

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Αγγελική Ράλλη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Νοέμβριος 2019

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

JOB SATISFACTION AND MOTIVATION
CASE STUDY: MINISTRY OF DEVELOPMENT AND
INVESTMENT

Aggeliki Ralli

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, November 2019

Στους αγαπημένους μου

Ανδρέα,

Ανδρέα,

Βασιλική,

Φαίη

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου κυρία Σταματίνα Χατζηδήμα για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε, προκειμένου για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη φίλη μου Αντιγόνη Μαρινοπούλου για τη συνδρομή της στη διαδικασία της διανομής και συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ

Σημαντικοί Όροι: Εργασιακή ικανοποίηση, υποκίνηση, δημόσιος τομέας,

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και η υποκίνηση που δέχονται από τον άμεσο προϊστάμενό τους και τη διοίκηση της εταιρείας ή του οργανισμού που απασχολούνται, αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των ατομικών στόχων του καθενός, αλλά και των στόχων της επιχείρησης. Η παρούσα μελέτη αποτελεί μία προσπάθεια να παρουσιάσει τους ορισμούς που έχουν δοθεί ιστορικά για τις παραπάνω έννοιες, μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία και να εντοπίσει τους παράγοντες που τις επηρεάζουν και τις διαμορφώνουν. Επιπλέον, παρατίθενται οι μορφές και οι μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για τη διαδικασία της υποκίνησης και τα αποτελέσματα που έχει αυτή στη συμπεριφορά και στην απόδοση των υπαλλήλων.

Παρόλο που το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά περιουσιακά στοιχεία μίας επιχείρησης, εντούτοις στο δημόσιο τομέα η υποκίνηση διαφέρει σημαντικά από τον ιδιωτικό τομέα. Η ύπαρξη της γραφειοκρατίας και η έλλειψη στρατηγικής και κουλτούρας που να ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση στους δημόσιους οργανισμούς, έχει ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και την κακή φήμη αυτών στο κοινωνικό σύνολο. Η σύγχρονη οικονομική κρίση έχει πλήξει αρκετά τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, με αποτέλεσμα να είναι επιτακτική η ανάγκη για στροφή των κρατικών οργανισμών προς την ενθάρρυνση των εργαζομένων τους, προς την προστασία, καθώς και την ανάπτυξή τους.

Η παρούσα μελέτη, μέσα από έρευνα που διενεργήθηκε στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, απευθύνθηκε σε συγκεκριμένα τμήματά του, με σκοπό τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και την ύπαρξη επαρκούς υποκίνησης. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε ότι παρατηρείται μεγάλο ποσοστό αδιαφορίας των υπαλλήλων προς την εργασία, κάτι που θα πρέπει να προβληματίσει τις κυβερνήσεις και να αποτελέσει

πρόκληση, αφού υπάρχει πρόσφορο έδαφος για αλλαγή και βελτίωση των συνθηκών εργασίας, των προοπτικών ανέλιξης στην ιεραρχία των οργανισμών και όλων των παραγόντων που συνδράμουν στη βελτίωση της υποκίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Μέσα από τα συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης δίνονται ιδέες και προτάσεις, που δύναται να αποτελέσουν το έναυσμα για επιπλέον έρευνα, η οποία θα αναδείξει τη σημασία της υποκίνησης των εργαζομένων και θα συμβάλει στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης με σκοπό την ατομική τους ανάπτυξη και το κοινωνικό όφελος.

JOB SATISFACTION AND MOTIVATION

CASE STUDY: MINISTRY OF DEVELOPMENT AND INVESTMENT

Key Words: Job satisfaction, motivation, public sector

Abstract

The job satisfaction of the employees and the motivation they receive from their direct supervisor and from the management of the company or the organization employed, are important factors in achieving the individual goals of each one, as well as the objectives of the organization. This study is an attempt to present the definitions that have been historically given for the above concepts, through the international bibliography and to identify the factors that affect and shape them. In addition, the forms and methods of measuring work satisfaction are listed, as well as theories that have been figured out for the process of stimulation and the results of the employees' behavior and performance.

Although employees should be one of the most important asset of an enterprise, however, in public sector, motivation differs considerably from the private sector. The existence of bureaucracy and the lack of strategy and culture, that enhances job satisfaction in public institutions, result in the dissatisfaction of the employees and their notoriety in society. The current economic crisis has affected considerably the public sector employees, and as a result, the need for a shift of state institutions on one hand to encourage their employees and on the other is imperative to protect and develop them.

This study took place through primary research conducted at the Ministry of Development and Investment and addressed specific parts of it, with the aim of investigating the job satisfaction of the employees and the existence of sufficient motivation. The analysis of their responses showed that there is a high level of disinterest among employees for their work, which should be a challenge for governments, since there is a fertile ground for changing and improving working conditions, by providing prospects of advancement in the hierarchy of organizations and all factors that help improve stimulation and job satisfaction. The conclusions of this study give ideas and proposals that may trigger additional research, which will highlight

the importance of the role of motivation and stimulation of the employees and will contribute to the enhancement of job satisfaction in order to achieve individual development and social benefit.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ix
Abstract.....	xi
Κατάλογος Πινάκων.....	xvii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxi
Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σκοπός της έρευνας.....	1
1.2 Στόχος και Δομή.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	5
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	5
2.1 Ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης.....	5
2.2 Μορφές της εργασιακής ικανοποίησης.....	10
2.3 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	10
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	14
2.6 Επαγγελματική δυσαρέσκεια.....	19
2.7 Η απόδοση των εργαζομένων.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	23
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	23
3.1 Ορισμός της υποκίνησης.....	23
3.2 Κίνητρα εργασίας.....	24
3.3 Τα είδη των κινήτρων.....	26
3.4 Η Διαδικασία της υποκίνησης.....	27
3.5 Θεωρίες υποκίνησης.....	28
3.5.1 Θεωρίες Οντολογικές ή Περιεχομένου.....	29
3.5.1.1 Η Θεωρία του Maslow.....	30
3.5.1.2 Η θεωρία ύπαρξης - ανάπτυξης και κοινωνικών σχέσεων (E.R.G.) του C.D. Alderfer.....	35
3.5.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.....	36
3.5.1.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Celland.....	39

3.5.1.5 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham	40
3.5.2 Θεωρίες Διαδικασιών ή Μηχανιστικές θεωρίες	42
3.5.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom	42
3.5.2.2 Η θεωρία της ισότητας-δικαιοσύνης του J. Adams.	44
3.5.2.3 Η θεωρία καθορισμού του στόχου του E. Locke.....	46
3.5.2.4 Το υπόδειγμα της προσδοκίας των W. Porter και E. Lawler.....	47
3.5.3 Η Θεωρία X και Ψ - Douglas Mc Gregor	48
3.6 Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	53
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	53
4.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα	53
4.2 Το υπαλληλικό καθεστώς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα.....	55
4.3 Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης.....	58
4.4 Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.....	60
4.5 Εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων	61
4.6 Κίνητρα και Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.....	65
4.7 Εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση	69
4.8 Η ικανοποίηση των Ελλήνων εργαζομένων	70
Β' ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	77
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	77
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	77
5.2 Σημαντικότητα της έρευνας.....	77
5.3 Δείγμα της έρευνας	78
5.4 Ερευνητικό Εργαλείο.....	80
5.5 Περιορισμοί της έρευνας	82
5.6 Μεθοδολογία της έρευνας.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	85
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	85
6.1 Περιγραφική ανάλυση.....	85
6.1.1 Φύλο.....	85
6.1.2 Ηλικία	86

6.1.3 Μορφωτικό επίπεδο	87
6.1.4 Έτη προϋπηρεσίας	88
6.1.5 Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας	89
6.1.6 Ικανοποίηση από το μισθό	90
6.1.7 Ικανοποίηση από τις παροχές	91
6.1.8 Ικανοποίηση από το ωράριο	92
6.1.9 Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας.....	93
6.1.10 Ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης.....	94
6.1.11 Ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης.....	95
6.1.12 Ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους.....	96
6.1.13 Ικανοποίηση από τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο	97
6.1.14 Γνώση των στόχων του τμήματος.....	98
6.1.15 Αίσθηση περηφάνιας για το τμήμα.....	99
6.1.16 Επίδειξη ενδιαφέροντος ανώτερων στελεχών	100
6.1.17 Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας.....	101
6.1.18 Αναγνώριση της προσπάθειας	102
6.1.19 Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας.....	103
6.1.20 Σύστημα αξιολόγησης.....	104
6.1.21 Ύπαρξη ισότητας	105
6.1.22 Αίσθημα ανασφάλειας	106
6.2 Στατιστική Ανάλυση	107
6.2.1 Η επιρροή του παράγοντα «μορφωτικό επίπεδο» στην ικανοποίηση των εργαζομένων	108
6.2.2 Η επιρροή του παράγοντα «ηλικία» στην ικανοποίηση των εργαζομένων	110
6.2.3 Η επιρροή του παράγοντα «φύλο» στην ικανοποίηση των εργαζομένων	115
6.2.4 Η επιρροή του παράγοντα «έτη προϋπηρεσίας» στην ικανοποίηση των εργαζομένων	119
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	125
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	125
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	129
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	135

Κατάλογος Πινάκων

3.1 Κίνητρα και Αντικίνητρα.....	38
4.1 Κατανομή δημόσιων υπαλλήλων (τακτικό προσωπικό) για το έτος 2019.....	56
4.2 Κατανομή δημόσιων υπαλλήλων (έκτακτο προσωπικό) για το έτος 2019.....	57
4.3 Έρευνα Βρετανικού Ινστιτούτου εργασιακών σχέσεων και απασχόλησης.....	63
4.4 Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλλει αίτηση απόσπασης ανά φορέα προέλευσης...	72
5.1 Δημογραφικά στοιχεία δείγματος της έρευνας.....	79
6.1 Φύλο.....	85
6.2 Ηλικία.....	86
6.3 Μορφωτικό επίπεδο.....	87
6.4 Έτη προϋπηρεσίας.....	88
6.5 Ικανοποίηση από εργασία.....	89
6.6 Ικανοποίηση από μισθό.....	90
6.7 Ικανοποίηση από παροχές.....	91
6.8 Ικανοποίηση από ωράριο.....	92
6.9 Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας.....	93
6.10 Ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης.....	94
6.11 Ικανοποίηση από σύστημα εκπαίδευσης.....	95
6.12 Ικανοποίηση από εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους.....	96
6.13 Ικανοποίηση από εργασιακές σχέσεις με τον άμεσο προϊστάμενο.....	97
6.14 Γνώση των στόχων του τμήματος.....	98
6.15 Αίσθηση περηφάνειας για το τμήμα.....	99
6.16 Επίδειξη ενδιαφέροντος των ανώτερων στελεχών.....	100
6.17 Κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας.....	101
6.18 Αναγνώριση της προσπάθειας.....	102
6.19 Ανάλυση πρωτοβουλιών.....	103
6.20 Σύστημα αξιολόγησης.....	104
6.21 Ύπαρξη ισότητας.....	105
6.22 Αίσθημα ασφάλειας.....	106

6.23	Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας.....	108
6.24	X^2 -τέστ για μορφωτικό επίπεδο και ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας.....	108
6.25	Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης από σχέση με άμεσο προϊστάμενο.....	109
6.26	X^2 -τέστ για μορφωτικό επίπεδο και ικανοποίηση από σχέση με άμεσο προϊστάμενο...	109
6.27	Συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας.....	110
6.28	X^2 -τέστ για ηλικία και ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας.....	110
6.29	Συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης από προοπτικές εξέλιξης.....	111
6.30	X^2 -τέστ για ηλικία και ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης.....	111
6.31	Συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη.....	112
6.32	X^2 -τέστ για ηλικία και ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη.....	112
6.33	Συσχέτιση ηλικίας και ύπαρξης κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας.....	113
6.34	X^2 -τέστ για ηλικία και ύπαρξη κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας.....	113
6.35	Συσχέτιση ηλικίας και αναγνώρισης της προσπάθειας.....	114
6.36	X^2 -τέστ για ηλικία και αναγνώριση της προσπάθειας.....	114
6.37	Συσχέτιση φύλου και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας.....	115
6.38	X^2 -τέστ για φύλο και ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας.....	115
6.39	Συσχέτιση φύλου και ικανοποίησης από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη.....	116
6.40	X^2 -τέστ για φύλο και ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη.....	116
6.41	Συσχέτιση φύλου και ικανοποίησης από κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας.....	117
6.42	X^2 -τέστ για φύλο και ικανοποίηση από κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας.....	117
6.43	Συσχέτιση φύλου και αναγνώρισης της προσπάθειας.....	118
6.44	X^2 -τέστ για φύλο και αναγνώριση της προσπάθειας.....	118
6.45	Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από παροχές.....	119
6.46	X^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και ικανοποίηση από παροχές.....	119
6.47	Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας.....	120
6.48	X^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας.....	120
6.49	Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από προοπτικές εξέλιξης.....	121
6.50	X^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης.....	121

6.51 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ενδιαφέροντος που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη.....	122
6.52 X^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και για το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη.....	122
6.53 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και αναγνώρισης της προσπάθειας.....	123
6.54 X^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και για τη αναγνώριση της προσπάθειας.....	123
6.55 Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ίσης αντιμετώπισης όλων των εργαζομένων.....	124
6.56 X^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και για ίση αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων.....	124

Κατάλογος Διαγραμμάτων

2.1 Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης κατά Locke και Latham.....	6
2.2 Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης κατά Lawel και Porter.....	7
2.3 Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης κατά Christen, Iyer, Soberman.....	8
3.1 Η δύναμη του κινήτρου.....	25
3.2 Η διαδικασία της υποκίνησης.....	28
3.3 Η πυραμίδα του Maslow.....	30
3.4 Η θεωρία ERG κατά Alderfer.....	35
3.5 Το μοντέλο του Herzberg.....	37
3.6 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών κατά Mc Celland.....	40
3.7 Η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας κατά Hackman και Oldham.....	41
3.8 Η θεωρία της προσδοκίας κατά Vroom.....	43
3.9 Η θεωρία της στοχοθέτησης κατά Locke.....	45
3.10 Η θεωρία της στοχοθέτησης κατά Locke.....	46
3.11 Η θεωρία X και Y κατά Mc Gregor.....	48
4.1 Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας.....	53
4.2 Τα στάδια της δημόσιας διοίκησης.....	59
4.3 Οι θέσεις κινητικότητας ανά φορέα.....	73
5.1 Το JSS μοντέλο.....	81
6.1 Φύλο.....	85
6.2 Ηλικία.....	86
6.3 Μορφωτικό επίπεδο.....	87
6.4 Έτη προϋπηρεσίας.....	88
6.5 Ικανοποίηση από εργασία.....	89
6.6 Ικανοποίηση από μισθό.....	90
6.7 Ικανοποίηση από παροχές.....	91
6.8 Ικανοποίηση από ωράριο.....	92
6.9 Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας.....	93
6.10 Ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης.....	94

6.11 Ικανοποίηση από σύστημα εκπαίδευσης.....	95
6.12 Ικανοποίηση από εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους.....	96
6.13 Ικανοποίηση από εργασιακές σχέσεις με τον άμεσο προϊστάμενο.....	97
6.14 Γνώση των στόχων του τμήματος.....	98
6.15 Αίσθηση περηφάνειας για το τμήμα.....	99
6.16 Επίδειξη ενδιαφέροντος των ανώτερων στελεχών.....	100
6.17 Κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας.....	101
6.18 Αναγνώριση της προσπάθειας.....	102
6.19 Ανάλυση πρωτοβουλιών.....	103
6.20 Σύστημα αξιολόγησης.....	104
6.21 Ύπαρξη ισότητας.....	105
6.22 Αίσθημα ανασφάλειας.....	106

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της έρευνας

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί φαινόμενο πολλών χιλιάδων χρόνων. Η κατανομή των ρόλων, ο συντονισμός των δράσεων μιας ομάδας, η ύπαρξη ενός αρχηγού που θα πρέπει να χαράζει τη στρατηγική και να πάρει κρίσιμες αποφάσεις, είναι μόνο μερικά παραδείγματα που αποδεικνύουν την ανάγκη διοίκησης των ανθρώπων. Τέτοιες ομάδες σχηματίζονταν προκειμένου να φέρουν σε πέρας ένα έργο, όπως για παράδειγμα την κατασκευή ενός μνημείου. Στις αρχές του 20ου αιώνα με την εμφάνιση των βιομηχανικών επιχειρήσεων υιοθετήθηκαν νέες μέθοδοι στη διοίκηση του προσωπικού. Πρωτοπόροι σε αυτό υπήρξαν ο Βρετανός Rowntree, που ανέλαβε καθήκοντα «διευθυντή εργασίας» στην οικογενειακή επιχείρηση παρασκευής σοκολάτας και ο Αμερικανός Henry Fonda, που ίδρυσε τμήμα προσωπικού στην αυτοκινητοβιομηχανία του, το οποίο ονόμασε «κοινωνιολογικό τμήμα». Μέσα από μία σειρά προσπαθειών να οριοθετηθούν οι εργασιακές σχέσεις τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται πλέον ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», ο οποίος σηματοδοτεί την εποχή μας, αφού για πρώτη φορά το προσωπικό μίας επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως πόρος.

Θεωρείται αναμφισβήτητο γεγονός στο σύγχρονο περιβάλλον ότι οι άνθρωποι αποτελούν τον πολυτιμότερο πόρο μιας επιχείρησης, αφού οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά μεταξύ πετυχημένων και μη πετυχημένων επιχειρήσεων. Είναι επίσης πασιφανές, ότι κανένας πόρος δεν δύναται να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο. Διανύουμε τη λεγομένη τέταρτη βιομηχανική επανάσταση μία εποχή που χαρακτηρίζεται από ένα πρωτόγνωρο ρυθμό ραγδαίων εξελίξεων σε όλους τους τομείς. Μέσα σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον η οικονομία και οι επιχειρήσεις ειδικότερα πρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εποχής και να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους αναθεωρώντας τις πρακτικές και τις μεθόδους με τις οποίες μέχρι πρόσφατα διοικούσαν το ανθρώπινο δυναμικό. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, που πλέον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε μία επιχείρηση καλείται να διαχειριστεί ένα εντελώς διαφορετικό προσωπικό σε σύγκριση με το

παρελθόν. Οι εργαζόμενοι είναι πλέον γεωγραφικά διασκορπισμένοι, προέρχονται από διαφορετικά μέρη του πλανήτη, είναι εξοικειωμένοι με την αυτοματοποίηση και τις ψηφιακές τεχνολογίες και εργάζονται κάνοντας χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Ταυτόχρονα, καλείται να υιοθετήσει νέα ευέλικτα σχήματα λειτουργίας κάνοντας εύκολη την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα δεδομένα που έχει φέρει η παγκοσμιοποίηση. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει τη διαχείριση των ταλέντων (talent management), την εκπαίδευση του προσωπικού και την ανάπτυξή του, αλλά και τις εργασιακές σχέσεις. Θέτει τους κανόνες που απαιτούνται για την αποτελεσματική ηγεσία, την οργάνωση, την παρακίνηση και τη διοίκηση των εργαζομένων του 21ου αιώνα. Επιπλέον, καλείται να αναπτύξει νέες πλατφόρμες, διαδικασίες και εργαλεία με σκοπό να προσφέρει αξία στην επιχείρηση σε βάθος χρόνου και να επαναεφεύρει το ρόλο του, προκειμένου να ηγηθεί της σημαντικότερης έως σήμερα αλλαγής στο εργατικό δυναμικό.

Παράλληλα, η οικονομική κρίση που έχει ξεσπάσει παγκοσμίως από το 2008 έχει κάνει εμφανή τα σημάδια της και στη χώρα μας, επηρεάζοντας όλους τους κλάδους της οικονομίας. Μία από τις πιο σοβαρές αλλαγές που έχει προκαλέσει είναι αυτή στην ψυχολογία των εργαζομένων, αλλά και όλων των ανθρώπων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες και προβλήματα τόσο οικονομικά, όσο ψυχολογικά, κοινωνικά και σωματικά. Οι εργαζόμενοι βιώνουν αισθήματα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης. Δεν έχουν ευκαιρίες εξέλιξης στη δουλειά τους, δεν εισπράττουν αναγνώριση για τις υπηρεσίες που προσφέρουν και δεν αμείβονται ικανοποιητικά. Η ανεργία έχει φτάσει σε υψηλά επίπεδα οδηγώντας έτσι τους νέους να εγκαταλείψουν τη χώρα τους και να αναζητήσουν την επαγγελματική τους αποκατάσταση στο εξωτερικό.

Μέσα σε αυτό το κλίμα ανασφάλειας και αβεβαιότητας, η εργασιακή ικανοποίηση σπανίζει ενώ η υποκίνηση από την πλευρά του εργοδότη και των μάντζερ αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Από προσωπική εργασιακή εμπειρία της ερευνήτριας έχει διαπιστωθεί ότι όταν σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους, από το σύστημα αξιολόγησής τους, από τις παροχές τους, από τις εργασιακές σχέσεις και από τις συνθήκες στο χώρο της δουλειά τους, τότε είναι εύκολο να επιτύχουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί και να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί. Λειτουργώντας σε κλίμα ικανοποίησης και ευχαρίστησης δείχνουν να ενδιαφέρονται για το καλό της επιχείρησης, αφού γνωρίζουν ότι μέσα από την επιτυχία της επιχείρησης θα προκύψει και η δική τους ατομική επαγγελματική επιτυχία. Σημαντικό ρόλο σε αυτό το μηχανισμό παίζουν τα κίνητρα που προσφέρονται στο

προσωπικό προκειμένου να είναι παραγωγικό. Η υποκίνηση αποτελεί ένα δυναμικό στοιχείο, το οποίο μεταβάλλεται ανάλογα με τους στόχους του οργανισμού και τις ανάγκες των εργαζομένων.

Ορμώμενη από την πρότερη εργασιακή της εμπειρία, η ερευνήτρια με την παρούσα έρευνα έχει ως κύριο σκοπό της την απόδειξη των παραπάνω ισχυρισμών, μέσα από θεωρητική μελέτη μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας, αλλά και μέσα από την εμπειρική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την άποψη εργαζομένων του δημόσιου τομέα.

1.2 Στόχος και Δομή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως κύριο στόχο της να παρουσιάσει το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης του εργατικού δυναμικού μέσα από θεωρητική προσέγγιση και από ιστορική αναδρομή. Ταυτόχρονα στοχεύει στην εμπειρική προσέγγιση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων αλλά και της υποκίνησης των υπαλλήλων, μέσω έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, που εργάζονται σε συγκεκριμένα τμήματα και διευθύνσεις του Υπουργείου. Μετά από ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στο σχετικό ερωτηματολόγιο, προέκυψαν συμπεράσματα για το πώς αισθάνονται στην εργασία τους, αλλά και για την παρακίνηση που λαμβάνουν από τον άμεσο προϊστάμενό τους και από τη διοίκηση του Υπουργείου. Σκοπός της εργασίας, στην περίπτωση που η εργασιακή ικανοποίηση κριθεί χαμηλή και η υποκίνηση των υπαλλήλων των τμημάτων που απάντησαν στα ερωτήματα φανεί ανεπαρκής, είναι να προταθούν μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, που θα ενσωματωθούν στη στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και θα αποτελέσουν κίνητρα εργασίας. Στόχος της μελέτης είναι οι τεχνικές αυτές να συνδράμουν στην καλλιέργεια συμπεριφορών από την πλευρά του προσωπικού, με τις οποίες θα καταφέρουν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι των συγκεκριμένων τμημάτων και διευθύνσεων και κατ'επέκταση και του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων.

Η κατανομή της μελέτης έχει γίνει με τον εξής τρόπο:

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία ιστορική αναδρομή και αναφέρονται οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία. Δίνονται οι μορφές της και οι μέθοδοι μέτρησής της, καθώς επίσης οι παράγοντες που την επηρεάζουν και τη

διαμορφώνουν. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στον ορισμό της επαγγελματικής δυσαρέσκειας, στα αποτελέσματα που έχει αυτή σε μία επιχείρηση και στην απόδοση των εργαζομένων.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφονται οι ορισμοί της υποκίνησης στον εργασιακό χώρο και των κινήτρων που δίνονται από την πλευρά των προϊσταμένων. Αναφέρονται τα είδη των κινήτρων, ενώ περιγράφεται η διαδικασία της υποκίνησης και οι σχετικές με αυτή θεωρίες που έχουν διατυπωθεί ιστορικά. Επιπλέον, γίνεται παρουσίαση του ρόλου που διαδραματίζει ένας ηγέτης στη διαδικασία της παρακίνησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο διατυπώνεται ο ορισμός του δημόσιου τομέα και καταγράφονται τα χαρακτηριστικά του. Δίνεται μία περιγραφή της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων και αναφέρονται τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την υποκίνησή τους. Παραθέτονται τα αποτελέσματα ερευνών σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα τόσο στην Ελλάδα όσο και σε χώρες του εξωτερικού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αναλύεται ο σκοπός της έρευνας και η σημαντικότητά της. Επιπλέον, προσδιορίζεται το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας, αναφέρεται το στατιστικό εργαλείο με το οποίο συλλέχθηκαν οι απαντήσεις και καταγράφονται οι περιορισμοί και τα μειονεκτήματα της μεθόδου.

Στο έκτο κεφάλαιο δίνεται η εμπειρική προσέγγιση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου και γίνεται περιγραφική και στατιστική ανάλυση τους με τη χρήση των στατιστικών τέστ.

Στο έβδομο κεφάλαιο εξάγονται τα συμπεράσματα όπως προκύπτουν από την έρευνα και κατατίθενται προτάσεις για περαιτέρω μελέτη και έρευνα στο πεδίο της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης

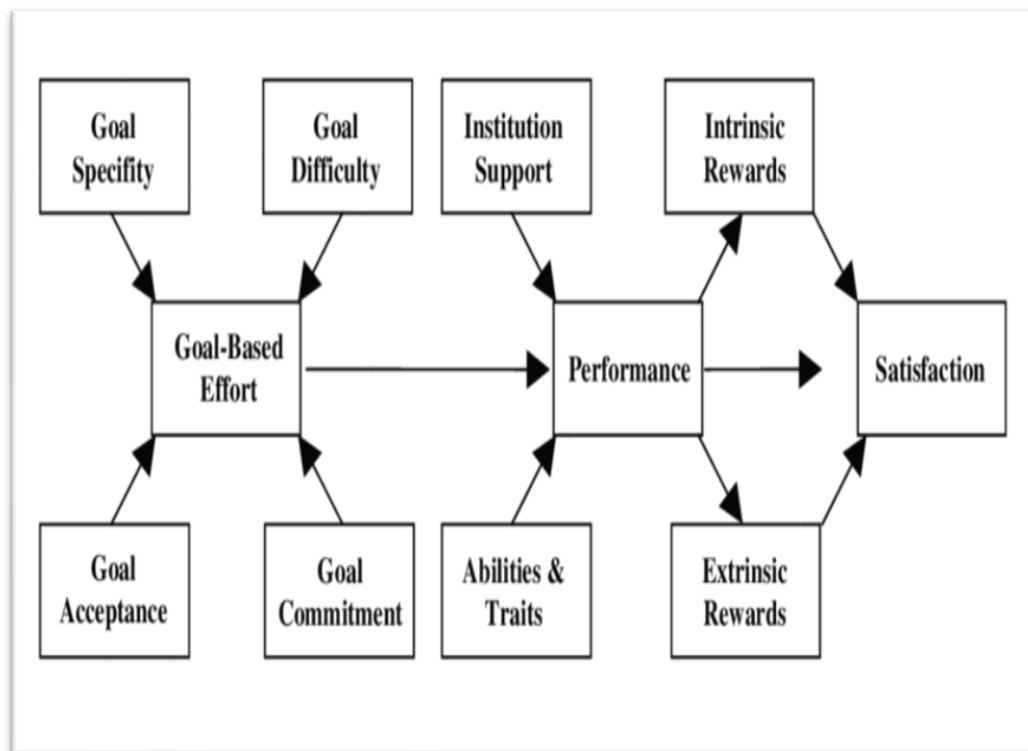
Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία παράμετρος που σχετίζεται άμεσα με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού άρα και με την παραγωγικότητά του. Για το λόγο αυτό αποτελεί ένα ζήτημα που πρέπει να απασχολεί κάθε επιχείρηση. Πρόκειται για ένα θέμα που αφορά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και χαρακτηρίζεται από ποικίλες διαφοροποιήσεις (Eyuroglu και Saner, 2009). Είναι αρκετοί αυτοί που στο παρελθόν προσπάθησαν να ορίσουν την ικανοποίηση των ατόμων στο χώρο εργασίας τους και να οριοθετήσουν το πλαίσιο της έννοιας αυτής. Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός που να την ερμηνεύει (Κουστέλιος, 2001; Μακρή-Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003; Μπρούζος, 2004).

Ένας από τους πιο παλαιούς ορισμούς δόθηκε από τον Horrock (1935). Στον ορισμό αυτό ανέφερε ότι ως ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται κάθε συνδυασμός των ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν τον εργαζόμενο να παραδεχθεί ότι είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του (Scott et al., 2005). Ο Allport (1954) όρισε την ικανοποίηση του ατόμου από το επάγγελμά του ως «στάση απέναντι στην εργασία» (Κάντας, 1998). Οι Churchill και Ford (1974) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το σύνολο των χαρακτηριστικών της ίδιας της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει αμοιβή, αυτοεκπλήρωση, ικανοποίηση ή συναισθήματα οργής και δυσαρέσκειας (Churchill και Ford, 1974).

Ως επικρατέστερος φαίνεται να είναι ο ορισμός του Locke (1976) σύμφωνα με τον οποίο η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία αποτελεί τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση του εργαζομένου για το συγκεκριμένο έργο που ασκεί ή για τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση. Βασική προϋπόθεση πρέπει να αποτελεί το γεγονός ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Αντίθετα η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι το συναίσθημα που πηγάζει από τη ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι μέσω μίας λογικής και συναισθηματικής διεργασίας παράγεται η ικανοποίηση, η οποία μπορεί να αποτελέσει και το συνολικό συναίσθημα για την εργασία ή για πτυχές αυτής. Συνήθως, μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε

με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης. Ο ορισμός του Locke αποδεικνύει ότι η γνώση και το συναίσθημα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους αφού όταν κάποιος σκέφτεται έχει συναισθήματα γι' αυτά που σκέφτεται, ενώ όταν αισθάνεται μπαίνει στη διαδικασία της σκέψης των όσων νιώθει. Όταν το άτομο αξιολογεί την εργασία του, όπως και κάθε τι που είναι σημαντικό για αυτό, ενεργοποιούνται συναισθηματικοί και γνωστικοί μηχανισμοί (Locke, 1976).

Οι Locke και Latham (1990) προσδιόρισαν ένα διαφορετικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η ικανοποίηση προκύπτει από την επιτυχία στην εργασία ως απόρροια των υψηλών στόχων και των υψηλών προσδοκιών που θέτονται (Locke και Latham, 1990). Αυτό απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.1.



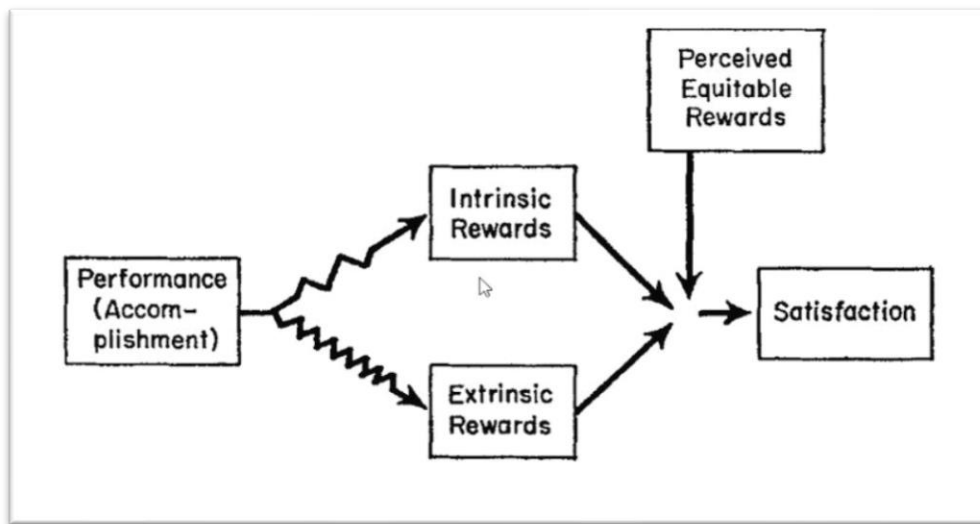
Πηγή: Locke and Latham 1990

Διάγραμμα 2.1
Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης κατά Locke and Latham

Λίγα χρόνια νωρίτερα, ο Vroom (1964) υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τα υποκειμενικά συναισθήματα του εργαζομένου, τα οποία εκφράζει όταν καταγράφει

επιτυχίες στην εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολό της ποικίλει, ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του ατόμου. Όσο μεγαλύτερη είναι για το άτομο η ανάγκη τόσο περισσότερο η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την κάλυψη της ίδιας της ανάγκης. Η προσέγγιση αυτή πλησιάζει τη θεωρία του Locke με τη διαφορά ότι ο δεύτερος ανάγει το θέμα στο σύστημα των αξιών και όχι στο επίπεδο των αμοιβών (Vroom, 1964).

Οι Lawler και Porter (1967) εμφανίζουν ένα μοντέλο το οποίο εστιάζει στο γεγονός ότι οι ανταμοιβές δεν συνδέονται άμεσα με την ικανοποίηση του εργαζομένου λόγω της αντίληψής του σχετικά με το επίπεδο αμοιβής (Lawler και Porter, 1967).



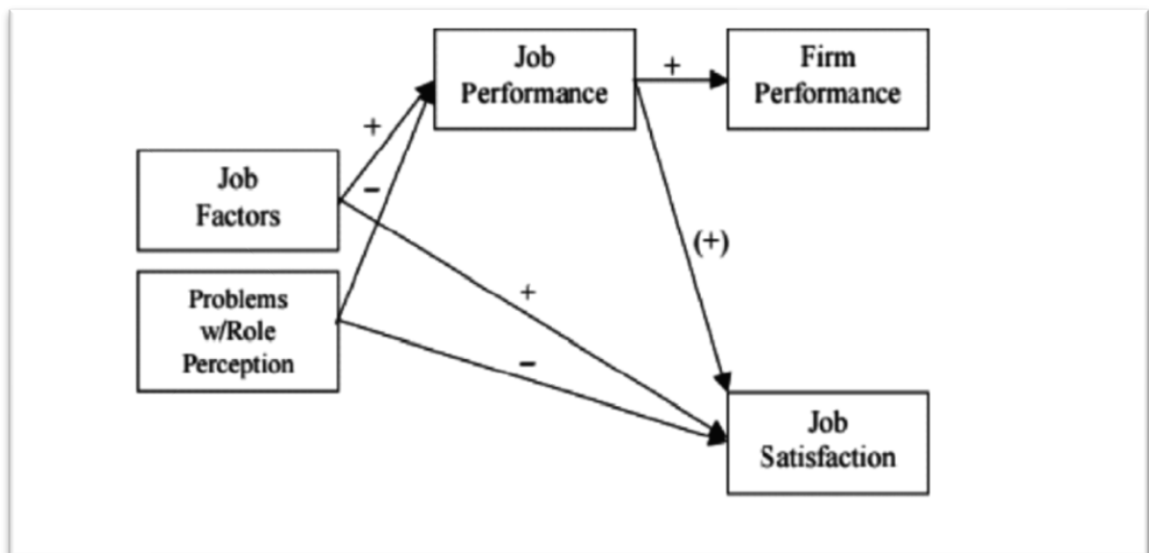
Πηγή: Lawel and Porter 1967

Διάγραμμα 2.2
Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης κατά Lawel and Porter

Ο Alderfer χαρακτήρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως υποκειμενική εσωτερική κατάσταση, δηλαδή ως το συναίσθημα που έχει ένα άτομο εξαιτίας γεγονότων που συμβαίνουν στον εργασιακό του χώρο. Οι Price και Mueller θεωρούν ότι αποτελεί το βαθμό θετικής στάσης και προσανατολισμού του ανθρώπου προς την εργασία του (Price και Mueller, 1997). Οι Wanous και Lawler (1972), σε μία προσπάθειά τους να ορίσουν την επαγγελματική ικανοποίηση, ανέφεραν ότι αυτή προκύπτει όταν οι ανάγκες του εργαζομένου ταυτίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας του (Wanous και Lawler, 1972). Παρόμοια ήταν και η άποψη

που διατύπωσε η Holland (1996), σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση και η επαγγελματική εξέλιξη σχετίζονται άμεσα με την προσωπικότητα και το εργασιακό περιβάλλον του ατόμου (Holland, 1996). Σύμφωνα με το Spector (1985), η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τα θετικά συναισθήματα που έχει ο άνθρωπος για την εργασία του. Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη είναι η παγκόσμια προσέγγιση σύμφωνα με την οποία θεωρούσε ότι η ικανοποίηση είναι ένα αθροιστικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία. Η δεύτερη προσέγγιση εστίαζε σε επιμέρους πτυχές όπως οι ανταμοιβές, οι ευκαιρίες ανέλιξης, οι εργασιακές σχέσεις, η ασφάλεια, ο έλεγχος, οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες και η φύση του αντικειμένου της εργασίας (Spector, 1985).

Οι Judge and Hulin (1993) και οι Judge and Watanabe (1993) αποτύπωσαν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το βαθμό στον οποίο το άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο με την εργασία του κάτι που αντανακλάται και στην προσωπική του ευημερία και στη ζωή του (Judge and Hulin, 1993; Judge and Watanabe, 1993). Ο Warr (1987) δήλωσε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση απαρτίζεται από πολλά επιμέρους στοιχεία και χωρίζεται σε εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987).



Πηγή: Christen et al, 2006

Διάγραμμα 2.3
Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης κατά Christen, Iyer, Soberman

Οι Christen, Iyer και Soberman (2006) αναφέρονται σε ένα μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης με κύρια χαρακτηριστικά του τη φύση της εργασίας, την απόδοση των εργαζομένων, την

απόδοση της επιχείρησης και την αντίληψη των ρόλων (Christen και Iyer και Soberman, 2006). Αυτό απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.3. Οι Wrigth και Davis (2003) υποστήριξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αξιολογεί την εργασία του σε συνάρτηση με την κάλυψη των αναγκών του. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, όσο πιο πολλές ανάγκες του καλύπτονται τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίησή του από την εργασία του (Wrigth και Davis, 2003). Οι Greenberg και Baron (2000) έκαναν λόγο για την εργασιακή ικανοποίηση ως μία λειτουργία που συνδέεται με τα όσα έχει αποκτήσει το άτομο στην εργασία του και τα όσα πρόκειται να αποκτήσει στο μέλλον μέσα από ευκαιρίες που θα του δοθούν (Greenberg και Baron, 2000). Ο Weiss (2002) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως τη στάση που διατηρεί το άτομο απέναντι στην εργασία του και την χαρακτήρισε ως τη θετική ή την αρνητική αξιολόγηση που κάνει κάποιος για το επάγγελμά του ή για την εργασιακή του κατάσταση. (Weiss, 2002).

Σύμφωνα με τον Παπάνη (2007), η ικανοποίηση αποτελεί την πιο μελετημένη μεταβλητή στον επαγγελματικό χώρο, η οποία συνδέει τις θεωρίες των κινήτρων με την πρακτική εφαρμογή τους (Παπάνης, 2007). Ο Stamm (2009) όρισε την ικανοποίηση ως ένα ευχάριστο συναίσθημα, που προκαλείται από τις καλές εργασιακές συνθήκες, την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων και την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο μέσα από την εργασία (Stamm, 2009). Οι Robbins και Judge (2011) ανέφεραν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί τα συναισθήματα που νιώθει ο άνθρωπος από την εργασία του, τα οποία δρουν ως παράγοντες παρακίνησης. Όταν το άτομο είναι αρκετά ικανοποιημένο από τη δουλειά του έχει θετικά συναισθήματα για αυτή, ενώ όταν έχει αρνητικά συναισθήματα αυτά αντιστοιχούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Μέσα από αυτόν τον ορισμό φαίνεται η σύνδεση της ικανοποίησης με τους παράγοντες που παρακινούν το άτομο και το κάνουν να εργασθεί αποτελεσματικά και να νιώσει ευχαριστημένο από την προσφορά του. Μία τέτοια διαπίστωση μπορεί να θεωρηθεί ως χρήσιμη τεχνική από τους προϊσταμένους ή τη διοίκηση μίας επιχείρησης αφού μπορεί να κάνει τα άτομα να εργασθούν πιο σκληρά (Robbins και Judge, 2011).

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει απασχολήσει τους επιστήμονες και έχει γίνει αντικείμενο έρευνας και μελέτης αρκετές δεκαετίες. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια που αποτελείται από πολλές επιμέρους διαφορετικές πλευρές. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για αυτή όμως όλοι συγκλίνουν στο ότι απεικονίζει τη θετική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Η στάση αυτή προκύπτει

από την εκπλήρωση των προσδοκιών του εργαζομένου ή και από την ταύτιση των προσωπικών του χαρακτηριστικών με το εργασιακό του περιβάλλον (Κουστέλιος, 2001; Μακρή-Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003; Μπρούζος, 2004).

2.2 Μορφές της εργασιακής ικανοποίησης

Στη βιβλιογραφία γίνεται διαχωρισμός της εργασιακής ικανοποίησης σε δύο μορφές, στην ενδογενή ικανοποίηση και στην εξωγενή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα η ενδογενής ικανοποίηση εξαρτάται από το περιεχόμενο και τη διεξαγωγή της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι εξαρτάται από παράγοντες όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η εποπτεία στην εργασία, η αυτονομία και η ποικιλία των δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα το άτομο που υποκινείται από ενδογενή κίνητρα εργάζεται αποκλειστικά για την αμοιβή που εισπράττει από την εκτέλεση της εργασίας του. Η εξωγενής ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με το εργασιακό πλαίσιο και τους κανόνες που διέπουν την εργασία. Αυτό σημαίνει ότι εξαρτάται από παράγοντες όπως η αμοιβή, η ασφάλεια, το ωράριο, οι παροχές και οι συνθήκες εργασίας. Για παράδειγμα, το άτομο που υποκινείται από εξωγενή κίνητρα, εργάζεται αποκλειστικά για τη μισθοδοσία του, τις προαγωγές και τις συνολικές απολαβές αδιαφορώντας για το είδος της εργασίας που ασκεί (Warr 2005).

2.3 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση εξετάζεται από τους ερευνητές ως ανεξάρτητη ή ως εξαρτημένη μεταβλητή και υπολογίζεται είτε συνολικά, είτε ως συνισταμένη όλων των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί σημαντικό εργαλείο για μία επιχείρηση, τόσο για τους εργαζομένους της, όσο και για τον τρόπο διοίκησης τους και κατ' επέκταση για την επίτευξη των στόχων της. Μέσα από τα αποτελέσματα μίας τέτοιας μέτρησης εξάγονται συμπεράσματα για την ψυχολογία των ατόμων, για τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους, για τους τρόπους παρακίνησής τους από τους μάνατζερ της εταιρείας, αλλά και για τα περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων, αλλά και της παρακίνησης από την πλευρά των προϊσταμένων (Πετριλή, 2007).

Οι πληροφορίες αυτές λαμβάνονται μέσα από ερωτηματολόγια που τίθενται στους εργαζομένους ή μέσα από ατομικές συνεντεύξεις. Η μέθοδος των συνεντεύξεων είναι μία

αρκετά χρονοβόρα διαδικασία. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ο εργαζόμενος καταθέτει την άποψή του και τα συναισθήματά του για την εργασία και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτή και αναλύει θέματα που τον απασχολούν ή τον ευχαριστούν. Μέσα από το διάλογο προκύπτουν δεδομένα ιδιαίτερα χρήσιμα για την έρευνα, τα οποία ίσως δεν βγουν στην επιφάνεια μόνο με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου. Η μέθοδος των ερωτηματολογίων είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων, αφού κοστίζει λιγότερο και δεν απαιτεί πολύ χρόνο για τη συμπλήρωσή του. Ο εργαζόμενος καλείται να διαθέσει λίγα λεπτά από το χρόνο του, προκειμένου να απαντήσει σε μερικές ερωτήσεις, επιλέγοντας μία από τις δοθείσες απαντήσεις που του ταιριάζει (Φίλιας, 2001). Σύμφωνα με τον Spector υπάρχουν περίπου 40 διαφορετικά εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης εκ των οποίων τα πιο έγκυρα και ευρέως διαδεδομένα παραθέτονται πιο κάτω:

Porter's Need and Satisfaction Questionnaire

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που μετρά την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του ατόμου στην εργασία του και βασίζεται στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Δημιουργήθηκε το 1961 από τον Porter, ο οποίος προσπάθησε να απεικονίσει τη σχέση μεταξύ των τωρινών συνθηκών των εργαζομένων με τις ιδανικές συνθήκες εργασίας (Weber και Hadd, 1974; Candan, 2013).

Employee Satisfaction Inventory (ESI)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 24 ερωτήσεις και μετράει την εργασιακή ικανοποίηση που προέρχεται από το αντικείμενο της δουλειάς, το περιβάλλον της, την επιθεώρηση, το μισθό, τη δυνατότητα προαγωγής και την οργάνωση. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι 5 και διαβαθμίζονται από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Δημιουργήθηκε από τους Koustelios και Bagiatis επικεντρώνεται στις έξι πιο πάνω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και καταρτίστηκε για τα Ελληνικά δεδομένα (Koustelios και Bagiatis, 1997).

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Πρόκειται για ένα από τα πιο διαδεδομένα ερωτηματολόγια που δύναται να λάβει δύο εκδοχές. Η μικρή εκδοχή απαρτίζεται από 20 ερωτήσεις και η μεγάλη εκδοχή απαρτίζεται από 100 ερωτήσεις. Μετράει την εργασιακή ικανοποίηση που προέρχεται από τις εξωτερικές συνθήκες εργασίας και από την ικανοποίηση του ίδιου του ατόμου όπως αυτή προκύπτει από τα

συναισθήματά του. Στο τέλος υπολογίζεται η συνολική ικανοποίηση. Τα ερωτήματα μελετούν 20 τομείς και υπολογίζουν την ενδογενή και την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή τη φύση της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι 7 και διαβαθμίζονται από «απόλυτα δυσαρεστημένος», έως «απόλυτα ικανοποιημένος». Δημιουργήθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist το 1966 (Weiss και Dawis και England και Lofquist, 1967).

Job Descriptive Index (JDI)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 72 ερωτήσεις και μετράει την ικανοποίηση του ατόμου, η οποία προκύπτει από το μισθό του, τις σχέσεις του με τους προϊσταμένους του, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, τη δυνατότητα ανέλιξής του μέσα στην εταιρεία και τη φύση της δουλειάς του. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι 3 και έχουν τη μορφή «ναι», «όχι» και «δεν μπορώ να απαντήσω». Για κάθε ερώτημα που περιγράφει ένα παράγοντα υπάρχει μία επεξήγηση, που προδιαθέτει θετικά ή αρνητικά τον ερωτώμενο. Ενδεικτικά παραθέτονται μερικές ερωτήσεις της μεθόδου:

- «Η εργασία μου είναι ικανοποιητική»
- «Το σύστημα προαγωγών δεν είναι δίκαιο»
- «Οι συνάδελφοι μου είναι υπεύθυνοι»

Δημιουργήθηκε το 1969 από τους Smith, Kendall και Hulin, επικεντρώνεται στις πέντε πιο πάνω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και θεωρείται από τα πιο αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης (Spector, 1997).

Job Diagnostic Survey (JDS)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 23 ερωτήσεις και μετράει την εργασιακή ικανοποίηση που προέρχεται από το είδος της εργασίας, το πόσο σημαντική είναι η εργασία, το πλήθος των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι 7 και διαβαθμίζονται από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Δημιουργήθηκε το 1976 από τους Hackman και Oldham στο Πανεπιστήμιο του Yale στα πλαίσια έρευνας για τη μελέτη των επαγγελματιών και την αντίδραση των εργαζομένων σε αυτά (Hackman και Oldham, 1979).

Warr Job Satisfaction Scale

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 14 ερωτήσεις και μετράει τις εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους, το εργασιακό περιβάλλον, τη δυνατότητα προαγωγής, την ποικιλία στις δραστηριότητες της εργασίας και την επιβράβευση. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι 5 και διαβαθμίζονται από «καθόλου ικανοποιητική» έως «πολύ ικανοποιητική». Δημιουργήθηκε το 1979 από τους Warr, Cook και Wall και επικεντρώνεται στις πιο πάνω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (Warr και Cook και Wall, 1979).

Job Satisfaction Survey (JSS)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 36 ερωτήσεις και μετράει τους εξής εννέα παράγοντες:

- τις οικονομικές απολαβές
- τα προνόμια
- την επιθεώρηση
- τις συνθήκες εργασίας
- τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους
- τις δυνατότητες εξέλιξης
- το αντικείμενο της εργασίας
- την επικοινωνία
- την οργάνωση και τις διαδικασίες

Δημιουργήθηκε το 1985 από τον Spector και επικεντρώνεται στις εννέα πιο πάνω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 1985).

Job In General Scale (JIG)

Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 18 ερωτήσεις και μετράει την εργασιακή ικανοποίηση γενικά. Οι απαντήσεις στα ερωτήματα είναι 3 και έχουν τη μορφή «ναι», «όχι» και «δεν είμαι σίγουρος». Τα ερωτήματα είναι γενικής φύσεως και δεν αναφέρονται σε μία συγκεκριμένη παράμετρο της εργασίας. Δημιουργήθηκε το 1989 από τον Ironson, για να υπολογίσει τη συνολική ικανοποίηση (Ironson και Smith και Brannick και Gibson και Paul, 1989).

Το συμπέρασμα που προκύπτει για τις μεθόδους μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι ότι παρά την ύπαρξη ποικιλίας μεθόδων λίγες είναι αυτές που περιλαμβάνουν το πλήθος και την ποιότητα των κριτηρίων που είναι ικανά να οδηγήσουν σε υψηλού επιπέδου αξιόπιστα αποτελέσματα. Σε κάποιες περιπτώσεις ενδεχομένως να υπάρξει απόκλιση από την πραγματικότητα αφού δεν δύναται να υπολογιστούν όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε ένα εργασιακό χώρο. Επιπλέον, κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, οι οποίες μπορούν να μεταβάλλουν το αποτέλεσμα.

2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση και το επίπεδο που αυτή εμφανίζεται σε ένα άτομο επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων με δεδομένο ότι πρόκειται για έννοια που συνίσταται από πολλά επί μέρους στοιχεία. Αρκετά σημαντικοί είναι οι ατομικοί παράγοντες που την επηρεάζουν δηλαδή το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου (Γαλανάκης, 2012).

Η πλειοψηφία των ερευνών έχει αποδείξει ότι οι πιο μεγάλοι ηλικιακά εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους νεότερους. Αυτό συμβαίνει διότι με την πάροδο του χρόνου αυξάνεται η εργασιακή εμπειρία του ατόμου οπότε αυτό προσαρμόζεται ευκολότερα στις νέες συνθήκες. Κάτι τέτοιο δε συμβαίνει σε όλα τα επαγγέλματα, αφού για παράδειγμα ένα χειρωνακτικό επάγγελμα ικανοποιεί λιγότερο έναν μεγαλύτερο ηλικιακά εργαζόμενο παρά έναν νεότερο. Επιπλέον, ένα άτομο που ασχολείται με τις πωλήσεις είναι λιγότερο ικανοποιημένο με το πέρασμα του χρόνου σε σχέση με ένα άτομο που κατέχει μία διοικητική θέση (Oshagbemi, 2003).

Αναφορικά με τον παράγοντα του φύλου σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση οι έρευνες έδειξαν ότι οι πηγές ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο διαφέρουν ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Για τους άνδρες σημαντικό ρόλο παίζει η σταδιοδρομία, η προβολή και η εργασιακή ασφάλεια. Για τις γυναίκες η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει κυρίως από την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και από τους λόγους που αυτές επιθυμούν να εργασθούν (Sabharwal και Corley, 2009).

Σε ό,τι αφορά στη μόρφωση του εργαζόμενου οι έρευνες έδειξαν ότι τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο καταγράφουν υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με αυτά που έχουν χαμηλότερη μόρφωση. Αυτό συμβαίνει διότι ο εργαζόμενος με την υψηλότερη

μόρφωση έχει περισσότερες ευκαιρίες για ανέλιξη και ανάπτυξη μέσα στην επιχείρηση. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου άτομα με υψηλές σπουδές τρέφουν υψηλές προσδοκίες και αυτό κάποιες φορές οδηγεί σε φαινόμενα δυσαρέσκειας όταν οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιούνται.

Εκτός από τους ατομικούς παράγοντες υπάρχουν επιπλέον οι παράγοντες ενδογενούς και εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που αφορούν στην ενδογενή ικανοποίηση σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες ανέλιξης, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων, με το πλήθος των επιλογών και το βαθμό υπευθυνότητας που πρέπει να επιδεικνύεται. Οι παράγοντες που αφορούν στην εξωγενή ικανοποίηση σχετίζονται με τις παροχές, το μισθό, το ωράριο, την επίβλεψη, τις εργασιακές σχέσεις και το μοντέλο ηγεσίας (Dormann & Zapf, 2001).

Το αντικείμενο της εργασίας αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν την ενδογενή ικανοποίηση. Το άτομο που εργάζεται σε θέση που δεν απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα ή σε θέση με χαμηλό κύρος έχει χαμηλή ικανοποίηση. Παράλληλα, το άτομο που αισθάνεται έντονη σωματική ή ψυχολογική κόπωση στην εργασία του συχνά απογοητεύεται και δυσαρεστείται από αυτή. Οι Sell και Bryan (2011), θέλοντας να μελετήσουν την ικανοποίηση των ατόμων που εργάζονταν σε επικίνδυνο περιβάλλον και λάμβαναν υψηλό μισθό σε σχέση με αυτή των ατόμων που εργάζονταν σε μη επικίνδυνο περιβάλλον και λάμβαναν χαμηλό μισθό, χρησιμοποίησαν οικονομικές και περιβαλλοντικές μεταβλητές. Η έρευνά τους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο εργασιακός χώρος και η υποστήριξη μεγάλωναν την ικανοποίησή τους πολύ περισσότερο από την αύξηση του μισθού τους (Sell και Bryan, 2011).

Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης διαδραματίζει και ο βαθμός στον οποίο παραηρείται ότι ο εργαζόμενος έχει ενεργή συμμετοχή στην ολοκλήρωση του έργου. Επίσης, καθοριστικός είναι ο παράγοντας της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η ελευθερία των κινήσεων και η λήψη πρωτοβουλιών. Εξίσου βασικός συντελεστής της ικανοποίησης είναι η ύπαρξη ευκαιριών ανάπτυξης του ατόμου με στόχο την επαγγελματική του εξέλιξη. Ένας ακόμα παράγοντας, που θεωρείται αρκετά σημαντικός για τη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης, είναι οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων. Διακρίνονται σε προσωπικές και εργασιακές και μπορεί να είναι σχέσεις συνεργασίας, εμπιστοσύνης, ομαδικότητας, ανταλλαγής πληροφοριών και υποστήριξης. Όταν αυτά τα στοιχεία είναι εμφανή στις συμπεριφορές του προσωπικού, τότε αυτό αυξάνει την ικανοποίησή τους, τη διάθεσή τους να

εργασθούν για την επιχείρηση, αυξάνει την απόδοσή τους και επιδρά θετικά και στους πελάτες, γεγονός που ωφελεί την εικόνα της επιχείρησης και ενισχύει την καλή της φήμη στην αγορά (Buljubasic, 2008).

Εκτός από τους πιο πάνω παράγοντες, η ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται. Όταν οι συνθήκες δεν είναι καλές για παράδειγμα στο χώρο επικρατεί φασαρία, είναι ανεπαρκής ο φωτισμός, παρατηρείται έλλειψη καθαριότητας κ.α., τότε η ικανοποίηση του ατόμου είναι αρκετά χαμηλή και η ψυχολογία του είναι κακή. Το περιβάλλον χωρίζεται σε φυσικό, ψυχικό και κοινωνικό. Στο φυσικό περιβάλλον εμπεριέχονται παράγοντες όπως ο θόρυβος, ο φωτισμός, και γενικότερα οι υποδομές (Macarog, 1982). Στο ψυχικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται αισθήματα όπως η μονοτονία και η κόπωση, ενώ στο κοινωνικό περιβάλλον ανήκουν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων όλων των βαθμίδων (Jain και Kaur, 2014). Επιπλέον, η ικανοποίηση από τη χρηματική αμοιβή σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του εργαζομένου (Jewell και Siegall, 1990). Έχει πολλαπλές προεκτάσεις, αφού δείχνει το πως νιώθει το άτομο για την προσφορά του στο έργο, αλλά και το εάν η αμοιβή είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των υπόλοιπων εργαζομένων. Παράλληλα, η προαγωγή αποτελεί και αυτή παράγοντα που συνδέεται με την αύξηση των αποδοχών αλλά και με την επαγγελματική καταξίωση. Παρ' όλα αυτά, μία προαγωγή δεν είναι πάντα επιθυμητή, αφού συνδέεται με επιπλέον ευθύνες και υποχρεώσεις κάτι που δεν επιθυμούν όλοι οι εργαζόμενοι να αναλάβουν. Η συμβολή της επαγγελματικής ανέλιξης στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως την ανάγκη του να κατέχει θέση ευθύνης και κύρους, να ξεχωρίζει στην ιεραρχία και να ασκεί έλεγχο και εποπτεία στους υφισταμένους του.

Η ικανοποίηση του ατόμου δύναται να αυξηθεί, όταν η ηγεσία της ομάδας είναι αποτελεσματική, υποστηρικτική προς τον εργαζόμενο, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, όταν καθοδηγεί το άτομο, όταν δίνει σαφείς οδηγίες, αναθέτει εργασίες, εκπαιδεύει, κινητοποιεί, υποστηρίζει, ενδυναμώνει, επιβραβεύει και παρακινεί, μέσα σε πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας και δικαιοσύνης. Γενικότερα, η διαμόρφωση ενός σωστού μοντέλου διοίκησης ευνοεί την δημιουργία κλίματος ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου (Macarog, 1982).

Έχουν διεξαχθεί αρκετές μελέτες, προκειμένου να εντοπισθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζομένου. Το 1968 ο Herzberg ανακάλυψε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τα κίνητρα και τους παράγοντες που προκαλούν

δυσaréσκεια στο προσωπικό. Τα κίνητρα ενισχύουν την ικανοποίηση του εργαζομένου, βοηθούν στην επίτευξη του στόχου και συντελούν στην πρόοδο, την ανάπτυξη και την αναγνώριση. Από την άλλη μεριά, η πολιτική μίας υπηρεσίας ή ενός οργανισμού, η διοίκηση, ο έλεγχος και η ασφάλεια προκαλούν δυσaréσκεια (Herzberg, 1968).

Οι Heneman, Greenberger και Strasser (1988) ανέφεραν ότι η απόδοση του ατόμου συνδέεται άμεσα με την αμοιβή που θα λάβει για την εργασία του και αποτελεί σημαντικό παράγοντα καθορισμού της εργασιακής ικανοποίησης του (Heneman και Greenberger και Strasser, 1988). Οι Hunjra et al. (2010) αποκάλυψαν ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από παράγοντες όπως η συμπεριφορά, η ηγεσία, η ομαδικότητα και η αυτονομία (Hunjra et al., 2010). Οι Reisel et al. (2010) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ανασφάλεια επιδρά στα συναισθήματα του ατόμου και πλήττει την ικανοποίησή του (Reisel et al., 2010). Ο Hellawell (2012) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για να επωφεληθεί μία υπηρεσία από την ικανοποίηση του προσωπικού της, θα πρέπει να υπάρχει ανεπτυγμένη επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, επανατροφοδότηση της απόδοσής τους, αναγνώριση της επιτυχίας τους, πρόγραμμα ανάπτυξης, ικανοποιητικές αμοιβές και προαγωγές (Hellawell, 2012).

Σύμφωνα με μελέτη των Lorber και Savic (2012), η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άμεσα από το στυλ της ηγεσίας που εφαρμόζεται και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του μάνατζερ (Lorber και Savic, 2012). Ο Kadarisman (2012) διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι ανάλογη της αμοιβής, της εκπαίδευσης, των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, της ασφάλειας που αισθάνονται, της άμεσης και ικανοποιητικής επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν και της ανάπτυξης των εργαζομένων (Kadarisman, 2012). Οι Singh και Jain (2013) διατύπωσαν την άποψη ότι το καλό εργασιακό περιβάλλον αυξάνει την ικανοποίηση του προσωπικού και άρα την απόδοσή του (Singh και Jain, 2013). Οι Grover και Wahee (2013) κατέληξαν ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό που καθορίζει κυρίως την ικανοποίηση του ατόμου, ενώ σε μικρότερο βαθμό η ικανοποίηση επηρεάζεται από το μισθό, την ασφάλεια, τη δικαιοσύνη και τις παροχές (Grover και Wahee, 2013). Μια επιπλέον ερευνητική μελέτη που έγινε από τον Tanjeen (2013), έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται από τη φύση της εργασίας, τις συναδελφικές σχέσεις και τις απολαβές, ενώ μειώνεται από την έλλειψη πρωτοβουλίας και τον έλεγχο (Tanjeen, 2013). Τέλος, οι Waqas et al. (2014) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου μεγαλώνει όταν

συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, όταν αμείβεται καλά, όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά του και όταν εργάζεται μέσα σε ένα ευχάριστο και δίκαιο περιβάλλον (Waqas et al., 2014).

2.5 Παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι οι κάτωθι:

- Το περιεχόμενο της εργασίας
- Το σύστημα των αμοιβών
- Οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους
- Το σύστημα ελέγχου και άσκησης εποπτείας
- Το αίσθημα της ασφάλειας
- Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Η δίκαιη διανομή των μισθών και των παροχών
- Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας
- Ο σαφής καθορισμός των στόχων
- Το καλό επιχειρησιακό κλίμα
- Οι καλές συνθήκες εργασίας
- Η ύπαρξη ευκαιριών για πρόοδο
- Η ανάπτυξη καριέρας
- Η δίκαιη ηγεσία
- Ο άμεσος προϊστάμενος
- Η αναγνώριση της προσπάθειας
- Το σύστημα της εκπαίδευσης
- Η μείωση της εργασιακής ρουτίνας
- Η ενίσχυση του εργαζομένου
- Η συμμετοχή του ατόμου στη λήψη αποφάσεων
- Η ισορροπία μεταξύ απόδοσης και απολαβών
- Η αξιοποίηση των ικανοτήτων
- Η εταιρική κουλτούρα
- Η ύπαρξη ομαδικότητας και συνεργασίας

Όλοι οι πιο πάνω παράγοντες συντελούν στην ανάπτυξη του αισθήματος της ικανοποίησης ενός ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον (Λαμπίρης et al., 2008; Locke, 1976; Schneider, Ehrhart και Macey, 2013).

2.6 Επαγγελματική δυσαρέσκεια

Στον αντίποδα της εργασιακής ικανοποίησης βρίσκεται η επαγγελματική δυσαρέσκεια. Πρόκειται για μία κατάσταση που περιλαμβάνει όλα τα αρνητικά συναισθήματα που αισθάνεται το άτομο για την εργασία του. Εμφανίζεται με τη μορφή απώλειας ενδιαφέροντος και συναισθηματικής εξάντλησης. Είναι ένα φαινόμενο που αναπτύσσεται σταδιακά και οφείλεται στην ύπαρξη χρόνιου άγχους, που δημιουργείται στον εργασιακό χώρο από τις συνθήκες της δουλειάς και τη φύση της εργασίας. Η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι ταυτόσημη έννοια με την επαγγελματική εξουθένωση, η οποία συνδέεται με το εργασιακό άγχος αφού είναι μία μορφή χρόνιου άγχους (Cronin-Stubbs et al., 1985). Ο εργαζόμενος νιώθει δυσφορία με τη δουλειά του και πιστεύει ότι αυτή δεν έχει ουσιαστικό σκοπό. Το αίσθημα αυτό μπορεί να τον οδηγήσει σε αλλαγή της συμπεριφοράς του, σε χαμηλή αφοσίωση, απογοήτευση, ψυχολογική εξάντληση, απομόνωση, συχνές απουσίες από την εργασία του και παραίτηση (Hom-Kinouchi, 2001; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008; Bush-Middlewood, 2006).

Ο ψυχίατρος Freudeburger (1974) ήταν ο πρώτος που όρισε την εργασιακή εξουθένωση ως την εξάντληση από συνεχόμενη χρήση ενέργειας του ατόμου (Freudeburger, 1974). Μερικά χρόνια αργότερα, η Maslach (1982) περιγράφει την εργασιακή εξουθένωση ως μια κατάσταση σωματικής και ψυχικής εξάντλησης κατά την οποία το άτομο χάνει το ενδιαφέρον και τα θετικά συναισθήματα, αναπτύσσει αρνητική εικόνα για τον εαυτό του και παύει να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Υποστήριξε ότι αποτελεί ένα δείκτη φθοράς των αξιών, της αξιοπρέπειας, του πνεύματος και της θέλησης του εργαζόμενου (Maslach, 1982).

Οι παροχές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ψυχολογία του εργαζόμενου. Το σύστημα των αμοιβών μίας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την κουλτούρα της. Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα μίας επιχείρησης τόσο περισσότερο θα ενθαρρύνεται και η υιοθέτηση διαδικασιών μέσα από τις οποίες θα αμείβεται το προσωπικό. Οι διαδικασίες αυτές επηρεάζουν άμεσα τις εργασιακές σχέσεις αφού η σύγκριση με την αμοιβή άλλων εργαζομένων της ίδιας επιχείρησης ή ομοειδών επιχειρήσεων μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία αισθήματος αδικίας και δυσαρέσκειας. Εάν επικρατήσει η αίσθηση ότι οι αμοιβές δεν διανέμονται δίκαια αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εντάσεις και στη δημιουργία αντιπαράθεσεων ανάμεσα στο προσωπικό και τη διοίκηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση όπου εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση κερδίζουν πολύ περισσότερα χρήματα σε σχέση με εκείνους που αποδίδουν λιγότερο. Τότε, παρατηρείται το φαινόμενο οι εργαζόμενοι με την υψηλή απόδοση να

δηλώνουν ικανοποιημένοι, ενώ οι εργαζόμενοι με τη χαμηλή απόδοση να δηλώνουν δυσαρεστημένοι και να εγκαταλείπουν την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή ;Μπουραντάς, 2002).

Άλλοι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι ο υπερβολικός όγκος δουλειάς, η κόπωση, η έλλειψη εργαζομένων, το εξαντλητικό ωράριο, οι κακοί προϊστάμενοι, η ανεπαρκής ενθάρρυνση, η έλλειψη σαφήνειας για του στόχους της επιχείρησης, η χαμηλή αυτοπεποίθηση, η αμφιβολία των ρόλων, η έλλειψη ουσιαστικού αντικειμένου εργασίας, η παραμονή στο ίδιο εργασιακό επίπεδο. Αποτέλεσμα των πιο πάνω είναι η γέννηση δυσάρεστων σκέψεων και συναισθημάτων στο άτομο, όπως αίσθημα αποτυχίας και ανασφάλειας, εκνευρισμός, απομόνωση, αδυναμία συγκέντρωσης, αρνητισμός, απροθυμία, μία σειρά από σωματικές διαταραχές οι οποίες αποτελούν σωματοποίηση του άγχους, ψυχολογικά συμπτώματα και αρνητικές συμπεριφορές και αντιδράσεις (Ostroff, Kinicki και Tamkins, 2003). Τα επαγγέλματα στα οποία παρατηρείται έντονα το φαινόμενο του εργασιακού άγχους είναι εκείνα που εμπεριέχουν επαφή με πελάτες, που απαιτούν ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων ή σχετίζονται με σοβαρές οικονομικές ή κοινωνικές καταστάσεις. Όταν το άτομο διακατέχεται από έντονο άγχος η εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνεται είναι χαμηλή (Παρούτης, 2005).

Η μείωση της παραγωγικότητας και η ελάττωση της απόδοσης είναι από τα πρώτα χαρακτηριστικά που διακρίνει κανείς σε ένα εργαζόμενο που στερείται εργασιακής ικανοποίησης. Στην περίπτωση αυτή, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές της, προκειμένου να διευρύνει την εργασία του ατόμου εμπλουτίζοντάς τη με την εκχώρηση επιπλέον αρμοδιοτήτων στον εργαζόμενο. Όταν τα καθήκοντα του αυξηθούν και ο εργαζόμενος διαπιστώσει ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεται του δείχνει εμπιστοσύνη τότε θα νιώσει ικανοποίηση, η οποία θα αυξήσει την παραγωγικότητά του. Ένα επιπλέον αποτέλεσμα της επαγγελματικής δυσαρέσκειας θεωρείται η απουσία από την εργασία. Το άτομο που νιώθει άσχημα στον εργασιακό χώρο απουσιάζει συχνότερα σε σχέση με το άτομο που νιώθει ικανοποιημένο από την εργασία του. Η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης οδηγεί σε αυθαίρετες και προγραμματίστες απουσίες και σε παραιτήσεις, καταστάσεις που έχουν μεγάλο κόστος για την επιχείρηση (Vroom, 1964). Έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα αίτια της αυθαίρετης απουσίας πρέπει να αναζητηθούν στα κανονιστικά πρότυπα του εργασιακού χώρου και όχι στο ίδιο το άτομο, αφού υπάρχουν χώροι που προάγουν ατύπως τις αδικαιολόγητες απουσίες, ενώ άλλοι αποδοκιμάζουν την τακτική των συχνών απουσιών με αποτέλεσμα το φαινόμενο να είναι μειωμένο. Έχει παρατηρηθεί ότι η εναλλαγή εργασιακών θέσεων

συμβάλλει στη μείωση των απουσιών και στη διατήρηση ενός καλού επιπέδου παραγωγής (Κάντας, 1998).

2.7 Η απόδοση των εργαζομένων

Μελέτες έχουν δείξει ότι ο εργαζόμενος συνήθως δεν αποδίδει στο μέγιστο βαθμό και δεν προσφέρει όλα όσα θα μπορούσε να δώσει στην εργασία του. Αυτό απασχολεί αρκετά τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες διαρκώς αναζητούν μεθόδους και τρόπους ενεργοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού τους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους. Ο Αμερικανός επιχειρηματίας Ford έλεγε: *«Αυτό που χρειάζεται μία επιχείρηση είναι δύο χέρια. Δυστυχώς τα χέρια αυτά κουβαλάνε μαζί τους και ένα σώμα»*. Με αυτή την άποψη εκπροσωπούσε μία μερίδα ανθρώπων, που πίστευαν ότι η προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος εξαρτάται αποκλειστικά από την αμοιβή που εισπράττει. Ταυτόχρονα, ισχυρίζονταν ότι ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται μόνο για το ατομικό του όφελος και όχι για το εταιρικό συμφέρον. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπιζόταν από τους εργοδότες ως κόστος για την επιχείρηση, με αποτέλεσμα να του συμπεριφέρονται με καχυποψία. Επέβαλλαν αυστηρά συστήματα ελέγχου και εφάρμοζαν γραφειοκρατικούς κανονισμούς απαιτώντας συμμόρφωση. Προκειμένου να εξασφαλίσουν από τα άτομα συμπεριφορά συμβατή με τα συμφέροντα της επιχείρησης, ασκούσαν στενή εποπτεία (Μπουραντάς, 2018).

Συνθήκες εργασίας σαν αυτές που περιγράφονται πιο πάνω δημιουργούν ένα ασφυκτικό εργασιακό κλίμα. Περιορίζουν την αυτονομία και αποτρέπουν τη βελτίωση της απόδοσης. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον ο εργαζόμενος αναπτύσσει αντιδραστικές συμπεριφορές. Αισθάνεται ότι ο εργοδότης του δεν τον εμπιστεύεται και γι' αυτό εργάζεται χωρίς να νιώθει δέσμευση προς την επιχείρηση. Προσφέρει συνειδητά το ελάχιστο που μπορεί, αξιοποιώντας τόσες δεξιότητες όσες αρκούν, προκειμένου να έχει τις απαραίτητες επιδόσεις. Αυτό συμβαίνει διότι το άτομο δεν έχει κίνητρο για να ενεργοποιήσει το πάθος του, τον ενθουσιασμό του, τις ικανότητές του, τις γνώσεις του και το μεράκι του. Από την άλλη μεριά, ο εργοδότης του ερχόμενος αντιμέτωπος με αυτή τη συμπεριφορά επιβεβαιώνει την αρχική του άποψη για τη διάθεση και την παρακίνηση του εργαζομένου και όλο αυτό οδηγεί σε ένα φαύλο κύκλο.

Αυτό που θα πρέπει να επικρατεί στις επιχειρήσεις είναι η πεποίθηση του εργοδότη ότι το προσωπικό αποτελεί το σημαντικότερο πόρο της επιχείρησής του. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ο εργοδότης θα πρέπει να αντιληφθεί

ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση, η επιχειρηματικότητα, και η καινοτομία απαιτούν ευέλικτη ηγεσία, διοικήσεις πλάι στον εργαζόμενο και προσωπικό με κέφι, θετική διάθεση και ψυχή για την εργασία του (Μπουραντάς, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

3.1 Ορισμός της υποκίνησης

Ο όρος υποκίνηση προέρχεται από την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει κινώ. Είναι η μετάφραση του αγγλοσαξονικού όρου *motivation*. Θεωρείται ότι έχει ταυτόσημη έννοια με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Αποτελεί μία σημαντική ψυχολογική διαδικασία, η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου. (Μπουραντάς, 2002). Από το 1955 η υποκίνηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης τόσο για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο για την Οργανωσιακή Συμπεριφορά και τη Βιομηχανική και Επιχειρησιακή Ψυχολογία. Ο λόγος υπήρξε η άποψη του Maier, ο οποίος δήλωσε ότι η επίδοση του ατόμου στην εργασία αποτελεί τις ικανότητές του πολλαπλασιασμένες με το βαθμό κινητοποίησής του (Maier, 1955).

Σύμφωνα με τον Spector (2008) η παρακίνηση είναι μία εσωτερική κατάσταση που κάνει το άτομο να έχει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι Porter και Steers ταύτιζαν την υποκίνηση με την ώθηση που δίνεται στο άτομο, η οποία υποστηρίζει τη συμπεριφορά του με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου (Riggio, 1990). Μία επιπλέον άποψη για την υποκίνηση την ορίζει ως τη διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων του ατόμου με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στην οποία εργάζεται (Κουτούζης, 1999). Σύμφωνα με τον Μάρκοβιτς (2002) η παρακίνηση είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσα από την οποία το άτομο ενεργοποιεί τη συμπεριφορά εκείνη που θα το οδηγήσει στην επίτευξη του προκαθορισμένου αποτελέσματος. Πρόκειται για μία ορθολογική διαδικασία, που οδηγεί σε ευχάριστα και απαραίτητα αποτελέσματα για τον άνθρωπο (Μάρκοβιτς, 2002). Ο Atkinson (1964) υποστήριξε ότι η παρακίνηση είναι η άμεση επιρροή στην επιμονή προς μία πράξη (Atkinson, 1964). Μία άλλη θεωρία αναφέρει ότι η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο αποτελεί το άθροισμα ενεργητικών δυνάμεων, που προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του για την εργασία (Pinder, 1984).

Επιπλέον, μία εκδοχή για την υποκίνηση την ορίζει ως τη θέληση του ατόμου να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του, με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του και να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), η υποκίνηση είναι

το σύνολο των διεργασιών και των διαδικασιών που ερμηνεύουν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών του ατόμου για την κατάκτηση του στόχου του. Στον ορισμό αυτό, ως ένταση νοείται το επίπεδο προσπάθειας, ως επιμονή νοείται το πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο και ως κατεύθυνση το προς τα που διοχετεύεται η προσπάθειά του (Robbins και Judge, 2011).

Γενικότερα, η υποκίνηση είναι μία κοινωνική και ψυχολογική διεργασία, η οποία βοηθάει το άτομο να είναι προσηλωμένο στο στόχο του και να κινείται με γνώμονα την επίτευξή του, παρόλες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, τις ανασφάλειές του, την κούραση του ή την απογοήτευση που νιώθει. Είναι η δύναμη που το βοηθάει να εφαρμόζει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του, να αναζητά ευκαιρίες, να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν και να κινητοποιεί τη σκέψη του (Χυτήρης, 2001). Η παρακίνηση είναι η συναισθηματική κατάσταση που ωθεί τον εργαζόμενο να λειτουργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Κουφίδου, 2001). Χωρίς την υποκίνηση, ακόμα και το πιο ικανό άτομο μπορεί να μην φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Pershing, 2006).

3.2 Κίνητρα εργασίας

Η λέξη υποκίνηση έχει ως κεντρική της έννοια τη λέξη κίνητρο (motive). Πρόκειται για μία εσωτερική δύναμη που προκύπτει από την ύπαρξη πρωτογενών ή δευτερογενών αναγκών του ατόμου. Επηρεάζει τη συμπεριφορά του και το ενεργοποιεί με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του (Μπουραντάς, 2002).

Ως κίνητρα εργασίας ορίζονται οι συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, οι οποίες διεγείρουν, διαμορφώνουν και κατευθύνουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων (Mc Cormick et al., 1985). Ο Statt (1994) περιέγραψε το κίνητρο ως μία ψυχολογική διαδικασία που ακολουθεί το άτομο και η οποία το ωθεί σε μία συμπεριφορά, με σκοπό την ικανοποίηση μιας ανάγκης του. Από τον ορισμό του φαίνεται ότι το κίνητρο μπορεί να δημιουργήσει ή να τροποποιήσει τη συμπεριφορά ενός ατόμου με το να το ωθήσει ή να το απωθήσει από ορισμένες πράξεις προκειμένου να πραγματοποιήσει τους επιθυμητούς στόχους. Τα κίνητρα μπορούν είτε να ωθούν το άτομο από μέσα ή να το έλκουν από έξω. Πρόκειται για εσωτερικές αιτίες συμπεριφοράς, όπως ένστικτα, ανάγκες, ορμές, προθέσεις, επιθυμίες, αλλά και για εξωτερικές αιτίες όπως αμοιβές, επιβραβεύσεις, επιδοκίμασιές ή απωθητικοί ερεθισμοί (Statt, 1994). Αυτό αποδεικνύει το διάγραμμα 3.1:



Πηγή: <http://kontopodis.edu.gr/Ready/kinitra.htm>

Διάγραμμα 3.1 **Η δύναμη του κινήτρου**

Το κίνητρο αποτελεί τη μεθοδευμένη προσπάθεια να παρακινηθεί το ενδιαφέρον του ατόμου για την εργασία του με σκοπό την καλύτερη απόδοσή του. Ερεθίσματα που λαμβάνονται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον δημιουργούν μία συναισθηματική κατάσταση, η οποία το ενεργοποιεί με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσα από αυτή τη διαδικασία φαίνεται ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην υποκίνηση και στην απόδοση του εργαζομένου, παρόλο που μπορεί κάποιες φορές η χαμηλή του απόδοση να μην οφείλεται αποκλειστικά στη χαμηλή παρακίνησή του.

Θεωρείται αυτονόητο, ότι για να υποκινηθεί ο εργαζόμενος, θα πρέπει ο προϊστάμενός του να του δώσει τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά, που μπορεί να είναι υλικά, ηθικά ή ψυχολογικά, θα αποτελέσουν το έναυσμα για την ενεργοποίηση του ατόμου με σκοπό να επιτύχει υψηλότερες αποδόσεις στο έργο που του έχει ανατεθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος του μάνατζερ στη διαδικασία αυτή είναι καθοριστικός. Είναι το πρόσωπο που θα πρέπει να κατανοήσει τον εργαζόμενο, να διερευνήσει τους λόγους της συμπεριφοράς του και να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα που θα το δραστηριοποιήσουν και θα το κατευθύνουν στην εκπλήρωση του έργου του (Σαρμανιώτης, 2005). Αξίζει να διευκρινισθεί ότι τα εργασιακά κίνητρα είναι αυτά που δίνει η επιχείρηση στον εργαζόμενο, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί την αντίδραση του ατόμου στα εργασιακά κίνητρα που έχει λάβει (Wright, 2001).

Το 1981, ο Fances διατύπωσε την άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πλήρως συνυφασμένη με τα κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο, τα οποία με τη σειρά τους προκύπτουν από τις προσδοκίες που έχει το άτομο από την εργασία του. Οι προσδοκίες καθορίζονται από τα αποτελέσματα που αναμένει το άτομο. Η πραγματοποίηση της κάθε προσδοκίας έχει ένα συντελεστή πιθανότητας, ο οποίος εξαρτάται από την ορθή ολοκλήρωση

της εργασίας και την αναγνώριση αυτής από την επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να μη νιώθει το αίσθημα της ικανοποίησης εάν δεν έχει κίνητρο, ενώ από την άλλη μεριά μπορεί να έχει κίνητρο, αλλά να μη νιώσει ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον John Adair (2009) η υποκίνηση βασίζεται σε δύο διαστάσεις την εσωτερική και την εξωτερική. Η εσωτερική πηγάζει από τα κίνητρα που έχει το κάθε άτομο ξεχωριστά, ενώ η εξωτερική διάσταση πηγάζει από το περιβάλλον της εργασίας. Η συμμετοχή των δύο διαστάσεων είναι 50:50, εννοώντας ότι το 50% των κινήτρων προέρχεται από το άτομο, ενώ το άλλο 50% προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον (Adair, 2009).

3.3 Τα είδη των κινήτρων

Τα κίνητρα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με πολλούς τρόπους. Ένας από αυτούς σύμφωνα με τον Καψάλη (2007), είναι ο διαχωρισμός τους στα εσωτερικά ή ενδογενή κίνητρα και στα εξωτερικά ή εξωγενή κίνητρα. Εσωτερικά κίνητρα λέγονται τα κίνητρα που συνδέονται με την ίδια την εργασία που εκτελεί το άτομο. Είναι αυτά που τον παρακινούν να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια, ενώ ταυτόχρονα του προκαλούν το αίσθημα της ικανοποίησης και της ολοκλήρωσης (Amabile, 1993; Ryan και Deci, 2000). Στην κατηγορία των εσωτερικών κινήτρων ανήκουν η αναγνώριση, η εκτίμηση, η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης και η ευκαιρία της εκπαίδευσης. Εξωτερικά κίνητρα λέγονται τα κίνητρα που ενεργοποιούν το άτομο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Στην κατηγορία των εξωτερικών κινήτρων ανήκουν η χρηματική αμοιβή, η κοινωνική θέση και η προαγωγή (Καψάλης, 2007).

Ένας άλλος τρόπος ταξινόμησης των κινήτρων είναι ο διαχωρισμός τους σε τρεις κατηγορίες δηλαδή στα πρωτογενή κίνητρα, στα δευτερογενή κίνητρα και στα γενικά κίνητρα. Στα πρωτογενή κίνητρα ανήκουν τα βιολογικά και φυσιολογικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπινου οργανισμού και τις βασικές του ανάγκες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η πείνα, η δίψα, το οξυγόνο, η αποφυγή του πόνου κ.τ.λ. Στα δευτερογενή κίνητρα ανήκουν τα κίνητρα που αποκτά το άτομο ως αποτέλεσμα μάθησης μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησής του και είναι αυτά που ερμηνεύουν τη συμπεριφορά του. Πρόκειται για τα εξής:

- Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, που εκφράζει τη ανάγκη του ανθρώπου να ενταχθεί σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύξει κοινωνικές σχέσεις με τα υπόλοιπα άτομα των ομάδων αυτών.
- Το κίνητρο της εξουσίας, που δείχνει την επιθυμία για απόκτηση ισχύος και δύναμης, ώστε να επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπόλοιπων εργαζομένων προς μία κατεύθυνση.
- Το κίνητρο της ασφάλειας, που απεικονίζει την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται σιγουριά για το μέλλον του.
- Το κίνητρο της επιτυχίας, που δηλώνει την επιθυμία για διάκριση μεταξύ των συναδέλφων του ενεργώντας μέσα σε κλίμα ανταγωνισμού.
- Το κίνητρο του κύρους, που δείχνει την επιθυμία του ατόμου να λαμβάνει υψηλές θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης (Κάντας, 1998).

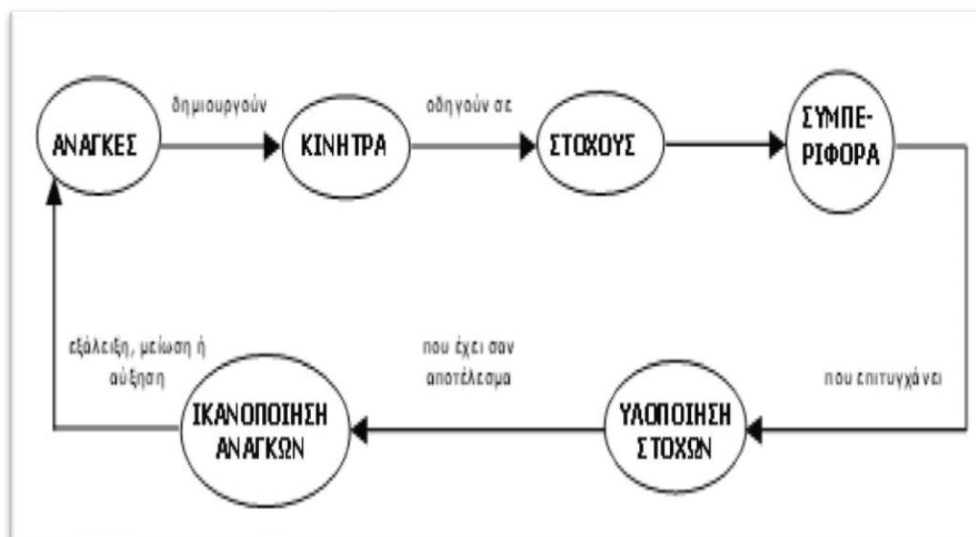
Στα γενικά κίνητρα ανήκουν τα κίνητρα που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση, χωρίς να αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες. Είναι έμφυτα και όχι αποτέλεσμα μάθησης. Πρόκειται για τα εξής:

- Το κίνητρο της ικανότητας. Είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να αντιδρά, να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του στο φυσικό του περιβάλλον.
- Το κίνητρο της περιέργειας. Εκφράζει την ανάγκη να γνωρίζει τι υπάρχει γύρω του.
- Το κίνητρο της δραστηριότητας. Δείχνει την επιθυμία του ατόμου να δημιουργεί.
- Το κίνητρο της στοργής ή της αγάπης. Πρόκειται για ένα πολυσύνθετο κίνητρο που είναι έμφυτο, αλλά και επίκτητο ταυτόχρονα σε κάποιο βαθμό (Luthans, 1992).

3.4 Η Διαδικασία της υποκίνησης

Η υποκίνηση λειτουργεί λόγω της ύπαρξης αναγκών. Ο τρόπος με τον οποίο συντελείται η υποκίνηση είναι μία ροή δράσεων, οι οποίες έχουν συγκεκριμένη κατεύθυνση με αρχή και τέλος. Η όλη διαδικασία ξεκινάει από μία ανεκπλήρωτη ανάγκη που έχει το άτομο, η οποία του προκαλεί ένταση. Η ανάγκη αυτή δημιουργεί ένα κίνητρο, το οποίο με τη σειρά του ενεργοποιεί μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά είναι ουσιαστικά η δράση που θα ακολουθήσει το άτομο με σκοπό την ικανοποίηση της ανάγκης του και ταυτόχρονα τη μείωση της έντασης. Άρα, όταν μία συμπεριφορά θεωρηθεί επιτυχημένη, τότε το άτομο ανταμείβεται.

Η υποκίνηση καθορίζει την ένταση, τη διάρκεια και την κατεύθυνση που θα έχει η συμπεριφορά του ατόμου (Comelli et al., 2009).



Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/12353589/>

Διάγραμμα 3.2
Η διαδικασία της υποκίνησης

Η υποκίνηση αποτελεί έναν βασικό αλλά όχι τον μοναδικό παράγοντα διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Πρόκειται για μία δύσκολη διαδικασία, η οποία διαφοροποιείται για κάθε εργαζόμενο αφού οδηγεί στην κάλυψη των αναγκών του κάθε ατόμου (Ζαβλάνος 1998).

3.5 Θεωρίες υποκίνησης

Οι θεωρίες περί υποκίνησης στον εργασιακό χώρο παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για τους ερευνητές, γιατί τους βοηθούν στην ερμηνεία των αναγκών των εργαζομένων, διαμορφώνουν μοντέλα για την καλύτερη απόδοσή τους και συνδράμουν στην αύξηση της παραγωγικότητας τους (Παπάνης et al., 2005). Από τις θεωρίες της παρακίνησης καμία δεν μπορεί να εφαρμοσθεί αυτούσια καθώς το κάθε άτομο έχει διαφορετική προσωπικότητα, διαφορετικά βιώματα και ξεχωριστές αντιδράσεις, άρα δίνει διαφορετικά αποτελέσματα. Οι θεωρίες αυτές διατυπώθηκαν τον περασμένο αιώνα και αποτελούν τη βάση για τις σημερινές μορφές υποκίνησης των εργαζομένων τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Ασχολήθηκαν κυρίως με τη

διάκριση των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά, με τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση, με τη σπουδαιότητα της χρηματικής αμοιβής ως κινητήρια δύναμη και με τη συμπεριφορά του ατόμου, ανάλογα με τη θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης. Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες στις θεωρίες περιεχομένου και στις θεωρίες διαδικασιών (Μιχόπουλος, 1998; Μπουραντάς, 2001; Σαϊτής, 2002; Ζαβλάνος, 1998). Η διαφορά ανάμεσα στις δύο κατηγορίες είναι ότι οι θεωρίες των διαδικασιών αναζητούν τις αιτίες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πέρασμα του χρόνου, ενώ οι θεωρίες περιεχομένου εστιάζουν στην αναγνώριση των αναγκών του ατόμου σε ένα στατικό εργασιακό περιβάλλον. Εκτός από τις παραπάνω θεωρίες πολύ σημαντική στην έρευνα είναι και η θεωρία Χ και Ψ του Douglas Mc Gregor, η οποία δεν εντάσσεται σε καμία από τις δύο πιο πάνω κατηγορίες.

Οι θεωρίες της υποκίνησης έχουν δεχθεί κριτική κατά καιρούς όμως έχουν συνδράμει αρκετά την Επιστήμη της Διοίκησης προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος που επηρεάζεται το άτομο, η κατεύθυνση που πρέπει να του δίνεται και τα κίνητρα που πρέπει να υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να ωθούν τον εργαζόμενο να γίνει πιο αποδοτικός. Επιπρόσθετα, οι θεωρίες αυτές θέτουν το πλαίσιο για την αναγνώριση της σπουδαιότητας της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού μίας επιχείρησης (Παπακωνσταντίνου et al., 2013; Mullins, 2007; Πασιαρδής, 2004; Handy, 1993).

3.5.1 Θεωρίες Οντολογικές ή Περιεχομένου

Στις θεωρίες περιεχομένου ανήκουν οι θεωρίες που αναφέρονται στη φύση και το περιεχόμενο των κινήτρων, τα οποία ενεργοποιούν το άτομο ώστε να έχει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Στη κατηγορία αυτή ανήκουν:

- η θεωρία του Maslow με την πυραμίδα των αναγκών
- η θεωρία ύπαρξης - ανάπτυξης και κοινωνικών σχέσεων (E.R.G.) του C.D. Alderfer
- η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
- η θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Celland
- η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Οι πιο πάνω θεωρίες ιεραρχούν τις ανθρώπινες ανάγκες και μελετούν τον τρόπο που αυτές ικανοποιούνται. Ταυτόχρονα, προσπαθούν να εντοπίσουν τα κίνητρα που οδηγούν σε μία θετική ή αρνητική συμπεριφορά. Το αδύναμο σημείο τους αποτελεί το γεγονός ότι δεν

αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες παρακίνησης με αποτέλεσμα να μη μπορούν να εφαρμοστούν με ακρίβεια (Campbell και Pritchard, 1976).

3.5.1.1 Η Θεωρία του Maslow

Ο Αμερικανός Ψυχολόγος Abraham Maslow, στην αρχή της σταδιοδρομίας του και ενώ μελετούσε τη συμπεριφορά των πιθήκων, διαπίστωσε ότι υπήρχαν κάποιες ανάγκες που ήταν πιο σημαντικές από άλλες. Μέσα από αυτή την παρατήρηση ήταν ο πρώτος που ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, την οποία δημοσίευσε ως ερευνητική εργασία το 1943 με τίτλο «A Theory of Human Motivation» (Maslow, 1943). Η θεωρία αυτή βρήκε μεγάλη απήχηση στο εργασιακό περιβάλλον, αφού απέδειξε ότι η ικανοποίηση του εργαζόμενου συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών του



Πηγή: <https://tinyurl.com/yy7nxm6q>

Διάγραμμα 3.3
Η Πυραμίδα του Maslow

Ο Β΄ παγκόσμιος πόλεμος που βρισκόταν σε εξέλιξη εκείνη την εποχή έφερε μεγάλη αναταραχή στην παγκόσμια οικονομία και υπήρξε η αιτία για την υψηλή ανεργία και την εξαθλίωση των λαών. Η τροφή και η στέγη υπήρξαν βασικές ανάγκες των ανθρώπων, οι οποίες δεν ήταν δεδομένες. Αυτό ώθησε τους επιστήμονες να μελετήσουν τη συμπεριφορά του ατόμου στην εργασία του και τη σχέση αυτής με την απόδοση και την ικανοποίησή του.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών του με τέτοιο τρόπο, ώστε όταν ικανοποιηθεί μία ανάγκη έρχεται η επιθυμία για την ικανοποίηση της επόμενης, η οποία ανήκει σε ανώτερο επίπεδο. Αυτό προϋποθέτει οι ανάγκες να έχουν ιεραρχηθεί. Η ιεράρχηση των αναγκών γίνεται με βάση τη σπουδαιότητά τους σε μορφή πυραμίδας, που αποτελείται από πέντε επίπεδα. Στο κατώτερο επίπεδο τοποθετούνται οι βασικότερες ανάγκες, ενώ στο ανώτερο επίπεδο τοποθετούνται οι πιο σύνθετες ανάγκες του εργαζόμενου. Η κλιμάκωση των αναγκών και η κάλυψη τους γίνεται αυστηρά με ιεραρχία και δεν επιτρέπει παρεμβάσεις (Παπάνης;Ρόντος,2005).

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2001), τα πέντε επίπεδα της πυραμίδας ερμηνεύονται ως εξής:

Φυσιολογικές-Βιολογικές ανάγκες

Πρόκειται για τις ανθρώπινες βιολογικές ανάγκες που θέλει το άτομο να ικανοποιήσει ώστε να εξασφαλίσει την επιβίωσή του. Τέτοιες είναι η τροφή, το νερό, η ένδυση, η κατοικία, το οξυγόνο. Η θέση τους είναι στη βάση της πυραμίδας, κάτι που αποδεικνύει το πόσο απαραίτητες είναι για τον άνθρωπο. Είναι οι πιο επιτακτικές ανάγκες που επιθυμεί το άτομο να ικανοποιήσει πρώτες, καθώς αν αυτές δεν ικανοποιηθούν τότε ο εργαζόμενος δύσκολα θα επιδιώξει να ικανοποιήσει ανάγκες που ανήκουν σε ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας (Ξηροτύρη, 2001).

Ανάγκες για Ασφάλεια

Με τον όρο ασφάλεια νοείται η οικονομική και η φυσική ασφάλεια που νιώθει το άτομο. Η οικονομική ασφάλεια προκύπτει όταν ο εργαζόμενος λαμβάνει ένα ικανοποιητικό για αυτόν μισθό ή και παροχές, με τις οποίες μπορεί να επιβιώνει όπως αυτός επιθυμεί και δεν πρόκειται να πέσει κάτω από αυτό το οικονομικό επίπεδο. Η φυσική ασφάλεια προκύπτει όταν το άτομο νιώθει ικανό να επιβιώνει απέναντι σε φυσικούς κινδύνους έχοντας εξασφαλίσει την κατοικία του και δημιουργήσει την οικογένειά του. Στην πράξη, οι ανάγκες για ασφάλεια αντικατοπτρίζουν την κάλυψη της ανάγκης του να εξασφαλίσει έναν καλό μισθό, μία ικανοποιητική σύνταξη για τα γεράματά του, ασφάλιση, περίθαλψη, μόνιμη εργασία χωρίς το φόβο της απόλυσης και επαγγελματική αποκατάσταση. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται ένα επίπεδο πάνω από τη βάση της πυραμίδας δηλαδή επάνω από τις φυσιολογικές ανάγκες (Ξηροτύρη, 2001).

Κοινωνικές Ανάγκες

Είναι οι ανάγκες που βρίσκονται επάνω από αυτές της ασφάλειας και απεικονίζουν την επιθυμία του ατόμου να γίνει μέλος μίας ομάδας. Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη «ο άνθρωπος είναι ον κοινωνικό», δηλαδή έχει την ανάγκη να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να είναι αποδεκτός από τα μέλη τους. Θέλει να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις να είναι κοινωνικός και αρεστός, να αγαπάει και να αγαπιέται. Στον εργασιακό χώρο η ανάγκη αυτή ερμηνεύεται ως η επιθυμία του ατόμου να δημιουργεί επαφές με τους συναδέλφους του, να κάνει φιλίες και να αναπτύσσει την κοινωνικότητά του (Ξηροτύρη, 2001).

Ανάγκες για αναγνώριση

Είναι οι ανάγκες του ανθρώπου που βρίσκονται ένα επίπεδο επάνω από τις κοινωνικές ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow. Σε αυτές ανήκει η ανάγκη για εκτίμηση, για σεβασμό, για απόκτηση φήμης, κύρους, γοήτρου, αναγνώρισης, και για επίτευξη επιτυχημένων εργασιών. Οι ανάγκες αναγνώρισης και αυτοεκτίμησης πρέπει να ικανοποιηθούν τόσο από τον εργαζόμενο προς τον εαυτό του, όσο και από τους γύρω του προς αυτόν (Ξηροτύρη, 2001).

Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση

Είναι η ανάγκη εκείνη κατά τον Maslow, που καταλαμβάνει την κορυφή της πυραμίδας και άρα η τελευταία σε σειρά προτεραιότητας ξεκινώντας από τη βάση της δηλαδή από τις φυσιολογικές ανάγκες. Η έννοια της αυτοπραγμάτωσης αποτελεί την πραγματοποίηση των πνευματικών, ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων του ανθρώπου και οδηγεί στην αίσθηση της πληρότητας και της εσωτερικής ισορροπίας.

Είναι η ανάγκη του ανθρώπου να ασχοληθεί αποκλειστικά με τον εαυτό του και με αυτό που αναζητάει από τη ζωή του. Πρόκειται για την επιθυμία του ατόμου να κατακτήσει όλο και περισσότερα γνωστικά πεδία ή θέσεις στη ιεραρχία και γενικά οποιονδήποτε νέο ορίζοντα ανοίγεται στο δρόμο του. Απεικονίζει τη διάθεση για περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη, για πραγματοποίηση των σχεδίων του, για ικανοποίηση των φιλοδοξιών του, για την ταύτισή του με το Θεό και για τελειοποίηση της προσωπικότητάς του χρησιμοποιώντας όλη του την ενέργεια και τη δυναμική (Ξηροτύρη, 2001).

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των αναγκών που απαρτίζουν την πυραμίδα είναι ότι η δύναμη της παρακίνησης που προκαλούν είναι μέγεθος αντιστρόφως ανάλογο με το βαθμό ικανοποίησής τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο μεγάλη είναι η ικανοποίηση τόσο λιγότερο παρακινείται το

άτομο. Όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί στο έπακρο δεν προκαλεί πλέον κίνητρο για τον εργαζόμενο και άρα μία επόμενη ανάγκη θα πάρει το ρόλο της υποκίνησης, ενώ αν μία ανάγκη πάψει να ικανοποιείται μετατρέπεται εκ νέου σε παρακινητική δύναμη. Αυτό σημαίνει ότι καμία ανάγκη δεν χάνεται απλά χάνει τη δυνατότητά της να αποτελέσει κίνητρο για το άτομο (Κουφίδου,2010;Χατζηπαντελή, 1999).

Σε μία προσπάθεια ερμηνείας του τρόπου με τον οποίο οι ανάγκες ενεργοποιούν τη συμπεριφορά του ατόμου, διατυπώθηκε η «Υπόθεση μείωσης της έντασης». Η άποψη αυτή υποθέτει ότι όταν μία ανάγκη μένει ανικανοποίητη, τότε προκαλείται ένταση στον εργαζόμενο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ενεργοποιεί μία συμπεριφορά, η οποία θα αποσκοπεί στη μείωση της έντασης, που θα μειωθεί όταν τελικά ικανοποιηθεί η συγκεκριμένη ανάγκη. Ξεκινώντας από τη χαμηλότερη ανάγκη, η οποία ενεργοποιείται πρώτη, συνεχίζεται η διαδικασία με την ικανοποίηση της επόμενης, μέχρι να ικανοποιηθεί και η τελευταία, δηλαδή η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης. Όταν αυτό συμβεί, το άτομο δεν σταματάει την προσπάθεια, αλλά προχωρεί σε καινούργιες προσπάθειες για αυτοπραγμάτωση (Πλατσίδου;Γωνιά, 2005).

Η θεωρία αυτή υπήρξε η πρώτη προσπάθεια που έγινε, προκειμένου να διατυπωθεί η ανάγκη να στραφεί ο εργοδότης στην ικανοποίηση όχι μόνο των βασικών αναγκών του προσωπικού, αλλά και αναγκών ανώτερου επιπέδου (Mitchell;Larson,1987). Παρόλο όμως που η θεωρία του Maslow είναι ευρέως αποδεκτή, φαίνεται να παρουσιάζει αδυναμίες, γι' αυτό δέχθηκε κριτική για την εγκυρότητά της (Wahba;Bridwell,1987;Heylighen, 1992). Επιπλέον, αρκετοί ερευνητές διατύπωσαν την άποψη ότι δεν μπορεί να ορισθεί με σαφήνεια η αυτοπραγμάτωση, ενώ δεν μπορεί εύκολα να μετρηθεί, άρα είναι δύσκολο να εκτιμηθεί εάν η κάλυψη της ανάγκης αυτής έχει επιτευχθεί και σε ποιο βαθμό (Kaur, 2013).

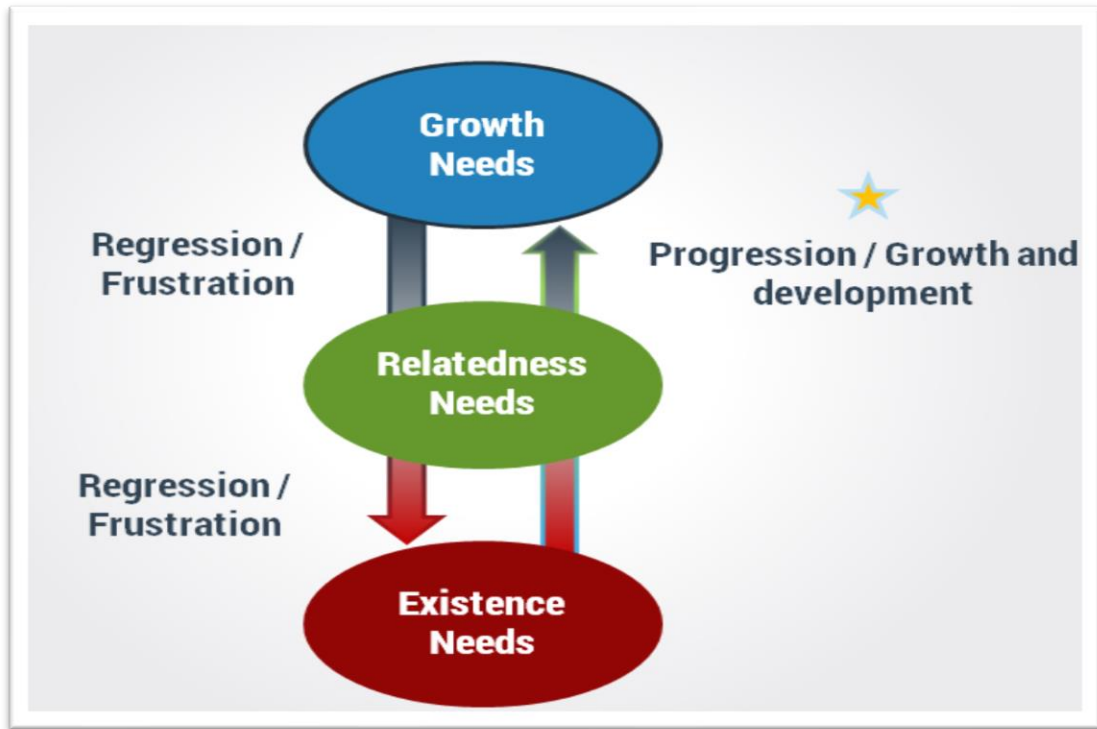
Στη σημερινή εποχή, είναι δύσκολη η διάκριση μεταξύ φυσιολογικών και κοινωνικών αναγκών, ενώ η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν μπορεί να προσδιοριστεί εύκολα, άρα αποτελεί υποκειμενικό παράγοντα. Επίσης, υπάρχουν άνθρωποι που είναι ολιγαρκείς στις φυσιολογικές τους ανάγκες και επικεντρώνουν όλη τους την προσπάθεια στην κάλυψη των αναγκών της αναγνώρισης. Μια επιπλέον παρατήρηση είναι ότι πολλοί άνθρωποι επιθυμούν να ικανοποιήσουν ταυτόχρονα πολλές ανάγκες τους, ενώ μπορεί η ικανοποίηση μίας από τις ανάγκες των ανώτερων επιπέδων της πυραμίδας να μη δημιουργήσει το αίσθημα του κορεσμού, αλλά το αίσθημα του ανικανοποίητου. Παράλληλα, αν παρουσιαστεί δυσκολία στην ικανοποίηση μίας ανάγκης, υπάρχει η περίπτωση το άτομο να εγκαταλείψει την προσπάθεια. Επιπλέον, υπάρχουν ανάγκες όπως αυτές της ασφάλειας, οι οποίες εξαρτώνται όχι μόνο από το

άτομο, αλλά και από τις συνθήκες που επικρατούν στην κοινωνία. Άλλη μια αδυναμία στη θεωρία του Maslow είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη της πως το ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του αναζητά την κάλυψη διαφορετικών αναγκών.

Συνήθως, το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει μία ανάγκη του, εφόσον έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου (Pardee, 1990). Αυτό εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία του, από τα βιώματά του, από την οικογένεια του, από τις αξίες του, από το εργασιακό και το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον του και από όλους τους παράγοντες που το ωθούν να προχωρεί σε εκτιμήσεις, αξιολογήσεις και αποφάσεις. Η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η οικονομική και η οικογενειακή κατάσταση του ατόμου, διαμορφώνουν το χρόνο μετάβασης σε διαφορετικό επίπεδο αναγκών στην πυραμίδα. Αυτός είναι ο λόγος που η προτεραιότητα μίας ανάγκης, η ποιότητα και ο βαθμός ικανοποίησής της διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Παρόλα αυτά, η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα δύο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας, δηλαδή των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών για ασφάλεια, αποτελεί σχεδόν για όλους τους εργαζόμενους βασική προτεραιότητα προκειμένου στη συνέχεια να στρέψουν την προσπάθειά τους στην ικανοποίηση των αναγκών των υψηλότερων επιπέδων της πυραμίδας του Maslow (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004)..

3.5.1.2 Η θεωρία ύπαρξης - ανάπτυξης και κοινωνικών σχέσεων (E.R.G.) του C.D. Alderfer

Η θεωρία (E.R.G. -Existence-Relatedness-Growth) διατυπώθηκε από τον Alderfer το 1969.



Πηγή : <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/erg-theory/>

Διάγραμμα 3.4
Η θεωρία ERG κατά Alderfer

Παρόλο που βασίστηκε στη θεωρία του Maslow, διαφοροποιήθηκε από αυτή, αφού κατάταξε τις ανθρώπινες ανάγκες στα εξής τρία επίπεδα:

- Το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει τις ανάγκες ύπαρξης. Πρόκειται για αυτές που ονομάζει ο Maslow φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας.
- Στο δεύτερο επίπεδο ανήκει η ανάγκη των κοινωνικών σχέσεων, δηλαδή η ανάγκη για ένταξη σε μία ομάδα. Είναι στην ουσία οι αντίστοιχες κοινωνικές ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow.
- Στο τρίτο επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες ανάπτυξης. Είναι οι ανάγκες της αυτοεκτίμησης, του αυτοσεβασμού και της αυτοπραγμάτωσης (Alderfer, 1969).

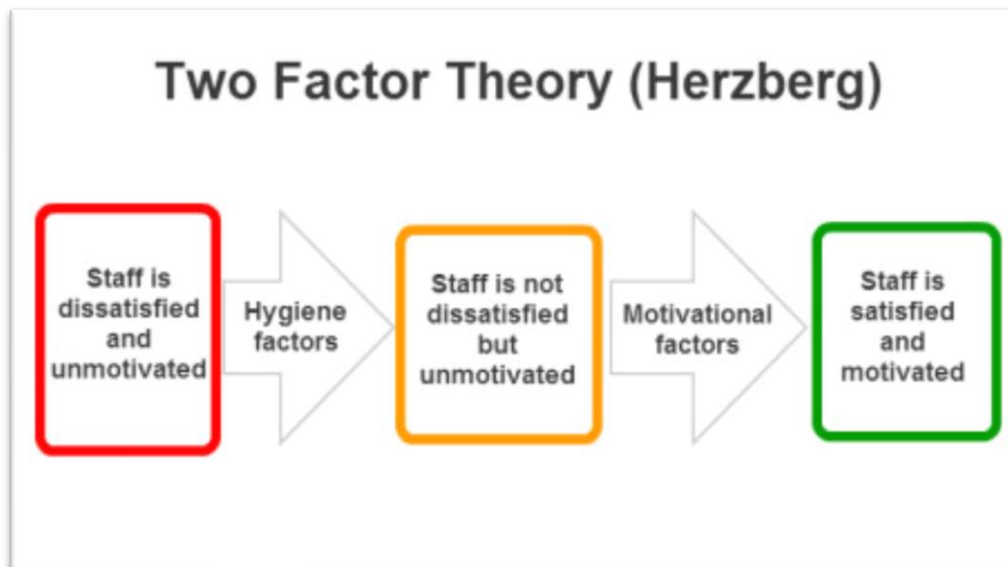
Αν συγκρίνει κανείς τη θεωρία του Maslow με αυτή του Alderfer θα διαπιστώσει ότι οι κατηγορίες των αναγκών είναι όμοιες με μόνη τη διαφορά ότι ο δεύτερος τις κατηγοριοποίησε σε λιγότερα επίπεδα. Ταυτόχρονα, υποστήριξε ότι ένα άτομο δύναται να προσπαθήσει να ικανοποιήσει την ανάγκη ενός επιπέδου χωρίς να έχει ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου (Χυτήρης, 2001). Αυτό σημαίνει ότι η μείωση των κατηγοριών των αναγκών δημιούργησε μεγαλύτερη ευελιξία στην ιεράρχησή τους, δίνοντας τη δυνατότητα ταυτόχρονης ενεργοποίησης διαφορετικών επιπέδων (Παπάνης και Ρόντος, 2005). Αντίθετα, εάν το άτομο δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου, υπάρχει η περίπτωση να στρέψει την προσπάθειά του στην ικανοποίηση των αναγκών ενός κατώτερου επιπέδου και επομένως να υπάρξει το φαινόμενο της οπισθοδρόμησης. Ο Alderfer έκανε λόγο για «ματαίωση» εννοώντας την απογοήτευση που καταβάλει το άτομο όταν αδυνατεί να ικανοποιήσει μία ανάγκη. Αυτό μπορεί να το οδηγήσει σε συμπεριφορές όπως επιθετικότητα ή παραίτηση από την εργασία του (Χατζάτογλου, 1994). Το μειονέκτημα και των δύο πιο πάνω θεωριών είναι ότι δεν αποτελεί για αυτές σημαντικό παράγοντα το γεγονός ότι το κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες ανάλογα με τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον του.

3.5.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων διατυπώθηκε από τον Herzberg το 1959 και αποτελεί επέκταση της θεωρίας των αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Βασίστηκε στην έρευνα που διενεργήθηκε σε 200 υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης, κυρίως μηχανικούς και λογιστές, σε εργοστάσιο βαριάς βιομηχανίας στην περιοχή του Pittsburg (Χυτήρης, 2001). Η έρευνα αυτή αποσκοπούσε στη σε βάθος μελέτη των παραγόντων που ευθύνονταν για τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των εργαζομένων στη δουλειά τους και κατά συνέπεια στην αύξηση της απόδοσής τους. Το αποτέλεσμα της έρευνας έδειξε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι παράγοντες παρακίνησης και οι παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες παρακίνησης ονομάστηκαν κίνητρα γιατί αποδείχθηκαν αποτελεσματικοί στο να ωθούν τον εργαζόμενο στην αύξηση της προσπάθειάς του και στη βελτίωση της απόδοσής του (Κάντας, 1998). Οι παράγοντες υγιεινής ονομάστηκαν αντικίνητρα και σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια που προέρχεται από την εργασία. Περιγράφουν το περιβάλλον, βοηθούν στην πρόληψη της δυσφορίας και επιδρούν ελάχιστα στη δημιουργία θετικών αισθημάτων (Herzberg et al., 1957).

Παράγοντες παρακίνησης ή υποκίνησης

Είναι οι παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας του ατόμου. Βοηθούν στην ενίσχυση της καλής ψυχολογίας, δημιουργούν αίσθημα ικανοποίησης και κάνουν τον εργαζόμενο πιο παραγωγικό και πιο αποδοτικό. Η έλλειψη αυτών των παραγόντων οδηγεί σε δυσφορία και δυσαρέσκεια. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν το περιεχόμενο της εργασίας, η επιβράβευση της καλής προσπάθειας, η αναγνώριση της προσφοράς του ατόμου, η επίτευξη του στόχου, το αίσθημα της δημιουργίας που προκαλείται από την ολοκλήρωση του έργου, η ανάπτυξη και η επαγγελματική καταξίωση, η υπευθυνότητα που επιδεικνύει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.



Πηγή : <https://www.linkedin.com/pulse/herzbergs-two-factor-theory-motivation-ahmed-sayed-deriaa-pmp>

Διάγραμμα 3.5
Το μοντέλο του Herzberg

Είναι προφανές, ότι οι παράγοντες παρακίνησης συντελούν στην ικανοποίηση των ανώτερων και ανώτατων αναγκών του ατόμου, δηλαδή στην ικανοποίηση της κοινωνικότητας, της εκτίμησης, και της αυτοπραγμάτωσης (Κουφίδου,1998).

Παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας

Είναι οι παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, προσφέρονται στο άτομο από τη διοίκηση και βοηθούν στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά όχι απαραίτητα και στη βελτίωση της απόδοσης του. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι ικανοποιητικές απολαβές, η εργασιακή μονιμότητα που δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας, το δίκαιο μάνατζμεντ της επιχείρησης, οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις, η σωστή ηγεσία. Είναι προφανές ότι οι παράγοντες υγιεινής-δυσαρέσκειας συντελούν στην ικανοποίηση των αναγκών που κατέχουν τα δύο κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών για ασφάλεια (Κουφίδου,1998).

Πίνακας 3.1
Κίνητρα και Αντικίνητρα

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη στόχου	Μάνατζμεντ
Αναγνώριση της προσπάθειας	Έλεγχος
Επαγγελματική ανάπτυξη	Συνθήκες εργασίας
Αντικείμενο εργασίας	Εργασιακές σχέσεις
Υπευθυνότητα	Αμοιβή-παροχές
Προσωπική ανάπτυξη	Εργασιακή ασφάλεια
Προσωπική ζωή	Κύρος
	Αίσθημα ασφάλειας

Η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι το άτομο μπορεί να πραγματωθεί μέσα από την εργασία του αν καταφέρει να συνδυάσει την προσωπική του ευτυχία με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα, ότι η διοίκηση μίας επιχείρησης θα πρέπει να υιοθετήσει δύο ξεχωριστούς μηχανισμούς κινήτρων. Ο ένας μηχανισμός θα αποβλέπει στη δημιουργία κλίματος εργασιακής ευεξίας ενισχύοντας τα κίνητρα του παραπάνω πίνακα, ενώ ο δεύτερος μηχανισμός θα προλαμβάνει τα δυσάρεστα συναισθήματα μέσα από την άσκηση μάνατζμεντ που θα είναι κοντά στον εργαζόμενο και θα ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες. Τελικά, φαίνεται ότι θα πρέπει πρώτα να ικανοποιούνται οι παράγοντες υγιεινής και στη συνέχεια το άτομο θα είναι έτοιμο να δεχθεί τις επιδράσεις των κινήτρων.

Εάν συγκρίνουμε τη θεωρία του Herzberg με τη θεωρία του Maslow θα διαπιστώσουμε ότι ο πρώτος εστιάζει στα κίνητρα που ικανοποιούν τις ανάγκες της πυραμίδας, ενώ ο δεύτερος κατηγοριοποιεί τις ανάγκες αυτές (Τζωρτζάκη, 2002). Το μειονέκτημα της θεωρίας των δύο παραγόντων είναι ότι οι παράγοντες της υγιεινής δεν βοηθούν ιδιαίτερα στην παρακίνηση

(Κουτούζης, 1994). Επιπλέον, δεν έχει ληφθεί υπόψη στη θεωρία ο διαφορετικός χαρακτήρας του κάθε ατόμου και τα χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας, ενώ δεν έχει γίνει διάκριση μεταξύ της πνευματικής και της χειρωνακτικής εργασίας (Μπουραντάς, 1992). Η θεωρία αυτή δέχθηκε αρκετές αρνητικές κριτικές σχετικά με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Vroom θεώρησε ότι η μέθοδος δεν αποτύπωσε τις ειλικρινείς προθέσεις των εργαζομένων καθώς στόχευε στο να αποδείξει ότι ήταν σωστός ο διαχωρισμός των δύο κατηγοριών σε κίνητρα και αντικίνητρα (House και Wigdor, 1967).

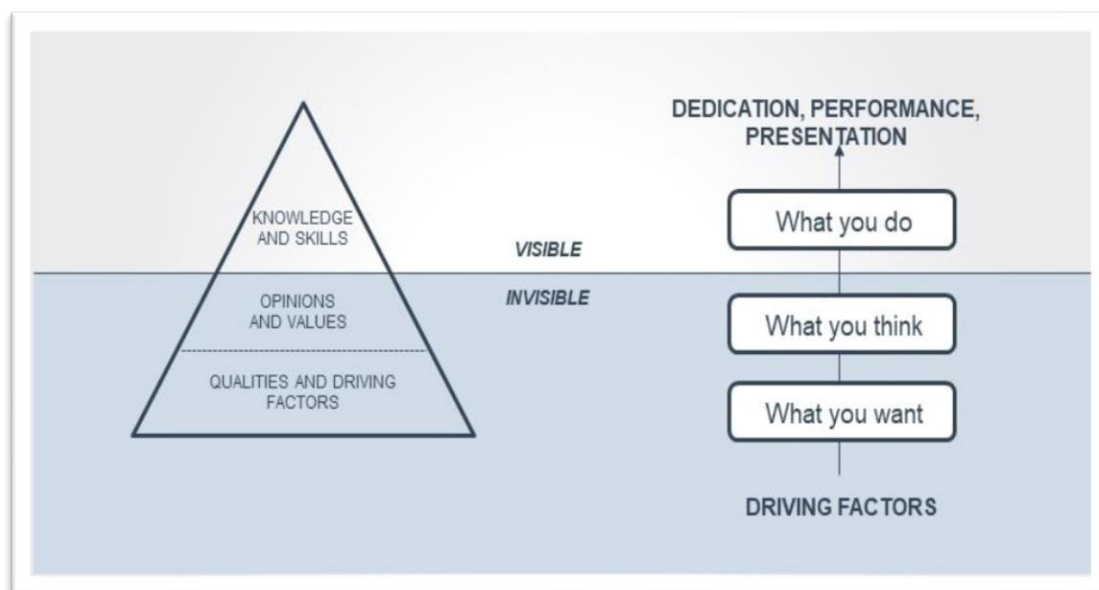
3.5.1.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του Mc Celland

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών διατυπώθηκε από τον Mc Celland και υποστηρίζει ότι το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του αποκτάει κάποιες ανάγκες μέσα από την κοινωνικοποίησή του, οι οποίες υποκινούν τη συμπεριφορά του στην εργασία. Οι πιο βασικές επίκτητες ανάγκες είναι:

- Η ανάγκη για δημιουργία σχέσεων δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις, να διατηρεί αρμονικές φιλίες και να αποφεύγει τις συγκρούσεις.
- Η ανάγκη για εξουσία δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να έχει κύρος και δύναμη, να ηγείται μίας ομάδας, να ελέγχει τα μέλη της και να λαμβάνει αποφάσεις.
- Η ανάγκη για επίτευξη δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να επιτύχει το στόχο που του έχει ανατεθεί, να φέρνει σε πέρας απαιτητικές εργασίες και να καταγράφει επιτυχίες.

Ο Mc Celland μελέτησε τη συμπεριφορά των εργαζομένων από διαφορετικές επιχειρήσεις για διάστημα 20 ετών (Mc Celland, 1995). Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν άτομα που χαρακτηρίζονται από έντονη την ανάγκη για επίτευξη του στόχου, ενώ άλλα άτομα χαρακτηρίζονται από έντονη την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων. Τα άτομα της πρώτης κατηγορίας είναι δεκτικά σε συμβουλές και στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Θέτουν στόχους ρεαλιστικούς κι επιτεύξιμους, παρακολουθούν την πρόοδο των προσπαθειών τους, επιζητούν την ανατροφοδότηση και λαμβάνουν μεγάλη ικανοποίηση όταν φέρνουν σε πέρας την αποστολή τους. Συνήθως, είναι άτομα που απασχολούνται σε προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών ή σε διοικητικές θέσεις μεσαίου επιπέδου.

Τα άτομα της δεύτερης κατηγορίας είναι άτομα πρακτικά και απαιτητικά. Τους αρέσει να συζητούν δημόσια, να σημειώνουν επιτυχίες σε θέσεις που σχετίζονται με την οργάνωση, την καθοδήγηση και το συντονισμό ομάδων εργασίας και να απολαμβάνουν το αίσθημα της επιβολής (Μάρκοβιτς, 2002). Επιθυμούν να ασκούν εξουσία ενώ επιτυγχάνουν συνήθως σε διοικητικές θέσεις ανώτερου επιπέδου (Montana et al., 1993).



Πηγή : <https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/mcclelland-motivation-theory/>

Διάγραμμα 3.6 **Η θεωρία των επίκτητων αναγκών κατά Mc Celland**

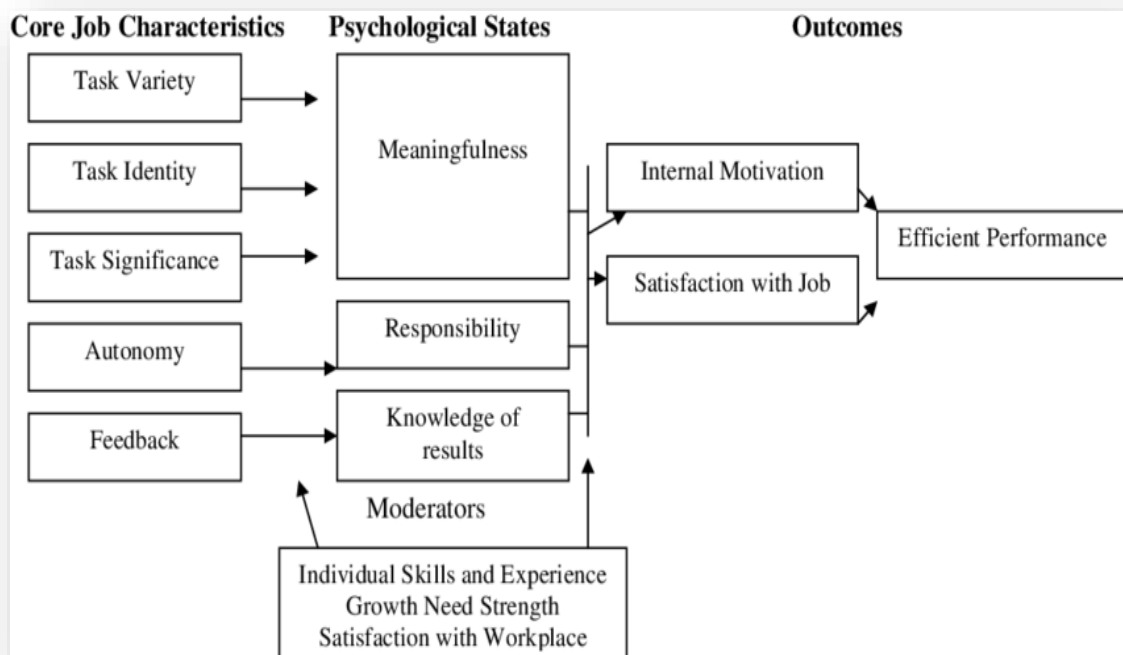
Τα τρία πιο πάνω είδη αναγκών μπορούν να καλλιεργηθούν σε ένα άτομο μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση, με σκοπό να το βοηθήσουν να προσαρμοστεί ομαλά στην αντίστοιχη εργασία. Για το λόγο αυτό μπορούν να καθορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση με την οποία θα αισθάνεται έτοιμο κατά τη διάρκεια της εργασιακής του πορείας (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

3.5.1.5 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας διατυπώθηκε το 1976 από τους Hackman και Oldham. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η εργασία αποτελεί σημαντικό παρακινητικό παράγοντα για το προσωπικό μίας επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου, να το

παρακινήσουν και να το ωθήσουν σε δράσεις με σκοπό την επίτευξη του στόχου (Hackman et al., 1976). Απόρροια αυτών είναι και η εργασιακή ικανοποίηση, η οποία επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

- Τη σπουδαιότητα της εργασίας, δηλαδή το πως επιδρά στον εργαζόμενο, στο σύνολο του προσωπικού και σε όσους συναλλάσσονται με την επιχείρηση.
- Την ποικιλία των δεξιοτήτων και όλων των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται, προκειμένου για τη σωστή και αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας.
- Την ταυτότητα της εργασίας σε σχέση με την ευθύνη που αισθάνεται για αυτή ο εργαζόμενος.
- Την αυτονομία που έχει κάθε εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας του.
- Την ανατροφοδότηση που λαμβάνει σε σχέση με τις προσπάθειες που έχει καταβάλει και την απόδοση αυτών.



Πηγή: https://www.researchgate.net/figure/Hackman-and-Oldhams-Job-Characteristics-Model-1980_fig1_248906385

Διάγραμμα 3.7
Η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας κατά Hackman & Oldhman

Όσο περισσότερο εμφανή είναι τα πιο πάνω χαρακτηριστικά σε μία επιχείρηση τόσο περισσότερο ισχυρή είναι η παρακίνηση του προσωπικού. Ταυτόχρονα, αυξάνονται τα κίνητρά τους για αποδοτικότερες προσπάθειες και μεγαλώνει η ικανοποίησή τους από την εργασία τους (Πετρίλη, 2007). Παρόλα αυτά, η θεωρία είχε και επικριτές, αφού κατηγορήθηκε για έλλειψη αντικειμενικότητας. Ο λόγος ήταν ότι τα χαρακτηριστικά της εργασίας εμπεριείχαν το υποκειμενικό κριτήριο και δεν ήταν αντικειμενικά (Κλή, 2008).

3.5.2 Θεωρίες Διαδικασιών ή Μηχανιστικές θεωρίες

Στη δεύτερη κατηγορία των θεωριών υποκίνησης δηλαδή στις θεωρίες διαδικασιών ανήκουν οι θεωρίες που ασχολούνται με την ώθηση του ατόμου προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Στη κατηγορία αυτή ανήκουν:

- η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom
- η θεωρία της ισότητας-δικαιοσύνης του J. Adams
- η θεωρία καθορισμού του στόχου του E. Locke
- το υπόδειγμα της προσδοκίας των W. Porter και E. Lawler

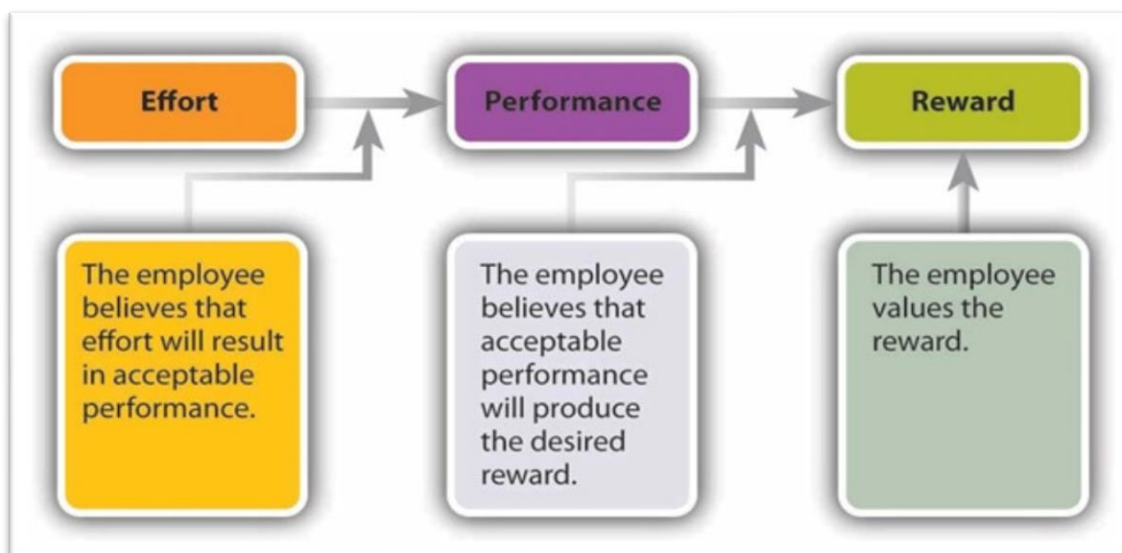
Καταγράφουν και αναλύουν την παρακίνηση του εργαζομένου με δυναμική.

3.5.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας διατυπώθηκε το 1964 από τον Vroom, μετά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εργαζόμενους με σκοπό την ερμηνεία του τρόπου με τον οποίο επιλέγουν την εναλλακτική συμπεριφορά που θα ακολουθήσουν για να φέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα στην εργασία τους. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το άτομο αναπτύσσει μία συμπεριφορά, η οποία υποκινείται από συγκεκριμένους στόχους που έχει θέσει. Ο εργαζόμενος αξιολογεί με ορθολογισμό όλες τις ενέργειές του στο εργασιακό περιβάλλον του και επιλέγει να ακολουθήσει εκείνες τις πρακτικές που θα τον οδηγήσουν στο αποτέλεσμα που επιδιώκει. Προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα θα πρέπει να ανταμειφθεί, δηλαδή να λάβει αυτές τις απολαβές που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Συνεπώς, η διάθεσή του για την εργασία του συνδέεται άμεσα με την ανταμοιβή που αναμένει να πάρει (Vroom, 1964).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, προκειμένου να παρακινηθεί το άτομο, να λάβει ανταμοιβές οι οποίες θα είναι δίκαιες, δηλαδή θα ανταποκρίνονται στην προσπάθεια που έχει καταβάλει,

αλλά να είναι σύμφωνες και με τις ανταμοιβές των υπόλοιπων εργαζομένων. Εάν σε μία επιχείρηση υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας αυτό οδηγεί σε κλίμα παραίτησης και δυσαρέσκειας των εργαζομένων.



Πηγή : <https://www.myassignmenthelp.net/vroom-expectancy-theory>

Σχήμα 3.8
Η θεωρία της προσδοκίας κατά Vroom

Σύμφωνα με την Τριπερίνα (2002), η προσδοκία του ατόμου ότι η προσπάθειά του στην εργασία θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα και αυτό θα επιφέρει την ικανοποιητική αμοιβή του αποτελεί παράγοντα υποκίνησης. Αυτό σημαίνει ότι μία επιχείρηση, προκειμένου να παρακινήσει το προσωπικό της, θα πρέπει να συνδέσει την καλύτερη απόδοση του με το σύστημα ανταμοιβών. Βασιζόμενος σε αυτό, όρισε την παρακίνηση ως συνάρτηση του γινομένου της προσδοκίας επί το βαθμό προτίμησης.

$$Π.Κ = f(Π * Π_ρ)$$

όπου το $Π.Κ$ εκφράζει την παρακίνηση, το $Π$ εκφράζει την προσδοκία και το $Π_ρ$ αποτελεί το βαθμό προτίμησης. Η προσδοκία εκφράζει τη γνώση που έχει το άτομο για την εργασία που εκτελεί σε συνδυασμό με την πιθανότητα που υπάρχει να επέλθει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Η πιθανότητα να έρθει το επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να λάβει τιμές από 0-1. Όταν η προσδοκία λάβει την τιμή μηδέν το άτομο δεν ελπίζει ότι η ενέργειά του θα φέρει το

αποτέλεσμα που επιθυμεί, ενώ όταν λάβει την τιμή ένα είναι σίγουρο ότι θα έρθει το αποτέλεσμα που αναμένει. Ως βαθμός προτίμησης νοείται ο βαθμός στον οποίο το άτομο επιθυμεί να έχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Ο θετικός βαθμός προτίμησης αντιστοιχεί σε μεγάλη επιθυμία του αποτελέσματος ενώ ο αρνητικός βαθμός προτίμησης αντιστοιχεί σε μικρή επιθυμία. Ο μηδενικός βαθμός προτίμησης δείχνει ότι το άτομο είναι αδιάφορο στο εάν θα έλθει το αποτέλεσμα ή όχι (Τριπερίνα, 2002).

Στον τύπο της παρακίνησης ο στόχος διακρίνεται σε δύο επίπεδα. Το α' επίπεδο αντανακλά στο στόχο που επιθυμεί η επιχείρηση, ενώ το β' επίπεδο ορίζει το στόχο που επιθυμεί το άτομο. Ο Vroom όρισε ως οργανικότητα το βαθμό στον οποίο ένα αποτέλεσμα του α' επιπέδου μπορεί να οδηγήσει σε πραγματοποίηση ενός στόχου που έχει τεθεί από τον εργαζόμενο δηλαδή σε αποτέλεσμα β' επιπέδου. Παρακινητικό παράγοντα για τον εργαζόμενο, προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος μίας επιχείρησης, αποτελούν οι εξωτερικές ανταμοιβές, δηλαδή οι προαγωγές, οι αυξήσεις κ.α. (Vroom, 1964). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Hollyforde (2002) σημαντικό παράγοντα κινητοποίησης του ατόμου με σκοπό την επίτευξη του στόχου της εταιρείας αποτελεί ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία του (Hollyforde, 2002).

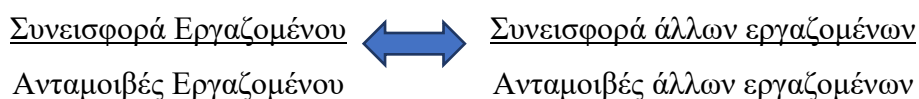
Σύμφωνα με τον Luthans (1992), η θεωρία του Vroom είναι χρήσιμη για τα στελέχη μίας επιχείρησης, καθώς μπορούν να εκτιμήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης των ατόμων της ομάδας τους. Ταυτόχρονα, όμως, είναι μία θεωρία που δεν βρίσκει εύκολα πρακτική εφαρμογή, καθώς δεν προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν από την υποκίνηση του προσωπικού (Luthans, 1992). Σύμφωνα με τον Παπάνη (2007), η θεωρία της προσδοκίας βασίζεται στην ορθολογική κρίση του ατόμου, εκλογικεύει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, επηρεάζεται από συναισθηματικές καταστάσεις και έχει περιορισμένη εφαρμογή (Παπάνη, 2007). Σύμφωνα με το Μάρκοβιτς (2002), η θεωρία του Vroom έχει το πλεονέκτημα ότι οι συνθήκες που βοηθούν στην υποκίνηση του ατόμου σχετίζονται με τις προσδοκίες τους (Μάρκοβιτς, 2002).

3.5.2.2 Η θεωρία της ισότητας-δικαιοσύνης του J. Adams.

Σύμφωνα με τη θεωρία που ανέπτυξε ο Adams, το άτομο έχει την επιθυμία να επικρατεί κλίμα δικαιοσύνης στις σχέσεις του. Το αίσθημα της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσα από την αξιολόγηση δύο παραγόντων, της προσφοράς του ατόμου, της ποιοτικής και ποσοτικής του απόδοσης και των δεξιοτήτων του από τη μία μεριά και των απολαβών του από την άλλη μεριά

(Adams, 1963). Ο εργαζόμενος προσπαθεί να διατηρήσει ισορροπία ανάμεσα στην εργασία που εκπονεί και στις απολαβές που δέχεται για την εργασία αυτή (Τριπερίνα, 2002). Κάτι τέτοιο τον οδηγεί να επιλέξει να ακολουθήσει εκείνη την εργασιακή συμπεριφορά, η οποία θα του αποφέρει δίκαιη ανταμοιβή.

Είναι αξιοσημείωτο ότι ο εργαζόμενος έχει την τάση να συγκρίνει αυτά που δίνει στο εργασιακό του περιβάλλον και αυτά που παίρνει όχι μόνο με τους συναδέλφους του, αλλά και με τα άτομα που εργάζονται σε ομοειδείς οργανισμούς. Επίσης, το άτομο που έχει ιδιαίτερες γνώσεις και μεγαλύτερη κατάρτιση, συνήθως υπερτιμά την αξία της εκπαίδευσής του σε αντιδιαστολή με το άτομο που έχει πολυετή πείρα και υπερτιμά την παλαιότητά του. Το άτομο έχει την ικανότητα να εκτιμήσει το επίπεδο της προσπάθειάς του και την αμοιβή του σε σχέση με αυτά των συναδέλφων του (Χυτήρης, 2001). Αυτό δημιουργεί το λόγο συνεισφοράς – ανταμοιβής, ο οποίος ορίζεται ως εξής:



Διάγραμμα 3.9

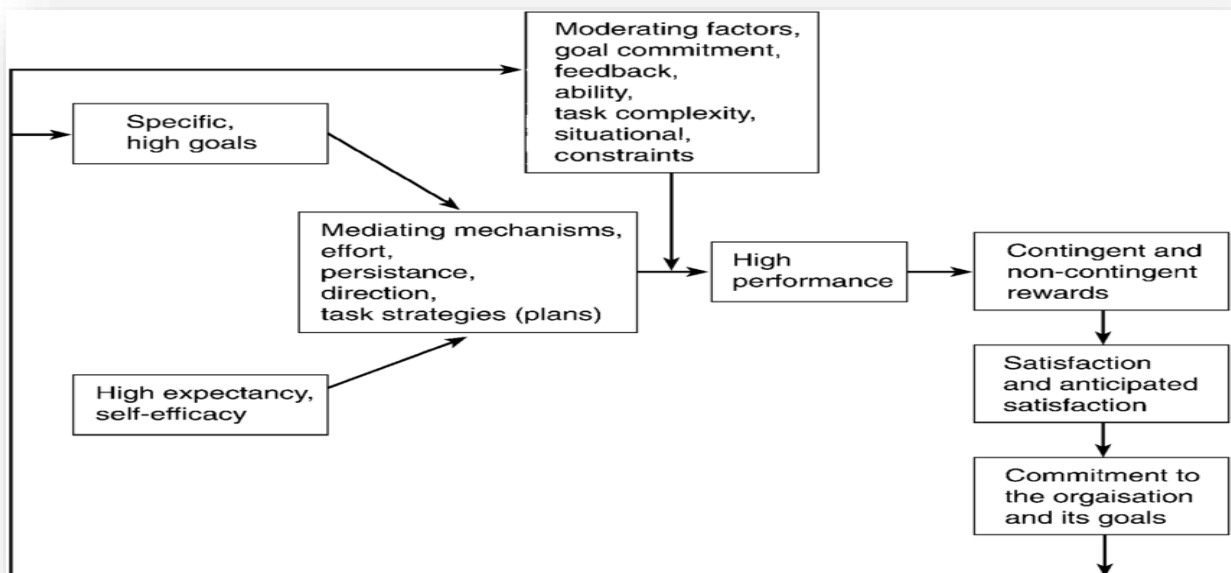
Η θεωρία της Δικαιοσύνης κατά Adams

Αν αντιληφθεί μια υπαρκτή αδικία σε βάρος του αυτό μπορεί να του προκαλέσει ψυχολογική ένταση και μείωση της απόδοσής του. Το πόσο μεγάλη θα είναι αυτή η ένταση εξαρτάται από το βαθμό της ανισότητας που θα νιώσει ότι έχει υποστεί. Εάν αισθανθεί ότι λαμβάνει λιγότερα από αυτά που έχει προσφέρει τότε ή θα προσπαθήσει να διαπραγματευτεί για να αυξήσει το μισθό του, ή θα αλλάξει την αρχική του πεποίθηση, ή θα οδηγηθεί σε καταστάσεις απογοήτευσης ακόμα και παραίτησης από την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2002). Αυτό αποδεικνύει ότι η συσσώρευση της έντασης αποτελεί κίνητρο για δράση αφού ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μία εσωτερική ετοιμότητα για να ενεργήσει προς την κατεύθυνση η οποία θα μειώσει την ανισότητα. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο, ο εργαζόμενος να νιώσει ότι έχει ευνοηθεί. Σε αυτή την περίπτωση, είτε θα προσπαθήσει περισσότερο μέχρι να φτάσει σε εκείνο το επίπεδο που θα θεωρήσει ότι αντιστοιχεί στην αμοιβή που έχει λάβει, είτε θα αλλάξει την αρχική του εκτίμηση, είτε θα ενθαρρύνει το συνάδελφό του με τον οποίο έκανε τη σύγκριση να προσπαθήσει να αμειφθεί περισσότερο, είτε θα αλλάξει το άτομο με το οποίο έκανε τη σύγκριση.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα, ότι το άτομο προκειμένου να συνεχίζει τις προσπάθειες του στην εργασία του θα πρέπει να νιώθει ότι έχει δίκαιες ανταμοιβές, ενώ ταυτόχρονα θα αξιολογεί την ανταμοιβή του σε σχέση με τους συναδέλφους του. Αυτό σημαίνει ότι θα ενδιαφέρεται λιγότερο για το απόλυτο ύψος της αμοιβής του και περισσότερο για την αμοιβή του σε σχέση με αυτή που λαμβάνει ένας άλλος εργαζόμενος, που εκτελεί παρόμοια εργασία με αυτό. Από την πλευρά της επιχείρησης, ο μάνατζερ θα πρέπει να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνει το αίσθημα της αδικίας ανάμεσα στο προσωπικό, αφού αυτή πλήττει την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Πλατσίδου και Γωνιά, 2005).

3.5.2.3 Η θεωρία καθορισμού του στόχου του E. Locke

Σύμφωνα με τον Locke (1990), ο καθορισμός του στόχου αποτελεί μία κινητήρια δύναμη που υποκινεί το άτομο ανάλογα με τις αξίες του. Η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία του σχετίζεται με τα όσα λαμβάνει ως αποδοχές, σε συνάρτηση με τα όσα επιθυμεί να πάρει (Locke, 1990). Το διάγραμμα 3.10 απεικονίζει τη θεωρία της στοχοθέτησης



Πηγή: https://www.research-gate.net/figure/The-high-performance-cycle_fig1_320044626

Διάγραμμα 3.10
Η θεωρία της στοχοθέτησης κατά Locke

Ο στόχος που θα παρακινήσει το άτομο θα πρέπει να έχει:

- Σαφήνεια. Όταν ο στόχος είναι σαφής τότε θα μπορεί να μετρηθεί ενώ δεν θα προκαλεί παρανοήσεις αναφορικά με το περιεχόμενό του.
- Δέσμευση. Είναι βασικό ένας στόχος να προκύπτει από τη συμφωνία μεταξύ του ατόμου και του προϊσταμένου του. Σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει περισσότερο για την επίτευξή του, αφού θα έχει υπάρξει μέρος της δημιουργίας του.
- Πρόκληση. Αποτελεί ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά ενός στόχου, αφού το άτομο παρακινείται όταν πρέπει να ολοκληρώσει ένα έργο για το οποίο θα λάβει μία ανάλογη ανταμοιβή. Η ισορροπία μεταξύ πρόκλησης και πιθανότητας επίτευξης του στόχου υποκινεί τον εργαζόμενο.
- Ανατροφοδότηση. Πρέπει να περιλαμβάνεται σε ένα σωστό πρόγραμμα καθορισμού στόχου, αφού δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να αποσαφηνίσει τις προσδοκίες του, να αναπροσαρμόσει τη δυσκολία του και να ενθαρρύνει την προσπάθεια.
- Πολυπλοκότητα του έργου. Ένας στόχος θα πρέπει να μην είναι ακατόρθωτος, διότι η μη επίτευξή του, παρά τις προσπάθειες, θα οδηγήσουν το άτομο σε απογοήτευση (Locke, 1990).

3.5.2.4 Το υπόδειγμα της προσδοκίας των W. Porter και E. Lawler

Οι Porter και Lawler, έχοντας ως βάση τους τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom προσπάθησαν να βρουν τη σχέση που συνδέει την προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο στην εργασία του με την επίδοση που πραγματοποιεί. Για το λόγο αυτό, έλαβαν υπόψη τους τις ξεχωριστές ικανότητες και δεξιότητες του κάθε εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία της προσωπικότητας του καθενός. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος, προκειμένου να φέρει σε πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί, εξαρτάται από δύο παράγοντες:

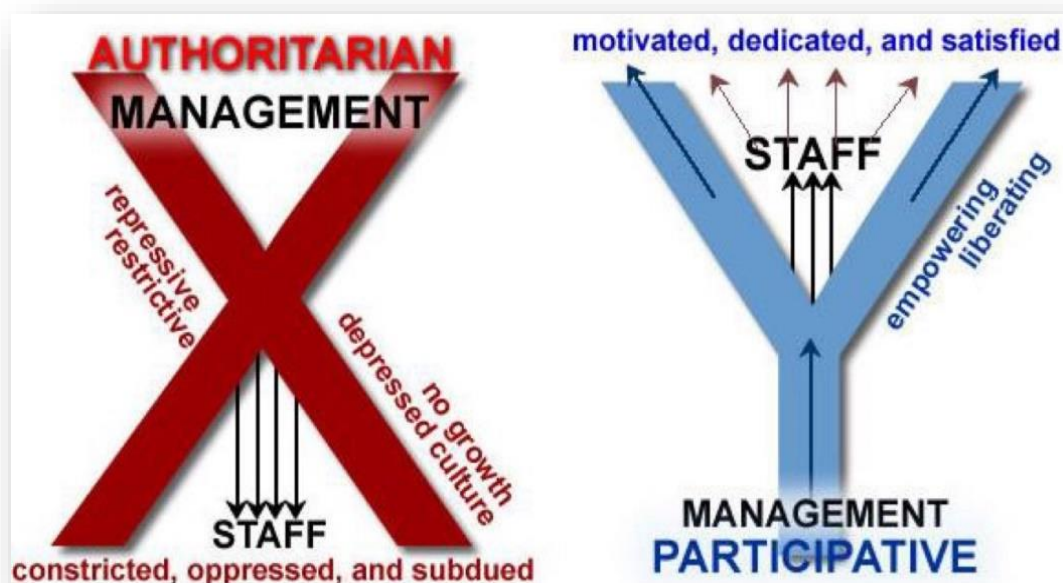
- Από το πόσο καλά αντιλαμβάνεται το εάν η προσπάθειά του θα καρποφορήσει και άρα θα του αποφέρει μία ικανοποιητική ανταμοιβή και
- Από την αξία που δίνει στην αμοιβή που θα λάβει παράγοντας υποκειμενικός και διαφορετικός για κάθε άτομο (Porter και Lawler, 1968)

Σύμφωνα με την Κουφίδου (2001), το άτομο θα πρέπει να μπορεί να αντιληφθεί με σαφήνεια το τι αναμένει η επιχείρηση από αυτό καθώς και το ποιες είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς που

του έχει ανατεθεί (Κουφίδου, 2001). Εφόσον έχει την επιθυμητή απόδοση τότε θα λάβει εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, που θα αντιστοιχούν στο αποτέλεσμα των προσπαθειών του. Σε αντίθετη περίπτωση εάν δηλαδή η επίδοση του εργαζομένου δεν έφερε την επιθυμητή ανταμοιβή, μπορεί αυτό να συντελέσει στην αποθάρρυνσή του, στην έλλειψη αξιοπιστίας προς την επιχείρηση ακόμα και στην παραίτησή του από αυτή (Steers et al., 2004).

3.5.3 Η Θεωρία X και Ψ - Douglas Mc Gregor

Ο Mc Gregor, το 1960, διατύπωσε τη θεωρία X και Ψ έχοντας δεχθεί επιρροές από τη θεωρία του Maslow. Ομαδοποίησε τις ανάγκες της πυραμίδας σε ανάγκες ανώτερης τάξης και σε ανάγκες κατώτερης τάξης και χώρισε τους εργαζόμενους σε δύο κατηγορίες με βάση την ψυχολογία τους και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία τους (Mc Gregor, 1960). Αντίστοιχα, δημιούργησε και δύο διαφορετικούς τύπους μάντζερ καθένας από τους οποίους διαχειρίζεται τον κάθε τύπο εργαζομένου (Πετρίδου, 2001).



Πηγή: <http://www.academycasemanagement.org/la-teoria-x-e-y-di-mcgregor/>

Διάγραμμα 3.11
Η θεωρία X και Y κατά Mc Gregor

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η πρώτη κατηγορία εργαζομένου ονομάστηκε X. Το άτομο που ανήκει στην κατηγορία X διακρίνεται από αρνητισμό, αδιαφορία και αποστροφή για την

εργασία του. Είναι απρόθυμο, δεν διαθέτει αυτοσυγκέντρωση και δεν επιδεικνύει ενδιαφέρον για το έργο που του έχει ανατεθεί, αντιθέτως προσπαθεί να το αποφύγει. Δεν έχει την ικανότητα να λύνει μόνο του τα προβλήματα που ανακύπτουν και εργάζεται αποκλειστικά υπό τη διαρκή καθοδήγηση του προϊσταμένου του. Συχνά λειτουργεί υπό την απειλή επιβολής κυρώσεων, προκειμένου να εντείνει την προσπάθειά του και να υλοποιήσει το στόχο του, ενώ ενδιαφέρεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες που καταλαμβάνουν τις χαμηλότερες θέσεις στην πυραμίδα του Maslow (Ζαβλάνος, 1998).

Ο μάνατζερ ενός ατόμου που ανήκει στην κατηγορία X, προκειμένου να διαχειριστεί μία τέτοια συμπεριφορά στον επαγγελματικό χώρο, υιοθετεί αυταρχικές τεχνικές διοίκησης. Αναπτύσσει τυπική σχέση μαζί του, το ελέγχει στενά, παρακολουθεί την απόδοσή του, δεν του αφήνει περιθώριο να αναπτύξει πρωτοβουλίες, δεν του επιτρέπει να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, του δίνει οδηγίες για την εκτέλεση της εργασίας του και προκειμένου να το παρακινήσει, καταφεύγει ακόμα και σε απειλές. Θεωρεί ότι ο εργαζόμενος της κατηγορίας X είναι τεμπέλης και θέλει να αποφύγει τη δουλειά, γι αυτό τον δωροδοκεί για να την εκτελέσει (Mullins, 2005). Σύμφωνα με τους Κανελλόπουλο και Κατσιούλα (2005) το άτομο X δεν είναι φιλόδοξο, είναι ευθυνόφοβο και προτιμά να επιτηρείται και να λαμβάνει κατευθύνσεις από τον προϊστάμενό του (Κανελλόπουλος και Κατσιούλας, 2005).

Στον αντίποδα της θεωρίας αυτής βρίσκεται η κατηγορία του εργαζομένου τύπου Ψ. Το άτομο που ανήκει σε αυτή την κατηγορία δείχνει χαρά και ευχαρίστηση με την εργασία του. Εργάζεται σκληρά, επιδεικνύει προθυμία, αναλαμβάνει ευθύνες, παίρνει πρωτοβουλίες και πασχίζει για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Το άτομο τύπου Ψ είναι δημιουργικό, διορατικό, υπεύθυνο, επιλύει προβλήματα και ξεπερνάει τις δυσκολίες που συναντά. Διακρίνεται από αυτοέλεγχο και ψυχραιμία και αφοσιώνεται στην επιχείρηση εφόσον έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες συνθήκες εμπιστοσύνης από τον προϊστάμενό του. Δεν τον ευχαριστούν μόνο οι υλικές ανταμοιβές αφού βασική του επιδίωξη αποτελεί η κάλυψη των αναγκών της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Ο μάνατζερ ενός ατόμου που ανήκει στην κατηγορία Ψ, διαχειρίζεται το άτομο υιοθετώντας ένα φιλελεύθερο πρότυπο ηγεσίας. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις του εργαζομένου και εκτιμά την προσπάθειά του. Του δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και δημιουργεί συνθήκες κατάλληλες προκειμένου να επικρατούν άριστες εργασιακές σχέσεις.

Η διαφορά μεταξύ της θεωρίας X και της θεωρίας Ψ είναι ότι στην πρώτη η ευθύνη για την κακή πορεία της επιχείρησης βαραίνει το άτομο X, ενώ στη δεύτερη βαραίνει τον μάνατζερ, ο

οποίος δεν εφάρμοσε τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης του ατόμου, προκειμένου να έλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο Mc Gregor θεωρούσε ότι ένα άτομο της κατηγορίας X θα μπορούσε μέσα από την κατάλληλη παρακίνηση να συμπεριφερθεί σαν άτομο της κατηγορίας Ψ. Έκρινε ότι η σταδιακή μετάβαση από τον τύπο X στον τύπο Ψ θα οδηγούσε στην εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου (Μπουραντάς, 2002). Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, ότι καμία από τις δύο θεωρίες X και Ψ δεν γίνεται να εφαρμοσθεί με απόλυτο τρόπο, αφού ένας εργαζόμενος μπορεί ανάλογα με τις συνθήκες εργασίας και την ψυχολογική του κατάσταση άλλοτε να συμπεριφέρεται ως εργαζόμενος τύπου X και άλλοτε ως εργαζόμενος τύπου Ψ (Robbins, 2002).

3.6 Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση

Η ηγεσία αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που καθορίζει την απόδοση μίας επιχείρησης (Ζαβλάνος, 1999). Ταυτόχρονα, η ηγεσία συμβάλλει στη δημιουργία ενός υποκινητικού οργανωτικού κλίματος (Μπόκα-Καρτέρη, 2003). Οι σχέσεις της ηγεσίας και της υποκίνησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες (Snigaroff, 2000). Έρευνες έχουν δείξει ότι η παρακίνηση αποτελεί έργο του άμεσου προϊσταμένου αφού αυτός αποτελεί το «κλειδί» της ικανοποίησης του εργαζομένου. Είναι αυτός που θα αποτελέσει πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους, θα τους κινητοποιήσει, θα δημιουργήσει το όραμα και θα το μεταδώσει στην ομάδα του. Το όραμα αυτό θα πρέπει να εκφράζει τα σχέδια των ατόμων, αλλά και το στόχο της επιχείρησης. Οι ενέργειες που οφείλει να κάνει ένας ηγέτης για να παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό είναι:

- Να έχει την ικανότητα να λαμβάνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις και να επιλύει τα προβλήματα που ανακύπτουν.
- Να δίνει πρώτος το παράδειγμα στην εργασία και να αποτελεί πρότυπο για τους υπόλοιπους συναδέλφους του.
- Να θέτει ατομικούς και ομαδικούς στόχους η υλοποίηση των οποίων να συνοδεύεται από αντίστοιχες αμοιβές. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, προσδιορισμένοι ποσοτικά και ποιοτικά, να είναι επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί, εναρμονισμένοι με τους στόχους της επιχείρησης και προσυμφωνημένοι με τα άτομα της ομάδας.

- Να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους και να κάνει κατανοητές τις συνέπειες της εργασίας τους ώστε να αντιλαμβάνονται το πόσο σημαντική είναι η συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Να αναγνωρίζει τις καλές πρακτικές και να αναδεικνύει τις εξαιρετικές προσπάθειες.
- Να γιορτάζει τα επιτεύγματα της ομάδας. Να επαινεί δημόσια τον εργαζόμενο, όταν έχει επιτύχει κάτι ιδιαίτερα σημαντικό.
- Να εκχωρεί αντικείμενα εργασίας, να εκχωρεί αρμοδιότητες και να φροντίζει να έχει ποικιλία η καθημερινότητα στην εργασία τους. Να προσδιορίζει το πεδίο ευθύνης των συνεργατών του, ώστε να είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι και να αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις μεταξύ τους.
- Να αφήνει τα άτομα να παίρνουν πρωτοβουλίες και να εφαρμόζουν τις ιδέες τους, ώστε να νιώθουν ότι είναι ενεργά μέλη της ομάδας.
- Να παρέχει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση που χρειάζονται οι εργαζόμενοι, ώστε να αντιληφθούν πλήρως το έργο που πρέπει να φέρουν σε πέρας. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να γνωρίζουν τα επικείμενα προβλήματα, τη στρατηγική και τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση από αυτούς.
- Να λειτουργεί δίκαια, να αξιολογεί αντικειμενικά τις επιδόσεις του κάθε ατόμου και να προάγει τη συνέπεια και τη διαφάνεια.
- Να διοικεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να κάνει τα άτομα να αισθάνονται ευθύνη για τα αποτελέσματα που κατάφεραν.
- Να ενισχύει την αυτοεκτίμηση των συνεργατών του και να διατηρεί το ηθικό τους υψηλό.
- Να κάνει την ομάδα του να δουλεύει μέσα σε κλίμα ευχάριστο, γεμάτο ενθουσιασμό με στόχο την επίτευξη μεγαλύτερων επιδόσεων από αυτές του ανταγωνισμού.
- Να συνδέει το στόχο των ατόμων με το όραμα της επιχείρησης και να ορίζει ξεκάθαρα την ανταμοιβή τους. Η ανταμοιβή βοηθάει τα άτομα να συνδυάσουν την απόδοση με την επιβράβευση. Οι μορφές της μπορεί να είναι μόνους, πριμ παραγωγικότητας, προαγωγή, δημόσιος έπαινος κ.α.
- Να ενημερώνει την ανώτερη διοίκηση για τους στόχους που έχουν επιτύχει οι εργαζόμενοι (Σημειώσεις ΕΚΠΑ 2013-2014)

- Να παρέχει πάντοτε ανατροφοδότηση προκειμένου τα άτομα να γνωρίζουν το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους. Εάν κάτι δεν πάει όπως είχε προβλεφθεί ο ηγέτης θα πρέπει να θέσει σε εφαρμογή εναλλακτικό πλάνο.
- Να αφιερώνει χρόνο στους εργαζόμενους. Να ακούει τις απόψεις και τις σκέψεις τους, τις αγωνίες τους και να δείχνει αληθινό ενδιαφέρον για τα θέματα που τους απασχολούν (Μπουραντάς, 2018).
- Να παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Να βοηθάει τους συνεργάτες του να διεκδικούν τις δυνατότητές τους, θέτοντας ατομικούς στόχους, που να υπερβαίνουν τις υπάρχουσες απαιτήσεις της δουλειάς.
- Να ενισχύει την ομαδικότητα και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας του. Έχει αποδειχθεί ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν συχνά την ανάγκη να ζητάνε βοήθεια από τους συναδέλφους τους και να μπορούν να τη λάβουν.
- Να επιλέγει τα κατάλληλα άτομα για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας (Παπακωνστατίνου et al., 2013).

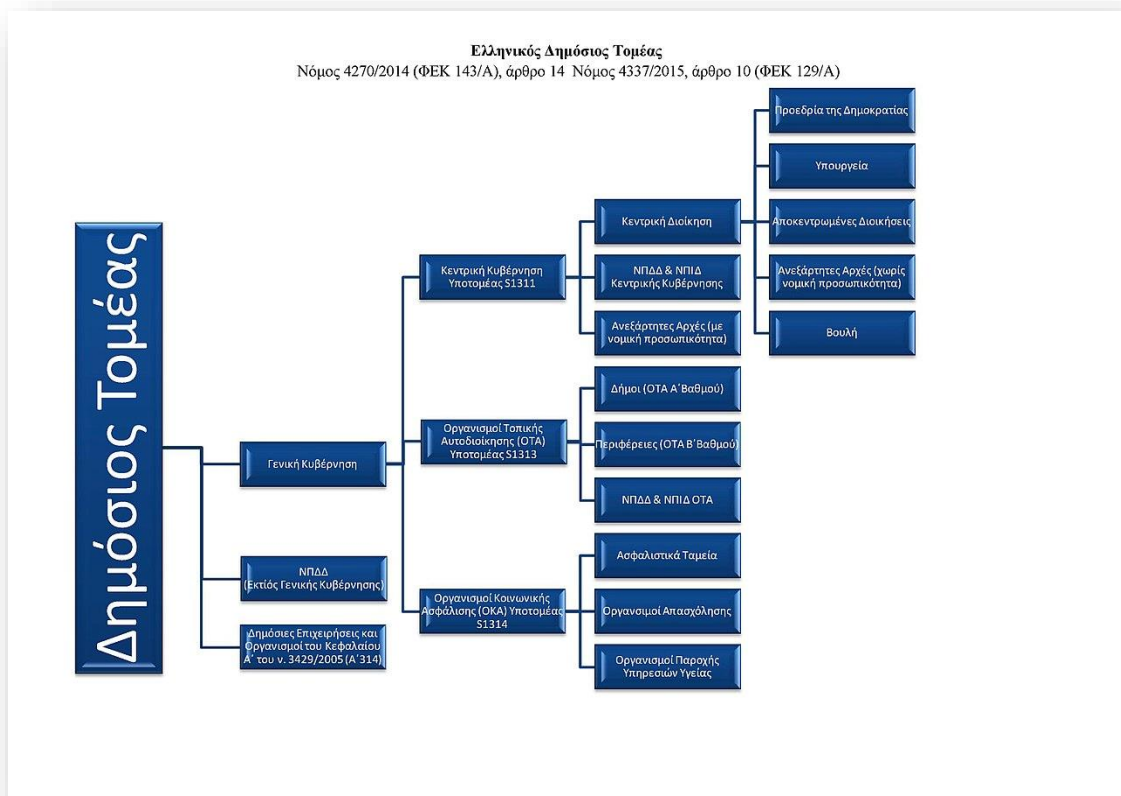
Η παρακίνηση μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους ανάλογα με τη φύση της εργασίας, το στυλ του μάνατζερ και την προσωπικότητα του ατόμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα

Με τον όρο Δημόσιος Τομέας νοούνται οι υπηρεσίες, τα ΝΠΔΔ, τα όργανα και οι δημόσιες επιχειρήσεις (Τάχος, 1996). Ένας άλλος ορισμός για το δημόσιο τομέα τον ταυτίζει με τις υπηρεσίες και τους οργανισμούς που εποπτεύονται από το κράτος, λειτουργούν με στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και εφαρμόζουν τα κυβερνητικά σχέδια (Φαναριώτης, 1999).



Διάγραμμα 4.1
Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας

Αποτελείται από μία σειρά φορέων και οργανισμών που διαθέτουν αυτοτέλεια και μέσα από την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους παρέχουν υπηρεσίες και αγαθά για το κοινωνικό σύνολο (Μακρυδημήτρης, 2010).

Αναφορικά με την ίδρυση και τη λειτουργία μίας δημόσιας υπηρεσίας αυτή διέπεται από τους κάτωθι κανόνες:

- Ιδρύεται με νόμο
- Ασκεί δημόσια εξουσία
- Προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες του κράτους με σκοπό την επίτευξη του δημόσιου καλού
- Λειτουργεί με διαδικασίες που τις καθορίζει η κρατική εξουσία
- Λειτουργεί με γνώμονα τη αρχή της ισότητας απέναντι στους πολίτες
- Λειτουργεί με αυστηρά καθορισμένες διαδικασίες
- Λειτουργεί με συγκεκριμένο οργανόγραμμα

Στην Ελληνική επικράτεια, ο δημόσιος τομέας χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί το στενό δημόσιο τομέα και απαρτίζεται από την Κεντρική Κυβέρνηση, δηλαδή τα Υπουργεία και τις κεντρικές διοικητικές υπηρεσίες και από την άμυνα, τη Δικαιοσύνη και τη δημόσια τάξη. Το δεύτερο μέρος αποτελεί τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και απαρτίζεται από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που ιδρύονται με σκοπό τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων της χώρας (Σύνταγμα της Ελλάδος, Άρθρο 102). Εντούτοις στα πλαίσια της αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων, από τον Ιανουάριο του 2011 εφαρμόστηκε το σύστημα «Καλλικράτης» με βάση το οποίο η τοπική αυτοδιοίκηση ανασυγκροτήθηκε χωρικά και πληθυσμιακά. Αποτέλεσμα αυτού είναι σήμερα να υπάρχουν 325 Δήμοι ως οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης 1ου βαθμού, 13 περιφέρειες ως 2ου βαθμού και 7 αποκεντρωμένες διοικήσεις (Σπηλιωτόπουλος, 2001).

Σύμφωνα με τα άρθρα 1§3 και 103§1 του Συντάγματος και το άρθρο 9§14 του Ν1558/85, το θεμελιώδες γνώρισμα κάθε δημόσιας υπηρεσίας είναι η θεραπεία του γενικού συμφέροντος (Τάχος, 1996). Αυτό σημαίνει ότι το κράτος έχει την υποχρέωση να προτάσσει το γενικό καλό, να προστατεύει τα δικαιώματα των πολιτών, να τα υπηρετεί και να μην τα στερεί με συγκεκριμένες ενέργειές του (Τσάτσος, 1988). Τα τελευταία χρόνια, που τα κράτη εντάσσονται σε διεθνείς οργανισμούς, είναι επιτακτική η ανάγκη οι δημόσιες υπηρεσίες να προσαρμόζονται

στα νέα δεδομένα και να κινούνται παράλληλα με τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πρέπει να αναπτύξουν μηχανισμούς, μέσα από τους οποίους θα παρακινούν τους υπαλλήλους τους, ώστε να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά με σκοπό την καλύτερη παροχή των υπηρεσιών τους και την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

4.2 Το υπαλληλικό καθεστώς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα

Οι δημόσιες και κοινωνικές υπηρεσίες καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα δραστηριοτήτων. Αναλαμβάνουν αρμοδιότητες μέσα από τις οποίες καλύπτουν πολλαπλές ανάγκες των πολιτών και ομάδων αυτών. Απασχολούν πολλούς εργαζόμενους αρκετοί από τους οποίους είναι υψηλά καταρτισμένοι και διαθέτουν πολλά προσόντα. Απορροφούν ένα μέρος του δημόσιου πλούτου, χρησιμοποιούν εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας, εκμεταλλεύονται πόρους και γενικότερα επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές με σκοπό το δημόσιο όφελος. Αυτό κάνει επιτακτική την ανάγκη ύπαρξης ικανού μάνατζμεντ στις δημόσιες υπηρεσίες, ώστε να εξασφαλίζεται η ευημερία και η κοινωνική πολιτική (Δικαίος et al.,2017).

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο δημόσιος τομέας, οι διαδικασίες που ακολουθούνται και ο τρόπος που διενεργούνται οι συναλλαγές μεταξύ κράτους και πολιτών καθορίζουν τη φιλοσοφία ενός λαού, δημιουργούν τον κρατικό μηχανισμό και σηματοδοτούν την επιχειρηματικότητα μίας χώρας, τις επενδύσεις της και την ποιότητα ζωής της. Στην Ελληνική πραγματικότητα, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από άκαμπτες διαδικασίες, από μειωμένη αποτελεσματικότητα, από πολλαπλές υπηρεσίες, πολύπλοκα οργανογράμματα, με αριθμητικά πολλά επίπεδα ιεραρχίας και μεγάλες διαφορές με τον ιδιωτικό τομέα. Αναφορικά με τη διοίκηση των δημοσίων υπαλλήλων, αυτή δεν παρουσιάζει τη βέλτιστη εικόνα της, αφού παρατηρείται κακή στελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών. Υπάρχουν υπηρεσίες που είναι υπερπληθείς, ενώ άλλες λειτουργούν με μειωμένο προσωπικό, το οποίο συνήθως δεν είναι πλήρως εκπαιδευμένο.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του μητρώου ανθρώπινου δυναμικού Ελληνικού δημοσίου, του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης και με βάση την απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων για το 1ο τρίμηνο του 2019, το τακτικό προσωπικό ανέρχεται σε 564.741 άτομα, ενώ το έκτακτο προσωπικό ανέρχεται σε 100.345 άτομα. Η αναλυτική κατανομή των δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται στον πίνακα 4.1.

Πίνακας 4.1

Κατανομή δημοσίων υπαλλήλων (Τακτικό Προσωπικό) για το έτος 2019

Α΄ Τακτικό προσωπικό (Εκτός ΝΠΙΔ)		2018			
Κατηγορία	Δεκέμβριος	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	
Κυβερνητικοί-πολιτειακοί Φορείς	140	139	139	140	
Βουλή	1.151	1.149	1.148	1.146	
Ανεξάρτητες Αρχές	13.762	13.657	13.657	13.651	
Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων	2.045	2.048	2.049	2.050	
Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρώπινων Δικαιωμάτων	16.264	16.300	16.339	16.377	
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης	836	838	837	907	
Υπουργείο Εθνικής Άμυνας	85.769	85.857	85.813	85.751	
Υπουργείο Εξωτερικών	1.797	1.794	1.789	1.788	
Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης	15.691	15.603	15.587	15.555	
Υπουργείο Εσωτερικών	749	745	744	745	
Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής	660	659	659	657	
Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής	8.129	8.132	8.127	8.130	
Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης	1.499	1.505	1.506	1.517	
Υπουργείο Οικονομικών	3.591	3.567	3.572	3.582	
Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων	166.408	166.358	166.336	166.270	
Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας	1.154	1.148	1.144	1.143	
Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού	7.278	7.315	7.422	7.483	
Υπουργείο Προστασίας του Πολίτη	63.595	63.531	63.463	63.426	
Υπουργείο Τουρισμού	798	793	794	797	
Υπουργείο Υγείας	79.376	78.887	78.848	79.375	
Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών	4.413	4.374	4.372	4.371	
Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης	466	477	481	486	
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	6.570	6.536	6.532	6.534	
ΟΤΑ	82.944	82.944	82.895	82.860	
Συνολικά	565.324	564.356	564.253	564.741	

Πηγή : <http://www.apografi.gov.gr/>

Πίνακας 4.2
Κατανομή δημοσίων υπαλλήλων (Έκτακτο Προσωπικό) για το έτος 2019

Έκτακτο Προσωπικό (Εκτός ΝΠΔ)	2018		2019		
	Δεκέμβριος	Ιανουάριος	Φεβρουάριος	Μάρτιος	Απρίλιος
Ορισμένου χρόνου- συμβάσεις έργου- ωρομίσθιοι	89.855	92.453	94.961	97.615	
Μετακλητοί	2.699	2.710	2.699	2.730	
ΣΥΝΟΛΙΚΑ	92.554	95.163	97.660	100.345	
Αιρετοί	8.887	95.163	97.660	100.345	
Πρόεδροι/Μέλη ΔΣ/Όργανα Διοίκησης	1.474	1.449	1.451	1.483	
Λοιπές ειδικές περιπτώσεις	16.058	16.282	16.326	16.505	

Πηγή : <http://www.apografi.gov.gr/>

Η επιλογή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα γίνεται μέσω του ανώτατου συμβουλίου επιλογής προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) (www.asep.gr). Πρόκειται για την Ανεξάρτητη Αρχή που φέρει την ευθύνη για την προκήρυξη, τη διενέργεια και την επίβλεψη των διαγωνισμών πρόσληψης προσωπικού, προκειμένου για την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Συστάθηκε με το με το Ν. 2190/1994 και αποτελεί το θεσμικό εγγυητή της διαφάνειας, της δημοσιότητας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας που επιβάλλεται να διέπουν τους διαγωνισμούς πρόσληψης, εξασφαλίζοντας την αρχή των ίσων ευκαιριών για όλους τους πολίτες.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα πραγματοποιείται μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). Πρόκειται για ΝΠΔΔ, που συστάθηκε το 1986 με σκοπό την οργάνωση και παρουσίαση προγραμμάτων που θα αναπτύξουν, θα εκπαιδεύσουν και θα εξειδικεύσουν τους δημόσιους υπαλλήλους σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους και τα καθήκοντά τους.

Οι αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων βασίζονται στο Ν.3205/2003 και στις μετέπειτα τροποποιήσεις αυτού, σύμφωνα με τον οποίο ο μισθός που λαμβάνει ένας δημόσιος υπάλληλος απαρτίζεται από το βασικό μισθό προσαυξημένο με επιδόματα που αφορούν σε παράγοντες όπως για παράδειγμα τα έτη προϋπηρεσίας. Η πολιτική των αμοιβών παρουσιάζει μεγάλες ανισότητες, αφού έχει παρατηρηθεί ότι άτομα που εργάζονται σε διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες, με τα ίδια τυπικά προσόντα και παρόμοια καθήκοντα, λαμβάνουν διαφορετικό μισθό. Αυτό συμβαίνει διότι λαμβάνουν διαφορετικά επιδόματα από τον ειδικό λογαριασμό του κάθε υπουργείου. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να τονισθεί ότι τα επιδόματα δεν αποτελούν

κίνητρο για καλύτερη απόδοση του εργαζομένου, αφού για παράδειγμα το επίδομα του προϊσταμένου είναι αρκετά χαμηλό και άρα δεν παρακινεί το άτομο να αυξήσει την προσπάθειά του. Επίσης, το επίδομα παραγωγικότητας δεν συνδέεται με την καλύτερη επίδοση και άρα δεν αποτελεί κίνητρο.

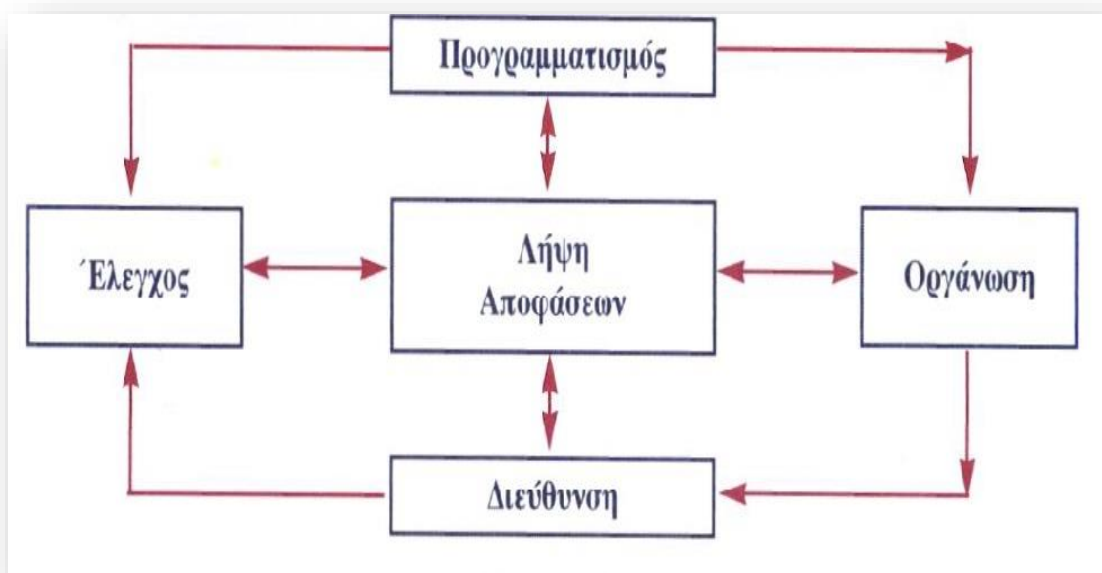
Επιπλέον, ο Ν.3528/2007 που καθορίζει τον υπαλληλικό κώδικα των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, προβλέπει τη χορήγηση ηθικών ανταμοιβών όταν κάποιος υπερβαίνει το καθήκον του και προχωράει σε αξιόπαινες πράξεις, οι οποίες προάγουν τη φήμη της υπηρεσίας και συντελούν στην επίτευξη των στόχων της. Ο ίδιος νόμος προβλέπει και την επιβολή πειθαρχικών ποινών, οι οποίες αποφασίζονται από ειδικά υπηρεσιακά συμβούλια μετά από ένορκη διοικητική εξέταση. Οι ποινές μπορεί να είναι επίπληξη, υποβιβασμός, στέρηση προαγωγής, πρόστιμο, προσωρινή ή και οριστική παύση των καθηκόντων.

4.3 Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση συντελείται μέσα από πέντε λειτουργίες. Αυτές είναι, με τη σειρά που εκτελούνται, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διοίκηση-διαχείριση, ο έλεγχος και ο συντονισμός. Ο προγραμματισμός γίνεται από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα αρχικά για τον οργανισμό και στη συνέχεια για τις επιμέρους υπηρεσίες, διευθύνσεις, τμήματα και μονάδες. Προσδιορίζονται οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού, διατυπώνεται η πολιτική που θα ακολουθηθεί προκειμένου για την επίτευξη των στόχων, επιλέγονται σχέδια και προγράμματα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της πολιτικής και καταγράφονται με λεπτομέρειες οι απαραίτητες διαδικασίες για το κάθε πρόγραμμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι στόχοι προκύπτουν με βάση τους κυβερνητικούς και κοινωνικούς στόχους, την κερδοφορία, την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη και τους σκοπούς των μελών του οργανισμού.

Στη συνέχεια καθορίζονται οι πολιτικές που θα πρέπει να εφαρμοστούν με σκοπό την υλοποίηση των στόχων. Θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, σταθερότητα, ελαστικότητα, συνέχεια, αποτελεσματικότητα και προβλεψιμότητα. Επιλέγονται τα σχέδια και οι μέθοδοι που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή της κάθε πολιτικής και καθορίζονται οι μηχανισμοί ελέγχου, που θα εξασφαλίσουν την έγκαιρη εκτέλεση διορθωτικής ενέργειας εφόσον χρειαστεί. Ορίζονται διαγράμματα προγραμματισμού, καθορίζονται τα οργανογράμματα και η δομή του οργανισμού και διαχωρίζονται οι αρμοδιότητες και τα πεδία ευθύνης. Σε επόμενο στάδιο καθορίζεται η διεύθυνση, δηλαδή η λειτουργία που θα κατευθύνει

το προσωπικό προς την εκπλήρωση των στόχων. Η μορφή της διεύθυνσης που θα ακολουθήσει ένα στέλεχος εξαρτάται από παράγοντες όπως το σύστημα αξιών του, τις ηγετικές του ικανότητες, την πίστη του για τους υφιστάμενούς του και τη συμπεριφορά του απέναντι σε έκτακτες και απρόβλεπτες καταστάσεις (Καρατσούλης, 2004).



Πηγή: ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101

Διάγραμμα 4.2 Τα στάδια της δημόσιας διοίκησης

Ο έλεγχος, που αποτελεί την προτελευταία φάση της δημόσιας διοίκησης στηρίζεται στη διαρκή μέτρηση της απόδοσης και των δράσεων, τα οποία αναμένεται να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πρόκειται για τη διαδικασία η οποία συντελείται διαρκώς από τα διευθυντικά στελέχη με τη χρήση προτύπων. Κατά τη διαδικασία του ελέγχου μετράται η πρόοδος, αξιολογούνται τα αποτελέσματα των μετρήσεων και γίνονται διορθωτικές ενέργειες, όπου κι όταν αυτό απαιτείται. Προκειμένου ο έλεγχος να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να αφορά το παρόν και όχι να είναι κατασταλτικός, να διενεργείται με την τήρηση αρχείων, να αξιολογεί τυχόν αποκλίσεις από τους αντικειμενικούς στόχους και να επιβραβεύει τις καλές προσπάθειες ή να διορθώνει τις κακές πρακτικές.

Τέλος, ο συντονισμός έγκειται στην εξασφάλιση της καλής λειτουργίας του οργανισμού, στη διασφάλιση της συνεργασίας και της ομαλότητας, στη διατήρηση των αρμονικών σχέσεων

και στην ανατροφοδότηση των προσπαθειών, ώστε αυτές να φέρουν τα αποτελέσματα (Schermerhorn, 2012).

4.4 Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας διαφέρει αρκετά από τον ιδιωτικό τομέα. Στο δημόσιο τομέα η ικανοποίηση απορρέει κυρίως από το εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό και από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το περιβάλλον (Markovits, 2010). Επιπλέον, στο δημόσιο τομέα η ικανοποίηση θα πρέπει να είναι υψηλή, αφού συνδέεται άμεσα με την εξυπηρέτηση των πολιτών και την επίτευξη του κοινωνικού οφέλους. Οι εργαζόμενοι συνάπτουν σύμβαση αορίστου χρόνου, γεγονός που εξασφαλίζει τη μονιμότητα στην εργασία τους και τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας. Αυτό βοηθάει το άτομο να έχει καλύτερη διάθεση για την εργασία. Παράλληλα, στο δημόσιο τομέα τα άτομα εργάζονται με συγκεκριμένες οδηγίες, κανόνες και διαδικασίες, οι οποίες καθορίζουν με ακρίβεια τον τρόπο που πρέπει να διεκπεραιώνονται οι αρμοδιότητές τους, τον τρόπο που πρέπει να δράσουν, τη συμπεριφορά που πρέπει να έχουν και την αμοιβή που θα λάβουν για την εργασία που θα προσφέρουν. Η ύπαρξη των κανόνων έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αυτονομίας των εργαζομένων και τον περιορισμό της δημιουργικότητάς τους.

Σύμφωνα με τους Raudeliuniene και Kavaliauskiene (2013), οι παράγοντες υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι οι κάτωθι:

- Οι υλικές απολαβές όπως μισθός, παροχές κ.ά.
- Οι παράγοντες αναγνώρισης όπως βραβεία, δημόσιοι έπαινοι, ευχαριστίες κ.ά.
- Οι παράγοντες αυτοέκφρασης όπως συνεχής βελτίωση κ.ά.
- Οι κοινωνικοί παράγοντες όπως ηγεσία, ψυχολογικό κλίμα κ.ά.
- Οι παράγοντες ασφάλειας όπως συνθήκες εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, κ.ά.

Αντίθετα, οι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην εργασία τους είναι:

- Οι αμοιβές που λαμβάνουν, οι οποίες δεν αποτελούν κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους, αφού καθορίζονται με βάση τα έτη προϋπηρεσίας και όχι με την προσπάθεια που καταβάλλουν και την απόδοση που επιτυγχάνουν στην εργασία τους.

- Ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης και ενθάρρυνσης
- Οι περιορισμένες δυνατότητες των προϊσταμένων να παρακινήσουν τους εργαζόμενους
- Η έλλειψη κινήτρων
- Η έλλειψη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας
- Η ηθική ανταμοιβή που σπανίζει στο δημόσιο τομέα, ως ένδειξη αναγνώρισης της καλής προσπάθειας των εργαζομένων
- Η συχνά κακή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ενός δημόσιου οργανισμού
- Η ελλιπής ενημέρωση του προσωπικού για τα καθήκοντά τους
- Ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων που γίνεται από τους πολίτες, καθώς αυτοί εξυπηρετούνται από το δημόσιο οργανισμό και άρα αυτοί θα κρίνουν τη συμπεριφορά τους
- Η πολιτική παρέμβαση
- Το γραφειοκρατικό μοντέλο που χαρακτηρίζει έντονα το Ελληνικό δημόσιο τομέα, το οποίο μειώνει τη λήψη πρωτοβουλιών και δυσχεραίνει την εξυπηρέτηση του συνόλου (Raudeliuniene και Kavaliauskiene, 2013).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2004 από τους Frank και Lewis (2004) οι πολίτες πιστεύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι λιγότερο εργατικοί και άρα λιγότερο παραγωγικοί σε σύγκριση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Frank και Lewis, 2004). Σύμφωνα με το Markovits (2010) αναπτύσσουν διαφορετικές συμπεριφορές και υποκινούνται από διαφορετικούς παράγοντες σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα (Markovits, 2010). Κυρίως παρακινούνται με τη σκέψη ότι εργάζονται για το καλό των πολιτών και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στην κοινωνία (Perry και Wise, 1990). Οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα της προσφοράς προς την πολιτεία νιώθουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Ταυτόχρονα, όμως, αισθάνονται και συναισθήματα όπως πίεση, θυμό και άγχος, όταν πρέπει να εξυπηρετήσουν πολίτες οι οποίοι είναι αγενείς και τους συμπεριφέρονται με άσχημο και προσβλητικό τρόπο (Kamneyer-Mueller et al., 2013).

4.5 Εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης τις τελευταίες δεκαετίες και έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, τόσο για τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα,

όσο και για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Προκειμένου να μετρηθεί η ικανοποίηση του προσωπικού ενός δημόσιου οργανισμού, έχουν διενεργηθεί πολλές έρευνες σε υπαλλήλους δημόσιων φορέων και οργανισμών.

Το 2004 δημοσιεύθηκε έρευνα του Ολλανδού καθηγητή Bram Steijn, ο οποίος ανέλυσε τα δεδομένα που συνέλεξε από 14.212 δημόσιους υπαλλήλους του Υπουργείου Εσωτερικών της Ολλανδίας. Ως μεταβλητές χρησιμοποίησε χαρακτηριστικά στοιχεία της εργασίας, χαρακτηριστικά στοιχεία της οργάνωσης της υπηρεσίας, χαρακτηριστικά στοιχεία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, δημογραφικά στοιχεία και εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι απολαβές, τα δημογραφικά στοιχεία και οι συνθήκες εργασίας είχαν μικρότερη επίδραση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. Εξαίρεση αποτέλεσαν οι δικαστικοί λειτουργοί, οι οποίοι ήταν ικανοποιημένοι από το μισθό τους. Αντίθετα, η εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας και η διαχείριση των ανθρώπων φάνηκε να έχουν μεγάλη επίδραση στην ικανοποίησή τους (Steijn, 2004). Ταυτόχρονα, χαμηλή ικανοποίηση ένιωθαν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την εξέλιξη που είχαν στην εργασία τους και από τις συνθήκες που επικρατούσαν σε αυτή, γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι Ολλανδοί ικανοποιούνται περισσότερο από τους εσωτερικούς παράγοντες και λιγότερο από τους εξωτερικούς (Buljubasic, 2008).

Το 2011 το Βρετανικό Ινστιτούτο Εργασιακών Σχέσεων και Απασχόλησης σε συνεργασία με το Υπουργείο Επιχειρήσεων Καινοτομίας και Δεξιοτήτων της χώρας, το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο Έρευνας, το Εθνικό Ινστιτούτο Οικονομικών και Κοινωνικών Ερευνών, τη Συμβουλευτική Συνδιαλλαγή και Διαιτησία και τέλος την Επιτροπή Απασχόλησης και Δεξιοτήτων, προχώρησαν στην έκτη κατά σειρά έρευνα με θέμα την εργασιακή ασφάλεια ως παράγοντα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα της Μ. Βρετανίας.

Πίνακας 4.3

Έρευνα Βρετανικού Ινστιτούτου Εργασιακών Σχέσεων και Απασχόλησης

	Ποσοστό Εργαζομένων δηλώνοντας: «Η δουλειά μου είναι ασφαλής σε αυτό το χώρο εργασίας»		Ποσοστό Εργαζομένων «ικανοποιημένοι» ή «πολύ ικανοποιημένοι» με την ασφάλεια της απασχόλησης	
	2004	2011	2004	2011
Ιδιωτικός Τομέας	68	65	65	63
Δημόσιος Τομέας	66	47	64	46

Πηγή:https://dera.ioe.ac.uk/16383/7/13-535-the-2011-workplace-employment-relations-study-first-findings_Redacted.pdf

Η έρευνα έδειξε ότι μετά το 2003 οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα αισθάνονταν μεγαλύτερη ανασφάλεια σε σχέση με τους υπαλλήλους στον ιδιωτικό τομέα, ενώ η ικανοποίησή τους μεγάλωνε με την αύξηση του μισθού τους και με την ενίσχυση της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων(https://dera.ioe.ac.uk/16383/7/13-535-the-2011-workplace-employment-relations-study-first-findings_Redacted.pdf).

Μία επιπλέον έρευνα, που έγινε το 2003 από τους καθηγητές Wright και Davis, απευθύνθηκε σε 267 Αμερικανούς δημόσιους υπαλλήλους, οι οποίοι εργάζονταν σε διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, βρέθηκε ότι η μονοτονία της καθημερινότητας, η ανάπτυξη των εργαζομένων και οι αυστηρά καθορισμένες αρμοδιότητες αποτελούσαν τους κύριους παράγοντες που συντελούσαν στην αύξηση ή στη μείωση της ικανοποίησής τους. Η εργασιακή ρουτίνα ήταν το βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας που προκαλούσε έντονη δυσαρέσκεια και έκανε τα άτομα να καταβάλλουν μικρότερη προσπάθεια. Σύμφωνα με την έρευνα, η πιθανότητα να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, άρα και η απόδοσή τους, ήταν στην περίπτωση που τα καθήκοντά τους ήταν σαφώς καθορισμένα και στην περίπτωση που η επιχείρηση στόχευε στην ανάπτυξη του δυναμικού της μέσω εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Wright και Davis, 2003).

Το 2007, ο Κορεατικός Φορέας KLIPS (Korean Labor and Income Panel Study) δημοσίευσε το άρθρο των Jung, Moon και Hahm, με τίτλο “Do Age, Gender and Sector affect Job Satisfaction?”, το οποίο βασίστηκε σε έρευνα που διενεργήθηκε από το 1998 έως το 2002 στο ίδιο δείγμα. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν πέντε έρευνες, στις οποίες εξετάστηκαν έξι παράγοντες που επηρέαζαν την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων της Κορέας.

Οι παράγοντες αυτοί ήταν:

- οι οικονομικές απολαβές
- το αίσθημα ασφάλειας στο δημόσιο τομέα
- το αντικείμενο της εργασίας
- οι συνθήκες εργασίας
- η εξέλιξη των ατόμων εντός του οργανισμού
- οι διαπροσωπικές σχέσεις

Το συνολικό αποτέλεσμα των ερευνών έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Κορέα δεν ένιωθαν μεγάλη ικανοποίηση με την εργασία τους. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι ήταν λίγο περισσότερο ευχαριστημένες από το μισθό τους και το εργασιακό περιβάλλον σε σχέση με τους άνδρες, ενώ μέτρια ήταν η ικανοποίηση των εργαζομένων από την επικοινωνία και τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους. Η ικανοποίησή τους φάνηκε να αυξάνεται με την πάροδο των ετών αναφορικά με το μισθό τους (<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371x06289229>).

Οι Vandenabeele και Ban διενέργησαν μία ετήσια ηλεκτρονική έρευνα το 2009, προκειμένου να εξετασθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Από τις απαντήσεις των 6.950 εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, φάνηκε ότι τα άτομα που ένιωθαν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση ήταν αυτά που είχαν παρακινηθεί. Παράλληλα, διέθεταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένο το αίσθημα της οργανωσιακής δέσμευσης, δηλαδή είχαν έντονη την επιθυμία να συνεχίσουν να εργάζονται στη συγκεκριμένη εργασία, αποδέχονταν τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, κατέβαλλαν μεγάλη προσπάθεια καθημερινά και ταυτίζονταν με αυτόν. Οι παράγοντες που ενίσχυναν την ικανοποίηση των ατόμων ήταν η συμμετοχική διαδικασία στη λήψη των αποφάσεων, οι καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, η πολιτισμικότητα της φύσης της εργασίας, η δυνατότητα ανάπτυξης και εκπαίδευσης και η αυτονομία που είχαν στη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους. Αντίθετα, η γραφειοκρατία αποτέλεσε παράγοντα δυσαρέσκειας και αργοπορίας στην ολοκλήρωση των εργασιών. Τέλος, ένα σημαντικό συμπέρασμα που βγήκε από τη συγκεκριμένη έρευνα ήταν ότι στελέχη της ανώτερης και ανώτατης βαθμίδας στην ιεραρχία του οργανισμού ένιωθαν λιγότερη ικανοποίηση συγκριτικά με υπαλλήλους σε χαμηλότερα επίπεδα του οργανογράμματος (Vandenabeele και Ban, 2009). Συμπερασματικά, αποδείχθηκε ότι η αυτονομία, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και το αίσθημα της ταύτισης με την

αποστολή της υπηρεσίας αποτελούν παράγοντες που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων στο δημόσιο τομέα.

4.6 Κίνητρα και Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα

Ο ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα διαφέρει από αυτόν που δόθηκε πιο πάνω καθώς, σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), αποτελεί την προδιάθεση που έχει ο κάθε δημόσιος υπάλληλος να ανταποκριθεί στα κίνητρα που παρέχονται στις δημόσιες υπηρεσίες (Perry και Wise, 1990). Επειδή οι δομές και η διάρθρωση του δημοσίου τομέα διαφέρει από χώρα σε χώρα, ο ορισμός της παρακίνησης δεν ταυτίζεται παντού, αφού κάθε λαός έχει διαφορετική φιλοσοφία, κουλτούρα, ήθη, έθιμα και πολιτειακό σύστημα. Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί τη διαδικασία η οποία κινητοποιεί τα άτομα με στόχο να ξεπερνούν τις ατομικές τους επιδιώξεις και να ενεργούν με βάση το δημόσιο όφελος. Τα κίνητρα που συντελούν σε αυτό χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- **Ορθολογικά Κίνητρα**

Πρόκειται για τα κίνητρα που οδηγούν τον εργαζόμενο να νιώθει δέσμευση προς το όραμα του δημόσιου οργανισμού, καθώς πιστεύει ότι το ατομικό του όφελος ταυτίζεται με το όφελος του κοινωνικού συνόλου.

- **Συναισθηματικά Κίνητρα**

Σε αυτά ανήκει ο αλτρουισμός, η αφοσίωση στις αξίες του κράτους σε συνδυασμό με την αγάπη προς το συνάνθρωπο και όσα ακόμα κίνητρα ενεργοποιούν την επιθυμία του ατόμου να βοηθήσει τους συμπολίτες του.

- **Κίνητρα προτύπων**

Είναι τα κίνητρα που συνδέονται με την ηθική του κάθε υπαλλήλου, το αίσθημα του καθήκοντος, την πίστη και το ενδιαφέρον για το δημόσιο καλό, αφού περιγράφουν την επιθυμία του να υπηρετήσει το κράτος. Παράδειγμα αυτών των κινήτρων αποτελούν το αίσθημα της κοινωνικής ισότητας και η ανεπτυγμένη αίσθηση του καθήκοντος.

Πρέπει να διευκρινισθεί ότι ο δημόσιος τομέας διαθέτει λιγότερα κίνητρα παρακίνησης για τους υπαλλήλους του σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα και άρα πιο δύσκολα μπορεί να επιτύχει καλύτερη απόδοση από τους εργαζόμενους. Στο δημόσιο τομέα τίθενται σε εφαρμογή

πειθαρχικά μέτρα, προκειμένου να συνετιστεί κάποιος εργαζόμενος, ενώ δεν υφίσταται το κίνητρο της ανταμοιβής ως ένδειξη αναγνώρισης της προσφοράς. Οι προϊστάμενοι δεν επωμίζονται την ευθύνη για τη μη εκπλήρωση του στόχου της υπηρεσίας τους, αλλά και δε συμμετέχουν στα κέρδη της.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα είναι :

- Η επιθυμία για προσωπική αναγνώριση
- Το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης (Bright, 2009)
- Η θέση στη ιεραρχία
- Η οικογενειακή κατάσταση
- Η κατοχή θέσης ευθύνης
- Η άποψη των πολιτών για την υπηρεσία
- Το πεδίο ανάληψης πρωτοβουλιών
- Ο χρόνος παραμονής στην ίδια θέση εργασίας
- Το σύστημα ελέγχου

Σύμφωνα με τους Frederickson και Harts, ο «πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» χαρακτηρίζει το ισχυρότερο κίνητρο που ωθεί ένα δημόσιο υπάλληλο προς μία συγκεκριμένη συμπεριφορά και αντιμετώπιση της εργασίας του (Denhardt et al., 2008). Περιγράφει την αγάπη που νιώθει για το συνάνθρωπό του σε συνδυασμό με την αφοσίωσή του στις αξίες της υπηρεσίας. Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990) οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν βασικό παρακινητικό χαρακτηριστικό, το οποίο ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων. Ταυτόχρονα, θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι σε δημόσιους οργανισμούς επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν τους πολίτες του κράτους και προσπαθούν για το κοινό καλό, λόγω ηθικής υποχρέωσης, συναισθηματικής δέσμευσης προς το καθεστώς και την πατρίδα και λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος (Perry και Wise, 1990). Ο Wright ισχυρίστηκε ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έχουν έντονη την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες τους, που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, αφού τα κίνητρα τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είναι κυρίως αλτρουιστικά (Camilleri, 2007).

Ομοίως, ο Bright (2009) υποστήριξε ότι τα κίνητρα των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες δεν είναι χρηματικά, αλλά βασίζονται στις ηθικές τους αξίες, γι' αυτό συνήθως πρόκειται για άτομα που διακρίνονται από ευγένεια και προθυμία να εξυπηρετήσουν τους

πολίτες (Bright, 2009). Στο ίδιο πνεύμα είχε κινηθεί και ο Spector (1997), θεωρώντας ότι θα έπρεπε ο δημόσιος τομέας να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε το σύστημα των αμοιβών και των προαγωγών να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και δικαιοσύνη (Spector, 1997).

Οι Μπουραντάς και Παπαλενξανδρή διατύπωσαν την άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Ο λόγος είναι ότι στο δημόσιο τομέα παράγοντες όπως η γραφειοκρατία, η τυπολατρία, οι κανονισμοί που πρέπει να ακολουθούνται πιστά και χωρίς παρέκκλιση και οι δομές παλαιού τύπου αποτελούν ζητήματα που μειώνουν την αυτονομία και την πρωτοβουλία, πνίγουν τη δημιουργικότητα και το δυναμισμό των ατόμων, τους στερούν την εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών και προκαλούν την έντονη δυσaréσκειά τους. Οι υλικές απολαβές δεν παρακινούν τους εργαζόμενους, αφού δεν συνδέονται με την απόδοσή τους, τη στιγμή που ο προϊστάμενος δεν έχει τη δυνατότητα να επαινέσει μία καλή προσπάθεια ή μία ικανοποιητική απόδοση με επιπλέον οικονομικές ανταμοιβές (Μπουραντάς και Παπαλενξανδρή, 2016). Η πιο πάνω θεώρηση αποτελεί και το λόγο που προτείνεται να δοθεί έμφαση στα εσωτερικά κίνητρα στο δημόσιο τομέα, δηλαδή στο δημόσιο έπαινο και στην αναγνώριση, στην τόνωση του αισθήματος υπερηφάνειας που νιώθουν οι εργαζόμενοι, στην ενίσχυση της αξίας της εργασίας που παρέχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και στην ανάδειξη του σεβασμού που πρέπει να εμπνέουν στους πολίτες της χώρας για την προσφορά τους. Εσωτερικά κίνητρα δημιουργούνται όταν ο εργαζόμενος, μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επιλογή δραστηριοτήτων, διεκπεραιώνει σωστά την εργασία του, προοδεύει και βρίσκει ουσιαστικό νόημα σε αυτή (Thomas, 2000). Κάτι τέτοιο αποτελεί σημαντικό παρακινητικό παράγοντα για τους δημόσιους υπαλλήλους, αφού θα τους βοηθήσει να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Ο λόγος είναι ότι η απόδοσή τους εξαρτάται από τα κίνητρα που τους ωθούν να εργασθούν, από τα ατομικά χαρακτηριστικά τους, από το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο διοίκησης (Χαλάς, 2002).

Ορμώμενοι από την αντίληψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια και είναι τεμπέληδες και αδιάφοροι στην εργασία τους, οι Frank Sue και Lewis (2004) διεξήγαγαν έρευνα, η οποία έδειξε ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα δίνουν μεγάλη σημασία στην ασφάλεια. Η μονιμότητα της θέσης τους στον οργανισμό έχει αξία για αυτούς, αν και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα να επιτύχουν υψηλές αποδόσεις (Frank Sue και Lewis, 2004).

Η υποκίνηση το δημόσιο τομέα θα πρέπει να περιλαμβάνει συστήματα πρόσληψης, που να μπορούν να αξιολογούν την επιθυμία των υποψήφιων εργαζομένων να προσφέρουν στο

κοινωνικό σύνολο (Mann, 2006). Παρόλο που είναι δύσκολο να διαγνωσθεί εκ των προτέρων και με επιστημονικό τρόπο η διάθεσή τους να δουλέψουν σε ένα δημόσιο οργανισμό είναι πολύ σημαντικό οι κυβερνήσεις να καταφέρουν να διακρίνουν τα άτομα που θα υποκινηθούν από τα εσωτερικά κίνητρα και θα εργασθούν σκληρά και αποδοτικά για το κράτος. Εάν τελικά ένας οργανισμός καταφέρει να απαρτίζεται από άτομα με υψηλό βαθμό υποκίνησης, τότε θα πρέπει να διαθέτει την υποδομή που θα κρατήσει ζωνρό το ενδιαφέρον τους για την εργασία, για να μην παρατηρηθούν φαινόμενα επιδίωξης απόσπασης, μετάθεσης ή παραίτησης από τη μεριά τους. Ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες παρακίνησης στο δημόσιο τομέα είναι η αίσθηση ότι επιτελούν ύψιστο κοινωνικό έργο και είναι πετυχημένοι σε αυτό.

Οι Buelens και Van der Broeck (2007) μελετώντας την υποκίνηση των εργαζομένων, επιβεβαίωσαν την άποψη ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα παρακινούνται από τους υψηλούς μισθούς, ενώ οι παροχές αποτελούν ισχυρό κίνητρο στην εργασία τους. Σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν υποκινούνται από τα οικονομικά οφέλη αλλά παρακινούνται από κίνητρα που συνδέονται με την ικανοποίηση της αυτοεκπλήρωσης. Αισθάνονται ασφάλεια με τις μόνιμες συμβάσεις που έχουν με το Κράτος και νιώθουν ικανοποίηση όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι φιλικό, αρμονικό και υποστηρικτικό. Παρόλα αυτά, η έρευνα έδειξε ότι εργάζονται λιγότερες ώρες από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους και δεν έρχονται αντιμέτωποι με το δίλημμα εργασία – οικογένεια, αφού το ωράριο τους επιτρέπει να περνούν αρκετό χρόνο με τα αγαπημένα τους πρόσωπα (Buelens και Van der Broeck, 2007).

Οι Naff και Crum (1999), απευθυνόμενοι σε δείγμα 10.000 Αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είχαν μεγαλύτερο βαθμό παρακίνησης συγκριτικά με εργαζομένους που είχαν ολοκληρώσει τη μέση εκπαίδευση. Επιπρόσθετα, φάνηκε ότι οι γυναίκες παρακινούνταν περισσότερο από τους άνδρες και είχαν μεγαλύτερη ανάγκη από κατανόηση και ευγένεια (Naff και Crum, 1999).

Ο Camilleri (2004), αναζητώντας το βαθμό παρακίνησης σε 3.400 υπαλλήλους του δημοσίου τομέα της Μάλτας, συμπέρανε ότι η παρακίνησή τους βασιζόταν κυρίως στη φύση της εργασίας, στις καλές σχέσεις μεταξύ των ατόμων με τους προϊσταμένους τους, στην έλλειψη συγκρούσεων και στη σαφή επικοινωνία των στόχων (Camilleri, 2004). Οι Moynihan και Pandey (2005) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα με πολυετή θητεία στην υπηρεσία παρακινούνταν δυσκολότερα σε σχέση με τα πιο νέα, ενώ η γραφειοκρατία αποτελούσε τροχοπέδη στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Moynihan και Pandey, 2005).

Ο Houston (2000) υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίο εργάζονται, δηλαδή στο δημόσιο ή στον ιδιωτικό, παρακινούνται από το αντικείμενο της εργασίας τους και τη φύση των αρμοδιοτήτων τους. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρακινούνται από τις απολαβές τους, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι από την προοπτική για ανέλιξη, από τη μονιμότητα της εργασίας τους και από τις εξωτερικές ανταμοιβές, ιεραρχημένα με τη σειρά που αναγράφονται. Τέλος, σύμφωνα με τον Houston, οι εργαζόμενοι σε όλους τους τομείς παρακινούνται από τα ίδια κίνητρα, με τη διαφορά ότι προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στο εργασιακό περιβάλλον που βιώνουν (Mann, 2006).

4.7 Εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση

Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα συνδέεται άμεσα και το σύστημα ελέγχου, το οποίο δύναται να ενισχύσει τον επαγγελματισμό των εργαζομένων και τις επιχειρησιακές δυνατότητες. Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι εργάζονται σε δημόσιες υπηρεσίες που καταπολεμούν τη διαφθορά, αξιολογούν τους κινδύνους, προλαμβάνουν τις απάτες και διαθέτουν σύγχρονα συστήματα εσωτερικού ελέγχου των συστημάτων διοίκησης και λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού, τότε αισθάνονται ικανοποιημένοι για το έργο που προσφέρουν. Προς την κατεύθυνση αυτή συγγράφηκε το εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου της Γενικής Γραμματείας του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συνεργασία με τους αρμόδιους εθνικούς φορείς, όπως η Γενική Γραμματεία για την καταπολέμηση της διαφθοράς και οι εκπρόσωποι των ελεγκτικών φορέων.

Σκοπός του είναι να αντιμετωπίσει βασικά θέματα που αφορούν στις εργασίες του εσωτερικού ελέγχου, όπως την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής λειτουργίας ελέγχου, τη δημιουργία προγράμματος ελεγκτικής δράσης με σκοπό την αξιολόγηση των κινδύνων, την υποστήριξη των οργανικών μονάδων και των προγραμμάτων, ώστε να βρίσκονται σε ελεγκτική ετοιμότητα, τη διενέργεια αξιολόγησης των κινδύνων απάτης και την δημιουργία μίας επιτυχημένης και ολοκληρωμένης ελεγκτικής διαδικασίας, από το στάδιο του σχεδιασμού έως το στάδιο της υποβολής της έκθεσης ελέγχου.

Επιπλέον, στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας έχει δεχθεί τα πυρά της κοινής γνώμης και έχει θεωρηθεί σε μεγάλο βαθμό ως κύριος υπεύθυνος της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας και ως τροχοπέδη της ανάκαμψης. Η αίσθηση αυτή δημιουργεί δυσaréσκεια στην ψυχολογία των

εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες, η οποία θα μπορούσε να αποφευχθεί εάν ενισχύονταν με ελεγκτικούς μηχανισμούς προσαρμοσμένους στην Ελληνική πραγματικότητα, οι οποίοι θα συνέβαλαν στη δημιουργία αξιοκρατικής και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης. Στόχος της θα πρέπει να είναι η αντιμετώπιση των αιτιών της οικονομικής κρίσης, η διασφάλιση της λογοδοσίας στο δημόσιο τομέα και η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στους κυβερνητικούς θεσμούς, μέσα από την τήρηση κανόνων δικαίου (OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>).

4.8 Η ικανοποίηση των Ελλήνων εργαζομένων

Σύμφωνα με άρθρο της εφημερίδας «Πρώτο Θέμα» με ημερομηνία 22.12.2018 και με βάση έρευνα που πραγματοποίησε η εταιρεία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού Adecco, οι Έλληνες εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από το μισθό που λαμβάνουν και από τις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας τους. Αυτό αποδεικνύει το γεγονός ότι αναζητούν εργασία όχι μόνο οι άνεργοι, αλλά και όσοι ήδη εργάζονται.

Επιπλέον, φάνηκε ότι διαχρονικά αυξάνεται το ποσοστό των εργαζομένων που έχει βρεθεί εκτός αγοράς μία τουλάχιστον φορά. Αυτό αποδεικνύει ότι πλέον η "δια βίου θέση εργασίας" ανήκει στο παρελθόν, αφού η νέα πραγματικότητα θέλει τα άτομα να εναλλάσσουν θέσεις εργασίας. Η νέα τάση της κινητικότητας στην αγορά εργασίας επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι υποψήφιοι για τις θέσεις εργασίες είναι και μία μεγάλη μερίδα ήδη απασχολούμενων, που δηλώνουν δυσαρεστημένοι από την τρέχουσα εργασία τους. Πλέον ο εργαζόμενος πρέπει να παραμένει παραγωγικός και να εξελίσσεται μέσα από τις εναλλαγές της καριέρας του.

Το ασταθές περιβάλλον της αγοράς ευνοεί την κινητικότητα των στελεχών, αν και είναι πιθανό κάποιος να βρεθεί εκτός αγοράς εργασίας για κάποιο χρονικό διάστημα. Το 64% των ερωτώμενων που εργάζονται, δήλωσε ότι έχει βρεθεί εκτός αγοράς εργασίας τουλάχιστον μία φορά. Να σημειωθεί ότι ένα χρόνο πριν, η απάντηση στο ίδιο ερώτημα ήταν 58%. Από αυτούς το 32% ανέφερε ότι χρειάστηκε διάστημα μικρότερο των 6 μηνών για να επανατοποθετηθεί σε νέα εργασία, ενώ το 15% των συμμετεχόντων στην έρευνα χρειάστηκε 6-11 μήνες. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και πολλές περιπτώσεις στις οποίες η επανένταξη καθυστερεί πολύ περισσότερο.

Αναφορικά με το ερώτημα πως αξιολογούν οι εργαζόμενοι την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δήλωσαν με σειρά προτίμησης τα ακόλουθα: Η επιχείρηση να έχει καλή φήμη στο χώρο της (73%), να εξάγει καλά οικονομικά αποτελέσματα (65%), να συμπεριφέρεται ηθικά (56%), να έχει προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη (52%), να υπάρχει διαφάνεια στις σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης (50%), να έχει ικανή διοίκηση (49%), να επικρατεί ήρεμο και ευχάριστο κλίμα εργασίας (49%), να καλλιεργείται κλίμα σιγουριάς και ασφάλειας στο προσωπικό (47%), να αμείβει δίκαια τους υπαλλήλους (45%), να προτρέπει τους υπαλλήλους να τηρούν το ωράριό τους (45%), να εμπνέονται από τη διοίκηση (43%), να είναι αξιοκρατική επιχείρηση και να προσφέρει ευκαιρίες ανάλογα με τα προσόντα (37%), να διαθέτει πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης (36%), να έχει καλή εσωτερική οργάνωση και δομή (35%) και τέλος, το όραμά της να έχει επικοινωνηθεί σε όλο το προσωπικό (33%).

Στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, αφού εμφανίζεται αρκετά διευρυμένος, παρουσιάζει έλλειψη ορθολογιστικού προγραμματισμού, έλλειψη ελέγχου των αποτελεσμάτων, έλλειψη αξιοκρατίας και χαμηλές αποδοχές των ανώτερων στελεχών, σε σχέση με τα αντίστοιχα στελέχη στον ιδιωτικό τομέα (Κέφης, 1998). Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (1995), έρευνες που έγιναν σε υπαλλήλους Ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών και υπουργείων, αλλά και σε υπαλλήλους Ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων τα έτη 1991 και 1992, έδειξαν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι περισσότερο αποτελεσματικοί από τους δημόσιους υπαλλήλους. Δέχονται μεγαλύτερη παρακίνηση, νιώθουν δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση που τους έχει προσλάβει, επιδεικνύουν ζήλο και ενδιαφέρον για την εργασία τους και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους δημόσιους υπαλλήλους.

Μία επιπλέον έρευνα των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (1999), που απευθύνθηκε σε 1.150 εργαζομένους ιδιωτικών επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών οδήγησε στη διαπίστωση ότι ο δημόσιος τομέας υστερεί στο θέμα της παρακίνησης σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα λόγω :

- Μη σύνδεσης των αποδοχών με την απόδοση
- Μη ικανών προϊσταμένων σε ηγετικές θέσεις
- Έλλειψης αξιοκρατίας
- Έλλειψης ανατροφοδότησης των υπαλλήλων
- Έλλειψης σωστής και ολοκληρωμένης πληροφόρησης
- Σύγκρουσης ρόλων
- Ύπαρξης χαοτικών και γραφειοκρατικών διαδικασιών

Πίνακας 4.4

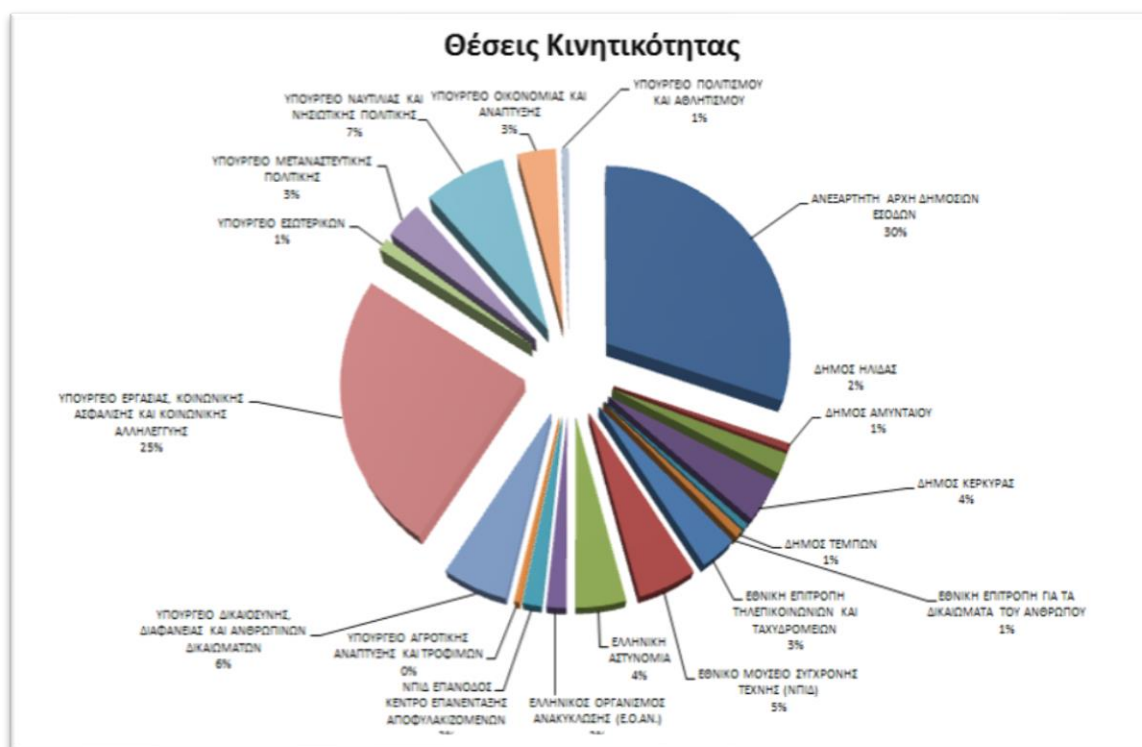
Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλει αίτηση απόσπασης ανά φορέα προέλευσης

ΦΟΡΕΑΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ
ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	254
ΟΣΥ Α.Ε. ΟΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	137
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ	74
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	48
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	37
ΕΝΙΑΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΠΑΞ ΠΑΡΟΧΩΝ (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.-Ν.Π.Δ.Δ.)	36
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	34
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ	31
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	30
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	28
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	27
ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.	25
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΣΥΛΟΥ / ΑΡΧΗ ΠΡΟΣΦΥΓΩΝ	25
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΤΑΥΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	23
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (Ο.Α.Ε.Δ.)	22
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	21
ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ	20
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΡΑΔΙΟΦΩΝΙΑ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ (Ε.Ρ.Τ. ΑΕ)	20
ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	19
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ	18
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ	17
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ	16
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΘΡΑΚΗΣ	14
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ	14
ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΜΕΣΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ (Ε.Κ.Α.Β.)	14
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	14
ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΚΙΔΕΩΝ	13
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	12
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ (Μ.Τ.Π.Υ.)	12
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ, ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΙΟΝΙΟΥ	11
ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ	11
ΕΘΝΙΚΟ ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	11
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΕΩΣ	11
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ	11
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΜΥΝΤΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΒΕΕ	10
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	10
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ	10

Πηγή : <https://www.aftodioikisi.gr/wp-content/uploads/2018/05/DT-Minadmin-20180510-ProtosKyklosKinitikotitas2018-StatistikiApotyposiAnalysi.pdf>

Πρόσφατο χαρακτηριστικό παράδειγμα της έλλειψης υποκίνησης αποτελούν οι δημόσιοι οργανισμοί ΕΦΚΑ και ΟΣΥ, που καταγράφουν τα μεγαλύτερα ποσοστά τάσης φυγής των υπαλλήλων τους. Οι στατιστικές δείχνουν ότι οι δύο οργανισμοί κατείχαν την πρώτη θέση στους δύο κύκλους κινητικότητας του 2018, αφού οι υπάλληλοι τους είναι αυτοί που αναζητούν πιο συχνά την ευκαιρία να αποχωρήσουν και να αναζητήσουν ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Ο πίνακας 4.4 παρουσιάζει τους δημόσιους φορείς των οποίων οι υπάλληλοι έχουν υποβάλει αίτηση για απόσπαση ή μετάταξη στον πρώτο κύκλο κινητικότητας του 2018.

Το διάγραμμα 4.3 αποτυπώνει το ποσοστό των υπαλλήλων που αιτήθηκαν την μετακίνησή τους από τη δημόσια υπηρεσία που απασχολούνταν το έτος 2018.



Πηγή: <https://www.aftodioikisi.gr/wp-content/uploads/2018/05/DT-Minadmin-20180510-ProtosKyklosKinitikotitas2018-StatistikiApotyposiAnalysi.pdf>

Διάγραμμα 4.3
Θέσεις κινητικότητας ανά φορέα

Η αιτία της μεγάλης διάθεσης των υπαλλήλων για κινητικότητα οφείλεται κυρίως στη χαμηλή εργασιακή ικανοποίησή τους. Κατά κοινή ομολογία, στην περίπτωση του ΕΦΚΑ η επιθυμία αυτή ήταν εντυπωσιακά έντονη, αφού λέγεται ότι πριν την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων, η πλειοψηφία των εργαζομένων στην ασφάλιση δήλωνε έτοιμη να αλλάξει την

εργασιακή καθημερινότητά της. Ο λόγος ήταν ο μεγάλος και διαρκής φόρτος εργασίας, η υποστελέχωση της υπηρεσίας, οι αγανακτισμένοι πολίτες που συμπεριφέρονταν πειστικά και υποτιμητικά στους υπαλλήλους και η υπερβολική γραφειοκρατία, που υπήρξε ψυχοφθόρα όχι μόνο για τους πολίτες, αλλά και για τους ίδιους τους υπαλλήλους (www.aftodioikisi.gr).

Το 2005, οι Παπάνης και Ρόντος διεξήγαγαν μία έρευνα σε 203 επιχειρήσεις και σε συνολικά 648 εργαζόμενους, με στόχο να μελετήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων σε σχέση με την ηλικία τους, τη θέση τους στην επιχείρηση και την εταιρική κουλτούρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σύνδεση της απόδοσης με τις απολαβές, οι προοπτικές εξέλιξης και η εκπαίδευση έκαναν τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς στο δημόσιο τομέα. Επιπλέον, η γραφειοκρατία και η έλλειψη κινήτρων στο δημόσιο τομέα δεν ευνοούσαν στην επίτευξη των στόχων, κάτι που πραγματοποιείται με μεγαλύτερη ευκολία στον ιδιωτικό τομέα, λόγω της ευελιξίας και της καινοτομίας που τον διέπει (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Σύμφωνα με το Μανωλόπουλο (2008), μία επιπλέον έρευνα που διενεργήθηκε σε 454 δημόσιους υπαλλήλους, οδήγησε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα με πανεπιστημιακές σπουδές και με πρότερη εργασιακή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα παρακινούνται από την αμοιβή και τις παροχές που λαμβάνουν. Επίσης, οι παράγοντες που συντελούν στην παρακίνηση των ατόμων και στην αύξηση της απόδοσής τους είναι η αναγνώριση, η εξέλιξη μέσα στον οργανισμό, η αυτονομία και η δημιουργική εργασία, η εργασιακή ασφάλεια, η διαφάνεια στις προαγωγές και οι απολαβές τους. Τέλος, συμπέρανε ότι ένας συνδυασμός από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα αποτελεί παράγοντα υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων (Manolopoulos, 2008).

Το 2006, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε 300 εργαζόμενους σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο Κρήτης από την ερευνητική ομάδα του Nottingham Trent University, προκειμένου να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι ήταν άνδρες και γυναίκες που απασχολούνταν στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι:

- η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται με το χρόνο
- η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά κυρίως σε νεότερα άτομα
- η εργασιακή ικανοποίηση δεν αυξάνεται με την εργασιακή εμπειρία
- η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αντιστρόφως ανάλογα με τη μόρφωση των ατόμων
- ο ρόλος του άμεσου προϊστάμενου είναι σημαντικός για τους εργαζομένους

- οι εργασιακές σχέσεις, οι συνθήκες στη δουλειά, οι ξεκάθαρες αρμοδιότητες, η
- σωστή οργάνωση και η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση
- η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όταν οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται
- η εργασιακή ικανοποίηση κορυφώνεται μεταξύ των ηλικιών 36-42

Αντίθετα, σύμφωνα με την έρευνα, δεν αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση:

- η αναγνώριση
- οι απολαβές
- τα προνόμια και οι εξτρά παροχές
- η δυνατότητα ανέλιξης

Το 2008, με βάση μελέτη που πραγματοποιήθηκε στους εργαζομένους του Δήμου Αθηναίων από τους C. Akrivou και G. Koutra, αποδείχθηκε ότι το στυλ της ηγεσίας των προϊσταμένων και ο τρόπος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού διαδραμάτιζε σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων, ήταν έντονη η ανάγκη για απαλλαγή από τη γραφειοκρατία και την αυστηρότητα των μάνατζερ και η εφαρμογή ηγεσίας με χαρακτηριστικά γνωρίσματα τη δικαιοσύνη, την παρακίνηση, τη δέσμευση στο όραμα της υπηρεσίας, την εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και την ενίσχυση της αυτονομίας.

Μία ακόμα μελέτη έλαβε χώρα το 2007 από τους Markovitz, Davis και Dick, ανάμεσα σε 1.119 ιδιωτικούς και 476 δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονταν σε φορείς της δημόσιας υγείας στη Βόρεια Ελλάδα. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρήσουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίστηκαν σε εξωγενείς και σε ενδογενείς. Στις εξωγενείς μεταβλητές εντάσσονταν ο μισθός, η ασφάλεια, η διοίκηση κ.ά, ενώ στις ενδογενείς ανήκαν η αξιοποίηση του προσωπικού, το αίσθημα της επιτυχίας, κ.ά. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης των δεδομένων έδειξε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους ενδογενείς παράγοντες σε σχέση με τους εξωγενείς. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε έρευνα που διενεργήθηκε το 2006 από την ομάδα του Athens GSM Nottingham Trent University σε 300 υπαλλήλους του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, ηλικίας κυρίως από 30-42 ετών.

Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα των υπαλλήλων της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, της Διεύθυνσης Δημοσίων Επενδύσεων και της Γενικής Διεύθυνσης Ψηφιακής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Επιπρόσθετα, στόχο της μελέτης αποτελεί και ο προσδιορισμός της παρακίνησης από τους προϊσταμένους τους, σε σχέση με τα όσα ορίζει η εκάστοτε κυβέρνηση και η πολιτική του δημοσίου. Τέλος, μέσα από την μελέτη αυτή, θα γίνει μία προσπάθεια προκειμένου να ερμηνευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, να παρουσιαστούν οι συνθήκες που τα διαμορφώνουν και να προκύψουν προτάσεις που θα βελτιώνουν τις συνθήκες αυτές.

5.2 Σημαντικότητα της έρευνας

Η επιλογή της συγκεκριμένης έρευνας έγινε με βάση το γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σχετικά σύγχρονο φαινόμενο. Οι επιστήμονες έχουν ασχοληθεί μόλις τις τελευταίες δεκαετίες με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ως παράγοντα που συμβάλλει στην παραγωγικότητα και στη βελτίωση της απόδοσής τους. Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι αρκετές οι μελέτες που έχουν γίνει διεθνώς και τα συγγράμματα που έχουν δημοσιευθεί, προκειμένου να μελετηθεί το συγκεκριμένο φαινόμενο, να εντοπισθούν οι παράγοντες που το επηρεάζουν και να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι συνθήκες που το καθορίζουν. Η εν λόγω έρευνα αποτελεί μία από τις πρώτες προσπάθειες προσέγγισης του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, με σκοπό τη διερεύνηση του φαινομένου και πώς αυτό εμφανίζεται και επιδρά στους εργαζόμενους των διευθύνσεων του Υπουργείου, όπως αυτές αναφέρθηκαν πιο πάνω.

Επιπλέον, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, σε ένα Υπουργείο που ασχολείται με τις επενδύσεις στην Ελλάδα, σε μία τόσο καθοριστική χρονική στιγμή για τη χώρα μας. Η οικονομική κρίση την τελευταία δεκαετία έπληξε αρκετά την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Ο δημόσιος τομέας δέχθηκε πληθώρα κατηγοριών, θεωρήθηκε υπεύθυνος σε μεγάλο βαθμό για την κρίση στη χώρα μας και αυτό επηρέασε την ψυχολογία των δημοσίων υπαλλήλων. Η χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση τους οδήγησε σε χαμηλή αυτοεκτίμηση, σε περιορισμό της δημιουργικότητάς τους και σε μείωση της παραγωγικότητάς τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση της φήμης των δημοσίων οργανισμών, την παροχή υπηρεσιών χαμηλής ποιότητας στους πολίτες και τη δημιουργία δυσάρεστου κλίματος στην εργασία.

Η σημαντικότητα της έρευνας έγκειται στη μελέτη της ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, η οποία δύναται να βοηθήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Σκοπός αυτών των συμπερασμάτων που θα εξαχθούν είναι αρχικά να διαχωριστούν οι παράγοντες σε αυτούς που ευνοούν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Υπουργείου και σε εκείνους τους παράγοντες που δε συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο στόχος είναι η μελέτη να οδηγήσει στο σχεδιασμό κατάλληλων πολιτικών και στην εξεύρεση κινήτρων και συμπεριφορών, που θα συνδράμουν στην ανάπτυξη της χώρας, θα προσφέρουν μεγάλη βοήθεια στο έργο των επενδύσεων και θα συμβάλουν στην αναβάθμιση του δημόσιου τομέα.

5.3 Δείγμα της έρευνας

Ως πληθυσμός αναφοράς ορίζεται το τμήμα των εργαζομένων το οποίο μπορεί να συμμετέχει στην έρευνα. Από τον πληθυσμό επιλέγεται ένα μέρος του και δημιουργείται το δείγμα (De Vaus, 2007). Τον πληθυσμό της παρούσας έρευνας αποτελούν οι εργαζόμενοι του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Επειδή μία έρευνα δεν δύναται να πραγματοποιηθεί σε όλο τον πληθυσμό, καθώς αυτό θα επιφέρει μεγάλο κόστος, σπατάλη χρόνου και δυσκολία στην επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων, επιλέγεται ένα μέρος του πληθυσμού ώστε να συμμετέχει στην έρευνα, το οποίο αποτελεί το δείγμα. Το δείγμα της παρούσας έρευνας λήφθηκε από δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στο Υπουργείο Επενδύσεων και Ανάπτυξης, στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, στη Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων και στη Γενική Διεύθυνση Ψηφιακής και Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης. Η περίοδος διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τον Ιούνιο του 2019 έως τον Ιούλιο του 2019 και η συλλογή των απαντήσεων έγινε δια ζώσης από υπάλληλο του Υπουργείου.

Πίνακας 5.1
Δημογραφικά στοιχεία δείγματος της έρευνας

Ερώτηση	Κατηγορίες	Αποτέλεσμα (αριθμός)	Αποτέλεσμα (ποσοστό)
Φύλλο	Ανδρας	29	35%
	Γυναίκα	53	65%
Ηλικία	18-28	10	12%
	29-40	19	23%
	41-50	19	23%
	51-άνω	34	42%
Μορφωτικό Επίπεδο	Δημοτικό	0	0%
	Γυμνάσιο	4	5%
	Λύκειο	13	16%
	Ιδιωτική/Κρατική Σχολή/ΙΕΚ	7	9%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	34	41%
	Μεταπτυχιακό	18	22%
	Διδακτορικό	6	7%
Έτη Προϋπηρεσίας	Έως 2	10	12%
	2-5	5	6%
	5-10	3	4%
	10-άνω	64	78%

Οι διευθύνσεις που συμμετείχαν στην έρευνα υπάγονται στη Γενική Γραμματεία του Υπουργείου, η οποία έχει ως βασικές αρμοδιότητες τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την οργάνωση και εκπαίδευσή του, την ομαλή λειτουργία των υποδομών και την οικονομική διαχείριση του Υπουργείου. Παράλληλα, διαμορφώνει την πολιτική για θέματα Εμπορικής Πολιτικής, για αγαθά και υπηρεσίες, για θέματα εισαγωγών και εξαγωγών και για ζητήματα διασυνοριακής και περιφερειακής συνεργασίας. Συντονίζει το έργο του Εθνικού Συμβουλίου Εξαγωγών και παρεμβαίνει στη λειτουργία εποπτευομένων φορέων υποστήριξης της εξαγωγικής δραστηριότητας, όπως του ΟΠΕ, HELEXPO, ΔΕΘ, ΟΑΕΠ. Εποπτεύει το Γραφείο του Οικονομικού Συμβούλου στη Γενεύη και στις Βρυξέλλες σε θέματα οικονομίας, διεθνούς εμπορίου και διεθνούς οικονομικής συνεργασίας. Προωθεί την ανάπτυξη και την

ανταγωνιστικότητα της οικονομίας, παρακολουθώντας και εφαρμόζοντας επιστημονικά τεκμηριωμένες πολιτικές, ενώ συμμετέχει στη διαπραγμάτευση των διεθνών κανόνων επενδύσεων, όπως Πολυμερών και Διμερών Συμφωνιών Προστασίας και Προώθησης των Επενδύσεων.

Ερωτήθηκαν 82 άτομα, τα οποία αρχικά ενημερώθηκαν ότι το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε για τους σκοπούς της παρούσας επιστημονικής έρευνας. Να σημειωθεί ότι συμφωνήθηκε η τήρηση της ανωνυμίας τους. Στο συνοπτικό πίνακα 5.1 παρουσιάζεται το αποτέλεσμα της μελέτης των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.

5.4 Ερευνητικό Εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για ένα μέσο συλλογής δεδομένων που προτιμάται από τους ερευνητές, αφού εξασφαλίζει τη γρήγορη συλλογή πολλών απαντήσεων μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα μέσα από ερωτήματα με ομοιόμορφη δομή. Χαρακτηρίζεται από μικρό κόστος δαπάνης, λαμβάνει την άποψη πολλών και διαφορετικών ερωτώμενων, συγκεντρώνει πολλά και διαφορετικά δεδομένα, εξασφαλίζει την ελεύθερη και ανώνυμη έκφραση των ερωτώμενων και δίνει τη δυνατότητα απόκτησης δεδομένων για χαρακτηριστικά που δύσκολα μπορούν να παρατηρηθούν (π.χ. απόψεις, συναισθήματα). Ταυτόχρονα, η χρήση του ερωτηματολογίου ως μέσου συλλογής δεδομένων περιορίζει τη σε βάθος πληροφόρηση και τη λήψη λεπτομερειών. Δεν ελέγχεται η ακρίβεια των απαντήσεων, η ειλικρίνειά τους και η υποκειμενικότητά τους.

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα επεξεργάζονται και μεταφέρονται σε ειδικά συστήματα για να αναλυθούν. Αρχικά ταξινομούνται και στη συνέχεια κωδικοποιούνται. Προκειμένου για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο που απαρτίζεται από 22 κλειστές ερωτήσεις. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Job Satisfaction Survey (JSS) με μικρές παραλλαγές, με σκοπό την αξιολόγηση κάποιων από τις διαστάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.



Πηγή: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-12-474>

Διάγραμμα 5.1
Το JSS μοντέλο

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν σε 22 ερωτήματα. Για τις απαντήσεις στα ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με πέντε διαβαθμίσεις (Jamieson, 2004). Οι απαντήσεις κλιμακώνονται από «πάρα πολύ» έως «πολύ λίγο». Στο ερωτηματολόγιο προστέθηκαν επιπλέον τέσσερις ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία, ώστε να αποκτηθεί πιο ξεκάθαρη εικόνα για τους εργαζομένους.

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με σκοπό να περιλάβει μερικές από τις βασικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και να βοηθήσει στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι υπάλληλοι συγκεκριμένων τμημάτων του Υπουργείου Επενδύσεων και Ανάπτυξης είναι ικανοποιημένοι από:

- το αντικείμενο της εργασίας
- το μισθό
- τις παροχές

- το ωράριο εργασίας
- τις συνθήκες εργασίας
- τις προοπτικές εξέλιξης
- το σύστημα εκπαίδευσης
- τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους
- τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο

Επιπλέον, στην προσπάθεια να αναδειχθούν παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, τέθηκαν ερωτήματα που σχετίζονταν:

- με την άποψη των υπαλλήλων για τον οργανισμό
- με το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους εργαζόμενους
- με την ύπαρξη κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας
- με την αναγνώριση της προσπάθειας
- με τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας
- με την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης
- με την ύπαρξη κλίματος ισότητας
- με το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων

Ο σωστός σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου εξασφαλίζει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Για το λόγο αυτό, το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να δομείται με σαφήνεια, να είναι περιεκτικό και να δύναται να απαντηθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, για να μην κουράσει τους εργαζόμενους που θα κληθούν να το απαντήσουν.

5.5 Περιορισμοί της έρευνας

Σύμφωνα με το δείγμα της έρευνας αυτό απαρτίζεται από 82 υπαλλήλους οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο. Το πλήθος των υπαλλήλων είναι μικρό σε σχέση με το συνολικό πλήθος εργαζομένων στο Υπουργείο, αλλά και με το σύνολο των εργαζομένων στα τμήματα και τις διευθύνσεις που το απευθύνουμε. Για το λόγο αυτό τα συμπεράσματα και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης θα πρέπει να γίνουν με ιδιαίτερα προσεκτικό τρόπο.

Ένας επιπλέον περιορισμός της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι η χρήση του ερωτηματολογίου ενέχει τον κίνδυνο κάποιος ερωτώμενος να μην κατανοήσει πλήρως ένα

ερώτημα και να απαντήσει λανθασμένα. Επίσης υπάρχει η πιθανότητα κάποιος υπάλληλος να αισθανθεί φόβο και να μην εκφράσει την πραγματική του άποψη σε συγκεκριμένα ερωτήματα, δίνοντας έτσι απαντήσεις που δε θα τον εκφράζουν πραγματικά. Τέλος περιορισμός της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι διεξήχθη κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών, γεγονός που δεν προσέφερε τη δυνατότητα να συλλεχθούν πολλές απαντήσεις λόγω των αδειών των υπαλλήλων. Παρά τις πιο πάνω περιπτώσεις περιορισμού της έρευνας, η εξαγωγή των αποτελεσμάτων θα προσφέρει σημαντικά δεδομένα

5.6 Μεθοδολογία της έρευνας

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου είναι η ποσοτική μέθοδος. Πρόκειται για μία αντικειμενική μέθοδο, στην οποία γίνεται συλλογή των δεδομένων, τα οποία μετατρέπονται σε αριθμούς και στο τέλος σε στατιστικά στοιχεία. Τα στοιχεία βοηθάνε στη δημιουργία στατιστικών συμπερασμάτων, μέσα από τα οποία ερμηνεύονται τα φαινόμενα που μελετώνται.

Οι απαντήσεις των εργαζομένων του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, αρχικά, μεταφέρθηκαν σε αρχείο excel, όπου κωδικοποιήθηκαν και στη συνέχεια μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, προκειμένου για περαιτέρω ανάλυση και εξαγωγή αποτελεσμάτων. Η ανάλυση των δεδομένων, που λήφθηκαν από την έρευνα πρωτογενών στοιχείων, πραγματοποιήθηκε μέσα από πίνακες και σχεδιαγράμματα μετά την εφαρμογή του ελέγχου X^2 - ανεξαρτησίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από περιγραφική στατιστική και στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Με τη χρήση του προγράμματος SPSS και την εφαρμογή του χ^2 ελέγχου ανεξαρτησίας εξάγονται συμπεράσματα τα οποία δίνονται μέσα από πίνακες και διαγράμματα.

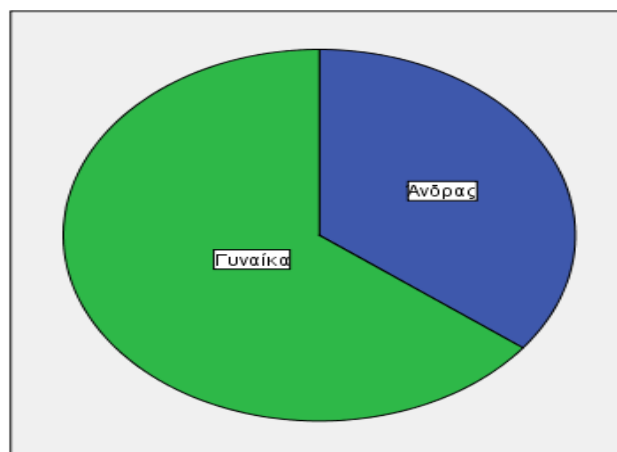
6.1 Περιγραφική ανάλυση

6.1.1 Φύλο

Σε δείγμα 82 ατόμων, παρατηρούμε ότι οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος.

Πίνακας 6.1
Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	29	35,4	35,4	35,4
	Γυναίκα	53	64,6	64,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.1
Φύλο

Το 35,4% των ερωτηθέντων είναι άνδρες, ενώ το 64,6% είναι γυναίκες.

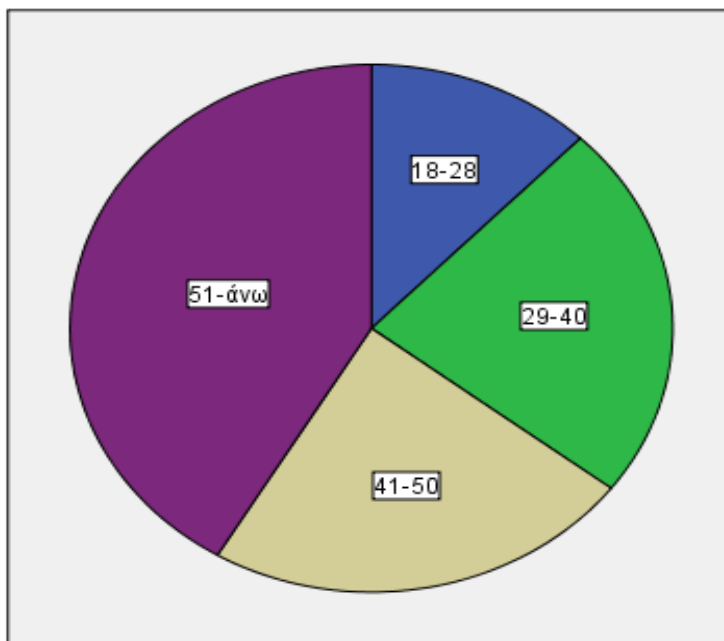
6.1.2 Ηλικία

Ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων του δείγματος έχει ξεπεράσει το 50% έτος της ηλικίας του αφού το 41,5% είναι ηλικιακά μεγαλύτερο από 51 ετών.

Πίνακας 6.2

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-28	10	12,2	12,2	12,2
	29-40	19	23,2	23,2	35,4
	41-50	19	23,2	23,2	58,5
	51-άνω	34	41,5	41,5	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.2

Ηλικία

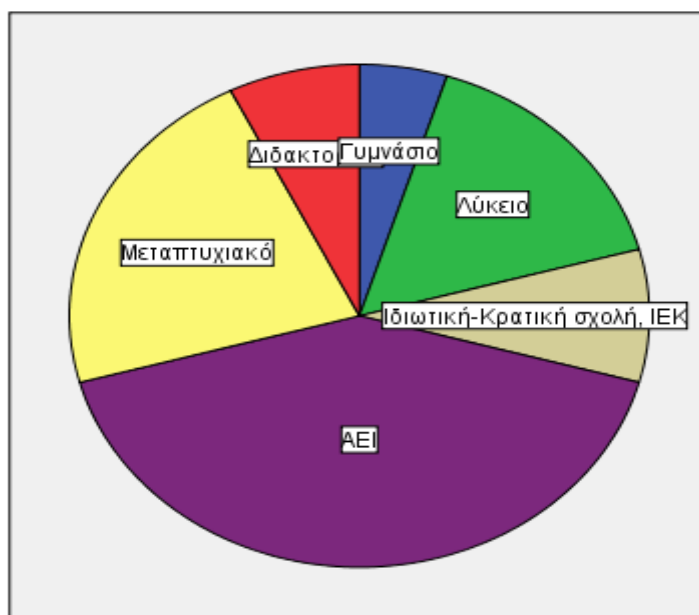
Το 23,2% είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που βρίσκονται ηλικιακά από 41 έως 50 ετών. Το ίδιο ποσοστό κατέχουν και οι εργαζόμενοι που η ηλικία τους είναι από 29 έως 40 ετών, ενώ το 12,2% του δείγματος είναι το μικρότερο ποσοστό και το κατέχουν τα άτομα ηλικίας από 18 έως 28 ετών.

6.1.3 Μορφωτικό επίπεδο

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι του δείγματος παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές.

Πίνακας 6.3
Μορφωτικό επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γυμνάσιο	4	4,9	4,9	4,9
Λύκειο	13	15,9	15,9	20,7
Ιδιωτική-Κρατική σχολή, ΙΕΚ	7	8,5	8,5	29,3
ΑΕΙ	34	41,5	41,5	70,7
Μεταπτυχιακό	18	22,0	22,0	92,7
Διδακτορικό	6	7,3	7,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.3
Μορφωτικό επίπεδο

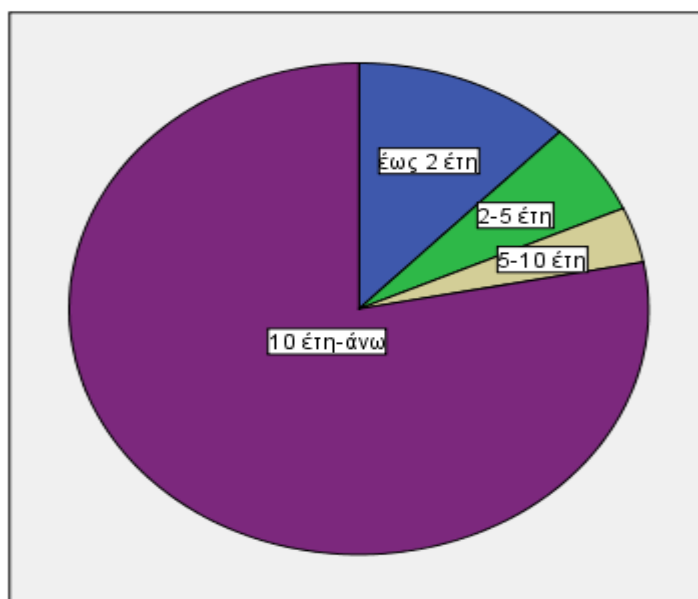
Το 41,5% των ερωτηθέντων έχει αποφοιτήσει από ΑΕΙ, το 22% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 15,9% έχει απολυτήριο λυκείου, το 8,5% έχει ολοκληρώσει τις σπουδές του σε ΙΕΚ ή σε ιδιωτική/κρατική σχολή, ενώ το 7,3% κατέχει διδακτορικό τίτλο.

6.1.4 Έτη προϋπηρεσίας

Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων φαίνεται να έχει μεγάλη προϋπηρεσία, αφού το 78% των υπαλλήλων εργάζεται περισσότερα από 10 έτη.

Πίνακας 6.4
Έτη προϋπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 2 έτη	10	12,2	12,2	12,2
	2-5 έτη	5	6,1	6,1	18,3
	5-10 έτη	3	3,7	3,7	22,0
	10 έτη-άνω	64	78,0	78,0	100,0
Total		82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.4
Έτη προϋπηρεσίας

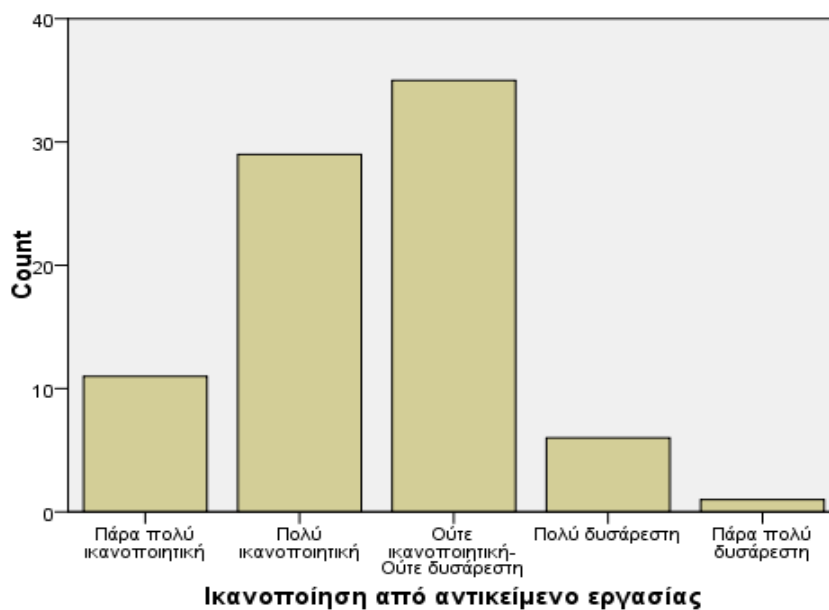
Το 12,2% εργάζεται το πολύ δύο χρόνια, το 6,1% έχει προϋπηρεσία από 2 έως 5 έτη, ενώ το 3,7% εργάζεται από 5 έως 10 έτη.

6.1.5 Ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας

Το 42,7% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η εργασία δεν είναι για αυτούς ούτε ικανοποιητική ούτε δυσάρεστη και το 35,4% αισθάνεται ότι το αντικείμενο της εργασίας του είναι πολύ ικανοποιητικό.

Πίνακας 6.5
Ικανοποίηση από την εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ ικανοποιητική	11	13,4	13,4	13,4
	Πολύ ικανοποιητική	29	35,4	35,4	48,8
	Ούτε ικανοποιητική-Ούτε δυσάρεστη	35	42,7	42,7	91,5
	Πολύ δυσάρεστη	6	7,3	7,3	98,8
	Πάρα πολύ δυσάρεστη	1	1,2	1,2	100,0
Total		82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.5
Ικανοποίηση από εργασία

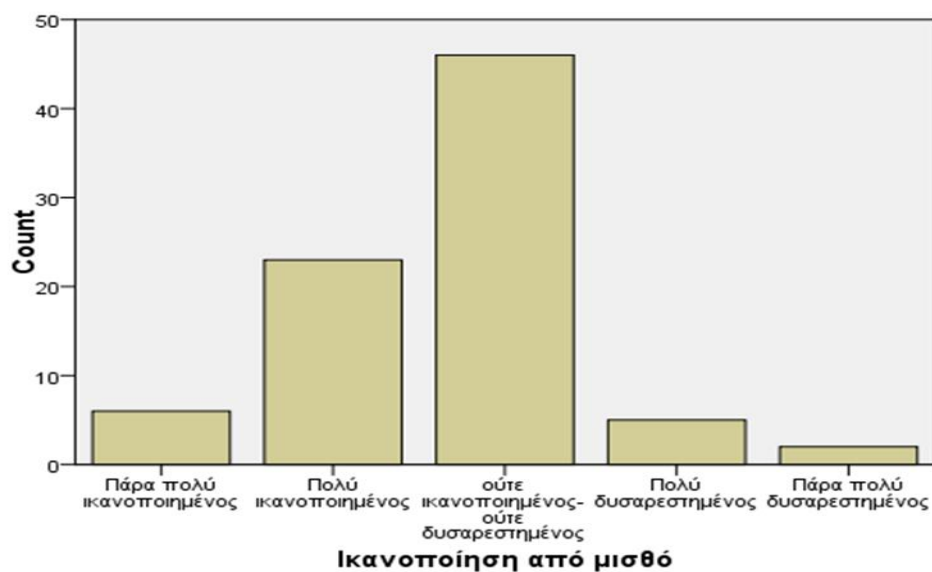
Το 13,4% βρίσκει πάρα πολύ ικανοποιητική την εργασία του, το 7,3% αισθάνεται πολύ δυσάρεστα, ενώ το 1,2% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένο με την εργασία του.

6.1.6 Ικανοποίηση από το μισθό

Το 56,1% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι από το μισθό που λαμβάνουν και το 28% αισθάνεται πολύ ικανοποιημένο από το μισθό του.

Πίνακας 6.6
Ικανοποίηση από το μισθό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ ικανοποιημένος	6	7,3	7,3	7,3
Πολύ ικανοποιημένος	23	28,0	28,0	35,4
ούτε ικανοποιημένος- ούτε δυσαρεστημένος	46	56,1	56,1	91,5
Πολύ δυσαρεστημένος	5	6,1	6,1	97,6
Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	2	2,4	2,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.6
Ικανοποίηση από μισθό

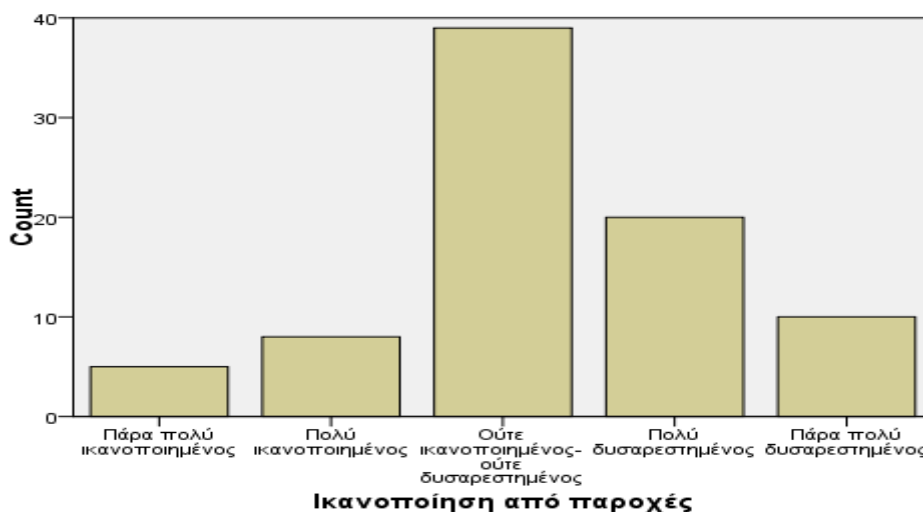
Το 7,3% αισθάνεται πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 6,1% αισθάνεται πολύ δυσαρεστημένο από το μισθό του, ενώ το 2,4% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένο.

6.1.7 Ικανοποίηση από τις παροχές

Το 47,6% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από τις παροχές που έχουν από την εργασία τους, το 24,2% είναι πολύ δυσαρεστημένο και το 12,2% είναι πάρα πολύ δυσαρεστημένο.

Πίνακας 6.7
Ικανοποίηση από τις παροχές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ ικανοποιημένος	5	6,1	6,1	6,1
Πολύ ικανοποιημένος	8	9,8	9,8	15,9
Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	39	47,6	47,6	63,4
Πολύ δυσαρεστημένος	20	24,4	24,4	87,8
Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	10	12,2	12,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.7
Ικανοποίηση από παροχές

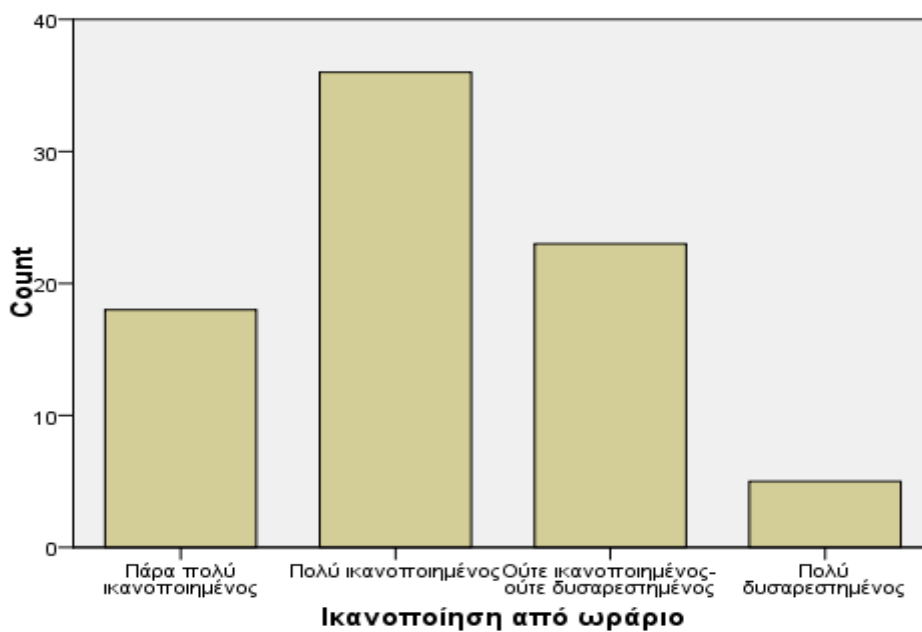
Το 9,8% είναι πολύ ικανοποιημένο από τις παροχές, ενώ το μικρότερο ποσοστό του δείγματος είναι το 6,1% και το κατέχουν οι εργαζόμενοι που δηλώνουν πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις παροχές της εργασίας τους.

6.1.8 Ικανοποίηση από το ωράριο

Το 43,9% των ερωτηθέντων αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό και δηλώνει τους εργαζομένους του δείγματος που είναι πολύ ικανοποιημένοι με το ωράριο εργασίας τους.

Πίνακας 6.8
Ικανοποίηση από το ωράριο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ ικανοποιημένος	18	22,0	22,0	22,0
	Πολύ ικανοποιημένος	36	43,9	43,9	65,9
	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσανεστημένος	23	28,0	28,0	93,9
	Πολύ δυσανεστημένος	5	6,1	6,1	100,0
Total		82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.8
Ικανοποίηση από ωράριο

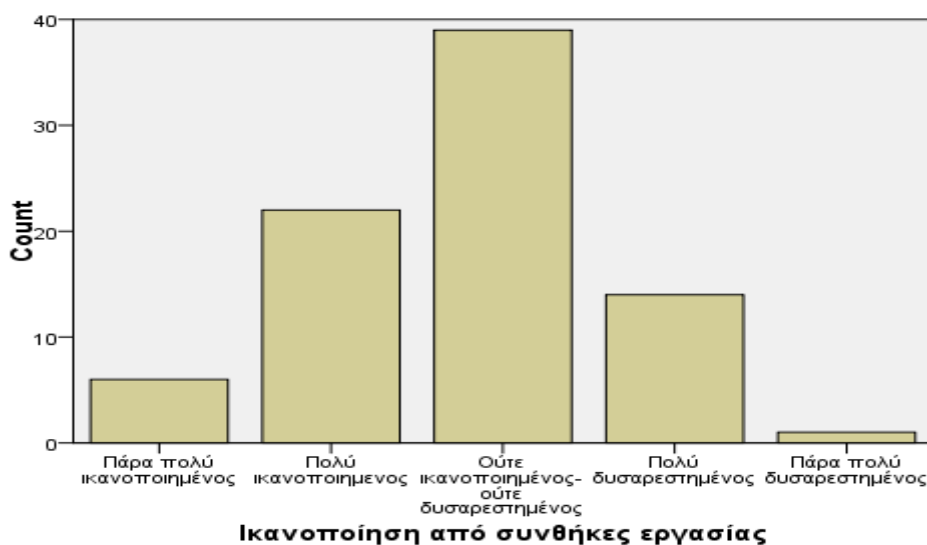
Το 28% δεν είναι ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσανεστημένο, το 22% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο, ενώ το 6,1% είναι πολύ δυσανεστημένο από το ωράριο.

6.1.9 Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

Αναφορικά με την ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τις συνθήκες εργασίας τους, το 47,6% απάντησε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο και το 26,8% δήλωσε πολύ ικανοποιημένο.

Πίνακας 6.9
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ ικανοποιημένος	6	7,3	7,3	7,3
	Πολύ ικανοποιημένος	22	26,8	26,8	34,1
	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	39	47,6	47,6	81,7
	Πολύ δυσαρεστημένος	14	17,1	17,1	98,8
	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.9
Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας

Το 17,1% εξέφρασε μεγάλη δυσαρέσκεια από τις συνθήκες εργασίας του, το 7,3% υπήρξε πάρα πολύ ικανοποιημένο, ενώ το 1,2% δήλωσε πάρα πολύ δυσαρεστημένο από τις συνθήκες εργασίας.

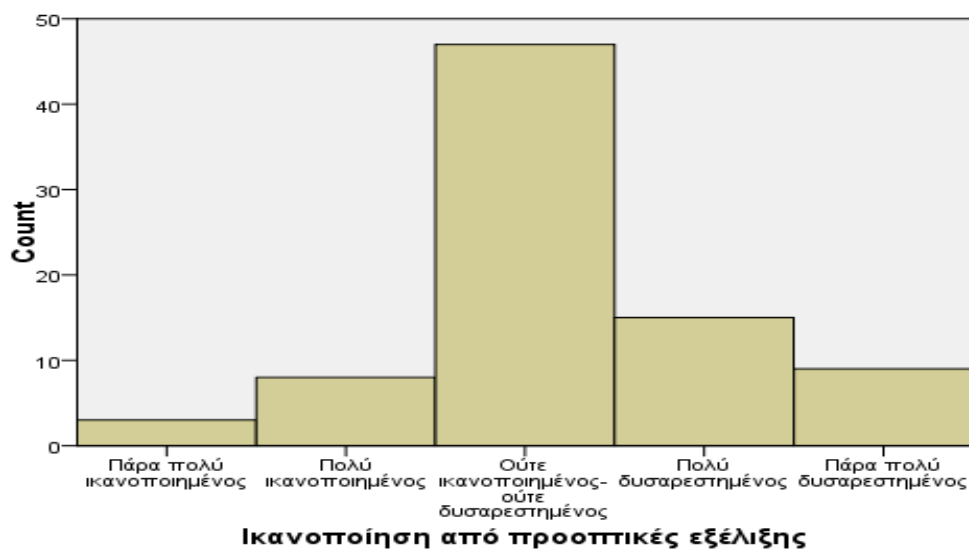
6.1.10 Ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης

Αναφορικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο από τις προοπτικές εξέλιξης που έχουν στην εργασία τους, το 57,3% δήλωσε ότι δεν είναι ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο και το 18,3% δήλωσε πολύ δυσαρεστημένο.

Πίνακας 6.10

Ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ ικανοποιημένος	3	3,7	3,7	3,7
	Πολύ ικανοποιημένος	8	9,8	9,8	13,4
	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	47	57,3	57,3	70,7
	Πολύ δυσαρεστημένος	15	18,3	18,3	89,0
	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	9	11,0	11,0	100,0
Total		82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.10

Ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης

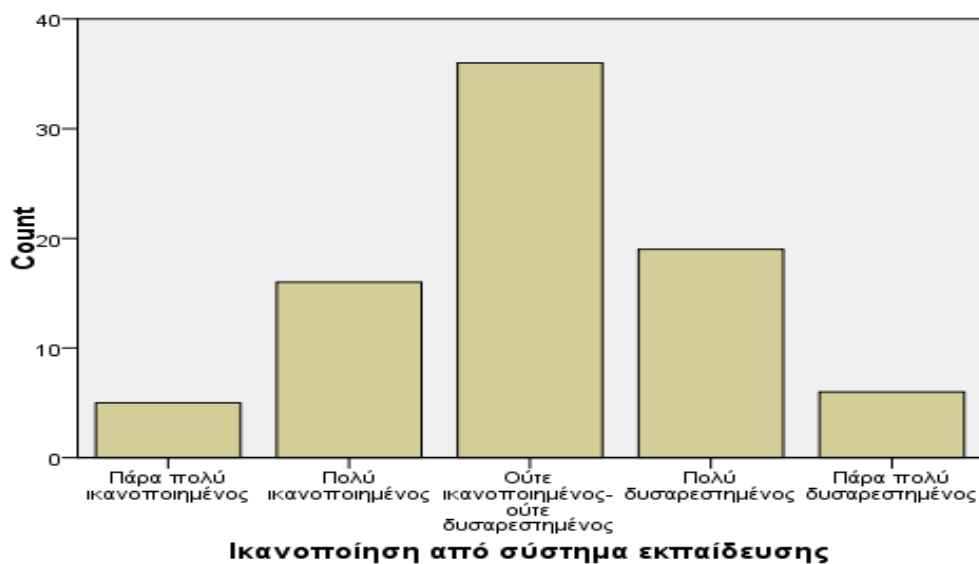
Το 11% δήλωσε πάρα πολύ δυσαρεστημένο, το 9,8% ήταν πολύ ικανοποιημένο από τις προοπτικές εξέλιξης, ενώ υπήρξε πάρα πολύ ικανοποιημένο μόνο το 3,7%.

6.1.11 Ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης

Στον πιο κάτω πίνακα και στο διάγραμμα που τον συνοδεύει φαίνεται ότι το 43,9% των υπαλλήλων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο δεν είναι ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι από το σύστημα εκπαίδευσής τους.

Πίνακας 6.11
Ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ ικανοποιημένος	5	6,1	6,1	6,1
Πολύ ικανοποιημένος	16	19,5	19,5	25,6
Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	36	43,9	43,9	69,5
Πολύ δυσαρεστημένος	19	23,2	23,2	92,7
Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	6	7,3	7,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.11
Ικανοποίηση από σύστημα εκπαίδευσης

Το 23,2% είναι πολύ δυσαρεστημένο, το 19,5% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, το 7,3% πάρα πολύ δυσαρεστημένο, ενώ το 6,1% πάρα πολύ ικανοποιημένο.

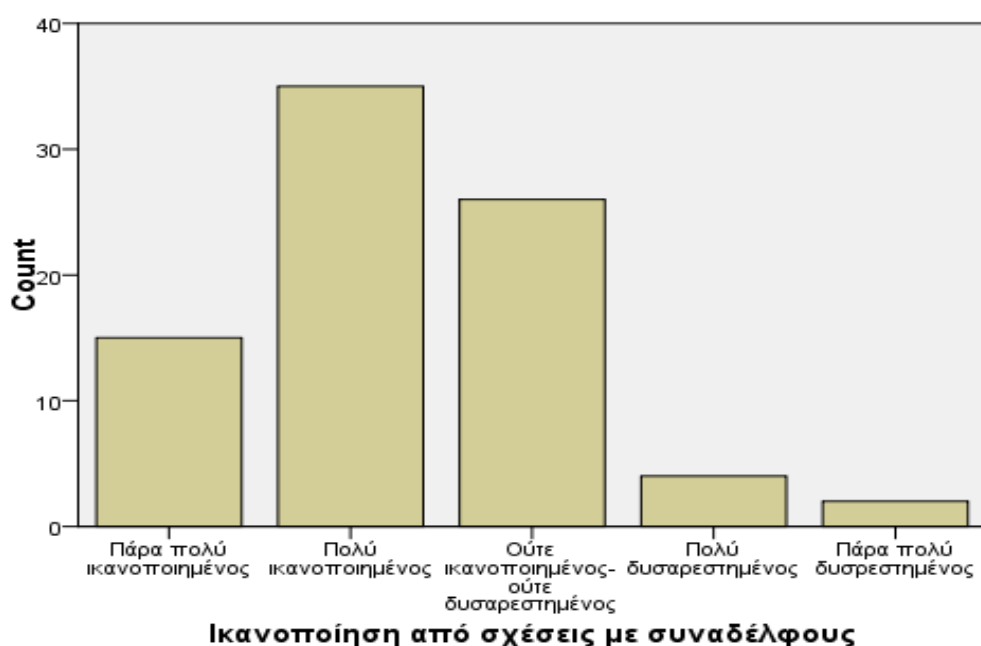
6.1.12 Ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους

Στο ερώτημα πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το 42,7% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο και το 31,7% ούτε ικανοποιημένο, ούτε δυσαρεστημένο.

Πίνακας 6.12

Ικανοποίηση από εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ ικανοποιημένος	15	18,3	18,3	18,3
	Πολύ ικανοποιημένος	35	42,7	42,7	61,0
	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	26	31,7	31,7	92,7
	Πολύ δυσαρεστημένος	4	4,9	4,9	97,6
	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	2	2,4	2,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.12

Ικανοποίηση από εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους

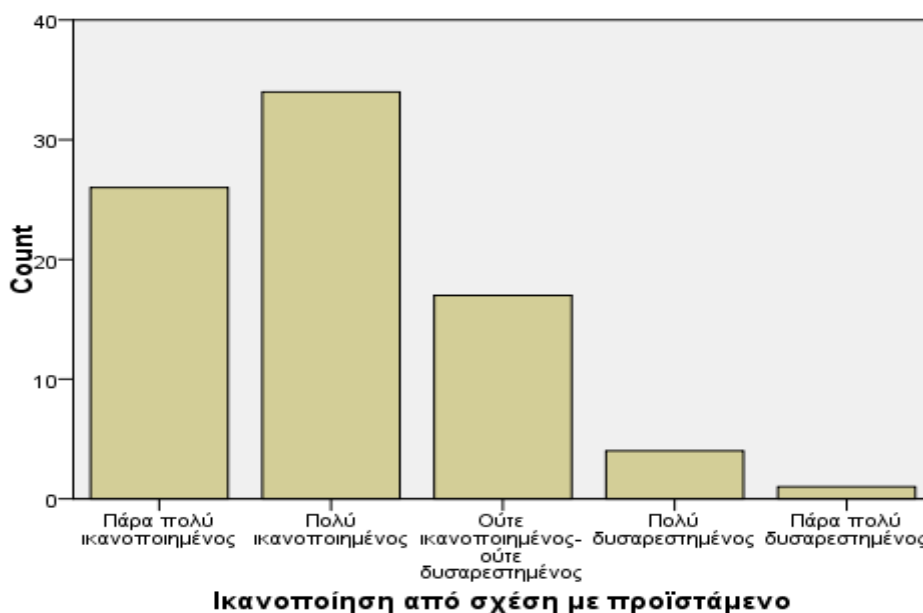
Το 18,3% δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 4,9% πολύ δυσαρεστημένο, ενώ το 2,4% υπήρξε πάρα πολύ δυσαρεστημένο από τις σχέσεις με τους συναδέλφους του.

6.1.13 Ικανοποίηση από τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο

Στο ερώτημα πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την εργασιακή σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό τους, το 41,5% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο και το 31,7% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο.

Πίνακας 6.13
Ικανοποίηση από εργασιακή σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ ικανοποιημένος	26	31,7	31,7	31,7
	Πολύ ικανοποιημένος	34	41,5	41,5	73,2
	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	17	20,7	20,7	93,9
	Πολύ δυσαρεστημένος	4	4,9	4,9	98,8
	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.13
Ικανοποίηση από εργασιακή σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο

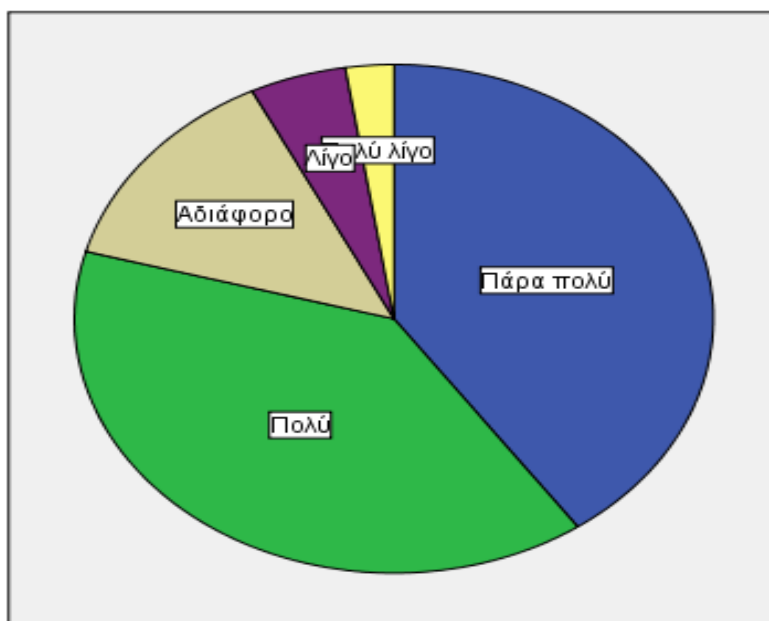
Το 20,7% δεν είναι ούτε ικανοποιημένο ούτε δυσαρεστημένο, το 4,9% δήλωσε πολύ δυσαρεστημένο, ενώ το 1,2% πάρα πολύ δυσαρεστημένο από τη σχέση του με τον άμεσο προϊστάμενό του.

6.1.14 Γνώση των στόχων του τμήματος

Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά τους στόχους του τμήματος το 41,2% απάντησε ότι τους γνωρίζει πολύ καλά.

Πίνακας 6.14
Γνώση των στόχων του τμήματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	33	40,2	40,2	40,2
	Πολύ	32	39,0	39,0	79,3
	Αδιάφορο	11	13,4	13,4	92,7
	Λίγο	4	4,9	4,9	97,6
	Πολύ λίγο	2	2,4	2,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.14
Γνώση των στόχων του τμήματος

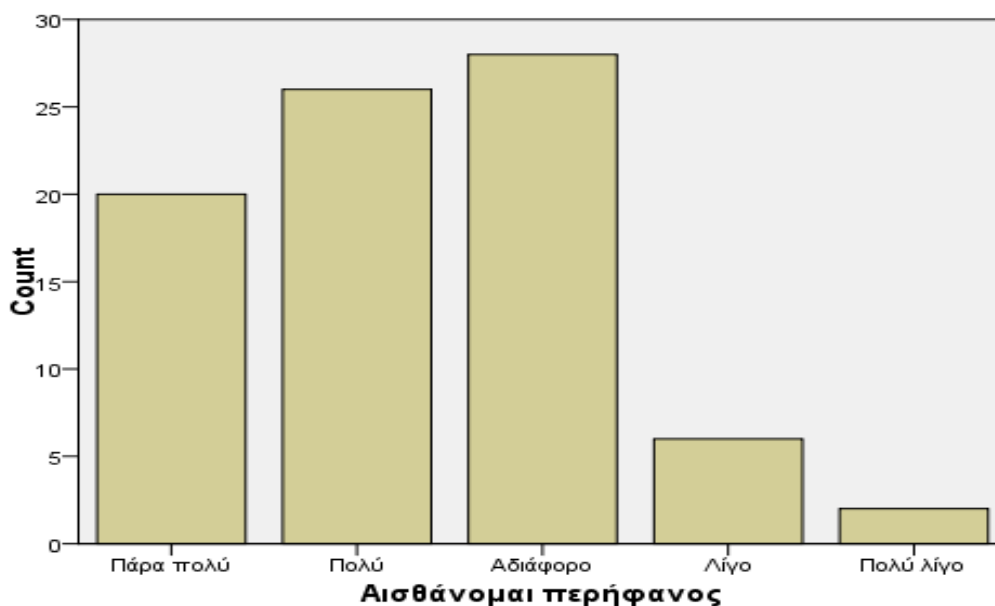
Το 39% απάντησε ότι γνωρίζει αρκετά καλά τους στόχους, το 13,4% δήλωσε αδιαφορία, ενώ το 4,9% απάντησε ότι δεν τους γνωρίζει καλά και το 2,4% δήλωσε ότι τους γνωρίζει πολύ λίγο.

6.1.15 Αίσθηση περηφάνιας για το τμήμα

Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται περήφανοι για το τμήμα στο οποίο απασχολούνται, το 34,1% απάντησε αδιάφορα.

Πίνακας 6.15
Αίσθηση περηφάνιας για το τμήμα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Πάρα πολύ	20	24,4	24,4	24,4
Πολύ	26	31,7	31,7	56,1
Αδιάφορο	28	34,1	34,1	90,2
Λίγο	6	7,3	7,3	97,6
Πολύ λίγο	2	2,4	2,4	100,0
Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.15
Αίσθηση περηφάνιας για το τμήμα

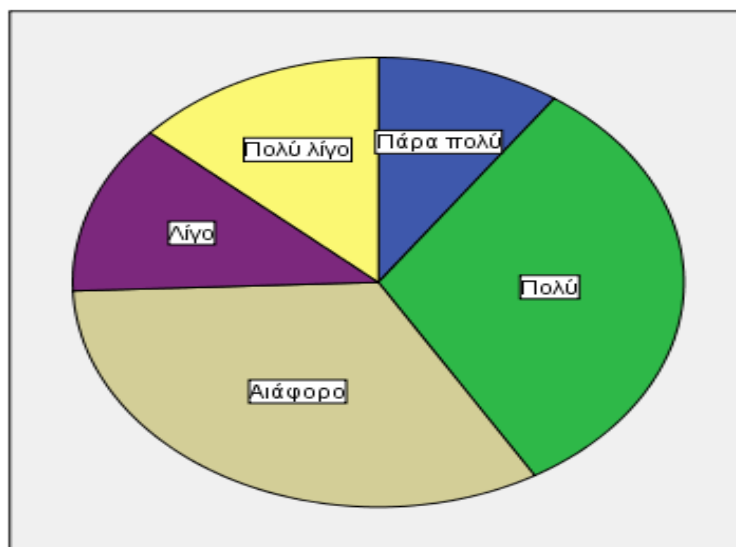
Το 31,7% αισθάνεται πολύ περήφανο για το τμήμα που εργάζεται, το 24,4% αισθάνεται πάρα πολύ περήφανο, το 7,3% αισθάνεται λίγο περήφανο, ενώ το 2,4% δήλωσε ότι δεν αισθάνεται μεγάλη περηφάνια για το τμήμα του.

6.1.16 Επίδειξη ενδιαφέροντος ανώτερων στελεχών

Το 32,9% των υπαλλήλων δήλωσε αδιάφορο για την επίδειξη ενδιαφέροντος από την πλευρά των ανώτερων στελεχών.

Πίνακας 6.16
Επίδειξη ενδιαφέροντος ανώτερων στελεχών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	8	9,8	9,8	9,8
	Πολύ	26	31,7	31,7	41,5
	Αδιάφορο	27	32,9	32,9	74,4
	Λίγο	10	12,2	12,2	86,6
	Πολύ λίγο	11	13,4	13,4	100,0
	Total		82	100,0	100,0



Διάγραμμα 6.16
Επίδειξη ενδιαφέροντος ανώτερων στελεχών

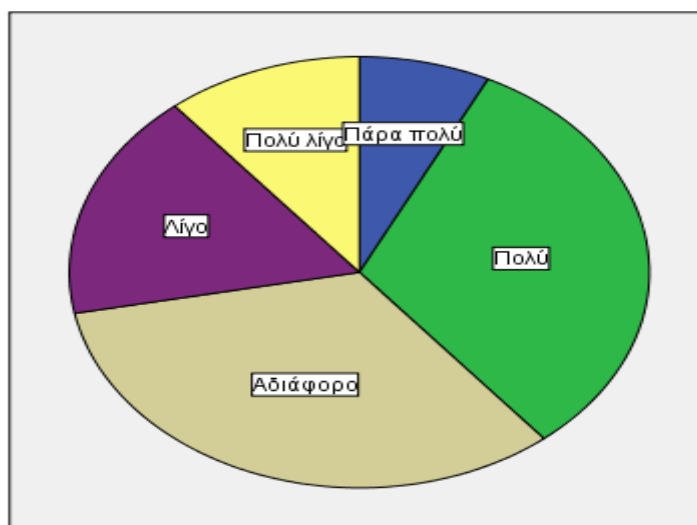
Το 31,7% απάντησε ότι τα ανώτερα στελέχη δείχνουν πολύ ενδιαφέρον για τους υφισταμένους τους, το 13,4% δήλωσε ότι δείχνουν πολύ λίγο ενδιαφέρον, το 12,2% απάντησε ότι τα ανώτερα στελέχη δείχνουν πολύ λίγο ενδιαφέρον, ενώ το 9,8% απάντησε ότι δείχνουν πάρα πολύ ενδιαφέρον.

6.1.17 Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας

Το 32,9% των ερωτηθέντων δήλωσε αδιάφορο για το εάν η υπηρεσία προάγει κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας ενώ το 31,7% απάντησε ότι η υπηρεσία προάγει πολύ το κλίμα αυτό.

Πίνακας 6.17
Κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	6	7,3	7,3	7,3
	Πολύ	26	31,7	31,7	39,0
	Αδιάφορο	27	32,9	32,9	72,0
	Λίγο	14	17,1	17,1	89,0
	Πολύ λίγο	9	11,0	11,0	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.17
Κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας

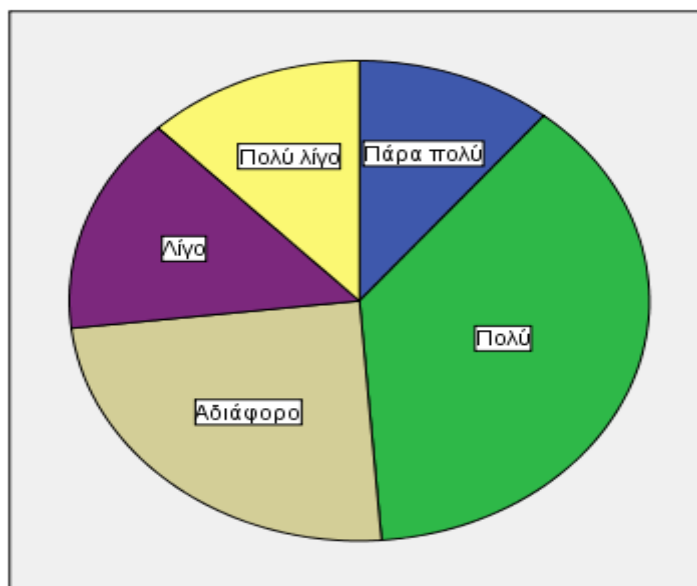
Το 17,1% απάντησε ότι η υπηρεσία προάγει σε μικρό βαθμό την ομαδικότητα, το 11% απάντησε πολύ λίγο, ενώ το 7,3% θεωρεί ότι η υπηρεσία προάγει σε μεγάλο βαθμό τη συνεργασία και την ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων της.

6.1.18 Αναγνώριση της προσπάθειας

Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία, το 37,8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η προσπάθεια του αναγνωρίζεται πολύ ενώ το 24,4% απάντησε αδιάφορα.

Πίνακας 6.18
Αναγνώριση της προσπάθειας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	9	11,0	11,0	11,0
	Πολύ	31	37,8	37,8	48,8
	Αδιάφορο	20	24,4	24,4	73,2
	Λίγο	12	14,6	14,6	87,8
	Πολύ λίγο	10	12,2	12,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.18
Αναγνώριση της προσπάθειας

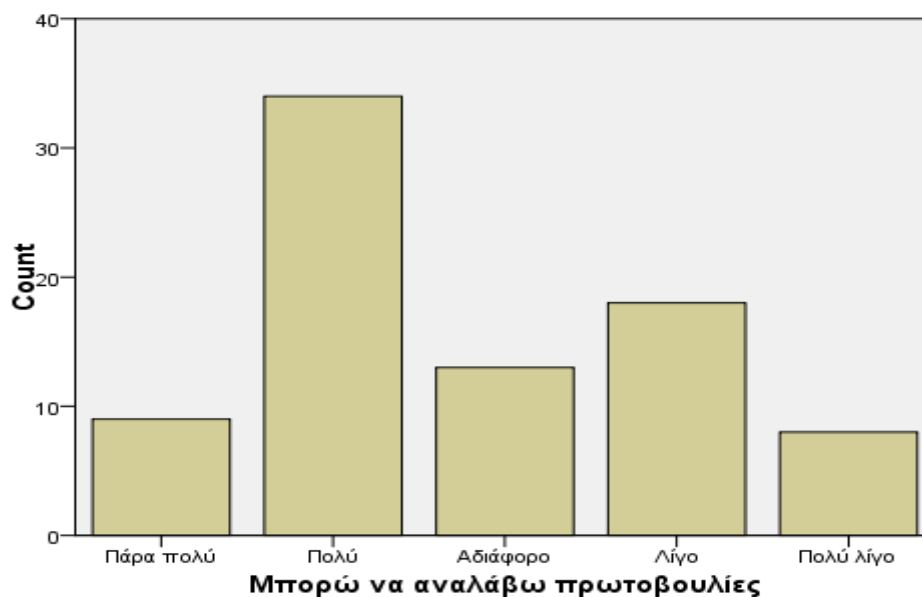
Το 14,6% θεωρεί ότι η προσπάθεια του αναγνωρίζεται λίγο, το 12,2% ότι αναγνωρίζεται σε πολύ μικρό βαθμό και το 11% δήλωσε ότι η προσπάθεια που καταβάλλει αναγνωρίζεται πάρα πολύ.

6.1.19 Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας

Στην ερώτηση εάν μπορούν οι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους, το 41,5% απάντησε πολύ.

Πίνακας 6.19
Ανάληψη πρωτοβουλίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	9	11,0	11,0	11,0
	Πολύ	34	41,5	41,5	52,4
	Αδιάφορο	13	15,9	15,9	68,3
	Λίγο	18	22,0	22,0	90,2
	Πολύ λίγο	8	9,8	9,8	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.19
Ανάληψη πρωτοβουλίας

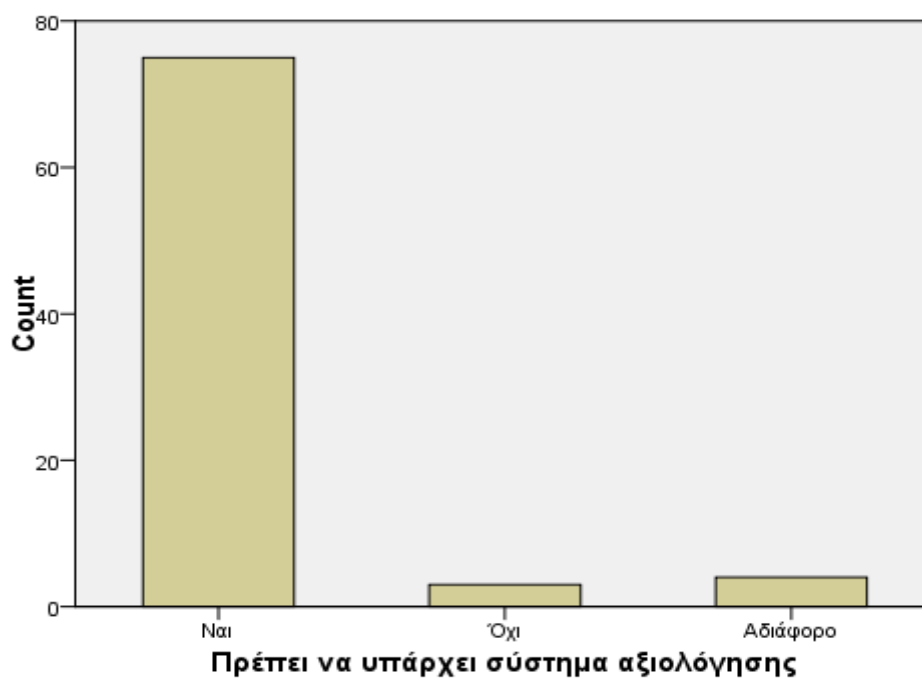
Το 22% απάντησε ότι μπορεί σε μικρό βαθμό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, το 15,9% απάντησε αδιάφορα, το 11% απάντησε πάρα πολύ, ενώ το 9,8% θεωρεί ότι μπορεί σε πολύ μικρό ποσοστό να αναλάβει πρωτοβουλίες.

6.1.20 Σύστημα αξιολόγησης

Ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό του δείγματος δηλαδή το 91,5%, θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

Πίνακας 6.20
Σύστημα αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	75	91,5	91,5	91,5
	Όχι	3	3,7	3,7	95,1
	Αδιάφορο	4	4,9	4,9	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.20
Σύστημα αξιολόγησης

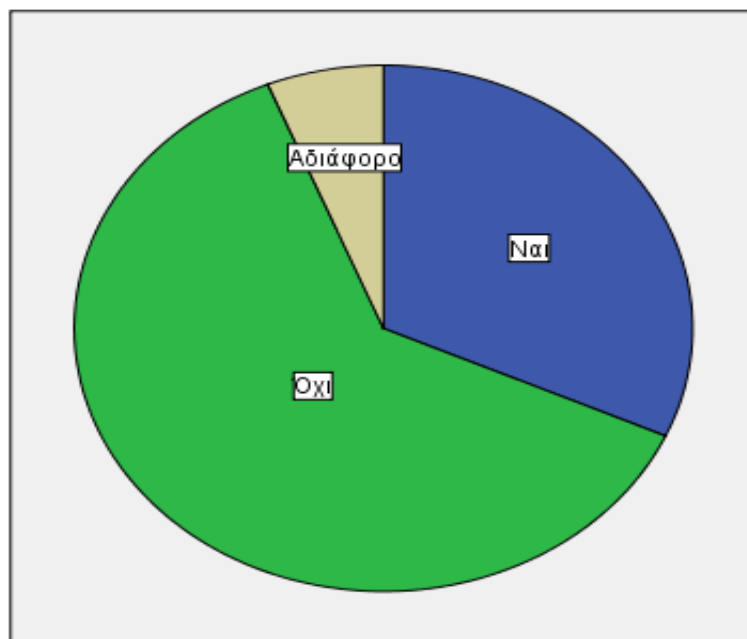
Το 4,9% δηλώνει αδιάφορο και το 3,7% κρίνει ότι δεν πρέπει να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στην εργασία.

6.1.21 Ύπαρξη ισότητας

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 62,2% δηλώνει ότι δεν αντιμετωπίζονται όλοι οι εργαζόμενοι με ίσους όρους.

Πίνακας 6.21
Ύπαρξη ισότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	26	31,7	31,7	31,7
	Όχι	51	62,2	62,2	93,9
	Αδιάφορο	5	6,1	6,1	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.21
Ύπαρξη ισότητας

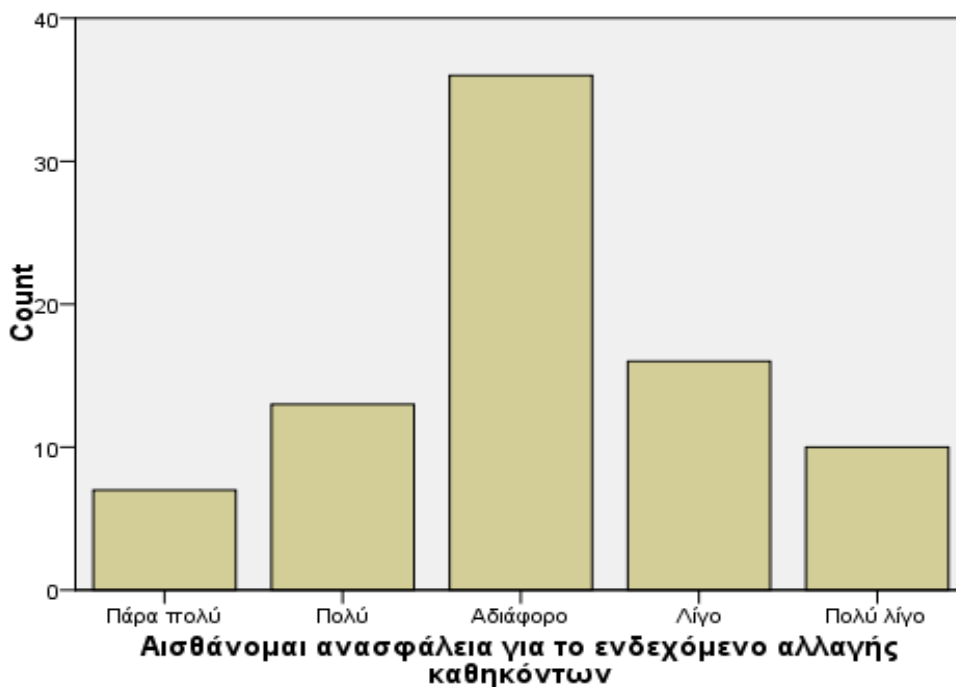
Το 31,7% δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με ίσους όρους, ενώ το 6,1% απάντησε αδιάφορα.

6.1.22 Αίσθημα ανασφάλειας

Στο ερώτημα εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ανασφάλεια για το ενδεχόμενο ανεπιθύμητης αλλαγής καθηκόντων, το 43,9% απάντησε αδιάφορα, ενώ το 19% απάντησε ότι αισθάνεται μικρή ανασφάλεια.

Πίνακας 6.22
Αίσθημα ανασφάλειας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	7	8,5	8,5	8,5
	Πολύ	13	15,9	15,9	24,4
	Αδιάφορο	36	43,9	43,9	68,3
	Λίγο	16	19,5	19,5	87,8
	Πολύ λίγο	10	12,2	12,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6.22
Αίσθημα ανασφάλειας

Το 15,9% αισθάνεται αρκετά ανασφαλές, το 12,2% αισθάνεται πολύ λίγο, ενώ το 8,5% αισθάνεται πάρα πολύ έντονα ανασφάλεια, για το ενδεχόμενο να μετατεθεί ή να αλλάξει αρμοδιότητες χωρίς να το ζητήσει.

6.2 Στατιστική Ανάλυση

Προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα, αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος υπόθεσης ως μέθοδος της στατιστικής συμπεραματολογίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, στο στατιστικό τεστ λαμβάνουμε κάθε φορά δύο υποθέσεις, τη μηδενική υπόθεση H_0 και την εναλλακτική υπόθεση H_1 . Η υπόθεση H_0 αποτελείται από το ερώτημα στο οποίο αναμένουμε να λάβουμε απάντηση. Η υπόθεση H_1 αποτελείται από την εναλλακτική υπόθεση, η οποία περιλαμβάνει το αντίθετο ερώτημα από αυτό που τέθηκε στην υπόθεση H_0 . Ως επίπεδο σημαντικότητας (α) ορίζεται η μέγιστη τιμή της πιθανότητας του σφάλματος που θα συμβεί, εάν απορριφθεί η υπόθεση H_0 , ενώ στην πραγματικότητα είναι αληθής. Εφόσον το επίπεδο σημαντικότητας είναι πιθανότητα, λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Επιπλέον, το επίπεδο σημαντικότητας επιλέγεται να λαμβάνει ως τιμή αναφοράς συνήθως την τιμή $\alpha = 5\% = 0,05$.

Σε έναν έλεγχο υπόθεσης, εκτός από το επίπεδο σημαντικότητας, υπολογίζεται και η τιμή p – value. Η τιμή αυτή εκφράζει την πιθανότητα να εμφανιστεί ένα ακόμα δείγμα, με δεδομένο ότι ισχύει η υπόθεση H_0 . Με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS είναι δυνατό να υπολογιστεί η p – value, η τιμή της οποίας συγκρίνεται με την τιμή που λαμβάνει το επίπεδο σημαντικότητας και εξάγονται τα κάτωθι συμπεράσματα:

- Για p – value $< \alpha$ η υπόθεση H_0 απορρίπτεται.
- Για p – value $\geq \alpha$ δεν απορρίπτουμε την υπόθεση H_0 .

Στο συγκεκριμένο δείγμα εφαρμόστηκε το κριτήριο X^2 προκειμένου να γίνει έλεγχος ανεξαρτησίας και να διαπιστωθεί εάν ανά δύο οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Στη μελέτη ελέγχθηκαν οι μεταβλητές «φύλο», «ηλικία», «έτη προϋπηρεσίας» και «μορφωτικό επίπεδο» με τις υπόλοιπες μεταβλητές και πιο κάτω καταγράφονται οι μεταβλητές που βρέθηκαν ανά δύο να επηρεάζονται μεταξύ τους. Στο στατιστικό τεστ η μηδενική υπόθεση H_0 θεωρεί ότι οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Ακολουθώντας στο λογισμικό SPSS διαδοχικά τις εντολές Analyze – Descriptive Statistics – Crosstabs και επιλέγοντας το Chi – square, απομονώθηκαν ανά δύο οι μεταβλητές και ελέγχθηκε η μεταξύ τους σχέση, δηλαδή ελέγχθηκε η σχέση ανάμεσα στην τιμή της p – value και στην τιμή $\alpha = 0,05$. Εάν p – value $< 0,05$, οι μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους και άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 (Κορρές, 2011).

6.2.1 Η επιρροή του παράγοντα «μορφωτικό επίπεδο» στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και «ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας είναι ανεξάρτητη από το μορφωτικό επίπεδο

H_1 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας δεν είναι ανεξάρτητη από το μορφωτικό επίπεδο

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους.

Πίνακας 6.23
Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας

			ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας					Total
			Πάρα πολύ ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	
education_new	2,00	Count	0	0	4	0	0	4
		% within education_new	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	3,00	Count	0	2	10	1	0	13
		% within education_new	,0%	15,4%	76,9%	7,7%	,0%	100,0%
	4,00	Count	0	1	2	3	1	7
		% within education_new	,0%	14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	100,0%
	5,00	Count	6	19	23	10	0	58
		% within education_new	10,3%	32,8%	39,7%	17,2%	,0%	100,0%
Total		Count	6	22	39	14	1	82
		% within education_new	7,3%	26,8%	47,6%	17,1%	1,2%	100,0%

Πίνακας 6.24
 χ^2 -τέστ για μορφωτικό επίπεδο και ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,117 ^a	12	,010
Likelihood Ratio	22,464	12	,033
Linear-by-Linear Association	2,707	1	,100
N of Valid Cases	82		

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,01 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και «ικανοποίηση από τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο είναι ανεξάρτητη από το μορφωτικό επίπεδο

H_1 : η ικανοποίηση από τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο δεν είναι ανεξάρτητη από το μορφωτικό επίπεδο

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,003 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.25

Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίησης από σχέση με άμεσο προϊστάμενο

			Ικανοποίηση από σχέση με προϊστάμενο					Total
			Πάρα πολύ ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	
education_new	2,00	Count	0	2	1	0	1	4
		% within education_new	,0%	50,0%	25,0%	,0%	25,0%	100,0%
	3,00	Count	2	6	3	2	0	13
		% within education_new	15,4%	46,2%	23,1%	15,4%	,0%	100,0%
	4,00	Count	2	5	0	0	0	7
		% within education_new	28,6%	71,4%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	5,00	Count	22	21	13	2	0	58
		% within education_new	37,9%	36,2%	22,4%	3,4%	,0%	100,0%
Total		Count	26	34	17	4	1	82
		% within education_new	31,7%	41,5%	20,7%	4,9%	1,2%	100,0%

Πίνακας 6.26

χ^2 -τέστ για μορφωτικό επίπεδο και ικανοποίηση από σχέση με άμεσο προϊστάμενο

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,954 ^a	12	,003
Likelihood Ratio	18,650	12	,097
Linear-by-Linear Association	6,058	1	,014
N of Valid Cases	82		

Στο σύνολο του δείγματος, το 41,5% των εργαζομένων φαίνεται να είναι πολύ δυσαρεστημένο από τη σχέση του με τον άμεσο προϊστάμενο, με το 71,4% αυτού να είναι οι εργαζόμενοι ανώτατης εκπαίδευσης.

6.2.2 Η επιρροή του παράγοντα «ηλικία» στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «ηλικία» και «ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος X^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

H_1 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας δεν είναι ανεξάρτητη από την ηλικία και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και την ηλικία των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,013 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.27

Συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας

			Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας					Total
			Πάρα πολύ ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	
Ηλικία	18-28	Count	3	3	1	3	0	10
		% within Ηλικία	30,0%	30,0%	10,0%	30,0%	,0%	100,0%
	29-40	Count	2	8	6	2	1	19
		% within Ηλικία	10,5%	42,1%	31,6%	10,5%	5,3%	100,0%
	41-50	Count	0	5	9	5	0	19
		% within Ηλικία	,0%	26,3%	47,4%	26,3%	,0%	100,0%
	51-άνω	Count	1	6	23	4	0	34
		% within Ηλικία	2,9%	17,6%	67,6%	11,8%	,0%	100,0%
Total		Count	6	22	39	14	1	82
		% within Ηλικία	7,3%	26,8%	47,6%	17,1%	1,2%	100,0%

Πίνακας 6.28

X^2 -τέστ για ηλικία και ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,494 ^a	12	,013
Likelihood Ratio	24,577	12	,017
Linear-by-Linear Association	3,232	1	,072
N of Valid Cases	82		

Το 67,6% αποτελεί το ποσοστό των ατόμων ηλικίας άνω των 51 οι οποίοι δηλώνουν αδιάφοροι για τις συνθήκες εργασίας, ενώ το 42,1% των εργαζομένων ηλικίας από 29 έως 40 δηλώνει πολύ δυσαρεστημένο από τον ίδιο παράγοντα.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «ηλικία» και «ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

H_1 : η ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης δεν είναι ανεξάρτητη από την ηλικία και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης και την ηλικία των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = p = 0,01 < 0,05, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.29
Συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης από προοπτικές εξέλιξης

			Ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης					Total
			Πάρα πολύ ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	
Ηλικία	18-28	Count	0	3	5	2	0	10
		% within Ηλικία	,0%	30,0%	50,0%	20,0%	,0%	100,0%
	29-40	Count	1	3	6	6	3	19
		% within Ηλικία	5,3%	15,8%	31,6%	31,6%	15,8%	100,0%
	41-50	Count	2	2	6	4	5	19
		% within Ηλικία	10,5%	10,5%	31,6%	21,1%	26,3%	100,0%
	51-άνω	Count	0	0	30	3	1	34
		% within Ηλικία	,0%	,0%	88,2%	8,8%	2,9%	100,0%
Total		Count	3	8	47	15	9	82
		% within Ηλικία	3,7%	9,8%	57,3%	18,3%	11,0%	100,0%

Πίνακας 6.30

χ^2 -τέστ για ηλικία και ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,754 ^a	12	,001
Likelihood Ratio	37,051	12	,000
Linear-by-Linear Association	,018	1	,894
N of Valid Cases	82		

Το 31,6% των ατόμων ηλικίας από 29 έως 40 φαίνεται να είναι πολύ δυσαρεστημένο από τις προοπτικές εξέλιξης στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ενώ μεγάλο είναι το ποσοστό που δηλώνουν αδιάφοροι στις ηλικίες άνω των 51 ετών.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «ηλικία» και «ενδιαφέρον των ανώτερων στελεχών προς τους εργαζόμενους» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζομένους είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

H_1 : η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζομένους δεν είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζομένους και την ηλικία των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,032 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.31

Συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη

			Τα ανώτερα στελέχη δείχνουν ενδιαφέρον					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αδιάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο	
Ηλικία	18-28	Count	4	3	2	0	1	10
		% within Ηλικία	40,0%	30,0%	20,0%	,0%	10,0%	100,0%
	29-40	Count	1	5	5	5	3	19
		% within Ηλικία	5,3%	26,3%	26,3%	26,3%	15,8%	100,0%
	41-50	Count	2	6	4	3	4	19
		% within Ηλικία	10,5%	31,6%	21,1%	15,8%	21,1%	100,0%
	51-άνω	Count	1	12	16	2	3	34
		% within Ηλικία	2,9%	35,3%	47,1%	5,9%	8,8%	100,0%
Total		Count	8	26	27	10	11	82
		% within Ηλικία	9,8%	31,7%	32,9%	12,2%	13,4%	100,0%

Πίνακας 6.32

χ^2 -τέστ για ηλικία και ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,522 ^a	12	,032
Likelihood Ratio	19,708	12	,073
Linear-by-Linear Association	,431	1	,512
N of Valid Cases	82		

Το 40% των εργαζομένων ηλικίας από 18 έως 28 ετών είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη του Υπουργείου για τους εργαζομένους, ενώ το 47,1% των ατόμων του δείγματος άνω των 51 ετών δηλώνει αδιάφορο

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «ηλικία» και «κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που προάγει το τμήμα είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

H_1 : η ικανοποίηση από το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που προάγει το τμήμα δεν είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που προάγει το τμήμα και η ηλικία των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,04 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.33
Συσχέτιση ηλικίας και ύπαρξης κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας

			Υπάρχει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αδιάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο	
Ηλικία	18-28	Count	3	3	3	1	0	10
		% within Ηλικία	30,0%	30,0%	30,0%	10,0%	,0%	100,0%
	29-40	Count	1	6	6	5	1	19
		% within Ηλικία	5,3%	31,6%	31,6%	26,3%	5,3%	100,0%
	41-50	Count	1	5	6	1	6	19
		% within Ηλικία	5,3%	26,3%	31,6%	5,3%	31,6%	100,0%
	51-άνω	Count	1	12	12	7	2	34
		% within Ηλικία	2,9%	35,3%	35,3%	20,6%	5,9%	100,0%
Total		Count	6	26	27	14	9	82
		% within Ηλικία	7,3%	31,7%	32,9%	17,1%	11,0%	100,0%

Πίνακας 6.34
 χ^2 -τέστ για ηλικία και ύπαρξη κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square ^a	21,423 ^a	12	,045
Likelihood Ratio	17,998	12	,116
Linear-by-Linear Association	1,632	1	,201
N of Valid Cases	82		

Το 30% των πιο νέων εργαζομένων είναι πάρα πολύ ικανοποιημένο από το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που προάγει η Υπηρεσία τους, όταν το 35,3% των πιο ηλικιωμένων εργαζομένων είναι πολύ ικανοποιημένο από τον ίδιο παράγοντα και το 5,9% της ίδιας ηλικιακής κατηγορίας δηλώνει πολύ λίγο ικανοποιημένο.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «ηλικία» και «αναγνώριση της προσπάθειας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος X^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

H_1 : η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας δεν είναι ανεξάρτητη από την ηλικία

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας και η ηλικία των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,045 < 0,05$ όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.35
Συσχέτιση ηλικίας και αναγνώρισης της προσπάθειας
Ηλικία * Αναγνωρίζεται η προσπάθεια Crosstabulation

		Αναγνωρίζεται η προσπάθεια					Total	
		Πάρα πολύ	Πολύ	Αδιάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο		
Ηλικία	18-28	Count	5	3	1	1	0	10
		% within Ηλικία	50,0%	30,0%	10,0%	10,0%	,0%	100,0%
	29-40	Count	1	9	4	3	2	19
		% within Ηλικία	5,3%	47,4%	21,1%	15,8%	10,5%	100,0%
	41-50	Count	2	5	6	1	5	19
		% within Ηλικία	10,5%	26,3%	31,6%	5,3%	26,3%	100,0%
	51-άνω	Count	1	14	9	7	3	34
		% within Ηλικία	2,9%	41,2%	26,5%	20,6%	8,8%	100,0%
Total		Count	9	31	20	12	10	82
		% within Ηλικία	11,0%	37,8%	24,4%	14,6%	12,2%	100,0%

Πίνακας 6.36
 X^2 -τέστ για ηλικία και αναγνώριση της προσπάθειας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,043 ^a	12	,011
Likelihood Ratio	21,536	12	,043
Linear-by-Linear Association	4,345	1	,037
N of Valid Cases	82		

Το 37,8% του δείγματος δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από την αναγνώριση που έχει η προσπάθειά τους από τον προϊστάμενό τους, ενώ το 24,4% είναι αδιάφορο.

6.2.3 Η επιρροή του παράγοντα «φύλο» στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «φύλο» και «ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας είναι ανεξάρτητη από το φύλο

H_1 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας δεν είναι ανεξάρτητη από το φύλο και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και το φύλο των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,031 < 0,05$ όπου η τιμή 0,05, αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.37
Συσχέτιση φύλου και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας

		ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας					Total
		Πάρα πολύ ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	
Φύλο	Ανδρας	Count 5	8	13	2	1	29
		% within Φύλο 17,2%	27,6%	44,8%	6,9%	3,4%	
	Γυναίκα	Count 1	14	26	12	0	53
		% within Φύλο 1,9%	26,4%	49,1%	22,6%	,0%	
Total		Count 6	22	39	14	1	82
		% within Φύλο 7,3%	26,8%	47,6%	17,1%	1,2%	

Πίνακας 6.38
 χ^2 -τέστ για φύλο και ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,669 ^a	4	,031
Likelihood Ratio	11,169	4	,025
Linear-by-Linear Association	4,194	1	,041
N of Valid Cases	82		

Το 27,6% των ανδρών είναι πολύ ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας, ενώ το 22,6% των γυναικών δηλώνει πολύ δυσαρεστημένο από τον ίδιο παράγοντα.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «φύλο» και «ικανοποίηση από το ενδιαφέρον των ανώτερων στελεχών προς τους εργαζόμενους» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος X^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους είναι ανεξάρτητη από το φύλο

H_1 : η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους δεν είναι ανεξάρτητη από το φύλο

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους και το φύλο των εργαζομένων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,023 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.39

Συσχέτιση φύλου και ικανοποίησης από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη

			Τα ανώτερα στελέχη δείχνουν ενδιαφέρον					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αδιάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο	
Φύλο	Ανδρας	Count	5	14	5	3	2	29
		% within Φύλο	17,2%	48,3%	17,2%	10,3%	6,9%	100,0%
	Γυναίκα	Count	3	12	22	7	9	53
		% within Φύλο	5,7%	22,6%	41,5%	13,2%	17,0%	100,0%
Total		Count	8	26	27	10	11	82
		% within Φύλο	9,8%	31,7%	32,9%	12,2%	13,4%	100,0%

Πίνακας 6.40

X^2 -τέστ για φύλο και ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,361 ^a	4	,023
Likelihood Ratio	11,550	4	,021
Linear-by-Linear Association	7,071	1	,008
N of Valid Cases	82		

Το 48,3% των ανδρών είναι πολύ ικανοποιημένο από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους, σε σχέση με το 22,6% των γυναικών που έδωσαν την ίδια απάντηση.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «φύλο» και «ικανοποίηση από κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που προάγει το τμήμα είναι ανεξάρτητη από το φύλο

H_1 : η ικανοποίηση από το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που προάγει το τμήμα δεν είναι ανεξάρτητη από το φύλο

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που προάγει το τμήμα και το φύλο των εργαζόμενων σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,025 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.41

Συσχέτιση φύλου και ικανοποίησης από συνεργασίας και ομαδικότητας

		Υπάρχει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας					Total	
		Πάρα πολύ	Πολύ	Αδιάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο		
Φύλο	Άνδρας	Count	4	13	9	3	0	29
		% within Φύλο	13,8%	44,8%	31,0%	10,3%	,0%	100,0%
	Γυναίκα	Count	2	13	18	11	9	53
		% within Φύλο	3,8%	24,5%	34,0%	20,8%	17,0%	100,0%
Total		Count	6	26	27	14	9	82
		% within Φύλο	7,3%	31,7%	32,9%	17,1%	11,0%	100,0%

Πίνακας 6.42

χ^2 -τέστ για φύλο και ικανοποίηση από κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,171 ^a	4	,025
Likelihood Ratio	13,946	4	,007
Linear-by-Linear Association	10,943	1	,001
N of Valid Cases	82		

Το κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας που προάγει η Υπηρεσία ικανοποιεί αρκετά το μεγαλύτερο ποσοστό των ανδρών σε σχέση με τις γυναίκες του δείγματος, ενώ το 32,9% του συνόλου των ερωτηθέντων δηλώνει αδιαφορία για τον ίδιο παράγοντα.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «φύλο» και «ικανοποίηση από αναγνώριση της προσπάθειας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας είναι ανεξάρτητη από το φύλο

H_1 : η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας δεν είναι ανεξάρτητη από το φύλο
και έδειξε ότι η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας και το φύλο των εργαζόμενων σχετίζονται μεταξύ τους.

Πίνακας 6.43

Συσχέτιση φύλου και αναγνώρισης της προσπάθειας

			Αναγνωρίζεται η προσπάθεια					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αδιάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο	
Φύλο	Άνδρας	Count	6	14	5	4	0	29
		% within Φύλο	20,7%	48,3%	17,2%	13,8%	,0%	100,0%
Γυναίκα	Count	Count	3	17	15	8	10	53
		% within Φύλο	5,7%	32,1%	28,3%	15,1%	18,9%	100,0%
Total	Count	Count	9	31	20	12	10	82
		% within Φύλο	11,0%	37,8%	24,4%	14,6%	12,2%	100,0%

Πίνακας 6.44

χ^2 -τέστ για φύλο και αναγνώριση της προσπάθειας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,592 ^a	4	,021
Likelihood Ratio	14,637	4	,006
Linear-by-Linear Association	9,566	1	,002
N of Valid Cases	82		

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,021 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

6.2.4 Η επιρροή του παράγοντα «έτη προϋπηρεσίας» στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «έτη προϋπηρεσίας» και «ικανοποίηση από παροχές» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τις παροχές της εργασίας είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

H_1 : η ικανοποίηση από τις παροχές της εργασίας δεν είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τις παροχές της εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται μεταξύ τους.

Πίνακας 6.45
Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από παροχές

	Ικανοποίηση από παροχές					Total	
	Πάρα πολύ ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος		
Έτη Προϋπηρεσίας έως 2 έτη	Count	0	1	7	1	1	10
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	10,0%	70,0%	10,0%	10,0%	100,0%
2-5 έτη	Count	0	0	3	2	0	5
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	,0%	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
5-10 έτη	Count	0	3	0	0	0	3
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
10 έτη-άνω	Count	5	4	29	17	9	64
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	7,8%	6,3%	45,3%	26,6%	14,1%	100,0%
Total	Count	5	8	39	20	10	82
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	6,1%	9,8%	47,6%	24,4%	12,2%	100,0%

Πίνακας 6.46

χ^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και ικανοποίηση από παροχές

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,862 ^a	12	,001
Likelihood Ratio	22,189	12	,035
Linear-by-Linear Association	,224	1	,636
N of Valid Cases	82		

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,001 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «έτη προϋπηρεσίας» και «ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

H_1 : η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας δεν είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας και τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται μεταξύ τους.

Πίνακας 6.47
Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας

			Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας					Total
			Πάρα πολύ ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος-ούτε δυσαρεστημένος	Πολύ δυσαρεστημένος	Πάρα πολύ δυσαρεστημένος	
Έτη Προϋπηρεσίας	έως 2 έτη	Count	3	3	2	2	0	10
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	30,0%	30,0%	20,0%	20,0%	,0%	100,0%
	2-5 έτη	Count	0	2	1	2	0	5
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	,0%	100,0%
5-10 έτη	Count	1	2	0	0	0	3	
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	33,3%	66,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%	
10 έτη-άνω	Count	2	15	36	10	1	64	
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	3,1%	23,4%	56,3%	15,6%	1,6%	100,0%	
Total		Count	6	22	39	14	1	82
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	7,3%	26,8%	47,6%	17,1%	1,2%	100,0%

Πίνακας 6.48

χ^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από συνθήκες εργασίας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,420	12	,045
Likelihood Ratio	19,594	12	,075
Linear-by-Linear Association	3,611	1	,057
N of Valid Cases	82		

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,045 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «έτη προϋπηρεσίας» και «ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

H_1 : η ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης δεν είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από τις προοπτικές εξέλιξης και τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται μεταξύ τους. Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,024 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6.49
Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από προοπτικές εξέλιξης

			ικανοποίηση από προοπτικές εξέλιξης					Total
			Πάρα πολύ ικανοποιημένοι	Πολύ ικανοποιημένοι	Ούτε ικανοποιημένοι-ούτε δυσαρεστημένοι	Πολύ δυσαρεστημένοι	Πάρα πολύ δυσαρεστημένοι	
Έτη Προϋπηρεσίας	έως 2 έτη	Count	0	2	6	2	0	10
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	,0%	100,0%
	2-5 έτη	Count	0	1	1	3	0	5
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	20,0%	20,0%	60,0%	,0%	100,0%
	5-10 έτη	Count	1	1	0	1	0	3
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	10 έτη-άνω	Count	2	4	40	9	9	64
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	3,1%	6,3%	62,5%	14,1%	14,1%	100,0%
Total		Count	3	8	47	15	9	82
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	3,7%	9,8%	57,3%	18,3%	11,0%	100,0%

Πίνακας 6.50
 χ^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και ικανοποίησης από προοπτικές εξέλιξης

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,494 ^a	12	,024
Likelihood Ratio	20,770	12	,054
Linear-by-Linear Association	,853	1	,356
N of Valid Cases	82		

Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 5 έως 10 έτη, σε ποσοστό 33,3%, αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων που δήλωσαν πάρα πολύ ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης στην εργασία τους.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «έτη προϋπηρεσίας» και «ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

H_1 : η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους δεν είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους εργαζόμενους και τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται μεταξύ τους.

Πίνακας 6.51

Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ενδιαφέροντος που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη

			Τα ανώτερα στελέχη δείχνουν ενδιαφέρον					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο	
Έτη Προϋπηρεσίας	έως 2 έτη	Count	4	4	0	2	0	10
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	40,0%	40,0%	,0%	20,0%	,0%	100,0%
	2-5 έτη	Count	0	1	3	0	1	5
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	20,0%	60,0%	,0%	20,0%	100,0%
	5-10 έτη	Count	1	1	1	0	0	3
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	,0%	100,0%
	10 έτη-άνω	Count	3	20	23	8	10	64
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	4,7%	31,3%	35,9%	12,5%	15,6%	100,0%
Total		Count	8	26	27	10	11	82
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	9,8%	31,7%	32,9%	12,2%	13,4%	100,0%

Πίνακας 6.52

χ^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και για το ενδιαφέρον που δείχνουν τα ανώτερα στελέχη

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,898 ^a	12	,039
Likelihood Ratio	23,676	12	,023
Linear-by-Linear Association	5,363	1	,021
N of Valid Cases	82		

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,039 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «έτη προϋπηρεσίας» και «ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

H_1 : η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας δεν είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειας και τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται μεταξύ τους.

Πίνακας 6.53
Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και αναγνώρισης της προσπάθειας

			Αναγνωρίζεται η προσπάθεια					Total
			Πάρα πολύ	Πολύ	Αδιάφορο	Λίγο	Πολύ λίγο	
Έτη Προϋπηρεσίας	έως 2 έτη	Count	5	2	1	2	0	10
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	50,0%	20,0%	10,0%	20,0%	,0%	100,0%
	2-5 έτη	Count	0	3	0	1	1	5
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	,0%	60,0%	,0%	20,0%	20,0%	100,0%
5-10 έτη	Count	1	1	0	1	0	3	
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%	
10 έτη-άνω	Count	3	25	19	8	9	64	
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	4,7%	39,1%	29,7%	12,5%	14,1%	100,0%	
Total	Count	9	31	20	12	10	82	
	% within Έτη Προϋπηρεσίας	11,0%	37,8%	24,4%	14,6%	12,2%	100,0%	

Πίνακας 6.54
 χ^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και για αναγνώριση της προσπάθειας

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,395 ^a	12	,009
Likelihood Ratio	24,128	12	,020
Linear-by-Linear Association	4,133	1	,042
N of Valid Cases	82		

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p -value = $p = 0,009 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Οι πίνακες που ακολουθούν παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «έτη προϋπηρεσίας» και «ικανοποίηση από την αντιμετώπιση με ίσους όρους» και την τιμή της p - value. Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : η ικανοποίηση από την αντιμετώπιση με ίσους όρους είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

H_1 : η ικανοποίηση από την αντιμετώπιση με ίσους όρους δεν είναι ανεξάρτητη από τα έτη προϋπηρεσίας

και έδειξε ότι η ικανοποίηση από την αντιμετώπιση με ίσους όρους και τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται μεταξύ τους.

Πίνακας 6.55

Συσχέτιση ετών προϋπηρεσίας και ίσης αντιμετώπισης όλων των εργαζομένων

			Όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με ίσους όρους			Total
			Ναι	Όχι	Αδιάφορο	
Έτη Προϋπηρεσίας	έως 2 έτη	Count	6	4	0	10
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	60,0%	40,0%	,0%	100,0%
	2-5 έτη	Count	4	1	0	5
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
	5-10 έτη	Count	3	0	0	3
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	10 έτη-άνω	Count	13	46	5	64
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	20,3%	71,9%	7,8%	100,0%
Total		Count	26	51	5	82
		% within Έτη Προϋπηρεσίας	31,7%	62,2%	6,1%	100,0%

Πίνακας 6.56

χ^2 -τέστ για έτη προϋπηρεσίας και ίση αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,695 ^a	6	,003
Likelihood Ratio	20,357	6	,002
Linear-by-Linear Association	11,309	1	,001
N of Valid Cases	82		

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,003 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων και συγκεκριμένα των εργαζομένων στη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, στη Διεύθυνση Δημοσίων Επενδύσεων και στη Γενική Διεύθυνση Ψηφιακής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου. Η έρευνα διενεργήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις του οποίου περιλάμβαναν μια σειρά από μεταβλητές. Η μελέτη των απαντήσεων οδήγησε σε συμπέρασμα για το ποιές από αυτές τις μεταβλητές επηρεάζουν και ποιες από αυτές δεν έχουν καμία επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων. Οι περιορισμοί που υπάρχουν στην έρευνα, κάποιες φορές ίσως δώσουν λιγότερο αξιόπιστο αποτέλεσμα, όμως είναι υπαρκτοί και ίσως απαραίτητοι στη διεξαγωγή της.

Μέσα από τη χρήση του στατιστικού συστήματος SPSS και την εφαρμογή ελέγχων υπόθεσης, διερευνήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας και μορφωτικό επίπεδο με την ικανοποίηση των εργαζομένων από διαφορετικές παραμέτρους στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι:

Ο παράγοντας φύλο έχει επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων του Υπουργείου, η οποία πηγάζει:

- από τις συνθήκες εργασίας,
- από την αναγνώριση της προσπάθειάς τους,
- από την ύπαρξη κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας και
- από το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη προς τους υπαλλήλους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία του ανδρικού πληθυσμού δήλωσε πολύ ικανοποιημένη από τους πιο πάνω παράγοντες.

Ο παράγοντας έτη προϋπηρεσίας βρέθηκε ότι έχει επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, που προκύπτει μέσα από:

- τις παροχές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι
- τις συνθήκες εργασίας
- τις προοπτικές εξέλιξης
- το ενδιαφέρον που επιδεικνύουν τα ανώτερα στελέχη για τους υπαλλήλους

- την αναγνώριση που έχει η προσπάθειά τους
- την ίση αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων

Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων βρέθηκε ότι έχει επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση που προκύπτει:

- από τις συνθήκες εργασίας και
- από τις σχέσεις με τον άμεσο προϊστάμενο

Τέλος, σύμφωνα με το αποτέλεσμα της έρευνας, η ηλικία των εργαζομένων αποτελεί παράγοντα που σχετίζεται με την ικανοποίηση που πηγάζει:

- από την αναγνώριση της προσπάθειας
- από την ύπαρξη κλίματος ομαδικότητας και συνεργασίας
- από τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία
- από το ενδιαφέρον που δείχνουν τ ανώτερα στελέχη προς τους υφισταμένους τους
- από τις προοπτικές εξέλιξης

Αυτό που αξίζει να παρατηρηθεί στα αποτελέσματα της έρευνας είναι τα μεγάλα ποσοστά αδιαφορίας που απαντήθηκαν από τους εργαζομένους. Ένα μέρος αυτών ίσως να οφείλεται στους περιορισμούς της, όπως για παράδειγμα τη μη κατανόηση του περιεχομένου κάποιων ερωτήσεων. Ωστόσο, ένα ποσοστό των απαντήσεων που δήλωσαν αδιαφορία, δείχνει την αίσθηση που έχουν αρκετοί υπάλληλοι για την εργασία τους. Η στάση τους αυτή φανερώνει την έλλειψη πραγματικού ενδιαφέροντος για τη δουλειά τους και αποδεικνύει ότι αρκετοί υπάλληλοι εργάζονται απλώς διεκπεραιωτικά. Η διαπίστωση αυτή χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και θα πρέπει να αποτελέσει για τις επόμενες κυβερνήσεις αντικείμενο μελέτης και πρόκληση για την ανατροπή της.

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για τη διενέργεια περαιτέρω ερευνών σε πολλές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, που θα περιλάμβαναν επιπλέον κριτήρια, θα απευθύνονταν σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων και θα είχαν ως σκοπό την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς και της ψυχολογίας των δημόσιων υπαλλήλων, αλλά και τη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Επιπλέον, θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλα Υπουργεία, με σκοπό να υπάρξει ευρύτερη άποψη για την ικανοποίηση των υπαλλήλων, αλλά και σύγκριση που θα βοηθούσε στην κατανόηση των προσδοκιών των εργαζομένων της κάθε υπηρεσίας.

Παρόλο που ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από αυστηρή και άκαμπτη γραφειοκρατία θα μπορούσαν να υιοθετηθούν στρατηγικές, που μέσα από την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων

θα μείωναν την εργασιακή δυσαρέσκεια, θα τόνωναν την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων, θα ενίσχυαν την ικανοποίησή τους και θα δημιουργούσαν ένα ευνοϊκότερο και πιο ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο τα άτομα θα επιθυμούσαν να εργάζονται και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Τηρώντας όλες τις νομικές διατάξεις, οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να οργανώσουν ισχυρά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, που θα έχουν ως κύριο μέλημά τους την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού μέσα από έμπειρο, ικανοποιημένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Θα πρέπει να προβλεφθούν και να καθιερωθούν σε κάθε τμήμα εβδομαδιαίες συναντήσεις, στις οποίες ο άμεσος προϊστάμενος θα πρέπει να επιβραβεύει την προσπάθεια των υπαλλήλων του, να επικροτεί τις καλές πρακτικές, να ακούει τα προβλήματα που ανακύπτουν και να βρίσκει λύσεις σε αυτά. Μέσα από αυτές τις επαναλαμβανόμενες συναντήσεις, μεταξύ των άλλων, θα ενισχύεται η αφοσίωση των ατόμων στην υπηρεσία τους και η συνεργασία της ομάδας, ενώ οι εργαζόμενοι θα επικοινωνούν περισσότερο μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να τονώνεται το αίσθημα του «ανήκειν». Παράλληλα, θα μπορούσε να εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και ο κάθε εργαζόμενος να κρίνεται από τους άμεσους προϊσταμένους του, από τους συναδέλφους του, από τους ανθρώπους που εξυπηρετεί και να βαθμολογείται με βάση ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Στην αξιολόγηση αυτή θα μπορεί ο εργαζόμενος να εκφράζει ελεύθερα την άποψή του για την προσωπική του απόδοση και για τις συνθήκες εργασίας του και να προτείνει βελτιωτικές λύσεις στην υπηρεσία. Επιπλέον, ο άμεσος προϊστάμενος θα έχει τη δυνατότητα κατά τη διάρκεια του έτους να πραγματοποιεί ατομικές συναντήσεις με κάθε υφιστάμενό του ξεχωριστά, στις οποίες θα του αναθέτει ένα έργο, θα τον ενημερώνει για την απόδοσή του και θα του δίνει ανατροφοδότηση κάθε φορά για τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του και το τι ακριβώς αναμένει από αυτόν. Ταυτόχρονα, στα πλαίσια της επιβράβευσης της προσπάθειας των εργαζομένων, και προκειμένου να αυξηθεί το εισόδημά τους, ο κάθε οργανισμός θα μπορούσε να προσφέρει πρόσθετη απασχόληση σε όσους το επιθυμούν, με τη συμμετοχή τους σε ερευνητικές δράσεις και προγράμματα, με σκοπό τη βελτίωση και την αναβάθμιση του δημόσιου τομέα. Μία επιπλέον πρόταση που θα μπορούσε να υιοθετηθεί στο δημόσιο τομέα είναι η διαρκής και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση του προσωπικού μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια. Ο στόχος των σεμιναρίων αυτών θα είναι η επέκταση του γνωστικού επιπέδου των εργαζομένων και η ενημέρωσή τους σε νέες τεχνολογίες και μεθόδους. Ταυτόχρονα η εναλλαγή των θέσεων εργασίας θα αποτελεί κίνητρο για τα άτομα, αφού θα έχουν τη δυνατότητα να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, να μαθαίνουν διαφορετικά αντικείμενα, να μην πλήττουν, να συνεργάζονται με

νέους συναδέλφους και να καλύπτουν χωρίς προβλήματα τα υπόλοιπα πόστα σε περίπτωση αδειών και έκτακτων απουσιών.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν ιδέες που θα μπορούσαν να προστεθούν σε ένα ευρύτερο πρόγραμμα δημιουργίας κινήτρων για τους δημόσιους υπαλλήλους, το οποίο θα είναι θεσμοθετημένο και θα μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Θα έχει ως κύριο μέλημά του την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, την πρόληψη της δυσαρέσκειάς τους και τη δημιουργία υγιούς και ευχάριστου κλίματος εργασίας. Μέσα από τη δημιουργία ίσων ευκαιριών για όλους θα μπορεί να ανατρέψει τη μέχρι σήμερα αρνητική αίσθηση των πολιτών για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, θα εξασφαλίσει ανταγωνιστικά επίπεδα ποιότητας σε επίπεδο υπηρεσιών και θα οδηγήσει στην άρτια εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
ΠΜΣ Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ &

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Διπλωματική Εργασία

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια της παραπάνω διπλωματικής εργασίας με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση στο δημόσιο τομέα.

Θα σας παρακαλούσα να συνδράμετε στην εργασία μου, απαντώντας στις παρακάτω ερωτήσεις βάζοντας Χ στην απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο.

Το ερωτηματολόγιο είναι πλήρως ανώνυμο.

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Σας ευχαριστώ πολύ

Αγγελική Ράλλη

Ιούνιος 2019

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εργασιακή Ικανοποίηση & Υποκίνηση Προσωπικού

1. Φύλο

- Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-28 41-50
 29-40 51-άνω

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- Δημοτικό
 Γυμνάσιο
 Λύκειο
 Ιδιωτική/Κρατική σχολή, ΙΕΚ
 ΑΕΙ/ΤΕΙ
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

4. Έτη Προϋπηρεσίας

- έως 2 έτη
 2-5 έτη
 5-10 έτη
 10 έτη- άνω

5. Είμαι ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
 Πολύ ικανοποιημένος/η
 Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
 Πολύ δυσαρεστημένος/η
 Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

6. Είμαι ικανοποιημένος/η από το μισθό μου

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
 Πολύ ικανοποιημένος/η
 Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
 Πολύ δυσαρεστημένος/η
 Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

7. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που λαμβάνω (π.χ. bonus, ιδιωτική ασφάλεια, παιδικές κατασκηνώσεις, επιδόματα, κ.ά.)

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η
- Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

8. Είμαι ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η
- Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

9. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας (π.χ. καθαριότητα, εξοπλισμός, φωτισμός, κλιματισμός, κ.ά.)

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η
- Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

10. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές εξέλιξης που παρέχονται στην Υπηρεσία

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η
- Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

11. Είμαι ικανοποιημένος/η από το σύστημα εκπαίδευσης της Υπηρεσίας (π.χ. σεμινάρια, e-learning, κ.ά.)

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η
- Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

12. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους μου

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η
- Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

13. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη σχέση μου με τον άμεσο προϊστάμενό μου

- Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η
- Ούτε ικανοποιημένος/η ούτε δυσαρεστημένος/η
- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η

14. Γνωρίζω σε βάθος τους στόχους του Τμήματος που εργάζομαι

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αδιάφορα
- Λίγο
- Πολύ λίγο

15. Αισθάνομαι περήφανος/η για την Υπηρεσία που εργάζομαι

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αδιάφορα
- Λίγο
- Πολύ λίγο

16. Τα ανώτερα στελέχη δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αδιάφορα
- Λίγο
- Πολύ λίγο

17. Η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αδιάφορα
- Λίγο
- Πολύ λίγο

18. Η Υπηρεσία αναγνωρίζει την προσπάθεια μου

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αδιάφορα
- Λίγο
- Πολύ λίγο

19. Μπορώ να αναλαμβάνω πρωτοβουλίες στα πλαίσια του αντικειμένου της εργασίας μου

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αδιάφορο
- Λίγο
- Πολύ λίγο

20. Πρέπει να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

- Ναι
- Όχι
- Αδιάφορο

21. Η Υπηρεσία αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους με ίσους όρους

- Ναι
- Όχι
- Αδιάφορο

22. Αισθάνομαι ανασφάλεια για το ενδεχόμενο ανεπιθύμητης αλλαγής καθηκόντων

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αδιάφορο
- Λίγο
- Πολύ λίγο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2001), *Κατάρτιση και Επιμόρφωση των στελεχών της εκπαίδευσης στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα* Στο Α. Ανδρέου (Επιμ) Οργάνωση και διοίκηση των σχολικών μονάδων, ΟΙΕΛΕ-ΓΣΕΕ, Αθήνα.
- Γαλανάκης, Μ. (2012), *Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Ζαβλανός, Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Έλλην, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Κατσιούλας, Ε. (1983), *Μάνατζμεντ - αποτελεσματική διοίκηση: Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες: Θεωρία και πράξη*, Β' έκδοση, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 3^ο, ζ' έκδοση, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κάντας, Α. (1998), *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία*, Τόμος 1^{ος}, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, ΠΟΛΗ.
- Καρατσούλης, Π. (2004), *Το κράτος σε μετάβαση, από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση*, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα.
- Καυάλης, Α. (2007), *Εισαγωγική Επιμόρφωση των εκπαιδευτικών: Εσωτερική αξιολόγηση της προσπάθειας*, Επιστήμες της Αγωγής
- Κεφής, Ν. Β. (1998), *Μάνατζμεντ Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Κουτούζης, Μ. (1999), *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών και συλλογικών φορέων*, Τόμος Α', ΕΑΠ, Πάτρα.
- Κορρές, Κ. (2011), *Στατιστική ανάλυση με το SPSS*, Α.Σ.Π.Τ.Ε. & Roehampton University, MA in Education.
- Κουστέλιος, Α. και Κουστελίου, Ι. (2001), *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση*, Ψυχολογία, 1, 30-39.
- Κουφίδου - Ξηροτύρη, Σ. (1998), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόσκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο*, Εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα, Αθήνα.
- Κουφίδου - Ξηροτύρη, Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Κλή, Ε. (2008), *Διδακτορική Διατριβή, Ικανοποίηση από την εργασία: Ιστορική, Αναλυτική και Εμπειρική Προσέγγιση*, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

- Μακρή-Μπότσαρη, Ε. Και Ματσαγγούρας, Η. (2003), *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*, Πρακτικά 3^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2010), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Μάρκοβιτς, Γ.(2002), *Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση-εξουσία*, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Μιχόπουλος, Α.Β. (1998), *Εκπαιδευτική Διοίκηση II: Διαδικασίες επιρροής και ενεργοποίησης της εργασιακής συμπεριφοράς*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Αν. (2006), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική
- Μπόκα-Καρτέρη, Κ. (2003), *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*, University Studio, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (1992), *Μάνατζμεντ: οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*, Team, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. (2018), *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ*, Εκδόσεις Ψυχογιός, Αθήνα.
- Μπρούζος, Α. (2004), *Ικανοποίηση των Δασκάλων από το Επάγγελμά τους*, Πρακτικά 4^{ου} Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος, Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. Και Αναστασίου, Σ. (2013), *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Εκδόσεις Gutenberg Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Α.Ν., Μπουραντάς, Κ.Δ. (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπάνης, Ε. Και Ρόντος, Κ. (2005), *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα.
- Παπάνης, Ε. (2007), *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα -Greek Social Research*, Παιδαγωγική, Ψυχολογική και Κοινωνιολογική Έρευνα.
- Παρούτης, Σ. (2005), *Ικανοποίηση από την εργασία: αναγκαιότητα ή πολυτέλεια;* Πρακτικά 1ου Συνεδρίου Διοικητικών Επιστημόνων, 6-7 Οκτωβρίου 2005, Αθήνα.
- Παρσιάδης, Π. (1996), *Η αξιολόγηση του έργου των εκπαιδευτικών*. Γρηγόρη, Αθήνα.
- Πετρίδου, Ε. (2001), *Διοίκηση Μάνατζμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*, Εκδόσεις Ζυγός.
- Πετρίλη, Σ. (2007), *Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών ΠΜΣ Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007.*
- Πλατσίδου, Μ. και Γωνιά, Ε. (2005), *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*, δημοσιευμένο στο βιβλίο: Καψάλης, Α. «Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων», εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική.
- Σαϊτης, Χ. (2002), *Ο διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο: από τη θεωρία στην πράξη*, Αυτοέκδοση, Αθήνα.
- Σαρμανιώτης, Χρ. (2005), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γκιούρδα, Αθήνα.
- Σημειώσεις προγράμματος εξ αποστάσεως εκπαίδευσης του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, *Human Resources Management and Organizational Analysis*, (2013-2014).
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2001), *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Τάχος, Α.Ι. (1996), *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (Διοίκ. Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Τζωρτζάκη, Αλ. Κ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση-Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Τριπερίνα, Ι. (2002), *Διαχείριση καριέρας και απόδοσης: Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην Εργασία*, Εκδόσεις Clever Career, Αθήνα.
- Τσάτσος, Δ. (1988), *Συνταγματικό Δίκαιο Γ' Θεμελιώση Δικαιώματα*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Φαναριώτης, Π. (1999), *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδυναμία μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Φίλιας, Β. (2001), *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών*, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
- Χαλάς, Γ. (2002), *Ολική Ποιότητα Κατάρτισης*. Εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.
- Χατζάτογλου, Γ. (1994), *Ψυχολογία σχέσεων εργασίας*, Ο.Ε.Δ.Β., Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξένη

- Adaig, J. (2009), *Leadership and motivation*, USA.
- Adams, J.S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol 67, 22-436.
- Alderfer, C.P. (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior And Human Performance*, Vol 4, 142-175.
- Amabile, T.M. (1993), *Motivational Synergy: Towards New Conceptualizations of Extrinsic and Intrinsic Motivation in the Workplace*: Human Resource Management Review.
- Atkinson, J.W. (1964), *Introduction to Motivation*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Bourantas, D. & Papalexandris, N. (1993), *Differences in leadership behavior and influence between public and private organizations in Greece*. The International Journal of Human Resource Management.
- Bourantas, D. & Papalexandri, N. (1999), *Personality traits discriminating between employees in public and in private sector organizations*. The International Journal of Human Resource Management.
- Bright, L., (2009), *Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?*
- Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007), *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*, Public Administration Review.
- Buljubasic, E. (2008), *Relationship with co-workers and job satisfaction*.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2006), *Leading and Managing People in Education*. London.
- Camilleri, E. (2004), *Towards Developing an Organizational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees*, Research Article.
- Camilleri, E. (2007), *Antecedents affecting public service motivation*.
- Campbell, J.P. and Pritchard, R.D. (1976), Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology in M D Dunnette [ed] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally.
- Candan, H. (2013), *A research towards determination of job satisfaction level of public employee: karaman governorship sample*, *Journal of human Resource Management*, 1(2), 29-38.

- Comelli, G. and Von Rosenstiel (2009), *L. Führung durch motivation-Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*, Munchen, Verlag Vahlen Munchen
- Churchill, G.A. and Ford, N.M. and Walker, O.C. (1974), *Measuring the job satisfaction of industrial salesmen*, Journal of Marketing Research, Vol. 11 323-32
- Greenberg, J. and Baron, A. (2000), *Behavior in organization*, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Christen, M. and Iyer G. and Soberman, D. (2006), *Job Satisfaction, Job Performance and Effort: A Reexamination Using Agency Theory*, Journal of Marketing.
- Cronin-Stubbs, D. and Rooks, CA. (1985), *The stress, social support and burnout of critical care nurses: the results of research*, Heart Lung.
- Cross, (1973), Koustelios, (1991) Rice, McFarlin and Bennet, 1991, Shouksmith, Pajo and Jespen, 1990.
- Dormann C., Zapf D. (2001), *Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, pp. 483-504.
- Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. and Aristigueta, M.P., (2008), *Managing human behavior in public and no profit organization*.
- De Vaous, D. (2007), *Surveys in Social Research*, Taylor and Francis.
- Eyupoglu, S.and Saner, T. (2009), *The relationship between job satisfaction and academic rank: a study of academicians in Northern Cyprus*, World Conference on Educational Sciences, January 02, pp. 686–691.
- Frank, S.A. and Lewis G.B. (2004), *Government Employees: Working Hard or Hardly Working?* The American Review of Public Administration.
- Freudenberger, H.J. (1974), *Staff Burnout*, Journal of Social issues.
- Grover, H. and Wahee, S. J. (2013), Study on factors influencing job satisfaction of employees in Delhi/Ncr. International Journal of Business Management, Special Issue on Role of Statistics in Management and Allied Sciences, Vol. 3 (2). 101-112.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1975), *Development of the Job Diagnostics Survey*, Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976), *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance.
- Handy, C.B. (1993), *Understanding Organizations*, 4th edition, Harmonds-worth: Penguin.
- Hellawell, M. (2012), *How to create a thriving workplace: reaping the benefits of employee satisfaction*, Strategic Direction.

- Heneman, R. L. and Greenberger, D. B. and Strasser, S. (1988), *The relationship between pay for performance perceptions and pay satisfaction*, Personnel Psychology.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., Capwell, D. (1957), *Job Attitudes: Review of Research and Opinion Pittsburgh*, Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F.I. (1968), *One more time: How to do motivate employees*, Harvard Business Review.
- Heylighen, F. (1992), *A cognitive systematic reconstruction of Maslow's Theory of Self-Actualization*, Behavioral Science.
- Ho, C.L. and Au, W.T. (2006), *Teaching satisfaction Scale: Measuring Job Satisfaction of Teachers*, Educational and Psychological Measurement, 66 (1), 172-18.
- Holland, J. L. (1996), *Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions*, American Psychologist
- Hollyforde, S. and Whiddett, S. (2002), *The motivation handbook*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Hom,P.W. and Kinochi,A.J. (2001), *Towards a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover*, Academy of Management Journal.
- House, R.J. and Wigdor, L.A. (1967), *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism*, December 1967, Personnel Psychology.
- Hunjra, A. I. and Chani, M. I. and Aslam, S. and Azam, M. and Rehman, K.(2010), *Factors affecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector*. African Journal of Business Management.
- Jain, R. and Kaur, S. (2014), Impact of work environment on job satisfaction, published at: "International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP), Volume 4, Issue 1, January 2014 Edition".
- Ironson, G. H., Smith, P. C., Brannick, M. T., Gibson, W. M., and Paul, K. B. (1989), Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.
- Jewell, L. N., Siegal, M. (1990), *Contemporary industrial/organizational psychology*, 2nd edition, West Publishing Company.
- Judge, T. A., and Hulin, C. L. (1993), *Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56(3), 388-421.
- Judge, T. and Watanabe, S. (1993), *Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship*, Journal of Applied Psychology, 78, 939-948.

- Kadarisman, M. (2012), *Analysis on Factors that Influence Job Satisfaction of Government Employees*, Journal of Administrative Science & Organization.
- Kammeyer-Muller, J.D. and Rubenstein, A.L. and Long, D.M. and Odio, M.A. and Buchman, B.R. and Zhang, Y. and Halvorsen-ganepola, M.D.K. (2013), *A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor*, Personnel psychology.
- Kaur, A. (2013), *Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms*, Global Journal of Management and Business Studies.
- Koustelios, A. and Bagiatas, K. (1997), *The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees*, Educational and Psychological Measurement, 57, 469-476
- Labiris, G. and Gitona, K. and Drosou, V. and Niakas, D. (2008), *A Proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals*, Journal of Medical Systems.
- Latham, G. (2008), *Work motivation, History, theory, research and practice*, Sage publications.
- Locke, E.A. (1976). Rice et al., 1989 Weiss και Cropanzano, 1996
- Locke, E.A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction: M.D. Dunnette (Eds.) Handbook of industrial and Organizational Psychology*, RandMcNally, Chicago.
- Locke, E.A. and Latham, G. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall.
- Lorber, M. and Skela Savič, B. (2012), *Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals*, Croatian Medical Journal.
- Luthans, F. (1992), *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*.
- Macarov, D. (1982), *Worker productivity: Myths and reality*, USA: Sage Publications, Inc.
- Maier, N.R.F. (1955), *Psychology in Industry*
- Mann, G. (2006), *A motive to serve: Public Service motivation in Human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector*, Public Personnel Management.
- Manolopoulos, D. (2008), *Work motivation in the Hellenic extended public sector: An empirical investigation*, Article in The International Journal of Human Resource Management.
- Markovits, Y. (2010), *The link between Job Satisfaction and Organizational Commitment-Differences between Public and Private Sector Employees*, International public Management Journal.
- Maslach, C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Maslach, C. and Shaufeli, WB. and Leiter, P. (2001), *Job burnout*. Annu Rev Psychol.
- Maslow, A. (1943), *A theory of human motivations*, Psychological Review.
- Mc Cormick, E. and Ilgen, D. (1985), *Industrial and Organizational Psychology*, 8th edition, Englewood Cliffs, N. S.
- Mc Celland, D.C. (1995), *Studies in Managing Motivation*, East Norwalk, Appleton Century Crofts.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side Of Enterprise 25th Anniversary*, edtn. (1985), Foreword by Warren Bennis, McGraw-Hill, New York.
- Mitchell. T. P. and Larson, J. R. (1987), *People in organizations: An introduction to Organizational behavior* 3rd edition, McGraw Hill, New York.
- Montana, C.J. and Charnov, B.H. (1993), *Μάνατζμεντ προσωπικού*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Moynihan, P.D. and Pandey, K. S. (2005), *Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management*, Journal of Public Administration Research and Theory.
- Mullins, L.J. (1991), *Successful Training – A Planned and Systematic Approach*, Administrator, July.
- Mullins, L.J. (2007), *Management and Organizational Behavior*, 7th edition Harlow, Prentice Hall, England.
- Naff, K. and Crum, J. (1999), *Does Public Service Motivation Make a Difference?* Research Article.
- Oshagbemi, T. (2003), Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities, International Journal of Social Economics, 30 (12): 1210-1232.
- Ostroff C., Kinicki, A. J., Tamkins M. M. (2003), Organizational culture and climate, In Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, vol. 12, pp. 565- 593. New York: Wiley.
- Papalexandris, N. (1995), *Human Resource Management in Western Europe*, edited by Ingrid Brunstein, Berlin, Walter de Grueter, NY.
- Pardee, R.L. (1990), *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, Mc Gregor & Mc Celland*, A Literature Review of Selected Theories Dealing with job Satisfaction and Motivation.
- Pinder, C. (1984), *Work motivation: Theory, issues, and applications*, Scott Foresman & Co.
- Pershing, J. A. (2006), *Handbook of human performance technology: principles, practices and potential*, Pfeiffer, San Francisco.
- Perry, J.L. Wise, L.R. (1990), *The motivation Bases of Public Service*, Public Administration Review.

- Porter, L.W., Lawler, E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance* Homewood, Illinois, Irwin.
- Price, J.L. και Mueller, C.W. (1997), Job Satisfaction and Organizational Attachment of Nurses Holding Doctoral Degrees, *Nursing Research*, 46, 163-171
- Raudeliuniene, J. and Kavaliauskiene I.M. (2013), *Analysis of factors motivating human resources in public sector*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Reisel, W. D. and Probst, T. M. and Chia, S-L. and Maloles, C. M. and König, C. J (2010), *The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees*, *International Studies of Management and Organization*.
- Riggio, R.E. (1990), *Introduction to Industrial/Organization Psychology*, Harper Collins Publisher, NY.
- Robbins, S. (2002), *Organizational Behavior*, Thrift Books Warehouse, United States.
- Robbins, S. and Judge, T., (2011), *Organizational Behavior* 15th Edition New Jersey: Prentice Hall
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, *Contemporary Educational Psychology*.
- Sabharwal, M. and Corley, E. (2009), Faculty job satisfaction across gender and discipline, *The Social Science Journal* 46, April 2009, pp. 539–556.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Macey, W. H. (2013), *Organizational Climate and Culture*, *Annual Review of Psychology*, Vol. 64, pp. 361-388.
- Scott, M. and Swartzel, K. and Taylor, W. (2005), *The Relationships between Selected Democratic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents*, *Journal of 251 Southern Agricultural Education Research*.
- Sell, L. and Bryan, C. (2011), *Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited*labr.
- Singh, J. K. and Jain, M. (2013), *A study of employees' job satisfaction and its impact on their performance*, *Journal of Indian Research*.
- Smith, P.C. and Kendall, L.M. and Hulin, C.L. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand-McNally, Chicago.
- Snigaroff, R. (2000), *The economics of Active Management*, RAND, Winter.
- Schermerhorn, J. R. (2012), *Organizational behavior*, Hoboken, N.J., Wiley.
- Spector, P.E. (1985), *Measurement of human service staff satisfaction*, Development of job satisfaction survey *American Journal of Community Psychology*.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication Inc.
- Spector, P.E. (2007), *Industrial and Organizational Psychology, Research and Practice*, John Wiley & Sons, USA.
- Spector, P.E. (2008), *Industrial and Organizational Behavior*.
- Stamm, H.B. (2009), *Professional Quality of Life: Elements Theory and Measurement*, Available at: <http://www.proqol.com>
- Statt, D.A. (1994), *Psychology and the World of Work*, Macmillan Press LTD, London.
- Steers, R.M. and Mowday, R.T. and Shapiro, D.L. (2004), *Introduction to Special Topic Forum: The Future of Job Motivation Theory*, The Academy of Management Review.
- Streijn, B. (2004), *Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector*, Research Article
- Tanjeen, E. (2013), *A study on factors affecting job satisfaction of Telecommunication industries in Bangladesh*, IOSR Journal of Business and Management.
- Thomas, K. (2000), *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*, Berett-Koehler publishers Inc, San Fransisco.
- Tsiglis, N. and Zachopoulou, E. and Grammatikopoulos, V. (2006), *Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees*. Educational research and review.
- Vandenabeele, W. and Ban, C. (2009), *The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission*, Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington.
- Jamieson, S. (2004), *Likert Scales: How to (Ab)use Them*, Medical Education.
- Vroom, V.H., (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, USA.
- Wanous, J.P. and Lawler, E.E. (1972), *Measurement and Meaning of Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 56, 95-105.
- Waqas, A. and Bashir, U. and Sattar, M. F. and Abdullah, H. M. and Hussain, I. and Anjum, W. and Ali, M. A. (2014), *Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty*, International Journal of Learning and Development.
- Wahba, M.A. and Bridwell, L.G. (1987), *Maslow Reconsidered: A Review of Research on Need Hierarchy Theory*, In Steers, R.M. and Porter, L.W. (Eds) *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, N.Y.

- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979), Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being, *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Warr, P. (1987), *Work, unemployment and mental health*, Oxford science publications, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Warr, P. (2005), *Work, well-being and mental Health*, In Barling J., Kelloway K. and Frone, M. (Eds), *Handbook of Work Stress*, New York: Sage.
- Weber, J. and Hadd, T. (1974), *A Factor-Analytic Examination of the Internal Structure of a Maslow-Type Need Satisfaction Instrument*, Δημοσίευση που παρουσιάστηκε στο 82nd Annual Meeting of American Psychological Association. Washington, Δεκέμβριος 1974. Διαθέσιμο από το: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED103441.pdf>
- Weiss, D.J. and Dawis, R.v. and England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Weiss, H.M. (2002), *Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences*, *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Wright, E.B. (2001), *Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories*, *Academy of Management Proceedings*.
- Wright, E.B. and Davis, S.B. (2003), *Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment*, *The American review of public administration*.

Λιαδικτυακοί Τόποι

<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=6852>

<https://tvxs.gr/news/egrapsan-eipan/krisi-kai-ergazomenoi-i-istoria-epanalambanetai&dr=tvxsmrstvxs>

mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2010/ORAL/20_final.pdf
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.572.2209&rep=rep1&type=pdf>

<https://www.mednet.gr/archives/2016-2/pdf/180.pdf>

https://www.researchgate.net/publication/305617957_H_Ennoia_tes_Epangelmatikes_Ikanop_oieses_Theoretikes_Prosengiseis_kai_Apotelesmata_sten_Ergasiake_Apodos

<https://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow-pou-tin-axiopiisan-i-manatzer-gia-na-dinoun-bonous-ke-se-idos/>

<https://torah.gr/oi-avθpwπινες-avάγκες>

http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_5393.html

<https://www.protothema.gr/economy/article/849586/ereuna-adecco-exi-stous-deka-ergazomenous-anazitoun-alli-douleia/>

<http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>

https://www.researchgate.net/figure/The-high-performance-cycle_fig1_320044626

<https://www.linkedin.com/pulse/herzbergs-two-factor-theory-motivation-ahmed-sayed-deriaa-pmp>

<https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/erg-theory/>

<https://slideplayer.gr/slide/12353589/>

<https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/mcclelland-motivation-theory/>

<https://www.myassignmenthelp.net/vroom-expectancy-theory>

<http://www.academycasemanagement.org/la-teoria-x-e-y-di-mcgregor/>

https://www.researchgate.net/figure/Hackman-and-Oldhams-Job-Characteristics-Model-1980_fig1_248906385

OECD (2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>

<http://apografi.gov.gr/>

www.asep.gr

<https://www.aftodioikisi.gr/wp-content/uploads/2018/05/DT-Minadmin-20180510-ProtosKyklosKinitikotitas2018-StatistikiApotyposiAnalysi.pdf>

<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-12-474>

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0734371x06289229>

https://dera.ioe.ac.uk/16383/7/13-535-the-2011-workplace-employment-relations-study-first-findings_Redacted.pdf