

**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΔΡΑΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ
ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΡΟΥΜΠΙΑ

A.M.: 0606M020

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΠΡΟΔΡΟΜΙΤΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2011

Περιεχόμενα	Σελίδα
Εισαγωγή	1
1 Εργασιακή Υποκίνηση	4
1.1 Ιστορική Αναδρομή	4
1.2 Θεωρίες Εργασιακής Υποκίνησης	7
1.2.1 Η Ιεράρχηση των Αναγκών – Abraham Maslow	7
1.2.2 Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης – David McClelland	9
1.2.3 Θεωρία των Δύο Παραγόντων – Frederic Herzberg	10
1.2.4 Θεωρία της Προσδοκίας – Victor Vroom	13
1.2.5 Θεωρία της Ισότητας – Stacey Adams	15
1.2.6 Θεωρία της Στοχοθέτησης – Locke και Latham	16
1.2.7 Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας – Hackman και Oldman	18
1.2.8 Θεωρία του Αυτοκαθορισμού – Deci και Ryan	20
1.3 Εσωτερική και Εξωτερική Υποκίνηση	26
1.3.1 Εξωτερική Υποκίνηση	27
1.3.2 Εσωτερική Υποκίνηση	32
1.4 Εργασιακή Υποκίνηση των Δημόσιων και των Ιδιωτικών Υπαλλήλων	36
2 Έδραση Ελέγχου	39
3 Στόχοι της παρούσας έρευνας	44
4 Μεθοδολογία	45
4.1 Συμμετέχοντες	45
4.2 Εργαλεία συλλογής δεδομένων	47
4.3 Πειραματικός χειρισμός	56
4.4 Διαδικασία	57
5 Αποτελέσματα	59
6 Συζήτηση	75
7 Παράρτημα	79
8 Βιβλιογραφία	87

Εισαγωγή

Στις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, η εργασία έχει αποκτήσει καθοριστική σημασία λόγω της βαρύνουσας θέσης της σε όλους τους τομείς της ζωής. Σήμερα, η νέα γενιά εργατικού δυναμικού, όντας ήδη καταρτισμένη τους πανεπιστημιακούς κόλπους, αναζητά νέες και καλύτερες ευκαιρίες εργασίας, υψηλή αμοιβή και γρήγορη επαγγελματική ανέλιξη. Από την άλλη οι επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτή την τάση αλλά και για να επιβιώσουν του επιχειρηματικού ανταγωνισμού, χρειάζονται εργαζόμενους οι οποίοι να είναι δεσμευμένοι με την επιχείρηση, καταρτισμένοι και παραγωγικοί. Για να συμβεί αυτό, οι εργοδότες αναζητούν τα κίνητρα που υποκινούν και ικανοποιούν επαγγελματικά τους εργαζόμενους. Το να εντοπιστούν τα κίνητρα των εργαζόμενων δεν είναι καθόλου εύκολο αφού τα κίνητρα δεν είναι μία σταθερή μεταβλητή αλλά μία συνεχώς μεταβαλλόμενη κλίμακα προτιμήσεων, η οποία δέχεται επιρροές από ατομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως ο εξωτερικός εργασιακός έλεγχος που ασκείται στους εργαζόμενους.

Η παρούσα εργασία πραγματοποιεί μία προσπάθεια να ερευνήσει τα εργασιακά κίνητρα σε συνάρτηση με την έδραση του ελέγχου, δηλαδή την απόδοση του ελέγχου που κάνει το άτομο στα δεδομένα της ύπαρξής του, και τον τομέα απασχόλησης (δημόσιο ή ιδιωτικό).

Η μέτρηση των εργασιακών κινήτρων επιχειρήθηκε μέσα από τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου το οποίο δομήθηκε στη βάση δύο αξόνων, των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων. Αν και η υποκίνηση έχει νόημα μόνο όταν υπάρχει η πρακτική εφαρμογή της, άρα θα πρέπει να δοθεί έμφαση στον τρόπο λειτουργίας πρακτικών συστημάτων υποκίνησης, ωστόσο πρώτα θα πρέπει όχι μόνο να γίνει κατανοητό το θεωρητικό παρελθόν της εργασιακής υποκίνησης αλλά και να χρησιμοποιείται διαφορετική προσέγγιση που να συμβαδίζει με τις ανάγκες των καιρών αλλά και με τις ιδιοσυγκρασιακές διακυμάνσεις του κάθε κοινωνικού πλαισίου. Ένα μέρος της εργασίας αυτής αφιερώνεται στην περιγραφή κλασικών θεωριών υποκίνησης που αποτελούν και το θεωρητικό της υπόβαθρο. Με την πάροδο του χρόνου παρατηρούμε ότι οι θεωρίες μεταβαίνουν από ένα πιο ορθολογιστικό τρόπο προσέγγισης της εργασίας σε ένα πιο ανθρωπιστικό. Όσο πιο πρόσφατες είναι οι θεωρίες της υποκίνησης, τόσο παρατηρούμε πως ο εργαζόμενος αντιμετωπίζεται μέσα από την ολότητα των

συναισθημάτων του, των προσωπικών του αναγκών, της προσωπικής του ανάπτυξης, των επαγγελματικών του απόψεων και ιδανικά, λαμβάνοντας υπόψη τις επιρροές που δέχεται από το μικρο και μακρο-περιβάλλον της εργασίας του.

Σε συνέχεια των πιο πάνω, προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε αν η έδραση ελέγχου βρίσκεται ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση στο χώρο εργασίας. Ας σκεφτούμε για παράδειγμα ότι παλαιότερα, ο κάθε προϊστάμενος ήταν σε θέση να επιβλέπει τους υφιστάμενούς του, να λαμβάνει αποφάσεις και να δίνει κατευθύνσεις. Αντίθετα, οι σύγχρονες περιγραφές των εργασιακών καθηκόντων περιλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό την αυτό-διοίκηση των υπαλλήλων: ο κάθε ένας «διοικεί» τον εαυτό του και λειτουργεί περισσότερο ανεξάρτητα. Εκτός του ότι ο ρυθμός λειτουργίας των επιχειρήσεων απαιτεί την αυξημένη αυτονομία κάθε υπάλληλου ώστε οι εργασίες να ολοκληρώνονται πιο γρήγορα, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι απαιτούν περισσότερη ανεξαρτησία και αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας τους δεδομένης της επαγγελματικής τους εκπαίδευσης και εξειδίκευσης. Η έννοια του ελέγχου στην έρευνά μας χρησιμοποιήθηκε και ως ανεξάρτητη και ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ως εξαρτημένη μετρήθηκε με δύο διαφορετικές κλίμακες έδρασης ελέγχου, ενώ μεταξύ τους παρεμβαίνει και πάλι η ίδια έννοια ως πειραματικός χειρισμός υπό τη μορφή κειμένου. Στην τελευταία περίπτωση, ο έλεγχος χρησιμοποιείται σε τρεις διαστάσεις: την εσωτερική έδρα ελέγχου, την εξωτερική έδρα ελέγχου στο μακρο-περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι οι δύο τελευταίες διαστάσεις δεν έχουν χρησιμοποιηθεί προηγουμένως στο θεωρητικό πεδίο της έδρασης ελέγχου.

Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τον τομέα απασχόλησής τους, τον ιδιωτικό ή τον δημόσιο, ώστε να διαπιστώσουμε αν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των δύο αυτών ομάδων ως προς την έδραση ελέγχου και την εργασιακή υποκίνηση.

Πέρα όμως από τους πιο πάνω στόχους διερεύνησης, βασική πρόθεση της εργασίας αυτής ήταν η μελέτη και κατανόηση των θεματικών της ενοτήτων και στη συνέχεια ο προσεκτικός σχεδιασμός της μεθοδολογικής προσέγγισης του θέματος. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας έδωσαν μία διαφορετική από την αναμενόμενη όμως παρόλα αυτά ενδιαφέρουσα παραγοντοποίηση της κλίμακας των Εργασιακών Κινήτρων. Επιπλέον, οι

επιδράσεις του πειραματικού χειρισμού ήταν μεμονωμένες αλλά αρκετές ώστε να δίνουν νόημα στα αποτελέσματα δείχνοντας έτσι ότι τελικά οι διαστάσεις του μικρο-επιπέδου και του μακρο-επιπέδου έδρασης του ελέγχου αξίζουν περαιτέρω διερεύνησης. Μπορεί τα αποτελέσματα που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια να μην είναι γενικεύσιμα, θεωρούμε όμως ότι η παρούσα εργασία ικανοποιεί ένα σημαντικό σκοπό της επιστημονικής έρευνας: δίνει τροφή για προβληματισμό και εξέλιξη.

1. Εργασιακή Υποκίνηση

1.1. Ιστορική Αναδρομή

Η υποκίνηση στο εργασιακό πλαίσιο είναι μία ψυχολογική διαδικασία που επηρεάζει την κατανομή της επενδύμενης ενέργειας σε συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, ενώ ταυτόχρονα ρυθμίζει την κατεύθυνση, την ένταση και την διάρκειά τους. Η υποκίνηση δεν πηγάζει αποκλειστικά από ένα χαρακτηριστικό του ατόμου, ούτε από κάποιο παράγοντα του περιβάλλοντος. Επίσης, δεν είναι ένα σταθερό φαινόμενο αλλά μεταβαλλόμενο καθώς διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο το άτομο σε διαφορετικές συνθήκες. Πρόκειται επίσης για έναν υποθετικό συντελεστή που δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα. Η προσέγγιση και η μέτρηση της υποκίνησης κατευθύνεται από το θεωρητικό της υπόβαθρο και μέσω συμπεριφορών που πιστεύεται ότι αποτελούν μορφές εκδήλωσής της.

Συμπερασματικά, για να επιτευχθεί η προκληθεί η επιθυμητή συμπεριφορά ή η αλλαγή της συμπεριφοράς θα πρέπει προηγουμένως να διαμορφώσουμε ανάλογα τα κίνητρα που πιστεύουμε ότι συνδέονται με την εργασιακή υποκίνηση. Το πεδίο της εργασιακής υποκίνησης έχει μεγάλη θεωρητική και πρακτική αξία αφού αποτελεί βασική διάσταση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τα εργασιακά κίνητρα δεν έχουν συσχετιστεί μόνο με την ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά έχουν επηρεάσει προβληματικές σε διαφορετικά πεδία της οργανωτικής συμπεριφοράς όπως είναι η ηγεσία, οι ομάδες, η οργανωτική αλλαγή και η λήψη αποφάσεων.

Η παρακίνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς φαίνεται να απασχολούσε τον άνθρωπο από νωρίς στην ιστορία του. Για παράδειγμα, στους χρόνους της αρχαίας ελληνικής φιλοσοφίας και συγκεκριμένα ο Ηδονισμός θεωρούσε ότι η αναζήτηση της ευχαρίστησης και η αποφυγή του πόνου αποτελεί παράγοντα ο οποίος ενεργοποιεί την συμπεριφορά του ανθρώπου. Κατά το τέλος του 19 αιώνα η υποκίνηση άρχισε να γίνεται αντικείμενο μελέτης της επιστήμης της ψυχολογίας και να χρησιμοποιούνται εμπειρικά μοντέλα προσέγγισης του θέματος από θεωρητικούς όπως ο W. James, ο S. Freud και ο McDougall οι οποίοι αντιμετώπισαν την συμπεριφορά ως μη-ορθολογιστική αλλά και ως κάτι που πηγάζει από το

ένστικτο ή από τον εσωτερικό εαυτό (για παράδειγμα ο William James, στα πλαίσια της Θεωρίας των Ενστίκτων, αναγνώρισε ορισμένα ένστικτα όπως η κοινωνικότητα, η περιέργεια, ο φόβος, η ζήλεια και η συμπάθεια ενώ ο Freud αναφέρθηκε στις ώσεις του ασυνειδήτου).

Στη συνέχεια, η ανάπτυξη νέων θεωριών βασίστηκε στις υλικές ανταμοιβές καθώς τα κίνητρα αντιμετωπίστηκαν ως μία ορθολογιστική έννοια ενώ μία άλλη μερίδα θεωρητικών όπως ο Edward Thorndike και ο Robert Woodworth εισήγαγαν την έννοια της μάθησης στην υποκίνηση. Συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι οι συμπεριφορές στο παρόν και στο μέλλον διαμορφώνονται με βάση το αποτέλεσμα που προκάλεσε η αντίστοιχη συμπεριφορά στο παρελθόν, αν το αποτέλεσμα ήταν επιθυμητό τότε η συμπεριφορά επαναλαμβάνεται και το αντίθετο. Σε συνάρτηση με αυτή τη γραμμή σκέψης, ο Edward Lee Thorndike (1911) παρατήρησε μέσα από τα πειράματά του ότι η συχνότητα της συμπεριφοράς αυξάνεται μετά από την προμείωση ανταμοιβών ενώ όρισε τον *νόμο του αποτελέσματος* (the law of effect) ως την αύξηση ή την μείωση των πιθανοτήτων να επαναληφθεί μία συμπεριφορά αν τα αποτελέσματά της ήταν θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα. Με την δόμηση του Συμπεριφορισμού την περίοδο αυτή από τον Watson (1913), η συμπεριφορά θεωρήθηκε ως η αυτόματη ή και αντανακλαστική αντίδραση σε κάποιο ερέθισμα. Τα άτομα μαθαίνουν να συσχετίζουν την συμπεριφορά με το αποτέλεσμά της κάτι το οποίο στη συνέχεια αποτελεί πρότυπο για την μελλοντική συμπεριφορά. Η ντετερμινιστική αυτή λογική επικεντρώθηκε στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς και στην επιρροή της. Αν και ο ίδιος ο Watson δεν ασχολήθηκε με την εφαρμογή του συμπεριφορισμού στο οργανωσιακό πλαίσιο, σήμερα τα συμπεριφοριστικά μοντέλα, για τα οποία η έννοια της επιβράβευσης παίζει βασικό ρόλο, χρησιμοποιούνται ως επεξηγηματικά μέσα για την ερμηνεία της συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας αλλά και για τις μετρήσεις της εργασιακής επίδοσης. (e.g., Komaki, 2003).

Όπως προαναφέρθηκε, το πεδίο της εργασιακής υποκίνησης αποτελείται από το θεωρητικό επίπεδο αλλά και από το πρακτικό επίπεδο. Παράλληλα με τους πιο πάνω και άλλους θεωρητικούς οι οποίοι έκτιζαν κομμάτι-κομμάτι το θεωρητικό υπόβαθρο της υποκίνησης, στην πραγματική οργανωσιακή ζωή δόθηκε περισσότερη έμφαση σε πιο πρακτικά ζητήματα. Σημαντικό σταθμό αποτελεί το έργο του Frederic Taylor (1911) ο οποίος, μέσα από την Επιστημονική Διαχείριση (Scientific Management), επικεντρώθηκε στο να δώσει λύσεις και

να προσπεράσει προβλήματα ώστε να πετύχει την αποτελεσματική και αυξημένη, μαζική παραγωγή. Εν συντομία, αυτό επιτεύχθηκε μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων, την ανταμοιβή βάσει της επίδοσης, με βελτιωμένες τεχνικές επιλογής εργαζομένων, με τον επανασχεδιασμό της εργασίας, με την απλούστευσή της και με την εισαγωγή της εργονομίας στην εργασία. Χαρακτηριστικά, υποστηρίχθηκε ότι οι πρακτικές αυτές ήταν προς όφελος των εργοδοτών αλλά και των εργαζομένων: αφενός, οι επιχειρήσεις επειδή είχαν αυξημένη παραγωγή και αφετέρου, οι εργαζόμενοι λόγω της ευκαιρίας που τους δινόταν να αυξήσουν τις χρηματικές απολαβές τους. Με την δημιουργία των συντεχνιών και ταυτόχρονα με την επιμονή των επιχειρήσεων για αυξημένα κέρδη, χωρίς όμως την ανάλογη ανταμοιβή των εργαζομένων και σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες που θα έχουμε την ευκαιρία να αναφέρουμε στη συνέχεια, οδήγησαν στην απόσυρση του μοντέλου αυτού.

Στο μεταξύ, οι κοινωνικοί επιστήμονες άρχισαν να κατανοούν την βαρύτητα της κοινωνικής επιρροής στην συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων - Human Relations Movement (Mayo 1993, Roethlisberge & Dickso 1939) αναγνώρισε την αποτυχία της σχολής της Επιστημονικής Διαχείρισης να χειριστεί τους εργαζόμενους ως ανθρώπινα όντα, κάτι το οποίο έγινε η αιτία του χαμηλού ηθικού, της φτωχής δεξιότητας, της ανευθυνότητας, της έντονης επαναληπτικότητας, της μονοτονίας στην εργασία και της τυποποίησης της διαφορετικότητας του κάθε εργαζόμενου. Με τα γνωστά αποτελέσματα του Hawthorne Effect οι εργαζόμενοι αναγνωρίστηκαν ως αποδέκτες πολυδιάστατων επιρροών υποκίνησης. Μέχρι αυτή την χρονική περίοδο οι προσεγγίσεις της εργασιακής υποκίνησης στερούνταν ουσιαστικού θεωρητικού υπόβαθρου. Σύντομα όμως αυτό επρόκειτο να αλλάξει με την εμφάνιση της θεωρίας ενός κλινικού ψυχολόγου, του Abraham Maslow.

1.2. Θεωρίες Εργασιακής Υποκίνησης

1.2.1. Η Ιεράρχηση των Αναγκών - Abraham Maslow

Ο Abraham Maslow (1968,1970) περιέγραψε πέντε τύπους αναγκών οι οποίες ακολουθούν ιεραρχικό χαρακτήρα. Η ικανοποίηση της κατώτατης ανάγκης αποτελεί την προϋπόθεση για την ικανοποίηση της επόμενης, ιεραρχικά, ανάγκης (satisfaction progress hypothesis) οδηγώντας στη σταδιακή ικανοποίηση των αναγκών την οποία μπορούμε να κατανοήσουμε και με τον σχηματικό τρόπο που απεικονίζει ο Πίνακας 1. Η ανάγκη της επιβίωσης αναφέρεται σε βασικές φυσιολογικές ανάγκες απαραίτητες για την επιβίωση (π.χ. η τροφή, η ανάγκη για χρηματικές απολαβές). Η επόμενη ιεραρχικά ανάγκη είναι αυτή της ασφάλειας, όπως για παράδειγμα το προβλέψιμο και μη απειλητικό περιβάλλον. Τέτοια παραδείγματα είναι η ανάγκη της πίστης σε μία θρησκεία , η ασφάλεια ζωής, οι αποταμιευτικοί λογαριασμοί, η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και η αποφυγή της ανεργίας. Οι κοινωνικές ανάγκες αφορούν στην ανάγκη για κοινωνική συναναστροφή, για συμπάθεια και αποδοχή από τους άλλους. Οι ανάγκες που αναφέρθηκαν πιο πάνω ονομάζονται «ανάγκες έλλειψης» γιατί χωρίς αυτές οι άνθρωποι δεν αναπτύσσονται σε υγιή άτομα τόσο φυσιολογικά όσο και ψυχολογικά (Furnham, Ford & Ferrari, 1999).

Η αυτοεκτίμηση αφορά στην ανάγκη για αυτοσεβασμό, επιτυχία και αναγνώριση από τον κοινωνικό περίγυρο. Σε αυτήν ακριβώς την ανάγκη απευθύνονται οι πλείστες εταιρείες, οι οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων τους χρησιμοποιώντας βραβεία, τιμητικές διακρίσεις και ευκαιρίες για μετεκπαίδευση για να επιβραβεύσουν τα άτομα που έχουν διακριθεί για την εργασιακή τους επίδοση. Τέλος, η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow, ο οποίος ορίζει την αυτοπραγμάτωση ως την ανάγκη αξιοποίησης όλων των δυνατοτήτων του ατόμου, την επιτυχία της ανώτατης δυνατής αυτοανάπτυξης, δημιουργικότητας και αυτοέκφρασης (Κάντας, 1998). Η ανάγκη της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης αποκαλούνται «ανάγκες ανάπτυξης» αφού η ικανοποίησή τους οδηγεί στην ατομική ολοκλήρωση.

Παρά το ότι σημαντική, η Θεωρία του Maslow παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες. Για παράδειγμα, δεν προσδιορίζονται οι συνθήκες, όπως ο βαθμός ή ο χρόνος ικανοποίησης μιας ανάγκης ή οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ενεργοποιείται η επόμενη κατηγορία αναγκών. Επίσης, σύμφωνα με τον Maslow, οι ιεραρχημένες ανάγκες δεν εμφανίζονται ταυτόχρονα αλλά η εμφάνιση τους συμβαίνει αυστηρά ιεραρχικά. Αναγνωρίζοντας τα αδύνατα σημεία της θεωρίας της Ιεράρχησης των Αναγκών, ο Alderfer (1972) αναδιαμόρφωσε την θεωρία του Maslow και την προσάρμοσε στο οργανωσιακό πλαίσιο. Οι τρεις ανάγκες που όρισε ο Alderfer ήταν η ανάγκη της Ύπαρξης (existence), της Ανάπτυξης (growth) και της Συσχέτισης (relatedness) οι οποίες, όπως υποστήριξε, μπορούν να παρουσιάζονται ταυτόχρονα.

Πίνακας 1: Ιεραρχικές Ανάγκες του Abraham Maslow



1.2.2. Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης – David McClelland

Με την μετάβαση του David *McClelland* από την πειραματική ψυχολογία στην μελέτη της προσωπικότητας και με την επερχόμενη συνεργασία του με τον John Atkinson δομήθηκε η *Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης (Achievement Motivation Theory)* η οποία περιγράφει την δυναμική της κινητοποίησης που έχουν τρεις συγκεκριμένοι παράγοντες: η ανάγκη για επίτευξη, για σύναψη σχέσεων και για εξουσία. Το μοντέλο βρήκε εφαρμογή σε πεδία πέρα από αυτό της οργανωσιακής συμπεριφοράς εστιάζοντας ιδιαίτερα στην ανάγκη για επίτευξη και για εξουσία οι οποίες συγκέντρωσαν με διαφορά μεγαλύτερο ερευνητικό ενδιαφέρον (Atkinson & McClelland 1948).

Αρχικά, ο McClelland επιχείρησε να περιγράψει τις συνθήκες που προτιμούνται από άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης, δηλαδή τα άτομα που προσβλέπουν στην επιτυχία μέσα από τις δικές τους προσπάθειες και όχι μέσω τυχαίων συνθηκών. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη επίτευξης προτιμούν να εργάζονται ατομικά παρά σε ομαδικό πλαίσιο. Με αυτό τον τρόπο, η απόδοση της επιτυχίας δεν θα αποδίδεται στην ομάδα αλλά αποκλειστικά στους ίδιους. Έτσι, αναλαμβάνουν αποκλειστικά την ευθύνη για την ολοκλήρωση μίας εργασίας ώστε να λάβουν προσωπική επιβράβευση. Η επιβράβευση δεν προέρχεται πάντα από τους άλλους αφού η επίτευξη του στόχου προκαλεί από μόνη της και σε ικανοποιητικό βαθμό εσωτερική ικανοποίηση. Οι καταστάσεις επίτευξης χαρακτηρίζονται από μετριασμένους στόχους, δηλαδή όχι τόσο δύσκολους ώστε η πιθανότητα επιτυχίας να είναι μικρή αλλά ούτε και τόσο εύκολους που η επίτευξη τους να μην προσφέρει ιδιαίτερη ικανοποίηση. Επίσης, η ξεκάθαρη ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση είναι απαραίτητη ώστε να σηματοδοτεί την επιτυχία ή την αποτυχία. Η χρηματική ανταμοιβή δεν θεωρείται πηγή ικανοποίησης αλλά χρησιμοποιείται ως δείκτης μέτρησης της επιτυχίας και ακολούθως προκύπτει η ικανοποίηση (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell 1953).

Σύμφωνα με τον McClelland, η ανάγκη για εξουσία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα πρόβλεψης της επιτυχίας στο χώρο της διοίκησης και περιλαμβάνει την επιθυμία για επιρροή, την άσκηση ελέγχου στους άλλους και τη διατήρηση συγκεκριμένων σχέσεων με τους αποδέκτες της άσκησης εξουσίας. Αναφέρονται δυο είδη αναγκών εξουσίας: α) η ανάγκη για

προσωπική εξουσία και β) η ανάγκη για κοινωνική εξουσία. Στην ανάγκη για προσωπική εξουσία τα άτομα αποζητούν την σχέση «κυριαρχίας-υποταγής», «κερδισμένος-νικημένος» και η υποταγή των άλλων αποτελεί πηγή ικανοποίησης. Σε εκτεταμένη σειρά ερευνών ο McClelland και οι συνεργάτες του παρατήρησαν ότι αυτό το είδος υποκίνησης συνδέεται θετικά με μεγάλη κατανάλωση αλκοόλ και με φαντασιώσεις εμπειριών εξουσίας υπό την επήρεια αλκοόλ (McClelland, Davis, Kalin, and Wanner 1972). Αντίθετα, στην κοινωνική εξουσία τα άτομα που παρωθούνται από αυτή την ανάγκη επιδεικνύουν υψηλό ενδιαφέρον για τα προβλήματα της οργάνωσης, της ευρύτερης ομάδας, αναζητούν στόχους που θα κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους, αναλαμβάνουν την ευθύνη να παρέχουν στους άλλους τα μέσα για την ολοκλήρωση των στόχων, και σχεδιάζουν τις στρατηγικές εκείνες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων της ευρύτερης ομάδας (Lawson & Shen, 1998). Η κοινωνική εξουσία αποτελεί μάγμα αλτρουισμού και πραγματισμού, ενώ η ικανοποίηση στην περίπτωση αυτή επέρχεται με την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και όχι μόνο μέσα από την προβολή του εαυτού ως ηγέτη.

Τέλος, τα άτομα με έντονη την ανάγκη για σύναψη σχέσεων προτιμούν να εργάζονται ομαδικά, έχουν χαμηλά ποσοστά απουσιών και τείνουν να λειτουργούν καλύτερα όταν η προσωπική στήριξη και επιδοκιμασία συνδέονται με την επίδοσή τους.

1.2.3. Θεωρία των Δύο Παραγόντων – Frederic Herzberg

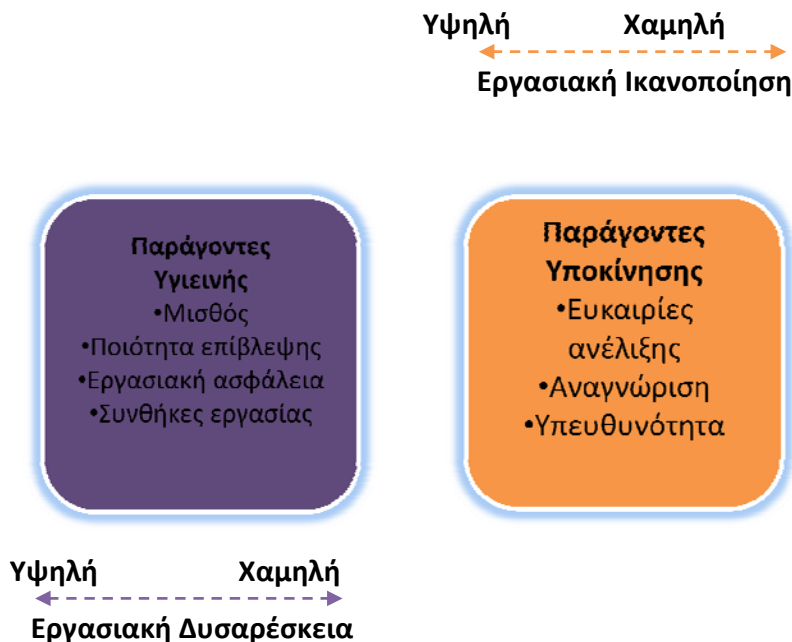
Η Θεωρία του Herzberg (1959, 1966) αφορά στην δυσδιάστατη προσέγγιση (Two-Factor Theory) των παραγόντων που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Στη βάση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής μελέτης του, ο Herzberg προτιμούσε να αναφέρεται σε Παράγοντες Υγιεινής και σε Παράγοντες Υποκίνησης όπως και έγινε περισσότερο γνωστή η θεωρία του.

Οι παράγοντες Υγιεινής αναφέρονται στην πολιτική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, ανάμεσα σε αυτά ο τρόπος διοίκησης, η μέθοδος επίβλεψης, τα οφέλη που παρέχει η επιχείρηση, οι χρηματικές απολαβές, οι συνθήκες εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια που υπόσχεται κτλ. Ο ρόλος των παραγόντων Υγιεινής δεν είναι η υποκίνηση των εργαζομένων

αλλά η μείωση της επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Αντίθετα, οι παράγοντες Υποκίνησης σχετίζονται με τις φιλοδοξίες, τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα των εργαζομένων, την φύση της εργασίας, την προσωπική αίσθηση της επιτυχίας και της υπευθυνότητας. Αυτή η κατηγορία παραγόντων είναι που αποτελούν τα κίνητρα για την αποτελεσματική εργασιακή παρακίνηση.

Ο Herzberg, υπήρξε σαφώς επηρεασμένος από το επαγγελματικό παρελθόν του στο χώρο της ψυχικής υγείας, όπου η ύπαρξη πνευματικής υγείας δεν σημαίνει ότι απλά απουσιάζει η ψυχική ασθένεια αλλά μάλλον ότι η τελευταία αποτελεί σε μία διαφορετική διαδικασία. Παρόμοια, ο ίδιος μετέφερε αυτή τη λογική στη θεωρία των Δύο Παραγόντων υποστηρίζοντας ότι η απουσία των παραγόντων υγιεινής μπορούν να οδηγήσουν στην επαγγελματική δυσαρέσκεια ενώ η παρουσία τους δεν οδηγεί στην επαγγελματική ικανοποίηση, ανάλογα οι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να οδηγήσουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ενώ η απουσία τους δεν επιφέρει την επαγγελματική δυσαρέσκεια.

Πίνακας 2: Η λειτουργία των παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης και επαγγελματικής δυσαρέσκειας



Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων αποτελεί κέραμα της νέας λογικής που τοποθέτησε ο Herzberg αλλά και των θεωρητικών συντεταγμένων που έθεσε προηγουμένως ο Maslow. Για

παράδειγμα, η ομάδα των αναγκών έλλειψης στην θεωρία του Maslow (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκη για ασφάλεια και κοινωνικές ανάγκες) συμπεκνώθηκαν στην κατηγορία των παραγόντων υγιεινής, ενώ η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης μοιάζει με τους παράγοντες υποκίνησης του Herzberg.

Παρά την πρωτοτυπία της, η Θεωρία των Δύο Παραγόντων παρουσιάζει ορισμένες ασάφειες. Πολλές φορές, η ικανοποίηση που προκαλούν οι παράγοντες των δύο κατηγοριών είναι θέμα υποκειμενικό με αποτέλεσμα κάποιος από τους παράγοντες υγιεινής σε ορισμένα άτομα να λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης. Η κριτική αυτή ενισχύεται και από τα αποτελέσματα μετέπειτα ερευνών, οι οποίες δεν επιβεβαίωσαν την ύπαρξη των δύο διαφορετικών παραγόντων (Duane & Schultz, 1982). Παρόλα αυτά, η κριτική γύρω από την θεωρία των Δύο Παραγόντων δεν θα πρέπει να θεωρείται ζωτικής σημασίας αφού το πιο σημαντικό σημείο που θα πρέπει να συγκρατήσει κανείς είναι ότι αποτελεί το «προσάναμμα» για την δημιουργία της τεχνικής του εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment), η οποία είναι αποτελεσματική για ορισμένους εργαζόμενους, σε συγκεκριμένες συνθήκες και για κάποιο χρονικό διάστημα και ο Herzberg, μέσα από την θεωρία του υπήρξε ο πρώτος που το υποστήριξε. Τέλος, η θεωρία του Herzberg επηρέασε σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη των στρατηγικών επανασχεδιασμού της εργασίας, του ορθόδοξου εμπλουτισμού της εργασίας (orthodox job enrichment), ενώ για πρώτη φορά αναφέρθηκε ο διαχωρισμός των κινήτρων σε εσωτερικά (Παράγοντες Υποκίνησης) και εξωτερικά (Παράγοντες Υγιεινής).

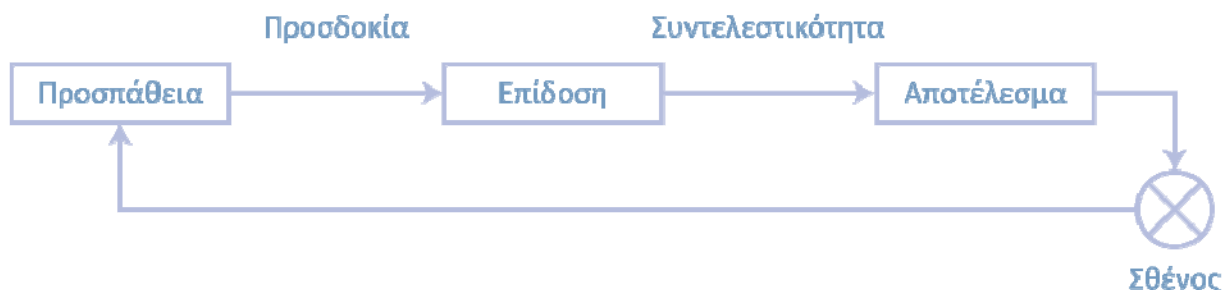
Διαδικαστικές Θεωρίες Υποκίνησης

Στα μέσα της δεκαετίας του '60 εμφανίστηκε μία νέα προσέγγιση της εργασιακής υποκίνησης, οι διαδικαστικές θεωρίες. Διαφέρουν με τις θεωρίες περιεχομένου που περιγράφηκαν πιο πάνω ως προς το ότι οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώθηκαν στο να αναγνωρίσουν τους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή υποκίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον ενώ οι διαδικαστικές θεωρίες επικεντρώθηκαν στις γνωστικές διαδικασίες που χρησιμοποιούν τα άτομα και καθορίζουν την συμπεριφορά και την παρακίνησή τους στο χώρο εργασίας.

1.2.4. Θεωρία της Προσδοκίας - Victor Vroom

Η πιο γνωστή θεωρία από τις Γνωστικές Θεωρίες είναι η Θεωρία της Προσδοκίας η οποία θεωρεί την συμπεριφορά ως σκόπιμη, στοχοθετημένη και στο μεγαλύτερο μέρος της βασισμένη σε συνειδητές προθέσεις. Οι αρχικές αναφορές του Vroom στην Θεωρία της Προσδοκίας (Expectancy Theory) εμφανίζονται στην δημοσίευση της διδακτορικής διατριβής του (Vroom, 1960). Τα στοιχεία που αναφέρει εκεί έχουν αρκετά κοινά σημεία με τα στοιχεία που αναφέρουν στην δημοσίευσή τους οι συνάδελφοί του στο Πανεπιστήμιο του Michigan οι Georgopoulos, Mahoney και Jones (1957). Στη συνέχεια, ο Vroom επέκτεινε τις ιδέες του σε ένα δομημένο σχήμα για μία θεωρία για την εργασία και την υποκίνησή της (βλ. Πίνακα 3). Παρόλα αυτά πολλοί θεωρούν ότι οι αρχικές σκέψεις σχετικά με την εφαρμογή της Θεωρίας της Προσδοκίας προέρχονται από το Πανεπιστήμιο του Michigan.

Πίνακας 3. Οι βασικές έννοιες της Θεωρίας της Προσδοκίας και η λειτουργία τους.



Τρεις είναι οι κύριες έννοιες που απαρτίζουν την Θεωρία της Προσδοκίας(Vroom, 1964):

A) Σθένος

Όταν το επιθυμητό αποτέλεσμα πετυχαίνεται τότε υπάρχει υψηλός βαθμός ικανοποίησης. Ο όρος Σθένος (Valence) αναφέρεται στην προτίμηση ή απόρριψη των συμπεριφορών που θα προκαλέσουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σχετικά με το πότε το Σθένος θα είναι θετικό ή αρνητικό εξαρτάται από την υποκειμενική προτίμηση του κάθε

ατόμου. Αν υπάρχει θετικό σθένος τότε το αποτέλεσμα είναι επιθυμητό, ενώ όταν είναι αρνητικό τότε το αποτέλεσμα είναι ανεπιθύμητο.

Β) Συντελεστικότητα

Η Συντελεστικότητα ή Λειτουργικότητα (Instrumentality) αναφέρεται στην πρόβλεψη ότι ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα οδηγήσει σε μία κατάσταση ή σε ένα αποτέλεσμα, στη συσχέτιση δηλαδή της προσπάθειας, του μέσου με το αποτέλεσμα. Τα εν λόγω αποτελέσματα συνήθως προβλέπουν άλλα δευτερογενή αποτελέσματα, τα οποία δεν προέρχονται άμεσα από την συμπεριφορά αλλά από τα πρώτα αποτελέσματα της και αξιολογούνται και αυτά με υψηλό ή χαμηλό σθένος. Για παράδειγμα, η υψηλή επίδοση ενός εργαζόμενου έχει μεγάλη πιθανότητα να προκαλέσει ανταμοιβές όπως η αυξημένη χρηματική αμοιβή και ως δευτερογενή αποτελέσματα μπορούμε να θεωρήσουμε την προαγωγή, τον έπαινο ή το αίσθημα της ικανοποίησης.

Γ) Προσδοκία

Η τρίτη σημαντική έννοια της θεωρίας του Vroom είναι αυτή της Προσδοκίας η οποία αναφέρεται στην πιθανότητα μία συμπεριφορά να οδηγήσει σε ένα αποτέλεσμα. Η προσδοκία πολύ συχνά εξαρτάται από την προηγούμενη σχετική εμπειρία του ατόμου και από αυτήν συχνά εξαρτάται και η ένταση της προσδοκίας, υψηλή ή χαμηλή. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία το πιθανότερο είναι ότι η προσδοκία θα είναι χαμηλή και σε αυτές τις περιπτώσεις πιθανόν η υποκίνηση είναι πολύ μικρή (Spector, 2000).

Οι αναφορές της βιβλιογραφίας στις πρακτικές εφαρμογές της Θεωρίας της Προσδοκίας δεν είναι πολλές. Η μεγαλύτερη εξαίρεση σε αυτή την γενικά μη-πρακτικά προσανατολισμένη θεωρητική προσέγγιση είναι μία σειρά αναφορών για την διαχείριση της αμοιβής και άλλων συστημάτων ανταμοιβής των Porter & Lawler (1968), οι οποίοι κατέληξαν σε ορισμένες βασικές προτάσεις:

1. Οι εταιρείες πρέπει συστηματικά να συλλέγουν πληροφορίες ώστε να γνωρίζουν τι επιθυμούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, τις επιθυμητές ανταμοιβές και την προσδοκία των εργαζόμενων ότι έχουν πιθανότητες να λάβουν ανταμοιβές σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν. Στη συνέχεια, αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κατασκευαστούν ανάλογα συστήματα ανταμοιβών.
2. Η εταιρία θα πρέπει να δίνει σαφή πληροφόρηση στους εργαζόμενους σχετικά με το τι περιλαμβάνει ο εργασιακός τους ρόλος, ώστε οι προσπάθειες να είναι σωστά προσανατολισμένες και όχι απροσδιόριστες.
3. Οι εταιρίες πρέπει να χρησιμοποιούν τις απαιτούμενες μεθόδους ώστε να συνδέουν τις ανταμοιβές με την επίδοση.
4. Οι εταιρίες πρέπει να μετρούν συνεχώς και να ελέγχουν τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

1.2.5. Θεωρία της Ισότητας – Stacey Adams

Ο Adams (1963) εισήγαγε την Θεωρία της Ισότητας για να περιγράψει την αντίδραση των εργαζόμενων απέναντι στην αδικία στο χώρο εργασίας, σε γνωστικό αλλά και σε συμπεριφορικό επίπεδο, σαφώς επηρεασμένος από την θεωρία της Γνωστικής Ασυμφωνίας του Festinger (1957) *η οποία εν συντομία υποστηρίζει ότι η ασυμφωνία μεταξύ των προσωπικών πίστεων και της συμπεριφοράς ενεργοποιεί τις προσπάθειες του ατόμου για μείωση της ασυμφωνίας. Η έννοια των εισροών αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο στην εργασία του όπως η εκπαίδευση, η σχετική εργασιακή του εμπειρία, η ενέργεια που επενδύει κατά την εργασία κτλ. Οι εκροές αναφέρονται σε αυτά που λαμβάνει το άτομο, όπως η χρηματική αμοιβή, η αναγνώριση, και οι εργασιακές συνθήκες εργασίας. Η θεωρία της ανισότητας υποστηρίζει ότι τα άτομα εξετάζουν την αναλογία μεταξύ των εισροών (input) και των εκροών (output) την οποία συσχετίζουν με την αναλογία των εισροών και των εκροών των «άλλων». Οι «άλλοι» μπορεί να είναι συνεργάτες, άτομα που γνωρίζει το άτομο αλλά ανήκουν σε διαφορετικό εργασιακό πλαίσιο ή ακόμη η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του ίδιου του ατόμου. Όταν η αναλογία

μεταξύ των εισροών και των εκροών είναι άνιση τότε δημιουργούνται εντάσεις στο άτομο τις οποίες προσπαθεί να αμβλύνει προχωρώντας σε γνωστικές νοθεύσεις ή και σε διορθωτικές συμπεριφορές. Για παράδειγμα, το άτομο μπορεί να αλλάξει είτε τις εισροές (π.χ. να καταβάλει λιγότερη προσπάθεια) ή τις εκροές (π.χ. να προσπαθήσει να αποκομίσει περισσότερα οφέλη) είτε να προσπαθήσει να μεταβάλει τις εισροές ή τις εκροές των άλλων με τρόπο που να καθιστά τη δικαιοσύνη δυνατή (π.χ. προβαίνοντας σε νομικές προσφυγές). Σε σχέση με το προηγούμενο, οι έρευνες έχουν δείξει επανειλημμένα ότι οι υπό-αμειβόμενοι εργαζόμενοι μειώνουν την επίδοσή τους, δηλαδή τις εισροές, αντίθετα όμως, όταν η ανισότητα αφορά σε υπέρ-αμοιβή των ίδιων των εργαζόμενων, οι ενδείξεις των ερευνών σχετικά με την επακόλουθη συμπεριφορά τους δεν είναι καθόλου ξεκάθαρες αλλά μάλλον αντικρουόμενες (Mowday 1991). Αφορά τελικά η Θεωρία της Ισότητας την αντίδραση των εργαζομένων απέναντι στην αδικία έστω κι αν οι ίδιοι βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση; Αυτό το σημείο αποτέλεσε αντικείμενο κριτικής για την Θεωρία της Ισότητας σχετικά με την εγκυρότητα της στη διερεύνηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Miner, 2005).

Επίσης, έχει επιχειρηθεί να ανιχνευθεί η σχέση μεταξύ της έννοιας της ισότητας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η προσλαμβανόμενη ισότητα σε σχέση με τους «άλλους» δεν συσχετίστηκε με την οργανωσιακή δέσμευση, παρόλα αυτά παρατηρήθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εκπαιδευτική ισότητα (δηλαδή αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αμείβονται δίκαια και αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσής τους) και την επαγγελματική ισότητα (δηλαδή αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι προσδίδεται στο επάγγελμα τους το ανάλογο κύρος από άτομα έξω από τον οργανισμό) και την οργανωσιακή δέσμευση.

Γενικότερα, η θεωρία της ισότητας βρήκε σημαντική υποστήριξη και πολλές έρευνες πραγματοποιήθηκαν έχοντας την ως βασικό άξονα. Εκτός από το οργανωσιακό πλαίσιο, η θεωρία χρησιμοποιήθηκε σε έρευνες με διαφορετικά πεδία διερεύνησης όπως είναι οι στενά προσωπικές και συζυγικές σχέσεις (Longmore & Pinkerton 1995) και η παροχή δημόσιων αγαθών (van den Bos, Vermunt, R., & Wilke, 1997). Πιθανότατα όμως, η πιο αξιοσημείωτη εξέλιξη στην θεωρία της ισότητας είναι οι έννοιες της διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης, οι οποίες ώθησαν πολλές ερευνητικές απόπειρες που είχαν ως στόχο τη μελέτη

του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν και συσχετίζουν το δίκαιο, τις οργανωσιακές διαδικασίες αλλά και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές.

1.2.6. Θεωρία της Στοχοθέτησης – Locke και Latham

Η θεωρία της στοχοθέτησης αναπτύχθηκε από τους Latham και Locke (1979) και υποστηρίζει ότι η υποκίνηση και η επίδοση αυξάνονται α) όταν τα άτομα έχουν συγκεκριμένους στόχους και οι οποίοι είναι μεν δύσκολοι αλλά αποδεκτοί και β) όταν υπάρχει ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοση. Η συμμετοχή των ατόμων στην διαδικασία της στοχοθέτησης είναι σημαντική ώστε να υπάρχει συμφωνία ως προς την αύξηση της δυσκολίας που απαιτεί η επίτευξη του στόχου. Οι δύσκολοι στόχοι ωστόσο θα πρέπει να είναι συμφωνημένοι και η επίτευξή τους πρέπει να ενισχύεται από κάποιον επόπτη ο οποίος θα προσφέρει καθοδήγηση και συμβουλές επί του θέματος. Οι Erez και Zidon (1984) έδωσαν έμφαση στην ανάγκη για αποδοχή των στόχων και στην δέσμευση των ατόμων απέναντι σε αυτούς. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα τους αναφέρουν ότι όσο οι εμπλεκόμενοι συμφωνούν με τον επιδιωκόμενο στόχο, τόσο οι απαιτητικοί στόχοι οδηγούν σε καλύτερη επίδοση σε σχέση με τους εύκολους στόχους.

Προκειμένου οι στόχοι να επηρεάσουν την ατομική επίδοση, χρειάζεται πρώτα τα άτομα να αποδεχτούν τον στόχο και στην συνέχεια να παραμείνουν δεσμευμένοι με αυτόν. Η δέσμευση προϋποθέτει ότι πραγματικά καταβάλλεται η ανάλογη προσπάθεια που χρειάζεται για να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Επίσης, ορισμένα ερευνητικά δεδομένα υποστηρίζουν ότι η δέσμευση με τον στόχο ευνοείται και από την χρηματική ανταμοιβή, υπό την προϋπόθεση ότι τα χρηματικά κίνητρα είναι σαφώς ικανοποιητικά και δεν συνδέονται με στόχους που έχουν πολύ μικρές πιθανότητες υλοποίησης (Locke & Latham 1990).

Οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι σχετίζονται με αυξημένη επίδοση σε σχέση με την επίδοση που σημειώνεται όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και εύκολοι ή όταν είναι απροσδιόριστοι ή όταν δεν υπάρχουν. Επίσης, η επίτευξη των στόχων είναι πιο

αποτελεσματική όταν υπάρχει ανατροφοδότηση σχετική με την επίτευξη τους (Latham & Locke 1991).

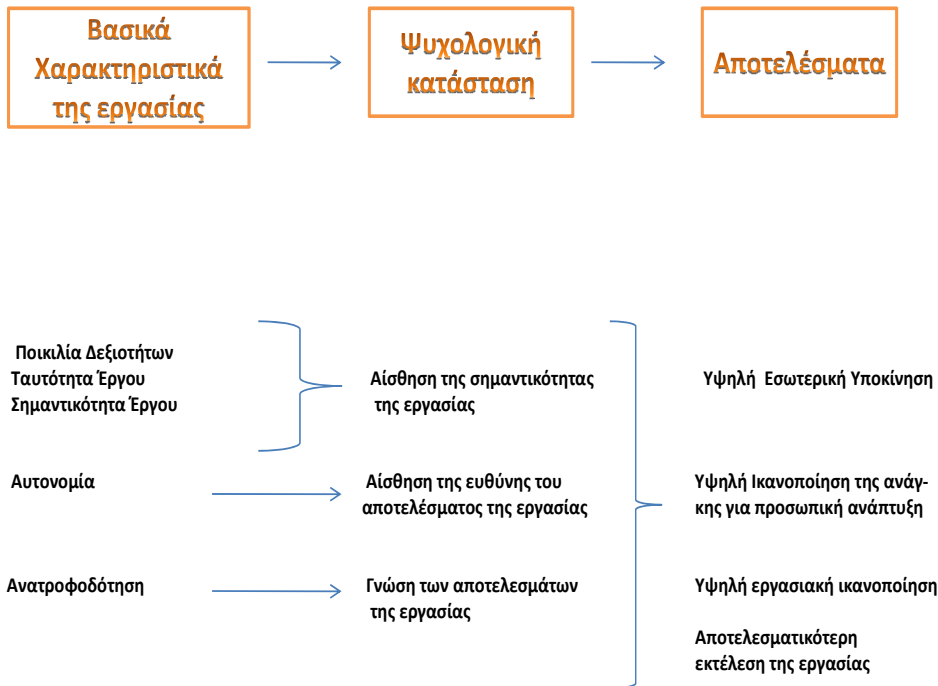
1.2.7. Μοντέλο Χαρακτηριστικών της Εργασίας - Hackman και Oldman

Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Job Characteristics Model) των Hackman και Oldham (1980) προσέλκυσε ιδιαίτερα το ενδιαφέρον του ερευνητικού αλλά και του θεωρητικού πεδίου της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ένας βασικός λόγος που συνέβη αυτό είναι η ανάδυση της τεχνικής του εμπλουτισμού της εργασίας, μία πρακτική μέθοδος εφαρμογής που προτείνει αυτό το μοντέλο περιγράφοντας πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας.

Πιο κάτω περιγράφονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να παρουσιάζει η εργασία ώστε να δεσμεύονται και να υποκινούνται οι εργαζόμενοι :

1. Ποικιλία των δεξιοτήτων: αναφέρεται στον βαθμό που μια εργασία απαιτεί από τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει μια ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να την εκτελέσει.
2. Ταυτότητα του έργου: αφορά στον βαθμό στον οποίο η εργασία απαιτεί από τον εργαζόμενο την δημιουργία ενός ξεχωριστού, πρωτότυπου, ολοκληρωμένου έργου. Ο εργαζόμενος γίνεται μάρτυρας του αποτελέσματος και της προσπάθειας που έχει καταβάλει στην εργασία του.
3. Σπουδαιότητα του έργου: είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία ενός ατόμου έχει ουσιώδη επίδραση στην ζωή ή στην εργασία άλλων ατόμων είτε αυτοί προέρχονται από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. συνάδελφοι) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. πελάτες).
4. Αυτονομία: αναφέρεται στον βαθμό ελευθερίας και ανεξαρτησίας που η εργασία δίνει στον εργαζόμενο ώστε αυτός να προγραμματίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες εργασίες, επιλέγοντας εκείνος τις μεθόδους και άλλα σημεία της εκτέλεσής τους.
5. Ανατροφοδότηση: είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της επίδοσής του.

Πίνακας 4. Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman και Oldman



Ιδανικά, τα πέντε αυτά χαρακτηριστικά θα πρέπει να προκαλούν σημαντικά ψυχολογικά αποτελέσματα: α) την αντίληψη ότι η εργασία έχει σημαντικό νόημα και αξία, β) την αίσθηση της υπευθυνότητας για τα αποτελέσματα από την ολοκλήρωση του έργου, και γ) την επίγνωση των αποτελεσμάτων που είχε η εργασία. Το μοντέλο επίσης υπολογίζει μέσω μίας φόρμουλας (βλ. πίνακα 5) το βαθμό υποκίνησης που χαρακτηρίζει μία εργασία (motivation potential score) Hackman and Lawler (1971).

Πίνακας 5. Η παρωθητική ισχύς της εργασίας

$$MPS = \frac{\text{Ποικιλία Δεξιοτήτων} + \text{Ταυτότητα έργου} + \text{Σπουδαιότητα έργου}}{3} \times \text{Αυτονομία} \times \text{Ανατροφοδότηση}$$

3

Ο μέσος όρος των τριών χαρακτηριστικών της ποικιλίας των δεξιοτήτων, της ταυτότητας και της σπουδαιότητας του έργου (στην περίπτωση που ένα ή τα δύο από αυτά έχουν χαμηλό βαθμό, τότε το τρίτο πρέπει να έχει υψηλό βαθμό) πολλαπλασιάζεται με το χαρακτηριστικό της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης. Εάν τα δύο τελευταία χαρακτηριστικά ή ένα από τα πρώτα τρία έχουν μηδενική βαθμολογία, τότε το αποτέλεσμα μηδενίζεται. Συμπερασματικά, για να υποκινεί μια εργασία είναι απαραίτητη η αυτονομία, η ανατροφοδότηση και τουλάχιστον ένα από τα υπόλοιπα τρία χαρακτηριστικά της εργασίας να έχει σημαντική ισχύ.

Οι μετέπειτα έρευνες γενικά υποστήριξαν την επιρροή των χαρακτηριστικών της εργασίας στην εργασιακή υποκίνηση, στην εργασιακή ικανοποίηση και στην συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση, ενώ πρότειναν την επιρροή τους και στην ανάγκη για ανάπτυξη (growth need strength). Επιπρόσθετα, φάνηκε ότι τα θετικά αποτελέσματα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας και από τα ψυχολογικά αποτελέσματα τους αναμένεται να είναι μεγαλύτερα στα άτομα που έχουν αυξημένη ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη στην εργασία (Fried & Ferris, 1987; Spector, 1985).

Μία σημαντική θεωρητική υπόθεση που υποστηρίζει αυτό το μοντέλο είναι ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η αυτονομία, είναι εσωτερικά υποκινούμενα και ικανοποιούνται επειδή το άτομο αισθάνεται την ανάγκη για ανάπτυξη και εξέλιξη, ενώ άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως το περιεχόμενο της εργασίας, δρουν υποστηρικτικά επηρεάζοντας τον βαθμό στον οποίο αυτές οι ανάγκες εκπληρώνονται. Επιπρόσθετα,

σύμφωνα με τους Hackman και Oldman (1980), η υποκίνηση μπορεί να προωθηθεί μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας επειδή εγκαθιδρύει πιο καθαρές συνδέσεις μεταξύ της επίδοσης και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της αυτονομίας όπου τα αποτελέσματα που εξαρτώνται από τις προσπάθειες του ατόμου, οδηγεί το άτομο να αισθάνεται μεγαλύτερη προσωπική ευθύνη για την επίδοση, έτσι υποκινείται να αποδώσει καλύτερα.

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας έχει βρει υποστήριξη από μεγάλο αριθμό εμπειρικών ερευνών από τις οποίες φαίνεται να υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

1.2.8. Θεωρία του Αυτοκαθορισμού - Deci και Ryan

Το ιδιαίτερο ενδιαφέρον των Deci και Ryan (1990, 2000) σχετικά με τις διαφορικές επιδράσεις που έχουν τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα στην υποκίνηση, οδήγησε στον σχηματισμό της Θεωρίας του Αυτοκαθορισμού (Self-Determination). Ο αυτοκαθορισμός σχετίζεται με την αίσθηση της επιλογής και με την πίστη ότι το άτομο κατέχει τον έλεγχο των πράξεών του. Αν και η θεωρία απευθύνεται στο κεφάλαιο της υποκίνησης γενικότερα, απασχόλησε και επηρέασε σημαντικά την μελέτη των κινήτρων στην εργασία. Όταν μία εργασία εκτελείται για το ενδιαφέρον που προκαλεί το περιεχόμενό της, όταν δηλαδή από μόνη της αποτελεί κίνητρο για την εκτέλεσή της, τότε υπάρχει εσωτερική υποκίνηση. Αντίθετα, όταν η εργασία πραγματοποιείται επιδιώκοντας το κέρδος μίας εξωτερικής ανταμοιβής υπάρχει εξωτερική υποκίνηση.

Τρεις κύριες ψυχολογικές ανάγκες εμπλέκονται στην Θεωρία του Αυτοκαθορισμού οι οποίοι ευνοούν την εσωτερική υποκίνηση :

1. Η Επάρκεια (competence) αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά στο περιβάλλον στο οποίο τοποθετείται.

2. Η συσχέτιση (relatedness) αναφέρεται στην πανανθρώπινη ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις, αλληλεπίδραση και για την εκδήλωση ενδιαφέροντος από και προς τους άλλους.
3. Η αυτονομία (autonomy) αναφέρεται στις προσωπικά ελεύθερες επιλογές οι οποίες αυξάνουν τα επίπεδα αυτονομίας ενώ συγκεκριμένα στο χώρο εργασίας αυξάνουν το ενδιαφέρον, την ενέργεια, την υπευθυνότητα και τον χρόνο που επενδύεται στο αντικείμενο της εργασίας. Όταν υπάρχει υψηλή αυτονομία τότε η συμπεριφορά ενεργοποιείται με τη πρωτοβουλία του ατόμου.

Σε συνάρτηση με την έννοια της αυτονομίας αναφέρεται και η εσωτερική ή εξωτερική Έδρα Αιτιολόγησης (locus of causality) της συμπεριφοράς. Όταν για παράδειγμα κάποιο άτομο υποκινείται εσωτερικά, τότε αποδίδει την αιτιολόγηση της συμπεριφοράς του στις εσωτερικές του ανάγκες αφού η συμπεριφορά θα επιφέρει εσωτερικές ανταμοιβές και ικανοποίηση. Η έννοια της Έδρας Αιτιολόγησης ορίστηκε από τον Richard deCharms (1968) και καθορίζει κατά πόσο τα άτομα θεωρούν τον εαυτό τους ή τους άλλους ως την αιτία της συμπεριφοράς τους. Χαρακτηριστικά, ο deCharms ανέφερε ότι τα άτομα που θεωρούν ότι η πηγή της συμπεριφοράς τους βρίσκεται στον εαυτό τους ονομάζονται «πηγές» (origins) ενώ αυτοί που θεωρούν ότι βρίσκεται σε εξωτερικούς παράγοντες ονομάζονται «πιόνια» (pawns). Ο deCharms (1968) ήταν ανάμεσα στους πρώτους που πρότειναν την υποβάθμιση που προκαλούν οι εξωτερικές ανταμοιβές στην εσωτερική υποκίνηση. Ο Deci (1971) υπερασπίστηκε θερμά την άποψη του deCharms και προσπάθησε να το αποδείξει πειραματικά. Τα αποτελέσματα μίας σειράς πειραμάτων έδειξαν ότι οι απτές ανταμοιβές μείωναν την εσωτερική υποκίνηση των φοιτητών απέναντι σε μία εργασία που αξιολογούσαν ως ενδιαφέρουσα. Στη συνέχεια, οι έρευνες των Kruglanski, Friedman και Zeevi (1971) και πολλών άλλων επιβεβαίωσαν την πιο πάνω πρόταση χρησιμοποιώντας διαφορετικές απτές ανταμοιβές οι οποίες και αυτές μείωναν την εσωτερική υποκίνηση μαθητών του λυκείου. Βασική υποστήριξη και παρατήρηση του Deci στα πειράματα του ήταν ότι η επίδραση των εξωτερικών ανταμοιβών στην εσωτερική υποκίνηση εξαρτάται από την ερμηνεία της έδρας αιτιότητας που δίνει το άτομο στην παρεχόμενη ανταμοιβή. Φέρ' ειπείν,

οι αξιοσημείωτες εξωτερικές ανταμοιβές, οι χρονικές προθεσμίες, η επίβλεψη και οι αξιολογήσεις έχουν ως αποτέλεσμα η ερμηνεία για την πρόκληση της συμπεριφοράς να αποδίδεται στο εξωτερικό περιβάλλον, και όχι στο ίδιο το άτομο, με αποτέλεσμα να μετακινείται η αίσθηση του ελέγχου της συμπεριφοράς από εσωτερικούς παράγοντες σε εξωτερικούς υποβαθμίζοντας έτσι την εσωτερική υποκίνηση (Deci, 1981; Amabile, DeJong, & Lepper, 1976).

Σύμφωνα με τους Calder και Staw (1975), τα εξωτερικά κίνητρα μειώνουν την εσωτερική υποκίνηση μόνο όταν πρόκειται για ενδιαφέρουσες εργασίες. Όταν όμως οι εργασίες αξιολογούνται ως βαρετές τότε οι εξωτερικές επεμβάσεις έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, παρατηρείται δηλαδή αύξηση της εσωτερικής υποκίνησης. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν και οι Danniell και Esser (1980), οι οποίοι μελέτησαν την συσχέτιση της δόμησης της εργασίας (task structure)¹ και του βαθμού ενδιαφέροντος για μία εργασία (ενδιαφέρουσα-μη ενδιαφέρουσα) τις οποίες συσχέτισαν με την εσωτερική υποκίνηση. Στα αποτελέσματα τους παρατηρήθηκε ότι τα εξωτερικά κίνητρα υποβαθμίζουν την εσωτερική υποκίνηση όταν πρόκειται για ενδιαφέρουσες και χαμηλά δομημένες εργασίες ενώ φαίνεται ότι έχουν πολύ χαμηλό αντίκτυπο στην εσωτερική υποκίνηση μη-ενδιαφέρουσων και υψηλά δομημένων εργασιών.

Παρόλα αυτά, η θεωρία του Αυτοκαθορισμού δεν θεωρεί ότι όλα τα εξωτερικά κίνητρα λειτουργούν με την ίδια δυναμική απέναντι στην εσωτερική υποκίνηση. Για παράδειγμα, κάποιος υπάλληλος, ο οποίος εκτελεί με προσοχή την εργασία του επειδή φοβάται τις επιπτώσεις έχει ως κίνητρο την αποφυγή της τιμωρίας. Όμως, ένας εργαζόμενος ο οποίος εκτελεί με προσοχή την εργασία του για να δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις έχει ως στόχο πιθανόν μία μελλοντική αύξηση στον μισθό του ή την προαγωγή του. Και τα δύο παραδείγματα αφορούν σε συμπεριφορές οι οποίες προκαλούνται από εξωτερικά κίνητρα

¹ Δόμηση της εργασίας (Task Structure): αναφέρεται στον βαθμό που μία εργασία οργανώνεται από κάποιον ανώτερο, ορίζει τις δραστηριότητες του εργαζόμενου και τον ακριβή τρόπο που πρέπει αυτές να εκτελεστούν. Υψηλή δόμηση της εργασίας συνεπάγεται τον μειωμένο βαθμό αυτονομίας και τανάπαλιν. Επίσης, η ανατροφοδότηση μειώνει την εσωτερική υποκίνηση ανάλογα με τον τρόπο που θα παρουσιαστεί στο άτομο: όταν δίνεται ανατροφοδότηση προκειμένου να ελέγχεται η συμπεριφορά του ατόμου τότε η εσωτερική υποκίνηση μειώνεται, δεν συμβαίνει όμως το ίδιο όταν η ανατροφοδότηση ικανοποιεί την ανάγκη της ολοκλήρωσης (Deci & Ryan 1980).

ωστόσο η δεύτερη εμπεριέχει τον παράγοντα της επιλογής ενώ η πρώτη, αναφέρεται στην συμμόρφωση με τους κανόνες που επιβάλλουν οι εξωτερικοί παράγοντες. Η διαφορά τους έγκειται στον βαθμό αυτονομίας. Ενδεικτικά, η θεωρία του Deci παρουσιάζει την εξωτερική υποκίνηση σαν μια γραμμική και σταδιακά αυξανόμενη αίσθηση του προσωπικού ελέγχου:

1. Η **Μη-Υποκίνηση** (Amotivation) αναφέρεται στην μη-πρόθεση του ατόμου να προκαλέσει μία συμπεριφορά. Υπό αυτές τις συνθήκες το άτομο δεν αισθάνεται επαρκές ή ικανό για την εκτέλεση κάποιας ενέργειας ή απλά δεν πιστεύει ότι η συμπεριφορά θα καταλήξει σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα.
2. Η **Εξωτερική Ρύθμιση** (External Regulation): είναι η μορφή εξωτερικής υποκίνησης με τον χαμηλότερο βαθμό αυτονομίας. Η συμπεριφορά πραγματοποιείται για την ικανοποίηση μίας εξωτερικής απαίτησης ή για την απόκτηση μίας εξωτερικής ανταμοιβής.
3. Στην **Ενδοβαλλόμενη Ρύθμιση** (Introjected Regulation): η συμπεριφορά εξακολουθεί να ελέγχεται από εξωτερικά κίνητρα τα οποία όμως αφορούν στο άτομο, για παράδειγμα η διατήρηση της αξιοπρέπειας, η υποστήριξη της κανονικότητας του Εγώ, η αποφυγή του άγχους ή των ενοχών και άλλοι εξωτερικοί περιορισμοί ή επιβολές οι οποίες εσωτερικεύονται.
4. Στην **Ταύτιση** (Identification) παρά το ότι η συμπεριφορά υποκινείται από εξωτερικά κίνητρα το άτομο ταυτίζεται με αυτά αξιολογώντας θετικά την αξία των αποτελεσμάτων για τον εαυτό του (π.χ. η προσπάθεια ενός φοιτητή να ολοκληρώσει τις σπουδές του ώστε να εξασφαλίσει επαγγελματική αποκατάσταση η οποία είναι σημαντική στην ενήλικη ζωή).
5. Ενοποιημένη Ρύθμιση (**Integrated Regulation**): το άτομο αναγνωρίζει και αφομοιώνει την αξία της συμπεριφοράς μέσω της αυτό-εξέτασης. Όσο οι αιτίες της συμπεριφοράς εσωτερικεύονται, τόσο περισσότερο τα εξωτερικά κίνητρα καθορίζονται μέσω του εαυτού. Παρά το ότι η αυτονομία εδώ είναι αρκετά υψηλή αυτή η μορφή υποκίνησης δεν μπορεί να θεωρηθεί εσωτερική. Από τη μία, η συμπεριφορά υποκινείται από την εσωτερική εξέταση όμως από την άλλη, η τελευταία συμβαίνει για την αντικειμενική αξία του αποτελέσματος της συμπεριφοράς και όχι για την συμπεριφορά καθεαυτή.

Παρά το ότι υπάρχουν αρκετά δεδομένα που υποστηρίζουν την θεωρία του Αυτοκαθορισμού, υπάρχουν και οι σχετικές κριτικές απέναντί της. Ο Bandura (1977b), για παράδειγμα, υποστηρίζει πως οι βασικές αρχές της θεωρίας του Deci δεν ευσταθούν. Πρώτα επειδή, η εσωτερική υποκίνηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα επισφαλές θεωρητικό κατασκεύασμα. Συνήθως, περιγράφεται ως η αιτία συμπεριφορών οι οποίες φαινομενικά δεν έχουν κάποιο (φανερό) εξωτερικό κίνητρο. Το να υποστηρίξεις όμως την ύπαρξη εσωτερικής υποκίνησης λόγω της απουσίας εμφανούς εξωτερικού κινήτρου δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Είναι μάλλον απίθανο να εντοπίσουμε καταστάσεις στις οποίες να απουσιάζει παντελώς η εξωτερική υποκίνηση. Η ενεργοποίηση των συμπεριφορών είναι μία συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικών και περιβαλλοντικών πηγών επιρροής. Επιπλέον, ο Bandura παρατήρησε ψεγάδια στην μεθοδολογία των πειραμάτων του Deci. Συγκεκριμένα, η απότομη απόσυρση των εξωτερικών ανταμοιβών, όπως συνέβη σε ορισμένα πειράματα του Deci (1971) στην προσπάθεια του να μελετήσει την επίδραση των εξωτερικών ανταμοιβών στην εσωτερική υποκίνηση, πολύ πιθανόν να αποτελεί κρίσιμη παρεμβαίνουσα μεταβλητή. Το να μην ανταμείβεις μία συμπεριφορά την οποία προηγουμένως αντάμειβες σταθερά υπονοεί ουσιαστικά την τιμωρία, η οποία μεταβάλλει την συμπεριφορά. Επιπλέον, η μείωση του επιπέδου της επίδοσης μπορεί να οφείλεται στον κορεσμό, στην ανία ή στις μεθοδολογικές παραλήψεις και όχι κατ' ανάγκη στις δύο αυτές μορφές υποκίνησης (Latham, 2007).

Εκτός από τις διάφορες κριτικές, η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα ως προς την εφαρμογή της στο εργασιακό περιβάλλον. Οι περισσότερες έρευνες που έγιναν με βάση τη θεωρία αυτή αφορούν σε πειράματα εργαστηρίου, και όχι σε μελέτες οι οποίες έγιναν στον εργασιακό χώρο. Η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνών αφορούσε στο επίπεδο της εκπαίδευσης ή μελετούσαν γενικά το θέμα της υποκίνησης χρησιμοποιώντας τις περισσότερες φορές φοιτητές και μαθητές. Συχνά, οι εργασίες στους οργανισμούς δεν έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, έτσι η χρήση ορισμένων στρατηγικών που προτείνονται για την αύξηση της εσωτερικής υποκίνησης, όπως είναι η συμμετοχή στην εργασία ή στη λήψη αποφάσεων, δεν είναι πάντα αποτελεσματικές. Οι άνθρωποι εργάζονται έχοντας ως στόχο την απόκτηση χρημάτων γι' αυτό και οι χρηματικές αμοιβές έχουν ένα κεντρικό ρόλο στην εργασιακή

υποκίνηση και είναι οι πιο επιθυμητές ανταμοιβές. Αυτή η στρατηγική είναι πιο πρακτική για τους εργοδότες κάνοντας την εσωτερική υποκίνηση λιγότερο διαδεδομένη στον κόσμο των επιχειρήσεων. Επιπλέον, ο διαχωρισμός των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά δυσχεραίνει την στρατηγική των οργανώσεων γιατί σύμφωνα με την θέση της θεωρίας ότι τα εξωτερικά κίνητρα υποβαθμίζουν σε ορισμένες περιπτώσεις την εσωτερική υποκίνηση τότε η απόδοση κινήτρων θα πρέπει να επικεντρώνεται μόνο σε ένα από τα δύο είδη υποκίνησης (Gegne & Deci, 2005).

1.3. Εσωτερική και Εξωτερική Υποκίνηση

Μέσα από τις θεωρίες που περιγράφηκαν προηγουμένως, σε ορισμένα σημεία παρατηρούμε την αναφορά σε εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα. Αρχικά, η θεωρία του Herzberg αποτελεί την πρώτη απόπειρα αναφοράς, αν και όχι ξεκάθαρης, στα εσωτερικά και στα εξωτερικά κίνητρα. Ο διαχωρισμός σε κίνητρα υποκίνησης και σε κίνητρα υγιεινής, όπου η μία ομάδα μπορεί να προκαλέσει την ικανοποίηση από χαρακτηριστικά που αφορούν στην ίδια την διεξαγωγή της εργασίας ενώ η άλλη ομάδα αφορά σε εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι αφορούν στο εργασιακό πλαίσιο και μπορούν να προκαλέσουν την δυσαρέσκεια οδήγησε αργότερα τη θεωρητική σκέψη στο διαχωρισμό των κινήτρων εργασίας. Η ποικιλία των ικανοτήτων, η ταυτότητα και η σημαντικότητα της εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση αποτελούν εργασιακούς παράγοντες των Hackman και Oldman (1980) οι οποίοι αυξάνουν την εργασιακή υποκίνηση. Τέλος, η προσέγγιση των Deci και Ryan (1990) χρησιμοποιεί με ξεκάθαρους όρους την εσωτερική και την εξωτερική υποκίνηση και την μεταξύ τους σχέση.

Πιο κάτω, δίνονται οι ορισμοί των δύο μορφών υποκίνησης και περιγράφεται η πρακτική εφαρμογή τους στους χώρους εργασίας.

1.3.1. Εξωτερική Υποκίνηση

Η ώθηση προς τα εξωτερικά κίνητρα εμφανίζεται μετά την πρώτη παιδική ηλικία όπου η εσωτερική υποκίνηση υποβαθμίζεται λόγω των κοινωνικών απαιτήσεων, των ρόλων που καλείται να παίξει το άτομο και των ευθυνών που του αναθέτουν παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εσωτερική υποκίνηση (Ryan & Deci, 2000). Τα άτομα αποδέχονται να ακολουθήσουν τα πρότυπα συμπεριφοράς για να διαφυλάξουν τις σχέσεις τους με σημαντικά πρόσωπα όπως η οικογένεια, οι φίλοι και η κοινωνία με αποτέλεσμα να μειώνεται η εσωτερική υποκίνηση όσο το επίπεδο εκπαίδευσης αυξάνεται.

Εξωτερικά υποκινούμενες συμπεριφορές ονομάζονται αυτές που προκύπτουν με απώτερο σκοπό την κατάκτηση εξωτερικών ανταμοιβών όπως η χρηματική αμοιβή ή άλλες υλικές κατακτήσεις, όπως το κύρος ή οι θετικές αξιολογήσεις από τους άλλους. Συγκεκριμένα, στο οργανωσιακό επίπεδο οι περισσότερες συμπεριφορές σχετίζονται με εξωτερικά κίνητρα τα οποία αφορούν χρηματικές ανταμοιβές, υλικές κατακτήσεις, κύρος ή θετική ανατροφοδότηση από τους άλλους (Ambrose & Kulik, 1999) ενώ μέσα από αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες έχουν παρατηρηθεί θετικές αυξήσεις σε συμπεριφορές των εργαζομένων όπως η παρουσία, η τυπικότητα, η αύξηση των πωλήσεων, η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, η παραγωγικότητα, η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών κτλ.

Ο Edward Deci (1975), στα πλαίσια της θεωρίας της Αυτοπραγμάτωσης και μέσα από πειράματα που πραγματοποίησε υποστήριξε ότι οι χρηματικές αμοιβές μπορούν να υποβαθμίσουν την εσωτερική υποκίνηση. Συγκεκριμένα, ανέφερε ότι οι εξωτερικές αμοιβές ειδικά αν είναι μεγάλες και δίνονται σε εργασίες οι οποίες ήταν εσωτερικά υποκινούμενες τότε οι αμοιβές προσλαμβάνονται ως εργαλεία ελέγχου. Εφόσον κάτι τέτοιο συμβεί τότε τα εσωτερικά κίνητρα και η ικανοποίηση μειώνονται. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να αισθάνονται ότι επιλέγουν ελεύθερα τις πράξεις τους και η λήψη χρηματικής αμοιβής για συμπεριφορές οι οποίες υποκινούνται από εσωτερικά κίνητρα (άρα πιθανόν να πραγματοποιούνταν χωρίς την χρηματική αμοιβή) έχει σαν αποτέλεσμα να μεταφέρει την

απόδοση της πράξης από τον εαυτό σε εξωτερικούς παράγοντες γι' αυτό η εσωτερική υποκίνηση αυτόματα μειώνεται. Η άποψη του Deci δεν επιβεβαιώνεται καθολικά, για παράδειγμα τα αποτελέσματα των Eisenberger και Cameron (1996) δείχνουν ότι τα εξωτερικά κίνητρα δεν μειώνουν την εσωτερική υποκίνηση.

13.1(α). Η χρηματική αμοιβή

Η βιβλιογραφία σχετικά με τον επιλογή της εργασίας δείχνει ότι η αμοιβή είναι το πιο σημαντικό κίνητρο με το οποίο επιλέγεται και αναζητείται μία εργασία (Barber & Bretz, 2000). Σε ποιο βαθμό όμως η αμοιβή επηρεάζει την προσπάθεια και την επιμονή των εργαζομένων; Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα θεωρείτο ότι τα χρήματα ήταν το πρώτο κίνητρο για την εμπλοκή στην αποτελεσματική συμπεριφορά. Επιπλέον, φαίνεται ότι για ορισμένα άτομα η μεγαλύτερη ικανοποίηση που φέρουν οι χρηματικές απολαβές είναι η απόλαυση του συναισθήματος της αναγνώρισης και του σεβασμού που λαμβάνεται από τους άλλους, συμπέρασμα το οποίο εξάγουμε και κατά την ερμηνεία των πειραμάτων του Hawthorne Effect (Mayo, 1933). Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο Herzberg περιγράφει ότι η χρηματική αμοιβή όταν δεν είναι ικανοποιητική μπορεί να επιφέρει την επαγγελματική δυσαρέσκεια, αλλά δεν σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, η θεωρία της Ισότητας εξηγεί πως τα χρηματικά κίνητρα, ως παράγοντες εκρών, μπορούν να επηρεάσουν και αρνητικά την επαγγελματική ικανοποίηση και την επαγγελματική επίδοση.

Ο Edward Lawler, αναγνωρισμένος καθηγητής για την προσφορά του στην διοίκηση των οργανισμών, ασχολήθηκε εκτεταμένα με την επιρροή της χρηματικής αμοιβής στους εργαζόμενους. Επηρεασμένος από την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών αλλά και από τη θεωρία της προσδοκίας, προτείνει ότι τα χρήματα είναι σημαντικά σαν ανταμοιβή όταν θεωρούνται από τα άτομα ως ένα εργαλείο το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες για ανεξαρτησία και ασφάλεια και όχι τόσο για την ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών ή για την αίσθηση της αυτοπραγμάτωσης. Μέσα από τα στοιχεία των ερευνών του φαίνεται ότι η χρηματική αμοιβή αποτελεί ισχυρό κίνητρο όταν στην αντίληψη των ατόμων συνδέεται στενά με την επίδοση.

Η πιο βασική μορφή της χρηματικής αμοιβής είναι η μηνιαία πίστωση των εργαζόμενων από τον εργοδότη. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί σχετικά με την διαμόρφωση του μισθολογικού εύρους καθορίζει την μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων και τις ετήσιες αυξήσεις λαμβάνοντας φυσικά υπόψη τις αμοιβές που προσφέρουν ανάλογες θέσεις εργασίας σε άλλες επιχειρήσεις αλλά και άλλους εξωγενείς παράγοντες όπως για παράδειγμα ο πληθωρισμός.

1.3.1(β). Συστήματα Αμοιβής βάσει επίδοσης (pay for performance)

Τα συστήματα αμοιβής βάσει επίδοσης έχουν σαν αρχή ότι η παροχή χρηματικών αμοιβών μέσω προσεκτικά σχεδιασμένων συστημάτων αποζημίωσης αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων. Τα προσεγμένα συστήματα για να μπορούν να είναι αποτελεσματικά υπολογίζουν τους παράγοντες της διαδικαστικής και διανεμητικής δικαιοσύνης ώστε να εφαρμόζονται αξιοκρατικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα καλοσχεδιασμένα συστήματα ανταμοιβής βάσει της απόδοσης πράγματι οδηγούν σε αυξημένη επίδοση. Πρώτον, επειδή αποτελούν κίνητρο και δεύτερον, επειδή οι εταιρείες που εφαρμόζουν αυτού του είδους τα συστήματα είναι γνωστές στην επιχειρηματική αρένα για τις πρακτικές που εφαρμόζουν επηρεάζοντας ανάλογα την προσέλκυση και την διατήρηση εργαζομένων, έτσι ο κάθε υποψήφιος ο οποίος επιλέγει να εργάζεται για την συγκεκριμένη εταιρεία σημαίνει πως είναι διαθέσιμος να εργάζεται με αυτούς τους όρους.

Πιο κάτω περιγράφονται συστήματα χρηματικών αμοιβών σε ατομικό επίπεδο (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003; Kanfer, Chen & Pritchard, 2008).

- 1) Η Αμοιβή με το Κομμάτι απευθύνεται σε εργασίες που έχουν κυρίως χειρονακτικό χαρακτήρα και αποτελούν ατομικό κίνητρο εργασίας. Μέσα από μελέτες κίνησης και χρόνου (time and motion surveys) η επιχείρηση καθορίζει το μέσο όρο τεμαχίων που ένας υπάλληλος μπορεί να παράγει και στη συνέχεια κοστολογεί το χρηματικό

- ποσοστό που αναλογεί σε κάθε κομμάτι που παράγεται. Το άθροισμα της παραγωγής του κάθε εργαζόμενου ανά εργάσιμη ημέρα αποτελεί την αμοιβή του.
- 2) Στο Πρόγραμμα Προτύπων Ωρών η κοστολόγηση της εργασίας υπολογίζεται σε μονάδες χρόνου. Συνήθως καθορίζεται ένα ποσό το οποίο χρεώνει τον πελάτη ανά ώρα εργασίας.
 - 3) Το Σύστημα Προμηθειών αποτελεί μία πολύ συνηθισμένη πρακτική όπου η προμήθεια μπορεί να αποτελεί την μόνη αμοιβή του εργαζόμενου ή μπορεί να κερδίζεται παράλληλα με ένα βασικό μισθό. Η προμήθεια βασίζεται στο μέγεθος των πωλήσεων από τις οποίες οι πωλητές κερδίζουν ένα ποσοστό από τις εισπράξεις. Το μειονέκτημα αυτού του συστήματος είναι η ανταγωνιστικότητα που αναπτύσσεται μεταξύ συναδέλφων πωλητών καθιστώντας την ομαδικότητα απίθανη. Επιπλέον, πρόκειται για ένα αρκετά ριψοκίνδυνο σύστημα αμοιβής από μέρους του εργαζόμενου αφού απρόβλεπτοι και συχνά ανεξέλεγκτοι παράγοντες μπορεί να επέμβουν επηρεάζοντας αρνητικά τις πωλήσεις. Παρόλα αυτά για τις επιχειρήσεις αποτελεί έναν ιδανικό τρόπο πληρωμής αφού προσφέρει μία πολύ καθαρή σύνδεση της απόδοσης και της πληρωμής του εργαζόμενου.
 - 4) Μία άλλη δημοφιλής τεχνική πληρωμής είναι η καταβολή εφάπαξ μπόνους (lump sum bonus) υπό την προϋπόθεση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. Βάσει αυτού του σχεδίου, το χρηματικό ποσό του μπόνους θα πρέπει να είναι ουσιαστικό ώστε να αντισταθμίσει την προσπάθεια του εργαζόμενου ο οποίος ουσιαστικά ρισκάρει μεγάλο μέρος της αμοιβής του αφού οι στόχοι μπορεί και να μην επιτευχθούν και, ως εκ τούτου, η αμοιβή δεν θα κερδηθεί. Παρόλα αυτά τα σχέδια μεταβλητών αμοιβών υποστηρίζονται ευρέως αφού τα δεδομένα δείχνουν πως ενισχύουν την απόδοση αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση.
 - 5) Ένας μεγάλος τύπος ατομικής αμοιβής βάσει επίδοσης, είναι η Μεταβαλλόμενη Αμοιβή (Variable pay), όπου ο μισθός δέχεται αυξήσεις αλλά όχι επί του βασικού μισθού, η αύξηση πάνω από τον βασικό μισθό κερδίζεται για ορισμένο χρονικό διάστημα (συνήθως για ένα χρόνο) και με την λήξη αυτού του διαστήματος θα πρέπει να «κερδηθεί» και πάλι εκ νέου.

6) Τέλος, το επίδομα αξίας (merit pay) το οποίο αποτελεί ανταμοιβή που σχετίζεται με την αυξημένη παραγωγικότητα η οποία αφορά στα αποτελέσματά της εργασίας που σημειώθηκαν στο παρελθόν και καταβάλλεται με την αύξηση του βασικού μισθού. Τουλάχιστον στις ΗΠΑ η ανταμοιβή για την αυξημένη παραγωγικότητα αποτελεί το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο σύστημα αμοιβών.

Τα συστήματα αμοιβής βάσει επίδοσης δεν περιορίζονται μόνο σε ατομικό επίπεδο. Υπάρχουν αντίστοιχα συστήματα για ομάδες εργαζομένων ή συστήματα που αναφέρονται σε οργανωσιακό επίπεδο, όπως είναι η κατανομή των κερδών από την αύξηση της παραγωγικότητας μεταξύ της επιχείρησης και σε μέρος ή σε όλους τους εργαζόμενους (gainsharing). Η κατανομή του κέρδους μπορεί να γίνει σε μετρητά ή με την διανομή μετοχών. Τα συστήματα αυτά μπορούν να επεκταθούν ακόμα και σε εθνικό επίπεδο, κάτι που αφορά στις πολυεθνικές εταιρίες οι οποίες χρησιμοποιούν την τεχνική αυτή ώστε να διαδώσουν και να σταθεροποιήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα τους και να δημιουργήσουν την εταιρική ταυτότητα ώστε οι υπάλληλοι να αισθάνονται ότι σε όποιο σημείο του πλανήτη κι αν βρίσκονται έχουν τα ίδια δικαιώματα, ευκαιρίες και αναγνώριση με τους υπόλοιπους υπάλληλους της εταιρείας ανά το παγκόσμιο.

Οι βιβλιογραφικές αναφορές σχετικά με την επιρροή που έχουν στην επίδοση τα πιο πάνω σχέδια αμοιβής δεν συμβαδίζουν μεταξύ τους. Ο Heneman (1992) με βάση 25 προηγούμενες μελέτες κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα σχέδια ανταμοιβής για την αυξημένη παραγωγικότητα φαίνεται να έχουν συγκρατημένη επιρροή στην επίδοση. Αντίθετα οι Harris, Gilbreath, και Sunday (1998) υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα των αυξήσεων στο βασικό μισθό έχει υποτιμηθεί αφού τα δικά τους στοιχεία δείχνουν ότι η επιρροή των σχεδίων αυτών στην επίδοση μπορεί να είναι σημαντική. Οι έρευνες σχετικά με την αμοιβή βάσει επίδοσης υποδηλώνουν ότι τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου δεν σταματούν στην αύξηση της επίδοσης. Επιπρόσθετα, φαίνεται ότι αυτά συσχετίζονται θετικά με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό και αρνητικά με την πρόθεση για παραίτηση. Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι ακόμα πιο ενθαρρυντικά αν λάβει κανείς υπόψη ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό αλλά και ότι οι στάσεις τους

απέναντι στα σχέδια αμοιβής βάσει επίδοσης είναι θετικές. Επιπρόσθετα, δηλώνουν ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους και από την εργασία τους. Παρόλα αυτά, οι ίδιοι οι υποστηρικτές των τεχνικών αμοιβής βάσει απόδοσης υποστηρίζουν ότι οι σχεδιασμοί αυτοί δεν αποτελούν πανάκεια και ως εκ τούτου τα εσωτερικά κίνητρα είναι εξίσου σημαντικά.

1.3.2. Εσωτερικά Κίνητρα

Μέσα από πειραματικές μελέτες για την συμπεριφορά των ζώων παρατηρήθηκε ότι πολλοί οργανισμοί εμπλέκονται σε εξερευνητικές, παιχνιδιάρικες και υποκινούμενες από την περιέργεια συμπεριφορές οι οποίες εμφανίζονται χωρίς να υπάρχει ενθάρρυνση ή ανταμοιβή από το περιβάλλον. Οι συμπεριφορές αυτές αν και καταλήγουν να προσδίδουν προσαρμοστικά πλεονεκτήματα στα ζώα, αποδεικνύεται ότι δεν ενεργοποιούνται γι' αυτό το λόγο αλλά μάλλον για την θετική εμπειρία που προσφέρουν ασχέτως αν αυτή τελικά οδηγεί στον εμπλουτισμό των ικανοτήτων. Παρόμοια και ο άνθρωπος από την γέννηση του, παρουσιάζει συμπεριφορές γεμάτες ενέργεια, περιέργεια και παιχνίδι επιδεικνύοντας έτσι την ετοιμότητα του για εξερεύνηση και μάθηση χωρίς ωστόσο να προϋποθέτονται ανταμοιβές. Αυτά τα εσωτερικά ενδιαφέροντα μέσω της συμπεριφοράς, εξελίσσονται σε γνώση και ικανότητες αναδεικνύοντας την εσωτερική υποκίνηση σε ένα σημαντικό έως και καθοριστικό παράγοντα της φυσικής, γνωστικής και κοινωνικής εξέλιξης του ατόμου. Η τάση του ανθρώπου να προσελκύεται από νέες παραστάσεις, να αφομοιώνει και να μετατρέπει ενστικτωδώς τις νέες γνώσεις σε εξελιγμένες ικανότητες δεν περιορίζεται μόνο στην παιδική ηλικία αλλά εμφανίζεται σε όλες τις φάσεις της εξέλιξης του (Ryan & Deci, 2000). Τα εσωτερικά κίνητρα ενεργοποιούν συμπεριφορές οι οποίες από μόνες τους προσφέρουν ευχαρίστηση και ικανοποίηση κατά την εκτέλεση τους και στις οποίες τα άτομα εμπλέκονται αυτοβούλως και ανεξάρτητα από την ύπαρξη εξωτερικών ανταμοιβών, περιορισμών και οποιασδήποτε μορφής εξωτερικής ενίσχυσης και τιμωρίας (Deci & Ryan, 1985a).

Σχετικά με την εσωτερική εργασιακή υποκίνηση ο Herzberg ως προάγγελος του διαχωρισμού των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, οι Hackman και Oldman (1980) και

στη συνέχεια άλλες εμπειρικές έρευνες (Tiegs, Frietrick & Fried, 1992) αναγνώρισαν μεταβλητές «κλειδιά» της εσωτερικής υποκίνησης οι οποίες αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας (work content variables) όπως η ποικιλία των εργασιακών καθηκόντων, η ταυτότητα και η σαφήνεια της εργασίας αλλά και μεταβλητές όπως ο βαθμός της υπευθυνότητας που καλείται να αναλάβει ο εργαζόμενος, η πρόκληση, και οι προοπτικές για ανάπτυξη που του παρέχονται. Επίσης, στα αποτελέσματα των Hackman και Oldman (1980) οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτονομία εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων, αξιολόγησαν το έργο που διατελούσαν ως σημαντικό ενώ παρουσίασαν αυξημένες πιθανότητες πρόκλησης θετικών συναισθημάτων, τόνωση της εσωτερικής υποκίνησης και βελτίωση της επίδοσης.

Οι Thomas και Velthouse (1990) προσέγγισαν την εσωτερική εργασιακή υποκίνηση εισάγοντας την έννοια της *χειραφέτησης* (empowerment) η οποία συνίσταται από τέσσερις βασικούς και ανεξάρτητους μεταξύ τους παράγοντες:

- 1) Αυτονομία : η ελευθερία της λήψης αποφάσεων σχετικά με την διεκπεραίωση της εργασίας, και η ανάληψη της ευθύνης των αποτελεσμάτων της,
- 2) Επάρκεια (competence): η αυτοπεποίθηση του ατόμου στις ικανότητές του για να φέρει εις πέρας μία εργασία,
- 3) Νόημα (meaningfulness): η προσλαμβανόμενη αξία που έχει η εργασία για το άτομο σε σχέση με τις προσωπικές πίστεις, στάσεις και αξίες του, και
- 4) Επιρροή (*impact*): η πίστη ότι μπορεί να επηρεάζει και να προκαλεί τα επιθυμητά αποτελέσματα και να τα ελέγχει μέσα από την εργασιακή συμπεριφορά του (Spreitzer, 1992).

Τα δρώμενα στο περιβάλλον του ατόμου προσφέρουν πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις που πρόκειται να έχουν οι τρέχουσες εργασίες τους. Αυτά τα δεδομένα τυγχάνουν γνωστικής επεξεργασίας και αξιολόγησης οι οποίες βασίζονται στους πιο πάνω τέσσερις γνωστικούς παράγοντες. Και αυτό το μοντέλο ορίζει την εσωτερική εργασιακή υποκίνηση ως την εμπειρία του ενδιαφέροντος και της ικανοποίησης κατά την πραγματοποίηση της εργασίας χωρίς όμως να εμπλέκονται εξωτερικοί παράγοντες όπως οι εξωτερικές ανταμοιβές ή η τιμωρία.

Διακρίνουμε ότι το μοντέλο της χειραγώγησης ακολουθεί παρόμοια γραμμή με αυτήν που χάραξαν οι Deci και Ryan. Υπενθυμίζεται εδώ ότι στην Θεωρία του Αυτό-καθορισμού (Self-determination) η ικανοποίηση των εσωτερικών ψυχολογικών αναγκών του συναισθήματος της επάρκειας, του αυτοκαθορισμού και της αυτονομίας είναι κεντρικής σημασίας για την εσωτερική υποκίνηση. Ιδιαίτερα η έννοια της επάρκειας αποτελεί τον θεμελιώδη διαχωριστικό παράγοντα μεταξύ της εσωτερικής και της εξωτερικής υποκινούμενης συμπεριφοράς (Deci&Ryan, 1985). Η διαφορά των Thomas and Velthouse (1990) έγκειται στο ότι θεωρούν ότι η εσωτερική υποκίνηση στην εργασία δεν περικλείεται από τις ίδιες ακριβώς δυναμικές με την εσωτερική υποκίνηση γενικότερα, αυτήν δηλαδή που περιγράφουν οι Deci και Ryan. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο πρόσθεσαν τους δύο νέους παράγοντες του Νοήματος και της Επιρροής.

Επίσης, αρκετές φορές έχει διερευνηθεί η σχέση της εργασιακής εσωτερικής υποκίνησης με μία σειρά μεταβλητών. Τέτοιες έρευνες δείχνουν ότι η εσωτερική υποκίνηση χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους με μεγαλύτερο ενδιαφέρον (Ryan, Mims, & Koestner, 1983) και δημιουργικότητα (Amabile, 1993). Επίσης, η ύπαρξη ή η απουσία ανατροφοδότησης (feedback) αλλά και το είδος ανατροφοδότησης που παρέχεται φαίνεται να αποτελούν παράγοντες οι οποίοι διαμεσολαβούν στην αύξηση ή στην μείωση της εσωτερικής υποκίνησης. Η θετική ανατροφοδότηση, ακόμα και η προφορική της μορφή, ενισχύει την εσωτερική υποκίνηση. Συγκεκριμένα, με την συνθήκη των λεκτικών επιβραβεύσεων έχει υποστηριχθεί ότι το γεγονός ότι αυξάνουν την εσωτερική υποκίνηση οφείλεται στο ότι οι λεκτικές επιβραβεύσεις δεν είναι αναμενόμενες, ούτε προβλεπόμενες. Ωστόσο, όταν η ανατροφοδότηση αποκτά ελεγχόμενο χαρακτήρα, δηλαδή όταν επιχειρεί να χειραγωγήσει την συμπεριφορά του ατόμου τότε η αίσθηση της επάρκειας μειώνεται και την ίδια πορεία ακολουθεί και η εσωτερική υποκίνηση.

Τα εσωτερικά υποκινούμενα άτομα συγκεντρώνουν μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρήσουν περισσότερο την συγκέντρωσή τους στην εργασία τους και να εργάζονται για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα στην μελέτη μίας νέας ιδέας ή στην επίλυση ενός προβλήματος. Η εσωτερική υποκίνηση συνδέθηκε με την δημιουργικότητα και στο οργανωσιακό πλαίσιο. Σε μία έρευνα συνεντεύξεων, 120 επιστήμονες δήλωσαν πως η

εσωτερική υποκίνηση είναι για αυτούς ένας σημαντικός παράγοντας για να αποδώσουν δημιουργικά περισσότερο από κάθε άλλο χαρακτηριστικό (Amabile & Grysiewicz, 1991).

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και της εξωτερικής υποκίνησης υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι όσο εξελίσσονται επαγγελματικά τόσο λιγότερο ενδιαφέρονται για την χρηματική αμοιβή και την αναγνώριση. Τέλος, η εσωτερική υποκίνηση έχει συνδεθεί θετικά με την ικανοποίηση, την πνευματική υγεία, την καλύτερη επίδοση, με αυξημένη ικανοποίηση και με μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση (Oldman & Cummings, 1996).

1.4 Διαφορές στην εργασιακή υποκίνηση μεταξύ υπαλλήλων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

Ιδανικά, ο ρόλος του δημόσιου τομέα εστιάζεται στην προαγωγή του γενικού συμφέροντος, στην προστασία του, στην παροχή υπηρεσιών προς κάλυψη των αναγκών του, στη διαφύλαξη των προσωπικών και κοινωνικών του δικαιωμάτων και άλλα. Σήμερα, δεδομένης της ακμής του καπιταλιστικού συστήματος η οικονομική δραστηριότητα του δημόσιου τομέα συρρικνώθηκε μετά από πιέσεις που είχαν ως στόχο την αποχώρηση του από παραγωγικούς και επικερδείς τομείς. Άλλα προβληματικά σημεία του δημόσιου τομέα είναι για παράδειγμα η δυσκολία του να προσαρμόζεται στις ευρύτερες κοινωνικές, εργασιακές, παγκόσμιες, οικονομικές, επιχειρησιακές αλλαγές και σε οποιεσδήποτε άλλες αναδιαρθρώσεις οι οποίες τελικά επηρεάζουν την λειτουργία του και ειδικά την λειτουργία του ως ένας σύγχρονος οργανισμός. Οι δυσκαμψίες του δημόσιου τομέα δεν λείπουν από τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του αλλά ούτε και από τους ίδιους τους εργαζόμενους πράγμα που εννοεί ότι το χαρακτηριστικό αυτό έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα του. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο για τους ίδιους τους δημόσιους υπάλληλους να κατανοήσουν τους στόχους του οργανισμού αλλά και να νοηματοδοτήσουν, να εκτιμήσουν το δικό τους έργο και συνεισφορά σε αυτούς τους απροσδιόριστους στόχους. Πράγματι, η ανίχνευση της συνεισφοράς του κάθε υπαλλήλου δεν είναι μία απλή υπόθεση αφού οι κύκλοι των διαδικασιών είναι μεγάλοι και ο αριθμός των εμπλεκόμενων ατόμων αυξημένος ώστε το μερίδιο της επιτυχίας ή της αποτυχίας να διασκορπίζεται. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της εργασίας των υπαλλήλων ακολουθούνται από την αδρανή αντίδραση του οργανισμού. Τα ανύπαρκτα μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης και ουσιαστικά η μη ύπαρξη τιμωριών και επιβραβεύσεων, και ενώ οι εργαζόμενοι δεν επωμίζονται την ευθύνη ή και το κόστος των πράξεων και της εργασίας τους αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη των κινήτρων στην εργασία. Συνακόλουθα, το χάσμα ανάμεσα στον τρόπο λειτουργίας του δημόσιου και του

ιδιωτικού τομέα προβλέπει διαφορές στην υποκίνηση των δημόσιων και ιδιωτικών υπάλληλων.

Στην σχετική διεθνή βιβλιογραφία της σύγκρισης της υποκίνησης των ιδιωτικών και των δημόσιων υπαλλήλων επικρατεί η άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι όχι μόνο κινητοποιούνται λιγότερο από τις χρηματικές αμοιβές, σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπάλληλους, αλλά και ότι κινητοποιούνται περισσότερο από εσωτερικά κίνητρα (Crewson 1997) όπως είναι η αίσθηση της εξυπηρέτησης και της προσφοράς στην κοινωνία και στο δημόσιο συμφέρον ή ακόμη η ικανοποίηση η οποία αντλείται από την παροχή βοήθειας στους πολίτες (Perry, 1996). Επιπλέον, στα γενικότερα εργασιακά κίνητρα των δημόσιων υπαλλήλων αναφέρονται το περιεχόμενο της εργασίας, η προσωπική ανάπτυξη, η αναγνώριση, η αυτονομία, η ενδιαφέρουσα εργασία και η δυνατότητα να μαθαίνουν νέα πράγματα μέσα από την εργασία τους (Houston 2000; Jurkiewicz, Massey & Brown 1998). Οι κρατικοί υπάλληλοι δεν περιγράφονται πάντοτε με τις πιο πάνω συμπεριφορές. Υπάρχουν και δείγματα ερευνών που δεν αναφέρουν ιδιαίτερες διαφορές στον βαθμό εσωτερικής υποκίνησης μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών υπαλλήλων, αντιθέτως, θέλουν τους δημόσιους υπάλληλους να αξιολογούν τα εξωτερικά κίνητρα ως πιο σημαντικά σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπάλληλους (Maidani, 1991). Σύμφωνα με άλλες έρευνες, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα παρουσιάζονται να έχουν ως ισχυρό κίνητρο την εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα (Jurkiewicz, Massey, & Brown 1998;) δίνοντας περισσότερη έμφαση στην ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία στον δημόσιο τομέα αλλά και η ισορροπία μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής, οικογενειακής ζωής.

Όπως είναι γνωστό τα χρηματικά κίνητρα στον δημόσιο τομέα δίνονται μέσω των σταθερών ετήσιων προσαυξήσεων και την παροχή του 13^{ου} μισθού. Εφόσον δεν υπάρχει συμμετοχή των υπαλλήλων στα κέρδη συνήθως δεν υπάρχουν άλλες μορφές χρηματικής αμοιβής. Τα δεδομένα δεν είναι έτσι ακριβώς για όλες τις χώρες (π.χ. ο Καναδάς, η Δανία, οι ΗΠΑ, η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο κ.α.). Η εφαρμογή της πολιτικής της Αμοιβής Βάσει Επίδοσης (Performance Related Pay), η οποία δίνεται σε μορφή προσαυξήσεων στον βασικό μισθό ή σε μορφή μπόνους, στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ανέτρεψε τα δεδομένα στον δημόσιο τομέα αφού η αμοιβή και η ανέλιξη

των υπαλλήλων βασίζονται στην αξιολόγηση της προσπάθειας και της επίδοσης εισάγοντας τα ανάλογα συστήματα.

Ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο πρέπει να συγκρατήσουμε και που τελικά διαφοροποιεί την παρούσα έρευνα είναι ότι η πλειοψηφία των ερευνών που αναφέρθηκαν πιο πάνω πραγματοποιήθηκαν στις ΗΠΑ και σε πολλές περιπτώσεις σε μικρές πόλεις. Η εικόνα που λαμβάνουμε από τις έρευνες έρχεται σε αντίθεση με την εικόνα που επικρατεί στη χώρα μας. Ο δημόσιος υπάλληλος θεωρείται αντιπρόσωπος της γραφειοκρατίας, της ολιγωρίας, της ανευθυνότητας και της μειωμένης παραγωγικότητας. Θα είχε επομένως ενδιαφέρον να συγκρίνουμε τα κίνητρα των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων, ανάλογα με την εθνικότητα και τη κουλτούρα στην οποία ανήκουν.

2. Έδραση Ελέγχου

Στην ευρύτερη κοινωνική θεωρία η έννοια του ελέγχου δεν εμφανίζεται για πρώτη φορά μέσα από τη Θεωρία της Έδρασης Ελέγχου. Οι θεωρίες απόδοσης ασχοληθήκαν εκτενώς με την προσπάθεια των ανθρώπων να διατηρούν την αίσθηση του ελέγχου μέσα από την απόδοση αιτιών στις συμπεριφορές που παρατηρούν στο περιβάλλον τους. Ο Fritz Heider (1958) παρομοίασε τον άνθρωπο ως ένα απλοϊκό επιστήμονα που προσπαθεί να μεταβεί σε ερμηνείες συμπεριφορών και γεγονότων με απώτερο στόχο την προβλεψιμότητά τους. Μετά την εισαγωγή του Heider στα πρότυπα των διαδικασιών απόδοσης, ο Kelley (1955) περιέγραψε τον Κανόνα της Συνδιακύμανσης, ο οποίος εν ολίγοις παρουσιάζει τις αιτιολογικές αποδόσεις στις οποίες καταφεύγει το άτομο να βασίζονται σε τρεις κατηγορίες πληροφοριών: την ομοφωνία, την συνέπεια και την διακριτότητα της συμπεριφοράς. Στο Συνδυαστικό Μοντέλο του Kelley, οι αιτίες των συμπεριφορών ανιχνεύονται μέσα από γνωστικά, αιτιώδη σχήματα τα οποία επηρεάζονται από προηγούμενες εμπειρίες που υποδεικνύουν τους παράγοντες που αλληλεπιδρούν και ευθύνονται για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με την θεωρία των Jones και Davis (1965) οι άνθρωποι θεωρούν πως για να απαντηθούν τα αίτια της συμπεριφοράς θα πρέπει να κατανοήσουμε την προσωπικότητα του δράστη μόνο όμως υπό την προϋπόθεση ότι του έχει ήδη αποδοθεί η πρόθεση για την εκτέλεση της συμπεριφοράς του. Η Θεωρία των Επαγωγικών Αντιστοιχιών αναφέρεται στην αντιστοίχιση που γίνεται μεταξύ της συμπεριφοράς του δράστη και ενός σταθερού χαρακτηριστικού της προσωπικότητάς του προκειμένου να είναι δυνατή η απόδοση της συμπεριφοράς. Η εξαγωγή συμπερασμάτων που ακολουθεί της πιο πάνω διεργασίας επιτρέπει στο άτομο να πιστεύει ότι έχει αυξήσει την δυνατότητα της προβλεψιμότητας της συμπεριφοράς των άλλων αλλά και την πίστη ότι εξασφαλίζει τον έλεγχο του κόσμου στον οποίο ζει, κινείται και αλληλεπιδρά.

Μία άλλη τάση «διαπραγματεύσεως» των ανθρώπων με την έννοια του ελέγχου είναι η πίστη ότι ο κόσμος στον οποίο ζουν είναι δίκαιος (just world phenomenon). Πρόκειται δηλαδή

για θεωρητικά κατασκευάσματα γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά που επιδεικνύουν την προσπάθεια του ανθρώπου να ελέγχει ή να πιστεύει ότι ελέγχει ή να πιστεύει ότι βρίσκεται σε ένα υπό έλεγχο κόσμο. Η αόρατη αυτή μορφή δικαιοσύνης είναι αρκετή για να πείσει τα άτομα πως στη ζωή του κάθε ενός συμβαίνουν τα γεγονότα που του αναλογούν: οι καλοί άνθρωποι ανταμείβονται ενώ οι κακοί τιμωρούνται. Η υιοθέτηση της πίστης στο δίκαιο κόσμο βοηθά τους ανθρώπους να συμβιβάζονται με γεγονότα που εμπεριέχουν το στοιχείο του φόβου, της ανασφάλειας (π.χ. βιασμός, φτώχεια, ρατσισμός) και με ότι υπονοεί την απουσία ελέγχου. Το γνωστό παράδειγμα του βιασμού και η εναπόθεση των ευθυνών στο θύμα απεικονίζει την εκλογικευτική διαδικασία κατά την οποία το άτομο προσπαθεί να κρατήσει τα ινία του ελέγχου. Η πίστη στο δίκαιο κόσμο διακατέχει τα άτομα σε προσωπικό επίπεδο λόγω κάποιας προσωπικής εμπειρίας ή φοβίας, αλλά και σε κοινωνικό επίπεδο. Για παράδειγμα, σε χώρες όπως η Ινδία όπου η κοινωνία χαρακτηρίζεται από τα δύο άκρα της φτώχειας και του πλούτου παρουσιάζει ταυτόχρονα τη πίστη στο δίκαιο αλλά και στον άδικο κόσμο. Για τους φτωχούς, η πίστη στον άδικο κόσμο αντικατοπτρίζει τις αντιξοότητες των χαμηλών κοινωνικών στρωμάτων ενώ η πίστη στον δίκαιο κόσμο προστατεύει τα ανώτερα κοινωνικά στρώματα από την έκδηλη απειλή της φτώχειας (Furnham, 1991).

Η διαφοροποίηση της Θεωρίας της Έδρασης Ελέγχου έγκειται στο ότι αναφέρεται στην συμπεριφορά του ίδιου του ατόμου και συγκεκριμένα στη σχέση που υπάρχει μεταξύ συμπεριφοράς - αποτελέσματος και δεν εστιάζει στην απόδοση των αιτιολογικών παραγόντων γενικότερων γεγονότων ή συμπεριφορών. Επιπρόσθετα, η έδραση ελέγχου θεωρείται μεταβλητή της προσωπικότητας η οποία αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου σχετικά με το αν η συμπεριφορά του ή κάποιος άλλος παράγοντας είναι που οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Τα άτομα με εσωτερική έδραση ελέγχου έχουν την υψηλή προσδοκία ότι μέσω της συμπεριφοράς τους μπορούν να ελέγχουν την πιθανότητα να λάβουν ανταμοιβές. Τα άτομα με εξωτερική έδραση ελέγχου έχουν χαμηλή προσδοκία ότι υπάρχει ιδιαίτερος σύνδεσμος μεταξύ της συμπεριφοράς τους και της πιθανότητας να λάβουν κάποια ανταμοιβή.

Οι έρευνες σχετικά με την έδραση ελέγχου προέρχονται από το πεδίο της κοινωνικής ψυχολογίας και συγκεκριμένα από την Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης η οποία αναπτύχθηκε από τον J.B. Rotter (1954, 1966). Ο Rotter ανέπτυξε την εν λόγω θεωρία επηρεαζόμενος αφ'

ενός από την ψυχανάλυση η οποία θεωρούσε ότι τα κίνητρα της συμπεριφοράς βρίσκονται σε βαθιά ένστικτα του ατόμου τα οποία πολλές φορές παραμένουν ασυνείδητα και αφ' ετέρου από την Συντελεστική Θεωρία η οποία, σε αντίθεση με την ψυχανάλυση, θεωρεί ότι τα κίνητρα της συμπεριφοράς τοποθετούνται πάντα στο εξωτερικό περιβάλλον. Κατά τον Rotter η αναζήτηση των θετικών επιβραβεύσεων, η αποφυγή της τιμωρίας και γενικότερα οι ενισχύσεις αποτελούν κομβικό σημείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η υποκειμενική αξία του αναμενόμενου ενισχυτή παίζει σπουδαίο ρόλο στην επανάληψη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς στο μέλλον. Στη βάση της υποκειμενικής αξίας ο Rotter θεώρησε ότι η συμπεριφορά μπορεί να είναι προβλέψιμη μέσα από την παρατήρηση των αξιών, των προσδοκιών και των καταστάσεων που το άτομο τοποθετεί τον εαυτό του. Ακολουθώντας, η αντίληψη ότι μία ορισμένη συμπεριφορά του ατόμου και ο ενισχυτής που ακολουθεί έχουν σχέση αιτίου-αιτιατού ενισχύει την πεποίθηση ότι ο ενισχυτής είναι αποτέλεσμα ενεργειών του ατόμου και σημαίνει την εσωτερική έδραση ελέγχου. Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις όπου το άτομο δεν ερμηνεύει τα γεγονότα ως συνέπειες δικών του συμπεριφορών αλλά άλλων εξωτερικών παραγόντων όπως είναι η τύχη, οι σημαντικοί άλλοι ή η μοίρα και σε αυτές τις περιπτώσεις αναφερόμαστε στην εξωτερική έδραση ελέγχου.

Τέσσερις θεμελιώδεις έννοιες περιγράφονται στα πλαίσια αυτής της θεωρίας:

- 1) η *ενδεχόμενη συμπεριφορά* (behaviour potential) : δηλαδή, η πιθανότητα της εμπλοκής του ατόμου σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά ή κατάσταση
- 2) η *ενίσχυση* (reinforcement value) αναφέρεται στα αποτελέσματα της συμπεριφοράς, είναι η επιθυμητότητα του αποτελέσματος. Η επιθυμία να συμβεί κάτι ανεβάζει τον δείκτη επιθυμητότητας ενώ στην αντίθετη περίπτωση ο δείκτης είναι χαμηλός.
- 3) η *προσδοκία* (expectancy) είναι η υποκειμενική πίστη ότι μία συμπεριφορά θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα ή ενίσχυση. Βάσει της αιτιακής σχέσης που εγκαθιδρύεται πριν την ενεργοποίηση της συμπεριφοράς ανάμεσα στην συμπεριφορά και την ενίσχυση οι υψηλές προσδοκίες αντικατοπτρίζουν την πίστη ότι η συμπεριφορά θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα ενώ οι χαμηλές προσδοκίες σημαίνουν ότι είναι απίθανο η συμπεριφορά να οδηγήσει στην ενίσχυση. Επιπλέον, οι προσδοκίες βασίζονται στην προηγούμενη εμπειρία

δηλαδή όσο πιο συχνά μία συμπεριφορά οδήγησε στην ενίσχυση στο παρελθόν τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσδοκία.

4) η *ψυχολογική κατάσταση* (psychological situation) αναφέρεται στην υποκειμενική κατανόηση του περιβάλλοντος και της διαφορετικής ερμηνείας που αποδίδει στις καταστάσεις. Η αξία και η σημαντικότητα των πιο πάνω καθορίζουν την συμπεριφορά. (Rotter, 1954; Means, 2004).

Η κλίμακα του Julian Rotter Internal-External Locus of Control η οποία δημοσιεύθηκε το 1966 αποτελεί την συνηθέστερη κλίμακα μέτρησης της έδρασης ελέγχου. Επειδή όμως, η έννοια του ελέγχου έγινε αντικείμενο ενδιαφέροντος από πολλούς κλάδους όπως από τον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της ψυχολογίας είχε ως αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί περισσότερες από 30 κλίμακες έδρασης ελέγχου συνδυασμένες με διάφορα ερευνητικά αντικείμενα, όπως για παράδειγμα η Εργασιακή Έδραση Ελέγχου (Spector 1988), η Επαγγελματική Έδραση Ελέγχου (Fournier and Jeanrie, 1999), η Πολυδιάστατη Έδραση Ελέγχου της Levenson, η Έδραση Ελέγχου της Υγείας (Wallston, Wallston, & DeVellis, 1978) κτλ.

Η Έδραση Ελέγχου ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας και η προβλεπτική της αξία δεν θα μπορούσε να μην συνδεθεί με την συμπεριφορά και με φαινόμενα στον εργασιακό χώρο όπως είναι η επιτυχία στο χώρο εργασίας, η εργασιακή επίδοση, η καριέρα (Liik & Luad, 2002) οι καινοτόμες επιχειρησιακές στρατηγικές και η ανάληψη ριψοκίνδυνων επιχειρησιακών κινήσεων (Mueller & Thomas, 2001). Ως προς την διαφοροποίηση της προτίμησης του δείκτη δυσκολίας τα άτομα με εσωτερική έδραση ελέγχου εμφανίζονται να προτιμούν τις εργασίες με υψηλότερο βαθμό πολυπλοκότητας οι οποίες παράλληλα απαιτούν την κατοχή των ανάλογων ικανοτήτων, σε αντίθεση με τους εξωτερικούς οι οποίοι προτιμούν εργασίες ρουτίνας και με υψηλή δόμηση (Spector, 1982). Ο Spector και οι συνεργάτες του (2002) παρουσίασαν δεδομένα σύμφωνα με τα οποία η εσωτερική εργασιακή έδραση ελέγχου συσχετίζεται θετικά με την αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση και ευημερία (well-being) στον χώρο εργασίας. Επίσης, οι «εσωτερικοί» προσπαθούν να διατηρούν περισσότερο έλεγχο στην εργασία τους σε τομείς όπως η ροή της εργασίας, η ολοκλήρωση των εργασιών, η διεξαγωγή διαδικασιών, οι σχέσεις με τους ανωτέρους και τους κατώτερους τους, οι συνθήκες εργασίας, η στοχοθέτηση,

ο σχεδιασμός της εργασίας τους αλλά και να αναπτύξουν συναισθηματική δέσμευση με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται (Luthans et al., 1987). Ο Coleman και οι συνεργάτες του (1999) επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν την κλίμακα της εργασιακής έδρας ελέγχου συσχετίζοντάς την με δύο διαφορετικούς τύπους εργασιακής δέσμευσης: την συναισθηματική δέσμευση, δηλαδή το άτομο δεσμεύεται επειδή αυτό αποτελεί προσωπική του επιθυμία και την δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance commitment) όπου το άτομο δεσμεύεται επειδή πρέπει να παραμείνει στην εργασία του. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τους εσωτερικούς να δεσμεύονται περισσότερο συναισθηματικά και τους εξωτερικούς να δεσμεύονται επειδή υποχρεώνονται από τις περιστάσεις. Από την άλλη, έχει παρατηρηθεί ότι οι «εξωτερικοί», ως περισσότερο υποχωρητικοί χαρακτήρες, συμμορφώνονται πιο εύκολα στις οδηγίες των ανωτέρων τους, έτσι είναι πιο εύκολο για τους επόπτες τους να τους διαχειριστούν στο χώρο εργασίας σε σχέση με τους εσωτερικούς (Theron, 1992). Τέλος, τα άτομα με εσωτερική εργασιακή έδραση ελέγχου τείνουν να αναφέρουν μεγαλύτερη ευημερία, λιγότερη επίδραση από τους στρεσογόνους παράγοντες και καλύτερη διαχείρισή τους (Lu et al., 2000).

3. Στόχοι της παρούσας έρευνας

- 1) Πρώτος στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η προσέγγιση της Έδρασης Ελέγχου μέσω του πειραματικού χειρισμού και ιδιαίτερα των διαστάσεων του μακρο-επιπέδου και του μικρο-επιπέδου έδρασης ελέγχου.
- 2) Δεύτερος στόχος ήταν ο έλεγχος της επίδραση ή μη επίδρασης του πειραματικού χειρισμού για τους συμμετέχοντες του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στην κλίμακα της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου.
- 3) Ένας άλλος σημαντικός στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η δημιουργία ενός ερωτηματολογίου εργασιακών κινήτρων βασισμένο στις θεωρητικές έννοιες των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων έτσι όπως περιγράφονται στην βιβλιογραφία.
- 4) Τέταρτος στόχος ήταν η παρατήρηση της επίδρασης ή μη επίδρασης του πειραματικού χειρισμού στους παράγοντες της κλίμακας των Εργασιακών Κινήτρων.
- 5) Τέταρτος στόχος ήταν η διερεύνηση της επίδρασης ή μη επίδρασης του φορέα απασχόλησης στην έδραση ελέγχου και στα εργασιακά κίνητρα σύμφωνα με τα κυπριακά δεδομένα.

4. Μεθοδολογία

4.1. Συμμετέχοντες

Η έρευνα απευθυνόταν σε εργαζόμενους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα στην Κύπρο οι οποίοι επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο. Συνολικά, 212 άτομα συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Ανάμεσα τους, το 23,6% ήταν άνδρες και το 76,4% γυναίκες. Η πλειοψηφία του δείγματος ανήκε στην ηλικιακή κατηγορία των 25-35 ετών (68,4%), και δεν είχε παιδιά (70,3%). Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό τους επίπεδο, σχεδόν ο ένας στους δύο συμμετέχοντες ήταν απόφοιτος κάποιου Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (45,8%), ενώ αρκετοί ήταν απόφοιτοι κάποιου Τεχνικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (29,7%). Σχετικά με τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το 50% του δείγματος απασχολούνταν σε κάποια θέση στο δημόσιο τομέα και το 50% σε κάποια θέση στον ιδιωτικό τομέα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων κατείχε θέση υπαλλήλου (69,8%) και το εισόδημά τους κυμαινόταν από 1200 – 2000 ευρώ (40,6%). Η κατανομή του δείγματος στις κοινωνικο-δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές παρουσιάζεται αναλυτικά στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Κοινωνικο-δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του παρόντος δείγματος.

Μεταβλητή	Αριθμός Δείγματος (%)
Φύλο	
Άνδρας	50 (23,6%)
Γυναίκα	162 (76,4%)
Ηλικία	
<25	24 (11,3%)
25-35	145 (68,4%)
36-46	33 (15,6%)
47-55	7 (3,3%)
>56	3 (1,4%)
Ύπαρξη Παιδιών	
Ναι	63 (29,7%)
Όχι	149 (70,3%)
Εκπαιδευτικό Επίπεδο	
Απόφοιτος Λυκείου	3 (1,4%)
Απόφοιτος ΤΕΙ	63 (29,7%)

Απόφοιτος ΑΕΙ	97 (45,8%)
Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	6 (2,8%)
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	22 (10,4%)
Άλλο πτυχίο	21 (9,9%)
Τομέας Απασχόλησης	
Δημόσιος τομέας	106 (50%)
Ιδιωτικός τομέας	106 (50%)
Μισθός	
<1200 €	69 (32,5%)
1200 – 2000 €	86 (40,6%)
2000 – 3000 €	39 (18,4%)
3000 – 4000 €	6 (2,8%)
4000 – 5000 €	9 (4,2)
>5000 €	3 (1,4%)
Εργασιακή Θέση	
Γραμματέας	27 (12,7%)
Υπάλληλος	148 (69,8%)
Προϊστάμενος	9 (4,2%)
Διευθυντής	12 (5,7%)
Αυτοτελώς εργαζόμενος	16 (7,5%)

Σχετικά με την κατανομή των συμμετεχόντων στις πειραματικές συνθήκες ο επιδιωκόμενος αριθμός συμμετεχόντων για κάθε συνθήκη ήταν τουλάχιστον 30 υποκείμενα. Η κατανομή του δείγματος φαίνεται στον Πίνακα 2. Στο κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου το δείγμα ήταν 18,5% και για τη συνθήκη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Για το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο ήταν 16% για τη συνθήκη του δημόσιου τομέα και 15% για αυτήν του ιδιωτικού τομέα. Τέλος, για το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο το δείγμα που συγκεντρώθηκε ήταν 15,5% δημόσιοι υπάλληλοι και 16,5% ιδιωτικοί υπάλληλοι.

Πίνακας 2. Κατανομή του δείγματος στις πειραματικές συνθήκες.

	Κείμενο Εσωτερικής Έδρασης Ελέγχου	Κείμενο Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Μικρο-επίπεδο	Κείμενο Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Μάκρο-επίπεδο
Δημόσιος τομέας	39 (18,5%)	34 (16%)	33 (15,5%)
Ιδιωτικός τομέας	39 (18,5%)	32 (15%)	35 (16,5%)

4.2. Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων

4.2.1 Εργασιακή Έδραση Ελέγχου (Work Locus of Control)

Η κλασική κλίμακα της Εσωτερικής – Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου του Rotter (Rotter, 1966) έχει εφαρμοστεί ευρέως σε ποικίλα ερευνητικών κλάδων όπως είναι αυτός της εκπαίδευσης, της υγείας, σε κλάδους της ψυχολογίας, στις οργανώσεις κτλ. Ακριβώς επειδή οι διάφορες ειδικότητες παρουσίαζαν η κάθε μία την δική της ιδιομορφία έγινε επιτακτική η ανάγκη να αναπτυχθούν εξειδικευμένες κλίμακες μέτρησης για κάθε τομέα. Η κλίμακα της Εργασιακής Έδρας Ελέγχου αναπτύχθηκε από τον Spector (1988) ακριβώς με αυτή την λογική και με στόχο την ενδυνάμωση των συσχετίσεων μεταξύ της έδρασης ελέγχου και μεταβλητών του χώρου εργασίας.

Η κλίμακα αποτελείται από 16 ερωτήσεις ίσα χωρισμένες για την μέτρηση της εσωτερικότητας και της εξωτερικότητας, του βαθμού δηλαδή που ένα άτομο πιστεύει ότι τα γεγονότα στην ζωή του είναι αποτέλεσμα της δικής του συμπεριφοράς ή αποτέλεσμα μίας εξωτερικής επίδρασης. Επίσης, οι δύο κατηγορίες μετρούνται μέσω μίας διάστασης όπου τα χαμηλά σκορ υποδηλώνουν εσωτερικότητα και τα υψηλά σκορ υποδηλώνουν εξωτερικότητα. Κατά τον Rotter, οι ερωτήσεις είναι διαμορφωμένες έτσι ώστε να μην υπάρχει ένδειξη κοινωνικής επιθυμητότητας και να έχουν υψηλή βαθμολογία στην συσχέτιση τους με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του εργαλείου (item-total correlation). Επίσης, αναφέρεται συσχέτιση της κλίμακας της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου με την κλασική κλίμακα της Έδρασης Ελέγχου του Rotter αλλά και πιο ισχυρή συσχέτιση της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου με μεταβλητές που αφορούν στον εργασιακό χώρο.

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται οι ερωτήσεις (με βάση την αρίθμηση τους στο Παράρτημα αυτής της εργασίας) που μετρούν την εσωτερική και την εξωτερική έδραση ελέγχου αντίστοιχα.

Πίνακας 3 : Η αρίθμηση των ερωτήσεων που αναφέρονται στην εσωτερική και στην εξωτερική έδρα ελέγχου σύμφωνα με την κλίμακα της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου.

Εσωτερικότητα	1,2,3,4,7,11,14,15
---------------	--------------------

Εξωτερικότητα	5,6,8,9,10,12,13,16
---------------	---------------------

4.2.2 Πολυδιάστατη Έδραση Ελέγχου (Locus of control – Internality, Powerful Others and Chance Scale (I-P-C scale)

Η Κλίμακα της Levenson διαχωρίζει την εξωτερική έδραση ελέγχου σε δύο κατηγορίες, αυτή των ισχυρών ή παντοδύναμων και της τύχης. Ωστόσο, οι υποκατηγορίες λειτουργούν ανεξάρτητα και όχι ανάλογα η μία από την άλλη, για παράδειγμα δεν σημαίνει ότι αυτοί που πιστεύουν στον έλεγχο των ισχυρών άλλων θα έχουν και υψηλό σκορ στην κλίμακα του ελέγχου της τύχης.

Η υποκλίμακα της εσωτερικότητας μετρά το βαθμό στον οποίο τα άτομα πιστεύουν ότι ελέγχουν την ζωή τους. Η υποκλίμακα των ισχυρών άλλων μετρά κατά πόσο οι ισχυροί άλλοι επηρεάζουν την ζωή τους και η υποκλίμακα της τύχης μετρά κατά πόσο πιστεύουν στον έλεγχο που ασκεί η τύχη στη ζωή τους. Στην κάθε υποκλίμακα αντιστοιχούν 8 ερωτήσεις. Για την μέτρηση των κλιμάκων χρησιμοποιήθηκε εξαβάθμια κλίμακα Lickert. Κάθε πρόταση απευθύνεται στο πρώτο πρόσωπο μία σημαντική διαφορά σε σχέση με τις μετρήσεις του Rotter και του Spector, οι οποίες απευθύνονται γενικά στον άνθρωπο, δηλαδή στο τρίτο πρόσωπο.

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ερωτήσεις (με βάση την αρίθμηση τους στο Παράρτημα αυτής της εργασίας) που μετρούν την εσωτερική έδραση ελέγχου, τον έλεγχο από τους ισχυρούς άλλους και από παράγοντα της τύχης.

Πίνακας 4: Η αρίθμηση των ερωτήσεων που αναφέρονται στην εσωτερικότητα, στους ισχυρούς άλλους και στην τύχη σύμφωνα με την κλίμακα της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου

Εσωτερικότητα	3,5,6,7,10,15,19,21
Ισχυροί Άλλοι	1,2,4,9,13,14,18,24
Τύχη	8,11,12,16,17,20,22,23

4.2.3. Ερωτηματολόγιο Εργασιακών Κινήτρων

Για να μετρηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή των Εργασιακών Κινήτρων κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο αποκλειστικά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας. Κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τα υποκείμενα καλούνταν να αξιολογήσουν, σε μία επταβάθμια κλίμακα τύπου Λίκερτ, τον βαθμό στον οποίο η κάθε πρόταση θα τους ωθούσε να εργαστούν περισσότερο και πιο αποδοτικά. Το Ερωτηματολόγιο των Εργασιακών Κινήτρων αποτελείται από 31 ερωτήσεις οι οποίες κατηγοριοποιήθηκαν σε δύο κεντρικούς άξονες, τον άξονα των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων. Στη συνέχεια οι ερωτήσεις του κάθε άξονα κατηγοριοποιούνται σε πέντε παράγοντες οι οποίοι περιγράφονται αμέσως μετά.

A. Εσωτερικά Κίνητρα

- Πρόκληση και Ενδιαφέρον

Ο πρώτος παράγοντας του άξονα των εσωτερικών κινήτρων είναι αυτός της Πρόκλησης και του Ενδιαφέροντος που ιδανικά θα χαρακτήριζε το αντικείμενο της εργασίας. Η θεωρία της Στοχοθέτησης προέβλεψε ότι η βέλτιστη επίδοση επέρχεται όταν οι στόχοι είναι υψηλής δυσκολίας και προκλητικοί (Locke, 1968). Θα μπορούσαμε ίσως να υποθέσουμε πως η επιδίωξη της αίσθησης της αποτελεσματικότητας έπεται από την

εκπλήρωση προκλητικών για το άτομο στόχων αποτελεί κίνητρο για την ολοκλήρωσή τους. Μία τεχνική η οποία χρησιμοποιείται από μέρους των εταιρειών για να αποφύγουν την μονοτονία των εργασιακών καθηκόντων και να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους, ιδιαίτερα σε εργασίες οι οποίες δεν απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και εξειδίκευση, είναι η *διεύρυνση (job enlargement)* ή και η *εναλλαγή των εργασιακών καθηκόντων (job rotation)* με οριζόντια κατεύθυνση (δηλαδή η εναλλαγή των εργασιακών καθηκόντων δεν συνεπάγεται την διεύρυνση της αυτονομίας και την διαφοροποίηση του βαθμού της υπευθυνότητας των υπαλλήλων).

- Υπευθυνότητα και Αυτονομία

Η υπευθυνότητα και η αυτονομία αναγνωρίστηκαν ιδιαίτερα από τη θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman&Oldman, 1976) και χρησιμοποιήθηκαν για την αύξηση της κινητοποίησης και ικανοποίησης των εργαζόμενων. Για παράδειγμα, η τεχνική του *εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment)* αναφέρεται στην εναλλαγή των εργασιακών καθηκόντων με την αύξηση όμως του δείκτη αυτονομίας και υπευθυνότητας. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται το ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας ενώ παράλληλα αυτό συντελείται με την δυναμική της αυτονομίας και της υπευθυνότητας.

Η αυτονομία αναφέρεται στον βαθμό ελέγχου που ασκεί ο εργαζόμενος στην διοίκηση και κυρίως στη διεξαγωγή των εργασιών του ενώ η υπευθυνότητα ορίζει την ανάληψη ευθυνών που λαμβάνει ο εργαζόμενος κατά την συμμετοχή του σε διαδικασίες όπως είναι η λήψη αποφάσεων. Παρά το ότι αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες κινητοποίησης η πρόσληψη της αυτονομίας επηρεάζεται και από εξωτερικούς παράγοντες. Ορισμένοι από αυτούς μπορεί να είναι η σαφήνεια των επιδιωκόμενων στόχων που προβάλλουν οι ηγέτες των οργανισμών και ο έλεγχος που ασκείται στο ανθρώπινο δυναμικό από τον εργοδότη (Latham, 2007). Επιβεβαιώνοντας την αρχική υποστήριξη του Herzberg ότι η εργασία μπορεί να επηρεάσει την πνευματική και σωματική υγεία η έρευνα των Karasek και Theorell (1990) έδειξε ότι η έλλειψη αυτονομίας μπορεί να επιφέρει επιπτώσεις στην σωματική υγεία. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι οι δυσμενείς αυτές επιδράσεις της μειωμένης

αυτονομίας προσβάλλουν περισσότερο τους εργαζόμενους των δυτικών χωρών, όπου η διαχείριση του ελέγχου είναι περισσότερο εσωτερική σε αντίθεση με τις ανατολικές χώρες στις οποίες ο έλεγχος έτσι κι αλλιώς συνηθίζεται να εδράζεται περισσότερο σε εξωτερικούς παράγοντες.

- Ολοκλήρωση

Ο επόμενος παράγοντας μέτρησης εσωτερικών κινήτρων είναι η Ολοκλήρωση η οποία έχει ως βάση την ανάγκη της Αυτοπραγμάτωσης (Maslow, 1968). Ο παράγοντας της ολοκλήρωσης εννοεί την ικανοποίηση των προσδοκιών που είχε το άτομο σε συνάρτηση με την εργασία του, την εκπλήρωση των προσωπικών αναγκών, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων ώστε το άτομο να έχει προσεγγίσει τον μέγιστο βαθμό της ανάπτυξής του.

- Ανατροφοδότηση

Η ανατροφοδότηση, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Εργασίας, περιγράφει την αναφορά πληροφοριών προς τον εργαζόμενο σχετικά με την πορεία του έργου και τα αποτελέσματα της εργασίας του, για παράδειγμα μπορεί να δίνονται πληροφορίες για το πότε αυτά παρουσιάζουν βελτίωση, στασιμότητα ή για την ποιότητα του αποτελέσματος. Επιπλέον, η χρήση της ανατροφοδότησης μπορεί να χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να επιδειχθεί ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, για την υποστήριξη των επιθυμητών συμπεριφορών ή πολύ συχνά για την καθοδήγηση ή διαμόρφωση των απαιτούμενων εργασιών. Μέσα από πολλές έρευνες έχει φανεί ότι όταν υπάρχει ανατροφοδότηση η υποκίνηση για την πραγματοποίηση των στόχων είναι σαφώς αυξημένη ενώ η ανατροφοδότηση και η στοχοθέτηση αποδίδουν καλύτερα όταν λειτουργούν παράλληλα (Locke & Latham, 2002.2005). Είναι φυσικό να αναμένει κανείς πως η ανατροφοδότηση κινητοποιεί το άτομο αφού μέσω αυτής μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος και η καλύτερη επίδοση ή ακόμα να υποστηριχθεί η εικόνα του εαυτού (Ashford & Black 1996).

- Εργασιακές Σχέσεις

Οι υγιείς εργασιακές σχέσεις λειτουργούν πολλές φορές ως καταλυτικός παράγοντας εξουδετέρωσης του άγχους. Η ανάπτυξη υποστηρικτικών σχέσεων με τους συναδέλφους η οποία ανήκει στην οικογένεια των κοινωνικών σχέσεων και κατ' επέκταση αντλεί τα πλεονεκτήματα των καλών διαπροσωπικών σχέσεων. Η στήριξη των συναδέλφων υποστηρίζει το κτίσιμο της εμπιστοσύνης ενώ παράλληλα λειτουργεί ως μηχανισμός ψυχολογικής ασφάλειας και ευεξίας. Οι θετικές συναδελφικές σχέσεις δεν αναφέρονται ως παράγοντας υποκίνησης ανάμεσα στις θεωρίες των κινήτρων που αναφέρθηκαν, παρόλα αυτά εδώ χρησιμοποιείται ώστε να διαπιστωθεί εάν εκτός από παράγοντας αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης λειτουργεί και ως παράγοντας υποκίνησης.

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ερωτήσεις (με βάση την αρίθμηση τους στο Παράρτημα αυτής της εργασίας) που μετρούν τον κάθε παράγοντα κινήτρων.

Πίνακας 5: Η αρίθμηση των ερωτήσεων της κλίμακας Εργασιακών Κινήτρων που αναφέρονται στους παράγοντες των εσωτερικών κινήτρων.

Πρόκληση	1,2,7
Υπευθυνότητα	5,14
Ολοκλήρωση	6,15,16
Ανάπτυξη	4,31
Ισορροπία	13,29
Αναγνώριση	11,27,28

B. Εξωτερικά Κίνητρα

- Γενικές Συνθήκες Εργασίας

Ο πρώτος παράγοντας μέτρησης των εξωτερικών κινήτρων αναφέρεται σε γενικές συνθήκες που αφορούν στην εργασία όπως για παράδειγμα η ευέλικτη προσαρμογή του ωραρίου εργασίας στις ιδιαίτερες ανάγκες του εργαζόμενου ή άλλα ωφελήματα (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη) που πιθανόν να επηρεάζουν την κινητοποίηση των εργαζομένων.

- Αμοιβή και δυνατότητες προαγωγής

Όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οι επιχειρήσεις έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της χρηματικής αμοιβής αφού όχι μόνο θεωρείται από τα σημαντικότερα μέσα κινητοποίησης αλλά χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλο κίνητρο στην υποκίνηση των εργαζομένων. Ο εν λόγω παράγοντας λοιπόν, αναφέρεται στον μισθό, στις δυνατότητες προαγωγής και στα μπόνους, σε επιβραβεύσεις δηλαδή που απευθύνονται έμμεσα ή άμεσα στο χρηματικό κέρδος.

- Αναγνώριση

Αν και οι χρηματικές αμοιβές αποτελούν παράγοντα της αναγνώρισης, ωστόσο ορισμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναφέρονται στον παράγοντα αυτό χωρίς καμία αναφορά στην έννοια του χρήματος αλλά στην *αναγνώριση (recognition)* του εργαζόμενου από τους άλλους μέσω της συμπεριφοράς ή μέσω της λεκτικής επικοινωνίας. Η πρόσληψη της επιβράβευσης σε αυτή τη μορφή ίσως αποτελεί ξεχωριστό παράγοντα αναγνώρισης και υποκίνησης.

- Ισορροπία

Ο επόμενος παράγοντας μέτρησης των εξωτερικών κινήτρων αναφέρεται στην ισορροπία μεταξύ της εργασίας από τη μία πλευρά (καριέρα, φιλοδοξίες) και της προσωπικής ζωής από την άλλη (χαλάρωση, οικογένεια, πνευματική ανάπτυξη). Οι αυξημένες εργασιακές υποχρεώσεις μεταφέρουν την εργασία στο σπίτι και σε χρόνο εκτός του εργασιακού ωραρίου. Από την άλλη, η εκτόξευση της αξίας της εργασίας σε πολύ υψηλά επίπεδα έχει ως αποτέλεσμα να αφιερώνεται πολύ λίγος χρόνος στην κηδεμονία των παιδιών και την διατήρηση των οικογενειακών αξιών. Τελικά, η αναστάτωση εξ αιτίας της εργασιομανίας πολλές φορές οδηγεί σε αυξημένα ποσοστά απουσιών των εργαζομένων από την δουλειά τους, αυξανόμενες δυσκολίες που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και σεξουαλικές σχέσεις, εγκατάλειψη των εργασιακών πόστων ενώ η ψυχολογική και σωματική πίεση που ασκεί το στρες, αποδεικνύουν ότι η μη-υγιής ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής αποτελούν αντικίνητρα στο χώρο εργασίας.

- Δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης

Η απόκτηση νέων γνώσεων είναι μία συνεχής διαδικασία η οποία όχι μόνο υποστηρίζει τις υπάρχουσες ικανότητες αλλά οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάπτυξη των γνώσεων, της ικανοποίηση και της κινητοποίησης των εργαζομένων ενώ προετοιμάζει την ανάληψη υψηλότερου επιπέδου καθηκόντων. Δεν είναι τυχαία εξάλλου η έμφαση που δίνεται σήμερα και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που γίνονται με στόχο τη δια βίου μάθηση. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων μπορεί να γίνεται μέσω της εμπλοκής του ατόμου σε νέες αποστολές μέσω των ομάδων εργασίας, μέσω της υποστήριξης των μεντόρων, μέσα από επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα ή και με λιγότερο δομημένες μεθόδους όπως μέσα από το καθημερινό εργασιακό πλαίσιο. Ανάλογα, στις περιπτώσεις όπου υπάρχει προγραμματισμός της πορείας της καριέρας (career planning) ή στην διαχείριση ταλέντων (talent management) το ανάλογο πλαίσιο εκπαίδευσης είναι αναγκαίο και λόγω της συνεχούς διοχέτευσης γνώσεων στον

οργανισμό αλλά και λόγω της θετικής ψυχολογικής και εκπαιδευτικής υποκίνησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 6: Η αρίθμηση των ερωτήσεων της κλίμακας Εργασιακών Κινήτρων που αναφέρονται στον παράγοντα των εξωτερικών κινήτρων.

Γενικές Συνθήκες Εργασίας	10,17,18,19,20,21
Εργασιακές Σχέσεις	8,9,22,30
Ανατροφοδότηση	12,26
Ευκαιρίες Ανέλιξης	3,23,24,25

4.3. Πειραματικός Χειρισμός

Ο πειραματικός χειρισμός είχε τη μορφή κειμένου και αφορούσε στην έδραση ελέγχου σε τρεις διαστάσεις: την εσωτερική έδραση ελέγχου, την εξωτερική έδραση ελέγχου σημαντικών προσώπων του άμεσου περιβάλλοντος του ατόμου (μίκρο-επίπεδο) και την εξωτερική έδραση ελέγχου σημαντικών προσώπων ή καταστάσεων που βρίσκονται στο ευρύτερο περιβάλλον του ατόμου (μάκρο-επίπεδο).

Στην παρούσα έρευνα η έδρα ελέγχου σε μάκρο επίπεδο αναφέρεται στον έλεγχο που ασκείται από κάποιους μακρινούς, ισχυρούς, γνωστούς ή άγνωστους ισχυρούς άλλους. τις κυβερνήσεις των χωρών, από ηγετικές προσωπικότητες, από παίκτες της παγκόσμιας σκακιέρας ή από γεγονότα που δυνητικά μπορούν να επηρεάσουν την ζωή του ατόμου, όπως η μόλυνση του περιβάλλοντος. Στην παρούσα έρευνα το κείμενο του μάκρο-επιπέδου αφορούσε στις δυσμενείς συνέπειες της οικονομικής κρίσης η οποία είχε ως αποδέκτες την ευρύτερη, παγκόσμια κοινωνία και συγκεκριμένα τους εργαζόμενους.

Το μίκρο-επίπεδο ελέγχου αναφερόταν στον έλεγχο που ασκείται από άτομα ή καταστάσεις του κοντινού κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα ο οικογενειακός περίγυρος. Κατ' επέκταση η συγκεκριμένη άσκηση ελέγχου αναφέρεται σε

μικρότερα και συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα. Σε αυτή την εργασία, ως χειριστές του ελέγχου ήταν γνωστοί, κοντινοί παράγοντες με τους οποίους το άτομο αλληλεπιδρά, οι ανώτεροι στο χώρο εργασίας ή και ο εργοδότης, οι οποίοι με διάφορους τρόπους ασκούν έλεγχο στην εργασιακή ζωή των υπαλλήλων τους.

Αν και η εξωτερική έδραση ελέγχου με τις δύο διαστάσεις που αναφέρονται πιο πάνω δεν έχει αναφερθεί ξανά στην βιβλιογραφία της έδρας ελέγχου εντούτοις, ο ενδιαφέρον αυτός διαχωρισμός του μικρο και μακρο επιπέδου έχει γίνει στο θεωρητικό πεδίο της δικαιοσύνης. Η μακρο και μικρο δικαιοσύνη (Brickman, 1981) αναφέρεται στην διαφορετική αντίληψη η οποία διαχωρίζει την ύπαρξη ή μη ύπαρξη της δικαιοσύνης στο προσωπικό επίπεδο (για παράδειγμα αν ένας εργαζόμενος κρίνει ότι αμείβεται δίκαια) και στο ομαδικό επίπεδο (διαδικασίες που αφορούν στο κοινωνικό σύνολο, όπως οι εκλογές και η ανάδειξη πολιτικών ηγετών). Ο Brickman μελέτησε το μακρο-επίπεδο στα πλαίσια της διαδικαστικής δικαιοσύνης και το μικρο-επίπεδο με όρους διανεμητικής δικαιοσύνης.

Τέλος, το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου τόνιζε στην δυνατότητα των εργαζόμενων να ελέγχουν τα δεδομένα της εργασιακής τους ζωής και των καθηκόντων τους.

Ανακεφαλαιώνοντας, το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου απευθυνόταν στον έλεγχο του ατόμου στο περιβάλλον του, η εξωτερική έδραση σε μικρο-επίπεδο απευθυνόταν στον περιοριστικό εργοδότη/προϊστάμενο στο χώρο εργασίας και η εξωτερική έδραση ελέγχου σε μακρο-επίπεδο απευθυνόταν στην παγκόσμια οικονομική κρίση. Αποδέκτες του ελέγχου ή χειριστές του ελέγχου στην περίπτωση της εσωτερικής έδρασης ελέγχου στα κείμενα παρουσιάζονταν πάντα οι εργαζόμενοι.

Τα ίδια κείμενα δόθηκαν στους υπαλλήλους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα εκτός από το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο το οποίο ήταν προσαρμοσμένο σε κάθε τομέα απασχόλησης.

Με την εισαγωγή του πειραματικού χειρισμούς δημιουργήθηκαν έξι πειραματικές συνθήκες. Τρεις συνθήκες για τους υπάλληλους του δημόσιου τομέα και τρεις συνθήκες αυτούς του ιδιωτικού τομέα (βλ. Πίνακας 7).

Πίνακας 7. Πειραματικές Συνθήκες της παρούσας έρευνας.

Δημόσιος τομέας	Εσωτερικότητα	Μάκρο-επίπεδο	Μίκρο-επίπεδο
Ιδιωτικός τομέας	Εσωτερικότητα	Μάκρο-επίπεδο	Μίκρο-επίπεδο

Όλα τα κείμενα αποδίδονταν ως απόσπασμα της συνέντευξης που έδωσε κάποιος καθηγητής πανεπιστημίου, ο οποίος παρουσιάστηκε ως ιδιαίτερα δημοφιλής στους ακαδημαϊκούς κύκλους.

Μετά την ανάγνωση του πειραματικού χειρισμού, τα υποκείμενα κλήθηκαν να τοποθετηθούν σχετικά με το περιεχόμενο του κειμένου επιλέγοντας μία από τις προτάσεις: α) συμφωνώ απόλυτα, β) συμφωνώ λίγο. Η τοποθέτηση αυτή είχε ως στόχο την αύξηση της ταύτισης των υποκειμένων με το κείμενο και την δυνατόν μεγαλύτερη επιρροή του κειμένου στην αντίληψη του ελέγχου που είχαν οι συμμετέχοντες.

4.4. Διαδικασία

Με την ολοκλήρωση της κατασκευής του ερωτηματολογίου των Εργασιακών Κινήτρων και την ετοιμασία των κειμένων που θα χρησιμοποιούνταν στον πειραματικό χειρισμό άρχισε η διεξαγωγή της έρευνας. Το πείραμα διενεργήθηκε ηλεκτρονικά μέσω ιστοσελίδας η οποία στάλθηκε ηλεκτρονικά στους συμμετέχοντες οι οποίοι εργάζονταν στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα στην Κύπρο.

Αρχικά, τα άτομα κλήθηκαν να συμπληρώσουν τα δημογραφικά τους στοιχεία και στη συνέχεια το ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου. Μετά την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου ακολουθούσε η εισαγωγή του πειραματικού χειρισμού σε μορφή κειμένου.. Σε κάθε πειραματική συνθήκη τα υποκείμενα έπρεπε να επιλέξουν τον βαθμό συμφωνίας τους με το κείμενο που μόλις διάβασαν. Στη συνέχεια, ακολουθούσε η κλίμακα της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου. Η τοποθέτησή της μετά το πειραματικό χειρισμό δεν ήταν τυχαία αφού έτσι θα επιτρεπόταν στη συνέχεια ο υπολογισμός της επίδρασης του

πειραματικού χειρισμού στην αίσθηση του ελέγχου. Η τελευταία κλίμακα μέτρησης ήταν αυτή των εργασιακών κινήτρων. Τέλος, ας σημειώσουμε εδώ ότι το ηλεκτρονικό σύστημα δεν επέτρεπε ούτε την παράληψη ερωτήσεων ούτε την μετακίνηση σε προηγούμενες ή επόμενες κλίμακες.

5. Αποτελέσματα

5.1. Αξιοπιστία των Απαντήσεων

Για τη διερεύνηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου και αυτού της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου μελετήθηκε η εσωτερική τους συνοχή με το δείκτη Cronbach α . Η ανάλυση ανέδειξε πως η κλίμακα Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου, έχει οριακή προς μέτρια εσωτερική συνοχή: Cronbach $\alpha = 0,57$. Για την κλίμακα της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου, μελετήθηκε η εσωτερική συνοχή των τριών διαστάσεων της ξεχωριστά: 1. κλίμακα Εσωτερικής Έδρασης Ελέγχου, 2. Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Παντοδύναμους Άλλους και Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου στην Τύχη. Από την ανάλυση προέκυψε πως η εσωτερική συνοχή τόσο της συνολικής κλίμακας όσο και των επιμέρους διατάσεων της είναι ικανοποιητική: Cronbach $\alpha = 0,67$ για τη συνολική κλίμακα, Cronbach $\alpha = 0,65$ για την Κλίμακα Εσωτερικής Έδρασης Ελέγχου, Cronbach $\alpha = 0,71$ για την Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Παντοδύναμους Άλλους και Cronbach $\alpha = 0,71$ για την Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου στην Τύχη.

5.2. Παραγοντική Ανάλυση της Κλίμακας των Κινήτρων

Καθώς η κλίμακα των κινήτρων αποτελεί μία κλίμακα που δημιουργήθηκε για πρώτη φορά στην παρούσα έρευνα για να καλύψει τις ανάγκες της, σε πρώτη φάση, πραγματοποιήθηκε ανάλυση εσωτερικής συνοχής της κλίμακας για να εντοπισθούν οι προτάσεις εκείνες που παρουσιάζουν αδύναμη συσχέτιση ($<0,3$) με το συνολικό βαθμό της κλίμακας. Πριν την αφαίρεση των σχετικών προτάσεων ο δείκτης Cronbach α για την κλίμακα των κινήτρων βρέθηκε να είναι $\alpha = 0,909$, με το μεγάλο αριθμό των προτάσεων να συνεισφέρουν σε αυτό. Στον Πίνακα 1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι προτάσεις εκείνες που κρίθηκαν απαραίτητο να αφαιρεθούν, με τις αντίστοιχες μετρήσεις που συνηγορούν υπέρ μιας τέτοιας μεθοδολογικής απόφασης.

Πίνακας 1. Προτάσεις της Κλίμακας των Κινήτρων που προτείνεται να αφαιρεθούν.

Πρόταση	Συσχέτιση πρότασης-συνολικού βαθμού της κλίμακας
Η κατά περιόδους εναλλαγή των εργασιακών μου καθηκόντων.	0,008
Τα καθήκοντά μου να προϋποθέτουν υψηλή ανάληψη ευθυνών	0,281
Τα καθήκοντα με προκλητικές απαιτήσεις και με υψηλότερο δείκτη δυσκολίας από το σύνηθες	0,199
Να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εργασίας μου και των προσωπικών μου στόχων.	0,251
Να προγραμματίζω αυτόνομα την εργασία μου και να παίρνω αυτόνομα ορισμένες αποφάσεις	0,214
Η προσωπική ολοκλήρωση μου μέσα από την εργασία μου.	0,261

Η αφαίρεση των προτάσεων αυτών διαμόρφωσε το δείκτη Cronbach α ($\alpha = 0,925$).

Στη συνέχεια, εξετάσθηκε η παραγοντική δομή της κλίμακας. Η παραγοντική ανάλυση κατέστη δυνατή, καθώς ο δείκτης Kaiser-Meyer –Olkin ήταν 0,891 ($>0,5$ που σύμφωνα με τον Kaiser, 1974, είναι το όριο) και ο στατιστικός έλεγχος Bartlett's ήταν στατιστικά σημαντικός ($p < 0,01$). Το αποτέλεσμα του SPSS ως προς αυτούς τους στατιστικούς ελέγχους, παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. SPSS Output ως προς την δυνατότητα εφαρμογής παραγοντικής ανάλυσης στην κλίμακα

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2915,049
	df	300
	Sig.	,000

Επομένως, η ανάλυση κυρίων παραγόντων (principal component analysis), που είθισται να προτιμάται σε τέτοιες αναλύσεις, με κριτήριο για την επιλογή του αριθμού των παραγόντων το Kaiser (eigenvalue > 1) και με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων Varimax ανέδειξε έξη

παράγοντες. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ανάλυση ορίστηκε να μην εμφανισθούν φορτίσεις μικρότερες από 0,4. Συνολικά οι έξη παράγοντες ερμηνεύουν το 67,69% της συνολικής διακύμανσης. Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι φορτίσεις των προτάσεων στους παράγοντες.

Πίνακας 3. Φορτίσεις προτάσεων στους παράγοντες

Λήμμα	1	2	3	4	5	6
Τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα που μου παρέχονται	0,824					
Ο αριθμός των ημερών άδειας ανάπαυσης και άδειας ασθένειας μετ' απολαβές.	0,791					
Πλεονεκτήματα, όπως π.χ. η ασφάλεια υγείας που παρέχει ο εργοδότης μου.	0,747					
Η γεωγραφική τοποθεσία του χώρου εργασίας.	0,742					
Οι υπερωρίες μετ' απολαβών, bonus ή άλλη ανταμοιβή.	0,716					
Η ευελιξία στο ωράριο εργασίας.	0,657					
Η παροχή bonus ή άλλων επιβραβεύσεων	0,521				0,493	
Η συστηματική ανατροφοδότηση από τους ανωτέρους μου σχετικά με την εργασία μου.	0,495	0,415				
Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.		0,843				
Να υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας.		0,785				
Η ύπαρξη ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.		0,664				
Οι καλές σχέσεις με τους ανωτέρους μου.		0,606			0,523	
Οι λεκτικές επιβραβεύσεις και ο έπαινος από τους ανωτέρους μου.		0,597	0,422			
Να μαθαίνω νέα πράγματα από τη δουλειά μου.						

	0,552	
Να λαμβάνω αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμό από τους συναδέλφους και προϊσταμένους μου	0,551	0,520
Η εργασιακή ασφάλεια.	0,547	
Να αισθάνομαι καλά που κάνω αυτή τη δουλειά	0,487	0,438
Η δουλειά μου να μου προσφέρει κοινωνική καταξίωση.		0,750
Η αίσθηση του ότι έφερα εις πέρας μία σειρά εργασιών που είχα.		0,732
Τα εργασιακά μου καθήκοντα να παρουσιάζουν ενδιαφέρον		0,741
Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ικανοτήτων μου (π.χ. σεμινάρια)		0,641
Να είμαι σχετικά ανεξάρτητος/η κατά την εκτέλεση του εργασιακού μου ρόλου	0,482	0,568
Ο ικανοποιητικός μισθός		0,732
Οι ευκαιρίες ανέλιξης.		0,627
Να διατηρείται ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής/προσωπικής σχέσης.		-0,556

Στον πίνακα μπορεί να διακρίνει κανείς πως στον πρώτο παράγοντα ομαδοποιούνται προτάσεις που έχουν να κάνουν με τις Γενικές Συνθήκες Εργασίας, δηλαδή με χαρακτηριστικά που σχετίζονται κυρίως με το εργασιακό συμβόλαιο. Στο συγκεκριμένο παράγοντα, δύο προτάσεις σημειώνουν επαρκείς φορτίσεις και σε άλλους παράγοντες, Συγκεκριμένα, η πρόταση «η παροχή bonus ή άλλων επιβραβεύσεων» φορτώνει στον Παράγοντα 5 μαζί με την πρόταση «ο ικανοποιητικός μισθός» και η πρόταση «η συστηματική ανατροφοδότηση από τους ανωτέρους μου σχετικά με την εργασία μου» φορτώνει και στον δεύτερο παράγοντα.

Στο δεύτερο παράγοντα ομαδοποιούνται προτάσεις οι οποίες που περιγραφούν διαπροσωπικές σχέσεις, είτε με συναδέλφους είτε με ανώτερους, στο χώρο εργασίας. Η πρόταση που αναφέρεται στην εργασιακή ασφάλεια που βρίσκεται εδώ, μπορεί να απορρέει από τις διαπροσωπικές σχέσεις που διατηρεί το άτομο με τους προϊσταμένους του, ενώ το η πρόταση «να μαθαίνω νέα πράγματα», μπορεί να ερμηνευθεί να ενταχθεί στο πλαίσιο της διδασκαλίας και της εκπαίδευσης από συναδέλφους και προϊσταμένους. Ας σημειωθεί εδώ ότι η πρόταση «να αισθάνομαι καλά που κάνω αυτή τη δουλειά» παρουσιάζει υψηλή φόρτιση και στον τέταρτο παράγοντα.

Ο τρίτος παράγοντας αφορά στην αίσθηση της ολοκλήρωσης με την μορφή της κοινωνικής καταξίωσης του ατόμου μέσα από την εργασία του είτε με τη μορφή της εργασιακής ολοκλήρωσης των καθηκόντων που έχει αναλάβει.

Ο τέταρτος παράγοντας έχει να κάνει με προτάσεις που αφορούν στη φύση της εργασίας οι οποίες παρουσιάζουν άμεση συνάρτηση με το άτομο (π.χ. ανεξαρτησία στον εργασιακό ρόλο, καθήκοντα που παρουσιάζουν ενδιαφέρον κτλ) και οι οποίες διατηρούν υψηλό το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία.

Ο πέμπτος παράγοντας περιλαμβάνει την πρόταση που αναφέρεται στον ικανοποιητικό μισθό ενώ στον έκτο παράγοντα κυριαρχούν οι προτάσεις σχετικές με τις προοπτικές ανέλιξης ενός ατόμου στη θέση εργασίας, οι οποίες λειτουργούν συχνά εις βάρος αυτής της ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, εξ ου και η αρνητική φόρτιση της εν λόγω πρότασης σε αυτόν τον παράγοντα.

Στη συνέχεια εξετάσθηκε η εσωτερική συνοχή του κάθε παράγοντα, ώστε η επάρκεια της να αναδείξει τους παράγοντες που μπορούν να διατηρηθούν και αυτούς που πρέπει να αφαιρεθούν από όποια περαιτέρω ανάλυση.

Για τον πέμπτο παράγοντα, η πρόταση του ικανοποιητικού μισθού δεν αρκεί από μόνη της για να «σταθεί» ο συγκεκριμένος παράγοντας, επομένως προστέθηκε σε αυτόν η πρόταση «παροχή bonus ή άλλων επιβραβεύσεων» ώστε ο πέμπτος παράγοντας να αντιπροσωπεύει τα κίνητρα που σχετίζονται με τα οικονομικά οφέλη από το χώρο εργασίας. Ωστόσο, το μέτρο γραμμικής συσχέτισης Pearson ανέδειξε ανεπαρκή αξιοπιστία για τον παράγοντα αυτό: $r =$

0,447. Κατ' επέκταση, το κίνητρο της παροχής bonus παρέμεινε στον παράγοντα 1 και η πρόταση «ο ικανοποιητικός μισθός» εξαιρέθηκε από οποιαδήποτε ανάλυση.

Ο παράγοντας 1 που αφορά στις γενικές συνθήκες εργασίας περιλαμβάνει κατ' επέκταση οκτώ προτάσεις. Ωστόσο, καθώς το κίνητρο που αναφέρεται στη συστηματική ανατροφοδότηση από τους ανώτερους φορτώνει και στον δεύτερο παράγοντα, στον οποίο κυριαρχούν οι διαπροσωπικές σχέσεις με ανώτερους, εξετάστηκε κατά πόσο μειώνεται η εσωτερική συνοχή του παράγοντα 1 χωρίς την εν λόγω πρόταση. Συγκεκριμένα, το Cronbach α του πρώτου παράγοντα με την πρόταση της συστηματικής ανατροφοδότησης ισούται με 0,893, ενώ αν αφαιρεθεί το Cronbach α ισούται με 0,889. Επομένως, η αφαίρεση της πρότασης δεν υποβαθμίζει σημαντικά την εσωτερική συνοχή του παράγοντα. Κατά συνέπεια ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει επτά προτάσεις.

Ο παράγοντας 2 αποτελείται από εννέα προτάσεις και έχει εσωτερική συνοχή Cronbach $\alpha = 0,884$. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο αποτέλεσμα αυτό της εσωτερικής συνοχής υπολογίστηκε χωρίς την πρόταση «να αισθάνομαι καλά που κάνω αυτή τη δουλειά» αφού η τελευταία χρησιμοποιήθηκε στον παράγοντα 4, στον οποίο επίσης παρουσιάζει υψηλή φόρτιση και αυξάνει σημαντικά την εσωτερική του συνοχή. Συγκεκριμένα το Cronbach α του παράγοντα 4 χωρίς τη συγκεκριμένη πρόταση βρέθηκε κάτω από το όριο επάρκειας $\alpha = 0,597$. Ωστόσο, με την προσθήκη της εν λόγω πρότασης, το Cronbach α διαμορφώθηκε στο $\alpha = 0,682$. Συμπερασματικά, ο παράγοντας 2 περιλαμβάνει εννέα προτάσεις και ο παράγοντας 4 περιλαμβάνει τέσσερις προτάσεις.

Τέλος, η αξιοπιστία των παραγόντων 3 και 6 βρέθηκε μη ικανοποιητική. Όσον αφορά στον Παράγοντα 3, ο δείκτης γραμμικής συσχέτισης Pearson βρέθηκε να είναι ίσος με 0,483, ενώ όσον αφορά στον παράγοντα 6 βρέθηκε να είναι 0,107, (ύστερα από αναστροφή του λήμματος της ισορροπίας λόγω της αρνητικής του φόρτισης). Κατ' επέκταση και οι δύο παράγοντες εξαιρέθηκαν από οποιαδήποτε περαιτέρω ανάλυση.

Όπως στην Κλίμακα Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου, στην οποία συνίσταται να χρησιμοποιούνται οι τρεις διαστάσεις της ξεχωριστά έτσι και στην κλίμακα των κινήτρων, οι στατιστικές αναλύσεις θα πραγματοποιούνται για τους τρεις παράγοντες ξεχωριστά.

5.3. Επίδραση του Φορέα Απασχόλησης στην Εργασιακή Έδραση Ελέγχου και την Πολυδιάστατη Έδραση Ελέγχου

Αρχικά εξετάστηκε η τυχόν διαφοροποίηση ανάμεσα σε αυτούς που απασχολούνται σε κάποια θέση στον ιδιωτικό τομέα και αυτούς που απασχολούνται στο δημόσιο ως προς την βαθμολογία τους στην κλίμακα Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου.

Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4, όσοι απασχολούνται στο δημόσιο εμφανίζουν υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου και κατ' επέκταση φαίνεται να αποποιούνται της δυνατότητας προσωπικού τους ελέγχου σε εργασιακά ζητήματα, καθώς οι υψηλότερες βαθμολογίες στην κλίμακα υποδηλώνουν την απόδοση ελέγχου σε εξωτερικούς παράγοντες ενώ οι χαμηλές σε εσωτερικούς.

Πίνακας 4. Επίδραση του φορέα απασχόλησης στην εργασιακή έδραση ελέγχου

	Συνολικός Βαθμός στην Κλίμακα Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου		
	Αριθμός δείγματος ανά κατηγορία	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Δημόσιος τομέας	106	49,26	7,4
Ιδιωτικός τομέας	106	48,81	8,24

Ο στατιστικός έλεγχος t –test υπέδειξε πως η διαφορά αυτή δεν αγγίζει τα όρια στατιστικής σημαντικότητας: $t(210) = 0,42$, $p > 0,05$.

Όσον αφορά στην επίδραση του φορέα απασχόλησης στην Πολυδιάστατη Κλίμακα Έδρασης Ελέγχου, μελετήθηκε ξεχωριστά η επίδραση του στις τρεις διαστάσεις της κλίμακας. Τα περιγραφικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Επίδραση του φορέα απασχόλησης στις διαστάσεις της Κλίμακας της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου

	Αριθμός Δείγματος	Κλίμακα Εσωτερικής Έδρασης	Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης σε Παντοδύναμους Άλλους	Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης στην Τύχη
		M.O. (τ.α.)*	M.O. (τ.α.)*	M.O. (τ.α.)*
Δημόσιος τομέας	106	32,61 (4,8)	26,28 (6,46)	26,89 (6,03)
Ιδιωτικός τομέας	106	32,77 (5,96)	24,3 (6,17)	24,93 (4,97)

*Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μέσα στην παρένθεση

Από τον πίνακα διαφαίνεται πως όσοι απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα φαίνεται να αποδίδουν σε υψηλότερο βαθμό τον έλεγχο της ζωής τους σε εσωτερικούς παράγοντες συγκριτικά με αυτούς που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα. Αντίστροφα, όσοι απασχολούνται στο δημόσιο τομέα φαίνεται να αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον έλεγχο της ζωής του σε εξωτερικούς παράγοντες, τόσο στους παντοδύναμους άλλους όσο και στην τύχη.

Ο στατιστικός έλεγχος t-test ανέδειξε μη στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους συμμετέχοντες με θέση στο δημόσιο και τους συμμετέχοντες με θέση στον ιδιωτικό τομέα ως προς τη βαθμολογία τους στην κλίμακα εσωτερικής έδρασης ελέγχου: $t(210) = -0,22$, $p > 0,05$, αλλά στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τις δύο κλίμακες εξωτερικής επίδρασης: $t(210) = 2,28$, $p < 0,05$ για την κλίμακα εξωτερικής έδρασης σε παντοδύναμους άλλους και $t(210) = 2,57$, $p < 0,05$ για την κλίμακα εξωτερικής έδρασης στην τύχη-μοίρα.

5.4. Επίδραση του Κειμένου στην Πολυδιάστατη Έδραση Ελέγχου

Στη συνέχεια, εξετάσθηκε κατά πόσο το κείμενο (κείμενο εσωτερικής έδρασης ελέγχου, κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο και κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο) που διάβασαν οι συμμετέχοντες είχε επίδραση στη βαθμολογία των τριών διαστάσεων της κλίμακας Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου. Για τη συστηματική αυτή διερεύνηση, κρίθηκε σκόπιμο να διορθωθούν στατιστικά τυχόν διαφορές ανάμεσα στους

συμμετέχοντες πριν από την ανάγνωση του κειμένου ως προς την κλίμακα της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου.

Επομένως, πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση συνδιακύμανσης (ANCOVA) με ανεξάρτητη μεταβλητή τον τύπο του κειμένου, εξαρτημένη μεταβλητή τις τρεις διαστάσεις της κλίμακας Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου και συμμεταβλητή (covariate) την βαθμολογία των συμμετεχόντων στην κλίμακα Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου που συμπλήρωσαν πριν την ανάγνωση κειμένου.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ανέδειξαν μη στατιστικά σημαντική επίδραση του τύπου του κειμένου: $F(2,208) = 1,22, p > 0,05$ στη διάσταση της εσωτερικής έδρασης ελέγχου της κλίμακας. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6, την υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα Εσωτερικής Έδρασης Ελέγχου και κατ' επέκταση την ισχυρότερη πεποίθηση ότι η ζωή ενός ατόμου καθορίζεται και ελέγχεται από το ίδιο, την σημειώνουν οι συμμετέχοντες που διάβασαν το κείμενο εσωτερικής έδρασης ελέγχου, ενώ ακολουθούν αυτοί που διάβασαν το κείμενο εξωτερικής έδρασης σε μικρο-επίπεδο.

Πίνακας 6. Επίδραση του κειμένου στην κλίμακα Εσωτερικής Έδρασης Ελέγχου

	Βαθμός στην Κλίμακα Εσωτερικής Έδρασης Ελέγχου		
	Αριθμός δείγματος ανά κατηγορία	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Κείμενο εσωτερικής έδρασης ελέγχου	78	33,41	4,59
Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο	66	32,8	4,76
Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο	68	31,76	6,64

Ως προς την κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Παντοδύναμους Άλλους, οι συμμετέχοντες που διάβασαν το κείμενο της εξωτερικής επίδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο φαίνεται να παρουσιάζουν την ισχυρότερη πεποίθηση πως η ζωή του ατόμου καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες και κατά κύριο λόγο από κάποιους ισχυρούς ανθρώπους (Πίνακας 7). Αντίθετα αυτοί που φαίνονται να ενστερνίζονται την πεποίθηση αυτή σε μικρότερο βαθμό

είναι όσοι διάβασαν το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου. Η επίδραση αυτή του τύπου του κειμένου βρέθηκε στατιστικά πολύ σημαντική: $F(2,208) = 12,59$, $p < 0,001$, ενώ η σύγκριση των τριών συνθηκών ανά ζεύγη με διόρθωση Bonferroni ανέδειξε πως δεν διαφοροποιούνται με στατιστικά σημαντικό τρόπο μεταξύ τους όσοι συμμετέχοντες διάβασαν το κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο- και μακρο-επίπεδο, ωστόσο και οι δύο αυτές ομάδες διαφοροποιούνται με στατιστικά σημαντικό τρόπο από αυτούς που διάβασαν το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου.

Πίνακας 7. Επίδραση του κειμένου στην κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Παντοδύναμους Άλλους.

	<u>Βαθμός στην Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Παντοδύναμους Άλλους</u>		
	Αριθμός δείγματος ανά κατηγορία	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Κείμενο εσωτερικής έδρασης ελέγχου	78	23,15	6,39
Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο	66	25,14	5,31
Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο	68	27,9	6,42

Τέλος, ως προς την κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου στην Τύχη, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.

Πίνακας 8. Επίδραση του κειμένου στην κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου στην Τύχη.

	<u>Βαθμός στην Κλίμακα Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου στην Τύχη</u>		
	Αριθμός δείγματος ανά κατηγορία	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση
Κείμενο εσωτερικής έδρασης ελέγχου	78	25,87	5,84
Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο	66	25,61	5,57
Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο	68	26,25	5,41

Στον πίνακα μπορεί να διακρίνει κανείς πως την υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα της Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου στην τύχη, την εμφανίζουν οι συμμετέχοντες εκείνοι που διάβασαν το κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο. Αντίθετα, η χαμηλότερη σημειώνεται από αυτούς που διάβασαν το κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο. Ωστόσο, η ανάλυση της συνδιακύμανσης ANCOVA κατέδειξε πως οι διαφορές αυτές δεν αγγίζουν τα όρια στατιστικής σημαντικότητας: $F(2,208) = 0,03, p > 0,05$.

5.5. Αλληλεπίδραση Φορέα Απασχόλησης και Τύπου Κειμένου στην Πολυδιάστατη Έδραση Ελέγχου

Στο ίδιο πλαίσιο, πραγματοποιήθηκε ανάλυση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο φορέα απασχόλησης και τον τύπο του κειμένου στην πολυδιάστατη έδραση ελέγχου, αφού διορθώθηκαν στατιστικά οι ενδεχόμενες διαφορές ανάμεσα στους συμμετέχοντες ως προς τη βαθμολογία τους στην κλίμακα της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου. Επομένως, πραγματοποιήθηκε ανάλυση της συνδιακύμανσης (ANCOVA) με ανεξάρτητες μεταβλητές το φορέα απασχόλησης και τον τύπο του κειμένου, με συμμεταβλητή (covariate) την κλίμακα της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου και με εξαρτημένη μεταβλητή τις τρεις διαστάσεις της κλίμακας της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου. Τα περιγραφικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

Πίνακας 9. Αλληλεπίδραση φορέα απασχόλησης και τύπου κειμένου στην Πολυδιάστατη Έδραση Ελέγχου.

		Αριθμός δείγματος ανά κατηγορία	Εσωτερική Έδραση Ελέγχου Μ.Ο. (τ.α.)	Εξωτερική Έδραση ελέγχου σε Παντοδύναμους άλλους Μ.Ο. (τ.α.)	Εξωτερική Έδραση Ελέγχου στην Τύχη Μ.Ο. (τ.α.)
Δημόσιος Φορέας	Κείμενο 1	39	32,92 (4,54)	24,72 (6,68)	27,03 (6,54)
	Κείμενο 2	34	33,26 (5,2)	24,65 (5,44)	25,56 (6)
	Κείμενο 3	33	31,58 (4,65)	29,82 (5,88)	28,09 (5,32)
Ιδιωτικός Φορέας	Κείμενο 1	39	33,9 (4,65)	21,59 (5,75)	24,72 (4,87)
	Κείμενο 2	32	32,31 (4,27)	25,66 (5,29)	25,66 (5,18)
	Κείμενο 3	35	31,94 (8,16)	26,09 (6,46)	24,51 (4,96)

Κείμενο 1= Κείμενο εσωτερικής έδρασης ελέγχου, Κείμενο 2= Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο, Κείμενο 3 = Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο.

*Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μέσα στην παρένθεση

Στον πίνακα διαφαίνεται πως οι συμμετέχοντες που απασχολούνται σε κάποια θέση στον ιδιωτικό τομέα και διάβασαν το κείμενο που αφορά την εσωτερική έδραση ελέγχου σημείωσαν την υψηλότερη βαθμολογία στη διάσταση της εσωτερικής έδρασης ελέγχου της κλίμακας, ενώ όσοι απασχολούνται στο δημόσιο φορέα και διάβασαν το κείμενο της εξωτερικής έδρασης σε μακρο-επίπεδο σημείωσαν τη χαμηλότερη βαθμολογία. Η ανάλυση της συνδιακύμανσης με συμμεταβλητή τα επίπεδα του δείγματος στην κλίμακα Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου ωστόσο, δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση ανάμεσα στο φορέα απασχόλησης και τον τύπο του κειμένου: $F(2,205) = 0,29, p > 0,05$.

Ως προς τη διάσταση της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε παντοδύναμους άλλους της ίδιας κλίμακας, την υψηλότερη βαθμολογία σημείωσαν οι συμμετέχοντες που απασχολούνταν σε κάποια θέση εργασίας στο δημόσιο και διάβασαν το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο, ενώ τη χαμηλότερη όσοι απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα και διάβασαν το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου. Ομοίως με το προηγούμενο αποτέλεσμα, η ανάλυση της συνδιακύμανσης με συμμεταβλητή τα επίπεδα των συμμετεχόντων στην κλίμακα εργασιακής έδρασης ελέγχου δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση ανάμεσα στο φορέα απασχόλησης και τον τύπο του κειμένου: $F(2,205) = 1,5, p > 0,05$.

Ως προς τη διάσταση της εξωτερικής έδρασης ελέγχου στην τύχη, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν πως οι συμμετέχοντες που προέρχονται από το δημόσιο φορέα και οι οποίοι διάβασαν το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο τείνουν να αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό τον έλεγχο της ζωής τους στην τύχη-μοίρα. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες που προήλθαν από τον ιδιωτικό τομέα και διάβασαν το αντίστοιχο κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο φαίνεται να είναι εκείνοι που ενστερνίζονται στο μικρότερο βαθμό μια τέτοια άποψη. Η ανάλυση της συνδιακύμανσης με συμμεταβλητή τα επίπεδα των συμμετεχόντων στην κλίμακα εργασιακής έδρασης ελέγχου ανέδειξε μη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση του φορέα απασχόλησης με τον τύπο του κειμένου: $F(2,205) = 1,96, p > 0,05$.

5.6. Αλληλεπίδραση Φορέα Απασχόλησης και Τύπου Κειμένου στους Παράγοντες των Κινήτρων

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση της συνδιακύμανσης ANCOVA με ανεξάρτητες μεταβλητές τον τύπο του κειμένου και το φορέα, συμμεταβλητή τη βαθμολογία στην εργασιακή έδραση ελέγχου και εξαρτημένες μεταβλητές τους τρεις παράγοντες των κινήτρων. Τα περιγραφικά αποτελέσματα συνοψίζονται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10. Αλληλεπίδραση φορέα απασχόλησης και τύπου κειμένου στους παράγοντες των κινήτρων.

		Αριθμός δείγματος ανά κατηγορία	Γενικές Συνθήκες Εργασίας Μ.Ο. (τ.α.)	Διαπροσωπικές Σχέσεις Μ.Ο. (τ.α.)	Προσωπική Υποκίνηση Μ.Ο. (τ.α.)
Δημόσιος Φορέας	Κείμενο 1	39	40,69 (5,64)	55,13 (6,54)	24,87 (3,37)
	Κείμενο 2	34	35,47 (10,26)	54,88 (5,68)	25,26 (1,81)
	Κείμενο 3	33	38,27 (9,41)	54,91 (5,16)	24,58 (2,26)
Ιδιωτικός Φορέας	Κείμενο 1	39	34,82 (7,98)	52,36 (7,7)	23,79 (4,03)
	Κείμενο 2	32	39,38 (8,38)	52,47 (9,66)	24,16 (2,91)
	Κείμενο 3	35	38,63 (8,22)	52,34 (11,42)	24,4 (3,4)

Κείμενο 1= Κείμενο εσωτερικής έδρασης ελέγχου, Κείμενο 2= Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο, Κείμενο 3 = Κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μακρο-επίπεδο.

*Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μέσα στην παρένθεση

Από τον πίνακα προκύπτει πως όσοι διάβασαν το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου και απασχολούνται σε κάποια θέση στο δημόσιο τομέα, αναφέρουν τα υψηλότερα επίπεδα κινητοποίησης από τις γενικές συνθήκες και χαρακτηριστικά της εργασίας τους. Εξίσου υψηλά επίπεδα κινητοποίησης εμφανίζουν κι όσοι απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα και διάβασαν το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο. Αντίθετα, τη χαμηλότερη κινητοποίηση εμφανίζουν οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα που διάβασαν το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου, καθώς επίσης και του δημοσίου που διάβασαν το κείμενο εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο. Η ανάλυση της συνδιακύμανσης ANCOVA ανέδειξε πως οι διαφορές αυτές αγγίζουν τα όρια στατιστικής σημαντικότητας: $F(2,205) = 4,57, p < 0,05$.

Όσον αφορά στον παράγοντα των κινήτρων διαπροσωπικών σχέσεων ως κίνητρα στο χώρο εργασίας, τη μεγαλύτερη κινητοποίηση αναφέρουν τα άτομα που εργάζονται στο δημόσιο τομέα ανεξάρτητα από το ποιο κείμενο έχουν διαβάσει, καθώς οι μεταξύ τους διαφορές δεν είναι σημαντικές. Μπορεί κανείς να συμπεράνει από τον πίνακα ότι η ανάλυση της συνδιακύμανσης ANCOVA πιθανό να μην αναδείξει στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση φορέα και πειραματικής συνθήκης, αλλά στατιστικά σημαντική ανεξάρτητη επίδραση του φορέα. Πράγματι, η αλληλεπίδραση δεν αγγίζει τα όρια στατιστικής σημαντικότητας: $F(2,205)$

= 0,07, $p > 0,05$ σε αντίθεση με το φορέα: $F(1,205)=5,57$, $p < 0,05$. Κατ' επέκταση ο φορέας φαίνεται να διαφοροποιεί τους συμμετέχοντες ως προς το βαθμό κινητοποίησής τους από τις διαπροσωπικές σχέσεις του χώρου εργασίας.

Σχετικά με την προσωπική υποκίνηση των συμμετεχόντων στην εργασία τους, την υψηλότερη βαθμολογία στον εν λόγω παράγοντα των κινήτρων σημειώνουν οι συμμετέχοντες που εργάζονται στο δημόσιο φορέα και διάβασαν το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο-επίπεδο. Ωστόσο, οι διαφορές τους από τις άλλες κατηγορίες συμμετεχόντων δε φαίνεται να είναι μεγάλες. Μοναδική ίσως εξαίρεση οι συμμετέχοντες του ιδιωτικού τομέα που διάβασαν το κείμενο της εσωτερικής έδρασης ελέγχου, καθώς σημειώνουν τη χαμηλότερη βαθμολογία στον παράγοντα αυτό. Η ανάλυση της συνδιακύμανσης ANCOVA επέδειξε πως η αλληλεπίδραση φορέα απασχόλησης και πειραματικής συνθήκης είναι μη στατιστικά σημαντική: $F(2,295)= 0,6$, $p > 0,05$.

5.7. Επίδραση Φορέα Απασχόλησης στους Παράγοντες Κινήτρων

Η επίδραση του φορέα απασχόλησης στους παράγοντες κινήτρων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό έλεγχο t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Στον Πίνακα 11 συνοψίζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα.

Πίνακας 11. Επίδραση του φορέα απασχόλησης στους παράγοντες κινήτρων.

	Αριθμός δείγματος ανά κατηγορία	Γενικές Συνθήκες Εργασίας Μ.Ο. (τ.α.)	Διαπροσωπικές Σχέσεις Μ.Ο. (τ.α.)	Προσωπική Υποκίνηση Μ.Ο. (τ.α.)
Δημόσιος τομέας	109	38,26 (8,73)	54,98 (5,81)	24,91 (2,6)
Ιδιωτικός τομέας	109	37,45 (8,35)	52,39 (9,55)	24,1 (3,49)

*Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις μέσα στην παρένθεση

Από τον πίνακα προκύπτει πως όσοι απασχολούνται στο δημόσιο τομέα κινητοποιούνται σε εντονότερο βαθμό από τις γενικές συνθήκες εργασίας τους, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και από οτιδήποτε τους κρατάει το ενδιαφέρον σε επαγγελματική

εγρήγορση συγκριτικά με τους συμμετέχοντες που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα.

Ο στατιστικός έλεγχος t-test ανέδειξε πως οι διαφορές ανάμεσα στους δημόσιους και τους ιδιωτικούς υπάλληλους ως προς τα κίνητρα που συνδέονται με τις γενικές συνθήκες της εργασίας και την προσωπική υποκίνηση των συμμετεχόντων στην εργασία τους βρέθηκαν μη στατιστικά σημαντικές: $t(210) = 0,69$, $p > 0,05$ και $t(210) = 1,9$, $p > 0,05$ αντίστοιχα. Αντίθετα, στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει ως προς τα κίνητρα που συνδέονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις $t(173,310) = 2,39$, $p < 0,05$.

6. Συζήτηση

Με την ολοκλήρωση των στατιστικών αναλύσεων, η παρατήρηση των αποτελεσμάτων αποκαλύπτει ενδιαφέροντα συμπεράσματα .

Η δημιουργία της κλίμακας των Εργασιακών Κινήτρων βασίστηκε αρχικά στην ομαδοποίηση των εργασιακών κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά για τα οποία υπάρχουν εκτενείς αναφορές στην βιβλιογραφία. Η δομή των αξόνων που ακολούθησε της παραγοντικής ανάλυσης δεν υποστήριξε το διαχωρισμό των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά ή τους επιμέρους παράγοντες που είχαν τεθεί. Ο μοναδικός άξονας που συμφωνεί με την αρχική δομή της κλίμακας είναι ο αυτός που περιγράφει τις Γενικές Συνθήκες Εργασίας και ο οποίος αποτελείται αποκλειστικά από προτάσεις εξωτερικής υποκίνησης. Μία πολύ σημαντική παρατήρηση είναι η εμφάνιση του παράγοντα των Διαπροσωπικών Σχέσεων ως εργασιακό κίνητρο. Η ανάδυση αυτού του παράγοντα δεν έχει αναφερθεί προηγουμένως σε κλίμακες μέτρησης των εργασιακών κινήτρων. Το γεγονός ότι εμφανίζονται εδώ ίσως δικαιολογείται από την επίδραση του κοινωνικού πλαισίου και των κοινωνικών αξιών που επικρατούν στην κοινωνία όπου διεξήχθη η έρευνα, δηλαδή, σε μία μικρή κοινωνία όπου οι στενές διαπροσωπικές επαφές αποτελούν σταθερή αξία. Φτάνουμε έτσι στην υπόθεση πως ίσως τελικά στα εργασιακά κίνητρα ασκούν επιρροή ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι δεν είχαν ληφθεί υπόψη ή δεν έχουν μας έχουν απασχολήσει όσο θα έπρεπε. Για παράδειγμα, η επιρροή του κοινωνικού πλαισίου δεν αναφέρεται καθόλου συχνά στις έρευνες για την εργασιακή υποκίνηση ή στα εργαλεία μέτρησής της. Εξαιρεση αποτελεί η εργασία των Huang και Van de Vliert (2003) οι οποίοι αναφέρουν ότι στις ατομικιστικές κοινωνίες, όπου οι Καυκάσιοι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού, το προσωπικό ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας, η προσωπική αυτοδυναμία και η αυτό-υποκίνηση είναι αυξημένα. Αντίθετα, στις κollectιβιστικές κοινωνίες, όπως οι Ασιατικές χώρες, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εξασφάλιση οικονομικής και κοινωνικής ασφάλειας, οδηγώντας έτσι τους εργαζόμενους να υποκινούνται από εξωτερικά εργασιακά κίνητρα όπως οι χρηματικές ανταμοιβές και οι συνθήκες εργασίας. Η επέμβαση των ρητών και άρρητων νόμων που θέτει η κάθε κοινωνία στην διαμόρφωση των εργασιακών κινήτρων αποτελεί ένα τεράστιο πυρήνα ανοικτό προς διερεύνηση ο οποίος πιθανόν να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι δεν μπορούμε τελικά να

μιλάμε για καθολικά εργασιακά κίνητρα. Τέλος, ο τρίτος άξονας της κλίμακας των Εργασιακών Κινήτρων, η Προσωπική Υποκίνηση, παραπέμπει στην ατομικιστική προσέγγιση της εργασίας, σε αντίθεση με τον άξονα των Διαπροσωπικών Σχέσεων. Μιας και η κλίμακα χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην παρούσα έρευνα, για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων θα πρέπει σε μία μελλοντική διερεύνηση να γίνει περαιτέρω στατιστικός έλεγχος της κλίμακας ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της.

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της παρούσας έρευνας είναι ο πειραματικός χειρισμός της έννοιας του ελέγχου στη βάση τριών διαστάσεων: της εσωτερικής έδρασης και την εξωτερικής έδρασης ελέγχου σε μικρο και μακρο επίπεδο. Το γεγονός ότι ο διαχωρισμός της έδρασης ελέγχου σε μικρο και μακρο-επίπεδο δεν έχει αναφερθεί στο παρελθόν, στα πλαίσια της θεωρίας της έδρασης ελέγχου, δίνει στην παρούσα έρευνα το πλεονέκτημα της πρώτης προσέγγισης των συγκεκριμένων διαστάσεων ελέγχου. Πράγματι, υπάρχουν στοιχεία τα οποία υποστηρίζουν την επίδραση πειραματικού χειρισμού στην έδραση ελέγχου, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην επίδραση του κειμένου στην Κλίμακα της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου. Στην περίπτωση αυτή, ξεχωρίζει η σημαντική διαφοροποίηση των συμμετεχόντων στην κλίμακα της Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Παντοδύναμους Άλλους όπου την υψηλότερη βαθμολόγηση παρουσιάζουν όσοι διάβασαν το κείμενο της εξωτερικής έδρασης ελέγχου είτε σε μικρο- είτε σε μακρο-επίπεδο. Επιπλέον, στην περίπτωση της αλληλεπίδρασης φορέα απασχόλησης και τύπου κειμένου στους παράγοντες των κινήτρων και πάλι βλέπουμε την σχέση μεταξύ κειμένου και διαφοροποίησης της προτίμησης κινήτρων. Για παράδειγμα, το κείμενο της εσωτερικότητας έχει μειώσει με στατιστικά σημαντικό τρόπο την κινητοποίηση των ιδιωτικών υπάλληλων από τις γενικές συνθήκες εργασίας ενώ τα κείμενα της εξωτερικής έδρασης σε μικρο και μακρο-επίπεδο τα έχει αυξήσει. Από την άλλη, κανένα κείμενο δεν έχει διαφοροποιήσει το γεγονός ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις ως εργασιακό κίνητρο παραμένουν σταθερά πρώτες στην προτίμηση των συμμετεχόντων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το κείμενο του μακρο-επιπέδου αναφερόταν στις δυσμενείς επιδράσεις της οικονομικής κρίσης στους εργαζόμενους αξίζει να σημειωθεί πως στο συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο οι επιδράσεις της οικονομικής κρίσης δεν είχαν γίνει ιδιαίτερα αισθητές, τουλάχιστον την χρονική περίοδο που διεξαγόταν η έρευνα, και στην ουσία η εργασιακή ζωή των

εργαζομένων, τουλάχιστον για την πλειοψηφία τους, δεν έχει απειληθεί από την οικονομική κρίση. Ίσως η εικόνα των αποτελεσμάτων να ήταν διαφορετική αν η έρευνα διεξαγόταν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο έντονα επηρεασμένο από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο, οι έστω και μεμονωμένες επιδράσεις των σεναρίων υποδηλώνουν ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις λειτούργησαν άρα ο συγκεκριμένος διαχωρισμός αξίζει να μελετηθεί μελλοντικά σε θεωρητικό επίπεδο ή και με την δημιουργία και την στάθμιση μίας νέας κλίμακας έδρασης ελέγχου η οποία θα περιλαμβάνει τις διαστάσεις του μάκρο και μικρο-επιπέδου ελέγχου.

Ένα επιπρόσθετο συμπέρασμα της αλληλεπίδρασης του φορέα απασχόλησης και του τύπου του κειμένου στους παράγοντες των κινήτρων, το οποίο επαναλαμβάνεται και στην στατιστική ανάλυση της επίδρασης του φορέα απασχόλησης στους παράγοντες των κινήτρων, είναι η διαφοροποίηση στην κινητοποίηση των δημόσιων και των ιδιωτικών υπάλληλων ως προς τον άξονα των διαπροσωπικών σχέσεων στην κλίμακα των Εργασιακών Κινήτρων. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν ισχυρότερο κίνητρο για τους δημόσιους σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπάλληλους. Η παραπάνω διαπίστωση είναι λογική αν λάβουμε υπόψη τον ανταγωνισμό, άμεσο ή έμμεσο, που παρατηρείται μεταξύ συναδέλφων κυρίως στους κόλπους των ιδιωτικών επιχειρήσεων, όπου θέματα προαγωγής, αύξησης ή μπόνους οξύνουν πολλές φορές τις διαπροσωπικές σχέσεις, ανεβάζουν τον δείκτη επιφυλακτικότητας και πληγώνουν την ευγενή άμυλα.

Τέλος, η διερεύνηση της επίδρασης του φορέα απασχόλησης στην εργασιακή έδραση ελέγχου δεν έχει επαναληφθεί στο παρελθόν κάνοντας τα πορίσματα αυτής της έρευνας σημαντικά αφού δίνουν πρόσθετη γνώση σχετικά με τις διαφορές των δημόσιων και των ιδιωτικών υπαλλήλων. Δεδομένων των διαφορών που παρουσιάζουν οι δομές, ο τρόπος λειτουργίας, το συμβόλαιο εργασίας και η αίσθηση της ασφάλειας των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών δικαιολογούν τις διαφορές των δύο ομάδων που αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Perry, 1996), παραπέμποντας στην εύλογη υπόθεση ότι είναι πιθανόν να εντοπιστούν διαφορές και στην εργασιακή έδραση ελέγχου. Παρόλα αυτά τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει επίδραση του φορέα απασχόλησης στην εργασιακή έδραση ελέγχου καθώς δεν παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων υπαλλήλων ως προς την εργασιακή έδραση ελέγχου. Ωστόσο,

το επόμενο στάδιο των στατιστικών αναλύσεων το οποίο ήταν ο έλεγχος της επίδρασης του φορέα απασχόλησης, αυτή τη φορά, στην κλίμακα της Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου παρουσιάζει τους δημόσιους υπάλληλους να αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό, απ' ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, τον έλεγχο της ζωής τους στους παντοδύναμους άλλους και στην τύχη. Παρουσιάζει δηλαδή διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων ως προς την εξωτερική έδραση ελέγχου, ενώ αυτή τη φορά η επίδραση του φορέα εμφανίζει μία σημαντική και διαφορετική εικόνα: τα ίδια άτομα αξιολογούν με διαφορετικό τρόπο την έδραση ελέγχου στις δύο κλίμακες. Μία πιθανή αιτιολόγηση των διαφορών αυτών μπορεί να αποδοθεί στη μεσολάβηση του πειραματικού χειρισμού η οποία να προκάλεσε την μετακίνηση της στάσης των συμμετεχόντων. Παρόλα αυτά, μία πρόταση για μελλοντική διερεύνηση είναι ότι τελικά οι άνθρωποι πολύ πιθανόν να κάνουν διαφορετική απόδοση του ελέγχου ανάλογα του πλαισίου στο οποίο αναφερόμαστε κάθε φορά, για παράδειγμα κάποιο άτομο μπορεί να έχει διαφορετική αίσθηση του ελέγχου στην γενική κλίμακα της Έδρασης Ελέγχου του Rotter και διαφορετική στην κλίμακα της Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου. Η διευκρίνιση στο πιο πάνω θα απαντήσει τελικά στην ερώτηση: υπάρχουν μία ή πολλές έδρες ελέγχου; Η περαιτέρω διερεύνηση θα βοηθήσει στο να προσεγγίζεται η θεματική της Έδρασης Ελέγχου με μεγαλύτερη αξιοπιστία.

7. Παράρτημα

7.1. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Έδρασης Ελέγχου

1. Μόνο εσύ μπορείς να δώσεις νόημα στην εργασία σου.
2. Στις περισσότερες δουλειές οι εργαζόμενοι μπορούν να εκπληρώσουν οποιοδήποτε στόχο.
3. Αν γνωρίζεις τι θέλεις από μία δουλειά, τότε θα βρεις μία που θα σου δώσει αυτά που θέλεις.
4. Όταν οι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι με μία απόφαση του αφεντικού τους τότε θα πρέπει να κάνουν κάτι γι' αυτό.
5. Το να βρεις την δουλειά που θέλεις είναι περισσότερο θέμα τύχης.
6. Το να κερδίζεις χρήματα είναι πρωτίστως θέμα τύχης.
7. Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να κάνουν την δουλειά τους σωστά αρκεί να καταβάλουν την προσπάθεια που χρειάζεται.
8. Για να μία πραγματικά καλή δουλειά χρειάζεται να έχεις συγγενείς ή φίλους σε υψηλά πόστα.
9. Οι προαγωγές είναι συνήθως θέμα τύχης.
10. Για μία πραγματικά καλή δουλειά οι γνωριμίες είναι πιο σημαντικές από τις γνώσεις.
11. Οι προαγωγές δίνονται σε όσους κάνουν καλά την δουλειά τους.
12. Για να βγάλεις πολλά λεφτά πρέπει να γνωρίζεις τους κατάλληλους ανθρώπους.
13. Χρειάζεται τύχη για να γίνεις εξαιρετικός υπάλληλος .
14. Όσοι κάνουν καλά την δουλειά τους ανταμείβονται.
15. Οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη επιρροή στα αφεντικά τους απ' ότι νομίζουν.
16. Η κύρια διαφορά μεταξύ αυτών που βγάζουν πολλά χρήματα και αυτών που βγάζουν λίγα είναι η τύχη.

7.2 Ερωτηματολόγιο Πολυδιάστατης Έδρασης Ελέγχου

1. Η ζωή μου ελέγχεται πρωταρχικά από τους ισχυρούς
2. Για να υλοποιήσω τα σχέδιά μου, φροντίζω να ταιριάζουν με τις επιθυμίες των ατόμων που ασκούν εξουσία πάνω μου
3. Το αν θα γίνω ή όχι ηγέτης εξαρτάται κυρίως από την ικανότητά μου
4. Αισθάνομαι πως ότι συμβαίνει στη ζωή μου καθορίζεται κυρίως από τους ισχυρούς
5. Το αν θα εμπλακώ ή όχι σε αυτοκινητιστικό ατύχημα εξαρτάται κυρίως από το πόσο καλός/ή οδηγός είμαι
6. Όταν κάνω σχέδια είμαι σχεδόν βέβαιος/η ότι θα τα υλοποιήσω
7. Λίγο-πολύ μπορώ να καθορίσω τι θα συμβεί στη ζωή μου
8. Όταν πετυχαίνω αυτό που θέλω είναι συνήθως επειδή είμαι τυχερός/ή
9. Άνθρωποι σαν και μένα έχουμε πολύ λίγες πιθανότητες να προστατέψουμε τα προσωπικά μας συμφέροντα όταν αυτά συγκρούονται με εκείνα των ισχυρών
10. Το πόσους φίλους έχω εξαρτάται από το πόσο καλό άτομο είμαι
11. Συχνά διαπιστώνω πως αυτό που πρόκειται να συμβεί θα συμβεί
12. Το αν θα γίνω ή όχι ηγέτης εξαρτάται από το αν θα είμαι αρκετά τυχερός/ή να βρεθώ στη σωστή θέση, τη σωστή στιγμή
13. Για να αποκτήσω αυτό που θέλω θα πρέπει να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που βρίσκονται πιο ψηλά από εμένα
14. Το αν θα εμπλακώ ή όχι σε αυτοκινητιστικό ατύχημα εξαρτάται κυρίως από τον άλλο οδηγό
15. Συνήθως είμαι ικανός/ή να προστατέψω τα συμφέροντά μου
16. Σε μεγάλο βαθμό η ζωή μου ελέγχεται από τυχαία συμβάντα
17. Είναι κυρίως θέμα της μοίρας το αν θα έχω πολλούς ή λίγους φίλους
18. Ακόμα κι αν ήμουν ικανός ηγέτης, δεν θα με κάνανε ηγέτη, εκτός αν κολάκευα για την εύνοιά τους αυτούς που κατέχουν θέσεις εξουσίας
19. Όταν πετυχαίνω αυτό που θέλω είναι συνήθως επειδή δούλεψα σκληρά γι αυτό

20. Το αν θα εμπλακώ ή όχι σε αυτοκινητιστικό ατύχημα είναι κυρίως θέμα τύχης
21. Η ζωή μου καθορίζεται από τις δικές μου πράξεις
22. Συχνά δεν υπάρχει περίπτωση να προστατέψω τα προσωπικά μου συμφέροντα από κακοτυχίες
23. Δεν είναι πάντα σοφό να κάνω μακροπρόθεσμα σχέδια γιατί πολλά πράγματα αποδεικνύονται θέμα καλής ή κακής τύχης
24. Αν σημαντικά άτομα αποφάσιζαν πως δεν με συμπαθούσαν, πιθανόν να μην έκανα πολλούς φίλους

7.3 Κλίμακα Εργασιακών Κινήτρων

1. Η κατά περιόδους εναλλαγή των εργασιακών μου καθηκόντων .
2. Τα εργασιακά μου καθήκοντα να παρουσιάζουν ενδιαφέρον.
3. Ο ικανοποιητικός μισθός.
4. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ικανοτήτων μου (σεμινάρια κτλ).
5. Τα καθήκοντά μου να προϋποθέτουν υψηλή ανάληψη ευθυνών.
6. Να αισθάνομαι καλά που κάνω αυτή την δουλειά.
7. Τα καθήκοντα με προκλητικές απαιτήσεις και με υψηλότερο δείκτη δυσκολίας από το σύνηθες.
8. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.
9. Οι καλές σχέσεις με τους ανώτερους μου.
10. Η εργασιακή ασφάλεια.
11. Οι λεκτικές επιβραβεύσεις και ο έπαινος από τους ανώτερους μου.
12. Να είμαι σχετικά ανεξάρτητος/η κατά την εκτέλεση του εργασιακού μου ρόλου.
13. Να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εργασίας μου και των προσωπικών μου στόχων.
14. Να προγραμματίζω αυτόνομα την εργασία μου και να παίρνω αυτόνομα ορισμένες αποφάσεις.
15. Η προσωπική ολοκλήρωσή μου μέσα από την εργασία μου.

16. Η αίσθηση του ότι έφερα εις πέρας μία σειρά εργασιών που είχα.
17. Η ευελιξία στο ωράριο εργασίας.
18. Οι υπερωρίες μετ' απολαβών, bonus ή άλλη ανταμοιβή.
19. Η γεωγραφική τοποθεσία του χώρου εργασίας.
20. Ο αριθμός των ημερών άδειας ανάπαυσης και άδειας ασθενείας μετ' απολαβές.
21. Τα συνταξιοδοτικά ωφελήματα που μου παρέχονται.
22. Να υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας.
23. Οι ευκαιρίες ανέλιξης.
24. Πλεονεκτήματα όπως π.χ. η ασφάλεια υγείας που παρέχει ο εργοδότης μου.
25. Η παροχή bonus ή άλλων επιβραβεύσεων.
26. Η συστηματική ανατροφοδότηση (feedback) από τους ανωτέρους μου σχετικά με την εργασία μου.
27. Να λαμβάνω αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμό από τους συναδέλφους και προϊστάμενούς μου.
28. Η δουλειά μου να μου προσφέρει κοινωνική καταξίωση.
29. Να διατηρείται ισορροπία μεταξύ εργασιακής και οικογενειακής/προσωπικής ζωής.
30. Η ύπαρξη ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.
31. Να μαθαίνω νέα πράγματα μέσα από την δουλειά μου.

7.4. Κείμενα Πειραματικού Χειρισμού

A. Κείμενο Εσωτερικής Έδρασης

Το πιο κάτω κείμενο αποτελεί απόσπασμα της συνέντευξης που έδωσε πρόσφατα κύπριος Επίτιμος Καθηγητής Οικονομικής Θεωρίας ο οποίος επανειλημμένα αναγνωρίστηκε για την προσφορά του και το έργο του στην Οικονομική Θεωρία από την ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και από το ευρύ κοινό. Η συνέντευξη αφορούσε στην οικονομία, στην εργασία και

στον άνθρωπο και στο απόσπασμα που ακολουθεί τονίζει πόσο σημαντικό είναι στο χώρο εργασίας να κρατά κανείς την τύχη του στα χέρια του.

«Η επιτυχία στο χώρο εργασίας εξαρτάται από το πόσο καλός είναι κανείς στην δουλειά του. Η επιτυχία είναι θέμα σκληρής δουλειάς και η τύχη δεν συνδέεται με αυτήν όπως πολλοί υποστηρίζουν. Εξάλλου, υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του πόσο καλά εργάζεται κανείς και των ανταμοιβών που λαμβάνει. Ότι σπείρεις θα θερίσεις. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να ξεχνούν ότι μπορούν να επηρεάζουν, ο κάθε ένας με τον τρόπο του, την εταιρεία του, το αφεντικό του και τους συνεργάτες του. Έτσι κι αλλιώς οι περισσότερες αναποδιές που συμβαίνουν είναι αποτέλεσμα βαριεστιμάρας ή αδιαφορίας ορισμένων υπαλλήλων και όχι λόγω έλλειψης ικανοτήτων. Έπειτα από πολλά χρόνια σκληρής δουλειάς εξακολουθώ να πιστεύω ότι το πως και το πόσο καλά διεκπεραιώνεται η εργασία μας εξαρτάται από εμάς τους ίδιους. Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι πρέπει να κάνουν αυτό που θα τους αποφέρει περισσότερα χρήματα, που θα είναι κοινωνικά αποδεκτό. Έτσι όμως ζουν την ζωή κάποιων άλλων. Ξεχνούν ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος και ότι θα έπρεπε να κάνουν αυτό που θέλουν αυτοί. Τα όνειρα κάθε μέρα πρέπει να βγαίνουν φρεσκοπλυμένα και αυτό είναι ευθύνη του καθενός. Για μένα αυτό είναι η μεγαλύτερη επιτυχία».

B. Κείμενο Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Μάκρο – Επίπεδο

Το πιο κάτω κείμενο αποτελεί απόσπασμα της συνέντευξης που έδωσε πρόσφατα κύπριος Επίτιμος Καθηγητής Οικονομικής Θεωρίας ο οποίος επανειλημμένα αναγνωρίστηκε για την προσφορά του και το έργο του στην Οικονομική Θεωρία από την ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και από το ευρύ κοινό. Η συνέντευξη αφορούσε στην οικονομία, στην εργασία και στον άνθρωπο και στο απόσπασμα που ακολουθεί περιγράφει ποια πιστεύει ότι είναι η εργασιακή πραγματικότητα για την πλειοψηφία των εργαζομένων.

«Οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται σε μία εταιρία ως υπάλληλοι και ξεκινούν από μία θέση προσπαθώντας να ανελιχθούν ή να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας τους. Όσοι το έχουν ζήσει γνωρίζουν τους περιορισμούς που επιβάλλονται από τα άτομα με θέσεις ισχύος. Οι υπάλληλοι των εταιρειών ξέρουν ότι πάντα θα υπάρχει κάποιος ανώτερος που θα περιορίζει την δουλειά και την πορεία τους με τον τρόπο του. Κάθε κίνηση, ενέργεια και πρωτοβουλία εξαρτάται πάντα από άλλους. Κάποιες φορές οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να υπηρετούν ένα γελοίο σύστημα. Υπάρχουν πολλά ευτράπελα παραδείγματα όπου οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να περνάνε πολλές δύσκολες στιγμές, επειδή βρέθηκαν σε ένα χώρο που ήταν από την αρχή λάθος φτιαγμένος. Οι δυνατότητες των εργαζομένων περιορίζονται γιατί πρέπει απλά να εργάζονται με συστήματα και διαδικασίες που κρίνουν μη λειτουργικές... ίσως και αστείες. Ακόμα κι αν είναι πολύ καλοί σε αυτό που κάνουν, υπάρχουν φορές που νιώθουν ότι δεν παίρνουν το μερίδιο της επιτυχίας που τους αναλογεί γιατί αυτή πάντα θα ανήκει σε μεγαλύτερο βαθμό στην εταιρεία και σε αυτούς που την διοικούν. Δυστυχώς οι εργαζόμενοι σε αυτή την κούρσα είναι τα άλογα που πάντα θα τα κρατάνε κάποια χαλινάρια.»

Γ. Κείμενο Εξωτερικής Έδρασης Ελέγχου σε Μικρο-Επίπεδο για τον Δημόσιο Τομέα

Το πιο κάτω κείμενο αποτελεί απόσπασμα της συνέντευξης που έδωσε πρόσφατα κύπριος Επίτιμος Καθηγητής Οικονομικής Θεωρίας ο οποίος επανειλημμένα αναγνωρίστηκε για την προσφορά του και το έργο του στην Οικονομική Θεωρία από την ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και από το ευρύ κοινό. Η συνέντευξη αφορούσε στην οικονομία, στην εργασία και στον άνθρωπο και στο απόσπασμα που ακολουθεί... τονίζει την σημαντική επίδραση της γενικότερης οικονομικής κατάστασης στον δημόσιο τομέα και στους δημόσιους υπαλλήλους.

«Είναι βαρύτατο το τίμημα που πληρώνουν οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα στο βωμό της διεθνούς οικονομικής κρίσης. Δεν είναι τυχαίο ότι ο διοικητής της Κεντρικής Τράπεζας

χαρακτήρισε ως «αποκαρδιωτική» την εικόνα της κυπριακής οικονομίας που επικρατεί φέτος καθώς και την πορεία της τα αμέσως επόμενα χρόνια. Γι' αυτούς του λόγους προβλέπεται να κοπούν "μαχαίρι" τα προνομιακά επιδόματα των δημοσίων υπαλλήλων. Ο ίδιος ο Υπουργός Οικονομικών σε προηγούμενες δηλώσεις του ανέφερε ότι ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο απασχολεί 65.000 εργαζόμενους, αριθμός πολύ μεγάλος σε αναλογία με τον πληθυσμό. Ο Υπουργός Οικονομικών έθεσε το ενδεχόμενο περικοπών στις υπερωρίες των δημοσίων υπαλλήλων και σε άλλα προνόμια που τους παρέχονται. Αξίζει εδώ να υπενθυμίσουμε ότι η οικονομική κρίση αναγκάζει πολλές χώρες να προχωρήσουν σε παγοποιήσεις των μισθών των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, να σταματήσουν τις προσλήψεις ακόμα και να προχωρήσουν στον τερματισμό συμβάσεων. Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι ξαφνικά επωμίζονται τα αποτελέσματα της πλασματικής ευδαιμονίας που την γέννησαν πλασματικά κέρδη σε πλαστά χαρτοφυλάκια. Ο κόσμος κυβερνάται από τους λίγους και δυνατούς και δεν υπάρχουν πολλά που ο κοινός άνθρωπος μπορεί να κάνει γι αυτό. Η θύελλα των δυσκολιών που έφερε η οικονομική κρίση στις ζωές εκατομμυρίων ανθρώπων είναι η φριχτή απόδειξη ότι τα "κτήνη" δεν εξαγιάζονται».

Δ. Κείμενο Εξωτερική Έδραση Ελέγχου σε Μίκρο-Επίπεδο για τον Ιδιωτικό Τομέα

Το πιο κάτω κείμενο αποτελεί απόσπασμα της συνέντευξης που έδωσε πρόσφατα κύπριος Επίτιμος Καθηγητής Οικονομικής Θεωρίας ο οποίος επανειλημμένα αναγνωρίστηκε για την προσφορά του και το έργο του στην Οικονομική Θεωρία από την ακαδημαϊκή κοινότητα αλλά και από το ευρύ κοινό. Η συνέντευξη αφορούσε στην οικονομία, στην εργασία και στον άνθρωπο και στο απόσπασμα που ακολουθεί τονίζει την σημαντική επίδραση της γενικότερης οικονομικής κατάστασης στον δημόσιο τομέα και στους δημόσιους υπαλλήλους.

«Είναι βαρύτατο το τίμημα που πληρώνουν οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα στο βωμό της διεθνούς οικονομικής κρίσης. Δεν είναι τυχαίο ότι ο διοικητής της Κεντρικής Τράπεζας

χαρακτήρισε ως «αποκαρδιωτική» την εικόνα της κυπριακής οικονομίας που επικρατεί φέτος καθώς και την πορεία της τα αμέσως επόμενα χρόνια. Γι' αυτούς του λόγους προβλέπεται να κοπούν "μαχαίρι" τα προνομιακά επιδόματα των δημοσίων υπαλλήλων. Ο ίδιος ο Υπουργός Οικονομικών σε προηγούμενες δηλώσεις του ανέφερε ότι ο δημόσιος τομέας στην Κύπρο απασχολεί 65.000 εργαζόμενους, αριθμός πολύ μεγάλος σε αναλογία με τον πληθυσμό. Ο Υπουργός Οικονομικών έθεσε το ενδεχόμενο περικοπών στις υπερωρίες των δημοσίων υπαλλήλων και σε άλλα προνόμια που τους παρέχονται. Αξίζει εδώ να υπενθυμίσουμε ότι η οικονομική κρίση αναγκάζει πολλές χώρες να προχωρήσουν σε παγοποιήσεις των μισθών των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, να σταματήσουν τις προσλήψεις ακόμα και να προχωρήσουν στον τερματισμό συμβάσεων. Το συμπέρασμα είναι ότι οι εργαζόμενοι ξαφνικά επωμίζονται τα αποτελέσματα της πλασματικής ευδαιμονίας που την γέννησαν πλασματικά κέρδη σε πλαστά χαρτοφυλάκια. Ο κόσμος κυβερνάται από τους λίγους και δυνατούς και δεν υπάρχουν πολλά που ο κοινός άνθρωπος μπορεί να κάνει γι αυτό. Η θύελλα των δυσκολιών που έφερε η οικονομική κρίση στις ζωές εκατομμυρίων ανθρώπων είναι η φριχτή απόδειξη ότι τα "κτήνη" δεν εξαγιάζονται»

8. Βιβλιογραφία

Adams, J. Stacy (1963a). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–36.

Alderfer , C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

Ali, R., and Ahmed, M. S. (2009). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: A Co Relational Study. *International Review of Business Research Papers*, 5, 270-279

Amabile, T. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185-201

Amabile, T, M., DeJong, W., & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 92-98.

Amabile, T. M., and Gryskiewicz, S. S. (1991): *Creativity in the R &D laboratory*, Technical Report No. 30, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.

Ambrose, M.L. & Kulik, C.T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Journal of Management*, 25 (3), 231-292.

Armstrong M. & Stephens, T. (2005). A handbook of employee reward management and practice. Great Britain, Kogan Page Limited.

Ashford, S.J. & Black J.S. (1996). Productivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81, 199–214.

Atkinson, J., W., & McClelland, D., C. (1948). The Projective Expression of Needs. II. The Effect of Different Intensities of the Hunger Drive on Thematic Apperception. *Journal of Experimental Psychology*, 38, 643–58.

Bandura, A. (1977b). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bandura, A.. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.

Barber, A. E., & Bretz, R. D., Jr (2000). Compensation, attraction, and retention. In S. L. Rynes and B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Boss.

- Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125–138
- Buelens, M., and Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67, 65-74.
- Calder, B. J., & Staw, B. M. (1975). Self-perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 599–605.
- Chen, G., Goddard, T. G., & Casper, W. J. (2004). Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 349-370.
- Coleman, D., Irving, G. and Cooper, C. (1999). Another look at the locus of control organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 995-1001
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-518.
- Daniel, T. and Esser, J. (1980). Intrinsic motivation as influenced by rewards, task interest, and task structure. *Journal of Applied Psychology*, 65 (5), 566-573
- De Charms, Richard (1968). *Personal Causation*. New York: Academic Press.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1981). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Health.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). New York: Academic Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum
- Duane, D., & Schultz, P. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York : Macmillan Publishing co. Inc.

- Durik, A.M. & Harackiewicz, J.M. (2003.) Achievement goals and intrinsic motivation: Coherence, concordance, and achievement orientation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, (4), 378-385.
- Erez, M. & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 69-78.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Folger, R., Rosenfield, D., & Hays, R.P. (1978). Equity and intrinsic motivation: The role of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, (5), 557-564.
- Lewis, G.B. & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government? *Public Administration Review*, 62 (4), 395-404.
- Fried, Y. & Ferris, G., R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322.
- Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26 (6), 1035-1043.
- Georgopoulos, B., S., Mahoney, G. M., & Jones, N., W. (1957). A Path–Goal Approach to Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41, 345–53.
- Gilbert, D., T., Fiske, S., T. & Lindzey, G. (1998). *The Handbook of Social Psychology*. McGraw-Hill
- Gegne, M., Senecal, C.B. & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model'. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (14), 1222-1240.
- Gegne, M. & Deci, E. (2005). Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gomez-Mejia, L. and Balkin, D. (1987). "Pay Compression in Business Schools: Causes and Consequences," *Compensation and Benefits Review*, 19 (5), 43-55.
- Harris, M. M., Gilbreath, B., & Sunday, J. A. (1998). A longitudinal examination of a merit pay system: Relationships among performance ratings, merit increases, and total pay increases. *Journal of Applied Psychology*, 83, 825–831.

- Hackman, J. R., & Oldman, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley & Sons.
- Heneman, R.L. (1992). *Merit Pay: Linking Pay to Performance*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work. In P. E. Levy. (2003). *Industrial / organizational psychology. Understanding the workplace*. U.S.A: Houghton Mifflin Company.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hinz, V.,B. (2005). The Influences of Social Aspects of Competition in Goal-Setting Situations. *Current Psychology*, 24 (4), 258-273.
- Juridewkz, C. J., Massey, T. K. Jr. & Brown, R., G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations. *Public Productivity and Management Review*, 21, 230-50.
- Jones, E. E. & Davis, K. E. (1965) From acts to dispositions: the attribution proces in social psychology, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology* (Volume 2, pp. 219-266), New York: Academic Press.
- Houkes, I., Janssen, P., Jan de Jonge² & Bakker, A. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 427–450.
- Houston, D.J. (2000). Public service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 713-727.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, τόμος Α. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα*.
- Kanfer, R., Chen,G. and Pritchard, R.D. (2008). *Work motivation: Past present and future*. Routledge Taylor and Francis Group.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and Industrial/Organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, theory in industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karasek, R. A & Theorell, T. (1990) *Healthy Work*. New York: Basic Books.
- Kelley, H. H. (1955). The two functions of reference groups. In G. E. Swanson, T, M, Newcomb and E. L. Hartley (eds.), *Readings in social psychology* (2nd edn., pp. 410-414). New York: Holt.

- Klein, H.J. (1989). An integrated Control Theory Model of Work Motivation. *Academy of Management Review*, 14, 150-172.
- Konovsky, M. A., (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 489-511.
- Kruglanski, A.W., Friedman, I. & Zeevi, G. (1971). The effects of extrinsic incentives on some qualitative aspects of task performance. *Journal of Personality*, 39, 606-617.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 365–385.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Sage, United Kingdom.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.
- Locke, E.,A. & Latham, G,P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1, (4), 240-246.
- Lu, L., Kao, S., Cooper, C.L. & Spector (2000). Managerial Stress, Locus of Control, and Job Strain in Taiwan and UK: A Comparative Study. 7, 2000.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L. (1987). 'Organizational commitment: analysis of antecedents', *Human Relations*, 40, 219-236.
- Maidani, E. A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management* 20, 441-48.
- Maslow, A. (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*, New York: MacMillan.
- McClelland, David C., Atkinson, John W., Clark, Russell A., and Lowell, Edgar L. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D.C., Davis, W.N., Kalin, R., & Wanner, E. (1972). *The drinking man – alcohol and human motivation*. Toronto, Canada: Collier-MacMillan Canada.
- Mearns, J. (2009). Social learning theory. In H. Reis & S. Sprecher (Eds.), *Encyclopedia of human relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I.: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Mitchell, D. J. B., Lewin, D., & Lawler, E. E., III. (1990). Alternative pay systems, firm performance and productivity. In A. S. Blinder (Ed.), *Paying for productivity: A look at the evidence* (pp. 15–94). Washington, DC: Brookings Institution.
- Morgeson, F. P. & Champion M. A. (2002). Minimizing tradeoffs when redesigning work: Evidence from longitudinal quasi experiment, *Personnel Psychology*, 55, 589-612.
- Mowday, R. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R.M. Steers and L.W. Porter, eds., *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mueller, L.S., & Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study locus of control and innovativeness. *Journal of business venturing*, 16, 51-57.
- Muhonen, T. & Torkelson, E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender. *Stress and Health*, 20, (1), 21–28.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.
- O'Reilly, C. & Caldwell, D. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65 (5), 559-565.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαστάμου, Σ. (2001). Εισαγωγή στη κοινωνική ψυχολογία, τόμος Α. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Παπαστάμου, Σ. (2006). Εισαγωγή στη κοινωνική ψυχολογία, τόμος Β. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Perry, James L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rotter, J.B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall.

- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Ryan R. & Deci E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Ryan, R. M., Mims, V., & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 736-750.
- Sansone, C. and Harackiewicz, J. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivation: *The Search for Optimal Motivation and Performance*. Academic Press.
- Seligman, M. E. P. (1975). Helplessness: On depression, development, and death. San Francisco: Freeman.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Spector, P. E. (1988). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spector, P. E., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Salgado, J. & Ma, J. H (2004). Eastern versus Western Control Beliefs at Work: An Investigation of Secondary Control, Socioinstrumental Control, and Work Locus of Control in China and the US. *Applied Psychology*, 53 (1), 38-60.
- Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, J.I., & Sparks, K. (2002). *Academy of Management*, 45, 453-466.
- Thorndike, E. L. (1911). Animal intelligence: Experimental studies. New York : Macmillan.
- Steers, R. M., Mowday R. & Shapiro, D. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 379–387.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (2nd Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.

Tiegs, R. B., Tetrick, L. E., & Fried, Y. (1992). Growth need strength and context satisfactions as moderators of the relations of the job characteristics model. *Journal of Management*, 18, 575-593.

Thomas, K. & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Vallerand, R. & Blssonnette R. (1992). Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study. *Journal of Personality*, 60 (3), 599-620.

Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H.A.M. (1997). Procedural and Distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 95-104.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wallston, K.A., Wallston, B.S. & Devellis, R. (1978). Development of Multidimensional Health Locus of Control (MHLC) Scale. *Health Education Monographs*, 6(2), 160-170.

Watson, J.B. (1913). Psychology as the behaviorist view it. *Psychological Review*, 20, 158-177.

Winter, D. G. (2002). The motivational dimensions of leadership: Power, achievement and affiliation. In R. E. Riggio, S.E. Murphy. & F.J. Pirozollo (Eds). *Multiple intelligences and leadership*. (pp.119-138). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.