

Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees

Belias D.

Department of Physical Education & Sport Science
University Of Thessaly
dbelias@pe.uth.gr

Koustelios A.

Department of Physical Education & Sport Science
University Of Thessaly
akoustel@pe.uth.gr

Sdrolias L.

Department of Business Administration
Technological Educational Institute of Thessaly
lsdrolias@teilar.gr

Koutiva M.

Department of Physical Education & Sport Science
University Of Thessaly
mkoutiva@pe.uth.gr

Zournatzi E

Department of Physical Education & Sport Science
University Of Thessaly
elzourna@pe.uth.gr

Varsanis K.

Department of Business Administration
Technological Education Institute of Western Macedonia
varsanis93@yahoo.gr

Abstract

The purpose of the current study was to examine the relation between motivation and job satisfaction among Greek bank employees. In particular, the study examined the possible positive relationship between the self-determined, independent forms of motivation and the factors of job satisfaction and the possible negative relationship between the non self-determined forms of motivation and the factors of job satisfaction. The research sample consisted of 172 bank employees. For the collection of the data, the Work Motivation Inventory - Greek version (WMI-G) was used. The inventory was created by Christodoulidis and Papaioannou (2002), based on the Work Motivation Inventory created by Blais, Briere, Lachance, Riddle and Vallerand (1993). It consists of 35 questions under the general question "What pushes you to do this job?" corresponding to five factors: "Intrinsic motivation" (12 issues), "Identified regulation" (4 issues), "Introjected regulation" (3 issues), "External Regulation" (6 issues), "Amotivation" (10 issues). The answers were given on a seven-point Likert-type scale (1 = not responds at all, 7 = corresponds exactly). The tool which was used for the measurement of job satisfaction was the Employee Satisfaction Inventory, ESI, created by Koustelios, 1991, Koustelios, A & Bagiatis K, 1997. It included 24 questions, which measure six dimensions of job satisfaction: 1. Working conditions (5 questions), 2. Earnings (4 questions), 3. Promotions (3 questions), 4. Nature of work (4 questions), 5. Immediate superior (4 questions) and 6. The institution

as a whole (4 questions). The research results indicate that the highest the motivation the highest the job satisfaction of employees. However, further investigation should be carried out in the Greek population, so that occupational phenomena like work motivation and job satisfaction are well studied and promoted.

Keywords: Job Satisfaction, Job Motivation, Bank Employees, Banking Sector

JEL Classification Codes: M 12, J 21, J 24, J28

Παρακίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Ελληνικό Τραπεζικό Οργανισμό

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει τη σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση σε Έλληνες τραπεζικούς υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, μελετήθηκε η πιθανή θετική συσχέτιση ανάμεσα στις αυτόνομες, ανεξάρτητες μορφές παρακίνησης και τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης και η πιθανή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις μη αυτόνομες μορφές παρακίνησης και τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 172 τραπεζικοί υπάλληλοι. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το Work Motivation Inventory - Ελληνική Έκδοση (WMI-G). Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε από τους Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου (2002), βασιζόμενο στο Work Motivation Inventory των Blais, Briere, Lachance, Riddle και Vallerand (1993). Αποτελείται από 35 ερωτήσεις που απαντούν στη γενική ερώτηση «Τί σας ωθεί να κάνετε αυτή τη δουλειά;», οι οποίες αντιστοιχούν σε 5 παράγοντες: «Εσωτερική Παρακίνηση» (12 θέματα), «Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση» (4 θέματα), «Εσωτερική ρύθμιση», (3 θέματα), «Εξωτερική Ρύθμιση» (6 θέματα), «Μη Παρακίνηση» (10 θέματα). Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μία 7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1=δεν ανταποκρίνεται καθόλου, 7=ανταποκρίνεται ακριβώς). Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν το Employee Satisfaction Inventory, ESI, το οποίο δημιουργήθηκε από τον Κουστέλιο, το 1991, Κουστέλιο Α, Μπαγιάτη Κ, 1997. Περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης: 1. Συνθήκες εργασίας (5 ερωτήσεις), 2. Αποδοχές (4 ερωτήσεις), 3. Ευκαιρίες προαγωγής (3 ερωτήσεις), 4. Φύση της εργασίας (4 ερωτήσεις), 5. Άμεσος ανώτερος (4 ερωτήσεις) και 6. Το ίδρυμα ως σύνολο (4 ερωτήσεις). Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι όσο υψηλότερη είναι η παρακίνηση τόσο υψηλότερη είναι και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, θα πρέπει να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα στον Ελληνικό πληθυσμό, με στόχο τη διεξοδική μελέτη και ενίσχυση των εργασιακών φαινομένων όπως η παρακίνηση και η επαγγελματική ικανοποίηση.

Λέξεις-κλειδιά: Επαγγελματική ικανοποίηση, Παρακίνηση, Τραπεζικοί Υπάλληλοι

Εισαγωγή

Η απασχόληση είναι μια θεμελιώδης πτυχή της σύγχρονης ζωής, η οποία επηρεάζει την καθημερινή ρουτίνα ενός ατόμου, τις διαπροσωπικές του σχέσεις και τη συμπεριφορά του. Ως εκ τούτου, τα διάφορα φαινόμενα που σχετίζονται με την εργασία έχουν μελετηθεί εκτενώς και έχουν δημιουργηθεί ποικίλα εργαλεία μέτρησής τους, με στόχο την παροχή μιας

σαφούς εικόνας και την προώθηση της συνολικής λειτουργίας του εκάστοτε επαγγελματικού περιβάλλοντος και της ευημερίας του κάθε εργαζόμενου. Λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα οικονομική κρίση που πλήττει τις περισσότερες οικονομίες σε παγκόσμιο επίπεδο, η διαχείριση όλων των ανθρώπινων παραγόντων που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν στο πλαίσιο κάθε οργανισμού θεωρείται ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Οι πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν αναπτυχθεί και εφαρμόζονται στις περισσότερες χώρες, ιδίως σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, τράπεζες και πιστωτικά ιδρύματα, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την εκάστοτε εθνική όσο και για τη διεθνή οικονομία. Μεταξύ άλλων, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει τη μελέτη και τη μέτρηση της εσωτερικής κουλτούρας του κάθε οργανισμού, η οποία αποτελείται από όλες τις επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων και μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών, οι οποίες βρίσκονται σε μία διαρκή διαδικασία μετασχηματισμού και προσαρμογής στους στόχους και τις στρατηγικές του εκάστοτε οργανισμού ή του ιδρύματος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από συγκεκριμένες αξίες, κανόνες και παραδοχές τις οποίες μοιράζονται οι εργαζόμενοι σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας, και οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για την προώθηση της παραγωγικότητας του οργανισμού και την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που είναι πιθανόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία του (Schein, 1986). Πολυάριθμοι μελετητές και ερευνητές έχουν συσχετίσει την οργανωσιακή κουλτούρα με διάφορα σχετικά με την εργασία φαινόμενα, όπως η παρακίνηση στο χώρο εργασίας, η ικανοποίηση από την εργασία, η ηγεσία, η εργασιακή δέσμευση, το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση. Όσον αφορά τον τραπεζικό τομέα, η αναγνώριση, μέτρηση και ερμηνεία της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί μέρος των στρατηγικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, προσδιορίζονται οι στάσεις και αξίες των εργαζομένων, μελετώνται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων και εφαρμόζονται αποτελεσματικές ηγετικές στρατηγικές, έτσι ώστε η συνολική λειτουργία του οργανισμού ενισχύεται και βελτιώνεται (Belias, Koustelios, Sdrolias & Koutiva, 2013).

Αναπόσπαστο κομμάτι της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας και των φαινομένων που σχετίζονται με την εργασία είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων. Πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί με στόχο τη διάκριση και περιγραφή όλων εκείνων των παραγόντων που είναι πιθανό να επηρεάσουν τα συναισθήματα του εργαζομένου, τον τρόπο σκέψης τους, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συμπεριφορά τους. Με άλλα λόγια, έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για να καθοριστεί αυτό που κάνει τους εργαζομένους να είναι αποτελεσματικοί στο χώρο εργασίας τους, να αισθάνονται ικανοποιημένοι με την εργασία τους και να παραμένουν σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στη μέτρηση και ερμηνεία των παραγόντων που είναι πιθανόν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους των ελληνικών τραπεζών ώστε να είναι παραγωγικοί και να δεσμεύονται στη δουλειά τους, και ως εκ τούτου να βιώνουν ικανοποίηση από την εργασία τους.

Λειτουργικοί Ορισμοί

Παρακίνηση

Ο όρος «παρακίνηση» περιλαμβάνει όλες τις βιολογικές, φυσιολογικές, κοινωνικές και γνωστικές δυνάμεις που είναι πιθανό να κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η παρακίνηση αποτέλεσε αντικείμενο έρευνας για πολλές δεκαετίες στους τομείς της βιολογίας, της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της εκπαίδευσης και-πρόσφατα- της διοίκησης επιχειρήσεων. Στο παρελθόν, οι θεωρίες παρακίνησης έχουν επικεντρωθεί στα βιολογικά ένστικτα, τη φυσιολογική διέγερση και τα ένστικτα, ενώ οι πιο πρόσφατες θεωρίες περιστρέφονται γύρω από τα κίνητρα επίτευξης και περιλαμβάνουν τη μελέτη των γνωστικών και κοινωνικών διεργασιών που επηρεάζουν τα κίνητρα ενός ατόμου να εμπλακεί σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα (Fulmer & Frijters, 2009).

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, πολλές περιγραφές και ορισμοί έχουν δοθεί για τη παρακίνηση, ανάλογα με τον εκάστοτε τομέα μελέτης. Σύμφωνα με τον Ormrod (2008), για παράδειγμα, η παρακίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση που κινητοποιεί τους μαθητές, τους παρέχει συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τους κάνει να δεσμευτούν σε ορισμένες δραστηριότητες. Σύμφωνα με τους Θεοδωράκη και Χασσάνδρα (2004), η παρακίνηση αποτελείται από εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Allen (1998), η παρακίνηση είναι ένα σύνολο διαδικασιών που κινητοποιούν ένα άτομο προς ένα στόχο. Ως εκ τούτου, στο πλαίσιο της εργασίας, οι συμπεριφορές των εργαζομένων που έχουν υψηλή παρακίνηση είναι εκούσιες επιλογές που ελέγχονται από ίδιο τον εργαζόμενο. Ιδωμένη από μια διαφορετική οπτική, αυτή του προϊστάμενου, η παρακίνηση είναι η διαδικασία του να επιτυγχάνει το επιθυμητό αποτέλεσμα από τους υπαλλήλους και να τους βοηθά να επιτύχουν τους στόχους τους (Gordon, 2002). Ένας άλλος ορισμός της παρακίνησης στο επαγγελματικό πλαίσιο δόθηκε από τους Whetten και Cameron (2002), η οποίοι την περιέγραψαν ως μια εξίσωση που αποτελείται από τις επιθυμίες του υπαλλήλου πολλαπλασιαζόμενες με τη δέσμευση δουλειά του.

Η παρακίνηση, ωστόσο, είναι μια μάλλον περίπλοκη διαδικασία, καθώς επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως οι εκάστοτε οργανωσιακές πρακτικές, τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος και οι ατομικές διαφορές (Allen, 1998). Ειδικότερα, οι οργανωσιακές πρακτικές περιλαμβάνουν τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, τις διοικητικές πρακτικές, τους κανόνες και τα συστήματα ανταμοιβών. Τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος αναφέρονται στις πιυχές μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας που καθορίζουν τις προκλήσεις και τους περιορισμούς της. Οι ατομικές διαφορές περιλαμβάνουν τις προσωπικές ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες, καθώς και τις στάσεις, αξίες και συμπεριφορές. Επιπλέον, η παρακίνηση είναι πιθανό να επηρεάζεται από δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η επαγγελματική εμπειρία και η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος. Για το λόγο αυτό, η παρακίνηση στον τομέα της εργασίας έχει μελετηθεί εκτενώς και έχει μετρηθεί με διάφορους τρόπους.

Εσωτερική παρακίνηση

Ο Shedinvy (2004) έχει περιγράψει τον προσανατολισμό της παρακίνησης ως ένα μέσο αυτο-οργάνωσης, που λειτουργεί είτε σε ένα εξωγενές είτε σε ένα ενδογενές μοτίβο. Η εσωτερική παρακίνηση ορίζεται ως η κινητοποίηση του ατόμου να δράσει προς μια κατεύθυνση, η οποία πηγάζει αποκλειστικά από τις εσωτερικές του ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές

μπορεί να είναι η χαρά και η ευχαρίστηση της συμμετοχής σε μια δραστηριότητα, η επιτυχία και η αίσθηση επάρκειας σε μία δραστηριότητα (Ryan & Deci, 2004). Περιλαμβάνει τη συμπεριφορά του ατόμου με έναν συγκεκριμένο τρόπο, επειδή η ίδια η δραστηριότητα είναι ενδιαφέρουσα και ταυτόχρονα ικανοποιητική. Όπως εξηγούν οι Deci και Ryan (2008), όταν ένα άτομο χαρακτηρίζεται από εσωτερική παρακίνηση εμπλέκεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες λόγω των θετικών συναισθημάτων που προκύπτουν από τις ίδιες τις δραστηριότητες. Οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για αυτό που κάνουν και ως εκ τούτου έχουν περιέργεια να εξερευνήσουν νέα ερεθίσματα και να εργαστούν προκειμένου να επιτύχουν σε νέες προκλήσεις.

Σύμφωνα με τους Wigfield, Eccles, Yoon και συν. (1997), η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να οριστεί σε επίπεδο στάσεων, απόλαυσης, σημασίας/αξίας και ενδιαφέροντος για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή τομέα ενδιαφέροντος. Η εσωτερική παρακίνηση μετράται καλύτερα με αυτοπεριγραφικές δηλώσεις σχετικά με τον προσανατολισμό σε μια δραστηριότητα ή ένα σύνολο δραστηριοτήτων.

Πολυάριθμες μελέτες έχουν διεξαχθεί για τη διάκριση των επιμέρους παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάσουν την εσωτερική παρακίνηση ενός ατόμου. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα μέσα εξωτερικής παρακίνησης, όπως οι υλικές επιβραβεύσεις, τείνουν να αλληλεπιδρούν αρνητικά με την εσωτερική παρακίνηση. Επιπλέον, έχει βρεθεί ότι οι απειλές, η τιμωρία, οι προθεσμίες και η αυστηρή επιτήρηση είναι πιθανό να αποδυναμώσουν τα εσωτερικά κίνητρα (Deci & Ryan, 2008). Από την άλλη πλευρά, η θετική ανατροφοδότηση των επιδόσεων είναι πιθανό να ενισχύσει, παρά να υπονομεύσει την εσωτερική παρακίνηση. Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι όταν ένα άτομο είναι εσωτερικά κινητοποιημένο, βιώνει μια αίσθηση αυτονομίας, ικανοποιώντας την εσωτερική ανάγκη του για αυτονομία. Σε περιπτώσεις όπου ένα άτομο αξιολογείται, ανταμείβεται, παρακολουθείται ή απειλείται, έχει την τάση να αισθάνεται περισσότερο πιεσμένο, πράγμα που οδηγεί στη μείωση της ικανοποίησης της ανάγκης του για αυτονομία, ενώ βιώνει μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν του παρέχονται εναλλακτικές επιλογές (Deci & Ryan, 2000). Ως εκ τούτου, πολλά είδη εσωτερικής παρακίνησης έχουν περιγραφεί, ανάλογα με τους ειδικούς στόχους του ατόμου που καθοδηγούν τις πράξεις του.

Εσωτερική παρακίνηση για απόκτηση γνώσεων

Η εσωτερική παρακίνηση για απόκτηση γνώσεων αναφέρεται στην εσωτερική ανάγκη που κάνει ένα άτομο να συμμετάσχει σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, ώστε να βιώσει το ευχάριστο συναίσθημα της κατάκτησης νέων γνώσεων και της διερεύνησης του καινούργιου (Vallerand, Pelletier, Blais, Briere και συν., 1993). Στα σύγχρονα πλαίσια εργασίας, η εσωτερική παρακίνηση για γνώση στοχεύουν στην απόκτηση και την αξιοποίηση γνώσεων, την ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων και την τροποποίηση των στάσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, οδηγεί σε υψηλά κίνητρα μεταβίβασης, τα οποία αναφέρονται στην εφαρμογή της αποκτηθείσας γνώσης σε συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας. Επιπλέον, τα εσωτερικά κίνητρα για γνώση θεωρείται ότι επηρεάζονται από πολλές μεταβλητές της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα και η προθυμία. Ως εκ τούτου, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν όλα αυτά τα στοιχεία υπόψη, προκειμένου να αξιολογήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων για γνώση και να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν ανάλογα εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα (Rowold, 2007).

Εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη

Η εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη αναφέρεται στη συμμετοχή ενός ατόμου σε μια δραστηριότητα προκειμένου να βιώσει την ευχαρίστηση από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Vallerand et al., 1993). Σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000), το επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης για επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ποικίλλει, καθώς είναι αποτέλεσμα της αντίληψης του κάθε ατόμου για την επιτυχία ή την αποτυχία σε μια δραστηριότητα και εξαρτάται από το αν το άτομο θεωρεί τον εαυτό του επαρκή ώστε να επιτύχει στη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών έχουν δείξει ότι η εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη έχει μια ισχυρή επίδραση στις επιδόσεις και την εμπειρία της ικανοποίησης από την εργασία (Johns, 1992) του εκάστοτε εργαζομένου.

Εσωτερική παρακίνηση για συναισθηματική διέγερση

Η εσωτερική παρακίνηση για συναισθηματική διέγερση αναφέρεται στην εσωτερική ανάγκη του ατόμου να λάβει μέρος σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, ώστε να αισθανθεί ευχαρίστηση από την ίδια τη δραστηριότητα, ανεξάρτητα από το αν θα επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο στόχο (Vallerand et al., 1993). Στο επαγγελματικό πλαίσιο, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι που ενδιαφέρονται να ενισχύσουν το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορες δραστηριότητες θα πρέπει να παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, εκτός από την παρακίνηση για συναισθηματική διέγερση, ενισχύεται επίσης και η παρακίνηση για γνώση, ειδικά αν στους εργαζόμενους παρέχονται ρεαλιστικές πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη της κάθε δραστηριότητας (Hicks & Klimoski, 1987).

Εξωτερική παρακίνηση

Η εξωτερική παρακίνηση περιγράφει την εμπλοκή ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα διότι αναμένεται να οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η εξωτερική παρακίνηση οδηγεί τα άτομα στο να δρουν, να συμπεριφέρονται ή να εργάζονται κατά κύριο λόγο ως απάντηση σε κάτι ξεχωριστό από την εργασία ή την ίδια τη δραστηριότητα, όπως η ανταμοιβή ή η αναγνώριση της κυριαρχίας των άλλων ανθρώπων (Amabile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994). Όπως εξηγούν οι Deci και Ryan (2008), το πλέον σαφές παράδειγμα εξωτερικής παρακίνησης είναι η εκδήλωση συμπεριφορών που αποσκοπούν σε κάποια υλική ανταμοιβή ή στην αποφυγή μιας τιμωρίας. Η χρήση της ανταμοιβής και της τιμωρίας μπορεί να έχει ισχυρό αντίκτυπο στη συμπεριφορά και μπορεί ακόμη και να οδηγήσει τους ανθρώπους σε μία εξωτερικά ρυθμιζόμενη πορεία δράσης (Meyer, Becker & Vanderberghe, 2004). Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από εξωτερική παρακίνηση είναι πιο πιθανό να αντιλαμβάνονται το περιβάλλον εργασίας τους ως καθοδηγούμενο από εξωγενείς ελέγχους, και ως εκ τούτου να επιδιώκουν επαγγέλματα όπου τα εξωγενή κίνητρα κυριαρχούν (Amabile et al., 1994).

Μεταξύ των διαφόρων ερευνητών υπάρχει η κοινή αντίληψη ότι στις περιπτώσεις όπου οι άνθρωποι καθοδηγούνται από εξωγενείς ανταμοιβές, όπως τα χρήματα, προκειμένου να ολοκληρώσουν μια εγγενώς ενδιαφέρουσα δραστηριότητα, τα εσωτερικά τους κίνητρα για τη δραστηριότητα υπονομεύονται, καθώς τα οφέλη είναι πιθανό να τους οδηγήσουν στο να χάσουν το ενδιαφέρον τους (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Παρ'όλα αυτά, πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι είναι πιθανό να βιώνουν το αίσθημα της αυτονομίας ακόμα κι όταν καθοδηγούνται από εξωτερικά κίνητρα. Πιο συγκεκριμένα, οι μορφές εξωτερικής παρακίνησης που έχουν εσωτερικευθεί, θεωρείται ότι συμβάλλουν στην απόκτηση

θετικής εμπειρία, στην επαρκή επίδοση σε κάποια δραστηριότητα, καθώς και στην ικανοποίηση από την εργασία και τη γενική ευημερία.

Στο πλαίσιο της θεωρίας της αυτο-αποτελεσματικότητας (Deci & Ryan, 1985), έχουν διακριθεί τρεις τύποι εσωτερίκευσης των εξωγενών κινήτρων, οι οποίοι διαφέρουν ως προς το βαθμό στον οποίο οι εξωτερικοί κανονισμοί εναρμονίζονται με την αίσθηση του ατόμου για τον εαυτό του: εσωτερική ρύθμιση, αναγνωρίσιμη ρύθμιση και ενσωμάτωση.

Εσωτερική ρύθμιση

Η εσωτερική ρύθμιση περιγράφει συμπεριφορές που συμβαίνουν όταν το άτομο θεωρεί τη συμμετοχή του σε μια δραστηριότητα ως απαραίτητη λόγω κάποιας εξωτερικής πίεσης (κανόνες, συνθήκες, κλπ.) (Ryan, 1982). Θεωρείται ότι είναι η λιγότερο αποτελεσματική μορφή της εσωτερίκευσης, καθώς κάνει το άτομο να αισθάνεται ότι ελέγχεται, και ο έλεγχος αυτός ενισχύει το αίσθημα υπερηφάνειας και αυτοεπιβεβαίωσης μετά από μία πιθανή επιτυχία, αλλά και το αίσθημα ενοχής, ντροπής, και αυτο-αναίρεσης μετά από μία πιθανή αποτυχία. Με αυτόν τον τρόπο, η έδρα ελέγχου βρίσκεται μεν στο ίδιο το άτομο, αλλά είναι μια ελεγχόμενη μορφή εσωτερικευμένων εξωγενών κινήτρων (π.χ., «δουλεύω, γιατί με κάνει να νιώθω σαν ένα άξιο άτομο»).

Αναγνωρίσιμη ρύθμιση

Η αναγνωρίσιμη ρύθμιση περιγράφει συμπεριφορές που συμβαίνουν όταν το άτομο αποφασίζει να συμμετάσχει σε μια δραστηριότητα προκειμένου να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος, και όχι απαραίτητα για να βιώσει ευχάριστα συναισθήματα (Baard, Deci & Ryan, 2004). Ως εκ τούτου, το άτομο αισθάνεται μεγαλύτερη ελευθερία και βούληση, διότι η συμπεριφορά του ανταποκρίνεται στους προσωπικούς του στόχους και πεποιθήσεις. Συνεπώς, βιώνει μεγαλύτερη αίσθηση αυτονομίας και, συνακόλουθα, δεν αισθάνεται να πιέζεται να υιοθετήσει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σε γενικές γραμμές, τα άτομα που βιώνουν την αναγνωρίσιμη ρύθμιση θεωρούν ότι η συμπεριφορά τους αντικατοπτρίζει μια πτυχή του εαυτού τους.

Ενσωμάτωση

Η ενσωμάτωση είναι η πιο αποτελεσματική μορφή εσωτερίκευσης, η οποία περιγράφει τα άτομα που έχουν πετύχει να ενσωματώσουν μια εξωτερική επιταγή στις διάφορες πτυχές του εαυτού τους (Deci & Ryan, 2008). Η ενσωμάτωση είναι το μέσο με το οποίο οι συμπεριφορές που καθοδηγούνται από εξωγενή κίνητρα γίνονται πραγματικά αυτόνομες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ενσωμάτωση δε μετατρέπεται σε εγγενές κίνητρο, αλλά εξακολουθεί να θεωρείται εξωγενές (έστω και αν έχει πάρει αυτόνομη μορφή), διότι δεν καθοδηγείται από το ενδιαφέρον του ατόμου για τη δραστηριότητα, αλλά από το γεγονός ότι η δραστηριότητα αυτή είναι σημαντική για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η εσωτερική παρακίνηση και η ενσωματωμένη εξωτερική παρακίνηση είναι δύο διαφορετικά είδη αυτόνομης παρακίνησης.

Μη-παρακίνηση

Η απουσία παρακίνησης χαρακτηρίζει ένα άτομο που δεν βρίσκει κανένα λόγο να αναπτύξει συγκεκριμένες συμπεριφορές (Deci & Ryan, 1985). Αντικατοπτρίζει την έλλειψη πρόθεσης του ατόμου να δράσει και προέρχεται από την απουσία θετικής εκτίμησης για μια συμπεριφορά ή αποτέλεσμα και την απουσία αισθήματος αυτο-αποτελεσματικότητας για την επίτευξη ενός στόχου.

Σύμφωνα με τον Vallerand (1997), τα άτομα που χαρακτηρίζονται από έλλειψη παρακίνησης συμμετέχουν σε δραστηριότητες και εργασίες χωρίς σκοπό και ως εκ τούτου βιώνουν αρνητικά συναισθήματα (απάθεια, αδιαφορία, καταπίεση), με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνουν συναισθηματικούς, κοινωνικούς ή υλικούς στόχους. Ο ίδιος διακρίνει τέσσερις τύπους μη παρακίνησης: α) μη παρακίνηση λόγω της αντιλαμβανόμενης έλλειψης ικανότητας, β) μη παρακίνηση λόγω της πεποίθησης ότι η προτεινόμενη στρατηγική δεν θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, γ) μη παρακίνηση που οφείλεται στην πεποίθηση ότι η συμπεριφορά αυτή είναι πολύ απαιτητική και το άτομο δεν θέλει να καταβάλει την προσπάθεια που απαιτείται για να την επιτύχει, και δ) μη παρακίνηση διότι το άτομο έχει την πεποίθηση ότι δεν μπορεί να επιτύχει και αντιλαμβάνεται την προσπάθειά του ως δυσανάλογη με το μέγεθος του έργου που πρέπει να ολοκληρωθεί. Τέλος, η απουσία παρακίνησης ενός ατόμου είναι πιθανό να προβλεφθεί από το εκάστοτε πλαίσιο εργασίας και τον προσανατολισμό του ατόμου.

Επαγγελματική ικανοποίηση

Ο Locke (1976) όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται από τη θετική αποτίμηση του εργαζομένου για το επάγγελμά του ή την εργασιακή του εμπειρία. Σύμφωνα με τους Κουστέλιο και Κουστέλιου (2001), η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως το σύνολο των θετικών και αρνητικών στάσεων που ένα άτομο έχει για την εργασία του. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένα ενιαίος και μοναδικός ορισμός για την ικανοποίηση από την εργασία, δεδομένου ότι είναι μια πολυδιάστατη έννοια, όπως αναφέρεται στους Ζουρνάτζη και συν. (2006). Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, και εξαρτάται από παράγοντες όπως το περιεχόμενο του εκάστοτε έργου και το πλαίσιο μέσα στο οποίο το εκάστοτε έργο εκτελείται (Κουστέλιος και Κουστέλιου, 2001). Επιπλέον, ορισμένα σημάδια της δυσαρέσκειας από την εργασία είναι τα λάθη στο χώρο εργασίας, καθώς και η πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει την εργασία του (Ζουρνάτζη et al., 2006).

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από την εργασία είναι ο μισθός. Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται θετικά με το εισόδημα και αρνητικά με τις ώρες που αφιερώνονται στην εργασία (Vila & García-Mora, 2005, σελ. 411). Ωστόσο, η Γεωργιάδη (2008) πρότεινε ότι υπάρχουν και άλλοι εξίσου σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της ικανοποίησης από την εργασία. Επιπλέον, ο Moradi και οι συνεργάτες του (2012) βρήκαν ότι η αυτογνωσία, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη και οι κοινωνικές δεξιότητες σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η ικανοποίηση από την εργασία είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την τάση παραίτησης και θετικά συνδεδεμένη με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Dixon & Warner, 2010). Ένας επιπλέον παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία είναι η ισορροπία μεταξύ της οικογένειας και της επαγγελματικής ζωής, καθώς η σύγκρουση ρόλων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία (Dixon & Sagas, 2007; Kalliath & Kalliath, 2013). Επιπλέον, η ομάδα συνεργατών φαίνεται επίσης να σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία. Για παράδειγμα, ο Williams (1998) υποστηρίζει ότι η ομάδα συνεργατών συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία, δεδομένου ότι μπορεί να κάνει ένα έργο πιο ουσιαστικό και ενδιαφέρον.

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Επαγγελματική ικανοποίηση και Παρακίνηση σε τραπεζικούς υπαλλήλους

Η παρακίνηση στην εργασία είναι ένα θέμα που έχει διερευνηθεί εκτενώς στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού τα τελευταία χρόνια. Κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει την πρόκληση να εκπληρώσει τους στόχους του και παράλληλα να ανταποκριθεί στις ανάγκες των εργαζομένων του για παροχή κινήτρων και επαγγελματική ικανοποίηση (Μανωλόπουλος, 2008). Οι Ayub και Rafif (2011) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της παρακίνησης. Μια σειρά από παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία και, σύμφωνα με τους Schultz και Schultz (1998, όπως αναφέρεται στους Ayub και Rafif, 2011), η ικανοποίηση από την εργασία απεικονίζει κάθε θετικό και αρνητικό αίσθημα των εργαζομένων για την εργασία τους, ενώ παρακίνηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση αυτών των συναισθημάτων.

Στον τραπεζικό τομέα, οι Singh και Kaur (2009) υποστήριξαν ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζεται από παράγοντες όπως η επιτήρηση, η συνεργασία με τους συναδέλφους, ο μισθός και η ηγεσία. Στην έρευνά του σε 300 τραπεζικά στελέχη και υπαλλήλους, ο Allam (2007) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία και η εργασιακή δέσμευση επηρεάζεται κυρίως από το αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης. Οι Mallik και Mallik (1998) διαπίστωσαν ότι υπάρχουν διαφορές στην ικανοποίηση από την εργασία των τραπεζικών υπαλλήλων σε σχέση με τη θέση τους στην τράπεζα. Ειδικότερα, οι διευθυντές των τραπεζών ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με τους υπαλλήλους και το υπόλοιπο προσωπικό.

Επιπλέον, ο Shaw και οι συνεργάτες του (2000) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση από την εργασία των υπαλλήλων των τραπεζών ήταν έντονα και αρνητικά συσχετισμένη με την απογοήτευση και την πρόθεση να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Επιπλέον, ο Walther (1988) αναφέρει ότι η αντιλαμβανόμενη επάρκεια επικοινωνίας σε τραπεζικούς οργανισμούς με πολλά παραρτήματα επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους. Οι Clinebell και Shadwick (2005) υποστήριξαν ότι οι υπάλληλοι των τραπεζικών υποκαταστημάτων ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, συνεργασίας και εργασιακής δέσμευσης, και υψηλότερα επίπεδα ασάφειας ρόλων και σύγκρουσης ρόλων, σε σχέση με τους εργαζόμενους στα κεντρικά γραφεία των τραπεζών. Τέλος, οι Sowmya και Panchanatham (2011) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο μισθός και οι ευκαιρίες προαγωγής ήταν οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την ικανοποίηση από την εργασία στον τραπεζικό τομέα της Ινδίας, ακολουθούμενοι από τις πτυχές οργάνωσης και τη δυσαρέσκεια με τη συμπεριφορά του επόπτη.

Μεθοδολογία

Σκοπός της έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί τα είδη της παρακίνησης των τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Το φαινόμενο της παρακίνησης μελετήθηκε σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση εργασίας και τα χρόνια εμπειρίας στο συγκεκριμένο ίδρυμα και γενικότερα.

Περιορισμοί

Τα στοιχεία βασίζονται στην ειλικρίνεια των συμμετεχόντων κατά τη συγκεκριμένη στιγμή της δειγματοληψίας. Τα αποτελέσματα αναφέρονται σε συγκεκριμένες περιοχές της Ελλάδας: τα Ιόνια νησιά, τη Θεσσαλία, την Κεντρική και Δυτική Μακεδονία, τη Θράκη, την Ήπειρο και τη Στερεά Ελλάδα, όπου διεξήχθη η μελέτη.

Τα ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων σχετικά με την παρακίνηση χρησιμοποιήθηκε το Work Motivation Inventory - Ελληνική Έκδοση (WMI-G). Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε από τους Χριστοδουλίδη και Παπαϊωάννου (2002), βασιζόμενο στο Work Motivation Inventory των Blais, Briere, Lachance, Riddle και Vallerand (1993). Αποτελείται από 35 ερωτήσεις που απαντούν στη γενική ερώτηση «Τί σας ωθεί να κάνετε αυτή τη δουλειά;», οι οποίες αντιστοιχούν σε 5 παράγοντες: «Εσωτερική Παρακίνηση» (12 θέματα), «Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση» (4 θέματα), «Εσωτερική ρύθμιση», (3 θέματα), «Εξωτερική Ρύθμιση» (6 θέματα), «Μη Παρακίνηση» (10 θέματα). Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μία 7-βάθμια κλίμακα τύπου Likert (1=δεν ανταποκρίνεται καθόλου, 7=ανταποκρίνεται ακριβώς). Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν το Employee Satisfaction Inventory, ESI, το οποίο δημιουργήθηκε από τον Κουστέλιο, το 1991, Κουστέλιο Α, Μπαγιάτη Κ, 1997. Περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης: 1. Συνθήκες εργασίας (5 ερωτήσεις), 2. Αποδοχές (4 ερωτήσεις), 3. Ευκαιρίες προαγωγής (3 ερωτήσεις), 4. Φύση της εργασίας (4 ερωτήσεις), 5. Άμεσος ανώτερος (4 ερωτήσεις) και 6. Το ίδρυμα ως σύνολο (4 ερωτήσεις).

Ερευνητικές υποθέσεις

- 1 Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση.
- 2 Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των αυτο-προσδιοριζόμενων μορφών παρακίνησης (εσωτερική παρακίνηση, εσωτερική παρακίνηση για συναισθηματική διέγερση, εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη, εσωτερική παρακίνηση για την απόκτηση γνώσεων και αναγνωρίσιμη ρύθμιση) και των παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία (μισθός, φύση της εργασίας, ευκαιρίες για προαγωγή, διευθυντής, ο οργανισμός ως σύνολο, περιβάλλον εργασίας).
- 3 Υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ των είδη των μη αυτόνομων μορφών παρακίνησης (μη παρακίνηση, εξωτερική ρύθμιση, εσωτερική πίεση) και των παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία (μισθός, φύση της εργασίας, ευκαιρίες για προαγωγή, διευθυντής, ο οργανισμός ως σύνολο, περιβάλλον εργασίας).
- 4 Τα δημογραφικά στοιχεία αποτελούν παράγοντα διαφοροποίησης της έννοιας της παρακίνησης στους Έλληνες τραπεζικούς υπαλλήλους.

Διαδικασία

Για τη συλλογή των δεδομένων, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε τραπεζικούς υπαλλήλους είτε με συμβατικό είτε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και συγκεντρώθηκαν σε μία περίοδο ενός μήνα. Προηγήθηκε η λήψη άδειας από κάθε τράπεζα για τη διεξαγωγή της μελέτης. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και ότι οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς και μόνο.

Δείγμα

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του δείγματος, 72 από τους συμμετέχοντες ήταν άνδρες (41,9%) και 100 γυναίκες (58,1%). Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν μεταξύ 22-62 ετών με μέσο όρο 40,9. Η πλειοψηφία από αυτούς ήταν παντρεμένοι (112 συμμετέχοντες, 65,1%), 40 από αυτούς ήταν ελεύθεροι (23,3%) και 20 διαζευγμένοι (11,6%). Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, 60 από αυτούς ήταν απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης (34,9%), 64 ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου (37,2%) και 48 είχαν μεταπτυχιακό (Master) (27,9%). Αναφορικά με τη θέση που κατέχουν, 24 ήταν ταμίες (14%), 24 υπάλληλοι (14%), 8 επόπτες (4,7%), 48 στελέχη (29,7%) και 68 προϊστάμενοι (39,5%). Ο αριθμός των ετών που οι συμμετέχοντες κατείχαν τη συγκεκριμένη θέση κυμαινόταν από 1 έως 15, με μέσο όρο 6,4. Ο αριθμός των ετών στο συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα κυμαινόταν από 1-23 με μέσο όρο 40,5, ενώ ο συνολικός αριθμός των ετών που εργάζονται ως υπάλληλοι τραπεζών κυμαινόταν από 1-38 με μέσο όρο 14.

Αποτελέσματα

Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες (SPSS - Ver.20). Ελέγχοντας την αξιοπιστία της παρούσας μελέτης, με τη χρήση του δείκτη α του Cronbach, διαπιστώθηκε ότι οι τιμές όλων των μεταβλητών ήταν υψηλότερες από 0,7, έτσι ώστε οι απαντήσεις των συμμετεχόντων θεωρήθηκαν αξιόπιστες. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η αξιοπιστία του συνόλου των ερωτηματολογίων ήταν επίσης υψηλή (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Αξιοπιστία μεταβλητών και ερωτηματολογίων

Μεταβλητές	Chronbach's α
Εσωτερική Παρακίνηση	0.80
Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση	0.83
Εσωτερική Ρύθμιση	0.85
Εξωτερική Παρακίνηση	0.86
Μη παρακίνηση	0.93
Συνολική Παρακίνηση	0.81
Φύση της εργασίας	0.70
Μισθός	0.81
Ευκαιρίες προαγωγής	0.81
Διευθυντής	0.70
Περιβάλλον εργασίας	0.70
Ο οργανισμός ως σύνολο	0.75
Συνολική ικανοποίηση	0.82

Η αξιοπιστία της κάθε μεταβλητής και των ερωτηματολογίων στο σύνολό τους παρέχει εγγύηση ότι οι μεταβλητές αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές εμπειρίες και τις συμπεριφορές των συμμετεχόντων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια κλίμακα τύπου Likert επτά βαθμών (1 = δεν ανταποκρίνεται καθόλου, 7 = ανταποκρίνεται ακριβώς). Ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση της κάθε μεταβλητής παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση των απαντήσεων

Παράγοντες	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εσωτερική Παρακίνηση	172	2.42	5.75	4.0581	.65723

Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση	172	2.00	5.50	3.9244	.82102
Εσωτερική Ρύθμιση	172	2.33	6.33	3.8992	.82374
Εξωτερική Παρακίνηση	172	1.83	5.67	3.8101	.94527
Μη παρακίνηση	172	2.20	5.50	4.0140	.92492
Συνολική Παρακίνηση	172	2.45	5.45	3.9412	.69163
Φύση της εργασίας	172	1.75	4.25	2.9826	.51126
Μισθός	172	1.25	4.00	2.6279	.61505
Ευκαιρίες προαγωγής	172	2.00	5.00	3.1085	.62323
Διευθυντής	172	2.00	4.00	3.2907	.42554
Περιβάλλον εργασίας	172	1.80	4.20	2.8419	.45485
Ο οργανισμός ως σύνολο	172	2.50	4.50	3.4128	.54042
Συνολική ικανοποίηση	172	2.37	3.76	3.0441	.32097
Valid N (listwise)	172				

Για τον έλεγχο της 1^{ης} ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson, ο οποίος βρέθηκε να είναι 0,615, τιμή θετική και αρκετά υψηλή, ενώ το επίπεδο σημαντικότητας ήταν 0,000. Συνεπώς, μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει συσχέτιση, και μάλιστα θετική, ανάμεσα στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων, άρα η 1^η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώθηκε.

Ο συντελεστής Pearson χρησιμοποιήθηκε επίσης για τον έλεγχο της 2^{ης} και 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εσωτερική παρακίνηση και τη φύση της εργασίας. Επίσης, θετική συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στην αναγνωρίσιμη ρύθμιση και τους παράγοντες «μισθός», «ευκαιρίες προαγωγής», «διευθυντής», «περιβάλλον εργασίας» και «ο οργανισμός ως σύνολο». Ακόμη, υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην εσωτερική ρύθμιση και σε όλους τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, εκτός από το περιβάλλον εργασίας, ανάμεσα στην εξωτερική παρακίνηση και σε όλους τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, εκτός από τη φύση της εργασίας, καθώς και ανάμεσα στη μη παρακίνηση και όλους τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συνεπώς, η 2^η και 3^η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώθηκαν μερικώς.

Πίνακας 3: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης

		Εσωτερική Παρακίνηση	Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση	Εσωτερική Ρύθμιση	Εξωτερική Παρακίνηση	Μη παρακίνηση
Φύση της εργασίας	Pearson	.050	.488**	.233**	.374**	.528**
	Sig.	.513	.000	.002	.000	.000
Μισθός	Pearson	.318**	.147	.412**	.136	.195*
	Sig.	.000	.055	.000	.075	.010
Ευκαιρίες προαγωγής	Pearson	-.014	.389**	.335**	.229**	.238**
	Sig.	.856	.000	.000	.002	.002
Διευθυντής	Pearson	.284**	.440**	.368**	.480**	.459**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000
Περιβάλλον εργασίας	Pearson	.039	.347**	.103	.243**	.263**
	Sig.	.614	.000	.179	.001	.000
Ο οργανισμός ως σύνολο	Pearson	.463**	.433**	.278**	.404**	.469**
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000

Τέλος, για τον έλεγχο της 4^{ης} ερευνητικής υπόθεσης ο συντελεστής Pearson έδειξε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αναγνωρίσιμη ρύθμιση και την ηλικία, καθώς και ανάμεσα

στην αναγνωρίσιμη ρύθμιση και τα συνολικά έτη εμπειρίας. Επιπλέον, υπάρχει στατιστικώς σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην εσωτερική παρακίνηση και τα συνολικά έτη εμπειρίας, καθώς και ανάμεσα στην εξωτερική παρακίνηση και τα έτη εμπειρίας στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Πίνακας 4). Επομένως, η 4^η ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώθηκε μερικώς.

Πίνακας 4: Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της παρακίνησης και των δημογραφικών χαρακτηριστικών

		Εσωτερική Παρακίνηση	Αναγνωρίσιμη Ρύθμιση	Εσωτερική Ρύθμιση	Εξωτερική Παρακίνηση	Μη παρακίνηση
Ηλικία	Pearson	-.190*	.316**	.264**	.040*	.088**
	Sig.	.012	.000	.000	.599	.253
Συνολικά έτη εμπειρίας	Pearson	-.359**	-.359**	.245**	-.047**	.141**
	Sig.	.000	.000	.001	.537	.064
Έτη εμπειρίας στη συγκεκριμένη θέση	Pearson	.014	.014	.202**	-.262**	.205
	Sig.	.856	.856	.008	.001	.007
Έτη εμπειρίας στο συγκεκριμένο ίδρυμα	Pearson	-.166*	-.166*	.264**	-.203*	.203
	Sig.	.030	.030	.000	.008	.008

***Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.01*

**Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0.05*

Συζήτηση - Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η μορφή παρακίνησης με τον υψηλότερο μέσο όρο στους Έλληνες τραπεζικούς υπαλλήλους είναι η εσωτερική παρακίνηση, ενώ ο παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης με τον υψηλότερο μέσο όρο είναι ο οργανισμός ως σύνολο. Συνεπώς, εξαγεται το συμπέρασμα ότι όσο υψηλότερη είναι η παρακίνηση τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Επιπλέον, φαίνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από εσωτερικές, αυτόνομες μορφές παρακίνησης, παρά από εξωτερικές επιταγές, ανταμοιβές και απειλές. Μάλιστα, οι τελευταίες φαίνεται να έχουν αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι εργαζόμενοι που ασκούν το ίδιο επάγγελμα για μεγάλο χρονικό διάστημα τείνουν να έχουν μια καλύτερη και πιο ρεαλιστική αντίληψη των απαιτήσεων της εργασίας τους και των προσδοκιών των ανωτέρων τους. Επιπλέον, τείνουν να έχουν πιο συγκεκριμένες και επιτεύξιμες φιλοδοξίες, οι οποίες σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού και το όραμα των ανωτέρων τους. Ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να εσωτερικεύουν τις εξωτερικές απαιτήσεις και τους κανονισμούς και να χαρακτηρίζονται από αναγνωρίσιμη ρύθμιση (Deci & Ryan, 2008). Επιπλέον, εμπλέκονται σε διάφορες εργασίες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις εξωτερικές απαιτήσεις και την πίεση, παρά να εκπληρώσουν τις φιλοδοξίες τους, και αυτός είναι ο λόγος που αναφέρουν χαμηλά εσωτερικά κίνητρα. Ωστόσο, η μελέτη έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν την ίδια θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα

ανέφεραν χαμηλή εξωτερική παρακίνηση, δείχνοντας ότι έχουν εμπλακεί σε νέα καθήκοντα και δραστηριότητες για να αποκτήσουν προσωπική ικανοποίηση, παρά εξωτερικές ανταμοιβές.

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες κερδοφορίας και αποδοτικότητας είναι η επένδυση στους ανθρώπους. Η επιτυχία μιας επιχείρησης λοιπόν μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο αν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αποδεχτούν την αποστολή και τους στόχους και αν αδυνατούν να πιστέψουν σε αυτό που η επιχείρηση αντιπροσωπεύει. Στόχος των επιχειρήσεων είναι να χρησιμοποιούν πρακτικές που να προσελκύνουν και να διατηρούν άρτια εκπαιδευμένους και με προσόντα εργαζόμενους. Οι δυσσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να συνεχίσουν να εργάζονται στην επιχείρηση υπό το φόβο της ανεργίας ή της ανασφάλειας. Η δυσαρέσκεια μπορεί να εκδηλωθεί με εσωτερικές διαμάχες και διαφωνίες, καθυστερήσεις και απουσίες, εγκατάλειψη της εργασίας κ.λ.π.. Στόχος είναι η διατήρηση ενός δυνατού εργατικού δυναμικού μέσα από την ενδυνάμωση, την παροχή κινήτρων, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό και επομένως πρέπει να δίνεται στους εργαζομένους η δέουσα προσοχή και να τους παρέχεται η δυνατότητα και να παρακινούνται να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της Διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα γύρω από τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση και ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο.

Συνοψίζοντας, οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σ' ένα καλύτερο μέλλον, συμμετέχουν στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών και μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση. Επιπλέον, κινητοποιούνται όταν διαπιστώνεται ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή των εργαζομένων στα επιτεύγματα της επιχείρησης, στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν καλές ανθρώπινες σχέσεις και αίσθημα εμπιστοσύνης, υπάρχει αξιοπρεπής έντιμη και δίκαιη μεταχείριση, ένα μόνιμα παγιωμένο αίσθημα δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την εξέλιξη τους, αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι γι' αυτά που κάνουν τόσο οι ίδιοι όσο και η επιχείρηση στην οποία ανήκουν, λόγω της ευαισθητοποίησης και συνεισφοράς της στο κοινωνικό περιβάλλον. Διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, ενθαρρύνονται οι προτάσεις - πρωτοβουλίες για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων, ενώ υπάρχει ανοχή σε πιθανές αποτυχίες. Προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους. Αυτό γίνεται όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και μέσω της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει κυρίως κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Αναπτύσσονται συνεχώς μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης - κατάρτισης κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζομένου.

Επισημάνεται ότι κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικές αιτίες με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Η

επανεξέταση των κινήτρων μας βοηθά να κατανοήσουμε το τί είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τους εργαζομένους.

Τα ευρήματα που εξήχθησαν από τη συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να είναι χρήσιμα στη προσπάθεια για βελτίωση των συνθηκών της εργασιακής ζωής των τραπεζικών υπαλλήλων. Χρήσιμα θα ήταν εκπαιδευτικά προγράμματα για τη διαχείριση του εργασιακού άγχους που σκοπό θα έχουν την έγκαιρη πρόληψη και αντιμετώπισή του και την αύξηση των επιπέδων επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

Προγράμματα ή σεμινάρια για την ανάπτυξη της αισιοδοξίας και της αυτοεκτίμησης θα ήταν πολύ χρήσιμα στον κλάδο των τραπεζικών υπαλλήλων, καθώς και η ανάπτυξη των εργασιακών τους πόρων και συγκεκριμένα, παρακολούθηση προγραμμάτων επανακατάρτισης και εξειδίκευσης, ανάπτυξης αυτονομίας, εξάλειψη γραφειοκρατίας έτσι ώστε να επιτευχθεί περαιτέρω ανάπτυξη της εργασιακής τους δέσμευσης και της επαγγελματικής τους ικανοποίησης (*Belias, Koutiva, Zournatzi, and Koustelios 2013*).

Το επάγγελμα των τραπεζικών υπαλλήλων και οι υπηρεσίες που προσφέρει αποτελεί ιδιαίτερα μεγάλη αναγκαιότητα, λόγω της διεθνούς οικονομικής κατάστασης και η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους, η οποία με τη σειρά της, είναι δυνατόν να επιφέρει αυξημένο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επιπλέον, θα μπορούσε να αποδειχθεί χρήσιμη κυρίως για τους ίδιους τους οργανισμούς/ εταιρίες οι οποίες θα μπορούσαν να μεγιστοποιήσουν την εργασιακή δέσμευση μέσω της μεγιστοποίησης της παρακίνησης των υπαλλήλων τους ελέγχοντας τους παράγοντες επιρροής της. Άλλωστε, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, περισσότερο εργασιακά παρακινημένοι υπάλληλοι συνεπάγεται μεγιστοποίηση της επαγγελματικής τους ικανοποίησης και συνεπώς μεγαλύτερες επιδόσεις και ανάπτυξη των ίδιων των οργανισμών και πιθανή ανάπτυξη και της οικονομίας.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι Έλληνες τραπεζικοί υπάλληλοι καθοδηγούνται κυρίως από την εσωτερική τους ανάγκη για αυτονομία, επηρεάζονται από σημαντικούς άλλους (συναδέλφους και προϊσταμένους) και ως εκ τούτου υιοθετούν συμπεριφορές που ενισχύουν την αυτοεκτίμησή τους και τη γενική τους ευημερία. Ωστόσο, περαιτέρω έρευνα θα πρέπει να διεξαχθεί στον ελληνικό πληθυσμό, έτσι ώστε να δοθεί μια πλήρης εικόνα σχετικά με την παρακίνηση στην εργασία και την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι επιμέρους διαστάσεις της εξωτερικής παρακίνησης θα πρέπει να διακριθούν και να μετρηθούν κατάλληλα, έτσι ώστε να διεξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά και την παρακίνηση των Ελλήνων τραπεζικών υπαλλήλων.

Βιβλιογραφία

- Allam, Z., (2007), "A Study of Relationships of Job Burnout and Job Anxiety with job involvement among Bank Employees," *Management and Labour Studies*, **32**(1), 136-145.
- Allen, G., (1998), "*Motivating*", Dallas County Community College District.
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. & Tighe, E.M., (1994), "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations," *Journal of Personality and Social Psychology*, **66**(5), 950-967.
- Ayub, N. & Rafif, S., (2011), "The relationship between work motivation and job satisfaction," *Pakistan Business Review*, July, 332-347.
- Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R. M., (2004), "Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings," *Journal of Applied Social Psychology*, **34**, 2045-2068.

- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L. & Koutiva, M., (2013), "The influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees," *International Journal of Human Resource Management and Research*, **3**(4), 15-28.
- Belias, D., Koutiva, M., Zournatzi, E. & Koustelios, A., (2013), "Occupational Commitment and Occupational stress among Greek bank employees," *PRIME*, **6**, 12-32.
- Clinebell, S. & Shadwick, G., (2005), "The Importance of organizational Context on Employee's Attitudes: An Examination of Working in main offices Versusu Branch Offices," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **11**(2), 89-100.
- Deci, E.L. & Ryan, R. M., (1985), "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior," New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M., (2000), "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior," *Psychological Inquiry*, **11**, 227-268.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M., (2008), "Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains," *Canadian Psychology*, **49**, 14-23.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M., (1999), "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation," *Psychological Bulletin*, **125**, 627-668.
- Dixon, M.A. & Sagas, M., (2007), "The Relationship Between Organizational Support, Work-Family Conflict, and the Job- Life Satisfaction of University Coaches," *Research Quarterly for Exercise and Sport*, **78**(3), 236-247.
- Dixon, M.A. & Warner, S., (2010), "Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching," *Journal of Sport Management*, **24**, 139-168.
- Fulmer, S.M. & Frijters, J.C., (2009), "A Review of Self-Report and Alternative Approaches in the Measurement of Student Motivation," *Educ Psychol Rev*, **21**, 219-246.
- Georgiadi, O., (2008), "Job satisfaction and coaches commitment", Master Degree, Democritus University of Thrace, Department of Physical Education and Sport.
- Gordon, J., (2002), "Organizational Behavior: A Diagnostic Approach" (7th edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Hicks, W D. & Klimoski, R.J., (1987), "Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment," *Academy of Management Journal*, **30**, 542-552.
- Johns, G., (1992), "Organizational behaviour: Understanding life at work" (3rd ed.), New York: Harper Collins.
- Kalliath, P. & Kalliath, T., (2013), "Does job satisfaction mediate the relationship between work-family conflict and psychological strain? A study of Australian social workers," *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, **23**(2), 91-105.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K., (1997), "The Employee Satisfactory Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees," *Educational and Psychological Measurement*, **57**, 469-476.
- Koustelios, A. & Kousteliou, I., (2001), "Job satisfaction and job burnout in the education," *Psychology*, **8**(1), 30-39.
- Locke, E., (1976), "The nature and causes of job satisfaction." In: M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pages 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Mallik, V. & Mallik, P.K., (1988), "Job involvement vis-à-vis job satisfaction of bank employees: A case study," *Management Accountant*, **33**, 365-368.
- Manolopoulos, D., (2008), "Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation," *The International Journal of Human Resource Management*, **19**(9), 1738-1762.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vanderberghe, C., (2004), "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model," *Journal of Applied Psychology*, **89**(6), 991-1007.
- Moradi, M., Honari, H., Jabari, N. & Azarpira, G., (2012), "The Relationship between Emotional Intelligence and Job Satisfaction among Coaches in Premier

- Under-20 Football League," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, **2**(6), 73-83.
- Ormrod, J.E., (2008), "Human learning (6th ed.)," Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Rowold, J., (2007), "The Impact of Personality on Training-Related Aspects of Motivation: Test of a Longitudinal Model," *Human Resource Development Quarterly*, **18**(1), 9-31.
- Ryan, R.M., (1982), "Control and information in the intrapersonal sphere: an extension of cognitive evaluation theory," *Journal of Personality and Social Psychology*, **43**, 450-461.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L., (2004), "Autonomy is no illusion: Self-determination theory and the empirical study of authenticity, awareness, and will", In J. Greenberg, S. L. Koole, and T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of experimental existential psychology* (pp. 449-479). New York: Guilford Press.
- Schein, E.H., (1986), "Organizational Culture and Leadership," Jossey-Bass: San Francisco.
- Shaw, J.D., Duffy, M.K., Ali Abdulla, M.H. & Singh, R., (2000), "The Moderating Role of Positive Affectivity: Empirical Evidence from Bank Employees in the United Arab Emirates," *Journal of Management*, **26**(1), 139-154.
- Shedivy, S.L., (2004), "Factors that lead some students to continue the study of foreign language past the usual 2 years in high school," *System*, **32**, 103-119.
- Singh, J. & Kaur, G., (2009), "Determinants of Job Satisfaction in Select Indian Universal Banks-An Empirical Study," *Asia Pacific Business Review*, **5**(4), 43-55.
- Sowmya, K.R. & Panchanatham, N., (2011), "Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India," *Journal of Law and Conflict Resolution*, **3**(5), 76-79.
- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senecal, C. & Vallieres, E.F., (1993), "On the assessment of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the Academic Motivation Scale," *Educational and Psychological Measurement*, **53**, 159-172.
- Vallerand, R.J., (1997), "Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation," *Advances in Experimental Social Psychology*, **29**, 271-360.
- Vila, L.E. & García-Mora, B., (2005), "Education and the Determinants of Job Satisfaction," *Education Economics*, **13**(4), 409-425.
- Walther, J.B., (1988), "Communication satisfaction in the Bank: An Audit Evaluation," *Journal of Business Communication*, **25**(3), 79-86.
- Whetten, D. & Cameron, K., (2002), "Developing Management Skills" (5th edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Wigfield, A., Eccles, J.S., Yoon, K.S., Harold, R.D., Arbretton, A.J. A., Freedman-Doan, C. et al., (1997), "Change in children's competence beliefs and subjective task values across the elementary school years: A 3-year study," *Journal of Educational Psychology*, **89**, 451-469.
- Williams, T., (1998), "Job satisfaction in teams," *The International Journal of Human Resource Management*, **9**(5), 782-799.
- Zournatzi, E., Tsiggilis, N., Koystelios, A. & Pintzopoulou, E., (2006), "Job satisfaction of physical education teachers of primary and secondary education," *Management of Sport and Leisure*, **3**(2), 18-28.
- Θεοδωράκης, Γ. & Χασσάνδρα, Μ., (2004), "Προγράμματα Αγωγής Υγείας και Άσκησης σε Σχολεία", Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σημειώσεις Διάλεξης.
- Χριστοδουλίδης, Τ. & Παπαϊωάννου, Α., (2002), "Εσωτερική παρακίνηση και εκτός διδασκαλίας δραστηριότητες καθηγητών Φ.Α. και δασκάλων, 7^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Αθλητικής Ψυχολογίας της Εταιρείας Αθλητικής Ψυχολογίας, ΤΕΦΑΑ-Α.Π.Θ
- Χριστοδουλίδης, Τ. & Παπαϊωάννου, Α., (2004), "Ερωτηματολόγιο εσωτερικής - εξωτερικής παρακίνησης εργαζομένων. Πρακτικά 3^{ου} Διεθνούς Συνεδρίου Αθλητικής Ψυχολογίας.