλημένη, προκειμένου να βελτιωθεί η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων. Η ύπαρξη στόχων και προκλήσεων φαίνεται πως βελτιώνουν την ενεργό συμμετοχή, επομένως προτείνεται η εκλογικευμένη στοχοθέτηση, καθώς μέσα από την επίτευξη ενισχύεται η διάθεση για μεγαλύτερη εμπλοκή του εργαζομένου στην εργασία του. Ακόμη, η ύπαρξη αυτονομίας και η υιοθέτηση πιο ελαστικών συστημάτων διοίκησης προτείνονται προκειμένου να υπάρξει χώρος για την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου, πράγμα που συνδράμει στην αύξηση της ενεργού συμμετοχής του. Τέλος, αν και δεν παρατηρήθηκε γραμμική συσχέτιση της ενεργού συμμετοχής με την ισορροπία εργασιακής / προσωπικής ζωής, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθεί πως το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και η αναγνώριση των αναγκών του κύκλου ζωής είναι σημαντικές για τις γυναίκες εργαζόμενες. Οι άδειες εγκυμοσύνης για παράδειγμα, οι ολιγόωρες άδειες για την κάλυψη υποχρεώσεων που σχετίζονται με τα παιδιά τους, φαίνονται σαν ένας τρόπος αύξησης της δέσμευσης των και της ενεργού συμμετοχής, γιατί αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση για την οποία εργάζονται τις υποστηρίζει, και έτσι κι αυτές από τη μεριά τους θα κάνουν ότι περνάει από το δικό τους χέρι για να ανταποδώσουν.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adams, J. S. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. II, New York: Academic Press, 1955, pp. 267-299.

Alderfer, C. P. *Human needs in organizational settings*. New York: Free Press, 1971.

Alkire, S., Deneulin, S., 2002 "Individual motivation, its nature, determinants and consequences for within group behavior), Oxford: Oxford University Press.

Allen, R. & Helms, M., (Fall 2002). *Employee perceptions of relationships between strategy rewards and organizational performance*. *Journal of Business Strategies*, 19 (2). 115-139.

Allen N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.

Anand, A. & Anand, T. *Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity & Growth of Organization: Analysis to Measure the Impact of Motivational Factors on Employees*.

Anderson, W. R. (1997). The future of human resources: Forging ahead or falling behind? *Human Resource Management*, 36, 17-22.

Argyris, C. *Personality and organization*. New York: Harper, 1957.

Asad, S., & Dainty, A. R. (2005). Job motivation factors for disparate occupational groups within the UK construction sector: A comparative analysis. *Journal of construction research*, 6(2), 223-236.

Atkinson, J. W. *An introduction to motivation*. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1964.

Baker, P. G., Jensen, C. M., & Murphy, J. K. *Compensation and Incentives: Practice vs. Theory*. *The Journal of Finance*, Vol. 43, No. 3, *Papers and Proceedings of the Forty-Seventh Annual Meeting of the American Finance Association*, Chicago, Illinois, December 28-30, 1987. (Jul., 1988), pp. 593-616.

Balzer, W. K., & Anderson, L. E. (1991). The effects of timing of leaders' opinions on problem-solving groups: A field experiment. *Group & Organization Studies*, 16, 86-101.

- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York. The Free Press.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). "Intrinsic and Extrinsic Motivation". *The Review of Economic Studies*, Vol. 70, No. 3.
- Blau, G., Paul, A., & St John, N. (1993). *On developing a general index of work commitment*. *Journal of Vocational Behaviour*, 42, 293-314.
- Boxall, P. (1996) 'The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm', *Human Resource Management Journal* 6(3): 59-75.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). "Employee attitudes and employee performance". *Psychological Bulletin*.
- Campbell, J. P., & Pritchard, R. D. (1976). "Motivation theory in industrial and organizational psychology"
- Cheng, P.L.K. & Robertson, W. R. (2006). "Not for Bread Alone-Motivation Among Hospital Employees in Singapore". *Public Organization Review*.
- Clark, M. C. (1993). Transformational learning, In S.B. Merriam (Ed.), *An update on adult learning theory* (pp. 47-56). San Fransisco: Jossey-Bass. (New Directions for Adult and Continuing Education, No. 57).
- Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1986). *Editorial foreword*. In *International review of industrial and organizational psychology* (pp. ix-xi). Chichester, England: Wiley.
- Cronbach, L. J. (1951). □ *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika* 22:3, pp. 297-334.
- De Charms, R. Personal causation: *The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press, 1958.
- Deci, E. L. (1971). The effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Deci, E. L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972..

Deci, E. L., & Cascio, W. E. Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats. Paper presented at the Eastern Psychological Association Convention, April, 1972.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. *Psychological Inquiry*, 11.

Elloy, D.F., Everett, J.E., & Flynn, W.R. (1991). *An examination of the correlates of job involvement*. *Group and Organisation Studies*, 16(2), 160-177.

Guest, D.E. and Conway, N. (2002) *Pressure at work and the psychological contract*. London: CIPD.

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1971, 55, 259-286.

Hair, J.F., Anderson, R., Tatham, R.L. & Black, W.C (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed., New Jersey: Pearson Education, Inc.

Halepota, H. A. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost Engineering*, 47(3), 14-18.

Hamner, W., C. "How to Ruin Motivation with Pay." *Compensation Review* 7 (1975), 17-27.

Hardman, D. (). "*Capital Incentives (part of Accor Services), Reward to Engage > rewards, benefits and employee engagement in today's organization*".

Hay Group. (2002). "*Engage Employees and Boost Performance*".

Heider, E. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley, 1958.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Higgins, E. T. (1998). *Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30: 1–46.

Hossainy, F. N., Zare, H., Hormozi, M., Shaghghi, F., Mohamad H. K. (2012), "Designing and implementing a situated learning program on the students motivation and learning Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE, ISSN 1302- 6488 Volume: 13.

Howitt, D. (2006). *Στατιστική με το SPSS 13: Με εφαρμογές στην ψυχολογία και τις κοινωνικές επιστήμες: Καλύπτει το SPSS10, 11, 12 και 13*. Dennis Howitt, Duncan Cramer – μετάφραση Μιχάλης Μικέδης. 1^η έκδ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Hulme, A. V. (March 2006). "What Distinguishes the Best from the Rest". China Business Review.

Itami, H. (1991), *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Jones, E. E. (1964). *Ingratiation*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997). *Motivational traits and skills: A person-centered approach to work motivation*. Research in Organizational Behavior, 19: 1–56.

Kahn, R. L. Productivity and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 1960, 13, 275-287.

Kamoche, K. (1996). 'Strategic human resource management within a resource capability view of the firm'. *Journal of Management Studies*, 33: 2, 213-33.

Kanungo, R.N. (1982). *Measurement of job and work involvement*. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.

Katzell, R. A., Thompson, D. E. (1990): An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation and Performance. In: *Human Performance*, 3: 63-85.

Kaufman, R. (1992). *Strategic planning plus: An organizational guide (revised)*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.

Kehr, H. M. (2004). *Implicit/explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30: 315–327.

Khan, K.U., Farooq, S.U., Ullah, M.I., 2010, "The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan", *Research Journal of International Studies - Issue 14*.

Koch, S. Behavior as intrinsically regulated: Work notes towards a pre-theory of phenomena called "motivational." *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln Neb. : Univ. of Nebraska Press, 1956, pp. 42-87.

Kohn, A. "Incentives Can be Bad for Business." *ZNC*. (January 1988), 93-94.

Kornhauser, A. W. *Mental health of the industrial worker: A Detroit study*. New York: Wiley, 1965.

Lado, A.; Wilson, M. (1994).- "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, No.4, 699-727.

Landy, F. J., & Becker, W. S. (1987). Motivation theory reconsidered. In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 1-38). Greenwich, CT: JAI Press.

Latham, P.G. & Ernst, T. C. (2006). "*Keys to motivating tomorrow's workforce*", *Human Resource Management Review*.

Lawler, E. E. Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 1969, 22, 426-435.

Lawler, E. E. *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill, 1971.

Lawler, E., & Hall, D. (1970) Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.

Lawler, E. E., & Porter, L. W. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 1967, 7, 20-28.

Leavitt, H. J. Unhuman organizations. *Harvard Business Review*, 1962, 40, 90-98.

Likert, R. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.

Likert, R. *The human organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.

Lim, G.S., & Chan, A., (2001). *Individual and situational correlates of motivation for skill upgrading: an empirical study*. *Journal of economic surveys* vol.15, no.5, Blackwell publishers ltd.

Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 1-35). Chichester, England: Wiley.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivational theory? Six recommendations for the twenty-first century *Academy of management review*, 29(3), 388-403.

Maka, B. L. & Sockel, H. (1999). *A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention*. Elsevier Science B.V.

- Marrow, A. J., Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1967). *Management by participation*. New York: Harper.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. (2nd Ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A., & Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton – Century – Crofts.
- McClelland, D.C. (1987), *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Montgomery, C.D. (2001). *Design and Analysis of Experiments*. John and Wiley and Sons Inc.
- Morse, N. C., & Weiss, R. S. The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 1955, 20, 191-198.
- Mueller, F. (1996). 'Human resources as strategic assets; an evolutionary resource-based theory'. *Journal of Management Studies*, 33: 6, 757-785.
- Myers, M. S. *Every employee a manager*. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Nirmala R., 2004, "Analyzing determinants of motivation and its impact on individual efficiency".
http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC94/fc94.html
- Oyedele, O. L. (2009). Sustaining architects' and engineers' motivation in design firms: An investigation of critical success factors. *Engineering, construction and architectural management*, 17(2), 180-196. doi: 10.1108/09699981011024687
- Perrow, C. (1972). *Complex organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Pinder, C. C. (1984). *Work motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey, 1968.
- Pot, F.D. & Koningsveld, E.A.P.(2009). 'Quality of working life and organizational performance — two sides of the same coin?' *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Vol. 35, No 6.

Pritchard, R. D. Equity theory: A review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1959, 4, 176-211.

Raftopoulos, Theodosopouloy,. (2002). *Scale validation methodology*. TEI Larissa, Department of Nursing, University of Athens, Greece, Archives of Hellenic Medicine.

Ritter, J. A. & Taylor L. J., 1997, "Economic Models of Employee Motivation" Working Paper. (<http://research.stlouisfed.org/wp/1997/97-006.pdf>.)
Published: Federal Reserve Bank of St. Louis Review

Robbins, S. P., Millett, B., & Waters-Marsh, T. (2004). Organisational behaviour In F. Robin (Ed.), (third ed., pp. 195-266). NSW: French forest.

Roos, W., Eedan, R. V., 2008, "The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture", *South Africa Journal of Industrial Psychology* vol, 34:1, Open journal publishing.

Ross, I. C., & Zander, A. Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, 1957, 10, 327-338.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sapna, S., Sanjay, P., Nitin, J., & Deeptanshu, S. Mastering Employee Motivation: "An Attempt to Gauge the Impact of Key Motivational Factors on Employees' Overall Satisfaction in Banks", *IJMRS's International Journal of Management Sciences*, Vol. 01, Issue 02, June 2012, ISSN: 2277-968X

Schulz, D.P., & Schulz, S.E. (2005). *Theories of personality* (8th ed.), Belmont, CA: Wadsworth.

Schwab, A. J. (2007). *Solving Homework Problems in Data Analysis I*. Lecture notes.

Seijts, H. G., & Crim, D. (2006). "What Engages Employees The Most or, The Ten C's Of Employee Engagement". *The Ivey Business Journal*.

Sinclair, P. J. (2010). Which motivational method is best? the whip or the carrot. Retrieved 27/04/11, 2011, from <http://www.motivationalmemo.com/which-motivational-method-is-best-the-whip-the-carrot-or-the-internal-method/>

Skinner, B. F. *Science and human behavior*. New York: Macmillan. 1953. p. 461. Harvard University. Cambridge. MA.

Smith, R. J. (1994), *Strategic Management and Planning in the Public Sector*, Civil Service College/Longman Publishing: London

- Sokolowski, K., Schmalt, H.-D., Langens, T. A., & Puca, R. M. (2000). *Assessing achievement, affiliation, and power motives all at once: The multi-motive grid (MMG)*. *Academy of Management Review* July Journal of Personality Assessment, 74: 126–145.
- Spangler, W. D. (1992). *Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses*. *Psychological Bulletin*, 112: 140–154.
- Sparrow, P.R.; Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1994) Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. In *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, No 2, pp. 267-299.
- Steers, R. M., Mowday, R. F., Shaprio, D. L., 2004, "The future of work motivation Theory", *Academy of Management Review*, vol. 29, No.3.
- Taylor, F. W. *Principles of scientific management*. New York: Harper, 1911.
- Thorndike, E. L. *The fundamentals of learning*. New York: Teachers College, 1932.
- Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. (1991). *The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research*. *Academy of Management Review*, 16: 180–199.
- Tyson, S. (1995), *Strategic Prospects for HRM*, IPM, London.
- Ulrich, D. 1998. A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76 (1): 124- 135.
- Uwakweh, B. O. (2006). Motivational climate of construction apprentice. *Journal of construction engineering & management*, 132(5), 525-532.
- Vroom, V. H. Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 1962, 15, 159-177.
- Vroom, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.
- Vroom, V. H., & Deci, E. L. An overview of work motivation. In V. H. Vroom and E. L. Deci (Eds.), *Management and motivation*. Baltimore, MD: Penguin, 1970.
- Watson Wyatt Worldwide. (2002). *"Employee Commitment Remains Unchanged"*.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2002). *Developing Management Skills*. (5th edition). New Jersey: Prentice Hall.

White, R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 1959, 66, 297-333.

Wright, P., McMahan, G. and McWilliams, A. (1994). 'Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective'. *International Journal of Human Resource Management* 5(2): 301-326.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Γεωργακόπουλος, Γ. (1989). *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία (Εργασιακές σχέσεις)*. Αθήνα.

Γναρδέλλης, Χ. (2006). *Ανάλυση δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows*. 1^η έκδ. – Αθήνα: Παπαζήσης.

Θεοδωράτος, Ε. *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Καλαματιανού, Α. (2003). *Κοινωνική Στατιστική, Μέθοδοι Μονοδιάστατης Ανάλυσης*. Εκδόσεις Παπαζήσης.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 1ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία*.

Μακράκης, Γ. Βασίλης. (1997). *Ανάλυση δεδομένων στην επιστημονική έρευνα με τη χρήση του SPSS: Από τη θεωρία στην πράξη*. Βασίλης Γ. Μακράκης. Αθήνα: Gutenberg.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*, Εκδόσεις Γ. Μπενου, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά, η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Άλλες πηγές

Εισηγητική Έκθεση Προϋπολογισμού Οικονομικού Έτους 2013.

Η Ελλάδα σε Αριθμούς. Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2012. ICAP Group.

Η Ελληνική Οικονομία και Απασχόληση. Ετήσια Έκθεση 2012. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ – ΑΔΕΔΥ.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο της έρευνας



Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής έρευνας στο Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών των Τμημάτων Αγροτικής Οικονομίας & Ανάπτυξης και Τεχνολογίας Τροφίμων και είναι ανώνυμη.

Ακολουθεί μια σειρά ερωτήσεων τις οποίες θα επιθυμούσαμε να απαντήσετε, ακολουθώντας τις οδηγίες που δίνονται σε κάθε μια από αυτές. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις, χωρίς να παρακάμψετε καμία.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη πολύτιμη συνδρομή σας!

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις ανταμοιβές ως παράγοντες παρακίνησης για πιο ενεργή συμμετοχή στην εργασία σας; *

1 = Καθόλου σημαντικός, 2 = Λίγο σημαντικός, 3 = Σημαντικός, 4 = Πολύ σημαντικός, 5 = Εξαιρετικά σημαντικός

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ανταγωνιστικές αμοιβές | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Καλές παροχές | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κίνητρα για υψηλότερη απόδοση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Δυνατότητες συμμετοχής στην εταιρική σύνθεση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Βραβεία αναγνώρισης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Δικαιοσύνη και αμεροληψία των ανταμοιβών | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με την ποιότητα της εργασίας ως παράγοντες παρακίνησης για πιο ενεργή συμμετοχή στην εργασία σας; *

1 = Καθόλου σημαντικός, 2 = Λίγο σημαντικός, 3 = Σημαντικός, 4 = Πολύ σημαντικός, 5 = Εξαιρετικά σημαντικός

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Αντίληψη για την αξία της εργασίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Πρόκληση / ενδιαφέρον | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Επίτευξη | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αυτονομία και ασφάλεια | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Φόρτο εργασίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ποιότητα εργασιακών σχέσεων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Διεύρυνση εργασιακών καθηκόντων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με την ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής ως παράγοντες παρακίνησης για πιο ενεργή συμμετοχή στην εργασία σας; *

1 = Καθόλου σημαντικός, 2 = Λίγο σημαντικός, 3 = Σημαντικός, 4 = Πολύ σημαντικός, 5 = Εξαιρετικά σημαντικός

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Υποστηρικτικό περιβάλλον | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αναγνώριση των αναγκών του κύκλου ζωής / ευελιξία | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ασφάλεια εισοδήματος | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Κοινωνικό περιβάλλον | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον ως παράγοντες παρακίνησης για πιο ενεργή συμμετοχή στην εργασία σας; *

1 = Καθόλου σημαντικός, 2 = Λίγο σημαντικός, 3 = Σημαντικός, 4 = Πολύ σημαντικός, 5 = Εξαιρετικά σημαντικός

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Φυσικό περιβάλλον | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μέσα και εξοπλισμός | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Επαγγελματική κατάρτιση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Πληροφόρηση και διαδικασίες | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Προσωπική ασφάλεια | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις ευκαιρίες που σας δίνονται από την εργασία σας για μελλοντική ανάπτυξη ως παράγοντες παρακίνησης για πιο ενεργή συμμετοχή σε αυτήν; *

1 = Καθόλου σημαντικός, 2 = Λίγο σημαντικός, 3 = Σημαντικός, 4 = Πολύ σημαντικός, 5 = Εξαιρετικά σημαντικός

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Μάθηση και ανάπτυξη πέρα από την τρέχουσα εργασία | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Βελτίωση απόδοσης και ανατροφοδότηση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Πόσο σημαντικούς κρίνετε τους παρακάτω παράγοντες που σχετίζονται με τις αξίες τις οποίες αποπνέει ο οργανισμός για τον οποίο εργάζεστε και αποτελούν πηγή έμπνευσης για σας, ως παράγοντες παρακίνησης για πιο ενεργή συμμετοχή στην εργασία σας. *

1 = Καθόλου σημαντικός, 2 = Λίγο σημαντικός, 3 = Σημαντικός, 4 = Πολύ σημαντικός, 5 = Εξαιρετικά σημαντικός

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ποιότητα της ηγεσίας | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Οργανωσιακές αξίες και συμπεριφορές | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Φήμη του οργανισμού | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Καταμερισμός κινδύνων | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αναγνώριση | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Επικοινωνία | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Παρακαλώ δηλώστε την συμφωνία ή διαφωνία σας με τις προτάσεις που ακολουθούν, σκεφτόμενοι πάντοτε την επιχείρηση στην οποία εργάζεστε: *

1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ουδέτερος, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Είμαι πρόθυμος να καταβάλω περισσότερες προσπάθειες από ό,τι κανονικά αναμένεται από εμένα ώστε να συμβάλω στην επιτυχία του οργανισμού όπου εργάζομαι. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Θα απέφυγα την ανάληψη επιπλέον καθηκόντων και ευθυνών που σχετίζονται με τη δουλειά μου. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μπορώ να εργαστώ παραπάνω προκειμένου να ολοκληρώσω κάποια πράγματα στη δουλειά μου ακόμα και αν δεν έχω τον απαραίτητο χρόνο. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Όταν υπάρχει φόρτο εργασίας, φεύγω από το σπίτι μου νωρίτερα προκειμένου να αναλάβω τα καθήκοντα μου στην επιχείρηση στην οποία εργάζομαι, όσο το δυνατόν πιο νωρίς. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Είναι σημαντικός παράγοντας για εμένα η εκπλήρωση των απαιτήσεων που προκύπτουν από την δουλειά μου. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Είμαι τελειομανής στη δουλειά μου. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Αρκετά συχνά θα προτιμούσα να παρέμεινα στο σπίτι μου, παρά να πάω στην εργασία μου. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Μου αρέσει να περνάω τον περισσότερο χρόνο μου στο χώρο εργασίας. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

[« Back](#) [Continue »](#)

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Παρακαλώ επιλέξτε το φύλο σας. *

Ανδρας ▾

Παρακαλώ επιλέξτε την ηλικιακή κλάση στην οποία ανήκετε. *

18 - 25 ▾

Παρακαλώ δηλώστε το μορφωτικό σας επίπεδο. *

Γυμνάσιο - Λύκειο ▾

Παρακαλώ δηλώστε την οικογενειακή σας κατάσταση. *

- Αγαμος / η
- Εγγαμος / η
- Εγγαμος με παιδί

« Back Continue »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

*Required

Παρακαλώ επιλέξτε την κλάση του ατομικού μηνιαίου εισοδήματος σας. *

Εως 500 € ▾

Παρακαλώ δηλώστε την εργασιακή σας θέση : *

Υπάλληλος ▾

Παρακαλώ δηλώστε τα έτη προϋπηρεσίας σας στην επιχείρηση που εργάζεστε σήμερα: *

Εως 2 έτη ▾

Παρακαλώ δηλώστε τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας σας (συμπεριλαμβανομένων και των ετών στην παρούσα επιχείρηση). *

Εως 2 έτη ▾

Παρακαλώ δηλώστε το καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε: *

Ελληνική επιχείρηση ▾

« Back Submit »

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Ερωτηματολόγιο Μεταπτυχιακής Ερευνητικής Εργασίας

Η απάντησή σας καταγράφηκε.
Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας

[Submit another response](#) | [Create your own form](#)

Google docs