

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –
Executive MBA

**«Η παρακίνηση των εργαζομένων σε πολιτιστικούς φορείς της
Ελλάδας»**

Κυριακή Ζολώτα

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Νίκη Γλαβέλη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

«Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη - Executive MBA»

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2022

Περίληψη

Ο κλάδος των πολιτιστικών φορέων στην χώρα επί σειρά ετών παράγει πλούσιο έργο, και μπορεί να συναγωνιστεί το έργο μεγάλων οργανισμών του εξωτερικού. Η Ελλάδα είναι μια χώρα με βαριά παρακαταθήκη στις παραστατικές τέχνες, το οποίο ενδεχομένως οφείλεται σε ένα βαθμό στην πληθώρα αρχαιολογικών χώρων που λειτουργούν και ως ανοιχτά θέατρα, κεντρίζοντας το ενδιαφέρον θεατών από όλο τον κόσμο. Σε αυτό το επίπεδο σημαντική είναι η συμβολή του τουρισμού.

Παρά την καθιερωμένη παραγωγή πολιτιστικού έργου, ακόμη δεν έχει μελετηθεί ενδελεχώς ο συγκεκριμένος κλάδος, π.χ. το status των εργαζομένων του, των αναγκών τους, της ικανοποίησης που ενδεχομένως αντλούν από την εργασία τους και πως αυτή μπορεί να οδηγήσει ή να μην οδηγήσει στην απόδοσή τους. Όπως έχει διατυπωθεί πολλάκις από ερευνητές που ασχολούνται με την Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας αντικατοπτρίζει το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων. Άρα λοιπόν, ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται ως η πολυτιμότερη μεταβλητή για την εταιρεία.

Με αφορμή τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) που παρέχονται στους εργαζόμενους των πολιτιστικών φορέων, να μετρήσει το βαθμό ικανοποίησής τους από την εργασία τους και να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ ανταμοιβών (εσωτερικών και εξωτερικών), εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων. Για το σκοπό αυτό διαμορφώθηκε –με βάση την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας- το θεωρητικό πλαίσιο (υποθέσεις) για την σύνδεση των μεταβλητών αυτών. Ο έλεγχος των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δεδομένων που συλλέχθηκαν από 125 μόνιμους/ τακτικούς εργαζόμενους (δείγμα ευκολίας) του κλάδου. Από την ανάλυση επιβεβαιώνεται η θετική σχέση μεταξύ ικανοποίησης από εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές και ικανοποίησης από την εργασία, όμως οι εσωτερικές ανταμοιβές παρουσιάζουν ελαφρώς πιο έντονη συσχέτιση. Παραδόξως, η απόδοση των εργαζομένων δε φαίνεται να επηρεάζεται από την ικανοποίησή τους.

Abstract

The Greek cultural sector, and its established institutions, are on a par with their overseas counterparts. Greece, as a whole, has a long history in performative arts, which is in big part due to plethora of archaeological spaces which operate as open-air theatres, attracting visitors from all over the world. Tourism is a crucial component of this puzzle.

Despite the rich cultural output, there has never been in depth research into this field, dealing with the status of cultural workers, their needs and level of job satisfaction and how it affects their performance. As is commonly stated by Human Resource Management scholars, the level of productivity is in direct correlation with the level of job satisfaction. Therefore, the human factor is the most important variable for any company.

This thesis aims to study the levels of satisfaction in relation to employee salaries and external contractor fees that are available within cultural institutions, to measure their job satisfaction levels and to research the connection between financial compensation, job satisfaction and productivity. For this purpose, based on all available bibliography, the theoretical framework (hypotheses) was created. The hypotheses were measured against data gathered from 125 permanent and temporary cultural institution staff members. The analysis proves the direct correlation between being adequately compensated and experiencing job satisfaction, more so in the case of employees rather than independent contractors. Unexpectedly, productivity levels were not directly affected by job satisfaction.

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας έρευνας θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους στάθηκαν δίπλα μου, ως πηγή έμπνευσης, στήριξης, παρότρυνσης, καθοδήγησης.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Νίκη Γλαβέλη για την αμέριστη βοήθεια και για την υποστήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διαδικασία της εκπόνησης της εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω και όλους τους ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου, στηρίζοντας με κάθε μέσο, ώστε να κυνηγήσω και να κατακτήσω τους στόχους μου.

Περιεχόμενα

| | |
|---|----|
| Κεφάλαιο 1° | 8 |
| Εισαγωγή..... | 8 |
| 1.1. Εισαγωγή..... | 8 |
| 1.2. Ερευνητικοί Στόχοι | 9 |
| 1.3. Δομή Εργασίας..... | 9 |
| ΜΕΡΟΣ Α | 11 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ..... | 11 |
| Κεφάλαιο 2°..... | 12 |
| Η Έννοια της Παρακίνησης και..... | 12 |
| Η Σημασία της..... | 12 |
| 2.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός παρακίνησης..... | 12 |
| 2.3. Είδη παρακίνησης | 14 |
| 2.4. Η διαδικασία της παρακίνησης..... | 15 |
| 2.5. Θεωρίες παρακίνησης | 16 |
| 2.6. Σημασία της παρακίνησης για τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις..... | 17 |
| 2.6.1. Εργαζόμενοι | 17 |
| 2.6.2. Οργανώσεις | 18 |
| 2.7. Προσδιοριστικοί παράγοντες..... | 19 |
| 2.8. Ανακεφαλαίωση..... | 20 |
| Κεφάλαιο 3°..... | 21 |
| Κίνητρα – Ανταμοιβές..... | 21 |
| 3.1. Εισαγωγή..... | 21 |
| 3.2. Ορισμός και διάκριση όρων κινήτρου -ανταμοιβής..... | 21 |
| 3.3. Προσεγγίσεις..... | 22 |
| 3.4 . Ταξινόμηση/κατηγορίες κινήτρων/ανταμοιβών | 22 |
| 3.5. Κλίμακες μέτρησης κινήτρων/ανταμοιβών..... | 25 |
| 3.5.1. Μέτρηση εσωτερικών ανταμοιβών..... | 25 |
| 3.5.2. Μέτρηση εξωτερικών ανταμοιβών | 27 |
| 3.6. Ανακεφαλαίωση..... | 28 |
| Κεφάλαιο 4°..... | 29 |
| Διαμόρφωση Θεωρητικού πλαισίου έρευνας για τις σχέσεις των ανταμοιβών με την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων: έμφαση στις υπηρεσίες και στους πολιτιστικούς φορείς..... | 29 |
| 4.1. Εισαγωγή..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3. Οι ιδιαιτερότητες της απασχόλησης και της παρακίνησης στους φορείς του κλάδου του πολιτιστικού | 31 |
| 4.4. Παρουσίαση ερευνών για την επίδραση των κινήτρων/ανταμοιβών στην ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών | 32 |
| 4.5. Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας / Διατύπωση υποθέσεων | 38 |
| 4.5. Ανακεφαλαίωση..... | 43 |
| ΜΕΡΟΣ Β..... | 44 |
| ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ | 44 |
| Κεφάλαιο 5°..... | 45 |
| Μεθοδολογία έρευνας..... | 45 |
| 5.1. Εισαγωγή..... | 45 |
| 5.2. Ερευνητική στρατηγική..... | 45 |
| 5.2.1. Ερευνητικοί στόχοι..... | 46 |
| 5.3. Πληθυσμός, δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων | 46 |
| 5.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου | 47 |
| 5.6. Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών | 48 |
| 5.7. Στατιστική ανάλυση..... | 49 |
| Κεφάλαιο 6°..... | 52 |
| Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός | 52 |
| 6.1. Εισαγωγή..... | 52 |
| 6.2. Περιγραφή δείγματος..... | 52 |
| 6.3. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών . | 57 |
| 6.3.1 Έλεγχος εγκυρότητας..... | 57 |
| I. Έλεγχος εγκυρότητας ικανοποίησης από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβών | 58 |
| 6.3.2. Έλεγχος εγκυρότητας εργασιακής ικανοποίησης..... | 60 |
| 6.3.3. Έλεγχος εγκυρότητας εργασιακής απόδοσης..... | 61 |
| 6.3.4. Έλεγχος αξιοπιστίας..... | 64 |
| 6.4. Περιγραφική στατιστική: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις..... | 64 |
| 6.4.1. Ικανοποίηση εργαζομένων από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές..... | 64 |
| 6.4.2. Ικανοποίηση εργαζομένων | 66 |
| 6.4.3. Απόδοση εργαζομένων | 66 |
| 6.5. Έλεγχος υποθέσεων: συσχετίσεις..... | 68 |
| Κεφάλαιο 7° | 71 |
| Συμπέρασμα- Συμβολή Έρευνας – Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα | 71 |
| 7.1. Εισαγωγή..... | 71 |
| 7.2. Συμπεράσματα | 71 |

| | |
|--|-----------|
| 7.3. Η Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο..... | 72 |
| 7.4. Περιορισμοί έρευνας | 73 |
| 7.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα..... | 73 |
| Βιβλιογραφία..... | 74 |
| Παραρτήματα | 82 |

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη διερεύνηση του βαθμού παροχής εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στους εργαζομένους των πολιτιστικών φορέων στην Ελλάδα. Πρόσθετα, μελετάται η επίδραση τους στην ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και στην εργασιακή τους απόδοσή αλλά και η σχέση μεταξύ ικανοποίηση των εργαζομένων και απόδοσής τους.

Οι σύγχρονοι πολιτιστικοί φορείς της χώρας διαδραματίζουν σημαντικό έργο που ενισχύει την πολιτιστική κληρονομιά του τόπου, καθώς επενδύουν στην ομαλή λειτουργία της κοινωνίας. Παρόλα αυτά ωστόσο, όσον αφορά την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού διακατέχονται από ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης αυτών των οργανισμών έχει σημαντική επίδραση πέρα των άλλων και στην ψυχοσύνθεση του εργατικού δυναμικού. Το τελευταίο διάστημα, παγκοσμίως παρατηρείται σημαντική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας αυτών των φορέων. Η αλλαγή αυτή οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες, όπως η οικονομική δυσχέρεια, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και στις αλλαγές που επέφερε η εξάπλωση της πανδημίας Covid – 19. Οι πολιτιστικοί φορείς, λοιπόν οφείλουν να εφεύρουν νέα μέσα για να επιτύχουν.

Η παρούσα έρευνα έρχεται να καλύψει ένα σημαντικό κενό (την έλλειψη σχετικής έρευνας παγκοσμίως και στην Ελλάδα). Τα ευρήματα της μπορούν να αξιοποιηθούν, από τα στελέχη του κλάδου με στόχο την παροχή κινήτρων (ανταμοιβών) που θα συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αύξηση της απόδοσής τους. Η διερευνητική αυτή μελέτη επιδιώκει να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα επεκτείνοντας την γνώση γύρω από τα ζητήματα που τίθεται.

1.2. Ερευνητικοί Στόχοι

Η παρούσα έρευνα εστιάζει τον κλάδο των πολιτιστικών φορέων. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει:

- Την ικανοποίηση των εργαζομένων από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές
- Το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία καθώς και
- Τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων.

Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός μελετήθηκε αρχικά η σχετική διεθνή ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας και διατυπώθηκαν οι υποθέσεις. Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε πρωτογενή ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση/survey) στην οποία συμμετείχε τακτικό προσωπικό από πολιτιστικούς φορείς της χώρας (δείγμα ευκολίας). Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο διαμορφώθηκε σε ηλεκτρονική μορφή. Για τη μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας αξιοποιήθηκαν κλίμακες από τη διεθνή βιβλιογραφία. Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, αποτελεί στόχο κάθε επιτυχημένου οργανισμού παγκοσμίως.

1.3. Δομή Εργασίας

Μετά την εισαγωγή (κεφάλαιο 1) η εργασία δομείται σε δύο (2) μέρη: Μέρος Α και Β. Το Μέρος Α «Βιβλιογραφική Επισκόπηση» αποτελείται από τρία (3) κεφάλαια (Κεφάλαια 2,3 και 4). Συγκεκριμένα:

Κεφάλαιο 2 «Η έννοια της Παρακίνησης και η Σημασία της». Το κεφάλαιο εστιάζει στη διαχρονική προσπάθεια εννοιολογικού προσδιορισμού της παρακίνησης από τους ερευνητές. Προσεγγίζονται τα είδη της, η διαδικασία της και οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί γύρω από αυτή. Επιπλέον, καθορίζεται η σημασία της παρακίνησης για τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις και καταγράφονται οι προσδιοριστικοί της παράγοντες.

Κεφάλαιο 3 «Κίνητρα και Ανταμοιβές». Αυτό επικεντρώνεται στα κίνητρα και τις ανταμοιβές. Σε αυτό παρατίθενται ορισμοί και διάκριση των παραπάνω όρων. Κατόπιν,

απαριθμούνται προσεγγίσεις σχετικά με αυτούς και ταξινομούνται σε κατηγορίες. Ολοκληρώνοντας, αναφέρονται οι κλίμακες μέτρησής τους.

Κεφάλαιο 4 «Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας για τις σχέσεις των ανταμοιβών με την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων: έμφαση στις υπηρεσίες και στους πολιτιστικούς φορείς». Σε αυτό περιγράφονται οι ιδιαιτερότητες της απασχόλησης και της παρακίνησης των εργαζομένων στους φορείς αυτού του τομέα και συγκεκριμένα του δημιουργικού και του πολιτιστικού κλάδου. Συνεχίζοντας, παρουσιάζονται έρευνες για την επίδραση των κινήτρων – ανταμοιβών στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών. Αυτό συντελεί στη διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας και εν προκειμένω στη διατύπωση των υποθέσεων.

Το Μέρος «Εμπειρική Έρευνα» αποτελείται από τρία (3) κεφάλαια (Κεφάλαια 5, 6 και 7). Αναλυτικότερα:

Κεφάλαιο 5 «Μεθοδολογία έρευνας» παρουσιάζεται η ερευνητική στρατηγική, οι ερευνητικοί στόχοι, ο πληθυσμός, η δειγματοληψία (ευκολίας-χιονοστιβάδα) και η διαδικασία συλλογής δεδομένων. Περιγράφεται το ερευνητικό εργαλείο και οι κλίμακες μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Ολοκληρώνοντας παρουσιάζονται οι μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης που θα αξιοποιηθούν (περιγραφική στατιστική, έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας, έλεγχος υποθέσεων).

Κεφάλαιο 6 «Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων - Σχολιασμός». Σε αυτό περιγράφεται αναλυτικά το δείγμα και παρουσιάζεται ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών, δηλαδή των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών, της ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Στη συνέχεια αναλύονται τα δεδομένα όλων των μεταβλητών μέσω της περιγραφικής στατιστικής με μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις. Εν κατακλείδι, γίνεται έλεγχος υποθέσεων και συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο 7 «Συμπεράσματα, συμβολή της έρευνας, περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα»

ΜΕΡΟΣ Α
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Η Έννοια της Παρακίνησης και Η Σημασία της

2.1. Εισαγωγή

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι ο προσδιορισμός της έννοιας της παρακίνησης. Στην αρχή γίνεται μια χρονολογική επισκόπηση του όρου και σχολιάζεται η χρονική εξέλιξη των προσεγγίσεων της. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αναφορά στα είδη της, στη διαδικασία, οι θεωρίες που έχουν διαμορφωθεί γύρω από αυτή, η σημασία της και οι προσδιοριστικοί παράγοντές της.

2.2. Εννοιολογικός προσδιορισμός παρακίνησης

Τα τελευταία χρόνια πλήθος ερευνητών έχει προσπαθήσει να προσδιορίσει εννοιολογικά τον όρο της παρακίνησης, ωστόσο δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός (Κάντας 1998).

Όπως έχει διατυπώσει και ο Wanda R. (2005) στην μελέτη του κατά τη διάρκεια πολλών δεκαετιών έχουν γίνει πολυάριθμες προσπάθειες για την κατασκευή ενός ορισμού της έννοιας της παρακίνησης. Την αρχή κάνουν οι Campbell και Pritchard (1976). Ορίζουν την παρακίνηση ως «μια ετικέτα καθοριστικών παραγόντων που λειτουργούν ως έναρξη μιας προσπάθειας για μια συγκεκριμένη εργασία, ως επιλογή για την διοχέτευση ορισμένου ποσού ενέργειας και ως επιλογή για την καταβολή προσπάθειας για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο».

Με την πάροδο των ετών το εν λόγω ζήτημα γίνεται όλο και πιο επίκαιρο στον τομέα της Διοίκησης. Ήδη από τον 20^ο αιώνα, σκοπός πολυάριθμων μελετών ήταν να εξερευνήσουν τη δομή της παρακίνησης των υπηρεσιών, προσπαθώντας παράλληλα να ερμηνεύσουν την σχέση αυτού του είδους της παρακίνησης, αλλά και των διαφόρων μεταβλητών του αποτελέσματος αυτής. Στην έρευνα τους, οι Perry και Wise (1990)

διατύπωσαν την έννοια της παρακίνησης των διευρύνοντας την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε «κανονική» και «συναισθηματική» προοπτική.

Εν συνεχεία, οι Schultz και Schultz (1998) προσδιορίζουν την παρακίνηση με προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του χώρου δουλειάς, εξηγώντας γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Την ίδια χρονιά συμπληρώνοντας οι Luthans και Martin (1998) διατύπωσαν πως η παρακίνηση είναι μια διαδικασία που ξεκινά μέσα από μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανάγκη που προκαλεί την απόδοση ορίζοντας έναν στόχο. Αυτή η ερμηνεία έρχεται να συμπληρώσει την διατύπωση των Schultz και Schultz (1998), που υποστήριξαν, πως η παρακίνηση συνδέεται με εργασιακά και προσωπικά στοιχεία που επιφορτίζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Επιπλέον, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, προστίθεται και η έννοια της ανάγκης, εξηγώντας πως η παρακίνηση έρχεται να καλύψει ανθρώπινες ανάγκες. Επιπλέον, είναι ένα μέσο τόνωσης των ανθρώπων, μια κινητήριος δύναμη, η οποία ωθεί σε εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση (Luthans 1998).

Με την πάροδο των ετών, οι επιστήμονες έρχονται να προσδιορίσουν τον όρο «motivation», υποστηρίζοντας πως προέρχεται από τον λατινικό όρο *movere*, που σημαίνει «μετακινώ» (Baron et al., 2002). Σε μια απόπειρα να συγκεντρωθούν όλα όσα είχαν αποτυπωθεί παλαιότερα για την παρακίνηση, το 2004 ήρθαν οι Bauer και Bender δηλώνοντας πως η παρακίνηση διαπερνάται από τρεις διαστάσεις, όπως η δύναμη της διέγερσης, η λήψη αποφάσεων και η κατεύθυνση για διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων, και τέλος στην συνοχή της συμπεριφοράς και της επίτευξης των στόχων.

Συνοψίζοντας λοιπόν, σύμφωνα με το άρθρο των Kundu, et al. (2019) η παρακίνηση λειτουργεί ως κινητήριος και ενεργητικός παράγοντας της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτή προκαλεί τους εργαζομένους να δουλέψουν και να επιτύχουν τους στόχους τους που έχουν θέσει. Οι Miner et al. (2011) αναφέρουν πως η παρακίνηση αποτελείται από ανάγκες, κινητήριες δυνάμεις, αμοιβές και τις αλληλεπιδράσεις τους. Προς επίρρωση του αρχικού ορισμού των PeeBarto και Pritchard της ενεργητικής έννοιας της παρακίνησης, ο Ovidiu-Piuta Dobre (2013) προσθέτει ότι η παρακίνηση είναι ένα ισχυρό εργαλείο που ενισχύει την συμπεριφορά και πυροδοτεί την τάση για συνέχιση. Με άλλα λόγια, παρακίνηση είναι μια εσωτερική ορμή για την ικανοποίηση μιας ανικανοποίητης ανάγκης, ώστε να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένο στόχος.

Τέλος, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη των συγγραφέων Muhammad et al (2021), η παρακίνηση των υπηρεσιών αναφέρεται στον ατομικό προσανατολισμό κάποιου ως προς την παροχή υπηρεσιών σε τρίτους με σκοπό να κάνει καλό σε άλλους ή στην κοινωνία (Perry and Hondeghem, 2008).

Συνοψίζοντας από την παραπάνω επισκόπηση επιβεβαιώνεται η εξέλιξη του όρου. Ενώ στην αρχή αναφερόταν μόνο στην κινητήριο διάστασή της, έπειτα προστέθηκαν νέες διασυνδέσεις με έννοιες, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η εργασιακή ικανοποίηση, η αφοσίωση, η ύπαρξη της ανάγκης, και οι τρείς της διαστάσεις.

2.3. Είδη παρακίνησης

Το είδος της παρακίνησης ποικίλει ανάλογα με την συνθήκη και τα άτομα. Δεν υπάρχει ένας καθολικός τρόπος παρακίνησης, ο οποίος να ανταποκρίνεται σε όλες τις ανάγκες, εξαρτάται πάντα από τις ισχύουσες συνθήκες, τους προϊσταμένους/ διευθυντές, τους υφισταμένους, τις ανάγκες αυτών κ.ο.κ. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα είδη παρακίνησης, σύμφωνα με τον Ball (2012):

- **Θετική παρακίνηση έναντι Αρνητικής παρακίνησης**

Οι δυνάμεις παρακίνησης μπορεί να είναι θετικές, ώστε να ωθούν κάποιον να κατακτήσει έναν συγκεκριμένο στόχο. Επίσης, μπορούν να είναι αρνητικές, ώστε να απομακρύνουν κάποιον από μια ανεπιθύμητη κατάσταση.

- **Εσωτερική παρακίνηση έναντι Εξωτερικής παρακίνησης**

Υπάρχει εσωτερική παρακίνηση ή ώθηση, σύμφωνα με την οποία είναι μια εσωτερική κατάσταση που ωθεί κάποιον να ενεργήσει για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, και συνήθως πηγάζει από τον άνθρωπο. Αντιστοίχως, υπάρχει και εξωτερική παρακίνηση, που συνήθως πηγάζει από εξωτερικές πηγές. Αυτό συμβαίνει, όταν ένας εξωτερικός στόχος επηρεάζει την συμπεριφορά κάποιου απέναντί του. Η συμπεριφορά είναι ένα πολύπλευρο μείγμα εσωτερικών πιέσεων και εξωτερικών έλξεων.

- **Βασική παρακίνηση έναντι διδαγμένης παρακίνησης**

Η παρακίνηση βασίζεται σε κίνητρα. Τα κίνητρα συχνά κατηγοριοποιούνται ανάμεσα σε βασικά κίνητρα και σε διδαγμένα κίνητρα. Τα βασικά ή πρωταρχικά κίνητρα κατέχονται εκ γενετής και δεν καλλιεργούνται, και είναι κοινά, τόσο στα ζώα, όσο και στους ανθρώπους (π.χ. πείνα, δίψα, σεξ, αποφυγή πόνου και ίσως επιθετικότητα και φόβος). Διδαγμένα ή δευτερεύοντα κίνητρα είναι μεταξύ πολλών τα επιτεύγματα, η δύναμη, η αναγνώριση, η αγάπη.

2.4. Η διαδικασία της παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι το σύνολο των σχέσεων της αλληλεπίδρασης και της αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων. Το έναυσμα της παραπάνω διαδικασίας μπορεί να είναι, είτε συνειδητή ύπαρξη αναγκών, είτε υποσυνείδητη. Το κίνητρο δημιουργείται από την ανάγκη και μετέπειτα καλλιεργεί τους στόχους και τα μέσα για την κατάκτησή τους. Η κατάκτηση των στόχων οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Η παρακίνηση όμως αποτελεί μια απόλυτα πολυεπίπεδη και σύνθετη συνθήκη, καθώς οι ανάγκες του εκάστοτε ανθρώπου διαφοροποιούνται από ποικίλους και πολυάριθμους παράγοντες, τόσο εσωτερικούς, όσο και εξωτερικούς. Οι σχέσεις ανάμεσα στις ανάγκες, τα κίνητρα, τους στόχους, τις συμπεριφορές, την κατάκτηση των στόχων και της ικανοποίησης αυτών είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά, καθώς διαφοροποιούνται μεταξύ των ατόμων, αναλόγως φυσικά των συνθηκών που ζουν και αναπτύσσονται. Εν κατακλείδι, διαπιστώνονται πολλές φορές και συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων.

Όπως αναφέρει και ο Mullins (1985) προκειμένου να βελτιωθεί το έργο ενός οργανισμού η διεύθυνση οφείλει να δίνει προσοχή στο επίπεδο κινήτρων που δύναται να παράσχει στους εργαζομένους της. Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας οι άνθρωποι επηρεάζονται από τα αναμενόμενα αποτελέσματα των πράξεών τους. Το κίνητρο αποτελεί συνάρτηση της σχέσης μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλεται, των πιθανών αποτελεσμάτων αυτής και των προσδοκιών, όπως η αμοιβή, η οποία σχετίζεται με την απόδοση. Η απόδοση με την σειρά της εξαρτάται από την προσδοκία

ως προς την προσπάθεια που έχει καταβληθεί και εν συνεχεία με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, η επιθυμία για προαγωγή θα έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή απόδοση μόνο εάν το άτομο πιστεύει ότι η καταβολή εκτεταμένης προσπάθειας θα οδηγήσει σε προαγωγή. Αντιθέτως, εάν το άτομο πιστεύει ότι η προαγωγή βασίζεται αποκλειστικά, για παράδειγμα, στην ευχέρεια του προϊσταμένου/ διευθυντή, δεν θα υπάρχει κίνητρο για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων.

2.5. Θεωρίες παρακίνησης

Οι ερευνητές τα τελευταία χρόνια έχουν καταβάλει σημαντική προσπάθεια προκειμένου να ερευνήσουν ουσιαστικά το πεδίο της παρακίνησης των εργαζομένων. Τα θεωρητικά υποδείγματα που έχουν προκύψει από την έρευνα συνήθως διακρίνονται σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν όσα παρακινούν τους ανθρώπους να εργαστούν, το περιεχόμενο δηλαδή της παρακίνησης. Αυτά αποκαλούνται από τους επιστήμονες ως *content models* και εξετάζουν τις ανάγκες και τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους στην εργασία. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η ιεράρχηση των αναγκών του A.Maslow, η θεωρία των δύο παραγόντων του F.Herzberg και η θεωρία ERG του Alderfer, ως εξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Οι προαναφερθείσες χαρακτηρίζονται ως **πρώιμες θεωρίες παρακίνησης**. Ωστόσο, ο Τέϊλορισμός και οι θεωρίες των Ανθρώπινων Σχέσεων (Mayo) οδηγούν έμμεσα σε συμπεράσματα σε ότι αφορά την παρακίνηση, χωρίς όμως να μπορούν να θεωρηθούν ως υποδείγματα παρακίνησης.

Στην δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα θεωρητικά υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης, τις μεταβλητές δηλαδή, που παρεμβαίνουν σε αυτή τη διαδικασία και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών. Αυτές χαρακτηρίζονται ως **σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης**. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες από τις σημαντικότερες θεωρίες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία, όπως η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, το πρότυπο των Porter και Lawler, η θεωρία της δικαιοσύνης, η θεωρία της ισότητας του Adam, και η θεωρία της Στοχοθέτησης – Διοίκησης βάσει στόχων. Επειδή σκοπός της παρούσας έρευνας δεν είναι η κριτική των θεωριών παρακίνησης δεν θα γίνει περαιτέρω ανάλυση.

2.6. Σημασία της παρακίνησης για τους εργαζόμενους και τις οργανώσεις

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα κυριότερα ζητήματα της Διοίκησης, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοσή τους στον οργανισμό. Ο Schneider (1983) υποστηρίζει ότι προκειμένου να εισαχθούν από τη Διοίκηση των οργανισμών αποτελεσματικά συστήματα παρακίνησης των εργαζομένων πρέπει πρωταρχικά να γίνει κατανοητό το είδος των κινήτρων που θα τους κινητοποιούσε.

2.6.1. Εργαζόμενοι

Ο Hailesilassie (2009) προσπάθησε να εξηγήσει τους καθοριστικούς παράγοντες της απόδοσης των εργαζομένων σε οργανισμούς, εξετάζοντας τους αναλυτικά ως προς τα κίνητρα, την ικανότητα και του ρόλου των εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν ο μελετητής αποφάνθηκε πως το κίνητρο δεν σχετίζεται γραμμικά με την ατομική απόδοση.

Στη συνέχεια οι Rizwan και Usman (2010) υποστήριξαν, πως τα προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης των υπαλλήλων εξασφαλίζουν τη θετική διάθεση του εργατικού δυναμικού και ενίσχυση του ηθικού τους. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο αποδίδουν καλύτερα εργασιακά. Αν ωστόσο, επιτευχθεί μια διασύνδεση μεταξύ της επιθυμητής απόδοσης και του συστήματος ανταμοιβής, τότε μπορεί εύκολα να παρακινηθεί και στην συνέχεια να ικανοποιηθεί το εργατικό δυναμικό της εκάστοτε εταιρείας.

Στο ίδιο επίπεδο κυμαίνονται όσα διατυπώνει ο Dobre (2013), σύμφωνα με τον οποίο η παρακίνηση μέσω των κινήτρων και η απόδοση των εργαζομένων είναι απαραίτητα εργαλεία για την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρείας. Η μέτρηση της απόδοσης έχει βαρύνουσα σημασία, καθώς αναδεικνύει την εξέλιξη και το επίτευγμα του οργανισμού. Επιπλέον, παρατηρείται μια θετική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Τέλος, σύμφωνα με τον Varma (2018) οι παρακινήμενοι και ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αφοσιώνονται στους στόχους της εταιρείας. Ρόλος της Διοίκησης είναι να προσπαθεί συνεχώς να ευθυγραμμίζει τις φιλοδοξίες των εργαζομένων με τους στόχους της εταιρείας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων, που αποσκοπεί στη δημιουργία ενός εργασιακού κλίματος, το οποίο προωθεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του εργατικού δυναμικού.

2.6.2. Οργανώσεις

Από την άλλη πλευρά, ρόλος της εκάστοτε Διοίκησης είναι να αναγνωρίζει ότι η αξία της δημιουργίας είναι ο λόγος ύπαρξης ή ο πρωταρχικός λόγος που σχετίζεται με την επιβίωση όλων των πετυχημένων οργανώσεων. Οι εταιρείες καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, αναζητώντας νέους -κατάλληλους συνεργάτες, ώστε να είναι σε θέση να δημιουργήσουν, να διανείμουν και να εφαρμόσουν τη γνώση. Μόνο οι εταιρείες που καταφέρνουν να καλλιεργήσουν ένα παρακινήτικο εργασιακό περιβάλλον είναι σε θέση να επιδείξουν μια συμπεριφορά συνεπή και εν συνεχεία να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Όσες προϋποθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ικανές να αναγνωρίσουν και να λύσουν σύγχρονα προβλήματα εφαρμόζοντας καινοτόμες λύσεις στην αγορά νωρίτερα από ότι οι ανταγωνιστές τους, οι οποίοι με την σειρά τους θα αποτύχουν να αναπτυχθούν σε ένα τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Κρίνεται ιδιαίτερως σημαντική η υιοθέτηση ορισμένων σημαντικών ενεργειών και συμπεριφορών από τους προϊσταμένους, οι οποίες αφορούν τόσο την παρακίνηση των συνεργατών τους, όσο και την υιοθέτηση ηγετικής προσέγγισης μέσα στον Οργανισμό (Porter, 1996).

Η μελέτη των Hauschild et al. (2001) αναφέρει ότι η πιο πολύτιμη γνώση ενός οργανισμού είναι ενσωματωμένη στο μυαλό των εργαζομένων της και μόνο έτσι μπορεί αυτή να διοχετευθεί στην παραγωγικότητα των έργων του. Επομένως, ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως προς την παραγωγικότητα των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικός, ώστε να κατανοήσουν οι νέοι οργανισμοί τη θεωρία και την εφαρμογή των κινήτρων τους.

Πιο συγκεκριμένα, από την μελέτη της αρθρογραφίας προκύπτει, πως η διαδικασία επιβράβευσης και αναγνώρισης των εργαζομένων λειτουργεί ως ο αποτελεσματικότερος παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει στη διατήρηση της υψηλής αυτοεκτίμησης του προσωπικού. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί μια Διεύθυνση να επιδιώξει να παρακινήσει τους εργαζομένους της. Ο τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να παρακινήσουν αποτελεσματικότερα και αμεσότερα το εργατικό δυναμικό τους, θα πρέπει να στηρίζεται στις ανάγκες και στις επιθυμίες τους (Shah, Gardner, 2007). Είναι ευρέως γνωστό, πως δεν υπάρχουν καθολικά μέσα παρακίνησης, τα οποία μπορούν να εξασφαλίσουν την αποδοτικότητα ή την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εκάστοτε Διεύθυνση οφείλει να παράσχει την κατάλληλη φροντίδα, ώστε να «αποκρυπτογραφήσει» τους εργαζομένους της και να αντιληφθεί σε ποια κίνητρα θα μπορούσαν να ανταποκριθούν.

Επιπλέον, όπως έχουν αποφανθεί και οι Muhammad et al. (2018), έχει αποδειχθεί πλέον, πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει άμεσα τα κίνητρα εργασίας και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και εν συνεχεία τα κίνητρα για εργασία επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων.

2.7. Προσδιοριστικοί παράγοντες

Μεγάλη προσπάθεια έχει καταβληθεί από τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια προκειμένου να ορίσουν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων. Κατά γενική ομολογία είναι πολυποίκιλοι και διαφέρουν ανάλογα με τις ισχύουσες συνθήκες.

Βάσει της έρευνας του Μανωλόπουλου (2008), η οποία διεξήχθη σε υπηρεσίες στην Ελλάδα, προέκυψε πως οι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων είναι η ικανότητα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο δημόσιος τομέας στην χώρα είναι πιο πιθανό να παράσχει στο εργατικό δυναμικό εξωγενείς ανταμοιβές παρά εγγενείς. Ωστόσο, τα εγγενή κίνητρα φαίνεται να συσχετίζονται ισχυρότερα με την οργανωτική απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, η ικανότητά τους επηρεάζει το είδος κινήτρων, που τους αφορά.

2.8. Ανακεφαλαίωση

Από την μελέτη του εν λόγω κεφαλαίου προκύπτει, πως σε βάθος χρόνου παρατηρείται εξέλιξη του όρου της παρακίνησης, καθώς ο εκάστοτε ερευνητής επιδιώκει την διασύνδεση της παρακίνησης με διάφορες μεταβλητές, όπως η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εργαζομένων. Επιπλέον, αναφέρθηκε, ότι η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένα περίπλοκο σύνολο διασυνδέσεων, αλληλεπιδράσεων και αλληλεξαρτήσεων, ανάμεσα σε κίνητρα, ανάγκες και στόχους. Ωστόσο, ο ρόλος των κινήτρων και εν συνεχεία ο ρόλος της παρακίνησης, έχουν βαρύνουσα σημασία για την Διοίκηση, καθώς με αυτό το μέσο μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη απόδοση του εργατικού δυναμικού. Τέλος, επιδίωξη κάθε εταιρείας οφείλει να είναι η προσπάθεια ευθυγράμμισης εταιρικών και ατομικών στόχων.

Κίνητρα – Ανταμοιβές

3.1. Εισαγωγή

Σκοπός του τρίτου κεφαλαίου είναι η προσέγγιση της έννοιας των κινήτρων-ανταμοιβών. Στην αρχή θα γίνει αναφορά στον ορισμό, αλλά και διάκριση αυτών των όρων. Στη συνέχεια θα παρατεθούν ορισμένες προσεγγίσεις που έχουν ειπωθεί από τους ερευνητές κατά καιρούς γύρω από το ζήτημα. Τέλος, θα ταξινομηθούν οι κατηγορίες των κινήτρων και των ανταμοιβών και θα προσδιοριστούν οι κλίμακες μέτρησής τους.

3.2. Ορισμός και διάκριση όρων κίνητρου -ανταμοιβής

Η λέξη κίνητρο «motive» και η λέξη συναίσθημα «emotion» έχουν τη ίδια λατινική ρίζα, τον όρο κινώ, «motere». Βασικό στοιχείο της παρακίνησης είναι το κίνητρο, δηλαδή οι ανταμοιβές, το οποίο οδηγεί στην προσπάθεια επίτευξης ενός στόχου με την εκδήλωση συμπεριφοράς ικανής να κατακτήσει τον στόχο. Σύμφωνα με τους Berelson και Steiner (1964) η έννοια του κίνητρου ορίζεται ως μια εσωτερική κατάσταση, η οποία ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί, ακόμα και να κατευθύνει τις κινήσεις του ατόμου, ώστε να κατακτήσει τους στόχους του. Το κίνητρο, ωστόσο προέρχεται από την ύπαρξη της ανάγκης. Αυτή η ανάγκη μπορεί να χαρακτηριστεί ως έλλειψη, ψυχολογική ή φυσιολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες μπορεί να είναι πρωτογενείς (π.χ. τροφή, νερό, αναπαραγωγή, ύπνος, οξυγόνο κ.λπ.) ή δευτερογενείς, δηλαδή επίκτητες (π.χ. σεβασμός, κατανόηση, φροντίδα, κύρος κ.λπ.). Στόχος είναι η ικανοποίηση της ανάγκης ή μέρους αυτής, ώστε να επέλθει η μείωση ή η εξάλειψη της έντασης του κίνητρου που προκαλείται.

Ανταμοιβή αποτελεί οτιδήποτε παρέχεται στους εργαζομένους μιας εταιρείας ως αντάλλαγμα για την εργασία τους, ή εν γένει για την συνεισφορά τους. Το είδος των

ανταμοιβών που προσδοκά ο εργαζόμενος να του παρασχεθεί, προσφέροντας τις ικανότητές του σε μία εταιρεία, αποτελεί κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επηρεάζει άμεσα την ικανοποίησή του. Αυτό εν συνεχεία, καθορίζει τις περαιτέρω προσπάθειές του με σκοπό την κατάκτηση συγκεκριμένων στόχων.

3.3. Προσεγγίσεις

Τα κίνητρα έχουν καθοριστικό ρόλο ως προς την παρακίνηση και την διαδικασία αυτής. Συνεπώς, η γνώση των κινήτρων αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την κατανόηση και την επιρροή της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), όπως έχει διατυπωθεί από τους James και McDougall, μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς δεν εξηγείται από κάποιο «συνειδητό ορθολογισμό», αλλά από ορισμένα ένστικτα, που υπάρχουν στους ανθρώπους, όπως συμβαίνει και στα ζώα. Αυτά τα ένστικτα είναι η αγάπη, ο φόβος, η ζήλια, η μίμηση, κ.λ.π. και στο σύνολό τους χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με την θεωρία των ενστίκτων υπάρχει συνήθως μια εσωτερική προδιάθεση, για κάθε μορφή συμπεριφοράς. Ως προς την σύγχρονη γνώση περί κινήτρων ο Freud επέμενε στην σημασία των υποσυνειδητών κινήτρων, που δεν διαφέρουν από τα ένστικτα. Ο πρώτος που έθεσε την βάση των θεωριών της παρακίνησης ήταν ο C.Hull, καθώς υποστήριξε πως η παρακίνηση είναι η συνάρτηση των κινήτρων και των συνηθειών.

3.4. Ταξινόμηση/κατηγορίες κινήτρων/ανταμοιβών

Για την κατηγοριοποίηση των κινήτρων δεν υπάρχει συμφωνία από τους σύγχρονους θεωρητικούς. Από αυτό αντιλαμβάνεται κανείς το βαθμό της πολυπλοκότητας της παρακίνησης. Το άτομο χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ανάγκες και τα κίνητρα που το διακατέχουν, αλλά με την σειρά τους αυτά εξαρτώνται από τη φύση και το περιβάλλον στο οποίο ζει. Για την κατανόηση της παρακίνησης, κρίνεται αναγκαία, όχι μόνο η γνώση των κινήτρων, αλλά και η ένταση αυτών. Ακόμη, ανάμεσα στα κίνητρα αναπτύσσονται σχέσεις συμβιβαστικές, όπου παρατηρείται η ικανοποίηση της

ανάγκης και η μείωση της έντασης, αλλά και αντιθετικές, όπου επικρατεί η ικανοποίηση μιας ανάγκης παράλληλα με την αύξηση της έντασης μιας άλλης.

Παρόλα αυτά, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η κλασική διάκριση σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές που δόθηκε αρχικά από τον Frederick Herzberg είναι ίσως η πιο αποδεκτή. Η θεωρία λοιπόν, του Herzberg (1959) αποτέλεσε εξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Μελέτησε τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία, ώστε να ανακαλύψει τι τους ικανοποιεί και τι όχι. Από τον έλεγχο των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι υπάρχουν δύο ανεξάρτητες κατηγορίες αναγκών. Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας είναι αυτοί που προκάλεσαν δυσαρέσκεια και ως επί το πλείστον αφορούσαν το περιβάλλον της εργασίας. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας, αυτοί δηλαδή που προκαλούσαν ευχαρίστηση, σχετίζονταν περισσότερο το αντικείμενο της δουλειάς, ως αποτέλεσμα προσέφεραν αύξηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού (Δημητρίου 1991).

Οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας ονομάζονται **παράγοντες υγιεινής**, καθώς εμποδίζουν στους εργαζομένους την ύπαρξη της δυσαρέσκειας, ωστόσο, όμως δεν τους παρακινούν. Ταυτοχρόνως, αποκαλούνται και **παράγοντες διατήρησης**, γιατί εμποδίζοντας της εμφάνιση δυσαρέσκειας στους εργαζομένους διατηρούν την απόδοση σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας, ονομάζονται **παράγοντες παρακίνησης** και είναι υπεύθυνοι για την παρακινητική δύναμη των εργαζομένων. Αξίζει, ωστόσο να σημειωθεί, πως η ύπαρξή τους προϋποθέτει την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας. Εν κατακλείδι, παρατηρείται πως ο Herzberg προσπάθησε να προσδιορίσει τους παράγοντες, που ικανοποιούν τις ανάγκες του εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Κατά τη διάρκεια των ετών υπάρχουν μελέτες για την κατηγοριοποίηση των κινήτρων-ανταμοιβών που υιοθετούν και επεκτείνουν την προσέγγιση των κλασικών. Για παράδειγμα ο Mottaz (1985) ταξινόμησε τα κίνητρα σε δύο κατηγορίες, **εσωτερικά και εξωτερικά**. Πιο αναλυτικά τα εσωτερικά κίνητρα κατηγοριοποιήθηκαν βάσει: *αυτονομίας, σημαντικότητας έργου και συμμετοχής στην εργασία*. Όσον αφορά τα εξωτερικά κίνητρα, αυτά με την σειρά τους διαχωρίζονται σε *κοινωνικά και οργανωσιακά*. Οι κοινωνικές ανταμοιβές περιλαμβάνουν την εποπτεία, στον βαθμό που λειτουργεί υποστηρικτικά και βοηθητικά και την συναδελφικότητα στο βαθμό που οι συνεργάτες συμπεριφέρονται εξίσου υποστηρικτικά και βοηθητικά. Στις οργανωτικές

ανταμοιβές παρουσιάζονται τέσσερις παράγοντες: πρώτον, *ο επαρκείς συνθήκες εργασίας*, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο υπάρχουν επαρκείς πόροι, προμήθειες, εξοπλισμός, χρόνος και άλλα παρόμοια για να εκτελεστεί σωστά η εργασία, δεύτερον, *μισθολογική ισότητα*, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι ο μισθός τους είναι στο ίδιο επίπεδο με των μισθό συνεργατών τους που απασχολούνται σε ίδιες ή παρόμοιες εργασίες, τρίτον, *ευκαιρίες εργασιακής ανέλιξης*, και τέταρτον, *μη οικονομικά οφέλη-παροχές*.

Ένα άρθρο, το οποίο εστιάζει στην κατηγορία των **εξωτερικών ανταμοιβών** και συγκεκριμένα στην αμοιβή είναι των Henemann III και Schwab (1985). Οι ερωτήσεις τους εστίαζαν σε πέντε διαστάσεις της αμοιβής: *επίπεδο των παροχών, το είδος των παροχών, το μέγεθος των αυξήσεων, τη δομή της εταιρείας και τη μορφή της διοίκησης*. Από την εν λόγω έρευνα προέκυψε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και επιπέδου παροχών, δομής της εταιρείας και μορφής της διοίκησης, του μεγέθους των αυξήσεων.

Σε μια πιο πρόσφατη μελέτη που έγινε τους 2011 των Stringer et al. έγινε και πάλι διάκριση των κινήτρων *σε εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα/ανταμοιβές*. Τα εξωτερικά κίνητρα αφορούσαν τα εξής: αμοιβή, μόνους και ωφέλειες. Από την άλλη, εσωτερικά κίνητρα χαρακτηρίστηκαν τα παρακάτω: ευχαρίστηση, απόκτηση νέων δεξιοτήτων/ ικανοτήτων, εργασιακή ασφάλεια, ευκαιρίες εκμάθησης, προαγωγή, επιτεύγματα, ελευθερία, επιβράβευση, φιλία.

Πιο πρόσφατα οι Hofmans et al. (2012) ταξινομούν τα κίνητρα σε *οικονομικά (οικονομική ασφάλεια) και ψυχολογικά (αναγνώριση)* που στην ουσία ταυτίζονται με εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές αντιστοίχως. Σχετικά, όμως με τις ατομικές διαφορές η εργασιακή ικανοποίηση που προκύπτει από τις οικονομικές απολαβές προκαλεί ισχυρότερη εργασιακή δέσμευση και ασθενέστερη πρόθεση αλλαγής.

Συνοψίζοντας από τις παραπάνω αναφορές προκύπτει πως μέχρι και σήμερα, οι πιο πρόσφατοι μελετητές υιοθετούν την διάκριση των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά, δηλαδή ασπάζονται την προσέγγιση του Herzberg.

3.5. Κλίμακες μέτρησης κινήτρων/ανταμοιβών

Σε αυτή την ενότητα θα επιχειρηθεί η διάκριση των κλιμάκων των μεταβλητών, όπως αυτές αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Για αυτό τον λόγο θα γίνει μια ενδεικτική αναφορά σε ορισμένες κλίμακες μέτρησης των ανταμοιβών.

3.5.1. Μέτρηση εσωτερικών ανταμοιβών

Ο Mottaz J. C. με την έρευνά του, που διεξήχθη το 1981 προσπάθησε να προσεγγίσει τους λόγους εργασιακής αποξένωσης. Για τις ανάγκες της έρευνάς του χρησιμοποίησε την παρακάτω κλίμακα:

Ακολουθεί η κλίμακα με συνολικά 21 ερωτήσεις κατηγοριοποιημένη σε τρεις παράγοντες εσωτερικών ανταμοιβών. Ο κάθε ερωτώμενος κλήθηκε να βαθμολογήσει την κάθε ερώτηση από 1= Συμφωνώ απόλυτα έως 4= Διαφωνώ.

Αδυναμία

1. Αρκετή ελευθερίας ως προς την εκτέλεση της καθημερινής εργασίας.
2. Ευκαιρία άσκησης της εκάστοτε προσωπικής κρίσης στη δουλειά.
3. Ελάχιστος έλεγχος στον τρόπο εκτέλεσης των καθημερινών εργασιών.
4. Οι περισσότερες επαγγελματικές αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς να προηγηθεί συμβουλή/ κατεύθυνση από τον προϊστάμενο.
5. Αδυναμία εκτέλεσης αλλαγών σχετικά με τις εργασιακές δραστηριότητες.
6. Οι καθημερινές δραστηριότητες καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από άλλους.
7. Λήψη προσωπικών αποφάσεων στην απόδοση του εργασιακού ρόλου.

Ανούσια εργασία

1. Σημαντική συμβολή εργασίας στην επιτυχή λειτουργία του οργανισμού.
2. Μερικές φορές γεννούνται ερωτήματα ως προς τον σκοπό της εκτέλεσης της εργασίας
3. Η δουλειά είναι πραγματικά σημαντική και αξίζει τον κόπο.
4. Συχνά προκύπτουν ερωτήματα ως προς την σημασία της δουλειάς.
5. Συχνά γεννάται η αίσθηση ότι η δουλειά μετράει ελάχιστα.
6. Ο εργασιακός ρόλος ταιριάζει στη συνολική λειτουργία αυτού του οργανισμού.

7. Η δουλειά ταιριάζει με τη δουλειά των άλλων στην εταιρεία.

Αποξένωση

1. Απουσία αίσθησης ολοκλήρωσης στο είδος της δουλειάς που εκτελείται.
2. Ο μισθός είναι η πιο ανταποδοτική πτυχή της δουλειάς.
3. Η δουλειά παρέχει μια αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης.
4. Λίγες ευκαιρίες χρήσης των πραγματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων στον τύπο εργασίας που εκτελείται.
5. Η δουλειά είναι μια εμπειρία που ανταμείβει πολύ.
6. Η δουλειά είναι συχνά ρουτίνα και βαρετή, παρέχοντας λίγες ευκαιρίες για δημιουργικότητα.
7. Η δουλειά είναι ενδιαφέρουσα και προκλητική.

Σε μια πιο πρόσφατη έρευνα που έγινε το 2012, με το άρθρο των Linz και Semykina σε μια προσπάθεια μέτρησης των εργασιακών κινήτρων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που ακολουθεί:

Για της ανάγκες της μελέτης κατασκευάστηκε η παρακάτω κλίμακα, η οποία αποτελούνταν συνολικά από 11 ερωτήσεις, ωστόσο μόνο οι έξι από αυτές, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω αναφέρονται στα εσωτερικά κίνητρα. Ο/Η κάθε συμμετέχων/ουσα έπρεπε να απαντήσει βαθμολογώντας τις με 1= Καθόλου σημαντικό έως 5= Πολύ σημαντικό:

1. Ευκαιρίες για εκμάθηση νέων αντικειμένων στη δουλειά
2. Επίτευγμα (δηλ. την ευκαιρία να εκτελεί κανείς κάτι σημαντικό)
3. Αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας
4. Πόσο φιλικοί/ές είναι οι συνάδελφοι
5. Ο βαθμός που η εργασία, κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν καλά με τον εαυτό τους
6. Ευκαιρίες που δίνονται για να βελτίωση δεξιοτήτων

3.5.2. Μέτρηση εξωτερικών ανταμοιβών

Στην ίδια έρευνα των Linz και Semykina συμπεριλήφθηκαν στην κλίμακά τους και ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονταν στα εξωτερικά κίνητρα. Αυτές είναι οι εξής:

7. Εργασιακή ασφάλεια
8. Ευκαιρίες για προαγωγή
9. Το βαθμό που ο/η προϊστάμενος/η επαινεί, κατά την σωστή διεκπεραίωση της δουλειάς
10. Σεβασμό που δείχνουν οι συνάδελφοι
11. Το πόσο καλά αμείβεται κανείς

Μια ακόμη κλίμακα, η οποία μετρά τα οικονομικά κίνητρα, είναι η κλίμακα των Heneman and Schwab (1985). Η έρευνά τους πραγματοποιήθηκε σε τρεις ξεχωριστές φάσεις. Η 1^η φάση αφορούσε την κατασκευή των αρχικών στοιχείων του ερωτηματολογίου. Στη 2^η φάση το PSQ χορηγήθηκε σε ένα ετερογενές δείγμα υπαλλήλων και οι απαντήσεις τους υποβλήθηκαν σε μια σειρά αναλύσεων που αξιολογήθηκαν με ψυχομετρικές κλίμακες. Με βάση αυτά, προέκυψε μια τροποποιημένη έκδοση του PSQ, όπου στην 3^η φάση, εξετάστηκε η σταθερότητα και η γενίκευση των αποτελεσμάτων της 2^{ης} φάσης, καθώς διοχετεύτηκε σε ένα μεγάλο, πανελλαδικό δείγμα νοσηλευτών. Αυτό το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήσεις διαβαθμισμένη σε 5 επίπεδα, 1= Απόλυτα ικανοποιημένος/η έως 5= Απόλυτα δυσαρεστημένος/η. Παρακάτω ακολουθούν αναλυτικά οι ερωτήσεις:

1. Τα χρήματα που φτάνουν τελικά στο σπίτι
2. Το πακέτο των μη –οικονομικών παροχών
3. Την πιο πρόσφατη αύξηση
4. Την επιρροή που ασκεί ο/η προϊστάμενος/η στο ποσό των οικονομικών απολαβών
5. Τον τρέχοντα μισθό
6. Τις αυξήσεις που δόθηκαν κατά το παρελθόν
7. Τη δομή αμοιβών στην εταιρεία (δηλ. το πώς αμείβονται συγκριτικά οι εργαζόμενοι ανάλογα με το πόστο που κατέχουν)
8. Τις πληροφορίες που δίνονται από την εταιρεία σχετικά με θέματα αμοιβών που σας αφορούν

9. Το συνολικό πακέτο (οικονομικών και μη-οικονομικών απολαβών)
10. Τον τρόπο που η εταιρεία διαχειρίζεται τις αμοιβές
11. Το ποσό που καταβάλλει η εταιρεία για αμοιβές
12. Το σύνολο των αμοιβών
13. Την πληρωμή άλλων εργασιών στην εταιρεία
14. Την συνοχή της πολιτικής ανταμοιβών της εταιρείας
15. Τον τρόπο με τον οποίο καθορίζεται η αμοιβή
16. Διαφορές στον τρόπο αμοιβής εντός της εταιρείας
17. Τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διαχειρίζεται της αμοιβές
18. Την αξία των ωφελειών

3.6. Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο μελετήθηκε ενδελεχώς η έννοια και ο ορισμών των κινήτρων – ανταμοιβών. Το συμπέρασμα είναι, πως πέραν των κατηγοριοποιήσεων που επιχείρησαν οι μελετητές να υλοποιήσουν μέχρι και σήμερα υιοθετείται κυρίως η διάκριση σε εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα του Herzberg. Επιπλέον, αναφέρθηκαν ενδεικτικά ορισμένες κλίμακες μέτρησης για της μεταβλητές των ανταμοιβών, τόσο των εσωτερικών, όσο και των εξωτερικών.

Διαμόρφωση Θεωρητικού πλαισίου έρευνας για τις σχέσεις των ανταμοιβών με την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων: έμφαση στις υπηρεσίες και στους πολιτιστικούς φορείς

4.1. Εισαγωγή

Στόχος του εν λόγω κεφαλαίου είναι η διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου έρευνας προκειμένου να πραγματοποιηθεί μελέτη της σχέσης των ανταμοιβών με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Συγκεκριμένα θα δοθεί έμφαση στις υπηρεσίες και στους πολιτιστικούς φορείς της χώρας. Αρχικά, θα αναλυθεί ο κλάδος του πολιτισμού και εν γένει του δημιουργικού τομέα, συνεχίζοντας θα γίνει μια αναφορά τις ιδιαιτερότητες της απασχόλησης και της παρακίνησης των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτό τον τομέα, ενώ στην επόμενη ενότητα θα παρουσιαστούν έρευνες για την επίδραση των κινήτρων και των ανταμοιβών στις στάσεις και στις συμπεριφορές του εργατικού δυναμικού.

4.2. Ο κλάδος του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα

Σύμφωνα με άρθρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με τίτλο «Κλάδοι του πολιτισμού και της δημιουργικότητας οι κλάδοι του πολιτισμού και της δημιουργίας είναι όσων οι δραστηριότητες στηρίζονται σε πολιτιστικές αξίες ή άλλες καλλιτεχνικές ατομικές ή συλλογικές δημιουργικές εκφράσεις. Ο εν λόγω τομέας είναι σημαντικός για τη διασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης των κοινωνιών και βρίσκονται στο επίκεντρο της δημιουργικής οικονομίας. Οι κλάδοι αυτοί που είναι τομείς με μεγάλη ένταση γνώσης και βασίζονται στην ατομική δημιουργικότητα και στα ταλέντα, παράγοντας αξιοσημείωτα οικονομικά οφέλη. Κατέχουν θέση ζωτικής σημασίας, καθώς παράγουν

πολιτισμό και αξίες. Από οικονομικής απόψεως, παρουσιάζουν ανάπτυξη άνω του μέσου όρου και δημιουργούν θέσεις εργασίας, κυρίως για νέους.

Ο κλάδος του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα απασχολεί πάνω από το 3% των εργαζομένων στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με Δελτίο Τύπου του Υπουργείου Πολιτισμού και Αθλητισμού (2020), απασχολεί περίπου 100.000 και πλέον ανθρώπους και περισσότερες από 40.000 επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους μικρές και μικρομεσαίες.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις του κλάδου σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε το 2016 για τη Χαρτογράφηση της Πολιτιστικής-Δημιουργικής βιομηχανίας στην Ελλάδα, απεδείχθη πως η χώρα κατατάσσεται 11η στην απασχόληση και 10η στον αριθμό δημιουργικών επιχειρήσεων στην ΕΕ-28. Ο κλάδος των τεχνών και της διασκέδασης απασχολεί περίπου 11.200 εργαζομένους. Συγκεκριμένα, ο τομέας των πολιτιστικών φορέων αποτελείται από εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων π.χ. παραγωγοί, τεχνικοί, ταμίες, πωλητές, λογιστές, νομικοί, λογοτέχνες, χορογράφοι, δραματουργοί, κριτικοί θεάτρου, δημοσιογράφοι, κειμενογράφοι, φιλόλογοι, γραφίστες κ.ο.κ.

Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών εργάζονται σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι εύλογα μπορούν να απασχολήσουν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων. Ορισμένοι από αυτούς είναι π.χ. το Εθνικό Θέατρο, Φεστιβάλ Αθηνών Επιδαύρου, Φεστιβάλ Κινηματογράφου κ.λ.π., Στέγη Ιδρύματος Ωνάση, Νιάρχος, Εθνική Λυρική Σκηνή, Κρατική Ορχήστρα Αθηνών, Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, ΕΜΣΤ, 2023 Ελευσίνα Πολιτιστική Πρωτεύουσα της Ευρώπης.

Ενώ η μελέτη του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (2017) σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που απασχολούνται στον κλάδο, από το σύνολο των εργαζομένων του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα 57% είναι άνδρες και 43% είναι γυναίκες. Το 65% των εργαζομένων είναι ηλικίας 30-49 ετών. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, 57% των εργαζομένων του πολιτιστικού και δημιουργικού τομέα ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Μάλιστα την περίοδο 2008-2014 οι παραπάνω εργαζόμενοι αυξήθηκαν κατά 23,7%, ενώ οι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης μειώθηκαν κατά 73%, γεγονός που καταδεικνύει την αυξανόμενη επαγγελματοποίηση του ευρύτερου πεδίου της

δημιουργικής εργασίας και τον βαθμό στον οποίο ενδεχομένως ελκύει εργαζομένους οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως υψηλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό.

4.3. Οι ιδιαιτερότητες της απασχόλησης και της παρακίνησης στους φορείς του κλάδου του πολιτιστικού

Με βάση τα στοιχεία που έχουν αναρτηθεί στην Πύλη Πολιτιστικών Φορέων του ΥΠΠΟ για το 2015, στην Ελλάδα υπήρχαν 1.218 πολιτιστικοί φορείς, με εγγεγραμμένα μέλη 250.592 άτομα. Οι εργαζόμενοι στους πολιτιστικούς φορείς ήταν 4.863 άτομα, και 149.874 εθελοντές. Από το σύνολο των 1.218 φορέων, 32% είχαν διατομεακό χαρακτήρα, 22% είχαν αντικείμενο το θέατρο, 17% τον λαϊκό πολιτισμό και 10% την μουσική. Το 70% των πολιτιστικών φορέων δεν έχει κανέναν μόνιμο εργαζόμενο και το 46% αυτών δεν έχει ούτε εθελοντές. Αντίθετα, 19% των φορέων απασχολεί 1-5 εργαζομένους, ενώ πάνω από 20% των πολιτιστικών φορέων απασχολεί πάνω από 20 εθελοντές. Ακόμη, η Ελλάδα είχε ανά την επικράτειά της 601 φεστιβάλ (2015), τα περισσότερα των οποίων είναι μουσικά φεστιβάλ (25%), πολυθεματικά (21%) και κινηματογραφικά (13%).

Από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει πως η απασχόληση των εργαζομένων που κλάδου είναι πολυθεματική. Ωστόσο το τεράστιο ποσοστό των εθελοντών υποδεικνύει, πέρα από το γεγονός ότι πρόκειται για ένα άκρως ενδιαφέρον αντικείμενο, ότι το εργατικό δυναμικό ενδεχομένως να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στις οικονομικές του υποχρεώσεις από τα έσοδα που το αποφέρει η εργασία του στον εν λόγω τομέα.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, κάποιοι Οργανισμοί απασχολούν εργαζομένους σε ετήσια βάση, ωστόσο ο αριθμός αυτών είναι πολύ περιορισμένος, ιδίως αυτών που απασχολούν υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης. Σε γενικές γραμμές ειδικότερα λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών, που επέφερε η πανδημία, η οικονομική κρίση, κ.ο.κ το εργατικό δυναμικό αυτών των φορέων χαρακτηρίζεται από εργασιακή ανασφάλεια, καθώς ελάχιστο ποσοστό αυτών απασχολούνται με συμβάσεις αορίστου χρόνου. Πάγια τακτική πολλών εργαζομένων του κλάδου αποτελεί η παράλληλη ενασχόλησή τους σε διάφορους τομείς, ακόμη και μη πολιτιστικούς/ δημιουργικούς, προκειμένου να καλύψουν τα προς το ζήν.

Παρά τις δυσκολίες, σύμφωνα με μια ακόμη έρευνα που διεξήχθη το 2019 από τον Δ. Γιακούλα απεδείχθη ότι η δημιουργική βιομηχανία μπορεί να λειτουργήσει ως ένας παράγοντας βιώσιμης ανάπτυξης για τις ευρωπαϊκές περιφέρειες, παρά το γεγονός ότι ο τομέας έχει δεχθεί σοβαρό πλήγμα από την οικονομική κρίση, κυρίως λόγω της μείωσης της ιδιωτικής και της δημόσιας δαπάνης. Επιπλέον, οι επαγγελματίες στον τομέα είναι κυρίως νεαρής ηλικίας, ιδιαίτερα καταρτισμένοι, αλλά χαμηλά αμειβόμενοι. Η πλειοψηφία των επαγγελματιών αποκτούν τις αναγκαίες δεξιότητες κυρίως σε συνθήκες εργασίας και όχι κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

4.4. Παρουσίαση ερευνών για την επίδραση των κινήτρων/ανταμοιβών στην ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν έρευνες, οι οποίες μελετούν την σχέση των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων με στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων στον κλάδο των υπηρεσιών γενικότερα, καθώς δεν έχουν εντοπιστεί έρευνες που να διερευνούν την επίδραση αυτή σε πολιτιστικούς φορείς. Συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν οκτώ έρευνες οι οποίες παρουσιάζονται αναλυτικά και στη συνέχεια συνοπτικά στον Πίνακα 4.1 οργανωμένες στις εξής στήλες: Ερευνητές/ Έτος, Χώρα/ Μέγεθος Δείγματος/ Κλάδος/ Ερευνητική Στρατηγική, Μεταβλητές Έρευνας, Μέτρηση Μεταβλητών, Συμπέρασμα.

Ακολουθούν λοιπόν, οι έρευνες, οι οποίες μελέτησαν την σχέση της παρακίνησης και την διασύνδεση αυτής με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και με άλλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως η απόδοση και η δέσμευση των εργαζομένων.

Οι Liu et al (2008) σε μελέτη περίπτωσης που πραγματοποίησαν σε 191 φοιτητές πλήρους απασχόλησης σε υπηρεσίες στην Α.Κίνα διερεύνησαν την παρακίνηση των εργαζομένων σε αυτές και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις των υπηρεσιών παρακινούν, και αυτές

Πίνακας 4.1.: Σύντομη Παρουσίαση Ερευνών

| A/A | Ερευνητές/ Έτος | Χώρα/ Μέγεθος Δείγματος/Κλάδος/ Ερευνητική Στρατηγική/ | Μεταβλητές έρευνας (Ικανοποίηση ή Ανταμοιβές) | Μέτρηση μεταβλητών | Συμπέρασμα |
|-----|--|--|--|---|--|
| 1. | Liu B. et al (2008) | Κίνα/191/ Υπηρεσίες/ Επισκόπηση | Ανταμοιβές - Εργασιακή Ικανοποίηση | Public service motivation – Perry (1996) | Θετική Σχέση μεταξύ Εσωτερικών Ανταμοιβών και Εργασιακής Ικανοποίησης (έλξη πολιτικής χάραξης και αυτοθυσία) |
| 2. | Stringer C. et al (2011) | Αυστραλία/ 91/ Λιανικό εμπόριο/ Επισκόπηση | Ανταμοιβές (Εσωτερικές και Εξωτερικές) - Εργασιακή Ικανοποίηση | Minnesota Satisfaction/ μοντέλο Nadler & Lawler/ Pay satisfaction questionnaire | Θετική Σχέση μεταξύ εσωτερικών/ εξωτερικών κινήτρων και Εργασιακής Ικανοποίησης |
| 3. | Hofmans, Gieter, Pepermans (2012) | -/ 1.456/ Διάφοροι – βιομηχανικοί τομείς- βέλγικοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί | Ανταμοιβές (Οικονομικές και Ψυχολογικές)/ Ικανοποίηση | Pay satisfaction questionnaire/ Reward Satisfaction scale/ Hackman & Oldman | Θετική Σχέση μεταξύ Οικονομικο- Ψυχολογικού κινήτρου και Εργασιακής Ικανοποίησης |
| 4. | Cun X. (2012) | Κίνα/ 502/ Υπηρεσίες/ Επισκόπηση | Ανταμοιβές - Εργασιακή Ικανοποίηση- | Public service motivation – Perry (1996)/ Job satisfaction/ Organizational citizenship behavior | Θετική Σχέση μεταξύ Παρακίνησης και Εργασιακής Ικανοποίησης |

| | | | | | |
|----|---------------------------------|---|---|---|--|
| 5. | Varma C. (2017) | -/ 100/ -/ Επισκόπηση | Εργασιακή Παρακίνηση/ Εργασιακή Ικανοποίηση/ Οργανωτική Απόδοση | - | Θετική Σχέση μεταξύ παρακίνησης (διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού) και οργανωτικής απόδοσης |
| 6. | Susanto E. (2020) | Ινδονησία/ 241/ Υπηρεσίες/ Επισκόπηση | Οικονομική ανταμοιβής ως κίνητρο παρακίνησης | Janssen 's/ Kim et al./ Liu and Tang | Αρνητική Σχέση μεταξύ Οικονομικής Ανταμοιβής και Παρακίνησης/ Εργασιακής Συμπεριφοράς |
| 7. | Paais M., Pattiruhu J.R. (2020) | Ινδονησία/ 155/ -/ Επισκόπηση | Παρακίνηση/ Ηγεσία/ Εργασιακή Κουλτούρα/ Ικανοποίηση/ Απόδοση | - | Θετική Σχέση μεταξύ κινήτρων και Εργασιακής Ικανοποίησης/ Θετική Σχέση μεταξύ Κινήτρου και Απόδοσης/ Θετική Σχέση μεταξύ Ηγεσίας και Εργ. Ικανοποίησης – Απόδοσης/ Θετική Σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και Απόδοσης |
| 8. | Rafique et al (2021) | Πακιστάν/ 346 Υπηρεσίες/ Επισκόπηση | Εσωτερικές Ανταμοιβές - Ψυχολογική Ενδυνάμωση/ Καινοτόμος Συμπεριφορά- | Innovate behavior -Scott, Bruce (1994)/ Public service motivation - Kim (2009)/ Psychological Empowerment - Spreitzer (1995b) | Θετική Σχέση μεταξύ Εσωτερικών Ανταμοιβών και Ψυχολογικής Ενδυνάμωσης/ Καινοτόμου Συμπεριφοράς |

είναι η έλξη από την χάραξη δημόσιας πολιτικής, η δέσμευση του δημοσίου συμφέροντος, και η αυτοθυσία. Η τέταρτη διάσταση, η συμπόνια, παρέμεινε ανεπιβεβαίωτη.

Κάποια χρόνια αργότερα στην έρευνα των Stringer et al (2011) μελετήθηκε η σχέση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις ανταμοιβές, όσων εργάζονται στην πρώτη γραμμή του λιανεμπορίου. Ως εξωτερικά κίνητρα χαρακτηρίστηκαν: αμοιβή, μόνους, ωφέλειες και ως εσωτερικά κίνητρα τα: ευχαρίστηση, απόκτηση νέων δεξιοτήτων / ικανοτήτων, εργασιακή ασφάλεια, ευκαιρίες εκμάθησης, προαγωγή, επιτεύγματα, ελευθερία, επιβράβευση, φιλία. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω μιας ποσοτικής έρευνας σε ένα δείγμα 91 εργαζομένων, και μιας μελέτης περίπτωσης προέκυψε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, αμοιβής και εσωτερικών κινήτρων. Επιπλέον, μια ακόμη θετική σχέση που επιβεβαιώθηκε είναι αυτής των εσωτερικών κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης.

Το επόμενο έτος, το 2012 έλαβε χώρα η ποσοτική έρευνα των Hofmans et al (2012), με σκοπό την διερεύνηση της θετικής συσχέτισης της ικανοποίησης και αμοιβής. Η εν λόγω έρευνα διεξήχθη σε διάφορους κλάδους, λαμβάνοντας συμμετοχή 1.456 ερωτηθέντες. Από την μελέτη των αποτελεσμάτων, οι συγγραφείς επιβεβαίωσαν την σχέση οικονομικού - ψυχολογικού κινήτρου και εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, αποσαφήνισαν πως η ψυχολογική ανταμοιβή λειτουργεί περισσότερο δραστικά ως προς την ικανοποίηση συγκριτικά με τον παράγοντα των οικονομικών απολαβών. Μια ακόμη υπόθεση, που επιβεβαιώθηκε είναι η ύπαρξη πρόθεσης αλλαγής και η συναισθηματική δέσμευση ως συνέπεια των ατομικών διαφορών στη σχέση ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό προκύπτει από τις οικονομικές και τις ψυχολογικές ανταμοιβές, καθώς τα είδη ανταμοιβής εξαρτώνται από τους τύπους των ατόμων. Σχετικά με τις ατομικές διαφορές η εργασιακή ικανοποίηση που προκύπτει από τις οικονομικές απολαβές προκαλεί ισχυρότερη εργασιακή δέσμευση και ασθενέστερη πρόθεση αλλαγής. Αρχικά, απεδείχθη η θετική σχέση οικονομικού - ψυχολογικού κινήτρου και εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η ψυχολογική ανταμοιβή λειτουργεί περισσότερο δραστικά από τον παράγοντα των οικονομικών απολαβών ως προς την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Εν συνεχεία, σύμφωνα με την επόμενη υπόθεση, η οποία και αυτή υποστηρίχθηκε από τα αποτελέσματα,

επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη ατομικών διαφορών ως προς την ικανοποίηση που προκύπτει από οικονομικά και ψυχολογικά κίνητρα. Αναλυτικά, διατυπώθηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση ανταποκρίνεται στα άτομα τύπου Α) από οικονομικές και ψυχολογικές αμοιβές, τύπου Β) μόνο από ψυχολογικές αμοιβές. Επιπλέον, βάση της επόμενης υπόθεσης, επισφραγίστηκε η πρόθεση αλλαγής και η συναισθηματική δέσμευση ως συνέπεια των ατομικών διαφορών στη σχέση ανταμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει πως βαρύνουσα σημασία έχει η ύπαρξη σημαντικών ατομικών διαφορών στην ικανοποίηση, που προκύπτει από οικονομικές και ψυχολογικές ανταμοιβές, καθώς, όπως έχει ξαναειπωθεί τα είδη ανταμοιβής εξαρτώνται από τους τύπους των ατόμων

Ο Cup στην έρευνά του (2012) προσπάθησε να εξετάσει την παρακίνηση των δημοσίων υπηρεσιών, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική συμπεριφορά τους. Η μελέτη διεξήχθη με τυχαία δειγματοληψία 502 μόνιμων υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης στην Κίνα. Η οργανωτική συμπεριφορά μετρήθηκε με ερωτήσεις που πρότεινε ο συγγραφέας και αφορούσαν την περίπτωση διακοπής της εργασίας με σκοπό την παροχή βοήθειας σε συνάδελφο, σε νέο προσωπικό, σε συνεργάτη με μεγάλο φόρτο εργασίας, και στην ευχέρεια εστίασης σε νέα δεδομένα του οργανισμού. Στη συνέχεια, η εργασιακή ικανοποίηση μετρήθηκε με προτάσεις του ερευνητή και εστίαζε στην ικανοποίηση των εργαζομένων από συνθήκες, όπως: εξέλιξη, επιτυχημένη καριέρα, ενδιαφέρουσα εργασία, ευκαιρία απόκτησης νέων δεξιοτήτων, πιθανότητα προσομοίωσης της εργασίας με την ιδανική εργασία, προτροπή σε καλούς φίλους να εργαστούν στον ίδιο οργανισμό. Από την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων προέκυψε πως η παρακίνηση δημοσίων υπηρεσιών επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική συμπεριφορά. Τέλος, επισημαίνεται πως το κλειδί της θεωρίας της παρακίνησης των δημοσίων υπηρεσιών έγκειται στην καλή κατανόηση των περιβαλλοντικών συνθηκών, των ατομικών προτιμήσεων και αναγκών, και του προσδιορισμού του επιθυμητού κινήτρου.

Σε μια ακόμη έρευνα του Varma (2017) εξετάστηκε ενδελεχώς η σχέση της εργασιακής παρακίνησης, της ικανοποίησης και της απόδοσης. Για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη βοήθεια ερωτηματολογίων. Από αυτή την έρευνα προέκυψε η θεώρηση της ύπαρξης σύνδεσης της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής απόδοσής του.

Στο άρθρο της συγγραφέως Susanto E. (2020) επιχειρήθηκε η διερεύνηση του αντίκτυπου των κινήτρων σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα και της αγάπης για τα χρήματα ως προς την καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων. Από την ποσοτική έρευνα που διεξήχθη προέκυψε πως το ενδιαφέρον του εργατικού δυναμικού για τα χρήματα επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά του. Από την άλλη πλευρά, το ενδιαφέρον για τα χρήματα επηρεάζει αρνητικά την σχέση μεταξύ της παρακίνησης υπηρεσιών και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Η επιβεβαίωση αυτών των υποθέσεων, συνδράμουν στην υποστήριξη της θεωρίας του ωφελιμισμού (Eisenberger 1999; Eisenberger, Shanock 2003), όπως επίσης και τη θεωρία του συνωστισμού των κινήτρων (Frey, Jegen 2001; Hsieh 2018). Τέλος, η εν λόγω έρευνα έρχεται σε αντίθεση με όσα υποστηρίχθηκαν από τους Liu και Tang (2011), βάση της θεωρίας των εγγενών κινήτρων (Perry, Wise 1990; Amabile 1996; Lewis, Frank 2002; Lee 2012) και της προσέγγισης του ρομαντισμού (Zhou 2011; Eisenberger 1999).

Σε μια ακόμη έρευνα των Paais και Pattiruhu (2020) εξετάστηκε λεπτομερώς μέσω μια ποσοτικής έρευνας σε ένα δείγμα 155 εργαζομένων, η επίδραση της παρακίνησης, της ηγεσίας και της κουλτούρας των εργαζομένων στην ικανοποίηση και την απόδοσή τους. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, μεταξύ άλλων επιβεβαιώθηκε πως το κίνητρο έχει θετική και σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, απεδείχθη πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση του εργατικού δυναμικού.

Σε συνέχεια, σύμφωνα με την έρευνα των Rafique et al που πραγματοποιήθηκε το 2021, μελετήθηκε η επίδραση των διαφόρων διαστάσεων της παρακίνησης των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες, και η καινοτόμος συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπως το Πακιστάν. Επιπλέον, διερευνήθηκε ο μεσολαβητικός ρόλος της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην παρακίνηση των οργανισμών. Η μελέτη διεξήχθη σε ένα δείγμα 346 μελών του Πανεπιστημιακού κλάδου.

Μέσω του ερωτηματολογίου, τα κίνητρα των εργαζομένων μετρήθηκαν με ερωτήσεις που αφορούσαν έννοιες, όπως η προσέλκυση πολιτικής χάραξης, η δέσμευση δημοσίου συμφέροντος, η συμπόνια και η αυτοθυσία. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, προέκυψε πως η προτροπή για πολιτική χάραξη, ως μέσο παρότρυνσης και

κινητοποίησης των εργαζομένων επηρεάζει θετικά την ψυχολογική ενδυνάμωση. Αντιστοίχως, επηρεάζει θετικά και την καινοτόμο συμπεριφορά. Επιπλέον, η συμπόνια μεταξύ των εργαζομένων ενισχύει την ψυχολογική ενδυνάμωση, όπως και την καινοτόμο συμπεριφορά. Ακόμη, η αυτοθυσία του εργατικού δυναμικού, λειτουργεί προτρεπτικά για την ψυχολογική ενδυνάμωση και την καινοτόμο συμπεριφορά. Τέλος, με την σειρά της η ψυχολογική ενδυνάμωση επιδρά θετικά στην καινοτόμο συμπεριφορά.

Συνοψίζοντας όσα προανέφεραν οι έρευνες, στο σύνολό τους εστιάζουν σε χώρες εκτός Ευρώπης και κατά βάση είναι δημοσκοπήσεις (survey). Στην πλειονότητά τους υιοθετούν την διάκριση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων – ανταμοιβών και τις μετρούν με κλίμακες, όπως Innovate behavior -Scott, Bruce (1994), Public service motivation -Kim (2009), Psychological Empowerment, Minnesota Satisfaction, μοντέλο Nadler & Lawler, Pay satisfaction questionnaire, Reward Satisfaction scale, questionnaire Hackman & Oldman. Επιπροσθέτως, συνδέουν τις ανταμοιβές με την εργασιακή ικανοποίηση και με την απόδοση. Αναλυτικά από την επισκόπηση των ερευνών και των ευρημάτων τους αποδεικνύεται η ύπαρξη θετικής συσχέτισης εργασιακής ικανοποίησης, κινήτρων, ψυχολογικής ενδυνάμωσης και καινοτόμου συμπεριφοράς. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται η θετική σχέση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής απόδοσής του, όπως επίσης και η αρνητική σχέση μεταξύ οικονομικής ανταμοιβής, παρακίνησης και εργασιακής συμπεριφοράς. Επίσης, επισφραγίζεται η θετική σχέση κινήτρου και απόδοσης, ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης - απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Τέλος, δεν υπάρχει καμία έρευνα στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων.

4.5. Διαμόρφωση θεωρητικού πλαισίου έρευνας / Διατύπωση υποθέσεων

Βάσει των ερευνών που μελετήθηκαν στο κεφάλαιο 4.4. και βάσει της ανάλυσης στα κεφάλαια 2 και 3 διαμορφώνονται παρακάτω ορισμένες υποθέσεις, οι οποίες αφορούν την σχέση μεταξύ ανταμοιβών, ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης των εργαζομένων.

I. Σχέση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων/ ανταμοιβών και εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση, ως ακαδημαϊκή έννοια, τα τελευταία χρόνια έχει προκαλέσει ευρύ ενδιαφέρον στους ερευνητές του κλάδου της Διοίκησης, της Κοινωνικής Ψυχολογίας και σε πρακτικές λειτουργίες (Zhu, 2012). Ο επίσημος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης ανάγεται στο 1931 στις μελέτες των Fisher και Hanna. Με βάση πολλές μελέτες περιπτώσεων, η εργασιακή ικανοποίηση ορίστηκε ως προϊόν μη ρυθμιστικής διάθεσης.

Σύμφωνα με άρθρο των Bussing et al. (1999) τις τελευταίες δεκαετίες, οι μελετητές έδωσαν μεγαλύτερη προσοχή στην ικανοποίηση από την εργασία, η οποία έχει περιγραφεί ως «η πιο εντατικά μελετημένη μεταβλητή στην οργανωσιακή έρευνα» (Rainey, 1997). Η ικανοποίηση από την εργασία συχνά θεωρείται ότι είναι ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση ή την αξιολόγηση της εργασίας ή της δουλειάς κάποιου εμπειρία (Locke, 1976). Αν και μελέτες έχουν δείξει ότι πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, το πιο αξιοσημείωτα είναι τα «εγγενή εργασιακά χαρακτηριστικά» (Saari and Judge, 2004). Έρευνα που διεξήχθη απέδειξε πως όταν ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τις πτυχές της δουλειάς τους, η φύση της ίδιας της εργασίας, η οποία περιελάμβανε πρόκληση εργασίας, αυτονομία, ποικιλία και εύρος, αναδείχθηκε ως ο πιο σημαντικός παράγοντας (Saari and Judge, 2004). Ωστόσο, υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης, αν και η σχέση αυτή μερικές φορές είναι πιο αδύναμη από το αναμενόμενο (George and Jones, 1997). Η ποιοτική προσέγγιση πρότεινε ότι η έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση οφείλει να βασίζεται στην αξιολόγηση των προσδοκιών, των αναγκών, των κινήτρων και των συνθηκών εργασίας.

Σύμφωνα με άρθρο των Rizwan και Usman (2010), ο Flynn (1998) υποστήριξε ότι τα προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης διατηρούν την υψηλή διάθεση μεταξύ των εργαζομένων και ενισχύουν το ηθικό τους. Δημιουργούν μια σύνδεση μεταξύ της απόδοσης και των κινήτρων των εργαζομένων. Μέσω των ανταμοιβών ορίζεται ένα σύστημα πληρωμής, και στην συνέχεια, κοινοποιώντας το στους υπαλλήλους γίνεται η σύνδεση της ανταμοιβής τους με την απόδοσή τους, η οποία τελικά οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι οικονομικές,

πρόσθετα οφέλη, προαγωγές και οποιαδήποτε άλλα κίνητρα που ενδεχομένως ικανοποιούν τους εργαζόμενους σε κάποιο βαθμό. Επιπλέον, αυτά απευθύνονται και στους αφοσιωμένους υπαλλήλους, μέσω της αναγνώρισης τους. Αυτό φυσικά οδηγεί στην παρακίνησή τους, και στην δέσμευσή τους. Προγενέστερα, ο Baron (1983) είχε υποστηρίξει ότι όταν αναγνωρίζεται η εργασία των υπαλλήλων και η ικανότητά τους, τότε γίνονται πιο αποδοτικοί. Σύμφωνα με τελευταίες έρευνες, στην σύγχρονη εποχή η αναγνώριση ορίζεται ως υψηλότερη ανάγκη, ενώ μια ανταμοιβή που περιλαμβάνει τα χρηματικά και αντισταθμιστικά οφέλη δεν μπορεί από μόνη της να κινητοποιήσει. Οι εργαζόμενοι με υψηλά κίνητρα λειτουργούν με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, τα επιχειρηματικά σχέδια, την υψηλή απόδοση, την ανάπτυξη και την απόδοση. Κίνητρο επίσης χρειάζεται, όταν εντός του εργατικού δυναμικού δεν υπάρχουν καλές και σωστές σχέσεις. Οι συναδελφικές σχέσεις και οι σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους είναι βασικό συστατικό της εσωτερικής δύναμης του οργανισμού. Η ικανότητα των εποπτών να παρέχουν ισχυρή ηγεσία έχει επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Morris, 2004).

Βάσει λοιπόν, των ερευνών του παραπάνω πίνακα με A/A 1, 2, 4, 7 αναμένεται να διαμορφωθεί μία θετική συσχέτιση μεταξύ ικανοποίησης από εσωτερικές ανταμοιβές και ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων. Επομένως διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

H1: Η ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων.

Συνεχίζοντας από την μελέτη του άρθρου με A/ A 6, προκύπτει η υπόθεση, βάσει της οποίας παρατηρείται ή όχι μια διαφοροποίηση ως προς την λειτουργία εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων και πιο συγκεκριμένα οι εξωτερικές ανταμοιβές συνδράμουν λιγότερο στην εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως διατυπώνεται η υπόθεση H2.

H2: Η ικανοποίηση από τις εξωτερικές αμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων, αλλά η συσχέτιση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή με την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές.

II. Σχέση ανταμοιβών και εργασιακής απόδοσης

Σύμφωνα με τον Koormans (2014) η εργασιακή απόδοση χαρακτηρίζεται ως μια σημαντική διάσταση της ατομικής εργασιακής απόδοσης. Η εργασιακή απόδοση μπορεί να οριστεί ως η επάρκεια (δηλαδή ικανότητα) με την οποία κάποιος εκτελεί κεντρικά καθήκοντα εργασίας. Ορισμένες φορές την συνδέουν με συνθήκες, όπως η επάρκεια εργασιών για συγκεκριμένη εργασία, η τεχνική επάρκεια, η επίδοση εντός ενός συγκεκριμένου ρόλου και περιλαμβάνει διστάσεις, όπως ποσότητα εργασίας, ποιότητα εργασίας και εργασιακές γνώσεις.

Τα τρία είδη απόδοσης είναι τα εξής: Η πρώτη διάσταση ονομάζεται **απόδοση εργασίας**, και σχετίζεται με καταστάσεις όπως, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και οι γνώσεις εργασίας. Η δεύτερη ονομάζεται **πλαισιακή απόδοση** και έχει να κάνει με την επάρκεια εργασιών που δεν αφορά συγκεκριμένες εργασίες, την απόδοση εκτός συγκεκριμένου ρόλου, την οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη, τις διαπροσωπικές σχέσεις. Όλες αυτές οι έννοιες αναφέρονται σε συμπεριφορές που υπερβαίνουν τους επίσημα καθορισμένους στόχους εργασίας, όπως π.χ. η ανάληψη επιπλέον καθηκόντων υποδεικνύοντας τη βούληση για πρωτοβουλία ή για την καθοδήγηση νέων συνεργατών. Η τρίτη και τελευταία, είναι η **αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά** που ορίζεται ως η συμπεριφορά που βλάπτει την ευημερία του οργανισμού. Αυτή περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η απουσία, η καθυστέρηση στη δουλειά, η ενασχόληση με πράγματα εκτός εργασίας, κλοπή και κατάχρηση ουσιών. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση αυτής της διάστασης.

Έπειτα, επιθυμώντας την συγκεκριμενοποίηση της σχέσης των εσωτερικών αμοιβών ως προς την απόδοση των εργαζομένων, και μελετώντας το άρθρο με Α/Α 6 διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

H3: Η ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων.

Μια τέτοια διατύπωση φυσικά δεν θα μπορούσε να σταθεί μόνη της, για αυτό τον λόγο σχηματίζεται η τέταρτη υπόθεση, ώστε να ο συλλογισμός να είναι πιο ολοκληρωμένος:

H4: Η ικανοποίηση από τις εξωτερικές αμοιβές σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων, αλλά η συσχέτιση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή με την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές.

Κάπου εδώ να σημειωθεί, πως η ύπαρξη συστημάτων κινήτρων δεν συνεπάγεται πάντα την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που τα κίνητρα δεν ικανοποιούν ανάγκες των εργαζομένων και στην περίπτωση που η διοίκηση δεν παράσχει την κατάλληλη φροντίδα στην κατασκευή ενδεδειγμένου συστήματος κινήτρων. Για αυτό τον λόγο στην έρευνα που πραγματοποίησε ο Μανωλόπουλος (2006), επιδιώκοντας περαιτέρω γνώσεις σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι την σχέση μεταξύ κινήτρων και οργανωτικής απόδοσης, ζήτησε από τους συμμετέχοντες της έρευνάς του, να αναφέρουν ποια από τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς τους, θα μπορούσαν να συνεισφέρουν σε ένα σχέδιο που θα μεγιστοποιήσει τα εργασιακά αποτελέσματα των εργαζομένων.

III. Σχέση ικανοποίησης – απόδοσης εργαζομένων

Τέλος, διαμορφώνεται η τελική υπόθεση, με την οποία συμφώνησαν τα άρθρα με Α/Α 5, 7 και είναι η εξής:

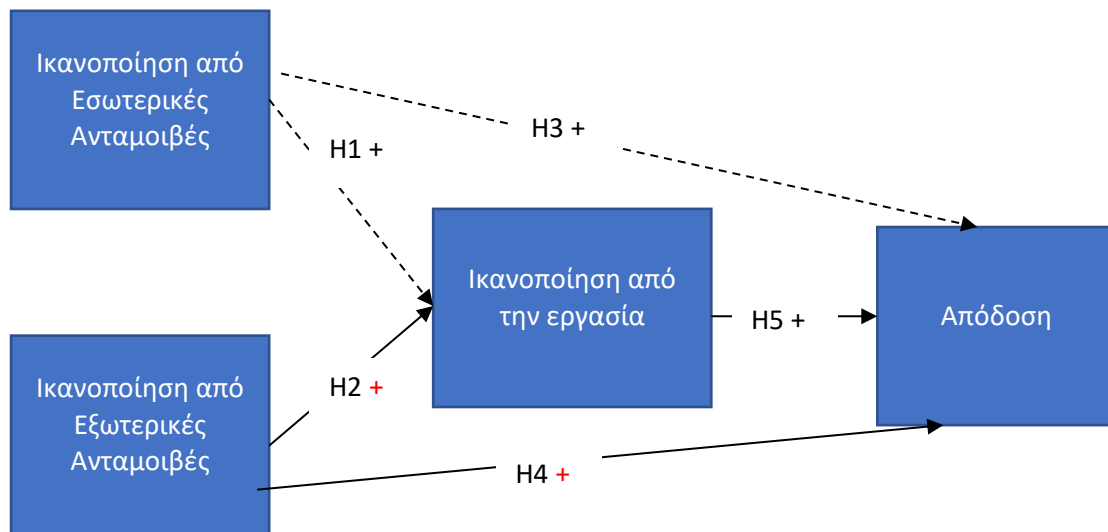
H5: Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων σχετίζεται θετικά με την απόδοσή τους

Οι παραπάνω υποθέσεις αποτυπώνονται στο Σχήμα 4.1.

Συγκεκριμένα, τόσο τα εξωτερικά κίνητρα, όπως: οικονομικές αμοιβές, σχέσεις με συναδέλφους/ προϊστάμενο (ανατροφοδότηση, εμπιστοσύνη), ομαδική εργασία, συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες, εργασιακό περιβάλλον, συνθήκες εργασίας (ασφάλεια, σταθερότητα αμοιβών), αξιοκρατικά συστήματα αμοιβών κ.τ.λ., όσο και τα εσωτερικά κίνητρα: τιμητικοί τίτλοι, ευκαιρίες εργασιακής ανέλιξης, ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας, εμπλουτισμός εργασίας, συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, αυτοπραγμάτωση, κύρος κ.τ.λ. συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και εν συνεχεία στην αύξηση της απόδοσής τους. Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σχήμα 4.1.: Το προτεινόμενο θεωρητικό πλαίσιο για τη σύνδεση της ικανοποίησης από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, με την ικανοποίηση από

την εργασία και την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων.



Υπ: Η - - - - γραμμή υποδεικνύει ισχυρότερη συσχέτιση

4.5. Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας για τις σχέσεις των ανταμοιβών με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Έγινε περιγραφή του κλάδου των πολιτιστικών φορέων, των δημογραφικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού του, αλλά και το ποσοστού των εργαζομένων που τον απαρτίζουν. Διαπιστώθηκε ότι η απασχόληση στον κλάδο χαρακτηρίζεται από εργασιακή ανασφάλεια, και όχι από ικανοποιητικές οικονομικές απολαβές. Ωστόσο, πρόκειται εν γένει για ένα κλάδο ιδιαίτερος παραγωγικό και πολύτιμο. Από την παρουσίαση των ερευνών επιβεβαιώθηκαν οι θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ικανοποίησης από ανταμοιβές, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης, και στη συνέχεια διατυπώθηκαν οι πέντε υποθέσεις της εν λόγω έρευνας.

ΜΕΡΟΣ Β
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ – ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΥ
ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Μεθοδολογία έρευνας

5.1. Εισαγωγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα-ανταμοιβές, σε εργαζόμενους του κλάδου των πολιτιστικών φορέων στην Ελλάδα, που απασχολούνται ως τακτικό προσωπικό. Εξαιρούνται δηλαδή, εργαζόμενοι, οι οποίοι παράσχουν τις υπηρεσίες τους εποχιακά (π.χ. ταξιθέτες, υπεύθυνοι ροής στα θέατρα, υπάλληλοι καθαρισμού χώρων, φύλακες, τεχνικοί, φωτογράφοι κ.α.). Επιπροσθέτως, περαιτέρω σκοπός της εν λόγω μελέτης είναι να μελετηθεί η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα με την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοσή του. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα με τη συλλογή δεδομένων από εργαζόμενους σε πολιτιστικούς φορείς στην Ελλάδα.

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά περιγράφεται η ερευνητική στρατηγική που υιοθετείται και οι στόχοι της έρευνας. Στη συνέχεια αναλύεται ο πληθυσμός, περιγράφεται η δειγματοληψία και η διαδικασία συλλογής δεδομένων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο ερευνητικό εργαλείο και στην μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών. Τέλος, η ενότητα ολοκληρώνεται με την στατιστική ανάλυση.

5.2. Ερευνητική στρατηγική

Ως ερευνητική στρατηγική υιοθετήθηκε η επισκόπηση (survey), δηλαδή η συλλογή ερωτηματολογίων από εργαζόμενους σε πολιτιστικούς φορείς της χώρας. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε, αρχικά γιατί ήταν η μέθοδος που κατ' εξοχήν ακολούθησαν οι έρευνες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 4, και για τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η μέθοδος αυτή. Το ερωτηματολόγιο ως μέθοδος συλλογής δεδομένων πλεονεκτεί και μειονεκτεί παράλληλα σε μερικά σημεία έναντι άλλων μεθόδων. Πέραν των δεδομένων διευκολύνσεων που παρέχει, όπως επιτυχής συλλογή πολυπληθών πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα, μικρό κόστος, λίγος χρόνος, όπως

αναγράφεται και από τους J. Bethlehem, S. Biffignandi (2011) το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο εξυπηρετεί στη διαδικασία διενέργειας συνεντεύξεων, καθώς γίνεται αυτόματα από τον υπολογιστή. Επιπλέον, βελτιώνει την ποιότητα συλλογής δεδομένων. Στα μειονεκτήματά του, συγκαταλέγεται η απουσία της διάδρασης μεταξύ των συνεντευζιαζόμενων. Επιπλέον, με την επιλογή αυτού του μέσου συλλογής δεδομένων απευθείας απορρίπτεται το δείγμα το οποίο δεν είναι εξοικειωμένο με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Επιπλέον, οι απαντήσεις που ενδεχομένως προκύπτουν, ίσως να διαφέρουν από την πραγματικότητα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω δυσπιστίας προς τον ερευνητή, είτε γιατί θέλουν να δημιουργήσουν μια ελκυστική εικόνα για τον εαυτό τους. Επίσης, παρατηρείται περιορισμένος αριθμός πιθανών απαντήσεων, χαμηλό ποσοστό απόκρισης λόγω της μη-κατανόησης ορισμένων ερωτήσεων ή της πιθανής παρερμηνείας των ερωτήσεων.

5.2.1. Ερευνητικοί στόχοι

Η παρούσα έρευνα εστιάζει τον κλάδο των πολιτιστικών φορέων στην Ελλάδα. Σκοπός της είναι να διερευνήσει:

- Την ικανοποίηση των εργαζομένων από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές
- Το επίπεδο ικανοποίησής τους από την εργασία καθώς και
- Την σχέση μεταξύ ικανοποίησης από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων.

Για το σκοπό αυτό διαμορφώθηκε το θεωρητικό πλαίσιο της έρευνας (βλ. Σχήμα 4.1).

5.3. Πληθυσμός, δειγματοληψία και διαδικασία συλλογής δεδομένων

Πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των μόνιμων εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων στην Ελλάδα, Καθώς λόγω χρόνου και κόστους, αλλά και αδυναμίας καταγραφής του συνόλου των εργαζομένων δεν ήταν εφικτό να προσεγγιστεί τυχαίο δείγμα του πληθυσμού. Για αυτό τον λόγο ακολουθήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς η συγγραφέας εργάζεται σε οργανισμό

του κλάδου. Συνολικά στάλθηκαν ηλεκτρονικά 125 ερωτηματολόγια κατά την περίοδο 6 Δεκεμβρίου 2021 – 16 Ιανουαρίου 2022.

Ένα δείγμα ευκολίας είναι ένα δείγμα μη πιθανότητας στο οποίο ο ερευνητής χρησιμοποιεί τα θέματα που είναι πλησιέστερα και διαθέσιμα για να συμμετάσχει στην ερευνητική μελέτη. Αυτή η τεχνική αναφέρεται και ως «τυχαία δειγματοληψία». Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγεται το γεγονός της δυνατότητας διεξαγωγής ερευνητικής μελέτης χαμηλού ακόμη και μηδαμινού κόστους, καθώς χρησιμοποιεί τον πληθυσμό που είναι ήδη διαθέσιμος. Είναι επίσης κερδοφόρο ως προς το χρόνο, διότι επιτρέπει την διεξαγωγή της έρευνας κατά τη διάρκεια της καθημερινότητας. Συνεχίζοντας με τα μειονεκτήματα του δείγματος ευκολίας, σίγουρα είναι το γεγονός πως δεν μπορούν να χαρακτηριστούν απολύτως αντιπροσωπευτικά, διότι ο ερευνητής δεν μπορεί να ελέγξει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Αυτή η έλλειψη ελέγχου μπορεί να προκαλέσει προκατειλημμένο δείγμα και αποτελέσματα έρευνας, και έτσι περιορίζει την ευρύτερη εφαρμογή της μελέτης.

Η αποστολή έγινε σε εργαζομένους, που απασχολούνται ως τακτικό προσωπικό διαφόρων πολιτιστικών φορέων της Ελλάδας (υπάλληλοι Τμήματος Εκτέλεσης Παραγωγής, Εκδοτικού Τμήματος, Λογιστηρίου, Καλλιτεχνικής, Γενικής Διεύθυνσης, Διοικητικοί υπάλληλοι, υπάλληλοι Γραφείου Τύπου και Επικοινωνίας, Νομικής Υπηρεσίας κ.λ.π.). Συλλέχθηκαν συνολικά 92. Οι συμμετέχοντες/ουσες διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων που επρόκειτο να υποβάλλουν και έλαβαν αναλυτικές οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσής τους (βλ. Παράρτημα Ι).

5.5. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη και συνολικά από 52 ερωτήσεις. Στο πρώτο μέρος της συνέντευξης οι συμμετέχοντες/ουσες κλήθηκαν να υποβάλλουν προσωπικά στοιχεία, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακό καθεστώς, χρόνια προϋπηρεσίας, χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο και στην παρούσα εργασία (συνολικά 10 ερωτήσεις) (βλ. Παράρτημα ΙΙ). Στο δεύτερο μέρος, τους ζητήθηκε να απαντήσουν σε 21 ερωτήσεις κρίσεως που αφορούσαν τον βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας μέσω διατυπώσεων που

συνδέονταν με ανταμοιβές (οικονομικές και μη οικονομικές) που παρέχονταν στο χώρο εργασίας τους. Στο τρίτο μέρος, μέσω 3 γενικών ερωτήσεων κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το μέγεθος της ικανοποίησής τους από την εργασία τους. Συνεχίζοντας, στο τέταρτο και τελευταίο μέρος με τη βοήθεια 18 ερωτήσεων έγινε μια προσπάθεια αυτοχαρακτηρισμού της εργασιακής συμπεριφοράς τους, και συγκεκριμένα των τελευταίων 3 μηνών.

Εν κατακλείδι, οι δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διάρκεια της ερευνητικής διαδικασίας αφορούσαν τον δισταγμό των εργαζομένων να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο. Αυτό ενδεχομένως συνέβη, καθώς η εν λόγω έρευνα μελετά ένα αρκετά στοχευμένο ζήτημα. Επιπλέον, δυστυχώς η χρονική συγκυρία απεδείχθη κακή, καθώς συνέπεσαν αλλαγές στις Καλλιτεχνικές Διευθύνσεις σε πολλούς Οργανισμούς, το οποίο συνεπάγεται αλλαγή των εργαζομένων, καθώς και λήξη συμβάσεων πολλών σε άλλους φορείς.

5.6. Μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών

Ερευνήθηκε η ικανοποίηση από δύο είδη ανταμοιβών των εργαζομένων, εσωτερικές και εξωτερικές. Πιο αναλυτικά: για τη μέτρηση της *ικανοποίησης από εσωτερικές ανταμοιβές* χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 6 ερωτήσεων από το άρθρο των Linz και Semykina (2012) Οι εν λόγω ερωτήσεις εμφανίζονται στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 5, 6 Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ).

Ενώ η *ικανοποίηση από εξωτερικές αμοιβές* μετρήθηκε συνολικά με 15 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 5 ερωτήσεις προέρχονται επίσης από το άρθρο των Linz και Semykina (2012) και οι υπόλοιπες 10 ερωτήσεις από το άρθρο των Heneman και Schwab (1985) (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ 2^η ενότητα ερωτηματολογίου ερωτήσεις 7, 8, 9, 10, 11 και 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 αντίστοιχα). Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Απόλυτα Δυσανεστημένος/η, 2= Δυσανεστημένος/η, 3= Ούτε Δυσανεστημένος/η, ούτε ευχαριστημένος/η, 4= Ικανοποιημένος/η και 5= Απόλυτα Ικανοποιημένος/η. Όσο περισσότερο αυξάνεται η τιμή, τόσο περισσότερο αυξάνεται το επίπεδο των ανταμοιβών.

Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις από την κλίμακα Hackman και Oldham, όπως καταγράφονται στο άρθρο του Mottaz C. J. (1985) με σκοπό την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης (ερωτήσεις 1, 2, 3 δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου). Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Συμφωνώ Απόλυτα, 2= Συμφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ, 4= Διαφωνώ και 5= Διαφωνώ Απόλυτα. Όσο περισσότερο αυξάνεται δηλαδή η τιμή, τόσο πιο χαμηλό θεωρείται το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία (βλ. Παράρτημα IV).

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάζεται η απόδοση των εργαζομένων μέσω της κλίμακας των Koormans et al. (2014) Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούσαν την εργασιακή τους συμπεριφορά ή την εργασία τους τους τελευταίους τρεις μήνες. Η εν λόγω κλίμακα οργανώνεται γύρω από 3 κατηγορίες απόδοσης στην εργασία. Η πρώτη αναφέρεται στην απόδοση στο έργο (task performance scale/ TP) και στο ερωτηματολόγιο έχουν συμπεριληφθεί 5 ερωτήσεις από τις 7 που εμπεριέχει αρχικά η κλίμακα. Αυτές απαντούν στις ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 5. Συνεχίζοντας, οι ερωτήσεις 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 του ερωτηματολογίου αναφέρονται στην πλαισιακή απόδοση (Contextual performance scale/ CP). Από τις 12 που συγκαταλέγονται στην κλίμακα, στην έρευνα αξιοποιήθηκαν οι 8. Τέλος, οι επόμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δηλαδή οι 14, 15, 16, 17, 18 σχετίζονται με την αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Counterproductive work behavior scale/ CWB). Από αυτήν την κατηγορία αξιοποιήθηκαν 5 ερωτήσεις από τις 8 που εμπεριείχε η κλίμακα, καθώς η έρευνα έπρεπε να προσαρμοστεί στα δεδομένα του κλάδου στην Ελλάδα. Για τη διαβάθμιση των απαντήσεων που σχετίζονται με την απόδοση εργασίας και με την απόδοση που εξαρτάται από τα συμφραζόμενα θα χρησιμοποιηθεί η 5-βάθμια κλίμακα Likert όπου: 1= Ποτέ, 2= Σπάνια, 3= Κάποιες φορές 4= Συχνά και 5= Πάντα. Όσο περισσότερο αυξάνεται η τιμή, τόσο πιο έντονα χαρακτηρίζουν τον ερωτώμενο οι συμπεριφορές που περιγράφουν την υψηλή απόδοση (βλ. Παράρτημα V).

5.7. Στατιστική ανάλυση

Μετά την συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων και στη συνέχεια, τα δεδομένα εισήχθησαν στο S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences) έκδοση 25.

Αρχικά, με τη χρήση μεθόδων περιγραφικής στατικής έγινε περιγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (συχνότητες) και στη συνέχεια με τον υπολογισμό μέσο όρων-τυπικών αποκλίσεων σχολιάστηκαν οι απαντήσεις των ερωτώμενων ανά μεταβλητή της έρευνας. Η εγκυρότητα των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών ελέγχθηκε ανά κλίμακα μέτρησης με την μέθοδο της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων (μέθοδο περιστροφής Varimax). Η εγκυρότητα προσβλέπει στον βαθμό επίτευξης του σκοπού για το οποίο δημιουργήθηκε το εκάστοτε όργανο μέτρησης. Για παράδειγμα, αν σε μια μελέτη τα αποτελέσματα είναι χαμηλής εγκυρότητας, αυτό σημαίνει πως θα προκύψουν ευρήματα χωρίς αντίκρισμα.

Η ανάλυση παραγόντων είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών για σύνθετες έννοιες. Στην παρούσα μελέτη θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση των μεταβλητών των κινήτρων, εσωτερικών και εξωτερικών, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης. Η εν λόγω μέθοδος γίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να διερευνήσουν έννοιες, οι οποίες δεν είναι εύκολα μετρήσιμες, μέσω της συρρίκνωσης ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών σε λίγους ερμηνεύσιμους υποκρυπτόμενους παράγοντες.

Από την άλλη, η αξιοπιστία φανερώνει αν τα αποτελέσματα από την έρευνα ενός οργάνου μέτρησης είναι όμοια ή παρόμοια με επαναλαμβανόμενες μετρήσεις υπό ίδιες ερευνητικές διαδικασίες. Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τον υπολογισμό του δείκτη alpha Cronbach. Ο εν λόγω δείκτης αποτελεί ευρέως χρησιμοποιημένο δείκτη αξιοπιστίας στη βιβλιογραφία και είναι αποδεκτό πως η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,7 (Cronbach, 1951), (D και Bernstein, 1994). Παρόλα αυτά, αρκετοί μελετητές επιτρέπουν μικρότερη τιμή, δηλαδή 0,6 (DeVellis, 1991), ενώ κάποιοι άλλοι επιτρέπουν αυστηρότερη τιμή, δηλαδή 0,8 (Hatcher, 1994). Η τιμή αυτού του δείκτη, όσο αυξάνεται, αυξάνονται και οι μεταβλητές σε έναν παράγοντα. Αυτό συμβαίνει, καθώς οι ερευνητές επιθυμούν να ωθήσουν την τιμή του δείκτη σε ένα περισσότερο αποδεκτό επίπεδο. Άρα λοιπόν, οι παράγοντες και τα όργανα με το μεγαλύτερο αριθμό

μεταβλητών είναι περισσότερο αξιόπιστες. Επιπλέον, η σύγκριση των τιμών του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach alpha μεταξύ παραγόντων με διαφορετικό αριθμό μεταβλητών δεν μπορεί να είναι κατάλληλη.

Τέλος, για τις ανάγκες της έρευνας διεξήχθησαν συσχετίσεις με σκοπό τον έλεγχο των υποθέσεων με τον συντελεστή Pearson. Για το σκοπό αυτό μετά τον έλεγχο εγκυρότητας και αξιοπιστίας των μεταβλητών υπολογίστηκαν «σύνθετες» μεταβλητές με την εντολή compute variable. Τα όρια των τιμών έχουν ως εξής:

- Υψηλή συσχέτιση, 0,5 – 1,0 ή – 0,5 έως 1,0
- Μέτρια συσχέτιση, 0,3 – 0,5 ή – 0,3 έως 0,5
- Χαμηλή συσχέτιση, 0,1 – 0,3 ή – 0,1 έως – 0,3

Ο συντελεστής συσχέτισης φανερώνει το βαθμό της συσχέτισης των μεταβλητών ως προς τη γραμμική τους σχέση και σε ποιο βαθμό η μεταβολή κάποιας ενδέχεται να επηρεάσει την άλλη. Παρόλα αυτά δεν δύναται να εμφανιστούν σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών.

Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός

6.1. Εισαγωγή

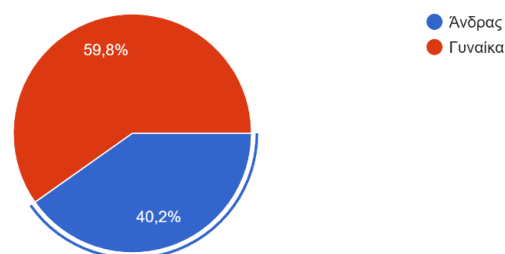
Στο κεφ. αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων. Αρχικά περιγράφεται το δείγμα, στη συνέχεια οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις ανά μεταβλητή. Ακολουθεί η παρουσίαση των ελέγχων εγκυρότητας και αξιοπιστίας και τέλος παρουσιάζεται ο έλεγχος των υποθέσεων (συσχετίσεις).

6.2. Περιγραφή δείγματος

Από τους 92 συμμετέχοντες το 59,8% είναι γυναίκες και το 40,2% άνδρες, παρατηρείται επομένως ισορροπία στο ποσοστό συμμετοχής με βάση το φύλο (βλ. Σχήμα 6.1).

Σχήμα 6.1.: Βιολογικό φύλο

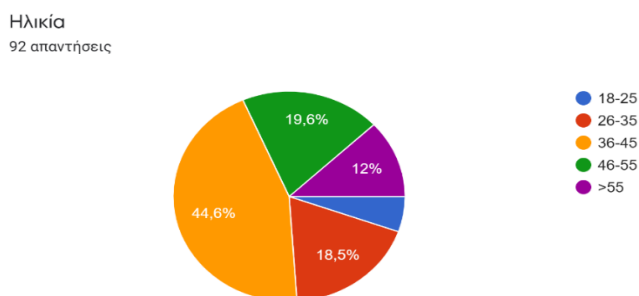
Βιολογικό Φύλο
92 απαντήσεις



Αναφορικά με την ηλικία (βλ. Σχήμα 6.2) το 5,4% είναι μεταξύ 18-25, το 18,5% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26-35, ενώ το 44,6% είναι ηλικίας 36-45, το 19,6% 46-55

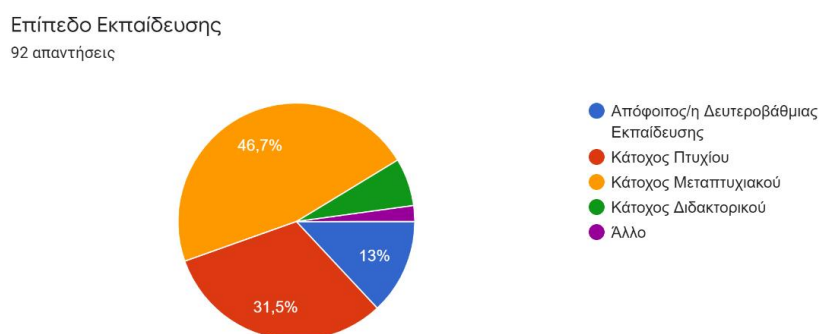
το 12% ηλικίας <55. Όπως φαίνεται από τα ποσοστά, οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36-45, ενώ ακολουθούν αυτοί που είναι 36-45 και με πολύ μικρή διαφορά, όσοι είναι 26-35. Άρα λοιπόν, οι εργαζόμενοι του δείγματος δεν είναι ούτε πολύ νεαρής, ούτε πολύ μεγάλης ηλικίας.

Σχήμα 6.2.: Ηλικία



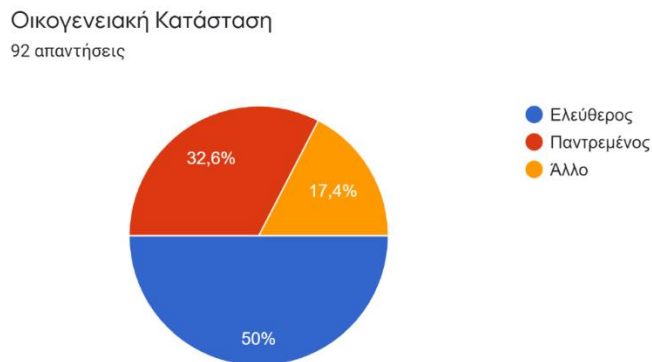
Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης (βλ. Σχήμα 6.3.) το 13% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης το 31,5% είναι κάτοχοι πτυχίου το 46,7% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 6,5% είναι κάτοχοι διδακτορικού και το 2,2% χαρακτηρίζονται από κάποιου άλλου είδους εκπαίδευση. Από τα δεδομένα που προέκυψαν, φαίνεται πως το μεγαλύτερο μέρος του κλάδου κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ωστόσο είναι πολύ μεγάλο και το ποσοστό αυτών που είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου. Αξιοσημείωτο είναι το καθόλου μικρό ποσοστό 6,5% αυτών που έχουν στην κατοχή τους διδακτορικό τίτλο.

Διάγραμμα 6.3., Επίπεδο Εκπαίδευσης



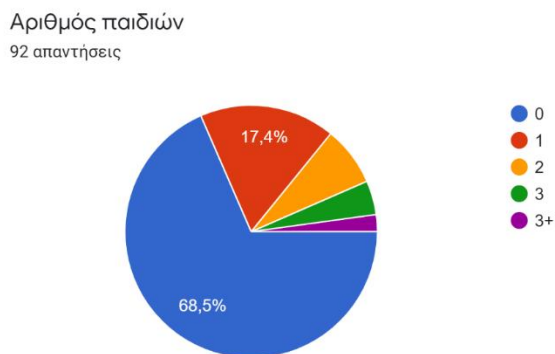
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση (βλ. Σχήμα 6.4.) το 50% δηλώνουν ελεύθεροι το 32,6% δηλώνουν παντρεμένοι το 17,4% δηλώνουν άλλο. Οι μισοί από του ερωτηθέντες είναι ελεύθεροι και ακολουθούν στη δεύτερη θέση, όσοι είναι παντρεμένοι.

Διάγραμμα 6.4., Οικογενειακή Κατάσταση



Αναφορικά με την απόκτηση παιδιών ή μη (βλ. Σχήμα 6.5.), το 68,5% δεν έχουν κανένα παιδί, το 17,4% έχουν ένα παιδί, το 7,6% έχουν 2 παιδιά, το 4,3% έχουν 3 παιδιά το 2,2% έχουν πάνω από 3 παιδιά. Παραπάνω από τους μισούς, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό δεν έχουν παιδιά.

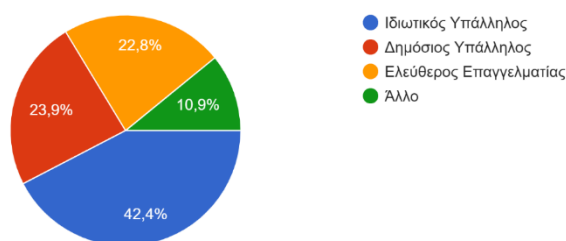
Διάγραμμα 6.5., Αριθμός παιδιών



Σχετικά με το είδος της απασχόλησης (βλ. Σχήμα 6.6.) το 42,4% είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι, το 23,9% είναι δημόσιοι υπάλληλοι, το 22,8% είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, το 10,9% δηλώνουν άλλο. Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι, ενώ στη δεύτερη θέση ακολουθούν οι δημόσιοι. Αυτό τεκμηριώνεται και από το γεγονός ότι ο αριθμός των δημόσιων φορέων της χώρας, αλλά και το μικρό τους μέγεθος δεν μπορούν να απασχολήσουν πολλούς εργαζομένους.

Διάγραμμα 6.6., Είδος απασχόλησης

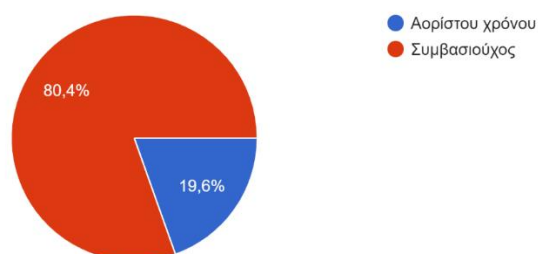
Είστε:
92 απαντήσεις



Όσον αφορά το εργασιακό καθεστώς (βλ. Σχήμα 6.7.) το 19,6% είναι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου και το 80,4% είναι συμβασιούχοι. Η πλειονότητά τους είναι συμβασιούχοι, που απασχολούνται ορισμένο χρόνο. Από αυτά τα ποσοστά προμηνύεται καθεστώς εργασιακής ανασφάλειας.

Διάγραμμα 6.7., Εργασιακό καθεστώς

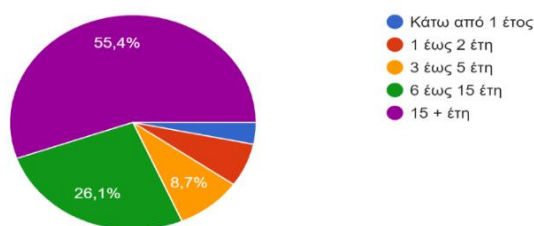
Εργασιακό καθεστώς
92 απαντήσεις



Σχετικά με τα χρόνια εργασίας (βλ. Σχήμα 6.8.) το 3,3% εργάζονται λιγότερο από 1 έτος, το 6,5% εργάζονται διάστημα 1-2 έτη, το 8,7% εργάζονται 3-5 έτη, το 26,1% εργάζονται 6-15 χρόνια και το 55,4% εργάζονται πάνω από 15 έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων απασχολείται πάνω από 55 έτη, και αυτό ενδεχομένως συμβαίνει στην αδυναμία του κλάδου να απορροφήσει νέους επαγγελματίες.

Διάγραμμα 6.8., Χρόνια εργασίας

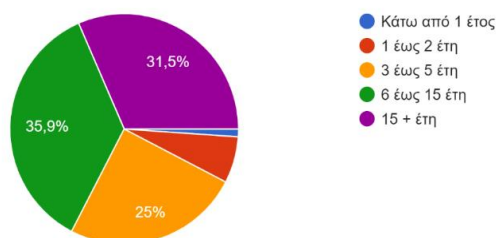
Χρόνια εργασίας
92 απαντήσεις



Αναφορικά με τα χρόνια εργασίας στον κλάδο (βλ. Σχήμα 6.9.) το 1,1% απάντησε πως εργάζεται στον κλάδο του πολιτισμού λιγότερο από 1 έτος, το 6,5% εργάζονται διάστημα 1-2 έτη, το 25% εργάζονται 3-5 έτη, το 35,9% εργάζονται 6-15 χρόνια και το 31,5% εργάζονται πάνω από 15 έτη. Οι περισσότεροι απασχολούνται στον κλάδο του πολιτισμού 6-15 χρόνια, ενώ ακολουθούν όσοι εργάζονται πάνω από 15 έτη. Πολύ μικρό ποσοστό εργαζομένων έχει εισχωρήσει στον κλάδο του πολιτισμού τα τελευταία χρόνια.

Διάγραμμα 6.9., Χρόνια εργασίας στον κλάδο του πολιτισμού

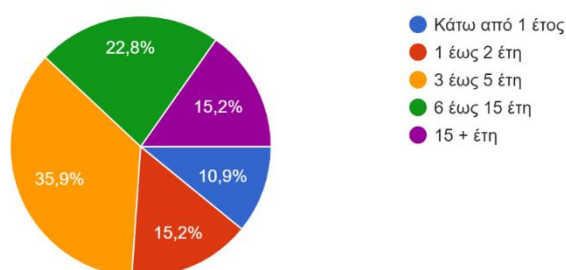
Χρόνια εργασίας στον κλάδο του πολιτισμού
92 απαντήσεις



Σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα εργασία (βλ. Σχήμα 6.10.) το 10,9% εργάζονται στην παρούσα εργασία λιγότερο από 1 έτος, το 15,2% εργάζονται διάστημα 1-2 έτη, το 35,9% εργάζονται 3-5 έτη, το 22,8% εργάζονται 6-15 χρόνια και το 15,2% εργάζονται πάνω από 15 έτη. Οι περισσότεροι απασχολούνται στην παρούσα εργασία τους 3-5 έτη, ενώ ακολουθούν αυτοί με προϋπηρεσία στην ίδια εργασία 6-15 χρόνια.

Διάγραμμα 6.10., Χρόνια εργασίας στην παρούσα εργασία

Χρόνια εργασίας στην παρούσα εργασία
92 απαντήσεις



6.3. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

6.3.1 Έλεγχος εγκυρότητας

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (Μέθοδος περιγραφής Varimax). Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για κάθε μεταβλητή παρατίθεται παρακάτω.

I. Έλεγχος εγκυρότητας ικανοποίησης από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβών

A. Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές

Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.1., από τον έλεγχο του δείκτη ΚΜΟ, ο οποίος εμφανίζει ποσοστό (.882), επιβεβαιώνεται πως το δείγμα είναι επαρκές, άρα είναι εφικτή η πραγματοποίηση παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 6.1. Έλεγχος δείκτη ΚΜΟ

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 882. |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 337.015 |
| | df | 15 |
| | Sig. | .000 |

Στη συνέχεια διεξήχθη παραγοντική ανάλυση διερευνητικού χαρακτήρα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.2. και παρατηρήθηκε πως όλες οι ερωτήσεις είναι συναφείς και υψηλής φόρτισης, άρα δεν θα πρέπει να αφαιρεθεί καμία (δείκτης >0.40). Σύμφωνα με τον ίδιο πίνακα οι ερωτήσεις οργανώνονται σε ένα παράγοντα.

Πίνακας 6.2. Έλεγχος εγκυρότητας της μεταβλητής ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές

Component Matrix^a

| | Component 1 |
|---|----------------|
| Το επίτευγμα (δηλ. την ευκαιρία να κάνετε κάτι σημαντικό) | .89 |
| Τις ευκαιρίες που έχετε για να μάθετε καινούργια πράγματα στη δουλειά σας | .86 |
| Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας | .86 |
| Το βαθμό που η εργασία σας, σας κάνει να νιώθετε καλά με τον εαυτό σας | .83 |
| Το αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας | .81 |
| Το πόσο φιλικό/ες είναι οι συνάδελφοί σας (ως κοινωνική αμοιβή) | .60 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

B. Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές

Συνεχίζοντας με την ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές, αρχικά ελέγχουμε τον δείκτη ΚΜΟ (Πίνακας 6.3.). Στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι .934 που σημαίνει πως το δείγμα είναι επαρκές, άρα είναι εφικτή η πραγματοποίηση παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 6.3. Έλεγχος δείκτη ΚΜΟ

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .934 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1349.618 |
| | df | 105 |
| | Sig. | .000 |

Στη συνέχεια διεξήχθη παραγοντική ανάλυση διερευνητικού χαρακτήρα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.4. και παρατηρήθηκε πως όλες οι ερωτήσεις είναι συναφείς και υψηλής φόρτισης, άρα δεν θα πρέπει να αφαιρεθεί καμία (δείκτης >0.40). Σύμφωνα με τον ίδιο πίνακα οι ερωτήσεις της μεταβλητής ικανοποίησης από εξωτερικές ανταμοιβές κατηγοριοποιούνται σε έναν παράγοντα.

Πίνακας 6.4. Έλεγχος εγκυρότητας της μεταβλητής ικανοποίησης από εξωτερικές ανταμοιβές

| Component Matrix^a | Component 1 |
|--|------------------------|
| Το πακέτο των μη –οικονομικών παροχών σας | ,89 |
| Τον τρέχοντα μισθό σας | ,88 |
| Το συνολικό πακέτο (οικονομικών και μη-οικονομικών απολαβών) σας | ,88 |
| Το πόσο καλά αμείβεστε | ,87 |
| Τα χρήματα που φτάνουν τελικά στο σπίτι σας | ,86 |
| Τη δομή αμοιβών στην εταιρεία (δηλ. το πώς αμείβονται συγκριτικά οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη θέση που κατέχουν) | ,85 |

| | |
|---|-----|
| Τις πληροφορίες που σας δίνονται από την εταιρεία σχετικά με θέματα αμοιβών που σας αφορούν | ,84 |
| Την πιο πρόσφατη αύξησή σας | ,83 |
| Τις ευκαιρίες για προαγωγή | ,83 |
| Τον τρόπο που η εταιρεία διαχειρίζεται τις αμοιβές | ,83 |
| Την επιρροή που ασκεί ο/η προϊστάμενος/ στο ποσό των οικονομικών απολαβών σας | ,78 |
| Τις αυξήσεις που σας δόθηκαν κατά το παρελθόν | ,77 |
| Την εργασιακή ασφάλεια που νιώθετε | ,72 |
| Το βαθμό που ο/η προϊστάμενος/η σας σας επαινεί όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας | ,62 |
| Το σεβασμό που σας δείχνουν οι συνάδελφοί σας | ,41 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

6.3.2. Έλεγχος εγκυρότητας εργασιακής ικανοποίησης

Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.5., από τον έλεγχο του δείκτη KMO, ο οποίος εμφανίζει ποσοστό (.725), επιβεβαιώνεται πως το δείγμα είναι επαρκές, άρα είναι εφικτή η πραγματοποίηση παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 6.5. Έλεγχος δείκτη KMO

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .725 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 166.251 |
| | df | 3 |
| | Sig. | .000 |

Στη συνέχεια διεξήχθη παραγοντική ανάλυση διερευνητικού χαρακτήρα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.6. και παρατηρήθηκε πως όλες οι ερωτήσεις είναι συναφείς και υψηλής φόρτισης, άρα δεν θα πρέπει να αφαιρεθεί καμία (δείκτης >0.40). Σύμφωνα με τον ίδιο πίνακα οι ερωτήσεις αναφέρονται σε ένα παράγοντα, λόγω της υψηλής συσχέτισής τους.

Πίνακας 6.6. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας της εργασιακής ικανοποίησης

Component Matrix^a

| | Component 1 |
|---|----------------|
| Γενικά, είστε ικανοποιημένος/η με αυτή τη δουλειά. | .932 |
| Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με τη δουλειά σας, δηλώνετε πολύ ικανοποιημένος/η. | .918 |
| Αν είχατε την ευκαιρία να ξεκινήσετε ξανά από την αρχή, θα επιλέγατε το ίδιο αντικείμενο εργασίας που κάνετε αυτή την στιγμή. | .872 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

6.3.3. Έλεγχος εγκυρότητας εργασιακής απόδοσης

Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.7. από τον έλεγχο του δείκτη ΚΜΟ, ο οποίος εμφανίζει ποσοστό (.724), επιβεβαιώνεται πως το δείγμα είναι επαρκές, άρα είναι εφικτή η πραγματοποίηση παραγοντικής ανάλυσης.

Πίνακας 6.7. Έλεγχος δείκτη ΚΜΟ

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .724 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1184.590 |
| | df | 153 |
| | Sig. | .000 |

Στη συνέχεια διεξήχθη παραγοντική ανάλυση διερευνητικού χαρακτήρα, όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.8. και παρατηρήθηκε πως οι ερωτήσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε έναν παράγοντα, λόγω της συσχέτισής τους. Οι τελευταίες δύο ερωτήσεις («Μιλούσατε με άτομα εκτός του οργανισμού για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς σας», «Εστιάζατε στις αρνητικές πτυχές τις εργασίας σας και όχι στις θετικές πτυχές») λόγω του μικρού φορτίου που φανερώνουν (< 0,40) αφαιρούνται.

Πίνακας 6.8. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας της μεταβλητής εργασιακή απόδοση

| Component Matrix^a | |
|---|----------------|
| | Component 1 |
| Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις εργασιακές σας γνώσεις | ,79 |
| Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις δεξιότητές σας | ,77 |
| Βρήκατε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα που προέκυψαν | ,75 |
| Ξεκινήσατε την διεκπεραίωση νέων εργασιών, όταν ολοκληρώσατε όσες είχατε αναλάβει. | ,72 |
| Αναλάβετε δύσκολες εργασίες, που ήταν διαθέσιμες | ,72 |
| Συνεχίσατε την αναζήτηση νέων εργασιακών προκλήσεων | ,63 |
| Καταφέρατε να διαχωρίσετε στην εργασία σας τα κύρια από τα παράπλευρα θέματα. | ,61 |
| Ο προγραμματισμός σας ήταν άριστος. | ,61 |
| Μπορέσατε να εκτελέσετε καλά τη δουλειά σας σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστη προσπάθεια. | ,58 |
| Αναλάβατε επιπλέον ευθύνες. | ,58 |
| Είχατε στο μυαλό σας τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχετε στην εργασία σας. | ,53 |
| Συμμετείχατε ενεργά σε συναντήσεις εργασίας. | ,49 |
| Φροντίζετε το πλάνο εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι όλα έτοιμα στην ώρα τους. | ,43 |
| Μιλούσατε με τους συναδέλφους σας για τις αρνητικές πτυχές στην δουλειά σας (RC) | ,43 |
| Μεγαλοποιούσατε τα προβλήματα που ανέκυπταν στη δουλειά (RC) | ,41 |
| Παραπονιόσασταν για ασήμαντα θέματα στη δουλειά (RC) | ,41 |
| Μιλούσατε με άτομα εκτός του οργανισμού για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς σας (RC) | ,35 |
| Εστιάζατε στις αρνητικές πτυχές τις εργασίας σας και όχι στις θετικές πτυχές (RC) | ,34 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε εκ νέου η παραγοντική ανάλυση για την απόδοση, μέσω της διερεύνησής της με τον περιορισμό των (3) παραγόντων, αφού πρωτίστως αφαιρέθηκαν οι ερωτήσεις που παρουσίασαν φορτίο μικρότερο του 0,40. Από τα αποτελέσματα του πίνακα 6.9. προκύπτει πως η σχέση ικανοποίησης και αντιπαραγωγικής απόδοσης είναι αρνητική. Αυτό σημαίνει, πως όσο πιο

ικανοποιημένος/η είναι κάποιος/α εργαζόμενος/η, τόσο λιγότερο επιδεικνύει αντιπαραγωγική συμπεριφορά.

Πίνακας 6.9. Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας της μεταβλητής εργασιακή απόδοση μετά από αφαίρεση ερωτήσεων με χαμηλό φορτίο

| Component Matrix^a | |
|--|----------------|
| | Component 1 |
| Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις εργασιακές σας γνώσεις | ,83 |
| Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις δεξιότητές σας | ,82 |
| Βρήκατε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα που προέκυψαν | ,77 |
| Αναλάβετε δύσκολες εργασίες, που ήταν διαθέσιμες | ,73 |
| Ξεκινήσατε την διεκπεραίωση νέων εργασιών, όταν ολοκληρώσατε όσες είχατε αναλάβει. | ,72 |
| Συνεχίσατε την αναζήτηση νέων εργασιακών προκλήσεων | ,65 |
| Ο προγραμματισμός σας ήταν άριστος. | ,64 |
| Καταφέρατε να διαχωρίσετε στην εργασία σας τα κύρια από τα παράπλευρα θέματα. | ,63 |
| Μπορέσατε να εκτελέσετε καλά τη δουλειά σας σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστη προσπάθεια | ,59 |
| Αναλάβετε επιπλέον ευθύνες. | ,58 |
| Είχατε στο μυαλό σας τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχετε στην εργασία σας. | ,56 |
| Συμμετείχατε ενεργά σε συναντήσεις εργασίας. | ,49 |
| Φροντίζετε το πλάνο εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι όλα έτοιμα στην ώρα τους. | ,46 |
| Μεγαλοποιούσατε τα προβλήματα που ανέκυπταν στη δουλειά (RC) | -,31 |
| Παραπονιόσασταν για ασήμαντα θέματα στη δουλειά (RC) | -,30 |
| Εστιάζατε στις αρνητικές πτυχές τις εργασίας σας και όχι στις θετικές πτυχές (RC) | -,21 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

6.3.4. Έλεγχος αξιοπιστίας

Για το έλεγχο αξιοπιστίας υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha ανά μεταβλητή (βλ. Πίνακα 6.10.). Για την εργασιακή απόδοση υπολογίστηκε για τη συνολική μεταβλητή αλλά και για τις επιμέρους διαστάσεις της. Καθώς η τιμή του συντελεστή είναι υψηλότερη του 0.700 οι κλίμακες είναι αξιόπιστες.

Πίνακας 6.10.: Ο συντελεστής Cronbach's Alpha

| Κλίμακα μέτρησης | Αριθμός ερωτήσεων | Cronbach's Alpha |
|---------------------------------------|-------------------|------------------|
| Ικανοποίηση από εσωτερικές ανταμοιβές | 6 | 0,89 |
| Ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές | 15 | 0,96 |
| Εργασιακή ικανοποίηση | 3 | 0,86 |
| Εργασιακή απόδοση | 18 | 0,87 |

6.4. Περιγραφική στατιστική: Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων με την χρήση περιγραφικής στατιστικής και συγκεκριμένα των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεών τους.

6.4.1. Ικανοποίηση εργαζομένων από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.11. οι εργαζόμενοι δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι κυρίως από τις εσωτερικές ανταμοιβές παρά τις εξωτερικές, με μέσο όρο 3,44 και 2,65 αντίστοιχα. Όσον αφορά τις εσωτερικές αμοιβές, οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν πως διακατέχονται από αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση των εργασιών τους («Το αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας» - 3,18), ενώ υψηλό ποσοστό αυτών υποστηρίζουν πως οι συνάδελφοί τους είναι πολύ φιλικοί απέναντί τους («Το πόσο φιλικοί/ες είναι οι συνάδελφοί σας (ως κοινωνική αμοιβή)» - 3,81). Συνεχίζοντας με τα εξωτερικά κίνητρα οι ερωτηθέντες απάντησαν, πως είναι

δυσανεστημένοι με τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή («Τις ευκαιρίες για προαγωγή» - 2,32), ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε πως είναι ικανοποιημένο με το γεγονός πως οι συνάδελφοι φέρονται με σεβασμό («Το σεβασμό που σας δείχνουν οι συνάδελφοί σας» - 3,89).

Πίνακας 6.11.: Ικανοποίηση από εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές (Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις)

| Ανταμοιβές | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---|-------------|-----------------|
| Ικανοποίηση από Εσωτερικές Ανταμοιβές | 3,44 | - |
| Τις ευκαιρίες που έχετε για να μάθετε καινούργια πράγματα στη δουλειά σας | 3,58 | ,89 |
| Το επίτευγμα (δηλ. την ευκαιρία να κάνετε κάτι σημαντικό) | 3,34 | 1,04 |
| Το αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας | 3,18 | 1,01 |
| Το πόσο φιλικοί/ές είναι οι συνάδελφοί σας | 3,81 | ,90 |
| Το βαθμό που η εργασία σας, σας κάνει να νιώθετε καλά με τον εαυτό σας | 3,41 | ,95 |
| Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας | 3,25 | 1,08 |
| Ικανοποίηση από Εξωτερικές Ανταμοιβές | 2,65 | - |
| Την εργασιακή ασφάλεια που νιώθετε | 2,63 | 1,10 |
| Τις ευκαιρίες για προαγωγή | 2,32 | 1,16 |
| Το βαθμό που ο/η προϊστάμενος/η σας σας επαινεί όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας | 3,08 | 1,27 |
| Το σεβασμό που δείχνουν οι συνάδελφοί σας | 3,89 | ,87 |
| Το πόσο καλά αμείβεστε | 2,63 | 1,11 |
| Τα χρήματα που φτάνουν τελικά στο σπίτι σας | 2,40 | 1,10 |
| Το πακέτο των μη –οικονομικών παροχών σας | 2,46 | 1,08 |
| Την πιο πρόσφατη αύξησή σας | 2,43 | 1,12 |
| Την επιρροή που ασκεί ο/η προϊστάμενος/η στο ποσό των οικονομικών απολαβών σας | 2,68 | 1,13 |
| Τον τρέχοντα μισθό σας | 2,56 | 1,14 |
| Τις αυξήσεις που σας δόθηκαν κατά το παρελθόν | 2,46 | 1,04 |
| Τη δομή αμοιβών στην εταιρεία (δηλ. το πώς αμείβονται συγκριτικά οι εργαζόμενοι ανάλογα με το πόστο που κατέχουν) | 2,40 | 1,10 |
| Τις πληροφορίες που σας δίνονται από την εταιρεία σχετικά με θέματα αμοιβών που σας αφορούν | 2,46 | 1,11 |
| Το συνολικό πακέτο (οικονομικών και μη-οικονομικών απολαβών) σας | 2,58 | 1,14 |
| Τον τρόπο που η εταιρεία διαχειρίζεται τις αμοιβές | 2,72 | 1,11 |

/5βάθμια κλίμακα likert, όπου 1= Απόλυτα Δυσανεστημένος/η και 5= Απόλυτα Ικανοποιημένος/η

Πρόσθετα οι συμμετέχοντες/ουσες δηλώνουν ικανοποιημένοι/ες κυρίως από τις εσωτερικές (μ.ο. = 3,44) παρά από τις εξωτερικές ανταμοιβές (2,65).

6.4.2. Ικανοποίηση εργαζομένων

Όπως φαίνεται στον πίνακα 6.12. οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι/ες από την εργασία τους. Συγκεκριμένα το επίπεδο της ικανοποίησης, το οποίο προκύπτει από την υπόθεση «Αν είχατε την ευκαιρία να ξεκινήσετε ξανά από την αρχή, θα επιλέγατε το ίδιο αντικείμενο εργασίας που κάνετε αυτή την στιγμή» είναι ιδιαίτερος αυξημένο -3,52, όπως επίσης και το επίπεδο της ικανοποίησης που προκύπτει από την φράση «Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με τη δουλειά σας, δηλώνετε πολύ ικανοποιημένος/η» - 3,25.

Πίνακας 6.12.: Ικανοποίησης από την εργασία (Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις)

| | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---|-------------|-----------------|
| Ικανοποίηση | 3,41 | - |
| Γενικά, είστε ικανοποιημένος/η με αυτή τη δουλειά. | 3,44 | ,843 |
| Αν είχατε την ευκαιρία να ξεκινήσετε ξανά από την αρχή, θα επιλέγατε το ίδιο αντικείμενο εργασίας που κάνετε αυτή την στιγμή. | 3,52 | ,90 |
| Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με τη δουλειά σας, δηλώνετε πολύ ικανοποιημένος/η. | 3,25 | 1,09 |

/5βάθμια κλίμακα likert, όπου 1= Συμφωνώ Απόλυτα και 5= Διαφωνώ Απόλυτα

6.4.3. Απόδοση εργαζομένων

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.13. η αποδοτικότητα των εργαζομένων βρίσκεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα «4,08», όπως επίσης και η πλαισιακή απόδοση «3,91», ωστόσο επίσης παρατηρείται και η αντιπαραγωγική συμπεριφορά «3,11». Αναλυτικότερα, όσον αφορά την απόδοση στο έργο, φαίνεται πως πολύ συχνά έχουν στο μυαλό τους τα αποτελέσματα που θα πρέπει να πετύχουν στην εργασία τους («Είχατε στο μυαλό σας τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχετε στην εργασία σας»

Πίνακας 6.13: Εργασιακή απόδοση (Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις)

| Απόδοση | Μέσος όρος | Τυπική απόκλιση |
|---|-------------------|------------------------|
| Απόδοση εργασίας (Task performance scale /TP) | 4,08 | - |
| Φροντίζατε το πλάνο εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι όλα έτοιμα στην ώρα τους. | 4,36 | 0,70 |
| Ο προγραμματισμός σας ήταν άριστος. | 4,03 | 0,76 |
| Είχατε στο μυαλό σας τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχετε στην εργασία σας. | 4,40 | 0,71 |
| Καταφέρατε να διαχωρίσετε στην εργασία σας τα κύρια από τα παράπλευρα θέματα. | 4,00 | 0,97 |
| Μπορέσατε να εκτελέσετε καλά τη δουλειά σας σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστη προσπάθεια. | 3,64 | 1,02 |
| Πλαισιακή απόδοση Contextual performance scale / CP) | 3,91 | - |
| Αναλάβατε επιπλέον ευθύνες. | 4,05 | 0,96 |
| Ξεκινήσατε την διεκπεραίωση νέων εργασιών, όταν ολοκληρώσατε όσες είχατε αναλάβει. | 3,81 | 1,05 |
| Αναλάβατε δύσκολες εργασίες, που ήταν διαθέσιμες | 3,91 | 0,93 |
| Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις εργασιακές σας γνώσεις | 3,96 | 0,87 |
| Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις δεξιότητές σας | 3,96 | 0,94 |
| Βρήκατε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα που προέκυψαν | 4,04 | 0,88 |
| Συνεχίσατε την αναζήτηση νέων εργασιακών προκλήσεων | 3,8152 | 1,00 |
| Συμμετείχατε ενεργά σε συναντήσεις εργασίας. | 3,77 | 1,04 |
| Αντιπαραγωγική εργασιακή συμπεριφορά (Counterproductive work behavior scale/WB) | 3,11 | |
| Παραπονιόσασταν για ασήμαντα θέματα στη δουλειά (RC) | 3,32 | 1,20 |
| Μεγαλοποιούσατε τα προβλήματα που ανέκυπταν στη δουλειά (RC) | 3,40 | 1,10 |
| Εστιάζατε στις αρνητικές πτυχές τις εργασίας σας και όχι στις θετικές πτυχές (RC) | 3,14 | 1,11 |
| Μιλούσατε με τους συναδέλφους σας για τις αρνητικές πτυχές στην δουλειά σας (RC) | 2,82 | 1,21 |
| Μιλούσατε με άτομα εκτός του οργανισμού για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς σας (RC) | 2,86 | 1,31 |
| Συνολικός μέσος όρος | 3,70 | |

5βάθμια κλίμακα likert, όπου 1= Ποτέ και 5= Πάντα

- 4,40). , ενώ παράλληλα σπανίως θεωρούν πως είναι σε θέση να εκτελέσουν την δουλειά τους καλά σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστη προσπάθεια («Μπορέσατε να εκτελέστε καλά τη δουλειά σας σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστη προσπάθεια» - 3,64).

Σχετικά με την πλαισιακή απόδοση μεγάλο ποσοστό απάντησαν πως συχνά ανέλαβαν επιπλέον ευθύνες («Αναλάβετε επιπλέον ευθύνες» - 4,05), ενώ περιστασιακά συμμετείχαν ενεργά σε συναντήσεις εργασίας («Συμμετείχατε ενεργά σε συναντήσεις εργασίας» - 3,77). Τέλος, αναφορικά με την αντιπαραγωγική συμπεριφορά, υψηλό είναι το ποσοστό αυτής της συμπεριφοράς που εκφράζεται μέσω της τακτικής των εργαζομένων να μην «Μεγαλοποιήσουν τα προβλήματα που ανέκυπταν στη δουλειά» -3,40, ενώ επίσης χαμηλό είναι το ποσοστό της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς που εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς να «Μιλούν με τους συναδέλφους τους για τις αρνητικές πτυχές στην δουλειά τους» -2,82.

6.5. Έλεγχος υποθέσεων: συσχετίσεις

Βάσει του ελέγχου των υποθέσεων που πραγματοποιήθηκε μέσω του υπολογισμού του συντελεστή Pearson (βλ. πίνακα 6.14.) οι μεταβλητές διαμορφώθηκαν με την εντολή compute variable στο S.P.S.S. και παρακάτω ακολουθεί ο αναλυτικός σχολιασμός των υποθέσεων.

Πίνακας, 6.14.: Έλεγχος υποθέσεων: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας

| | Εσωτερικά κίνητρα | Εξωτερικά κίνητρα | Ικανοποίηση | Απόδοση |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|---------|
| Εσωτερικά κίνητρα | 1 | | | |
| Εξωτερικά κίνητρα | ,717** | 1 | | |
| Ικανοποίηση | ,704** | ,739** | 1 | |
| Απόδοση | ,200 | ,072 | ,186 | 1 |

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.14. υπάρχει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των εσωτερικών ανταμοιβών (συντελεστής Pearson

= 0,704**), άρα μπορεί να γίνει δεκτή η H1, σύμφωνα με την οποία «Η ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων».

Συνεχίζοντας, η ικανοποίηση από εξωτερικές ανταμοιβές παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (συντελεστής Pearson =0,739**), και η σύνδεσή τους είναι περισσότερο ισχυρή από ότι των εσωτερικών αμοιβών με την εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, παρόλο που παρατηρείται θετική συσχέτιση, μπορεί να γίνει μερικώς δεκτή η H2 σύμφωνα με την οποία «Η ικανοποίηση από τις εξωτερικές αμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων, αλλά η συσχέτιση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή με την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές».

Πρόσθετα το σύνολο των υποθέσεων που αφορούν στην απόδοση (H3, H4 και H5) και αναλυτικότερα η H3, «Η ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων», H4, «Η ικανοποίηση από τις εξωτερικές αμοιβές σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων, αλλά η συσχέτιση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή με την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές», H5 «Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων σχετίζεται θετικά με την απόδοσή τους» δεν μπορούν να γίνουν δεκτές, καθώς οι συσχετίσεις δεν είναι στατιστικά σημαντικές. Αυτό ενδεχομένως να συμβαίνει λόγω της εργασιακής ανασφάλειας που πλήττει του υπαλλήλους αυτού του κλάδου. Ο φόβος και το άγχος που τους προκαλείται για το εργασιακό τους μέλλον δεν τους επιτρέπει να εφησυχαστούν.

Από την ανάλυση των υποθέσεων που προηγήθηκαν ορισμένα από τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας δεν έρχονται σε αντιπαράθεση με αποτελέσματα άλλων ερευνών. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την H1 βάσει της οποίας «Η ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων», επιβεβαιώνει όσα τεκμηριώνουν στις μελέτες τους οι Liu et al (2008) και οι Stringer et al (2011). Συνεχίζοντας με την H2, σύμφωνα με την οποία «Η ικανοποίηση από τις εξωτερικές αμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των

πολιτιστικών φορέων, αλλά η συσχέτιση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή με την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές», επιβεβαιώνεται από την έρευνα του Μανωλόπουλου (2008). Έπειτα, σύμφωνα με την H3, βάσει της οποίας «Η ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων» συμφωνούν και οι Raais και Pattiruhu (2020) με την έρευνά τους. Ακόμη, με τον ισχυρισμό ότι «Η ικανοποίηση από τις εξωτερικές αμοιβές σχετίζεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων, αλλά η συσχέτιση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή με την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές» δεν έχει βρεθεί κάποια μελέτη, η οποία να συμφωνεί με την σχετική διατύπωση. Τέλος, την υπόθεση «Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων σχετίζεται θετικά με την απόδοσή τους» επιβεβαιώνουν πολλές έρευνες, μεταξύ των οποίων Raais και Pattiruhu (2020) και του Varma (2017). Στην έρευνα ωστόσο της παρούσας εργασίας, δεν απεδείχθη το ίδιο. Πιθανώς οι ιδιαιτερότητες του κλάδου δεν επιτρέπουν την διασύνδεση της ικανοποίησης και της απόδοσης.

Συμπέρασμα- Συμβολή Έρευνας – Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

7.1. Εισαγωγή

Σκοπός του τελευταίου κεφαλαίου αυτής της εργασίας είναι να αποτυπωθεί συλλογικά ένα συμπέρασμα γύρω από όσα διατυπώθηκαν και μελετήθηκαν. Θα καθοριστεί η συμβολή της παρούσας έρευνας όχι μόνο στην επιστημονική κοινότητα, και θα παρατεθούν οι περιορισμοί διεξαγωγής της. Ακόμη, θα αναφερθούν ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

7.2. Συμπεράσματα

Ως μια ανακεφαλαίωση όσων διατυπώθηκαν, η εν λόγω εργασία με τα ευρήματα της, επιβεβαίωσε ορισμένες υποθέσεις άλλων ερευνητών και απέρριψε κάποιες άλλες. Εξακριβώθηκε πως οι εργαζόμενοι σε πολιτιστικούς φορείς δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι από τα εσωτερικά κίνητρα, παρά από τα εξωτερικά. Το μικρότερο ποσοστό αυτών θεωρούν πως τους παρέχεται η δυνατότητα να εργάζονται με κάποιο βαθμό ελευθερίας, ενώ πολλοί υποστηρίζουν ένα φιλικό εργασιακό κλίμα. Όσον αφορά τα εξωτερικά κίνητρα, μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένο σχετικά με τις ευκαιρίες που ανακύπτουν για προαγωγή, ενώ παράλληλα οι περισσότεροι/ες είναι ικανοποιημένοι/ες με τον σεβασμό που επιδεικνύουν οι συνεργάτες τους. Αναφορικά με την γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων, θα μπορούσε κανείς να πει, πως βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, καθώς αν τους δινόταν η ευκαιρία να την ξεκινήσουν ξανά από την αρχή, θα επέλεγαν το ίδιο αντικείμενο εργασίας. Συνεχίζοντας, με την επόμενη μεταβλητή που μελέτησε η έρευνα, αυτή της απόδοσης, διαπιστώθηκε πως η απόδοση επί το έργον και η πλαισιακή απόδοση βρίσκονται σε αρκετά υψηλό ποσοστό.

Σχετικά με τις υποθέσεις, οι οποίες διατυπώθηκαν δεν μπορούν να γίνουν δεκτές οι εξής: H1: *Η ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων,* H2: *Η ικανοποίηση από τις εξωτερικές αμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων, αλλά η συσχέτιση είναι λιγότερο ισχυρή από αυτή με την ικανοποίηση από τις εσωτερικές ανταμοιβές (μερικώς δεκτή).* Οι υπόλοιπες υποθέσεις που αφορούν την απόδοση δεν μπορούν να γίνουν δεκτές.

7.3. Η Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα δεν υπάρχει σχετική έρευνα που να έχει γίνει συγκριμένα για τον κλάδο των πολιτιστικών φορέων. Για αυτό τον λόγο η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει βάση ή και αφορμή για την επιστημονική κοινότητα, ώστε να προχωρήσει στην ενδελεχή μελέτη αυτού του τομέα.

Σε *πρακτικό επίπεδο*, μπορεί να λειτουργήσει συμβουλευτικά για τα στελέχη των φορέων, ώστε να αναλογιστούν τις ιδιαιτερότητες, του κλάδου, να αφουγκραστούν τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων αυτού του τομέα με σκοπό να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα παρακίνησης. Συγκεκριμένα, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, τα στελέχη θα πρέπει να δώσουν κυρίως έμφαση στις εσωτερικές ανταμοιβές, παρά στις εξωτερικές. Όπως προκύπτει από την έρευνα, σε αυτή την συνθήκη βοηθά η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος εργασίας, και η παροχή ευκαιριών στο εργατικό δυναμικό, ώστε να είναι σε θέση να μάθουν νέα πράγματα. Επιπλέον, ατομική ικανοποίηση δημιουργείται, όταν η εργασία προκαλεί συναισθήματα, ώστε κανείς να νιώθει καλά με τον εαυτό του. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα καταφέρει να επιτύχει ο κάθε ένας εργαζόμενος ξεχωριστά τους ατομικούς του στόχους του, αλλά και σε δεύτερο επίπεδο, μόνο έτσι ο οργανισμός θα είναι σε θέση να κατακτήσει τους εταιρικούς του στόχους.

7.4. Περιορισμοί έρευνας

Ως προς τους περιορισμούς της έρευνας, σίγουρα συγκαταλέγεται το γεγονός, πως πρόκειται για μια ιδιαίτερος δύσκολη συγκυρία για τον χώρο του πολιτισμού. Αφενός λόγω της εργασιακής δυσκολίας των εργαζομένων του κλάδου, που οφείλεται στην οικονομική κρίση, αλλά και στην εξάπλωση της πανδημίας, καθώς οι εργαζόμενοι των παραστατικών τεχνών έχουν πληγεί σημαντικά τα τελευταία έτη, εξαιτίας της εξάπλωσης covid-19, και αφετέρου λόγω των επικείμενων αλλαγών των καλλιτεχνικών διεθύνσεων σε πολλούς οργανισμούς. Αυτό δυστυχώς, στην Ελλάδα συνεπάγεται με παράλληλη εργασιακή αλλαγή μεγάλου ποσοστού αυτών. Ως επί το πλείστον αυτό οδήγησε στο μικρό ποσοστό συμμετεχόντων/ουσών στην έρευνα.

7.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως διατυπώθηκε και σε άλλο σημείο προηγουμένως, δυστυχώς δεν υπάρχουν μελέτες για το χώρο του πολιτισμού. Αυτό το γεγονός από μόνο του αποτελεί μια πρόκληση. Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λοιπόν, αν στα επόμενα χρόνια μελετηθεί κατά τον ίδιο τρόπο με την παρούσα εργασία μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων του κλάδου. Επιπλέον, θα μπορούσαν να ερευνηθούν ενδελεχώς οι συνθήκες εργασίας των εν λόγω υπαλλήλων, δεδομένου πως πρόκειται για ένα εργασιακό τομέα με πολυάριθμες και πολυποίκιλες ιδιαιτερότητες.

Βιβλιογραφία

Ιστοσελίδες/ Άρθρα

Amar, A.D., 2004. Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 No. 2, 89-101. Available in: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14601060410534366/full/pdf?casa_token=U3I9A8aP5RIAAAAA:4rMm3Rh4vgDVAh9cVA1E11BhZMkvkyWtWrBEt11eva7Aj0JcHPG9pmIHrQ3as1iBucERzHLaZROmXtN-E9gaCc8tO5Hm1y8Ze5GTCQ1C7dN9p4HXwGzV [Πρόσβαση 04.11.2021].

ArunKumar S., 2013. An Empirical Study: Relationship between Employee Motivation, Satisfaction and Organizational Commitment, 4 (2), 81-93. Available in: https://ijmbr.srbiau.ac.ir/article_2488_3f0147882bca72599d1178ae5b49296f.pdf [Πρόσβαση 11.10.2021].

Bangcheng L., Ningyu T., Xiaomei Z, 2007. Public service motivation and job satisfaction in China An investigation of generalisability and instrumentality, 684-699. Available in: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437720810919297/full/pdf?casa_token=O1w_Gggo_lgAAAAA:SuAra5Uxw4DYPFM5QZkFIRes8DtEZjp-LRfolPVDDeenWMg4QujNhm3HhGfD4zD_svsqU8dVboKG6ltuMOBLPLiknA-6IBbIQJ_LOBXVC11sDPf9Wb [Πρόσβαση 10.10.2021].

Benjamin B., 2012. A summary of motivation theories. Available in: <https://studylib.net/doc/8112742/a-summary-of-motivation-theories-by-benjamin-ball> [Πρόσβαση 04.12.2021]

Chandrakant V, 2018. Importance of Employee Motivation & Job Satisfaction for Organizational Performance, 10-20. Available in: https://www.researchgate.net/publication/329698335_IMPORTANCE_OF_EMPLOYEE_MOTIVATION_JOB_SATISFACTION_FOR_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE. [Πρόσβαση 15.10.2021].

- Cun X., 2012. Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors, *Chinese Management Studies*, 330-340. Available in: https://www.researchgate.net/publication/329382404_Public_service_motivation_and_job_satisfaction_as_predictors_of_organizational_citizenship_behaviour [Πρόσβαση 10.10.2021].
- Dobre O.-I., 2013. Employee motivation and organizational performance, Vol. 5, Issue 1, 53-60. Available in: <https://www.semanticscholar.org/paper/Employee-motivation-and-organizational-performance-Dobre/34bb168f31c3c9c80bafba9908682b0fdf7a8b9e> [Πρόσβαση 11.10.2021].
- Hailesilassie, G., 2009. Determinants of public employees' performance: evidence from Ethiopian public organizations, Vol. 58 No. 3, 238-253. Available in: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400910938841/full/pdf?casa_token=epll5U-DLEAAAAA:3RTcHoyelnkH3aZ0BbsbKIJiS877gybENFcrcq7y7txVIG2QAI9_YNCdLF9nQuP2Q6PtHdqvvG4SbgngVbAC-Xx_D0YAqulmyIyOdOIM6HT8jbRv13BzU [[Πρόσβαση 2.12.2021].
- Heneman H. G., Donald P. S., 1985. Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement, 129-141. Available in: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1080/00207598508247727> [Πρόσβαση 21.10.2021].
- Hofmans J., Gieter D.S., Pepermans R., 2012. Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction, 1-9. Available in: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879112001376> [Πρόσβαση 15.11.2021].
- Linz J. S., Semykina A., 2012. What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction, Vol. 51, No. 4, 812- 844. Available in: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-232X.2012.00702.x> [Πρόσβαση 21.10.2021].
- Liu B., Tang N., Zhu X., 2008. Public service motivation and job satisfaction in China, 684-699. Available in: https://www.researchgate.net/publication/46545626_Public_Service_Motivation_a

nd Job Satisfaction in China An Investigation of Generalisability and Instrumentality [Πρόσβαση 01.11.2021]

Manolopoulos D., 2006. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Vol. 30 No. 1, 63-85. Available in: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425450810835428/full/html> [Πρόσβαση: 21.11.2021].

Mottaz J. C., 1985. The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction, Vol. 26, No. 3, 365-385. Available in: <https://www.jstor.org/stable/4106221> [Πρόσβαση 01.10.2021].

Muhammad, A. M., Nurjannah, Kusdi R., Solimun S., Adji A.R., 2018. The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance, Vol. 37 No. 6, 452-469. Available in: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-07-2017-0239/full/html?skipTracking=true> [Πρόσβαση 04.11.2021].

Mullins, L.J., 1985. The Process of Motivation Polytechnic, 5-8. Available in: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb057393/full/pdf?casa_token=kCPD3add0fAAAAAA:tQz--pFJ0hX1ub7VJITgCY9EXVsYIWZLrd-rvfaUpt4KttWZ0VyOynBHsnEKHVMV3HWhaU2EO7mPL5c7HVyoH3cAF9vrWCSWoRhZSF_hWqAI0XPHv [Πρόσβαση 19.12.2021]

Paais M., Pattiruhu J.R., 2020. Effect of motivation, Leadership, and Organizational culture on satisfaction and Employee performance, Vol. 7 Issue 8, 577-588. Available in: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202026061031735.page> [Πρόσβαση 15.12.2021].

Porter, M., 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. Available in: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> [Πρόσβαση 01.11.2021]

Rafique M.A., Hou Y., Chudhery M.A.Z., Ahmed S.J., Gull N., 2021. The dimension linkage between public service motivation and innovation behavior in public sector institutions; the mediating role of psychological empowerment. Available in: https://www.researchgate.net/publication/353453037_The_dimensional_linkage_between_public_service_motivation_and_innovative_behavior_in_public_sector_institutions_the_mediating_role_of_psychological_empowerment [Πρόσβαση 01.11.2021].

Rizwan Q. D., Usman M.A., 2010. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan, Vol. 5, No 2, 159-167. Available in:

https://www.researchgate.net/publication/41891727_Impact_of_Reward_and_Recognition_on_Job_Satisfaction_and_Motivation_An_Empirical_Study_from_Pakistan [Πρόσβαση 04.10.2021].

Stringer C., Didham J., Theivanthampillai P., 2011. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front – line employees, Vol. 8 No. 2, 161-179. Available in: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766091111137564/full/html> [Πρόσβαση 15.11.2021].

Susanto, E., 2020. Does love of money matter for innovative work behavior in public sector organizations? Evidence from Indonesia, Vol. 34, No. 1, 71-85. Available in: https://www.researchgate.net/publication/346630515_Does_love_of_money_matter_for_innovative_work_behavior_in_public_sector_organizations_Evidence_from_Indonesia [Πρόσβαση 15.11.2021].

Wanda R., 2005. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. Available in: https://www.researchgate.net/publication/47739761_The_Relationship_between_Employee_Motivation_Job_Satisfaction_and_Corporate_Culture [Πρόσβαση 15.10.2021].

Zhu Y., 2012. A Review of Job Satisfaction, Vol. 9, No. 1, 293-298. Available in: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665.1240&rep=rep1&type=pdf> [Πρόσβαση 15.12.2021].

Μελέτη για την χαρτογράφηση της Πολιτιστικής Δημιουργικής Βιομηχανίας στην Ελλάδα, Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού/Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

<http://ep.culture.gr/el/Documents/%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%99->

[%CE%95%CE%93%CE%9A%CE%A5%CE%9A%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%99/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%95%CE%A3/Xartografisi.Full.1.pdf](http://ep.culture.gr/el/Documents/%CE%95%CE%93%CE%9A%CE%A5%CE%9A%CE%9B%CE%99%CE%9F%CE%99/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%95%CE%A3/Xartografisi.Full.1.pdf) [Πρόσβαση, 15.01.2022].

Κλάδοι του πολιτισμού και της δημιουργικότητας, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.
<https://ec.europa.eu/culture/el/sectors/kladoi-toy-politismoy-kai-tis-dimioyrgikotitas> [Πρόσβαση, 15.01.2022].

Γιακούλας Δημήτρης, 2019. Τάσεις και ανάγκες δεξιοτήτων στη δημιουργική και πολιτιστική βιομηχανία: Η περίπτωση του οπτικοακουστικού τομέα και των ζωντανών παραστάσεων. *IME ΓΣΕΒΕΕ*.

<https://imegsevee.gr/%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%B9%CE%B5%CF%8D%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%B3%CE%BA%CE%B5%CF%82-%CE%B4%CE%B5%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%AE%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%80%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1-%CE%B7-%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B1%CE%BA%CE%BF%CF%85%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B6%CF%89%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%BD%CF%8E%CE%BD-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%AC%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD/> [Πρόσβαση, 15.01.2022].

Νέα πλήρης μελέτη για την Πολιτιστική – Δημιουργική Βιομηχανία στην Ελλάδα, 2017. Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού περιεχομένου.
<https://www.ekt.gr/el/news/21057> [Πρόσβαση, 15.01.2022].

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, B. and Herron, M., 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5.
- Bauer, T. and Bender, S., 2004. *Technological Change, Organizational Change, and Job Turnover*, *Journal of Labour Economics*, pp. 265–291.
- Berelson, B., & Steiner, G. A., 1964. *Human behavior: An inventory of scientific findings*, Harcourt, Brace & World.
- Bethlehem J., Biffignandi S., 2011. Handbook of Web Surveys
- Buchanan, B., 1975. Red tape and the service ethic, *Administration and Society*, Vol. 6 No. 3, pp. 423-44.
- Bussing, A.T., Bissels, T., Fuchs, V. and Perrar, K-M, 1999. A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches, *Human Relations*, Vol. 52 No. 8, pp. 999-1028.
- Cronbach, L. J., 1951. *Coefficient alpha ant the internal structure of tests*. *Psychometrica*, Issue 16, Vol. 6 No. 3, pp. 423-44.
- Eisenberger, R., Haskins, F. and Gambleton, P., 1999a. *Promised reward and creativity: effects of prior experience*. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 35 No. 3, pp. 308-325.
- Eisenberger, R., Rhoades, L. and Cameron, J., 1999b. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 77 No. 5.
- Eisenberger, R. and Shanock, L., 2003. *Rewards, intrinsic motivation, and creativity: a case study of conceptual and methodological isolation*. *Creativity Research Journal*, Vol. 15, pp. 121-130.
- Frey, B.S. and Jegen, R., 2001. *Motivation crowding theory*. *Journal of Economic Survey*, Vol. 15 No. 5, pp. 589-611.
- Hackman, R.J. and Oldman, G.R., 1976. Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16 No. 2, pp. 250-79.

- Hauschild, S., Licht, T. and Stein, W., 2001. Creating a knowledge culture, *The McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 74-81.
- Heneman H.G., Schwab P.D., 1985. *Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement*.
- Hsieh, C.W., 2018. *No one can two masters: revisiting effect of love money and public service motivation on job satisfaction*. *Public Performance and Management Review*, Vol. 41 No. 4, pp. 745-767
- Koopmans L., Claire M. B., Vincent H. H., Stef V. B., Allard J. V. D. B., Henrica C. D. V., 2014. *Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire*.
- Kundu, S.C., Kumar, S. and Gahlawat, N., 2019. Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment, *Management Research Review*, Emerald Group Publishing, Vol. 42 No. 5, pp. 605-624.
- Lee, Y.J., 2012. Behavioral implications of public service motivation: volunteering by public and nonprofit employees”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 42 No. 1, pp. 104-121.
- Lewis, G.B. and Frank, S.A., 2002. “Who wants to work for the government?”, *Public Administration Review*, Vol. 62 No. 4, pp. 395-404.
- Linda Koopmans L., Bernaards C., Hildebrandt V.H., Buuren S, 2014. Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis, pp 160-175.
- Liu, B.C. and Tang, T.L.P., 2011. *Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector*. *Public Administration Review*, Vol. 71 No. 5, pp. 718-727.
- Luthans, F., 1998. *Organizational Behavior*. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Morris, M., 2004. *The public school as workplace: The principal as a key element in teacher satisfaction*. Los Angelis: California University.
- Mottaz J. C., 1981. *Some Determinants of Work Alienation*, pp 515-529.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H., 1978. *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY
- Perry, J.L. and Wise, L.R., 1990. *The motivational bases of public service*, *Public Administration Review*, Vol. 50 No. 3. pp. 367-73.

- Perry, J.L. and Hondeghem, A., 2008. *Building theory and empirical evidence about public service motivation*, International Public Management Journal, Vol. 11 No. 1. pp. 3-12.
- Rainey, H.G., 1997. *Understanding and Managing Public Organizations*, 2nd ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Rainey, H.G., 1982. *Reward preference among public and private managers: in search of the service ethic*, American Review of Public Administration, Vol. 16 No. 2. pp. 288-302.
- Schneider, B., 1983. *Interactional psychology and organizational behavior*. *Research in Organizational Behavior*, 5, pp. 1–31.
- Scott, S.G., Bruce, R.A. 1994. *Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, Academy of Management, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Shah, J.Y., Gardner, W., L., 2007. *Handbook of Motivation Science*.
- Zhou, Y., Zhang, Y. and Montoro-Sanchez, A., 2011. *Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour*. *International Journal of Manpower*, Vol. 32 No. 1, pp. 81-98.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Δημητρίου, Κ.Α., 1991. *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη*, Αθήνα, Εκδόσεις Γαλαίος, 2^η Έκδοση, σελ. 25-27
- Κάντας Α., 1998. *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία, κίνητρα – επαγγελματική ικανοποίηση – ηγεσία*. Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, σελ. 50
- Μπουραντάς, Δ. Κ., 2015. *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ.Κ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 236
- Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2001. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*, 3η Έκδοση. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα, σελ. 201-226
- Χατζηπαντελή, Π.Σ., 1999. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο, σελ. 63-71

Παραρτήματα

Παράρτημα Ι

Πληροφορίες Έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος Executive MBA του Πανεπιστημίου Αιγαίου με στόχο να διερευνήσει την παρακίνηση των εργαζομένων στον κλάδο των πολιτιστικών φορέων.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, παρακαλώ να αφιερώσετε 10-15 λεπτά για απαντήσετε με ειλικρίνεια σε όλες τις ερωτήσεις, επιλέγοντας την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο. Επίσης, μπορείτε να αποχωρήσετε από την έρευνα όποτε το επιθυμείτε.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέραν αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και δεν μπορεί να υπάρξει οποιαδήποτε σύνδεση των απαντήσεων με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Το ερωτηματολόγιο είναι διαθέσιμο στον παρακάτω σύνδεσμο:

<https://forms.gle/VyWzrEa26Dcpxkr98>

Αν έχετε ερωτήσεις σχετικά με το ερωτηματολόγιο, μπορείτε να επικοινωνήσετε στην παρακάτω ηλεκτρονική διεύθυνση: emba20006@ba.aegean.gr.

Σας ευχαριστώ για την συνεργασίας σας,
Κυριακή Ζολώτα

Παράρτημα II

Παρακαλώ συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις:

1. Βιολογικό Φύλο

Ανδρας
Γυναίκα

2. Ηλικία

18-25

26-35

36-45

46-55

>55

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Κάτοχος Πτυχίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

Άλλο

4. Οικογενειακή Κατάσταση

Ελεύθερος

Παντρεμένος

Άλλο

5. Αριθμός παιδιών

0

1

2

3

3+

6. Είστε:

Ιδιωτικός Υπάλληλος

Δημόσιος Υπάλληλος

Ελεύθερος Επαγγελματίας

Άλλο

7. Εργασιακό καθεστώς

Αορίστου χρόνου

Συμβασιούχος

8. Χρόνια εργασίας

Κάτω από 1 έτος

1 έως 2 έτη

3 έως 5 έτη

6 έως 15 έτη

15 + έτη

9. Χρόνια εργασίας στον κλάδο του πολιτισμού

Κάτω από 1 έτος

1 έως 2 έτη

3 έως 5 έτη

6 έως 15 έτη

15 + έτη

10. Χρόνια εργασίας στην παρούσα εργασία

Κάτω από 1 έτος

1 έως 2 έτη

3 έως 5 έτη

6 έως 15 έτη

15 + έτη

Παράρτημα III

Παρακαλώ εκφράστε το βαθμό που νιώθετε ικανοποιημένος/η- δυσαρεστημένος/η από τις παρακάτω διατυπώσεις που αφορούν σε ανταμοιβές (οικονομικές και μη οικονομικές) που παρέχονται στο χώρο εργασίας σας:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|------------------|--|------------------|--------------------------|
| Απόλυτα Δυσανεστημένος/η | Δυσανεστημένος/η | Ούτε Δυσανεστημένος/η, ούτε ευχαριστημένος/η | Ικανοποιημένος/Η | Απόλυτα Ικανοποιημένος/η |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Τις ευκαιρίες που έχετε για να μάθετε καινούργια πράγματα στη δουλειά σας | | | | | |
| 2. | Το επίτευγμα (δηλ. την ευκαιρία να κάνετε κάτι σημαντικό) | | | | | |
| 3. | Το αίσθημα ελευθερίας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας | | | | | |
| 4. | Το πόσο φιλικοί/ές είναι οι συνάδελφοί σας | | | | | |
| 5. | Το βαθμό που η εργασία σας, σας κάνει να νιώθετε καλά με τον εαυτό σας | | | | | |
| 6. | Τις ευκαιρίες που σας δίνονται για να βελτιώσετε τις δεξιότητές σας | | | | | |
| 7. | Την εργασιακή ασφάλεια που νιώθετε | | | | | |
| 8. | Τις ευκαιρίες για προαγωγή | | | | | |
| 9. | Το βαθμό που το αφεντικό (προϊστάμενος/ή) σας σας επαινεί όταν κάνετε καλά τη δουλειά σας | | | | | |
| 10. | Το σεβασμό που σας δείχνουν οι συνάδελφοί σας | | | | | |
| 11. | Το πόσο καλά αμείβεστε | | | | | |
| 12. | Τα χρήματα που φτάνουν τελικά στο σπίτι σας | | | | | |
| 13. | Το πακέτο των μη –οικονομικών παροχών σας | | | | | |
| 14. | Την πιο πρόσφατη αύξησή σας | | | | | |
| 15. | Την επιρροή που ασκεί ο/η προϊστάμενος/η στο ποσό των οικονομικών σας απολαβών σας | | | | | |
| 16. | Τον τρέχοντα μισθό σας | | | | | |
| 17. | Τις αυξήσεις που σας δόθηκαν κατά το παρελθόν | | | | | |
| 18. | Τη δομή αμοιβών στην εταιρεία (δηλ. το πώς αμείβονται συγκριτικά οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη θέση που κατέχουν) | | | | | |
| 19. | Τις πληροφορίες που σας δίνονται από την εταιρεία σχετικά με θέματα αμοιβών που σας αφορούν | | | | | |
| 20. | Το συνολικό πακέτο (οικονομικών και μη-οικονομικών απολαβών) σας | | | | | |
| 21. | Τον τρόπο που η εταιρεία διαχειρίζεται τις αμοιβές | | | | | |

Παράρτημα IV

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση που λαμβάνετε από την εργασία σας:

| | | | | |
|-----------------|---------|-------------------------------|---------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Συμφωνώ Απόλυτα | Συμφωνώ | Ούτε Συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ | Διαφωνώ | Διαφωνώ Απόλυτα |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Γενικά, είστε ικανοποιημένος/η με αυτή τη δουλειά. | | | | | |
| 2 | Αν είχατε την ευκαιρία να ξεκινήσετε ξανά από την αρχή, θα επιλέγατε το ίδιο αντικείμενο εργασίας που κάνετε αυτή την στιγμή. | | | | | |
| 3 | Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με τη δουλειά σας, είστε πολύ ικανοποιημένος/η | | | | | |

Παράρτημα V

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή σας συμπεριφορά ή στην εργασίας σας. Τους τελευταίους 3 μήνες:

| | | | | |
|------|--------|----------------------------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ποτέ | Σπάνια | Πιο συχνά/ Περιστασιακά | Συχνά | Πάντα |

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Φροντίζατε το πλάνο εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι όλα έτοιμα στην ώρα τους. | | | | | |
| 2. | Ο προγραμματισμός σας ήταν άριστος. | | | | | |
| 3. | Είχατε στο μυαλό σας τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχετε στην εργασία σας. | | | | | |
| 4. | Καταφέρατε να διαχωρίσετε στην εργασία σας τα κύρια από τα παράπλευρα θέματα. | | | | | |
| 5. | Μπορέσατε να εκτελέσετε καλά τη δουλειά σας σε ελάχιστο χρόνο και με ελάχιστη προσπάθεια. | | | | | |
| 6. | Αναλάβατε επιπλέον ευθύνες. | | | | | |
| 7. | Ξεκινήσατε την διεκπεραίωση νέων εργασιών, όταν ολοκληρώσατε όσες είχατε αναλάβει. | | | | | |
| 8. | Αναλάβατε δύσκολες εργασίες, που ήταν διαθέσιμες | | | | | |
| 9. | Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις εργασιακές σας γνώσεις | | | | | |
| 10. | Εργάζεστε με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρείτε ενημερωμένες τις δεξιότητές σας | | | | | |
| 11. | Βρήκατε δημιουργικές λύσεις σε νέα προβλήματα που προέκυψαν | | | | | |
| 12. | Συνεχίσατε την αναζήτηση νέων εργασιακών προκλήσεων | | | | | |
| 13. | Συμμετείχατε ενεργά σε συναντήσεις εργασίας | | | | | |
| 14. | Παραπονιόσασταν για ασήμαντα θέματα στη δουλειά | | | | | |
| 15. | Μεγαλοποιούσατε τα προβλήματα που ανέκυπταν στη δουλειά | | | | | |
| 16. | Εστιάζατε στις αρνητικές πτυχές τις εργασίας σας και όχι στις θετικές πτυχές | | | | | |
| 17. | Μιλούσατε με τους συναδέλφους σας για τις αρνητικές πτυχές στην δουλειά σας | | | | | |
| 18. | Μιλούσατε με άτομα εκτός του οργανισμού για τις αρνητικές πτυχές της δουλειάς σας | | | | | |