



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗ

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τίτλος Εργασίας

Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση σε Δημόσιους Οργανισμούς

Διπλωματική Εργασία

Όνομα φοιτητή

ΣΔΡΑΛΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Αθήνα, 2021



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗ

**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αγαπητού Χρύσα, Εξωτερική Διδάσκουσα Τμήματος
Πληροφορικής και Τηλεματικής, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

**Μιχαλακέλης Χρήστος, Επίκουρος καθηγητής Τμήματος Πληροφορικής και
Τηλεματικής, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

**Σταμάτη Μαυρέτα, καθηγήτρια Τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής,
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο**

Ο Γεώργιος Σδράλης

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.
- Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου κα Αγαπητού Χρύσα για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε τόσο καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας όσο και κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη στα Ελληνικά	7
Abstract	9
Πίνακες	11
Διαγράμματα	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ	14
1.1 Σκοπός της έρευνας	14
1.2 Συμβολή της έρευνας	15
1.3 Διάρθρωση της εργασίας	16
1.4 Εμπειρική Έρευνα	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
2.1 Έννοια και Στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	17
2.2 Διοίκηση-Ηγεσία	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
3.1 Παρακίνηση	20
3.2 Πηγές παρακίνησης-Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο	20
3.3 Επιπτώσεις της εργασιακής παρακίνησης	23
3.4 Έρευνες σχετικά με την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα	24
3.4.1. Έρευνες σχετικά με την Παρακίνηση στο Διεθνή Δημόσιο Τομέα	24
3.4.2 Έρευνες σχετικά με την Παρακίνηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	27
4.1. Η έννοια της Εργασιακής ικανοποίησης	27
4.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης	28
4.3 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	29
4.4 Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης	30
4.4 Έρευνες σχετικά με την Ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα	31
4.4.1. Έρευνες σχετικά με την Ικανοποίηση στον Δημόσιο Διεθνή Τομέα	31
4.4.2 Έρευνες σχετικά με την Ικανοποίηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	37
5.1 Σχέση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης	38
5.2 Παρακίνηση και Εργασιακή ικανοποίηση στη διεθνή βιβλιογραφία	39
5.3 Παρακίνηση και Εργασιακή ικανοποίηση στην ελληνική επικράτεια	41
5.4 Ανταμοιβές (Εσωτερικές-Εξωτερικές)-Κίνητρα	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	46
Θεωρίες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης	46
6.1 Η θεωρία του Abraham Harold Maslow	47
6.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του F. Herzberg	50
6.2.1 Maslow vs Herzberg	51
6.3 Η Θεωρία Ανθρώπινου Κινήτρου του David McClelland	52

6.4 Θεωρία Λειτουργικού Εθισμού	53
6.5 Θεωρία αυτοπροσδιορισμού/αυτοδιάθεσης	55
(Self-Determination theory)	55
6.6 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom	56
6.7 W. Porter και E. Lawler theory	57
6.8 Η θεωρία της Ισότητας	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	60
7.1 Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας	60
7.1.1 Ο ιδιωτικός τομέας	60
7.1.2 Ο δημόσιος τομέας	61
7.2 Διαφοροποίηση Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα	62
7.3 Δημόσια Διοίκηση	63
7.4 Θεωρία Χ και Υ	64
7.5 Διοίκηση Προσωπικού στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	66
8.1 Σκοπός –Στόχος έρευνας	66
8.2 Μεθοδολογία	67
8.4 Δείγμα Έρευνας	67
8.6 Δομή ερωτηματολογίου	67
8.7 Αποτελέσματα- Ανάλυση	68
8.7.1.Δημογραφικά Στοιχεία	68
8.7.3. Εργασιακή Παρακίνηση:	84
8.7.4 Ανάλυση	104
Κεφάλαιο 9	153
9.1. Συμπεράσματα	153
9.2 Περιορισμοί έρευνας	163
9.3. Μελλοντική έρευνα	163
Ερωτηματολόγιο	164
Βιβλιογραφία	171

Περίληψη στα Ελληνικά

Η παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο αποτελεί μείζον ζήτημα τόσο για την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όσο και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στους οποίους οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται.

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και τις μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και την ικανοποίηση από την εργασία. Η παρούσα εργασία στηρίζεται στη μελέτη αυτών των θεωριών, προκειμένου να αποκτηθεί σαφή όσο και καθολική εικόνα του πολυσχιδούς θέματος της θεωρίας της παρακίνησης όπως και της ικανοποίησης από την εργασία.

Η παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο είναι πολυπαραγοντικό ζητούμενο, στο οποίο ο εργοδότης, δεν αρκεί απλά να ορίσει μια πεπατημένη, θεωρώντας ότι ο εργαζόμενος θα ακολουθήσει και θα αποδώσει τα μέγιστα, αλλά να λάβει υπόψη του και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κοινού στο οποίο απευθύνεται, όπως μορφωτικό επίπεδο, αντικείμενο εργασίας, προσωπικά ενδιαφέροντα και δεξιότητες του καθενός.

Η παρούσα μελέτη μέσα από την έρευνα που διενεργήθηκε σε ένα υποσύνολο του δημόσιου ευρύτερου τομέα στην ελληνική επικράτεια, έδειξε ότι το οικονομικό κίνητρο παραμένει ένα εκ των ων ουκ άνευ κίνητρο παρακίνησης και παρότρυνσης προκειμένου οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους αλλά δεν επηρεάζει σε ιδιαίτερα σημαντικό ποσοστό την εργασιακή κινητοποίηση των συμμετεχόντων. Σύμφωνα όμως με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ο παράγοντας που παρακινεί περισσότερο τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους, είναι πρωτίστως η επιθυμία τους να προσφέρουν στο δημόσιο συμφέρον και δευτερευόντως είτε η επιθυμία τους να ανήκουν σε μία ομάδα είτε το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης και αναγνώρισης και της ικανότητας ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν σε αυτήν (στην εργασία τους). Παράλληλα οι συμμετέχοντες υπάλληλοι υπηρετούντες στον δημόσιο τομέα, φάνηκε να μην δίνουν ιδιαίτερη σημασία είτε στην κριτική και στη γνώμη όπως και λίγο στον σεβασμό των άλλων (συναδέλφων, προϊσταμένων κ.λπ.) ως προς την εργασιακή τους κινητοποίηση με τα ποσοστά των απαντήσεων μοιρασμένα ως προς αυτό.

Τέλος δήλωσαν ότι δεν κινητοποιούνται ιδιαίτερα από το ενδεχόμενο της προαγωγής ενώ άσχημα συναισθήματα, ενοχές και αισθήματα ντροπής δεν φάνηκε να τους κινητοποιούν εργασιακά σε σημαντικό ποσοστό με τα ποσοστά των απαντήσεως μοιρασμένα και εδώ.

Ως εκ τούτου, οι εσωτερικές ανταμοιβές των ερωτηθέντων της παρούσας έρευνας παίζουν πολύ μεγαλύτερο ρόλο στην εργασιακή τους κινητοποίηση σε σχέση με τις εξωτερικές ανταμοιβές.

Σχετικά με την παρούσα κατάσταση και την ικανοποίηση που βιώνουν οι ερωτηθέντες συμμετέχοντες εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα, μεγάλο ποσοστό δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, αρκετά ενθουσιασμένο με τη δουλειά του και ότι την απολαμβάνει σε μεγάλο βαθμό παρόλο που δηλώνει ότι είναι επιφορτισμένο με μεγάλο καθημερινό φόρτο. Παράλληλα εμφανίζεται ικανοποιημένο από τις παρούσες επικρατούσες συνθήκες και μέτρια ικανοποιημένο από το ισχύον μισθολόγιο ενώ δεν δηλώνει ικανοποιημένο είτε ως προς τη δυνατότητα που του δίνει η εργασία του ώστε να αποκτήσει νέες γνώσεις και δεξιότητες είτε ως προς τη δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης. Οι συμμετέχοντες φάνηκε να αντλούν την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από το αίσθημα του «ανήκειν» που αποκομίζουν από την παρούσα εργασία τους, μέσα από την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους καθώς και μέσα από την σχέση τους με τους προϊσταμένους τους.

Η ηλικία των συμμετεχόντων δεν βρέθηκε να επηρεάζει κάποιο παράγοντα εργασιακής παρακίνησης είτε ικανοποίησης, ενώ μεταβλητές της εργασιακής ικανοποίησης όπως ο *καθημερινός φόρτος εργασίας* ή η *ικανοποίηση* από την παρούσα εργασία τους βρέθηκε να επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο. Παράλληλα η έρευνα έδειξε συσχέτιση μεταξύ μορφωτικού επιπέδου και εργασιακής παρακίνησης με σκοπό οι συμμετέχοντες να πάρουν κάποια *προαγωγή* στην εργασία τους. Εξάρτηση επίσης φάνηκε να υπάρχει ανάμεσα στο φύλο των συμμετεχόντων και του κατά πόσο αισθάνονται είτε κάποια *δυσανεμία* είτε *ενθουσιασμό* τις περισσότερες μέρες με την δουλειά τους. Παράλληλα το φύλο των συμμετεχόντων βρέθηκε να επηρεάζει μεταβλητές της εργασιακής παρακίνησης όπως «Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα» και «Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου». Τέλος η *οικογενειακή κατάσταση* επηρεάζει τον *ενθουσιασμό* των συμμετεχόντων σχετικά με τη δουλειά τους ενώ η έρευνα έδειξε εξάρτηση ανάμεσα στην οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή παρακίνηση των συμμετεχόντων με σκοπό είτε να πάρουν την *έγκριση* των άλλων είτε γιατί *απολαμβάνουν* την δουλειά τους.

Λέξεις κλειδιά: ανθρώπινο δυναμικό, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή παρακίνηση, εργασιακό περιβάλλον, αποδοτικότητα

Abstract

Employee motivation in the workplace is a major issue for both science of Human Resource Management and companies and organizations in which employees are active.

Various theories have been developed about workplace motivation and the variables that influence work behavior and job satisfaction. The present work is based on the study of these theories in order to get a clear and universal perception both for the theory of motivation as well as the theory of job satisfaction.

Motivation of employees in the workplace is a multifactorial issue, in which the employer, it is not enough to simply define a trampled, considering that the employee will follow and perform to the maximum, but also take into account the specific characteristics of the audience in which is addressed, such as educational level, object of work, personal interests and skills of each.

The present study, through the research carried out in a subset of the wider public sector in the Greek territory, showed that financial incentive remains one of the main motivation factors for public sector employees to make efforts / be actively involved in their work but does not significantly affect the work mobilization of the participants. However, according to the findings of the present study, the factor that motivates public sector employees to be actively involved in their work, is primarily their desire to contribute to the public interest and secondly their desire to belong to a group or the a sense of self-realization and the ability to cope with it (in their work). At the same time, the participating public servants did not seem emphasize to either criticism and opinion, as well as respect for others (colleagues, superiors, etc.) in terms of their work mobilization with the percentages of responses shared in terms of this. Finally, they stated that they are not particularly motivated by the possibility of promotion, while bad feelings, guilt and feelings of shame did not seem to motivate them to work in a significant percentage with the response rates shared here as well.

Therefore, the internal rewards of the respondents of the present research play a much bigger role in their work mobilization than the external rewards.

Regarding the current situation and the satisfaction experienced by the surveyed public sector employees, a large percentage state that they are very satisfied, quite enthusiastic about their work and that they enjoy it to a great extent even though they state that they are in charge of a large daily load. At the same time, the participants appear satisfied with the current prevailing conditions and moderately satisfied with the current salary, while they do not satisfied either with the possibility that his work gives him in order to acquire new knowledge and skills or with the possibility of personal development. Participants seemed to derive job satisfaction from the sense of "belonging" with their colleagues, through communication as well as through their relationship with their superiors.

The age of the participants didn't seem to affect any factor of work motivation or satisfaction, while variables of job satisfaction such as daily workload or how satisfied the respondents feel from their current work, were found to be influenced by the educational level. At the same time, the research showed a correlation between educational level and job motivation in order the participants to get some promotion in their work. There also seemed to be a correlation between the gender of the participants and whether they felt either some dissatisfaction or excitement most days with their work. At the same time, the gender of the participants was found to influence work motivation variables such as "I do not know why I do this job, it does not make sense" and "otherwise I'd feel ashamed of myself". Finally, marital status affects participants' enthusiasm for their work while research has shown a relationship between marital status and motivation of participants in order to either get the approval of others or because of the fact that they enjoy their work.

Keywords: human resources, job satisfaction, motivation, work environment, efficiency.

Πίνακες

Πίνακας 1-Ανάγκες, σελίδα 21

Πίνακας 2- Η πυραμίδα του Maslow, σελίδα 49

Πίνακας 3- Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg, σελίδα 51

Πίνακας 4-Σχέση μορφωτικού επιπέδου-Ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά, σελίδα 106

Πίνακας 5-Chi square test-Σχέση μορφωτικού επιπέδου-Ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά, σελίδα 108

Πίνακας 6-Fisher's exact test-Σχέση μορφωτικού επιπέδου-Ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά, σελίδα 109

Πίνακας 7-Σχέση μορφωτικού επιπέδου και καθημερινού φόρτου εργασίας, σελίδα 110

Πίνακας 8 -Chi square test-Σχέση μορφωτικού επιπέδου και καθημερινού φόρτου εργασίας, σελίδα 112

Πίνακας 9-Σχέση μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή, σελίδα 113

Πίνακας 10-Chi square test -Σχέση μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή, σελίδα 114

Πίνακας 11-Fisher's exact test -Σχέση μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή, σελίδα 115

Πίνακας 12-Σχέση ηλικίας- ενθουσιασμός στην εργασία, σελίδα 117

Πίνακας 13- Chi square test-Σχέση ηλικίας- ενθουσιασμός στην εργασία, σελίδα 118

Πίνακας 14- Συσχέτιση φύλου-θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη, σελίδα 119

Πίνακας 15-Chi square test- Συσχέτιση φύλου-θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη, σελίδα 120

Πίνακας 16-Fisher's exact test- Συσχέτιση φύλου-θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη, σελίδα 121

Πίνακας 17-Σχέση φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά, σελίδα 123

Πίνακας 18-Chi square test Σχέση φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά, σελίδα 124

Πίνακας 19-Fisher's exact test Σχέση φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά, σελίδα 125

Πίνακας 20- Σχέση φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου, σελίδα 127

Πίνακας 21-Chi square test Σχέση φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου, σελίδα 128

Πίνακας 22-Fisher's exact test Σχέση φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου, σελίδα 129

Πίνακας 23-Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα» , σελίδα 130

Πίνακας 24-Chi square test Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα» , σελίδα 131

Πίνακας 25-Fisher's exact test Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα» , σελίδα 132

Πίνακας 26-Σχέση μεταξύ «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου», σελίδα 133

Πίνακας 27-Chi square test Σχέση μεταξύ «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου, σελίδα 136

Πίνακας 28-Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων», σελίδα 137

Πίνακας 29-Chi square test Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων» , σελίδα 141

Πίνακας 30-Σχέση «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ», σελίδα 142

Πίνακας 31-Chi square test Σχέση «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ», σελίδα 144

Πίνακας 32-Σχέση μεταξύ «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον», σελίδα 145

Πίνακας 33-Chi square test Σχέση μεταξύ «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον», σελίδα 148

Πίνακας 34-Σχέση μεταξύ *η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα*, σελίδα 149

Πίνακας 35-Chi square test Σχέση μεταξύ *η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα*, σελίδα 153

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1-Φύλο, σελίδα 68

Διάγραμμα 2-Ηλικία, σελίδα 69

Διάγραμμα 3-Μορφωτικό επίπεδο, σελίδα 70

Διάγραμμα 4-Έτη προϋπηρεσίας, σελίδα 71

Διάγραμμα 5- Ικανοποίηση με την παρούσα δουλειά, σελίδα 72

Διάγραμμα 6- Ενθουσιασμός για τη δουλειά, σελίδα 73

Διάγραμμα 7- Απόλαυση της εργασίας, σελίδα 74

Διάγραμμα 8- Δυσαρέσκεια για την εργασία, σελίδα 75

Διάγραμμα 9- Καθημερινός φόρτος εργασίας, σελίδα 76

Διάγραμμα 10- Δυνατότητα για απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, σελίδα 77

Διάγραμμα 11-Ικανοποίηση στην επικοινωνία με τους συναδέλφους, σελίδα 78

Διάγραμμα 12- Αίσθημα του ανήκειν, σελίδα 79

Διάγραμμα 13- Ικανοποίηση από το ισχύον μισθολόγιο, σελίδα 80

Διάγραμμα 14- Δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης, σελίδα 81

Διάγραμμα 15- Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, σελίδα 82

Διάγραμμα 16- Ικανοποίηση από την σχέση με τους προϊσταμένους, σελίδα 83

Διάγραμμα 17- Έγκριση των άλλων, σελίδα 84

Διάγραμμα 18- Σεβασμός, σελίδα	85
Διάγραμμα 19- Κριτική, σελίδα	86
Διάγραμμα 20- Προαγωγή, σελίδα	87
Διάγραμμα 21- Προσφορά στο δημόσιο συμφέρον, σελίδα	88
Διάγραμμα 22- Οικονομικές απολαβές, σελίδα	89
Διάγραμμα 23- Ανάγκη του ανήκειν, σελίδα	90
Διάγραμμα 24- Αναγνώριση, σελίδα	91
Διάγραμμα 25- Κίνδυνος απόλυσης, σελίδα	92
Διάγραμμα 26- Ικανότητα, σελίδα	93
Διάγραμμα 27- Αίσθημα ντροπής, σελίδα	94
Διάγραμμα 28- Άσχημα συναισθήματα, σελίδα	95
Διάγραμμα 29- Ενοχή, σελίδα	96
Διάγραμμα 30- Γεννημένος για αυτή την εργασία, σελίδα	97
Διάγραμμα 31- Αυτοπραγμάτωση, σελίδα	98
Διάγραμμα 32- Απόλαυση εργασίας, σελίδα	99
Διάγραμμα 33- Ενδιαφέρουσα εργασία, σελίδα	100
Διάγραμμα 34- Χάσιμο χρόνου, σελίδα	101
Διάγραμμα 35- Πολύ μικρή προσπάθεια, σελίδα	102
Διάγραμμα 36- Νόημα της εργασίας, σελίδα	103

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1- ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η εργασιακή *παρακίνηση* και η εργασιακή *ικανοποίηση* των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα, η αλληλοσυσχέτιση αυτών των δύο εννοιών καθώς και το πώς και το ποιοι παράγοντες επηρεάζουν τις δύο αυτές έννοιες.

Το οικονομικό κίνητρο παραμένει ένα εκ των ων ουκ άνευ κίνητρο παρακίνησης και παρότρυνσης αλλά όχι απαραίτητο ή το μοναδικό. Παράγοντες όπως η επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος, η επαγγελματική εξέλιξη, το εργασιακό

περιβάλλον κ.λπ. δύναται να παρακινήσουν εξίσου και ίσως και πιο πολύ έναν εργαζόμενο του δημόσιου τομέα.

Με την παροχή κινήτρων-ανταμοιβών (παρακίνηση) και με τις ανάλογες ικανότητες (εμπειρίες, γνώσεις, εκπαίδευση κ.λπ.) που διαθέτει ένας εργαζόμενος θα οδηγηθεί στην εκδήλωση μιας συγκεκριμένης επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, η οποία, θα ωφελήσει αφενός τον εργαζόμενο αφετέρου την επιχείρηση και τον οργανισμό μέσω της αποδοτικότερης προσφοράς του.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως: φιλοδοξίες, παιδεία, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών κ.α. Μπορεί όμως να περιγραφεί ως η συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν παρακινητικές δυνάμεις. (Χυτήρης, 2001)

Η κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων των ανθρώπων που εργάζονται στον δημόσιο τομέα και των παραγόντων που τους παρακινούν και παράλληλα αποτελούν το μέσο για την ικανοποίηση των αναγκών-επιθυμιών τους είναι επιβεβλημένη, προκειμένου να εφαρμοστεί επιτυχημένη κινητοποίηση και ως εκ τούτου να υπάρξει ένας αποδοτικός, ποιοτικός και αποτελεσματικός δημόσιος τομέας.

1.2 Συμβολή της έρευνας

Η παρούσα έρευνα καταδεικνύει τη στρατηγική σημασία της συμβολής της διοίκησης στην διαμόρφωση της *Εργασιακής Παρακίνησης και της Εργασιακής Ικανοποίησης*, για την υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού ο οποίος προκειμένου να αποδώσει αποτελεσματικά, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, πρέπει να σχεδιάζονται θέσεις εργασίας με τρόπο ώστε να μπορεί να μειωθεί το άγχος και να αυξηθεί το κίνητρο και η ικανοποίηση των εργαζομένων όπως και η απόδοσή τους (Garg and Rastogi, 2006, pp. 572-587 ; Maja Rožman, Sonja Treven, Vesna Čančer, 2017, p.15)

Παράλληλα, τόσο μέσα από την έρευνα και την παρουσίαση αποτελεσμάτων διαφόρων ερευνών σχετικά με την *Εργασιακή Παρακίνηση και Ικανοποίηση* όσο και κυρίως μέσα το εμπειρικό κομμάτι της παρούσας έρευνας εκβαθύνεται η γνώση, δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να δει την εφαρμογή όλου του ανωτέρω θεωρητικού μέρους στην πράξη και τα αποτελέσματά της ενώ παράλληλα ερευνάται και διαπιστώνεται τόσο ο βαθμός της

εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος των δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα όσο και το είδος των παραγόντων που συμβάλουν στην κινητοποίησή τους.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δύναται να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση οργανισμών του δημόσιου τομέα προκειμένου να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων και να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση ώστε να οικοδομηθεί μια άρτια εργασιακή σχέση μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων και Δημόσιας Διοίκησης με απώτερο στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της προσφερόμενης δημόσιας υπηρεσίας.

1.3 Διάρθρωση της εργασίας

Η δομή της εργασίας είναι η ακόλουθη:

- Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Σύνοψη περίληψη και παρουσίαση του θέματος που θα μας απασχολήσει καθώς και της δομής που θα ακολουθηθεί.
- Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Έννοια και Στόχος της Δ.Α.Π.-Αναφορά στις έννοιες *Διοίκηση* και *Ηγεσία* και στον ρόλο τους.
- Έννοια και επιρροές της *Εργασιακής Παρακίνησης*. Έρευνες σχετικές με την *Εργασιακή Παρακίνηση*.
- Έννοια και επιρροές της *Εργασιακής Ικανοποίησης*. Έρευνες σχετικές με την *Εργασιακή Ικανοποίηση*.
- Σχέση *Παρακίνησης* και *Εργασιακής Ικανοποίησης*. Ανταμοιβές και Κίνητρα. Παρουσίαση των ενδογενών και εξωγενών ανταμοιβών.
- Παρουσίαση θεωριών *Παρακίνησης* και *Εργασιακής Ικανοποίησης*.
- Σχέση Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα. Αναφορά στη Δημόσια Διοίκηση
- Εμπειρική Έρευνα
- Βιβλιογραφία

1.4 Εμπειρική Έρευνα

Στην παρούσα εργασία το κομμάτι της εμπειρικής έρευνας που ακολουθείται είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη διανομή δομημένου ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια

διανεμήθηκαν σε δημόσιους υπαλλήλους εργαζομένους σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες της ελληνικής επικράτειας. Ο γράφων εξέτασε τις βασικότερες θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και τις μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά και την ικανοποίηση από την εργασία, προκειμένου να προχωρήσει στην σχεδιασμό του εν λόγω ερωτηματολογίου.

Τέλος, για την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Έννοια και Στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Κάθε οικονομική μονάδα δεν είναι τίποτα άλλο παρά άνθρωποι, οι οποίοι συνεργάζονται για την παραγωγή και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών που αγοράζονται από άλλους για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών τους. (Κανελλόπουλος Χ. 1990, σελ 11-15)

Σε έναν κόσμο που συνεχώς μεταβάλλεται λόγω των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτισμικών εξελίξεων συνειδητοποιούμε ότι πράγματι, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πιο σημαντικός από τις μηχανές, τα κτίρια και τα συστήματα. Κανείς από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς τον άνθρωπο, ο οποίος συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία είτε παρέχοντας την σωματική εργασία του-μυική του δύναμη είτε με τη χρήση της διάνοιάς του.

Ως εκ τούτου και λόγω των ραγδαίων εξελίξεων που προαναφέρθηκαν τίθεται η ανάγκη επαναπροσδιορισμού τόσο του ρόλου των μάντζερ όσο και της στάσης έναντι της σημαντικότερης επένδυσης μιας επιχείρησης, δηλαδή του ανθρωπίνου δυναμικού, πάνω στο οποίο θα πρέπει να στηριχθεί η κάθε προσπάθεια επιβίωσης και ανάπτυξής της.(Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998, σελ 20-21)

Σήμερα οι διοικούντες οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, καθώς και οι περισσότεροι στην κοινωνία μας, αποδέχονται το γεγονός ότι πολλά, αν όχι τα περισσότερα από τα προβλήματα μας υπάρχουν, γιατί πίσω από κάθε δραστηριότητα βρίσκονται άνθρωποι. Όπου υπάρχει εργατικό δυναμικό υπάρχουν θέματα που χρήζουν επίλυσης όπως, η χαμηλή παραγωγικότητα, η αύξηση των ρυθμών απουσιών και αποχωρήσεων, και οι προϊστάμενοι

διαμαρτύρονται πως «οι άνθρωποι απλώς δε θέλουν να εργαστούν, όπως συνήθιζαν άλλοτε». Κι όλα αυτά αποτελούν μια πρόκληση για τον κάθε διοικούντα.

Η έμφαση βέβαια που δίδεται στην ανθρώπινη πλευρά από τον Κανελλόπουλο Χ. (1990, σελ 15) δε σημαίνει παραμέληση των υλικών και λογικών απόψεων του οργανισμού. Γι' αυτό σημειώνεται ότι το βιβλίο του (Μανατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση) αποβλέπει περισσότερο στην ανάπτυξη μιας μεγαλύτερης εκτίμησης και κατανόησης των ψυχολογικών, οικονομικών και κοινωνικών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, εργαζομένων και διοίκησης, εργαζομένων και συναδέλφων του, επιχείρησης και πελατών και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου, μέσα στο οποίο περιλαμβάνονται όλοι αυτοί οι παράγοντες, δηλ οι άνθρωποι. Εν ολίγοις, αποσκοπεί στην καλύτερη κατανόηση, σε αποτελεσματικότερες επιδεξιότητες και ευαισθησία κατά τον χειρισμό ανθρώπων οι οποίοι, όπως παραδέχονται τα περισσότερα διοικητικά στελέχη (μάνατζερ, προϊστάμενοι), αποτελούν το σπουδαιότερο ενεργητικό όπως και τα πιο δύσκολα προβλήματα μιας επιχείρησης. Σ' αυτή την κατανόηση θα επιδιωχθεί να οδηγηθούμε και εμείς με την παρούσα εργασία.

Άλλωστε όπως ο ίδιος συνεχίζει και αναφέρει (Κανελλόπουλος Χ. 1990, σελ 16) η κύρια διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο και δρουν κάτω από τις ίδιες συνθήκες, χρησιμοποιώντας ίδια κεφάλαια, εξοπλισμό κ.λπ., δεν είναι άλλη από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ακριβώς εκεί λοιπόν, στον ανθρώπινο παράγοντα, είναι που πρέπει να δωθεί προσοχή να αφουγκρασθεί και να κατανοηθεί η συμπεριφορά του ανθρώπου απέναντι στην εργασία του και να του παρασχεθούν οι προϋποθέσεις για την ικανοποίηση των αναγκών του.

2.2 Διοίκηση-Ηγεσία

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, χρειάζονται άνθρωποι, ιδέες και υλικά τα οποία όμως από μόνα τους δεν επαρκούν. Χρειάζεται ηγετική λειτουργία που θα τα αξιοποιήσει όλα αυτά κατάλληλα. Γι' αυτό η ηγεσία δημιουργεί προγράμματα, συντονίζει τις ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού, αξιοποιεί κατάλληλα τα υλικά μέσα και αναπτύσσει κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. (Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998, σελ 161)

Κατά τον Χυτήρη (2001), δεν μπορεί να υπάρξει ταύτιση της διοίκησης και της ηγεσίας, καθότι, όπως αναφέρει, η διοίκηση (μάνατζμεντ) είναι η εκτέλεση των λειτουργιών, που είναι

απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού η τμήματος αυτού ενώ η ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Ως εκ τούτου η ηγεσία οφείλει να αφουγκράζεται τις ανάγκες των εργαζομένων και να παρέχει τα ανάλογα κίνητρα καθότι η ηγεσία είναι αυτή που, κατά την Φαναριώτη Π. (1999), αποτελεί έναν από τους κρίσιμότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών και την εξέλιξη των διαδικασιών του μάνατζμεντ διότι εμπνέει, κινητοποιεί και κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό ενώ συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού.

Ο Κανελλόπουλος Χ. (1990), επίσης, τονίζει τη σπουδαιότητα της συμβολής του σωστού μάνατζερ στην υποκίνηση του εργαζομένου ώστε να αποσπάσει από αυτόν την επιθυμητή συμπεριφορά-προσπάθεια. Εξηγεί παράλληλα την εξάρτηση της απόδοσης του μάνατζερ με την απόδοση των εργαζομένων εξηγώντας πως : «Η απόδοση του μάνατζερ είναι το άθροισμα της απόδοσης των υφισταμένων του και, καθώς ενδιαφέρεται για την παραγωγικότητα του οργανισμού, όπου εργάζεται, είναι φυσικό να επιθυμεί όπως ο καθένας από τους εργαζόμενους να συμβάλλει όσο το δυνατό περισσότερο στην απόδοση αυτή». Τέλος αναφέρεται στην ίδια την επιθυμία του εργαζομένου να κερδίζει όσο το δυνατό περισσότερο από το καλύτερο με την ελάχιστη προσπάθεια.

Η διοίκηση σε έναν οργανισμό οφείλει να κατανοεί τις ανάγκες του εργαζόμενου, να του παρέχει σιγουριά και δίκαιες ανταμοιβές σεβόμενος παράλληλα την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την ικανότητα να εκπληρώσει και να πετυχαίνει αποτελέσματα διαμέσου της εργασίας των ανθρώπων, να κατανοεί τους εργαζόμενους, να επικοινωνεί αποτελεσματικά μαζί τους, να φέρνει στην επιφάνεια ότι καλύτερο έχουν και να μεγιστοποιεί την δημιουργικότητά τους, τόσο ως ατόμων όσο και ως συνεργαζόμενης ομάδας.

Τέλος, η καλή αποδοτική ηγεσία χαρακτηρίζεται όχι μονάχα από την αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αλλά και από την αποτελεσματικότητα συνοδευόμενη με οικονομία είτε αυτή αφορά οικονομικό είτε ανθρώπινο είτε κοινωνικό κόστος. (Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998, σελ 161)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Παρακίνηση

Η ελληνική ακαδημαϊκή κοινότητα ορίζει την **παρακίνηση** ως κάτωθι:

Στα αγγλικά η λέξη παρακίνηση (*motivation*) προέρχεται από την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει «να κινήσω». «Στον εργασιακό χώρο ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης, 2001).

«Κατά συνέπεια όταν αναφερόμεθα στην υποκίνηση, στην ουσία αναφερόμεθα στους λόγους που συνήθως προβάλλονται από τα άτομα με τη μορφή των σκοπών, των επιδιώξεων, ή άλλων αιτιών που τα οδηγούν σε συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς» (Π. Φαναριώτη, 1999, σελ.268) ενώ κατά τον Μπουραντά είναι η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς στόχους, των οποίων η επίτευξη έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του. Αυτή η διαδικασία είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των επιμέρους στοιχείων της, δηλαδή των αναγκών, των κινήτρων, των στόχων. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης/πράξεων, η υλοποίηση των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου». (Μπουραντάς 2002, σ.250; Μπουραντάς 2010)

Σύμφωνα με τους Denhardt *et al.* (2013), «το κίνητρο είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως κάνουν». Σε μια μελέτη που διεξήχθη το 1981, διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν πάνω από 140 διαφορετικοί ορισμοί του κινήτρου (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2013). Ένας ερευνητής όρισε τη μελέτη του κινήτρου ως «την ανάλυση των διαφόρων παραγόντων που υποκινούν και κατευθύνουν τη δράση ενός ατόμου» (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2013). Άλλοι ερευνητές έχουν προτείνει ότι το κίνητρο «αντιπροσωπεύει μια υποθετική δομή που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις εσωτερικές και / ή εξωτερικές δυνάμεις που παράγουν την επαγωγή, την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή της συμπεριφοράς» (Anderfuhren-Biget, Varone, Giauque, & Ritz, 2010, 216). (cram.com)

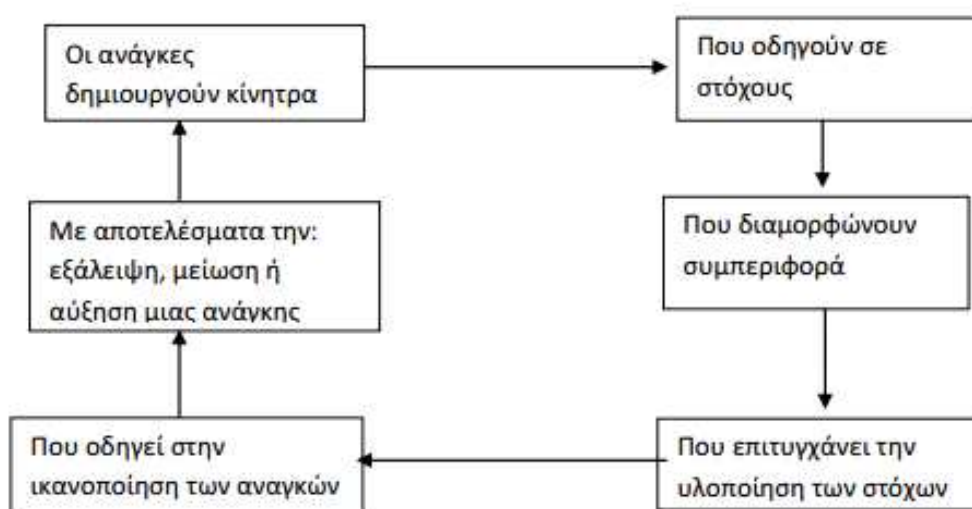
3.2 Πηγές παρακίνησης-Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Ανάγκη του ατόμου μπορεί να οριστεί ως η βιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία την οποία προκαλεί κάποια έλλειψη που αισθάνεται ή βιώνει αυτό το άτομο. Οι ανάγκες (κατά συνέπεια και τα κίνητρα) μπορεί να είναι πρωτογενείς όπως τροφή, ύπνος, οξυγόνο, σεξ κ.λπ. ή

δευτερογενείς (επίκτητες) όπως ο σεβασμός, το κύρος, η στοργή κ.λπ. οτιδήποτε -υλικό ή άυλο- κατατείνει στην ικανοποίηση ή στη μείωση της έντασης της ανάγκης, αποτελεί στόχο του ατόμου (Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002).

Πίνακας 1-Ανάγκες

Πηγή: Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2002, σελ.251



Κάθε άτομο έχει εκατοντάδες ανάγκες που συναγωνίζονται για την συμπεριφορά. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα, ποια ανάγκη θα επηρεάσει την συμπεριφορά του; Η απάντηση είναι ότι η ανάγκη με τη μεγαλύτερη δύναμη τη δεδομένη στιγμή είναι αυτή που κινητοποιεί το άτομο. (Κανελλόπουλος Χ. 1990, σελ 336)

Σύμφωνα με τον Freud οι άνθρωποι δεν είναι πάντα ενήμεροι για το καθετί που θέλουν και έτσι ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς τους επηρεάζεται από υποσυνείδητα ελατήρια ή ανάγκες. Η έρευνα του Freud βασίστηκε στην αναλογία του παγόβουνου με την έννοια ότι ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης υποκίνησης βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια του παγόβουνου και δεν είναι φανερό στο άτομο. Έτσι πολλές φορές ένα μικρό μόνο μέρος της υποκίνησης φαίνεται καθαρά ή είναι συνειδητό στο άτομο. Για να προβλέψουν οι μάνατζερ τη συμπεριφορά των υπαλλήλων πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των ανθρώπων που προκαλούν κάποια ενέργεια σε μια συγκεκριμένη στιγμή. (Κανελλόπουλος Χ. 1990, 334-5)

Η έλλειψη ενός αγαθού (υλικού ή άυλου), δημιουργεί την επιθυμία για απόκτησή του. Κατά συνέπεια ο άνθρωπος διακατέχεται από ένα πλήθος επιθυμιών, οι οποίες εξελίσσονται σε μια σειρά αναγκών. Σύμφωνα με την άποψη του John Stapleton “marketing” (teach yourself books – 1975) οι επιθυμίες ταξινομούνται στις εξής κατηγορίες:

- Επιθυμίες για φαγητό
- Επιθυμίες για στέγη και άνεση
- Επιθυμίες για ελευθερία από φόβο και κίνδυνο
- Επιθυμίες για αποδοχή
- Επιθυμίες για σεβασμό της προσωπικότητας
- Επιθυμίες για ελκυστικότητα απέναντι του αντίθετου φύλου
- Επιθυμίες για εκτίμηση και συμμετοχή
- Επιθυμίες για μακροζωία

Οι επιθυμίες αυτές δημιουργούν αντίστοιχες ανάγκες, για την ικανοποίηση των οποίων οι άνθρωποι αναπτύσσουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και ακολουθούν συγκεκριμένη σειρά ενεργειών. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών, αποτελεί για το άτομο ένα σκοπό προς τον οποίον κατευθύνει την συμπεριφορά του. Για τον λόγο αυτό, εκείνο που τα άτομα ζητούν από την εργασία τους και το οποίο έχει στρατηγική σημασία είναι το να μπορεί η εργασία τους να συμβάλλει στην υποκίνησή τους δηλαδή στη δημιουργία της βεβαιότητας ότι μέσα από την εργασία τους θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Η εξίσωση στην διαδικασία της υποκινήσεως εμφανίζεται ως εξής :

$$\text{Ανάγκες} + \text{Κίνητρα} = \text{Δράση}$$

Οι μεταβλητές στην εξίσωση αυτή αλλάζουν συχνά π.χ. στους νέους ανθρώπους με αυξημένες ανάγκες και περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες, το χρήμα αποτελεί ένα ισχυρό παράγοντα υποκινήσεως. Αντίθετα σε ανθρώπους φτασμένους, με κάποια οικονομική άνεση οι δυνατότητες εξέλιξης σε συνδυασμό με ευκαιρίες για απόδοση και ταυτόχρονη αναγνώριση της απόδοσής τους, αποκτούν μεγαλύτερη σπουδαιότητα.

Οι αποδοχές από μόνες τους δεν προκαλούν πάντοτε το ίδιο επίπεδο ανταπόκρισης. Κατά συνέπεια ο μάνατζερ πρέπει να καταβάλει προσπάθεια να κατανοεί τους υφισταμένους του ως άτομα και να είναι ευαίσθητος στις μεταβολές που επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση. (Π. Φαναριώτη, 1999, σελ.272,273,274)

3.3 Επιπτώσεις της εργασιακής παρακίνησης

Ένας κρίσιμος παράγοντας ώστε οι άνθρωποι να εργαστούν σκληρά είναι να παρακινηθούν. Το κίνητρο έχει ουσιαστικά σκοπό να διευκολύνει-προκαλέσει την αλλαγή συμπεριφοράς ενός εργαζομένου. Είναι μια δύναμη που επιτρέπει σε ένα άτομο να δράσει προς την κατεύθυνση ενός συγκεκριμένου στόχου. Σύμφωνα με τη μελέτη του Grant (2008) σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων, με το κίνητρο ο εργαζόμενος δύναται να αυξήσει την παραγωγικότητα και τη απόδοση του (Grant, 2008). Σύμφωνα την μελέτες του (Ryan and Deci, 2000 pp. 227-68 Lovelock, C.H. (1996), Services Marketing, Prentice-Hall; Thomas, 2002, όπως αναφέρεται στο Grant, 2008) οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πιο αυτόνομοι και ελεύθεροι σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με λιγότερα κίνητρα. Ομοίως, οι εργαζόμενοι που κινητοποιούνται παρουσιάζονται πιο δεσμευμένοι με την εργασία τους σε σύγκριση με αυτούς που δεν έχουν κίνητρα απόδοσης. (Vansteenkiste et al., 2007 pp. 19-31). (Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam, 2014)

Αναφορικά με το κίνητρο της αμοιβής ο Urbanski (1986, pp. 98-102.) όπως και ο Aguinis et al. (2013, pp. 241-249) διαπίστωσαν ότι το κίνητρο της αμοιβής παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους και αυξάνει την οργανωτική απόδοση. Ο Bhut et al. (2011) μελέτησε την επίδραση του κινήτρου στα άτομα και πώς συμβάλλει στην απόδοσή τους καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί πρέπει να καθορίσουν σαφή στρατηγική ώστε να υπάρχει **συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής**. (Pang, K. and Lu, C.-S. 2018)

Οι Naff και Crum (1999) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που είναι αφοσιωμένοι στην προσφορά του δημόσιου συμφέροντος είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν την απασχόλησή τους στο δημόσιο και πιο πιθανό να αποδώσουν τα μέγιστα, ενώ οι Alonso και Lewis (2001) δεν βρήκαν κανένα συσχετισμό μεταξύ απόδοσης στην εργασία ενός υπαλλήλου στο δημόσιο οργανισμό και επιθυμία προσφοράς του στην κοινωνία (Bradley E . Wright, 2007). Κατά τον Beel (2007) η σημασία του εργασιακού κινήτρου για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων είναι σημαντική και οι άνθρωποι θα κάνουν τη δουλειά μόνο εάν το άτομο έχει εργασιακό κίνητρο και η εργασία είναι διασκεδαστική γι 'αυτόν. Ο Robbins (1991) δηλώνει ότι εφόσον σύμφωνα με τη θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών σε κάθε άτομο υπάρχει μια

κλιμακωτή ανάγκη, όσο ισχυρότερο είναι το κίνητρο ενός ατόμου στη ζωή του, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιθυμία να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ζωής του. Για τη διατήρηση της ύπαρξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το πνεύμα για αύξηση της παραγωγικότητας είναι απαραίτητο επειδή είναι συνέπεια της επιθυμίας κάποιου να ικανοποιήσει τις ανάγκες της ζωής του (Wa Ode Ruslina Lindra, Nasrul, Yusuf, 2018).

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 60 δημόσιους υπαλλήλους στην Ινδονησία τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το κίνητρο εργασίας έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και όσο μεγαλύτερο είναι το κίνητρο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων που έχουν ανατεθεί στο Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Muna κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και των καθηκόντων τους, η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων θα αυξηθεί. (Wa Ode Ruslina Lindra, Nasrul, Yusuf, 2018)

3.4 Έρευνες σχετικά με την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα

3.4.1. Έρευνες σχετικά με την Παρακίνηση στο Διεθνή Δημόσιο Τομέα

Στο δημόσιο τομέα δεν επιλέγει κάποιος να εργαστεί αποκλειστικά και μόνο επειδή θα αποκτήσει την ασφάλεια και τη σιγουριά της εργασίας αλλά υπάρχουν επιπλέον παράγοντες που θα τον οδηγήσουν προς αυτό όπως η εξυπηρέτηση και η προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος (R. Paul Battaglio Jr., 2015).

Στο δημόσιο τομέα, το χρηματικό κίνητρο δεν παίζει πρωταρχικό ρόλο στην κινητοποίηση των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε ο δημόσιος τομέας είναι ελκυστικός διότι εκτός από την ασφάλεια που παρέχει, δίνει επίσης δυνατότητα εξέλιξης ιεραρχικά όπως και τη σιγουριά της συνταξιοδότησης. Επίσης είναι ελκυστικός διότι παρέχει ισορροπία εργασίας-οικογένειας, όπως επίσης δυνατότητες εξέλιξης μέσω εκπαίδευσης.

Ο δημόσιος τομέας είναι πιο πιθανό να ελκύει άτομα των οποίων οι αξίες και οι ανάγκες είναι σε αρμονία με την αποστολή και τους στόχους ενός δημόσιου οργανισμού. (Baldwin 1984; Balfour and Wechsler 1990; Crewson 1997; Perry and Wise 1990 ; Rainey and Steinbauer 1999).

Οι δημόσιοι οργανισμοί, αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ότι αποσκοπεί προς αυτό ο ιδιωτικός τομέας (Baldwin 1984). Η πλειοψηφία, του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από αλτρουισμό και επιθυμία για εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Επίσης, η εμπειρία έδειξε ότι οι

υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έδιναν μεγαλύτερη αξία στο κίνητρο της εξυπηρέτησης τρίτων παρά στις οικονομικές απολαβές (Boyne 2002, Wright 2001).

Σύμφωνα με μελέτες αναφορικά με τα κίνητρα εργασίας στον εργασιακό χώρο, οι ενδογενείς απολαβές που λαμβάνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι αντισταθμίζουν τις χαμηλές εξωγενείς ανταμοιβές τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρείται ότι παρακινούνται περισσότερο ενδογενώς απ' ό,τι εξωγενώς. (Baldwin 1984; Emmert and Taher 1992 ; Frank and Lewis 2004 ; Posner and Schmidt 1982; Rainey 1979, 1983) Αντιθέτως, οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα φαίνεται να ενδιαφέρονται περισσότερο για το ατομικό τους συμφέρον και την ανταμοιβή βάσει της απόδοσής τους.

Διαφαίνεται λοιπόν, ότι δημόσιος υπάλληλος δεν θα παρακινηθεί τόσο από εξωγενείς αμοιβές (π.χ. αμοιβή) οι οποίες είναι πιο χαμηλές και δεν σχετίζονται με την απόδοση, σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα κάτι που όμως θα αντισταθμιστεί από την ικανοποίηση του αλτρουισμού του. Παράλληλα, και ενώ ο Crewson (1997) διαπίστωσε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που προτιμούν την προσφορά στο δημόσιο σε σχέση με τις οικονομικές απολαβές είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους, ο Rainey (1982) δεν κατέλειξε σε κάποιο συσχετισμό. (Bradley E. Wright, 2007)

Επίσης, σύμφωνα με τον Raney (Raney 2009, 266), το κίνητρο απόδοσης σε ένα δημόσιο οργανισμό βρίσκεται στην επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Κατόπιν αυτής της έρευνας τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα διαφέρουν από αυτά του ιδιωτικού. Επίσης, ο Raney (1983) συγκρίνοντας διευθυντικά στελέχη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα διαπίστωσε ότι τα στελέχη του δημοσίου τομέα θεωρούσαν την ουσιαστική δημόσια υπηρεσία πιο σημαντική από ό,τι θεωρούσαν αυτοί του ιδιωτικού. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας ο δημόσιος υπάλληλος χαρακτηρίζεται από ευθύνη, ακεραιότητα και προωθεί το δημόσιο συμφέρον.

Παρομοίως ο Crewson (1995) διαπίστωσε ότι η επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει και να προάγει το δημόσιο συμφέρον ήταν το πρωταρχικό κίνητρο των εργαζομένων στον δημόσιο οργανισμό υπερτερώντας τόσο της χρηματικής αμοιβής όσο και της ασφάλειας της εργασίας παρά το ότι τα κίνητρα αυτά ήταν που οδήγησαν αρχικά στο να εισχωρήσει κάποιος και να απασχοληθεί σε μια δημόσια υπηρεσία. (us.sagepub.com, 2015)

3.4.2 Έρευνες σχετικά με την Παρακίνηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον Δήμο Χαϊδαρίου, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν παρόμοια βαρύτητα στους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ενώ μεταξύ των διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών μόνο το εκπαιδευτικό επίπεδο βρέθηκε να συσχετίζεται κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό και με εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. (Μπερεδήμας Στασινός, 2017)

Αποτελέσματα διενεργηθείσας έρευνας για τους δικαστικούς υπαλλήλους καταδεικνύουν ότι οι υπηρετούντες στη Θεσσαλονίκη δικαστικοί υπάλληλοι εκτός από τα παραδοσιακά εξωτερικά κίνητρα, των χρηματικών απολαβών και της μονιμότητας, που καλύπτουν τα δύο πρώτα στάδια αναγκών του Maslow, αναφορικά με την κάλυψη βασικών αναγκών και την ασφάλεια εργασίας, αποδίδουν ιδιαίτερη αξία και στα εσωτερικά- μη χρηματικά- κίνητρα του σεβασμού, των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, των ευχάριστων συνθηκών εργασίας και σε μικρότερο βέβαια βαθμό, της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. (Φωτούλα Κατραμάδου, 2010)

Στην έρευνα του Manolopoulos το 2008 με δείγμα 454 εργαζομένων από τρεις Ελληνικές κρατικές εταιρείες: ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού), ΕΥΔΑΠ (Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτευούσης), ΕΑΒ (Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία) αναδεικνύεται, ότι ενώ οι διοικήσεις προκειμένου να βελτιώσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις εξωτερικές ανταμοιβές (αυξημένη εργασιακή ασφάλεια, παροχή δίκαιης ανταμοιβής) και τα εγγενή κίνητρα (δημιουργική εργασία, αναγνώριση, περισσότερη αυτονομία στο χώρο εργασίας) έρχονται σε δεύτερη μοίρα, ωστόσο συμβάλλουν με το δικό τους τρόπο στην αύξηση της απόδοσης. (Manolopoulos, 2008)

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας σε 150 δημοσίου υπαλλήλους από οκτώ διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες του νομού της Χίου, προέκυψε ότι οι ερωτώμενοι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται κατά μέσο όρο σε μέτριο βαθμό από το σύνολο των εξωτερικών και εσωτερικών ανταμοιβών που λαμβάνουν κατά την εργασία τους. Η εσωτερική ανταμοιβή των σχέσεων με τους συναδέλφους εκφράζει τον υψηλότερο βαθμό παρακίνησης, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές της αξιολόγησης και προαγωγής παρακινούν στο χαμηλότερο βαθμό τους συμμετέχοντες στην έρευνα δημοσίου υπαλλήλους. Επίσης, από τις αυθόρμητες απαντήσεις των ερωτώμενων, προέκυψε ότι ο κυριότερος παράγοντας εργασιακής τους

παρακίνησης, είναι το φιλότιμό τους, αντίθετα οι περικοπές του μισθού αποτελούν τον κυριότερο παράγοντα δυσαρέσκειας (Παπαμιχαλάκης Μιχαήλ, 2012).

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 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 δυσαρέσκειά 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 Παπαλεξανδρή, 2016; Ράλλη, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. Η έννοια της Εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας, κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό.

Όπως προαναφέρθηκε, η ανθρώπινη συμπεριφορά, είναι ένα τεράστιο και πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλές μεταβλητές όπως: φιλοδοξίες, παιδεία, προσωπικά βιώματα, κοινωνικό περιβάλλον, αριθμό και ένταση προσωπικών αναγκών κ.α. Μπορεί όμως να περιγραφεί ως η συνολική αντίδραση-ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες παρακινητικές δυνάμεις ή ανάγκες. Συνεπώς όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέρονται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν παρακινητικές δυνάμεις. (Χυτήρης, 2001)

Κατά τον Καντά (1998) η επαγγελματική ικανοποίηση τα τελευταία χρόνια έχει συνδεθεί με την αύξηση ή μείωση της αποδοτικότητάς και παραγωγικότητας των εργαζομένων ενώ κατά τον Μπουραντά (2010) η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης/πράξεων, η υλοποίηση των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Η έννοια των ικανοτήτων εργασίας συζητήθηκε ευρέως. Ο πιο δημοφιλής ορισμός από διάφορους ξένους ερευνητές δόθηκε από τον Locke (1976), όπου η Ικανοποίηση Εργασίας είναι απλώς μια θετική συναισθηματική κατάσταση του συναισθήματος που προκύπτει από εργασία. Αυτός ο ορισμός υποδηλώνει περαιτέρω ότι η ικανοποίηση από την εργασία περιέχει ένα συναισθηματικό συστατικό (συναισθηματική κατάσταση) και μια γνωστική συνιστώσα (εκτίμηση) της εργασιακής ικανοποίησης (Organ & Konovsky, 1989). Η συναισθηματική εργασιακή ικανοποίηση δηλώνει την άμεση αίσθηση του ατόμου προς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Είναι τα ευχάριστα συναισθήματα που έχουν τα άτομα για τη δουλειά τους συνολικά. (Wan Fauziah Wan Yusoff, Sivan Rajah, Tan Shen Kian, 2014)

4.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Οι θεωρίες ικανοποίησης από την εργασία έχουν ισχυρή αλληλεξάρτηση με τις θεωρίες που εξηγούν το ανθρώπινο κίνητρο και την εργασιακή παρακίνηση (θεωρία ιεράρχησης αναγκών Maslow, Herzberg κ.λπ.) και αναλύονται στο κεφάλαιο των θεωριών εργασιακής παρακίνησης.

Ο Spector (1997) αναφέρεται στην ικανοποίηση από την εργασία ως προς το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους. Οι Ellickson και Logsdon (2002) υποστηρίζουν αυτήν την άποψη ορίζοντας την ικανοποίηση από την εργασία ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι τους αρέσει η δουλειά τους. Ο Schermerhorn (1993) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως συναισθηματική απόκριση στις διάφορες πτυχές της εργασίας ενός εργαζομένου. Ο C.R. Reilly (1991) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως το αίσθημα που έχει ο εργαζόμενος για τη δουλειά του ή τη γενική αντίληψη απέναντι σε μια εργασία. Οι J.P. Wanous και E.E. Lawler (1972) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι το άθροισμα της ικανοποίησης από την εργασία και των άλλων παραγόντων μιας εργασίας. Ο Abraham Maslow (1954) πρότεινε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες από μια ιεραρχία πέντε επιπέδων κυμαίνονται από φυσιολογικές ανάγκες, ασφάλεια, ιδιοκτησία και αγάπη, εκτίμηση έως αυτοπραγματοποίηση. Με βάση τη θεωρία του Maslow η ικανοποίηση από την εργασία προσεγγίζεται από ορισμένους ερευνητές από την προοπτική της ικανοποίησης των αναγκών. (Kuhlen, 1963; Worf, 1970; Conrad et al., 1985) (Mosammod Mahamuda Parvin, 2011)

Σειρά ερευνών (Judge et al., 1998; Judge, Bono & Locke, 2000; Judge & Bono, 2001; Judge, Locke, Durham, & Kluger, 1998) έδειξε την θετική σχέση μεταξύ αυτό-αξιολόγησης και εργασιακή ικανοποίησης. (Amir Erez, Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, Edwin A. Locke, 2005)

Η θεωρία του εύρους των συναισθημάτων (range of affect theory) του E. Locke (1976) βασίζεται στο επιχείρημα πως το επίπεδο ικανοποίησης προσδιορίζεται από το βαθμό απόκλισης μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματικού. Επιπλέον ανάλογα με την ιεράρχηση επιμέρους πλευρών της εργασίας, μικρές ή μεγαλύτερες αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας είναι πιθανό να προκαλούν μικρές ή μεγαλύτερες μεταβολές στο επίπεδο ικανοποίησης. Παρόμοια ήταν τα επιχειρήματα της Προσέγγισης της Προδιάθεσης του Staw και των συνεργατών του. Η Προσέγγισης της Προδιάθεσης του Staw παρουσίασε το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ως ένα ιδιαίτερο γνώρισμα κάθε ατόμου, με ελάχιστες μεταβολές όταν το άτομο αλλάζει θέση εργασίας ή εργοδότη (Staw & Ross, 1985). Οι Steel και Rentsch έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σταθερή για μεγάλα χρονικά διαστήματα με τα παρελθοντικά επίπεδα να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στα τωρινά. Ο Judge και οι συνεργάτες του παρουσίασαν τη θεωρία των θεμελιωδών Αυτό-Αξιολογήσεων όπου οι βασικές αντιλήψεις των προσώπων σχετικά με τους εαυτούς τους καθορίζουν το πώς αντιμετωπίζουν τον κόσμο γύρω τους.. ((Wu & Griffin, 2012). Από την άλλη οι Hackman και Oldham ερεύνησαν τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Η θεωρία των Χαρακτηριστικών της εργασίας αφορά τη θέση και το αντικείμενο της εργασίας σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης της εργασίας. (Μπερεδήμας Στασινός, 2017)

4.3 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που δύναται να επηρεάσουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν τους παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία, μετρώντας τη σχετική επιρροή κάθε παράγοντα της ικανοποίησης από την εργασία και εξετάζουν τις επιρροές αυτών των παραγόντων στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης αφορά τόσο τα άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς όσο και για άτομα που τα μελετούν. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει στενή σχέση με πολλούς και διάφορους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Edwin A. Locke (The nature and causes of job satisfaction, 1976) στους κυριότερους παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση συγκαταλέγονται οι κάτωθι:

- Η ικανοποιητική αμοιβή
- Η εργασία με τη μορφή της πρόκλησης, της επιτυχίας και του ενδιαφέροντος γι'αυτήν
- Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων

- Η υποστηρικτική εποπτεία (σωστός καθορισμός στόχων, επιβράβευση, επαίνοι, σεβασμός)
- Οι ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες
- Η πολιτική του Οργανισμού (συγκριτικά με παρόμοιους οργανισμούς, ηγιεινές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας)
- Ικανοποιητική Ηγεσία

(researchgate.net)

4.4 Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης

Όπως αναφέρθηκε ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης και η κατανόησή της είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας όσο και για την επιρροή μια σειράς άλλων παραγόντων όπως τη μείωση του κύκλου εργασιών, να αυξήσει την απόδοση της ομαδικής εργασίας, υψηλότερη ποιότητα τελικών προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών όπως και της αφοσίωσής τους. Αντίθετα ο εργαζόμενος που μένει ανικανοποίητος μπορεί να οδηγείται σε προστριβές με συναδέλφους του, σε βιαιοπραγίες και ως εκ τούτου σε μειωμένη απόδοση και μειωμένη προσφερόμενη ποιότητα. (ukdiss.com)

Κατά τον Καντά (1998), ο βαθμός κατά τον οποίο ένα άτομο είναι ή δεν είναι ικανοποιημένο γενικά από την εργασία του επηρεάζει τόσο την κοινωνική και οικογενειακή κατάστασή του όσο και ψυχολογία του ίδιου όπως και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του ενώ παράλληλα συσχετίζει άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία με την αποδοτικότητα του εργαζόμενου.

Ένας υπάλληλος που έχει θετική στάση απέναντι στη δουλειά του θα λαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία και προθυμία να δεσμευτεί με τον οργανισμό του, αυξάνοντας έτσι την οργανωτική απόδοση (Wu et al., 2013, pp. 436-449). Υπό λογικές συνθήκες, οι διευθυντές θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων για να βελτιώσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους, ώστε οι εργαζόμενοι να αυξήσουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν μια καλή οργανωτική απόδοση . (Pettit et al., 1997, pp. 81-98) (Pang, K. and Lu, C.-S. 2018)

Αποτελέσματα πολλών ερευνών και η ανασκόπηση βιβλιογραφίας δείχνουν ότι τα κίνητρα, η ικανοποίηση από την εργασία και η οργανωτική δέσμευση έχουν πολύ ισχυρή συσχέτιση με

την απόδοση των εργαζομένων. (Martin, 1992; Hatch, 1997; Zain, Isaac, Ghani, 2009; McKinnon, Harrison, Chow, και Wu, 2003); Kamdron, 2005; Reid et al, 2008). Οι Wexley και Yukl (1984) ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αισθάνονται τον εαυτό τους ή τη δουλειά τους ενώ κατά τους Schermerhorn et al., (1996), οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή ικανοποίηση στην εργασία χαρακτηρίζονται από πέντε στοιχεία: (1) πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα είναι ικανοποιητικός μακροπρόθεσμα, (2) διατηρούν την ποιότητα της εργασίας τους, (3) δέσμευονται στον οργανισμό, (4) έχουν μεγάλη μνήμη και (5) είναι πιο παραγωγικοί. (Wa Ode Ruslina Lindra, Nasrul, Yusuf, 2018)

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 60 δημόσιους υπαλλήλους Ινδονησία τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική και σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων και μάλιστα ότι όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων και της εργασίας τους, η απόδοση των εν λόγω δημοσίων υπαλλήλων θα αυξηθεί. (Wa Ode Ruslina Lindra, Nasrul, Yusuf, 2018)

Σύμφωνα με την έρευνα του Acker , οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες που αντλούν ικανοποίηση από τη δουλειά τους είναι πιο αφοσιωμένοι και παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους, από όσους δεν είναι ικανοποιημένοι (Acker 1999). Η δυσaráσκεια και οι αρνητικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων και του περιβάλλοντός τους μπορεί να συμβάλουν στη μείωση της απόδοσης της εργασίας, στον κύκλο εργασιών ή στην παραίτηση (Koeske και Koeske 2000) . (Jorunn Theresia Jessen, 2010)

4.4 Έρευνες σχετικά με την Ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα

4.4.1. Έρευνες σχετικά με την Ικανοποίηση στον Δημόσιο Διεθνή Τομέα

Χρησιμοποιώντας δεδομένα από μια πρόσφατη έρευνα για περισσότερους από 1.200 υπαλλήλους δημοτικής απασχόλησης πλήρους απασχόλησης, η έρευνα δοκιμάζει τη σχετική επίδραση 11 περιβαλλοντικών μεταβλητών και 3 δημογραφικών παραγόντων στη διακύμανση της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ αυτής της σπάνια μελετημένης ομάδας εργαζομένων. Η ανάλυση αποκάλυψε ότι περιβαλλοντικοί παράγοντες όπως ευκαιρίες προώθησης, ικανοποίηση αμοιβών και παροχών, ικανοποίηση αξιολόγησης απόδοσης, εξοπλισμός και πόροι, εκπαίδευση, φόρτος εργασίας κ.λπ. επηρέαζαν θετικά την εργασιακή

ικανοποίηση. Αντίθετα, οι δημογραφικές μεταβλητές ήταν σχετικά κακοί παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία. (Mark Ellickson, Kay Logson 2002)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για το Virginia Polytechnic Institute and State University με συμμετέχοντες σχολικούς ψυχολόγους με σκοπό να εξεταστεί και να περιγραφούν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών σε ένα εθνικό δείγμα σχολικών ψυχολόγων που ανήκουν στην Εθνική Ένωση Σχολικών Ψυχολόγων (NASP), έδειξε ότι από τους 308 συμμετέχοντας το 90% ήταν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους κυρίως με την ασφάλεια που τους παρείχε αυτή, την ανεξαρτησία και τη δημιουργικότητα της και εξέφραζαν μεγάλη θέληση να παραμείνουν στη θέση τους. (Travis G. Worrell, 2004)

Έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση καθηγητών στα πανεπιστήμια σε σχέση το φύλο των διδασκόντων διαπίστωσαν ότι οι άνδρες παρουσιάζονταν περισσότερο ικανοποιημένοι εργασιακά σε σχέση με τις γυναίκες, ιδιαίτερα αναφορικά με τις παροχές και τη μισθοδοσία της εργασίας τους (Bilimoria et al., 2006; Callister, 2006; Hult et al., 2005; Olsen et al., 1995; Settles et al., 2006; Tack & Patitu, 1992). Από την άλλη πλευρά, οι Ward και Sloane (2000) δεν βρήκαν καμία σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών μελών της σχολής σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Παρατήρησαν, ωστόσο, ότι οι άνδρες καθηγητές ήταν σχεδόν τρεις φορές πιο ικανοποιημένοι σχετικά με τις ευκαιρίες εργασιακής ανέλιξης. Οι Okpara et al (2005) και Oshagbemi (1997) διαπίστωσαν ότι γυναίκες μέλη σχολής σε ανώτερα ακαδημαϊκά επίπεδα εξέφρασαν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άνδρες τους.

Η οικογενειακή κατάσταση και τα παιδιά μπορούν επίσης να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών. Τα αποτελέσματα των μελετών που διερευνήσαν τη σχέση μεταξύ γάμου και ικανοποίησης από την εργασία στην σχολή, έχουν αποδώσει μικτά αποτελέσματα. Από τη μία πλευρά, ο γάμος έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Cetin, 2006; Hagedorn, 2000; Leung, Siu, & Spector, 2000), ωστόσο, μερικές μελέτες έχουν δείξει ότι ο γάμος μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση (Aisenberg & Harrington, 1988; Bryson, Bryson, & Johnson, 1978). Επιπλέον, η παρουσία παιδιών στο νοικοκυριό έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, οι Carr and Ash (1998, σελ. 536) βρήκαν ότι οι γυναίκες με παιδιά είχαν πιο αργή εξελικτική σταδιοδρομία και ήταν λιγότερο ικανοποιημένες με την καριέρα τους από τους άντρες με παιδιά. (Sabharwal και Corley, 2009)

Σε έρευνα των Hunt and Saul (1975) σε ένα δείγμα της τάξεως 5.800 εργαζομένων μεγάλου Αυστραλιανού Κυβερνητικού Οργανισμού, μελετήθηκε η σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης,

ηλικίας, και προϋπηρεσίας μεταξύ ανδρών και γυναικών καθώς και τη σχέση των συγκεκριμένων παραμέτρων με μεταβλητές που συνθέτουν την επαγγελματική ικανοποίηση όπως οι σχέσεις υπαλλήλων με προϊστάμενους, συναδέλφους, φύση εργασίας, προοπτικές εξέλιξης όπου τα αποτελέσματα έδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και της ηλικίας αλλά και της προϋπηρεσίας των εργαζομένων. (Μπάτιου Βασιλική, 2009)

Μια άλλη έρευνα που διεξήχθη σχετικά με την ηλικία, τη θητεία και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στην περιοχή του Ραβαλμπάντ και του Ισλαμαμπάντ του Πακιστάν, έδειξε ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ ηλικίας, θητείας και ικανοποίησης από την εργασία (Dr. Muhammad Termizi, 2007) ενώ κάποιες μελέτες έχουν δείξει μικρή θετική συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης στην εργασία (Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957; Huh & Smith, 1965; Saleh & Hyde, 1969; Saleh & Otis, 1964; Glenn, Taylor & Weaver, 1977). (Gordon E. O'brien, Peter John Dowling, 2011) Αποτελέσματα πολλών ερευνών σχετικά με την συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης είναι πολύ αντιφατικά, με τους ερευνητές να αναφέρουν πέντε διαφορετικά τύποι σχέσεων: θετικό γραμμικό (π.χ. Hulin & Smith, 1965; Hunt & Saul, 1975), αρνητικό γραμμικό (π.χ. Muchinsky, 1978), σχήματος U (π.χ. Clark, Oswald, & Warr, 1996; Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957; Warr, 1992), ανεστραμμένο σχήμα U ή ανεστραμμένο σχήμα J (π.χ. Saleh & Otis, 1964), και χωρίς σημαντικές σχέσεις (π.χ. Ronen, 1978; White & Spector, 1987). (David Bernal, David Snyder, and Michael McDaniel, 1998).

Σε άλλη έρευνα, οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η αυτονομία και η συμμετοχική ηγεσία είναι σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία ενώ η ικανοποίηση υψηλά μορφωμένων επαγγελματιών φαίνεται επίσης να εξαρτάται από τις δυνατότητες των προσόντων τους.

(J. Christopher Cohrs , Andrea E. Abele & Dorothea E. Dette, 2006)

Μελέτη διεξήχθη στη Νότια Σαουδική Αραβία για να εξετάσει τη σχέση μεταξύ εργασίας και ικανοποίησης στην ζωή όπως και να διερευνήσει τη συμβολή των δημογραφικών και κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών στην ανωτέρω σχέση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία και την ικανοποίηση στην ζωή σχετίζονται θετικά και αμοιβαία. Έχοντας ελέγξει για δημογραφικές και κοινωνικοοικονομικές μεταβλητές, η ηλικιακή μεταβλητή βρέθηκε ότι επηρέαζε άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία και ειδικά ότι οι συμμετέχοντες των οποίων η ηλικία κυμαινόταν από 40 έως 50 ήταν πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους ($M = 3,73$, $SD = 0,35$) από εκείνους από 18 έως 28 και από 29 έως 39. Δηλαδή, οι

μεγαλύτεροι παρουσιάζονταν πιο ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας τους από τους νεότερους υπαλλήλους. (Faris S. Alghamdi, 2015)

Η ακαδημαϊκή έρευνα του καθηγητή Steijn για τη δημόσια διοίκηση 2002 αφιερώνει την προσοχή σε θέματα που αφορούν τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (HRM) και την ικανοποίηση από την εργασία. Πολλές μελέτες του ιδιωτικού τομέα δείχνουν ότι η επένδυση σε HRM έχει θετικά αποτελέσματα στο ηθικό των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, σε αυτή τη μελέτη, που αφορά τον δημόσιο τομέα, οι μεταβλητές που μετρούν τις πρακτικές HRM συνδυάστηκαν με μια ανάλυση καθοριστικών παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία στον δημόσιο τομέα της Ολλανδίας. Σε σύγκριση με άλλες έρευνες, η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των ολλανδών δημόσιων εργαζομένων φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα υψηλή. Οι εργαζόμενοι φαίνονται ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι με τη διαχείριση του οργανισμού, τον φόρτο εργασίας τους και την αμοιβή τους. Η συνολική ικανοποίηση καθορίζεται κυρίως από το εργασιακό περιβάλλον. Παράγοντες όπως η οργάνωση των υπηρεσιών και θέματα διαχείρισης του προσωπικού (HRM) έπαιζαν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, σε αντίθεση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που είχαν μικρή επίδραση. Τρεις υποθέσεις δοκιμάστηκαν και επιβεβαιώθηκαν. Βρέθηκε ότι (α) τα ατομικά χαρακτηριστικά έχουν αμελητέα επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, (β) οι πρακτικές HRM έχουν θετικό αποτέλεσμα, και ότι (γ) αυτό το θετικό αποτέλεσμα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εργασία και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά. (Bram Steijn, 2004)

Οι έρευνες των Judge, Locke, Durham και Kluger (1998) έδειξαν ότι τα άτομα με θετικές αυτοαξιολογήσεις ήταν πιο πιθανό να εκτιμήσουν την εργασία τους και να είναι πιο ικανοποιημένοι με αυτή από ό, τι άτομα με λιγότερο θετικές αυτοαξιολογήσεις. Επίσης κάποιες άλλες έρευνες έχουν καταλήξει στο ότι η διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των ατόμων εντοπίζεται σε μέτρα συναισθηματικής ιδιοσυγκρασίας (House, Shane, & Herald, 1996; Motowidlo, 1996). (Timothy A. Judge and Joyce E. Bono and Edwin A. Locke, 2000)

Τέλος, τα εμπειρικά δεδομένα που προέρχονται από μια ποσοτική έρευνα του 2004 μεταξύ των κοινωνικών λειτουργών σε τοπικούς οργανισμούς πρόνοιας στις νορβηγικές δημόσιες κοινωνικές υπηρεσίες όπου παρά τις αντικρουόμενες απαιτήσεις και την έλλειψη πόρων στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής, δείχνουν ότι οι διευθυντές και οι επαγγελματίες κοινωνικοί λειτουργοί θεωρούν τη δουλειά τους εξίσου ικανοποιητική. Ωστόσο, οι διευθυντές βρίσκουν τη δουλειά τους πιο ενδιαφέρουσα και απαιτητική λόγω της θέσης τους, αναφέροντας υψηλότερα συναισθήματα ολοκλήρωσης. Η υποστήριξη των συναδέλφων συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η υποστήριξη των ανωτέρων και η αναγνώριση από τους

πολίτες, βρέθηκαν να παίζουν σημαντικό ρόλο μόνο στους επαγγελματίες. (Jorunn Theresia Jessen, 2010)

4.4.2 Έρευνες σχετικά με την Ικανοποίηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Σε έρευνα του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Μεσολογγίου που διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα από 15 Νοεμβρίου έως 10 Δεκεμβρίου 2010 όπου συμμετείχαν 30 υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης, ιδιωτικών εταιρειών από τους οποίους 11 άνδρες και 19 γυναίκες και σε 30 μόνιμοι υπάλληλοι δημόσιου τομέα από τους οποίους 17 άνδρες και 13 γυναίκες με ηλικίες από 21 έως 53 έτη, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα υποστηρίζουν πως ο καθορισμός των κριτηρίων προαγωγής/αξιολόγησης έχει πολιτική προέκταση και έπονται οι προσωπικές γνωριμίες. Στους υπάλληλους του ιδιωτικού τομέα υποστηρίζεται πως ο καθορισμός των κριτηρίων προαγωγής/αξιολόγησης πρώτα επιτυγχάνεται με προσωπικές γνωριμίες και επηρεάζεται αρνητικά από προσωπικές αντιπαραθέσεις.

Ο μεγαλύτερος αριθμός ατόμων (12) στους Ιδιωτικούς υπαλλήλους δεν είναι ικανοποιημένοι από την Αντιστοιχία μισθού και προσφερόμενης εργασίας ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι με 14 άτομα (σχεδόν το μισό δείγμα) είναι ικανοποιημένοι από την Αντιστοιχία μισθού και προσφερόμενης εργασίας. Αυτό καταδεικνύει την ανισότητα των μισθών στον ιδιωτικό με τον δημόσιο τομέα.

Στον Ιδιωτικό τομέα υπάρχει ισοκατανομή του δείγματος στους βαθμούς συσχέτισης της εργασίας με τις προσδοκίες τους ενώ αντίθετα στους Δημόσιους υπαλλήλους το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί πως δεν υπάρχει συσχέτιση της εργασίας τους με τις προσδοκίες τους.

Οι Ιδιωτικοί και οι Δημόσιοι υπάλληλοι συγκλίνουν στις απαντήσεις τους ως προς τον κύριο παράγοντα μεγιστοποίησης της ικανοποίησης στην εργασία, ο οποίος είναι οι καλύτερες αμοιβές. Έπονται άλλοι παράγοντες διαφορετικοί για κάθε κατηγορία εργαζομένων: για τους Ιδιωτικούς υπαλλήλους ακολουθούν η αντικειμενική αξιολόγηση, συνεργασία με τον προϊστάμενο, με τους συναδέλφους κ.ο.κ. ενώ για τους Δημόσιους υπαλλήλους την αμοιβή ακολουθούν μετάταξη σε θέση σχετική με τις σπουδές, μετάταξη σε θέση σχετική με τα ενδιαφέροντά τους, αντικειμενική αξιολόγηση κ.ο.κ.

Η εν λόγω μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εργασία στο Δημόσιο αμείβεται καλύτερα από ότι στον Ιδιωτικό Τομέα.

Το αντίθετο όμως, συμβαίνει με το εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό, το οποίο στον Ιδιωτικό Τομέα (και κυρίως στις υψηλές θέσεις) αμείβεται με πολύ καλύτερες αποδοχές, από ότι στο Δημόσιο.

Στον Ιδιωτικό Τομέα ορισμένοι εργοδότες «ξεχνούν» τα επιδόματα, δεν τηρούν τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και προσλαμβάνουν προσωπικό με την προϋπόθεση ότι δεν θα τους «κολλάνε» τα απαιτούμενα ένσημα, με σκοπό να αποφύγουν τις ασφαλιστικές εισφορές.

Ο Δημόσιος Τομέας προσφέρει μονιμότητα κάτι όμως που μπορεί να συμβάλλει στο να χάσει ο εργαζόμενος κάθε ενδιαφέρον για την απόδοση στην εργασία του.

Στον Δημόσιο Τομέα βλέπουμε υπεροχή τόσο της αμοιβής όσο και του ασφαλιστικού τομέα. Ωστόσο δεν εκτιμάται αφού οι παρεχόμενες υπηρεσίες από πλευράς Δημόσιας Διοίκησης απέχουν από τις αντίστοιχες του ιδιωτικού. (Παπαχριστόπουλος Κωνσταντίνος, 2010)

Μια άλλη έρευνα που διεξήχθη για λογαριασμό του Πανεπιστημίου Μακεδονίας μελετάει σε ποιο βαθμό οι διοικητικοί υπάλληλοι των υπηρεσιών του Υπουργείου Απασχόλησης και κοινωνικών υποθέσεων, στην περιοχή της Κεντρικής Θεσσαλονίκης, εν έτη 2008 είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους καθώς και τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής και την επίδρασή τους στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης καθώς και την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων. Στην έρευνα συμμετείχαν 67 μόνιμοι και συμβασιούχοι υπάλληλοι και φανέρωσε ότι οι εν λόγω υπάλληλοι ήταν μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους, η ηλικία συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία ενώ κανένας άλλος δημογραφικός παράγοντας δεν βρέθηκε να επηρεάζει την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

Η έρευνα, φανέρωσε ότι οι εν λόγω υπάλληλοι **ήταν μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους** ενώ χαμηλότερους βαθμούς ικανοποίησης σημείωσαν κατά σειρά η οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών, ο μισθός, η προαγωγή, οι παροχές και η επίτευξη-αναγνώριση ενώ η μεγαλύτερη ικανοποίηση έρχεται από την ανάπτυξη των διαπροσωπικών τους σχέσεων στην εργασία και από την σχέση τους με τον προϊστάμενο.

Αναφορικά με τη σχέση των δημογραφικών παραγόντων των ερωτηθέντων και της ικανοποίησης στην εργασία οι υπάλληλοι άνω των 50 ετών παρουσιάστηκαν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους νεότερους όπως και αυτοί με μεγαλύτερη προϋπηρεσία εν αντιθέσει με αυτούς που είχαν μικρή προϋπηρεσία. Όσα περισσότερα χρόνια σε μια υπηρεσία, λοιπόν, τόσο πιο εύκολα προσαρμόζεται κάποιος σε αυτήν και είναι ικανοποιημένος.

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, παράγοντες όπως η μισθολογική πολιτική, το σύστημα προαγωγών, η απουσία ανταμοιβών και ενίσχυσης, η σύγκρουση εργασιακών ρόλων, οι μη σαφείς στόχοι και η οργάνωση-γραφειοκρατία αποτελούν τα μειονεκτήματα της Δημόσιας Διοίκησης. (Μπάτιου Βασιλική, 2009)

Σε έρευνα που διενεργήθηκε σε 78 υπαλλήλους του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, προκειμένου να διερευνηθούν οι τάσεις για την επαγγελματική τους ικανοποίηση και να συγκριθούν με τις αντίστοιχες προ οικονομικής ύφεσης, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ αποδεικνύεται μέτρια και τις δύο περιόδους, ωστόσο διαφοροποιούνται οι παράγοντες που τη συνθέτουν. Από την ανάλυση το δείγμα θεωρεί το αντικείμενο εργασίας του ιδιαίτερα ενδιαφέρον και αυτός ο παράγοντας επηρεάζει θετικά τη γενική ικανοποίηση αλλά οι αλλαγές στο εργασιακό πόστο είναι κάτι που επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίησή του. Η γραφειοκρατία και η συνεχής επαφή με τους συναλλασσόμενους δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση που νιώθει το δείγμα γενικά ενώ η εμπιστοσύνη, η καλή συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη αποτελούν τους κύριους παράγοντες από τους οποίους αντλούν ικανοποίηση μέσα στην εργασία τους οι υπάλληλοι. (Πετρακοπούλου Α. Χρυσή, 2014)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση

Στόχος της παρούσας εμπειρικής έρευνας, όπως ήδη έχει αποτυπωθεί ανωτέρω είναι να διερευνηθεί και να καταγραφεί ποιοι είναι οι παρακινητικοί εργασιακοί παράγοντες (εξωγενείς-εγγενείς) και ποιοι επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί αποτελεσματικότερα, στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη αναφορά στη σχέση των δύο αυτών εννοιών όπως αυτή αποτυπώνεται στον ελληνικό και διεθνή ακαδημαϊκό χώρο όπου όπως θα αναλυθεί οι έννοιες της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης είτε συγχέονται είτε αλληλοσυσχετίζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Μέσω των κινήτρων και της παρακίνησης επιδιώκεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Προκειμένου να κατανοηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά καθώς και οι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης που την επηρεάζουν, πλήθος εμπειρικών ερευνών έχουν διεξαχθεί με την πάροδο των χρόνων.

5.1 Σχέση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης

Κατά τον Μπουραντά (2010) η σχέση παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης είναι αλληλοεξαρτώμενη καθότι, η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης/πράξεων, η υλοποίηση των οποίων έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Παράλληλα κατά τον Χυτήρη η σχέση είναι άμεση και σαφής καθότι όπως έχει ήδη αναφερθεί στο κεφάλαιο της παρακίνησης, κατά τον ίδιο «Στον εργασιακό χώρο ως παρακίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης, 2001).

Οι θεωρίες κινήτρων στο χώρο εργασίας ταξινομούνται είτε ως θεωρίες Διαδικασίας είτε ως θεωρίες Περιεχομένου (Campbell et al., 1970). Με βάση τη θεωρία Περιεχομένου που δίνει έμφαση σε παράγοντες και ανάγκες που ενθαρρύνουν και εμπνέουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και την απόδοση η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στους εσωτερικούς παράγοντες των εργαζομένων που ενεργοποιούν και κατευθύνουν την εργασιακή τους συμπεριφορά (Lynne, 2012). Οι θεωρίες κινήτρων που κατηγοριοποιούνται στις θεωρίες Περιεχομένου θεωρούν τα κίνητρα ως οδηγούς που αναγκάζουν τα άτομα να ενεργήσουν ή να κινηθούν προς τις ικανοποιήσεις τους. Οι θεωρίες περιεχομένου του κινήτρου βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε πρώιμες θεωρίες κινήτρου που ανίχνευσαν τα μονοπάτια της δράσης πίσω στην αντιληπτή προέλευσή τους σε εσωτερικές κινήσεις. Οι κύριες θεωρίες περιεχομένου του κινήτρου είναι η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η θεωρία του Alderfer ERG, η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία των αναγκών του McClelland (Lynne, 2012). Εν ολίγοις, οι θεωρίες Περιεχομένου βασίζονται σε διάφορους παράγοντες που θα επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία. Οι θεωρίες κινήτρων που ταξινομούνται στην θεωρία Περιεχομένου δεσμεύουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό έχουν το ίδιο σύνολο αναγκών, επιτρέποντας έτσι στους οργανισμούς να προβλέψουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν στην εργασία (Lynne, 2012). Αντίθετα, οι θεωρίες Διεργασίας έδωσαν έμφαση στις συμπεριφορές των εργαζομένων που καθοδηγούνται από τις ατομικές τους ανάγκες. Οι εργαζόμενοι θα κερδίσουν τα κίνητρά τους όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες και οι αξίες τους στη δουλειά τους. Αυτή η θεωρία περιελάμβανε τη διαδικασία με την οποία μεταβλητές όπως οι προσδοκίες, οι ανάγκες και οι αξίες των εργαζομένων και οι συγκρίσεις αλληλεπιδρούν με την εργασία τους για τον προσδιορισμό του Κινήτρου. Ποικιλία θεωριών κινήτρων στο χώρο εργασίας που ταξινομούνται σύμφωνα με τη θεωρία Διεργασιών δίνουν έμφαση στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων και στη γνωστική διαδικασία (Lynne,

2012). Σε αυτές τις θεωρίες, δίδεται προσοχή στις πηγές και τα αίτια των συμπεριφορών των εργαζομένων, καθώς και τα κίνητρα που επηρεάζουν την ένταση και την κατεύθυνση αυτών των συμπεριφορών. Οι κύριες θεωρίες διεργασίας του κινήτρου είναι η θεωρία προσδοκίας του Vroom, η θεωρία του Adam, η θεωρία του Latham & Locke, και η θεωρία ενίσχυσης του Skinner. (Wan Fauziah Wan Yusoff, Sivan Rajah, Tan Shen Kian, 2014)

5.2 Παρακίνηση και Εργασιακή ικανοποίηση στη διεθνή βιβλιογραφία

Η σύνδεση της ικανοποίησης από την εργασία και των κινήτρων μπορεί να οφείλεται σε κοινούς παράγοντες. Οι οργανωτικοί παράγοντες που βιώνουν τα άτομα μπορεί να τους παρακινήσουν να καταβάλουν επιπλέον προσπάθειες και ταυτόχρονα να ικανοποιηθούν συναισθηματικά κάτι που θα οδηγήσει στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με το Chess (1994), ορισμένοι παράγοντες παρακίνησης συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Περαιτέρω κοινói παράγοντες βρέθηκαν από λογοτεχνες όπως η δύναμη (Hoole & Vermeulen, 2003), ασφάλεια εργασίας (Davy, et. A;., 1997; Ritter & Anker, 2000), οικονομικές απολαβές (Thomson, 2003) , εξέλιξη (Hoole & Vermeulen, 2003; Moynihan & Pandey, 2007). Είναι πιθανό, λοιπόν, οι ίδιοι παράγοντες να επηρεάσουν τόσο το κίνητρο όσο και την ικανοποίηση από την εργασία. Κατά τον Carr (2005), το κίνητρο είναι αποτέλεσμα προσδοκιών του μέλλοντος, ενώ η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα προηγούμενων γεγονότων. Παράλληλα πολλές εμπειρικές έρευνες έχουν αναφέρει διαφορές μεταξύ Παρακίνησης και της Ικανοποίησης στην Εργασία. Για παράδειγμα, μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Kim (2006) διερεύνησε το κίνητρο και την ικανοποίηση στην εργασία σε σχέση με την οργανωτική συμπεριφορά σε 1584 δημοσίου υπαλλήλους στην Κορέα. Η εμπειρική έρευνα έδειξε θετική σχέση μεταξύ οργανωτικής συμπεριφοράς και Παρακίνησης. Αντίθετα, δεν βρέθηκε σχέση μεταξύ ικανοποίησης στην εργασία και οργανωτικής συμπεριφοράς. Σε μια άλλη εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Tella et. al (2007) βρέθηκε ότι ο παράγοντας του άγχους επηρέαζε διαφορετικά τόσο τα κίνητρα όσο και την εργασιακή ικανοποίηση και την Οργανωτικής δέσμευσης. Σε δείγμα 200 υπαλλήλων βιβλιοθηκών σε όλη την ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη στη Νιγηρία, τα ευρήματα αποκάλυψαν μια περίπλοκη σχέση μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Αναλυτικά, η έρευνα κατέληξε σε θετικούς συσχετισμούς μεταξύ του Κινήτρου Εργασίας και της εργασιακής Ικανοποίησης καθώς και μεταξύ της εργασιακής

ικανοποίησης και της Οργανωτικής Δέσμευσης. (Wan Fauziah Wan Yusoff, Sivan Rajah, Tan Shen Kian, 2014).

Οι Denhardt, Denhardt και Aristigueta, παρουσίασαν την βασική διαφορά μεταξύ των δύο αυτών εννοιών ως το γεγονός ότι η παρακίνηση προσανατολίζεται σε μια μελλοντική συμπεριφορά, ενώ η ικανοποίηση έχει να κάνει με το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τις ανταμοιβές που λαμβάνουν τώρα (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2013)

Ανάλογα με το πόση σημασία αποδίδει κάθε εργαζόμενος στις αμοιβές ή τα κίνητρα ή τις συνθήκες εργασίας ή την ανάγκη για δημιουργικότητα ή αυτονομία, η επίδραση του κάθε παράγοντα στην ικανοποίηση είναι εντονότερη (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; Weibel et al., 2010; Cerasoli et al., 2014)(Μπερεδήμας Στασινός, 2017)

Επίσης σύμφωνα με τον Wright (2001), τα εργασιακά κίνητρα αφορούν αυτά που θέλει να δώσει ο φορέας στους εργαζομένους ενώ η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με αυτά που επιδιώκουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή καθρεφτίζουν την αντίδρασή τους σε αυτά τα οποία λαμβάνουν. (Καλλιγιά Αθηνά, 2011)

Τέλος χαρακτηριστικό παράδειγμα αλληλοσυσχέτισης των δύο αυτών εννοιών διακρίνουμε στις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από Nirtin Nohria, Boris Groysberg και Linda-Eling Lee το 2008. Σύμφωνα με μια νέα διεπιστημονική έρευνα οι άνθρωποι καθοδηγούνται από τέσσερις βασικούς θεμελιώδεις παράγοντες-κίνητρα. Όπως περιγράφεται από τον Paul R. Lawrence και τον Nitin Nohria στο βιβλίο του 2002 *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices* οι τέσσερις βασικοί θεμελιώδεις παράγοντες-κίνητρα είναι:

- Το κίνητρο της απόκτησης υλικών αγαθών και μη.
- Το κίνητρο της δέσμευσης (commitment) κατά το οποίο το άτομο αισθάνεται ότι ανήκει σε κάποια ομάδα και διατηρεί δεσμούς με άλλα άτομα
- Το κίνητρο της κατανόησης, που αναφέρεται στην ανάλυση και κατανόηση του περιβάλλοντος
- Το κίνητρο της υπεράσπισης, της ανάγκης του ατόμου να προστατευτεί από εξωτερικούς κινδύνους και της προώθησης της δικαιοσύνης.

Προκειμένου οι μάνατζερ να αυξήσουν τα κίνητρα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τέσσερις αυτούς παράγοντες και να προσπαθήσουν να τους ικανοποιήσουν.

Το τι πρέπει όμως να κάνει ένας μάνατζερ για να ικανοποιήσει αυτούς τους παράγοντες και πως θα αυξήσει το κίνητρο, απαντάνε τα αποτελέσματα δύο πρόσφατων ερευνών του Harvard (Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008) που έγιναν πάνω σε δύο μεγάλες εταιρείες και αναδεικνύεται η αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών εργασιακής

παρακίνησης και ικανοποίησης. Προκειμένου λοιπόν να καθοριστεί το συνολικό κίνητρο η έρευνα επικεντρώθηκε σε τέσσερις δείκτες:

-Στην εμπλοκή (Engagement) που αντιπροσωπεύει την ενέργεια, την προσπάθεια και την πρωτοβουλία που παρουσιάζουν οι υπάλληλοι στη θέση εργασίας τους με απώτερο σκοπό την επίτευξη των οργανικών στόχων

-Στην ικανοποίηση που αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο αισθάνονται ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους όσον αφορά την εργασία και παράλληλα τηρεί τα σιωπηρά και ρητά συμφωνηθέντα μεταξύ τους.

-Στην δέσμευση (commitment) κατά το οποίο το άτομο αισθάνεται ότι ανήκει σε κάποια ομάδα

-Στην πρόθεση της παραίτησης από τον οργανισμό.

Και οι δύο μελέτες έδειξαν, ότι η ικανότητα ενός οργανισμού να αναλύσει, να **ικανοποιήσει** και να αφουγκραστεί τους τέσσερις ανωτέρω θεμελιώδεις παράγοντες στο σύνολο των εργαζομένων τους θα συμβάλλει, κατά μέσο όρο, περίπου στο 60% της κινητοποίησης των εργαζομένων.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι κάποιοι παράγοντες επηρεάζονται περισσότερο ή λιγότερο από κάποιους συγκεκριμένους δείκτες. Έτσι για παράδειγμα ο παράγοντας της δέσμευσης εκπληρώνεται μέσα από την ύπαρξη του δείκτη της δέσμευσης των υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό ενώ η ικανοποίηση του παράγοντα της κατανόησης συνδέεται στενότερα με τη συμμετοχή-εμπλοκή των εργαζομένων. Βέβαια μια εταιρεία μπορεί να βελτιώσει το ποσοστό κινητοποίησης ικανοποιώντας και τους τέσσερις παράγοντες. (Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008)

5.3 Παρακίνηση και Εργασιακή ικανοποίηση στην ελληνική επικράτεια

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δήμο του Χαϊδαρίου σε ένα σύνολο 83 ερωτηθέντων σε μια προσπάθεια να διερευνηθεί μεταξύ άλλων πως οι παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, βρέθηκε ότι μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση οι σχετικοί με το περιβάλλον εργασίας στο δημόσιο παράγοντες (αίσθημα ασφάλειας, σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους και προϊσταμένους και καλές εργασιακές συνθήκες). Από την άλλη δεν βρέθηκαν σημαντικές στατιστικές σχέσεις μεταξύ εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης. Τέλος αν και ο συνδυασμός εσωτερικών και

εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης εξηγεί μεγαλύτερο μέρος της εργασιακής ικανοποίησης, η παρουσία των εξωτερικών παραγόντων τείνει να μειώνει την επίδραση των εσωτερικών παραγόντων στην ικανοποίηση. (Μπερεδήμας Στασινός, 2017)

Σε μια άλλη έρευνα που επίσης εξέταζε, μεταξύ άλλων, τη σχέση Παρακίνησης και Εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζόμενους σε Οργανισμούς Πληροφόρησης και συγκεκριμένα σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, δημόσιες/δημοτικές, ιδιωτικές και αρχεία, το 2017, και στο οποίο συμμετείχαν εργαζόμενοι σε πάνω από 127 βιβλιοθήκες της χώρας, τα αποτελέσματα που λήφθηκαν επιβεβαίωσαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από τη δημόσια προσφορά, τον προσανατολισμό στο χρήστη και τη τήρηση ενδυναμωτικής μορφής ηγεσίας. Η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τους παράγοντες λήψη αποφάσεων, αυτονομία και δημιουργικότητα εμφανίζεται ισχυρή. Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή απόδοση δεν επηρεάζεται από το κίνητρο της δημόσιας προσφοράς και από τον προσανατολισμό στους χρήστες. (Ελένη Σιούτη, 2017)

5.4 Ανταμοιβές (Εσωτερικές-Εξωτερικές)-Κίνητρα

Επειδή η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται άμεσα με την έννοια της εργασιακής παρακίνησης οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την κατανόηση της μίας έννοιας έχουν αντίκρισμα και στην κατανόηση της άλλης.

Βασικό σημείο της *Παρακίνησης* είναι το κίνητρο:

Οι B. Berelson και G. Steiner ορίζουν την έννοια του *κινήτρου* ως «μία εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινητοποιεί και κατευθύνει την συμπεριφορά προς τους στόχους» (Μπουραντάς 2002) ενώ η Π. Φαναριώτη αναφέρει ότι «Κίνητρο είναι, μία εσωτερική παρότρυνση που οδηγεί το άτομο στην εκδήλωση μιας ορισμένης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα είναι αφανή στοιχεία τα οποία καταλήγουν σε εμφανή αποτελέσματα». (Π. Φαναριώτη, 1999, σελ.293)

Η κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων είναι το κλειδί για την παρακίνηση των εργαζομένων. Δεν πρέπει να ξοδεύεται χρόνος και χρήμα προσπαθώντας να παρακινήσουμε τον εργαζόμενο με εξωτερικά κίνητρα και μόνο καθώς το κίνητρο ενός υπαλλήλου δύναται να είναι εσωτερικό, οπότε κινδυνεύει να χαθεί το ενδιαφέρον του για εργασία.

Το να ανακαλύψουμε τι παρακινεί τους υπαλλήλους δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ωστόσο, όταν το επιτύχουμε, θα έχουμε παράλληλα επιτύχει τους στόχους. Σύμφωνα με μια πηγή, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι κοστίζουν στις ΗΠΑ έως και 550 δισεκατομμύρια δολάρια σε

χαμένη παραγωγικότητα κάθε χρόνο. Στην πραγματικότητα, οι χαρούμενοι υπάλληλοι είναι 12% πιο παραγωγικοί. (Stuart Hearn, 2018)

Σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000, p. 25, 54–67.), οι νέοι υπάλληλοι μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες με βάση τα κίνητρα εργασίας. Η μία κατηγορία περιλαμβάνει υπαλλήλους που κινητοποιούνται από κάποια εξωτερική διέγερση. Οι υπάλληλοι της κατηγορίας αυτής συχνά λειτουργούν με την προσδοκία να αυξήσουν το εισόδημά τους. Οι περισσότεροι από τους νέους αυτής της κατηγορίας μπορεί να επιλέξουν να βρουν εργασία αμέσως μετά την αποφοίτησή τους από το πανεπιστήμιο-κολέγιο.

Στην άλλη κατηγορία οι υπάλληλοι δύναται να επιλέξουν να συνεχίσουν τις σπουδές τους μετά την αποφοίτησή τους ή να πραγματοποιήσουν την εσωτερική τους επιθυμία για τριτοβάθμια εκπαίδευση αφότου μπουν στο εργατικό δυναμικό. Αυτού του είδους οι νέοι υπάλληλοι μπορεί να μην είναι ικανοποιημένοι με την παρούσα κατάσταση και να επιλέξουν να συνεχίσουν την εκπαίδευσή τους μετά από σύντομο χρονικό διάστημα εργασίας. (Siyuan Miao , Jaehoon Rhee and In Jun, May 2020)

Αρκετοί ερευνητές έχουν βρει ενδιαφέροντα αποτελέσματα για το πώς επηρεάζουν τις εξωγενείς ανταμοιβές τον εργαζόμενο. Ο Deci (1995), που είναι ένας από τους μεγαλύτερους ερευνητές σε αυτό πεδίο, διαπίστωσε ότι ορισμένες ανταμοιβές θα μειώσουν τα εγγενή κίνητρα, ενώ άλλα θα τα αυξήσουν ενώ άλλοι ερευνητές όπως ο De Charms (1968) και ο Fisher (1978) έχουν ανακάλυψε επίσης ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές όπως και οι τιμωρίες έχουν αρνητική επίδραση. (RUSTY L. WEATHERLY, B.S., 2002)

Η ανταμοιβή είναι βασικά ένδειξη εκτίμησης που δίνεται από τον εργοδότη στον υπάλληλο για την υπηρεσία του / της στην εταιρεία. Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ανταμοιβής παρακινεί τους υπαλλήλους και βοηθά στην οικοδόμηση θετικής συναισθηματικής απόκρισης προς την εργασία. Οδηγεί επίσης σε υψηλότερες και καλύτερες επιδόσεις των εργαζομένων που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα της εταιρείας.

Εσωτερικές ανταμοιβές είναι οι μη απτές ανταμοιβές. Συνδέονται συναισθηματικά με τους υπαλλήλους. Το άτομο επιθυμεί να καλύψει ανάγκες που προέρχονται από το βιολογικό είτε τον ψυχολογικό του κόσμο. Είναι δηλαδή ψυχολογικοί είτε βιολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του και αφορούν το άτομο αποκλειστικά.

Οι Ryan και Deci (2000) αναφέρουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με δραστηριότητες που γίνονται για την προσωπική ικανοποίηση. Ότι δηλ ο εργαζόμενος πράττει με σκοπό την προσωπική του ικανοποίηση και όχι για να επιβραβευτεί ή επειδή του ασκήθηκε πίεση κ.λπ.

Με άλλα λόγια, οι εσωτερικές ανταμοιβές μπορούν να οριστούν ως το αίσθημα της ικανοποίησης που βρίσκει κανείς κατά την ολοκλήρωση οποιασδήποτε εργασίας. Πιο ειδικά:

Το Αίσθημα της επιτυχίας

Χρειάζονται πολλές προσπάθειες, δεξιότητες και θάρρος για να εκτελεστεί οποιαδήποτε εργασία και δεν υπάρχει καλύτερο συναίσθημα από τη χαρά που αισθάνεται κάποιος που βλέπει τη σκληρή δουλειά του.

Επαινετικά λόγια

Οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο από ευτυχείς όταν οι ηλικιωμένοι ή οι επόπτες τους μιλούν λίγα λόγια εκτίμησης για αυτούς μπροστά σε συναδέλφους ή συναδέλφους.

Αναγνώριση

Όλοι θέλουν να είναι διάσημοι στο χώρο όπου εργάζονται. Είναι επιβράβευση για τους εργαζομένους όταν αναγνωρίζονται από τους συναδέλφους και άλλα μέλη της εταιρείας για την εργασία που έχουν κάνει. Εάν εφαρμοστεί σωστά, η αναγνώριση των εργαζομένων μπορεί να ωφελήσει τόσο τον εργοδότη όσο και τους εργαζομένους περισσότερο από οποιαδήποτε χρηματική ανταμοιβή

Υπερηφάνια

Οι άνθρωποι προσπαθούν να αποφύγουν την πίστωση όταν οι εργασίες γίνονται λανθασμένα. Αλλά νιώθουν περήφανοι για τον εαυτό τους όταν η δουλειά τελειώσει τέλεια. Ένα τέτοιο αίσθημα υπερηφάνειας διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στο να τους παρακινήσει να δώσουν συνέχεια για ακόμη καλύτερα αποτελέσματα.

Αυτονομία

Όταν οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να έχουν καλύτερη απόδοση, οι επόπτες μπορεί να ενοχλούν λιγότερο για τη διαχείριση τους. Η ελευθερία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι να παίρνουν τη δική τους απόφαση και να εργάζονται σύμφωνα με το πρόγραμμά τους είναι επίσης μια μορφή εγγενούς ανταμοιβής.

Τα εγγενή κίνητρα προέρχονται από μέσα. Είναι πιο ψυχολογικής φύσης από εξωγενή κίνητρα. Τα εγγενή κίνητρα συνήθως συνδέονται με κάποια βαθιά αίσθηση προσωπικής ικανοποίησης, η οποία μπορεί να είναι εξαιρετικά επωφέλης για τους εργαζομένους. Στην πραγματικότητα,

ορισμένοι εμπειρογνώμονες φτάνουν στο σημείο να λένε ότι το εγγενές κίνητρο είναι ο μόνος τύπος κινήτρου που οδηγεί σε σοβαρή επιτυχία. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν εγγενή κίνητρα, υποστηρίζουν αυτοί οι ειδικοί, είναι πιο πιθανό να αποδώσουν καλά και να προαχθούν.

Το εγγενές κίνητρο μπορεί να προέλθει από διάφορες πηγές, συμπεριλαμβανομένης της επιθυμίας να ευχαριστήσει έναν διευθυντή, να βελτιώσει μια συγκεκριμένη ικανότητα ή να προωθήσει την αποστολή της εταιρείας. Το εγγενές κίνητρο είναι ο λόγος για τον οποίο οι προσωπικοί στόχοι ανάπτυξης είναι τόσο σημαντικοί για την επιτυχή διαχείριση της απόδοσης. (Stuart Hearn, 2018)

Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι οι φυσικές που προέρχονται μόνο από εξωτερική πηγή (εργοδότες). Μια σωστά σχεδιασμένη εξωτερική ανταμοιβή μπορεί επίσης να συνδεθεί συναισθηματικά με τους υπαλλήλους καθώς οι εργαζόμενοι εκτιμούν τέτοιες ανταμοιβές.

Μια εξωγενής ανταμοιβή σχετίζεται επίσης άμεσα με την απόδοση της εργασίας των εργαζομένων, αλλά δεν είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν ανταμοιβή κάθε φορά που επιτελούν μια εργασία. Εξαρτάται από την πολιτική της εταιρείας. (Stuart Hearn, 2018)

Το εξωγενές κίνητρο παίζει καθοριστικό ρόλο στον προσδιορισμό των δράσεων και των μοντέλων συμπεριφοράς των υπαλλήλων μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Σε κάθε οργανισμό ή εταιρεία, πολλοί εργαζόμενοι κινητοποιούνται από το μισθό που λαμβάνουν για την εργασία τους. Ωστόσο, ο μισθός δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας εξωγενών κινήτρων, καθώς πολλοί οργανισμοί παρέχουν πολλές άλλες ανταμοιβές, όπως μπόνους, προμήθειες, παροχές (π.χ. παροχές υγείας, συνταξιοδοτικό κ.λπ).

Στον χώρο εργασίας, οι εξωγενείς ανταμοιβές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την τόνωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων σε εργασίες για τις οποίες δεν ενδιαφέρονται αρχικά. Η διοίκηση μιας εταιρείας δύναται να χρησιμοποιήσει εξωγενείς ανταμοιβές ως πηγή ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων της.

Παρά το γεγονός ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι απαραίτητες για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους της εταιρείας, μια εταιρεία δεν θα πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά σε εξωγενή κίνητρα. Εάν οι υπάλληλοι της εταιρείας έχουν ισχυρά εγγενή κίνητρα, είναι πιο πιθανό να παραμείνουν κινητοποιημένοι για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους. Επιπλέον, οι υπερβολές στις παροχές εξωτερικών κινήτρων μπορεί να οδηγήσουν στη μείωση του εγγενούς κινήτρου των εργαζομένων.

Επομένως, κάθε εταιρεία ή οργανισμός πρέπει να εκτιμήσει προσεκτικά το εργατικό δυναμικό τους για να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να προσδιορίσει τον βέλτιστο συνδυασμό εξωγενών και εγγενών κινήτρων. (corporatefinanceinstitute.com)

Η εξωγενής ανταμοιβή, λοιπόν, καθορίζεται όχι από τον εργαζόμενο αλλά από τη διοίκηση.

Ουσιαστικά, όσοι έχουν εξωγενή κίνητρα αποδίδουν στην εργασία τους ανάλογα προκειμένου να λάβουν κάποιο είδος εξωγενούς ανταμοιβής. Οι εν λόγω εργαζόμενοι δεν αποδίδουν καλά επειδή απολαμβάνουν μια ορισμένη αίσθηση ικανοποίησης ή θέλουν να βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτυχθεί. Αντίθετα, αποδίδουν καλά για να κερδίσουν σημαντική αποζημίωση για τις προσπάθειές τους.

Πρόσφατα, έχει αποδειχθεί ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές δεν είναι τόσο παρακινητικές όσο κάποτε πιστεύαμε. Στην πραγματικότητα, τα εξωγενή κίνητρα μπορούν ακόμη και να είναι αντιπαραγωγικά όταν πρόκειται για τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (Stuart Hearn, 2018)

Τέλος, σε ορισμένες περιπτώσεις, τα εγγενή και εξωγενή κίνητρα μπορούν να συνδυαστούν. Οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τα βασικά εγγενή και εξωγενή κίνητρα που χρειάζονται για να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Θεωρίες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης

Με σκοπό να αναλυθεί και να κατανοηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά καθώς και το τι είναι αυτό που την υποκινεί μερικοί επιστήμονες ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες περί κινήτρων.

Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν την παρακίνηση στην εργασία και οι οποίες παρατίθενται κάτωθι, συμβάλουν στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πως ιεραρχούνται και πως προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν (Maslow A., F. Herzberg, d. Mc Clelland κ.λπ.) και
- Τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της παρακίνησης που ασχολούνται με μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και ειδικότερα την παρακίνηση για εργασία και τις σχέσεις τω μεταβλητών μεταξύ τους (V. Room, Αυτοδιάθεσης, J.Adams, L. Porter και E. Lawler κ.λπ.).(Χυτήρης 2001)

Επίσης αξίζει να αποσαφηνιστεί ότι επειδή η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται άμεσα με την έννοια της εργασιακής παρακίνησης οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την κατανόηση της μίας έννοιας έχουν εφαρμογή και στην κατανόηση της άλλης.

Παράλληλα, οι περισσότερες από τις θεωρίες Παρακίνησης χρησιμοποιούν την εργασιακή Ικανοποίηση ως βασική παράμετρο στην πράξη. Για παράδειγμα, η Ιεραρχία των Αναγκών Maslow χρησιμοποιεί την εργασιακή Ικανοποίηση ως βάση προκειμένου να αναπτυχθεί η εν λόγω θεωρία καθότι μέσα από τις ικανοποιήσεις που λαμβάνει το άτομο στις ιεραρχικές σκάλες των ανθρώπινων αναγκών το άτομο εξελίσσεται και παρακινείται να ικανοποιήσει και άλλες. Επίσης στη θεωρία του Vroom όπου η συμπεριφορά του ανθρώπου προκύπτει κατόπιν συνειδητών επιλογών μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης δηλαδή της ικανοποίησής του και της ελαχιστοποίησης της προσπάθειας όπως και της θεωρίας του Herzberg όπου τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση έπεται της εφαρμογής των θεωριών παρακίνησης στον χώρο της εργασίας. Είναι ο σύνδεσμος ανάμεσα σ'αυτές τις θεωρίες και της εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο.

6.1 Η θεωρία του Abraham Harold Maslow

Ο Abraham Harold Maslow ήταν Αμερικάνος ψυχολόγος ο οποίος γεννήθηκε και μεγάλωσε στο Μπρούκλιν της Νέας Υόρκης την 1 Απριλίου 1908, και πέθανε στις 8 Ιουνίου 1970 .

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow οι δράσεις μας ωθούνται από κίνητρα με σκοπό να ικανοποιηθούν συγκεκριμένες ανάγκες. Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών από τον Maslow παρουσιάστηκε σε μια ερευνητική εργασία που δημοσιεύτηκε το 1943 με τίτλο «A Theory of Human Motivation», καθώς και του βιβλίου «Motivation and Personality» που ακολούθησε μετέπειτα.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι άνθρωποι κινητοποιούνται και προβαίνουν στην υλοποίηση ενός στόχου για την ικανοποίηση πρωτίστως των βασικών αναγκών και στη συνέχεια κινητοποιούνται για την ικανοποίηση των πιο σύνθετων αναγκών. Υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται η ανθρώπινη συμπεριφορά.

Φυσιολογικές /βιολογικές ανάγκες

Οι φυσιολογικές ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας αναγκών του Maslow. Σε αυτές ανήκει οτιδήποτε κρίνεται αναγκαίο για την επιβίωση ενός ατόμου, όπως νερό, αέρας, φαγητό, ζεστασιά, ύπνος. Ο Maslow θεωρούσε τις φυσιολογικές ανάγκες, τις σημαντικότερες καθότι το κίνητρο του ατόμου σε αυτό το επίπεδο για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών προέρχεται από το ένστικτό της επιβίωσης.

Ανάγκες ασφάλειας

Στο δεύτερο επίπεδο της ιεραρχίας αναγκών του Maslow βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας. Οι ανάγκες ασφάλειας αναφέρονται στην ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται ασφαλής στο περιβάλλον που ζει και εργάζεται. Ένα άτομο χρειάζεται οικονομική ασφάλεια για να ζήσει ,

ασφάλεια στην εργασία, υγεία, σωστές συνθήκες εργασίας και απασχόλησης, ασφαλή στέγαση, σεβασμός στη μεταχείριση εργαζομένων, αίσθημα ότι δεν θα απολυθεί κ.λπ. Κίνητρο εδώ είναι η ανάγκη για προστασία από απρόβλεπτες και επικίνδυνες συνθήκες. Σύμφωνα με τον Maslow δεν κρίνονται τόσο «αναγκαίες» όσο οι πρώτες.

Κοινωνικές ανάγκες

Το τρίτο επίπεδο της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι οι ανάγκες της αγάπης και του ανήκειν. Οι άνθρωποι ως κοινωνικά όντα αλληλεπιδρούν με άλλους ανθρώπους. Οι κοινωνικές ανάγκες αναφέρονται στην ανάγκη για φιλία, αγάπη, να ανήκουν σε μια ομάδα, την δημιουργία οικογένειας και συντροφικότητας, ρομαντισμού κ.λπ. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να δίνουν και να λαμβάνουν αγάπη και αποδοχή.

Όταν στερούνται αυτών των αναγκών, τα άτομα μπορεί να βιώσουν μοναξιά ή κατάθλιψη.

Ανάγκες εκτίμησης/αναγνώρισης

Στο τέταρτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης, του «εγώ». Αναφέρονται στην ανάγκη ενός ατόμου να αποκτήσει δύναμη, κύρος, φήμη, αυτοεκτίμηση, προαγωγή, ανεξαρτησία, ελευθερία όπως και αναγνώριση, σεβασμό και εκτίμηση από τους ανθρώπους του περιβάλλοντός του.

Ανάγκες

αυτοπραγμάτωσης

Το πέμπτο και τελευταίο επίπεδο της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Σε αυτό το επίπεδο, οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν την αυτοπραγμάτωση, να γίνουν οι καλύτεροι και είτε να αποκτήσουν νέες δυνατότητες-ικανότητές είτε να αξιοποιήσουν, να αναπτύξουν και να βελτιώσουν στο μέγιστο τις ήδη υπάρχουσες δυνατότητες-ικανότητές τους. Κάποιος μπορεί να επιδιώξει να γίνει ο καλύτερος εργαζόμενος, ένας πολύ καλός οικογενειάρχης ή να στοχεύσει να γίνει ένας γνωστός ηθοποιός, ποδοσφαιριστής κ.λπ.

Ο Maslow τις ανάγκες αυτές τις ταξινομήσε ιεραρχικά και δημιουργήθηκε έτσι η «Πυραμίδα αναγκών του Maslow» όπου στη βάση της έχουμε τις βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες ενώ ανεβαίνοντας συναντούμε τις πιο πολιτισμένες και σύνθετες.

Πίνακας 2- Η πυραμίδα του Maslow

Πηγή: Maslow, A.H. A Theory of Human Motivation. Start Publishing; 2012



Από τη στιγμή που ικανοποιούνται οι ανάγκες στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας (ένδυση, τροφή κ.λπ.), ο άνθρωπος κινητοποιείται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται στο αμέσως ανώτερο επίπεδο στην πυραμίδα αναγκών που είναι οι ανάγκες ασφάλειας (απασχόλησης, υγείας κ.λπ.). Στην συνέχεια έχουμε την ανάγκη του ανθρώπου να κοινωνικοποιηθεί και να ανήκει σε ομάδες και τέλος την ανάγκη του ανθρώπου για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Παρατηρείται ότι όσο ανεβαίνουμε στην πυραμίδα τόσο οι ανάγκες μεταβάλλονται από σωματικές σε ψυχολογικές. Οι ανάγκες αυτές αλληλοεξαρτώνται και αλληλεπικαλύπτονται.

Μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί αποτελούν παράγοντες υποκίνησης. Υποστήριζε επίσης ότι και μόνον όταν οι ανάγκες ενός ανθρώπου έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό τότε και μόνον θα προσανατολιστεί για την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου σταδίου-επιπέδου με εξαίρεση αυτών της αυτοπραγμάτωσης για τις οποίες ο άνθρωπος επιδιώκει όλο και μεγαλύτερη ικανοποίησή τους. Άρα, κίνητρο είναι η προσπάθεια ικανοποίησης μιας ανάγκης σε μεγάλο βαθμό.

Διακρίνουμε, λοιπόν, ότι όσο ανεβαίνουμε επίπεδα στην πυραμίδα, οι ανάγκες που ικανοποιούνται με το χρήμα, μειώνονται, καθώς περνάμε από σωματικές ανάγκες σε ψυχολογικές. Συμφωνά λοιπόν με την θεωρία του Maslow ο άνθρωπος στην εργασία του δεν παρακινείται αποκλειστικά και μόνο από την χρηματική αμοιβή αλλά και από την προσπάθεια

ικανοποίησης αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης ανάγκες δλδ που δε καλύπτονται με χρηματική αμοιβή.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι η Διοίκηση πρέπει να ελίσσεται, να συνειδητοποιεί και να αφουγκράζεται τόσο την ποικιλία των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων όσο και την ποικιλία του μεγέθους κορεσμού αυτών από τον εργαζόμενο. Κατόπιν τούτου πρέπει η εκάστοτε επιχείρηση να εφαρμόζει πολιτική ξεχωριστή και ιδιαίτερη απέναντι στον κάθε εργαζόμενο ώστε να του παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα απόδοσης στην εργασία. (Maslow, A. H. 1970; Aishwarya Shahrawat, Renu Shahrawat 2017; Χυτήρης 2001; Αιβαζόγλου Κωνσταντίνος, 2018)

6.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του F. Herzberg

Σύμφωνα με το μοντέλο The Two Factor Theory, υπάρχουν δύο παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων μέσα σε ένα εργασιακό χώρο.

Αυτοί οι παράγοντες είναι:

A) Παράγοντες παρακίνησης:

Παράγοντες όπως η αναγνώριση, το αίσθημα της επίτευξης, η επαγγελματική ανάπτυξη, εξέλιξη, ευθύνη, πρόοδος και επαγγελματική εξέλιξη ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο και θα του δώσουν το κίνητρο να αυξήσει την απόδοση του στην εργασία. Οι παράγοντες αυτοί έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τα άτομα παρακινούνται και αποδίδουν. Όταν απουσιάζουν, τα άτομα έχουν κάποιο συναίσθημα δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες παρακίνησης όμως έχουν ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη των παραγόντων της Υγιεινής.

B) Παράγοντες Υγιεινής:

Η αμοιβή: Η αμοιβή πρέπει να είναι κατάλληλη, ικανοποιητική και ανταγωνιστική του κλάδου στον οποίο ανήκει.

Η θέση/ το status: Η θέση του εργαζόμενο στον οργανισμό να είναι σαφώς ορισμένη

Ασφάλεια εργασίας/σιγουριά

Εποπτεία/επίβλεψη: ασφυκτική, χαλαρή.

Η Διοίκηση και η Πολιτική της επιχείρησης: Η Διοίκηση της επιχείρησης να είναι δίκαιη απέναντι στους εργαζομένους και η Πολιτική που χαράσσει να είναι σαφώς καθορισμένη και να γίνεται αντιληπτή από όλους.

Οι συνθήκες εργασίας: θερμοκρασία, φωτισμός, ασφάλεια και υγιεινή του κτιρίου, σωστός και καλά συντηρημένος εξοπλισμός κ.λπ.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό: Οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και μεταξύ υφισταμένων και ανωτέρων δεν πρέπει να είναι συγκρουσιακές αλλά υγιείς και ανθρώπινες.

Η απουσία των παραγόντων υγιεινής, οδηγούν τον εργαζόμενο σε δυσαρέσκεια, σε έλλειψη ικανοποίησης και ως εκ τούτου σε μειωμένη απόδοση της εργασίας του. Η ύπαρξή τους όμως δεν παρακινεί τους εργαζόμενους για την αύξηση της απόδοσης τους. Συμβάλει όμως στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και η απόδοση να διατηρείται σε αποδεκτό επίπεδο. Η σωστή ρύθμιση τους είναι προαπαιτούμενο για την αποφυγή της δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες υγιεινής δεν αποτελούν μέρος της ίδιας της εργασίας αλλά σχετίζονται με το περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η εργασία.

Ως εκ τούτου ο εργοδότης θα πρέπει να επενδύσει στο εξωτερικό περιβάλλον όπως στους ανωτέρω παράγοντες παρακίνησης κάνοντας με αυτό τον τρόπο σημαντικά βήματα προς την εκπλήρωση του επιθυμητού στόχου-αποδοτικότερη εργασία - βελτίωση της παραγωγής της επιχείρησης. (Expertprogrammanagement, 2018; Αιβαζόγλου Κωνσταντίνου, 2018)

Πίνακας 3- Κίνητρα και αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

Πηγή: Montana J. Patrick and Charnov H. Bruce: managementpage, 303

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο αντικείμενο της εργασίας	Ο διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός- η αμοιβή
Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

6.2.1 Maslow vs Herzberg

Στη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες ταξινομούνται σε πυραμίδα ξεκινώντας από τις πιο βασικές προς τις πιο σύνθετες ενώ αντίθετα στην θεωρία του Herzberg δεν υπάρχει τέτοια ιεραρχική αλληλουχία.

Η βάση της θεωρίας του Maslow είναι οι ανθρώπινες ανάγκες και η ικανοποίησή τους. Από την άλλη πλευρά, η θεωρία του Herzberg βασίζεται στην αναγνώριση.

Στο μοντέλο του Herzberg, οι ανάγκες ενός ατόμου ταξινομούνται σε παράγοντες Υγιεινής και παρακίνησης ενώ του Maslow σε φυσιολογικές, ασφάλειας, της αγάπης και του ανήκειν και τέλος της αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Όπως προείπαμε, το κίνητρο δράσης ενός ανθρώπου, κατά τον Maslow, αυτό δηλαδή που θα κινητοποιήσει έναν άνθρωπο ώστε να δράσει, είναι η επιθυμία του να ικανοποιήσει κάποια ανάγκη του. Η απουσία δλδ μια ανάγκης λειτουργεί ως κίνητρο.

Αντίθετα, η θεωρία του Herzberg σχετικά με τα κίνητρα αποκαλύπτει ότι υπάρχουν ορισμένες μεταβλητές (υγιεινής-αμοιβή, συνθήκες εργασίας κ.λπ.) στον χώρο εργασίας που η απουσία τους προκαλεί δυσαρέσκεια ενώ η ύπαρξή τους δεν αποτελεί και κίνητρο για τον εργαζόμενο (η θεωρία Herzberg μιλά δηλ για τις αιτίες της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας) ενώ αντίθετα παράγοντες όπως η αναγνώριση, το αίσθημα της επίτευξης, κ.λπ. ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο και θα του δώσουν το ζητούμενο κίνητρο να αυξήσει την απόδοση του στην εργασία. Εν ολίγοις στην θεωρία του Maslow, οποιαδήποτε μη ικανοποιημένη ανάγκη ενός ατόμου χρησιμεύει ως κίνητρο σε αντίθεση με την περίπτωση του Herzberg όπου μόνο οι υψηλότερες ανάγκες επιπέδου υπολογίζονται ως κινητήρια δύναμη. (Surbhi S , 2017)

Και οι δύο αυτές θεωρίες ασχολούνται με τους τρόπους αύξησης των επιπέδων κινήτρων των εργαζομένων.

6.3 Η Θεωρία Ανθρώπινου Κινήτρου του David McClelland

Στις αρχές της δεκαετίας του 1940, ο Abraham Maslow δημιούργησε τη θεωρία του για τις ανάγκες η οποία τις κατέταξε σε 5 κατηγορίες: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας και ανάγκες ιδιοκτησίας, αυτοεκτίμηση και «αυτοπραγματοποίηση». Βασιζόμενος στη θεωρία αυτή ο David McClelland, , στο βιβλίο του «The Achieving Society» το 1961, προσδιόρισε τρία κίνητρα τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων. Η θεωρία του επίσης βασίστηκε σε έναν μακρύ κατάλογο κινήτρων και αναγκών του Henry Murray (1938). Πίστευε ότι όλοι (ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλή, τον πολιτισμό, την κουλτούρα ή την ηλικία μας) έχουμε κυρίαρχο έναν από τους κάτωθι τρεις τύπους κινητήριων αναγκών και καθοδηγούμαστε από αυτόν.

- ανάγκη για επίτευγμα,
- ανάγκη για Σχέσεις-Κοινωνικοποίηση και
- ανάγκη για Δύναμη.

Οι άνθρωποι έχουν ένα κυρίαρχο κίνητρο. Αυτό το κυρίαρχο κίνητρο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την πάροδο του χρόνου από τον πολιτισμό και τις εμπειρίες της ζωής μας.

Επειδή ακριβώς λοιπόν, αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου, η εκάστοτε Διοίκηση θα πρέπει να τις λαμβάνει σοβαρά υπόψη της.

Κίνητρο Επίτευξης-Επιτυχίας

Η ανάγκη για Επίτευξη-Επιτυχία εκφράζει την επιθυμία να πετύχουμε σε κάτι. Αυτή η ανάγκη οδηγεί το άτομο να εργαστεί σκληρά προς επίτευξη ενός στόχου. Σύμφωνα με τον McClelland, τα άτομα που ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία επιδιώκουν στόχους μέτριας δυσκολίας και στην προσπάθειά τους να τους κατακτήσουν αποφεύγουν καταστάσεις τόσο χαμηλού όσο και υψηλού κινδύνου. Αναζητούν τις προκλήσεις στη δουλειά και όπως και την προσωπική

επιτυχία. Αρέσκονται στο να εργάζονται μόνοι τους και η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη ενός έργου είναι η ύψιστη ανταμοιβή για αυτούς.

Κίνητρο Συνεργασίας-Κοινωνικοποίησης

Ανήκουν οι εργαζόμενοι που έχουν ανάγκη να είναι αποδεκτοί από άλλους μέσα στον οργανισμό και καθοδηγούνται από την επιθυμία τους να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν κοινωνικές σχέσεις μέσα σ' αυτόν. Επιδιώκουν να είναι αποδεκτοί από τρίτους. Συμμορφώνονται στους κανόνες της ομάδας. Είναι ιδανικοί για αλληλεπίδραση και την εξυπηρέτηση του κοινού.

Κίνητρο Εξουσίας-Δύναμης

Είναι άτομα που αρέσκονται στο να διδάσκουν, να κατευθύνουν και να επηρεάζουν και να ελέγχουν άλλους. Θέλουν να έχουν τον έλεγχο των γεγονότων σε έναν οργανισμό αλλά και να συντονίζουν τις προσπάθειες μιας ομάδας. Να είναι υπεύθυνοι για τους άλλους και να έχουν εξουσία πάνω τους.

Η εφαρμογή της θεωρίας του McClelland μπορεί να βοηθήσει στη γνώση των χαρακτηριστικών των μελών μιας ομάδας και να οδηγήσει στη διαχείριση των προσδοκιών τους (μεταξύ των τριών αναγκών) και στην ομαλή λειτουργία της ομάδας. Παράλληλα η διοίκηση οφείλει να αναθέτει έργα ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες τους ώστε να τους κινητοποιεί κάτι που θα συμβάλει στην υλοποίηση των προσδοκιών τους και της αξιοποίησής τους στον μέγιστο βαθμό.

Έτσι, για παράδειγμα όταν κάποιος που ανήκει σε μια ομάδα αναλαμβάνει να ελέγχει την ομάδα, την εξέλιξη του project που πιθανά τους έχει ανατεθεί, που ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη για τις προσπάθειές τους, σίγουρα υποκινείται από την ανάγκη για απόκτηση ισχύος, δύναμης. Σε αυτόν αναλόγως θα ανατεθεί η εκπροσώπηση, ο συντονισμός και η οργάνωση της ομάδας. Από την άλλη ένας εργαζόμενος που εργάζεται εξίσου σκληρά, αποζητά την επιτυχία και την επίτευξη ενός στόχου, αναλαμβάνει υψηλούς στόχους αλλά όχι μεγάλου κινδύνου, ακριβώς επειδή αναφέραμε ότι ο τύπος αυτός του εργαζόμενου αποδίδει όταν εργάζεται μόνος, θα ήταν λάθος της Διοίκησης να τον εντάξει σε μια ομάδα.

Ένας εργαζόμενος όμως πιο χαμηλών τόνων, ιδανικός για συνεργασία και αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, που αποζητά την αποδοχή των άλλων θα ήταν ιδανικό μέλος μιας εταιρικής ομάδας.

(Sonia Kukreja, 2018; Monday Osemeke, Ph.D and Samuel Adegboyega, 2017; Χυτήρης 2001)

6.4 Θεωρία Λειτουργικού Εθισμού

Η σημαντικότερη από τις συμπεριφορικές θεωρίες της εποχής ήταν η λειτουργική εξαρτημένη μάθηση, που προτάθηκε από τον Burrhus Frederic Skinner, γνωστός ως B.F. Skinner.

Η έρευνα του βασίστηκε στην μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και το πώς αντιδρά ένας οργανισμός όταν τοποθετηθεί σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Οι αντιδράσεις της συμπεριφοράς ονομάστηκαν από τον ίδιο ως λειτουργικές και για αυτό και θεωρείται ο πατέρας της λειτουργικής εξαρτημένης μάθησης.

Σε αντίθεση με τις υπάρχουσες θεωρίες αναφέρει ότι 'μία συγκεκριμένη συμπεριφορά δεν εξαρτάται από τις συνέπειες που πρόκειται να ακολουθήσουν, αλλά από τις συνέπειες που ακολούθησαν ήδη μετά από μια τέτοια συμπεριφορά στο παρελθόν'. Έτσι ένας άνθρωπος έχει την τάση να επαναλαμβάνει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά την οποία έχει συνδέσει με ευχάριστες συνέπειες και αντιθέτως να μην επαναλαμβάνει συμπεριφορά την οποία την έχει συνδέσει με συνδέση με δυσάρεστα εμπειρίες. (VeresiesClinic.com)

Σύμφωνα με τον Skinner, οι συμπεριφορές που επιβραβεύονται καθιερώνονται και επαναλαμβάνονται, ενώ εκείνες που δεν ενισχύονται ή τιμωρούνται, μειώνονται και, κάποιες φορές, εξαλείφονται.

Ο Skinner μετά από πειράματα που έκανε σε ζώα γενίκευσε τα συμπεράσματα των ερευνών αυτών και στους ανθρώπους και κατέληξε στη θεωρία της συντελεστικής εξαρτημένης μάθησης κατά την οποία η πιθανότητα μιας απόκρισης αυξάνεται αν ακολουθείται από έναν εξωτερικό ενισχυτή. Έτσι προέκυψαν οι εξής τέσσερις κατηγορίες: 1) θετική ενίσχυση (ευχάριστα ερεθίσματα που συνοδεύουν επιθυμητές συμπεριφορές), 2) αρνητική ενίσχυση (απομάκρυνση αρνητικού ερεθίσματος μετά την εμφάνιση της επιθυμητής συμπεριφοράς), 3) θετική τιμωρία (δυσάρεστο ερέθισμα μετά από την εμφάνιση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς) και 4) αρνητική τιμωρία (απομάκρυνση ενός ευχάριστου ερεθίσματος όποτε παρουσιαζόταν η ανεπιθύμητη συμπεριφορά). Είναι λοιπόν φανερό από ότι σκοπός της ενίσχυσης ήταν η αύξηση της ορθής συμπεριφοράς ενώ, αντίθετα, σκοπός της τιμωρίας η μείωση των λανθασμένων συμπεριφορών.

Το μειονέκτημα της εν λόγω θεωρίας σύμφωνα με πολλές επικρίσεις που δέχτηκε είναι ότι βασίζεται μόνο στη μάθηση και καθόλου στα συναισθήματα ή στα κίνητρα ενός ατόμου. (Όλγα Κιμισκίδου, 2018)

Κατόπιν των ανωτέρω μία διοίκηση θεωρείται ορθή, σύμφωνα με τη θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού, να ενισχύει θετικά τον εργαζόμενο όταν φέρνει τον στόχο του εις πέρας (να

επιβραβεύει την επιθυμητή συμπεριφορά) ενώ τιμωρητικά να λειτουργεί μόνο σε ακραίες περιπτώσεις.

6.5 Θεωρία αυτοπροσδιορισμού/αυτοδιάθεσης

(Self-Determination theory)

Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού (Self-Determination theory- SDT), είναι η θεωρία που συνδέει την ανθρώπινη προσωπικότητα, το ανθρώπινο κίνητρο και την απόδοση. Σύμφωνα με την SDT θεωρία υπάρχουν δύο τύποι κινήτρων, ήτοι οι εγγενείς και οι εξωγενείς. Και οι δύο αυτοί τύποι είναι τόσο ισχυροί ώστε καθορίζουν τόσο την προσωπικότητά μας όσο και τον τρόπο της συμπεριφοράς μας. (Deci & Ryan, 2008).

Τα εξωγενή κίνητρα οδηγούν τα άτομα σε συγκεκριμένες συμπεριφορές προκειμένου να λάβουν κάποιο είδος εξωγενούς ανταμοιβής (λεφτά, βραβεία, αξιολόγηση κ.λπ.)

Από την άλλη πλευρά τα εγγενή κίνητρα προέρχονται από μέσα μας και μας κινητοποιούν να ενεργήσουμε με συγκεκριμένο τρόπο ώστε να λάβουμε κάποιο είδος προσωπικής ικανοποίησης. (αναγνώριση, υπερηφάνεια κ.λπ.) (Courtney E. Ackerman, MSc, 2020)

Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι είναι σε θέση να αποκτούν την αυτοδιάθεση όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους για ικανότητα, σύνδεση και αυτονομία.

Η έννοια του εγγενούς κινήτρου ή η συμμετοχή σε δραστηριότητες για την απόκτηση εγγενών ανταμοιβών της ίδιας της συμπεριφοράς, παίζει σημαντικό ρόλο στη θεωρία της αυτοδιάθεσης.

Οι Edward Deci and Richard Ryan στο βιβλίο τους Self-Determination and Intrinsic Motivation in Human Behavior το 1985 ανέπτυξαν μια θεωρία κινήτρων που υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι τείνουν να κινητοποιούνται από την ανάγκη τους για ικανοποίηση και πρόοδο/ανάπτυξη.

Η εν λόγω θεωρία έχει δύο βασικές παραδοχές:

Η ανάγκη ενός ατόμου για πρόοδο καθοδηγεί την συμπεριφορά του. Σύμφωνα με τη θεωρία το άτομο κινητοποιείται και κατευθύνεται προς την ανάπτυξη.

Το κίνητρο της αυτονομίας. Ενώ πολύ συχνά οι άνθρωποι κινητοποιούνται προκειμένου να λάβουν εξωτερικές ανταμοιβές (χρήματα, bonus κ.λπ.) η θεωρία αυτοδιάθεσης επικεντρώνεται κυρίως σε εσωτερικές πηγές κινήτρου δλδ στα εγγενή κίνητρα (ανεξαρτησία, υπερηφάνια κ.λπ.)

Σύμφωνα με την θεωρία της αυτοδιάθεσης οι άνθρωποι προκειμένου να κατακτήσουν την ψυχολογική ευημερία και την αυτοδιάθεση πρέπει να αισθανθούν:

Ικανότητα: Όταν το άτομο αποκτήσει την ικανότητα να φέρει εις πέρας ένα έργο, όταν είναι εκπαιδευμένος και αποκτήσει την ανάλογη γνώση τότε θα καταφέρει να επιτύχει τους στόχους του.

Σύνδεση: Οι άνθρωποι πρέπει να νιώθουν ότι ανήκουν σε κάποιο σύνολο σε μια ομάδα

Αυτονομία: Το άτομο πρέπει να νιώσει ότι είναι ο κύριος του εαυτού του, ότι έχει τον έλεγχο να αναλαμβάνει δράσεις και ως εκ τούτου να αισθάνεται αυτοπεποίθηση.

Κατόπιν των ανωτέρω εύλογα μπορούμε να έρθουμε στο συμπέρασμα ότι ένα άτομο που κάνει κάποιο λάθος ή δεν καταφέρνει να φέρει εις πέρας ένα έργο αλλά το άτομο αυτό έχει υψηλή αυτοδιάθεση, τότε θα παραδεχτεί το λάθος του και θα κάνει ό,τι χρειαστεί προκειμένου να το διορθώσει. Αντίθετα ένα άτομο που δεν χαρακτηρίζεται από υψηλή αυτοδιάθεση σε μια αντίστοιχη περίπτωση θα ψάξει να κατηγορήσει άλλους, δεν θα παραδεχτεί το λάθος αλλά το σημαντικότερο είναι ότι δεν θα κινητοποιηθεί να το διορθώσει. Αντιθέτως θα αισθάνεται αβοήθητος και πως ότι και να κάνει δεν θα είναι αρκετό για να διορθώσει την κατάσταση.

Τέλος τα εξωγενή κίνητρα σύμφωνα με τον Deci, υπονομεύουν την αυτονομία. Όταν δίνονται εξωτερικά κίνητρα, τόσο το άτομο νιώθει μικρότερη αυτονομία, μικρότερο έλεγχο της συμπεριφοράς και δράσης του και το εγγενές κίνητρο μειώνεται.

Αντίθετα σύμφωνα με τον Deci, θετικά σχόλια, ενίσχυση της αυτοδιάθεσης και προσφορά ανατροφοδότησης βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται ικανοί, σίγουροι και το εγγενές κίνητρο αυξάνεται. (Kendra Cherry, 2019), (SDT theory)

6.6 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

Ο Vroom διαχωρίζει την προσπάθεια (που προκύπτει από τα κίνητρα), την απόδοση και τα αποτελέσματα ενώ ο Maslow και ο Herzberg εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των εσωτερικών αναγκών και της προσπάθειας ικανοποίησής τους. Η θεωρία του Vroom ονομάζεται θεωρία προσδοκίας. Η συγκεκριμένη θεωρία, λοιπόν, δεν ασχολείται με το τι είναι αυτό που παρακινεί έναν εργαζόμενο αλλά με το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος, δηλαδή με ποιες πεποιθήσεις θα πορεύεται.

Το άτομο σύμφωνα με τον Vroom θα ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο όταν ελπίζει και όταν πιστεύει (όταν βασίζεται δηλαδή στην προσδοκία) ότι οι ενέργειές στις οποίες θα προβεί, θα οδηγήσουν σε συγκεκριμένο επιθυμητό αποτέλεσμα-ήτοι η επίτευξη του στόχου και ως εκ τούτου θα λάβει και τις ανάλογες ανταμοιβές.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η συμπεριφορά του ανθρώπου προκύπτει κατόπιν συνειδητών επιλογών μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών λύσεων με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης και της ελαχιστοποίησης της προσπάθειας. Σύμφωνα με τον Vroom η απόδοση ενός υπαλλήλου βασίζεται σε μεμονωμένους παράγοντες, όπως προσωπικότητα, δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες.

Τα στοιχεία σύμφωνα με τον Vroom τα οποία που λογαριάζουν τα άτομα για να αποδώσουν περισσότερο είναι: Expectancy (Προσδοκία), Instrumentality και Valence

[Αριστείδης Νότης, Θεωρία Προσδοκιών (Expectancy Theory)]

Expectancy (Προσδοκία)

Η προσδοκία αναφέρεται στην πεποίθηση ότι η αυξημένη προσπάθεια στην εργασία θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση. Δηλαδή η πεποίθηση ότι εάν δουλεύω σκληρότερα προς επίτευξη ενός στόχου, θα έχω και μεγαλύτερη απόδοση. Κάτι τέτοιο βέβαια επηρεάζεται από μεταβλητές όπως:

Δεξιότητες-ικανότητες που διαθέτει ένας εργαζόμενος και είναι απαραίτητες για να φέρει εις πέρας ένα έργο, η ύπαρξη κατάλληλων πόρων (π.χ. πρώτες ύλες, χρόνος), την απαραίτητη στήριξη-βοήθεια από προϊσταμένους-υφισταμένους, εξειδικευμένο προσωπικό κ.λπ.

Το Instrumentality (οργανικότητα) είναι η πεποίθηση που έχει ο εργαζόμενος ότι εάν αποδώσει επαρκώς, η διοίκηση θα το αντιληφθεί, θα το εκτιμήσει και ως εκ τούτου θα τον ανταμείψει ανάλογα. Αν κάνω καλή δουλειά και εργαστώ σκληρά, υπάρχει ανταμοιβή. Προϋπόθεση όμως για κάτι τέτοιο αποτελεί η εμπιστοσύνη προς τους ανθρώπους που ανταμείβουν και κατανόηση από την μεριά των εργαζομένων ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ της απόδοσης στην εργασία και του αποτελέσματος της επίτευξης του στόχου.

Κατά τον Χυτήρη Λ. (Χυτήρης, 2001) η οργανικότητα ορίζεται ως η υποκειμενική αντίληψη ότι υπάρχει σχέση μεταξύ αποτελεσμάτων ά επιπέδου (επιθυμητά από την επιχείρηση, π.χ. παραγωγικότητα) και αποτελεσμάτων β' επιπέδου, επιθυμητών από τον εργαζόμενο, π.χ. προαγωγή κ.λπ.

Το Valence είναι η σημασία που δίνει το άτομο στο αναμενόμενο αποτέλεσμα. Το σθένος με το οποίο ο εργαζόμενος αποζητά την ανταμοιβή.

[Vroom, V.H., Deci, E.L., Penguin 1983 (first published 1970), Αριστείδης Νότης, Θεωρία Προσδοκιών (Expectancy Theory); Yourcoach;]

6.7 W. Porter και E. Lawler theory

Η θεωρία των W. Porter και E. Lawler είναι μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων η οποία σε μεγάλο βαθμό βασίστηκε στο μοντέλο προσδοκίας του Vroom αλλά πρόκειται για μια πληρέστερη εκδοχή του. Το μοντέλο αυτό αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ της πραγματικής απόδοσης του εργαζομένου στην εργασία και της στάσης του ίδιου απέναντι στην εργασία δηλαδή της προσπάθειας που καταβάλει και της ικανότητάς του να την φέρει (την εργασία του) εις πέρας. Ως εκ τούτου η απόδοση είναι ο παράγοντας που οδηγεί σε ανταμοιβές, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση.

Τέλος, η ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται από τη δικαιοσύνη της ανταμοιβής στην εργασία.

Όσον αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά, σύμφωνα με τη θεωρία των W. Porter και E. Lawler, ο καθένας είναι μία ξεχωριστή και ιδιαίτερη οντότητα με διαφορετικές ανάγκες

στόχους, επιθυμίες, χαρακτηριστικά κ.λπ. που προβαίνει μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών επιλογών σε συνειδητές αποφάσεις και επιλογές με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ευχαρίστησης-ικανοποίησης και επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος.

Στοιχεία:

Τα διάφορα στοιχεία αυτού του μοντέλου εξηγούνται κάτωθι:

1. Προσπάθεια:

Η προσπάθεια αναφέρεται στην ποσότητα ενέργειας που ασκεί ένας υπάλληλος σε μια δεδομένη εργασία. Τώρα το μέγεθος της προσπάθειας που θα καταβάλλει ένας εργαζόμενος σε μια εργασία καθορίζεται από δύο παράγοντες:

α) Την αξία ανταμοιβής

Το Valence στη θεωρία του Vroom είναι το σθένος με το οποίο ο εργαζόμενος αποζητά την ανταμοιβή. Οι άνθρωποι επιθυμούν οι ανταμοιβές από την εργασία να είναι ελκυστικές για αυτούς. Ένα άτομο που ενδιαφέρεται για αύξηση του μισθού του, η παροχή επιπλέον ημερών αδείας ως ανταμοιβή δεν αποτελεί κίνητρο απόδοσης. Εάν δηλαδή η ανταμοιβή είναι ελκυστική ή γενναιόδωρη, τότε ο εργαζόμενος θα καταβάλει επιπλέον προσπάθειες για την εκτέλεση της εργασίας. Αλλιώς θα μειώσει την προσπάθειά του.

και

β) Την αντίληψη της πιθανότητας ανταμοιβής προσπάθειας.

Με βάση το σθένος της ανταμοιβής και την προσδοκία ανταμοιβής μιας προσπάθειας, ο εργαζόμενος αποφασίζει να καταβάλει ανάλογη απόδοση- προσπάθεια στην εργασία του για την επιτυχή έκβαση ενός αποτελέσματος.

2. Απόδοση

Η απόδοση της εργασίας είναι συνάρτηση τόσο του μεγέθους της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος όσο και της ικανότητας του να την φέρει εις πέρας και της αντίληψης του ρόλου του.

Έτσι είναι πιθανό ένας εργαζόμενος παρά τις προσπάθειές του να μην μπορεί να μην αποδίδει τα μέγιστα επειδή είτε δεν έχει την ικανότητα που απαιτείται για αυτό (πνεύμα, δεξιότητες, γνώσεις κ.λπ.) είτε δεν αντιλαμβάνεται σωστά τον ρόλο του-την θέση του όπως ορίζεται σε έναν οργανισμό.

Η προσπάθεια οδηγεί σε απόδοση. Το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης θα εξαρτηθεί από το ποσό της προσπάθειας, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ατόμου και τις αντιλήψεις του ρόλου του. Οι ικανότητες περιλαμβάνουν γνώσεις, δεξιότητες και πνευματική ικανότητα εκτέλεσης της εργασίας. Τα γνωρίσματα που είναι σημαντικά για πολλές θέσεις εργασίας είναι η αντοχή, η προ-συντήρηση και η κατευθυντικότητα. Έτσι, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά θα μετριάσουν τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης.

3. Ανταμοιβές-Ικανοποίηση

Όπως αναφέρεται ανωτέρω, η απόδοση είναι ο παράγοντας που οδηγεί σε ανταμοιβές, οι οποίες με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση.

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της Παρακίνησης, ανταμοιβή είναι αυτό που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την υπηρεσία του σε έναν οργανισμό.

Εσωτερικές ανταμοιβές είναι οι μη φυσικές ανταμοιβές. Δεν μπορούν να δουν ή να αγγίξουν, αλλά συνδέονται συναισθηματικά με τους υπαλλήλους και μπορούν να οριστούν ως η αίσθηση της ικανοποίησης που βρίσκει κανείς κατά την ολοκλήρωση οποιασδήποτε εργασίας, η αίσθηση αυτοπραγμάτωσης, αναγνώρισης κ.λπ.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που προέρχονται μόνο από εξωτερική πηγή (εργοδότες), σχετίζεται επίσης άμεσα με την απόδοση της εργασίας και μπορεί να είναι προμήθεια, χρήμα, επαγγελματική εξέλιξη κ.λπ. Μια σωστά σχεδιασμένη εξωτερική ανταμοιβή μπορεί επίσης να συνδεθεί συναισθηματικά με τους υπαλλήλους καθώς οι εργαζόμενοι εκτιμούν τέτοιες ανταμοιβές.

Εν συνεχεία οι ανταμοιβές θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Το επίπεδο ικανοποίησης από τις ανταμοιβές που αποδόθηκαν. Εάν το επίπεδο των πραγματικών ανταμοιβών πληροί ή υπερβαίνει τις αντιληπτές ισότιμες ανταμοιβές, ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποιημένος. Αντίθετα, εάν οι πραγματικές ανταμοιβές υπολείπονται των αντιληπτών, θα είναι δυσαρεστημένος. (ebrary.net)

Αυτό το μοντέλο έχει μεγάλη σημασία για τους διευθυντές, καθώς τους ευαισθητοποιεί να εστιάσουν την προσοχή τους στα ακόλουθα σημεία για να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους παρακινημένους:

1. Να Ταιριάζουν τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά των ατόμων με τις απαιτήσεις της εργασίας τοποθετώντας το σωστό άτομο στη σωστή δουλειά.
2. Να εξηγήσουν προσεκτικά στους υφισταμένους τους ρόλους τους ή τι πρέπει να κάνουν για να ανταμειφθούν.
3. Να περιγράψουν τα πραγματικά επίπεδα απόδοσης που αναμένονται και τα επίπεδα αυτά να καταστούν εφικτά.
4. Η κατάλληλη ανταμοιβή πρέπει να σχετίζεται με την επιτυχή απόδοση.
5. Να γνωρίζουν ποιες ανταμοιβές είναι ελκυστικές για τον υπάλληλο και αν μπορούν να του δοθούν τέτοιες ανταμοιβές.

Το μοντέλο Porter και Lawler έχει σίγουρα συμβάλει σημαντικά στην καλύτερη κατανόηση του εργασιακού κινήτρου και στη σχέση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης. Ακόμα όμως και μέχρι σήμερα, δεν έχει επηρεάσει πολύ την πραγματική πρακτική της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. (venkatesh, Porter and Lawler Model of Motivation)

6.8 Η θεωρία της Ισότητας

Το Adams 'Equity Theory πήρε το όνομά του από τον John Stacey Adams, ο οποίος με τη σειρά του, ανέπτυξε τη δική του θεωρία για τα κίνητρα εργασίας το 1963 και αναφέρεται στην δίκαιη κατανομή των μισθών και άλλων αμοιβών μια Διοίκησης προς τον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, οι άνθρωποι ενθαρρύνονται όταν αισθάνονται ότι αυτά που προσφέρουν και θυσιάζουν (κόπος, σκληρή δουλειά, ικανότητες και δεξιότητες) είναι ανάλογα με εκείνα που λαμβάνουν (διάφορες αμοιβές-προαγωγή, αύξηση μισθού κ.λπ.). Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις το επίπεδο σύγκρισης είναι ο συνάδελφος.

«Αν διαπιστώνεται ισότητα-ή προκύπτει μικρή αρνητική διαφορά από τις συγκρίσεις αυτές-, τότε το άτομο νοιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν προβλέπεται καμία αλλαγή, στην εργασιακή συμπεριφορά ή στην απόδοσή του». (Χυτήρης Λ., 2001).

Εν ολίγοις, όταν ο εργαζόμενος νιώσει αναλογία και δικαιοσύνη ανάμεσα στην θυσία του και στις ανταμοιβές αυξάνει την απόδοση του, αντίθετα η αίσθηση της αδικίας οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα, σε αισθήματα δυσαρέσκειας και υποκινητικότητας. (Abdelghafour Al-Zawahreh, Faisal Al-Madi, 2012)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται μία σύντομη παρουσίαση και ανάλυση της οργανωτικής δομής αλλά και της νοοτροπίας –κουλτούρας τόσο του δημόσιου τομέα όσο και του ιδιωτικού τομέα. Παράλληλα γίνεται αναφορά στο ρόλο και στην προσφορά της Δημόσιας Διοίκησης. Τέλος, παρουσιάζονται εν συντομία τα συμπεράσματα ερευνών μελετητών και ερευνητών, σχετικά τί είναι αυτό που τελικά κινητοποιεί πρωτίστως έναν εργαζόμενο είτε του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα.

7.1 Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας

7.1.1 Ο ιδιωτικός τομέας

Ο ιδιωτικός τομέας αποτελείται από μικρές από μικρομεσαίες και από μεγάλες επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές, διαχειρίζονται και ελέγχονται από άτομα ή οργανισμούς και έχουν ως απώτερο στόχο τόσο την επιβίωσή τους όσο και την μεγιστοποίηση των κερδών τους. Περιλαμβάνει δλδ όλες τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις που δεν ανήκουν ή δεν λειτουργούν από την κυβέρνηση.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αποβλέπουν στο να παρέχουν αγαθά με την καλύτερη ποιότητα στην χαμηλότερη δυνατή τιμή ώστε να κερδίσουν και την προτίμηση των καταναλωτών και την

μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι συνήθως απαλλαγμένες από κυβερνητικό έλεγχο και πολλές φορές συνεργάζονται ώστε να παρέχουν από κοινού μία υπηρεσία ή ένα προσφερόμενο αγαθό.

Στον ιδιωτικό τομέα τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις εμφανίζονται και στις δύο αγορές των παραγωγικών συντελεστών και των αγαθών. Στην αγορά των παραγωγικών συντελεστών τα νοικοκυριά εμφανίζονται ως πωλητές και οι επιχειρήσεις ως αγοραστές. Στην αγορά των αγαθών οι μεν επιχειρήσεις εμφανίζονται ως πωλητές των αγαθών τα οποία παράγουν με τη χρήση των παραγωγικών συντελεστών τα δε νοικοκυριά ως αγοραστές των αγαθών. (Δράκος Γ.Ε. 1998,σελ 6,7,8)

7.1.2 Ο δημόσιος τομέας

Οι φορείς των οικονομικών αποφάσεων δεν είναι μόνο τα νοικοκυριά και οι επιχειρήσεις αλλά και το κράτος. Το κράτος εισέρχεται στην αγορά των αγαθών και ως αγοραστής (μαζί με τα νοικοκυριά) και ως πωλητής (μαζί με τις επιχειρήσεις). Το κράτος αφ' ενός αγοράζει αγαθά (π.χ. είδη γραφείου) από τις επιχειρήσεις, καταβάλλοντας το σχετικό τίμημα, αφ' ετέρου πωλεί αγαθά (π.χ. εκείνα των δημόσιων επιχειρήσεων) προς τα νοικοκυριά, λαμβάνοντας τη σχετική αμοιβή. (Δράκος Γ.Ε. 1998,σελ 6,7,8)

Είναι ένα σύνολο φορέων και οργανισμών που χειρίζονται δημόσια εξουσία και έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο. (Μακρυδημήτρης 2010)

Στον δημόσιο τομέα ανήκουν :

Α) Οι δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στο Νομικό Πρόσωπο του Δημοσίου, β) τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου τα οποία έχουν ιδρυθεί κατ' εφαρμογή των αρχών της τοπικής (ΟΤΑ, περιφέρειες) και της καθ' ύλην αυτοδιοίκησης (π.χ. Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΙΚΑ) Γ) τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμούς και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου που έχουν δημόσιο χαρακτήρα και επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς δ) τις τράπεζες που ανήκουν στο δημόσιο ε) τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρείες των ΝΠΔΔ και των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών που εντάσσονται στις παραπάνω περιπτώσεις β) και γ) με την εξαίρεση των επιχειρήσεων των ΟΤΑ. (Μακρυδημήτρης 2010; Μασσαράς Παναγιώτης, 2014)

Οι κρατικοί οργανισμοί παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες μιας χώρας χωρίς να αποσκοπούν στο κέρδος εν αντιθέσει με τους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Η χρηματοδότηση τους επιτυγχάνεται με ποικίλους τρόπους όπως φορολογία, τέλη, δασμούς είτε με κάποιο ιδιαίτερο τρόπο που θα αναλάβει το ίδιο το κράτος. Στην ουσία όλοι μας χρηματοδοτούμε τις δημόσιες επιχειρήσεις είτε τις χρησιμοποιούμε πολύ είτε όχι και ως εκ τούτου δεν έχουν τον φόβο της χρεωκοπίας.

Ο δημόσιος τομέας επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών που δύναται να ωφελήσουν ολόκληρη την κοινωνία και όχι μόνο αυτούς που χρησιμοποιούν την υπηρεσία.

Δεν ανταγωνίζονται προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες.

Ωστόσο, σε γενικές γραμμές, με τον τρόπο που λειτουργούν οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι λογικό το κόστος να αυξάνεται και η ποιότητα της υπηρεσίας να είναι χαμηλότερη. Οι δημόσιες επιχειρήσεις δεν στοχεύουν όπως είπαμε στην επίτευξη κέρδους και άρα είναι λογικό το κόστος να αυξάνεται και η ποιότητα της υπηρεσίας να μην είναι η καλύτερη.

7.2 Διαφοροποίηση Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα

Η διαφορά όπως τονίζεται από τον A. Rose συνίσταται :

A) Στη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τους οργανισμούς του Δημοσίου τομέα. Η διαφορά αυτή γίνεται πιο εμφανής στην περίπτωση που ένας δημόσιος οργανισμός προσφέρει κατ' αποκλειστικότητα μια υπηρεσία όπως είναι η παροχή έγκρισης, οι άδειες, οι υπηρεσίες Δημοσίων έργων, δικαστικές υπηρεσίες κ.λπ.

B) Στον ρόλο λειτουργίας των Δημοσίων Υπηρεσιών σε σχέση με αυτόν του Ιδιωτικού τομέα. Πιο ειδικά οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις δημόσιες υπηρεσίες αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του κοινού και στην κάλυψη των ευρύτερων κοινωνικών αναγκών ενώ οι οργανισμοί του ιδιωτικού αποσκοπούν στο κέρδος.

Γ) Στην ασυμμετρία της πληροφόρησης μεταξύ των χρηστών των Δημόσιων υπηρεσιών και των καταναλωτών των Ιδιωτικών υπηρεσιών.

Δ) Στο ότι οι Δημόσιες υπηρεσίες εξυπηρετούν συλλογικές ανάγκες μέσα από τις οποίες ικανοποιούνται και τα ατομικά συμφέροντα ενώ στον ιδιωτικό τομέα ο σκοπός είναι η εξυπηρέτηση του ατομικού συμφέροντος

Ε) Στον μεταβλητό χαρακτήρα των δημόσιων υπηρεσιών

ΣΤ) Στη διαφοροποίηση του σκοπού, του τρόπου λειτουργίας και των συνθηκών που επικρατούν στις δημόσιες υπηρεσίες σε σχέση με τις υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα. Όπως αναφέραμε, οι δημόσιες υπηρεσίες αποβλέπουν στην ικανοποίηση του συνόλου μιας κοινωνίας, στη διαφάνεια, στην ισότητα και την δικαιοσύνη και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των σκοπών του κράτους. Στον ιδιωτικό τομέα αντίθετα έχουμε, ατομικές επιλογές- πρωτοβουλίες, νόμους της προσφοράς και της ζήτησης, στην ικανοποίηση- κέρδος του επιχειρηματία και ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων.

Ζ) αυστηρή εφαρμογή της οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. (αυστηρός καταμερισμός έργων, πειθαρχία, ποινές, έμφαση στο γενικό συμφέρον, δίκαιες αμοιβές κλπ)

Ως εκ τούτου και κατόπιν των ανωτέρω το μάνατζμεντ στους Δημόσιους οργανισμούς διαφοροποιείται και δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις τυπικές δομές και στους αυστηρούς κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας τους σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου ναι μεν τηρείται η τυπική οργάνωσή τους αλλά παράλληλα δίνεται έμφαση και σε άτυπες μορφές με σκοπό την αύξηση της ευελιξίας και της λειτουργίας τους. (Φαναριώτη Π. 1999)

7.3 Δημόσια Διοίκηση

Κατόπιν των ανωτέρω, οι αντιλήψεις σχετικά με τον ρόλο της *Δημόσιας Διοίκησης* έχουν αλλάξει με την πάροδο των χρόνων και από σύστημα αυταρχικής επιβολής της θελήσεως της εκάστοτε κρατικής εξουσίας έχει πλέον μεταβληθεί σε σύστημα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες πράγμα που οδήγησε και στην μεταστροφή της νοοτροπίας ως προς τον τρόπο λειτουργίας της *Δημόσιας Διοίκησης* και τον ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο όρος *Δημόσια Διοίκηση* άρχισε σταδιακά να υποκαθίσταται από τον όρο *Δημόσιο μάνατζμεντ*, όρος πιο φιλελεύθερος περικλείοντας μια πιο επιστημονική αντίληψη στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι υπηρεσίες και οι οργανισμοί του Δημοσίου τομέα. Η νέα αυτή αντίληψη του Δημοσίου μάνατζμεντ υιοθετεί ένα πνεύμα

ανανέωσης των αντιλήψεων του Taylor και του Fayol και για τον λόγο αυτό η κίνηση αυτή ονομάστηκε «Νεοτελειορισμός» (Aidan Rose, A. Lawton “Public Services Management”). Σύμφωνα με τη νέα αυτή αντίληψη ο κύριος ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι η προσφορά υπηρεσιών και όχι η άσκηση εξουσίας με αυταρχικές μεθόδους και καταπιεστικούς ελέγχους. Σύμφωνα με τη νέα αυτή αντίληψη η Διοίκηση αξιολογείται ποιοτικά και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού. (Φαναριώτη Π. 1999, σελ 30-1)

7.4 Θεωρία X και Y

Ο Mc Gregor το 1960 ανέπτυξε τη θεωρία X, Y και σχετίζεται με το πώς αντιλαμβάνονται τους εργαζόμενους οι ηγέτες. Κατά τον Mc Gregor η θεωρία X υποστηρίζει ότι το άτομο εκ φύσεως προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες και αποφεύγει και απεχθάνεται την εργασία όταν και εφόσον του δίνεται η δυνατότητα. Επίσης προτιμά να τον κατευθύνουν, δεν ενδιαφέρεται για τις ανάγκες της επιχείρησης και εναντιώνεται στις αλλαγές. Ως εκ τούτου πρέπει να ελέγχεται αυστηρά, να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρίες προκειμένου να αποδίδει.

Στον αντίποδα, οι υπάλληλοι της Θεωρίας Y, δεν αντιπαθούν την εργασία από τη φύση τους αποζητούν την ανάληψη ευθύνης ενώ ο εξωτερικός έλεγχος όπως και η τιμωρία δεν είναι ο μόνος τρόπος ώστε να παρακινηθούν και να αποδώσουν στην εργασία. Η προσήλωση στους στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξή τους. Δεν είναι νωθροί και αδιάφοροι αλλά άνθρωποι με στόχους που νοιάζονται για τους στόχους και τις ανάγκες τις επιχείρησης. (Χυτήρης 2001 ; Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998)

Αυτές οι πολύ διαφορετικές απόψεις του κινήτρου των εργαζομένων έχουν δραστικά διαφορετικές επιπτώσεις στη διαχείριση.

Η ευθύνη των ηγετών στην περίπτωση της θεωρίας X είναι να ελέγχουν και να τιμωρούν ενώ η ευθύνη των ηγετών στην περίπτωση της θεωρίας Y είναι να αναγνωρίσει την ύπαρξη των θετικών αυτών ανθρώπινων χαρακτηριστικών, να δημιουργήσουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον και να αναπτύξουν ευκαιρίες για τους υπαλλήλους ώστε αναλάβουν την ευθύνη και να αναδείξουν τη δημιουργικότητά τους.

7.5 Διοίκηση Προσωπικού στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης

Στα πλαίσια των ραγδαίων εξελίξεων ο τομέας του προσωπικού και ο ρόλος του στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Αυτό οφείλεται στις πολλαπλές επιπτώσεις που προκαλούν οι εξελίξεις αυτές σε όλο το φάσμα της οργάνωσης και της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών.

Συνέπεια των εξελίξεων αυτών είναι η απομάκρυνση των οργανισμών από τις καθιερωμένες αντιλήψεις σχετικά με την οργάνωση της εργασίας, την οργανωτική διάρθρωση και την ιεραρχική κατάταξη των λειτουργιών τους, καθώς επίσης και στο χειρισμό των θεμάτων που αφορούν στον ανθρώπινο παράγοντα.

Κύριος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει καθοριστικά τις εξελίξεις αυτές είναι οι ραγδαίοι ρυθμοί ανάπτυξης της γνώσης. Η ανάπτυξη της γνώσης υπήρξε καθοριστικός παράγοντας βελτίωσης των μεθόδων Διοίκησης όπως και των συστημάτων παραγωγής και λειτουργίας στους σύγχρονους οργανισμούς και η αφορμή ανατροπής όλων των δεδομένων σχετικά με την οργάνωση της εργασίας και της λειτουργίας των οργανισμών.

Κύριος σκοπός των αναδιαρθρώσεων αυτών υπήρξε η δημιουργία ευέλικτων και αποδοτικών οργανισμών. Στα πλαίσια αυτά και κάτω από αυτές τις εξελίξεις το σύστημα της Διοίκησης του προσωπικού προσλαμβάνει ιδιαίτερη σημασία και διαμορφώνεται ως ένα από τα σπουδαιότερα κεφάλαια του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Η σύγχρονη αντίληψη ως προς τη διοίκηση του Προσωπικού, σε αντίθεση με τις παλαιότερες αντιλήψεις (που επικεντρώνονταν στην αύξηση της απόδοσης μέσω του εξαναγκασμού και της απειλής πειθαρχικών μέτρων) βλέπει σήμερα τον εργαζόμενο άνθρωπο ως σύνολο γνώσεων, προσόντων, δεξιοτήτων, φιλοδοξιών και διαθέσεων, τα οποία πρέπει όλα μαζί να αξιοποιούνται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη, στη συμμετοχή και στη συνεργασία.

Η απόδοση ενός οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό που διαθέτει. Ως εκ τούτου κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει τα διάφορα προβλήματα που ενδεχομένως ανακύπτουν.

Η αποδοτική διοίκηση θα οδηγήσει στην πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, και στην υποκίνησή του ώστε να αποδώσει τα μέγιστα και να αποκτηθεί ο αναγκαίος βαθμός ικανοποίησης. (Φαναριώτη Π. 1999, σελ 337-8-9)

Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι η επιβίωση, η ανάπτυξη , και η υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας, η οποία οφείλει να συντονίζει και να κατευθύνει το προσωπικό προς την υλοποίηση των στόχων. Η ηγετική ικανότητα ορίζεται ως η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την πρόθυμη συνεργασία του εργαζομένου προς την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Και εκεί ακριβώς έγκειται η διαφορά του σύγχρονου ηγέτη με τον αυταρχικό – παραδοσιακό αφεντικό. Ο σύγχρονος ηγέτης κινητοποιεί τους εργαζομένους σε συνεργασία μαζί του όχι από υποχρέωση αλλά επειδή οι ίδιοι το επιθυμούν. Το παραδοσιακό αφεντικό αντίθετα χρησιμοποιεί τον φόβο, τον εξαναγκασμό και την απειλή ως μέσο επίτευξης των στόχων.

Η ικανότητα αυτή του σύγχρονου ηγέτη είναι επίκτητη και δύναται να γίνει κτήμα του καθενός με μελέτη και εξάσκηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 Σκοπός –Στόχος έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και συγκεκριμένα στον Δημόσιο Τομέα.

Στόχος της έρευνας μας είναι να διερευνηθεί εάν η σωστή παρακίνηση των εργαζομένων, η ορθή και στοχευμένη παροχή κινήτρων οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με άμεσο αντίκτυπο την βελτίωση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να στοχεύσει να οδηγήσει τον εργαζόμενο στην εκδήλωση μιας συγκεκριμένης επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, η οποία, όταν συμβαδίσει με τα «θέλω» της επιχείρησης και του οργανισμού, θα ωφελήσει αφενός τον εργαζόμενο αφετέρου την επιχείρηση ή τον οργανισμό, στον ιδιωτικό ή στον δημόσιο τομέα.

Το οικονομικό κίνητρο παραμένει ένα εκ των ων ουκ άνευ κίνητρο παρακίνησης και παρότρυνσης αλλά όχι απαραίτητο ή το μοναδικό. Παράγοντες όπως η επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος, η επαγγελματική εξέλιξη, το εργασιακό περιβάλλον κ.λπ. δύναται να παρακινήσουν εξίσου και ίσως και πιο πολύ έναν εργαζόμενο.

8.2 Μεθοδολογία

Η μέθοδος έρευνας που ακολουθείται είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη διανομή δομημένου ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε δημόσιους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων σε διάφορες Δημόσιες Υπηρεσίες ανά την ελληνική επικράτεια. Για την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

8.4 Δείγμα Έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν 121 υπάλληλοι του δημόσιου τομέα. Το ερωτηματολόγιο εστάλη σε 170 άτομα και επιστράφηκε απαντημένο από 121 υπαλλήλους του δημοσίου τομέα (response rate 70.7%). Αρχικά προωθήθηκε σε 110 υπαλλήλους και επεστράφηκαν συμπληρωμένα 90 ερωτηματολόγια (response rate 81,8 %), Εν συνεχεία, προκειμένου να υπάρξει μεγαλύτερη ανταπόκριση, μέσα Μαΐου προωθήθηκε εκ νέου σε επιπλέον 40 υπαλλήλους και επιστράφηκαν συμπληρωμένα 22 επιπλέον συμπληρωμένα (response rate 55 %) φτάνοντας τα 112 συνολικά. Τέλη Μαΐου επαναπροωθήθηκαν άλλα είκοσι (20) ερωτηματολόγια, και επεστράφηκαν συμπληρωμένα άλλα εννέα (9), (response rate 45 %), οπότε το σύνολο έφτασε τα 121 απαντημένα ερωτηματολόγια.

Η περίοδος διεξαγωγής της έρευνας ήταν από τον Απρίλιο έως και τον Ιούνιο του 2021. Τον πληθυσμό των συμμετεχόντων της παρούσας έρευνας αποτελούν υπάλληλοι που εργάζονται στον δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα σε Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού, σε εργαζομένους ΑΕΙ/ΤΕΙ, Υπαλλήλους Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, υπαλλήλους του Υπ. Οικονομικών και της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, του Υπ. Ανάπτυξης και του Υπ. Υγείας.

8.6 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες.

Στην πρώτη και στη δεύτερη ενότητα οι ερωτήσεις που ακολουθούν είναι κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής, που στηρίζονται στη ψυχομετρική κλίμακα του Likert: 1=Καθόλου, 2=Πολύ λίγο, 3=Λίγο, 4=Μέτρια, 5=Πολύ, 6= Πάρα Πολύ, 7=Εντελώς, όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να σημειώσουν «X» στο αντίστοιχο κενό της απάντησης που τους αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Περιλαμβάνονται 35 ερωτήσεις που διερευνούν την επαγγελματική ικανοποίηση και κινητοποίηση των συμμετεχόντων εργαζομένων στον δημόσιο τομέα μέσω διαφόρων

διαστάσεων της εργασίας όπως μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προϊστάμενο και τη Διοίκηση, παροχές (χρηματικές ή μη) , αναγνώριση- επίτευξη, οι διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, οι σχέσεις και η επικοινωνία με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η παρότρυνση κ.λπ..

Στην τρίτη ενότητα περιλαμβάνονται τα *δημογραφικά στοιχεία*, όπου ο ερωτώμενος καλείται να δώσει κάποιες απαντήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία του, την οικογενειακή του κατάσταση κ.λπ. συμπληρώνοντας «X» στο αντίστοιχο τετραγωνάκι που τον αντιπροσωπεύει.

Οι πηγές που αξιοποιήθηκαν για τη συγκρότηση του ερωτηματολογίου είναι η διπλωματική εργασία του Σ. Σαμαντά, 2021 όπως και τα δημοσιευμένα άρθρα των Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (Journal of Applied Psychology, 1998), adapted from Brayfield and Rothe (Journal of Applied Psychology, 1951) και των Battistelli, A., Galletta, M., Odoardi, C., Núñez, J., & Ntalianis, F. (2017).

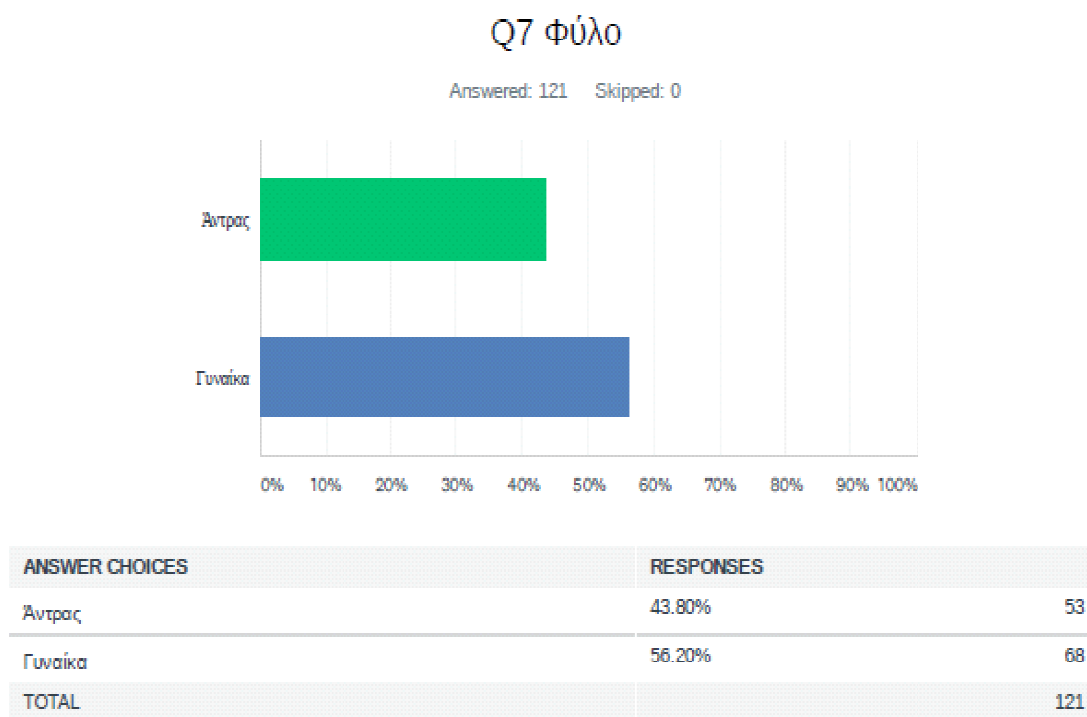
8.7 Αποτελέσματα- Ανάλυση

8.7.1.Δημογραφικά Στοιχεία

8.7.1.1. Φύλο

Σε δείγμα 121 ατόμων οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος.

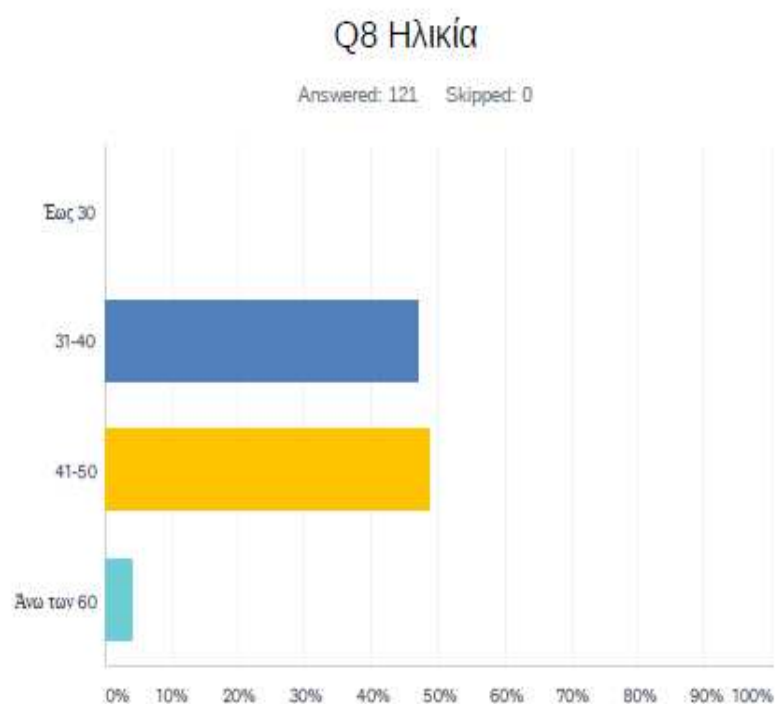
Διάγραμμα 1-Φύλο



Το 43,8% είναι άντρες ενώ το 56,2% των συμμετεχόντων γυναίκες.

8.7.1.2. Ηλικία

Διάγραμμα 2-Ηλικία



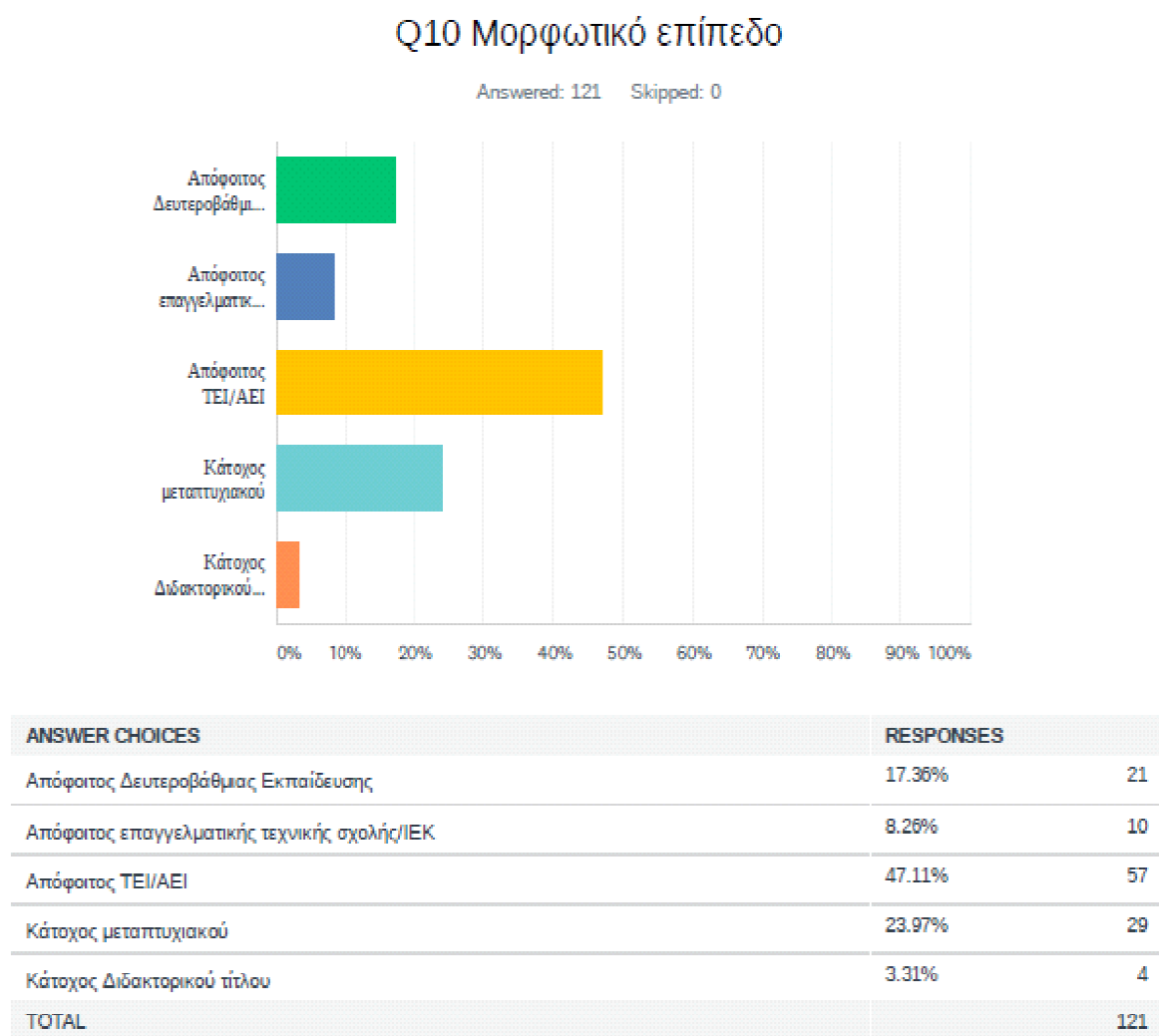
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Έως 30	0.00%	0
31-40	47.11%	57
41-50	48.76%	59
Άνω των 60	4.13%	5
TOTAL		121

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει ηλικιακά μεταξύ 41-50 έτη (48,76%), ενώ με πολύ μικρή διαφορά ακολουθεί η ηλικία των 31-40 που συμμετείχαν στην έρευνα (47,11%). Οι άνω των 60 ανέρχονται σε ποσοστό 4,13%, ενώ στην ηλικία των «έως 30» δεν συμμετείχε κανείς.

8.7.1.3. Μορφωτικό επίπεδο

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο παρουσιάζονται μεγάλες διαφορές

Διάγραμμα 3-Μορφωτικό επίπεδο



Το 47,11% των ερωτηθέντων έχει αποφοιτήσει από ΤΕΙ/ΑΕΙ, το 23,97% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, το 17,36% έχει απολυτήριο λυκείου, το 8,26% έχει ολοκληρώσει τις σπουδές του σε ΙΕΚ ή σε τεχνική σχολή, ενώ το 3,31% κατέχει διδακτορικό τίτλο.

8.7.1.4. Έτη εργασιακής εμπειρίας

Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό εργαζομένων φαίνεται να έχει μεγάλη προϋπηρεσία, αφού ο μέσος όρος της εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων ανέρχεται στα 19 έτη.

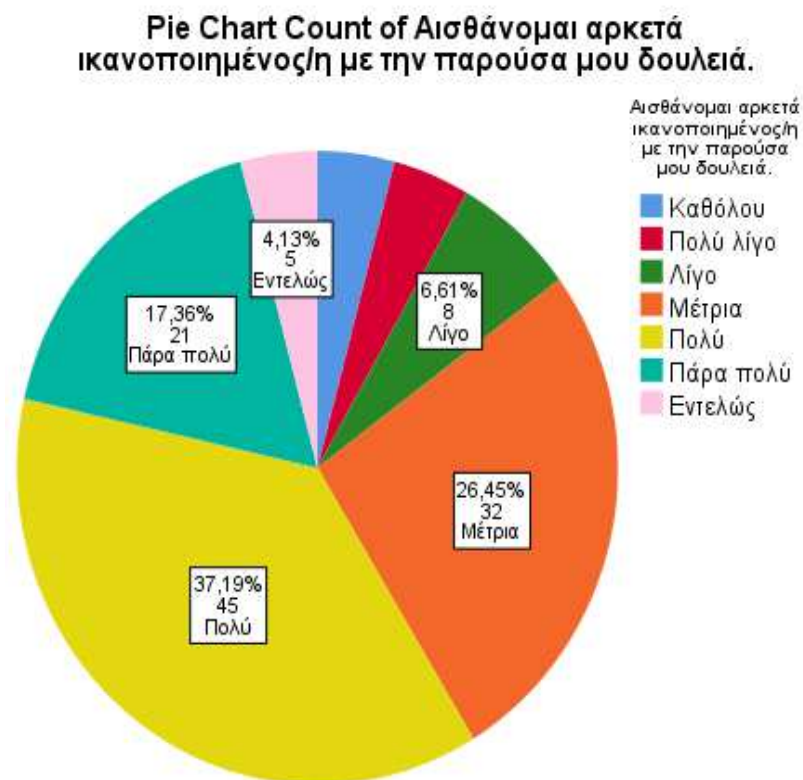
Διάγραμμα 4-Έτη προϋπηρεσίας



8.7.2. Εργασιακή Ικανοποίηση

8.7.2.1 Ικανοποίηση με την παρούσα δουλειά

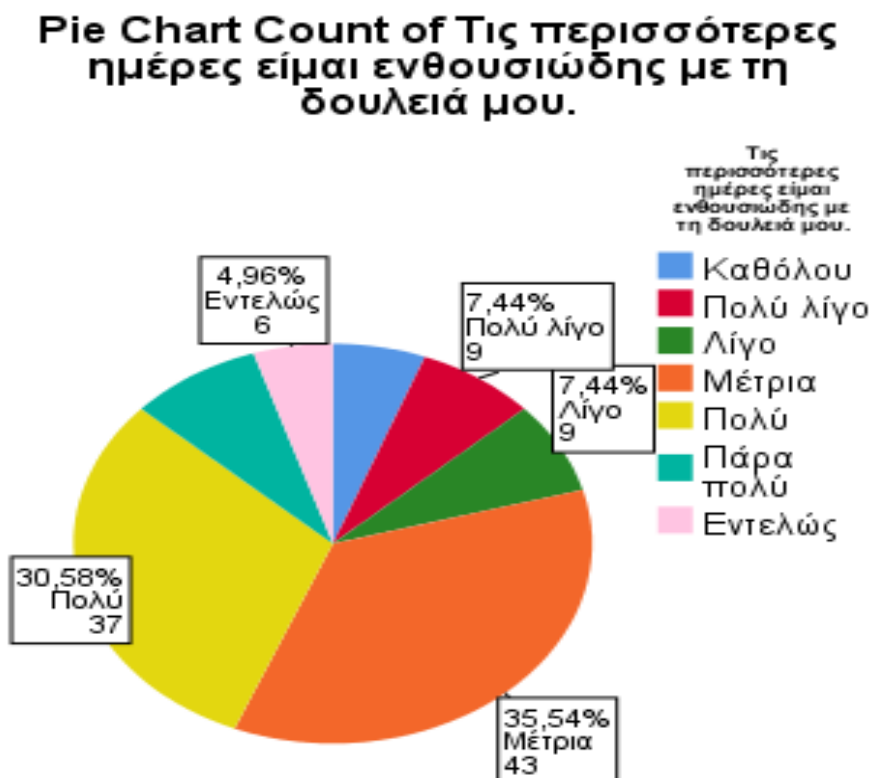
Διάγραμμα 5- Ικανοποίηση με την παρούσα δουλειά



Στο ερώτημα πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με την παρούσα δουλειά, το 37,19% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο, το 26,45% μέτρια ικανοποιημένο ενώ πολύ μικρό ποσοστό 4,13% απάντησε ότι είναι εντελώς ευχαριστημένο ενώ το ίδιο ποσοστό ακριβώς απάντησε είτε ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο είτε πολύ λίγο.

8.7.2.2. Ενθουσιασμός για τη δουλειά

Διάγραμμα 6- Ενθουσιασμός για τη δουλειά

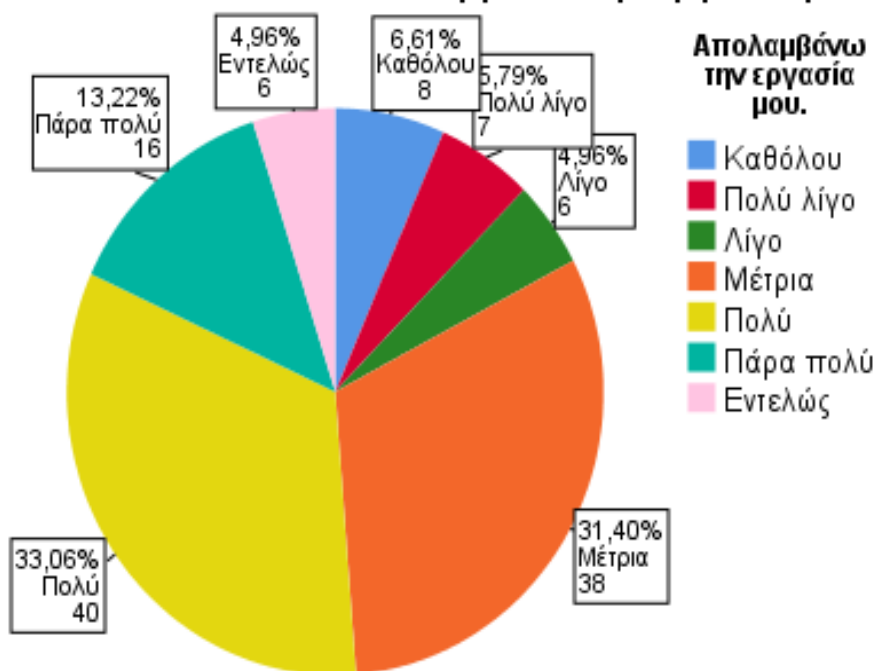


Στο ερώτημα πόσο ενθουσιασμένοι είναι οι εργαζόμενοι με την δουλειά τους, το 35,54% απάντησε ότι τις περισσότερες μέρες είναι μέτρια ενθουσιασμένο με τη δουλειά του, το 30,58% πολύ ενθουσιασμένο τις περισσότερες μέρες ενώ πολύ μικρό ποσοστό 4,96% απάντησε ότι είναι εντελώς εντελώς ενθουσιασμένο τις περισσότερες μέρες ενώ το 6,61 δηλώνει καθόλου.

8.7.2.3. Απόλαυση της εργασίας

Διάγραμμα 7- Απόλαυση της εργασίας

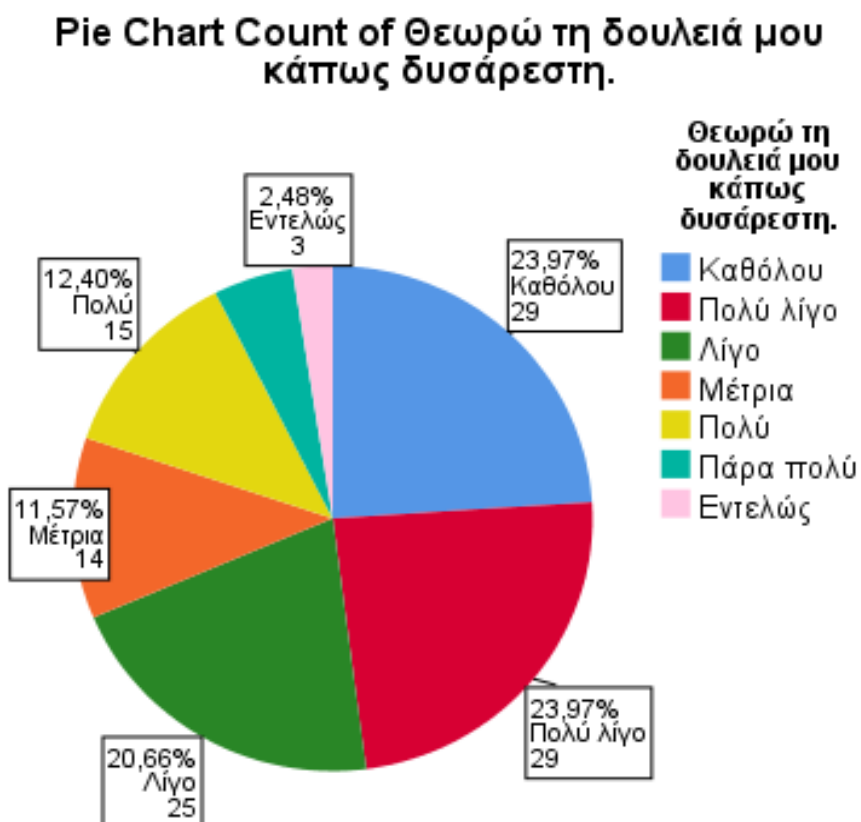
Pie Chart Count of Απολαμβάνω την εργασία μου.



Στο ερώτημα πόσο απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι την εργασία τους το 33,06% απάντησε ότι την απολαμβάνει πολύ, το 31,4% την απολαμβάνει μέτρια ενώ πολύ μικρό ποσοστό 4,96% απάντησε ότι την απολαμβάνει εντελώς και το 6,61 δηλώνει καθόλου.

8.7.2.4. Δυσαρέσκεια για την εργασία

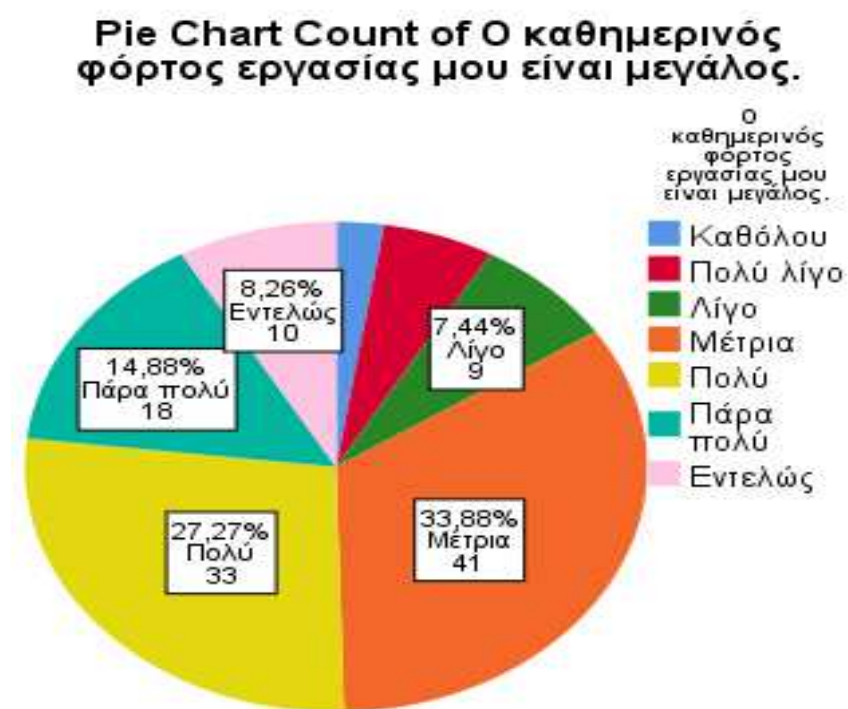
Διάγραμμα 8- Δυσαρέσκεια για την εργασία



Αναφορικά με το πόσο δυσάρεστη θεωρούν τη δουλειά τους οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ποσοστό 23,97% είτε καθόλου είτε πολύ λίγο ότι θεωρούν τη δουλειά τους δυσάρεστη, σε ποσοστό 20,66% λίγο δυσάρεστη, ενώ σε ποσοστό 11,57 και 12,40 μέτρια και πολύ δυσάρεστη αντίστοιχα.

8.7.2.5. Καθημερινός φόρτος εργασίας

Διάγραμμα 9- Καθημερινός φόρτος εργασίας



Σχετικά με το πόσο μεγάλο καθημερινό φόρτο αντιμετωπίζουν στην εργασία τους καθημερινά, το 33,88 δηλώνει μέτρια, το 27,27 πολύ, 14,88 πάρα πολύ ενώ εντελώς μεγάλο φόρτο δηλώνει το 8,26.

8.7.2.6. Δυνατότητα για απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων

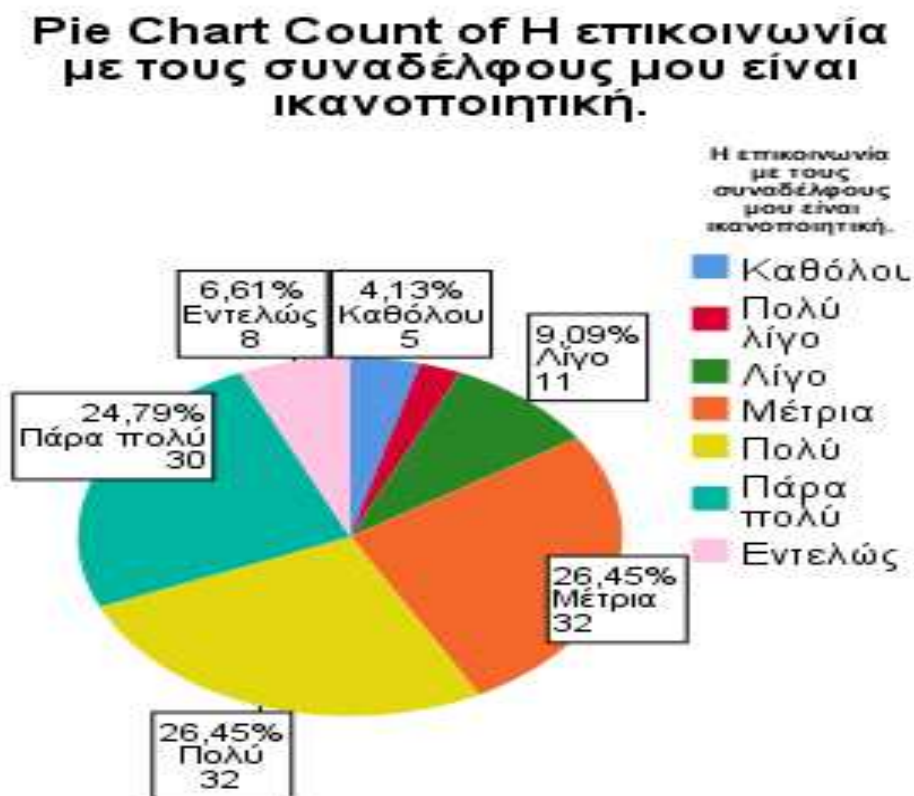
Διάγραμμα 10- Δυνατότητα για απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων



Αναφορικά με την δυνατότητα που δίνει στους συμμετέχοντες η εργασία τους για απόκτηση γνώσεων και δυνατοτήτων τα ποσοστά είναι αρκετά μοιρασμένα με το μεγαλύτερο ποσοστό 26,45% να δηλώνει μέτρια δυνατότητα, 22,31% πολύ μεγάλη δυνατότητα, 10,74% πάρα πολύ μεγάλη δυνατότητα, λίγη το 12,4% ενώ το ίδιο ποσοστό 10,74% πολύ λίγη και καθόλου.

8.7.2.7. Ικανοποίηση στην επικοινωνία με τους συναδέλφους

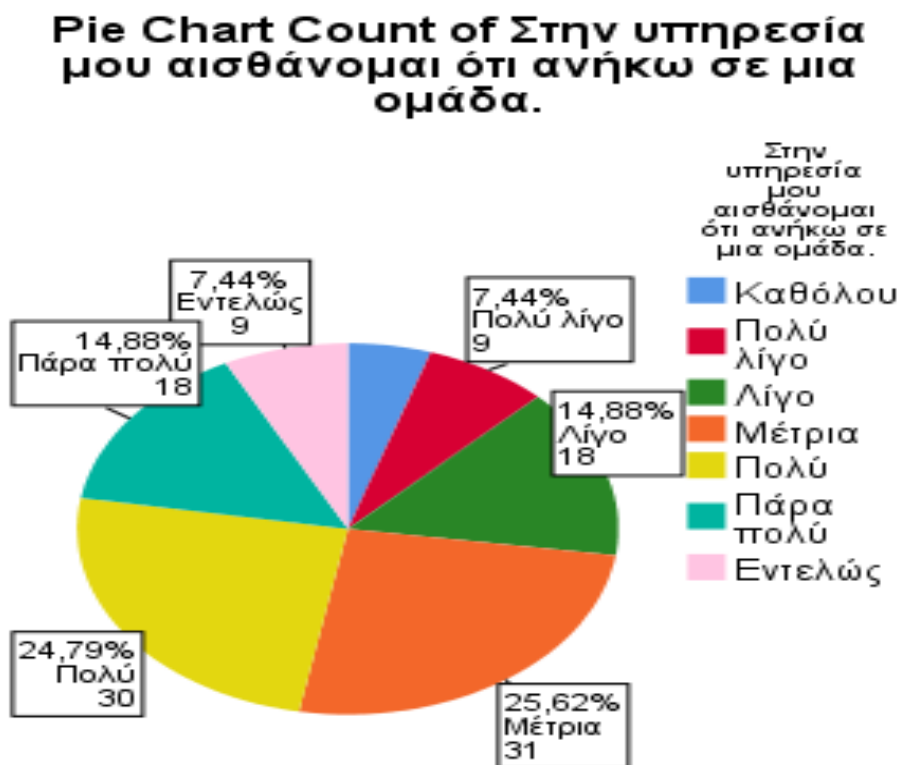
Διάγραμμα 11-Ικανοποίηση στην επικοινωνία με τους συναδέλφους



Στο ερώτημα πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι σχετικά με την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους το 26,45% δηλώνει είτε μέτρια είτε πολύ ικανοποιημένο, το 24,79 πάρα πολύ ικανοποιημένο, καθόλου το 4,13 ενώ το 9,09 λίγο.

8.7.2.8. Αίσθημα του ανήκειν

Διάγραμμα 12- Αίσθημα του ανήκειν

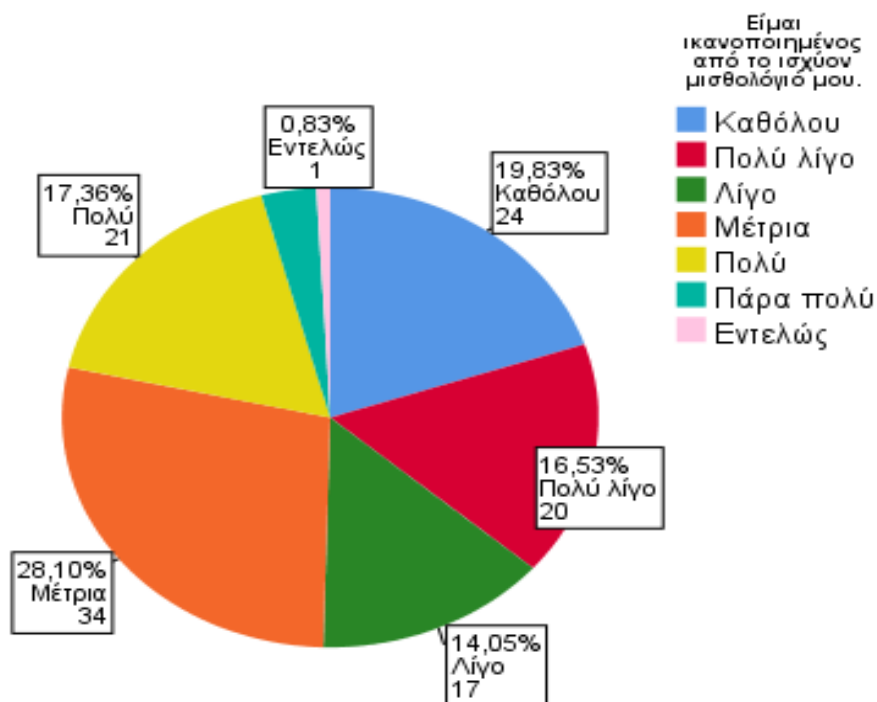


Στο ερώτημα κατά πόσο αισθάνονται στην εργασία τους ότι ανήκουν σε μία ομάδα οι εργαζόμενοι δήλωσαν σε ποσοστό 25,62% ότι μέτρια το αισθάνονται, πολύ δήλωσαν το 24,79%, ενώ 14,88% δήλωσαν είτε λίγο είτε πάρα πολύ.

8.7.2.9. Ικανοποίηση από το ισχύον μισθολόγιο

Διάγραμμα 13- Ικανοποίηση από το ισχύον μισθολόγιο

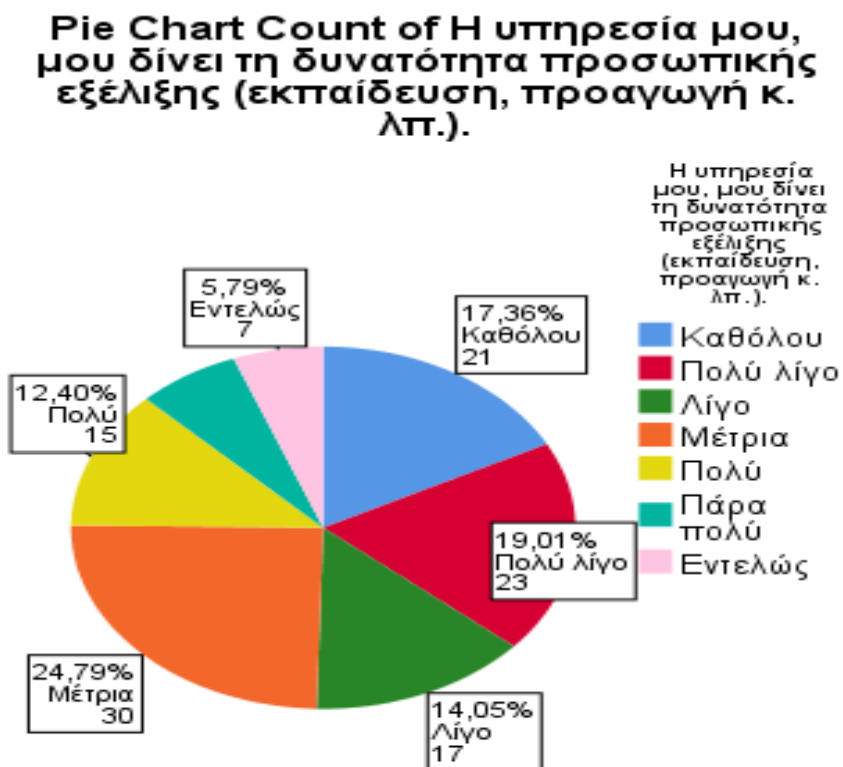
Pie Chart Count of Είμαι ικανοποιημένος από το ισχύον μισθολόγιό μου.



Στο ερώτημα κατά πόσο αισθάνονται ικανοποιημένοι από το ισχύον μισθολόγιο το 28,10 δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο, καθόλου δηλώνει το 19,83, το 16,53 πολύ λίγο, το 14,05 λίγο, το 17,36 πολύ ικανοποιημένο ενώ μόλις το 0,83 δηλώνει εντελώς ικανοποιημένο.

8.7.2.10. Δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης

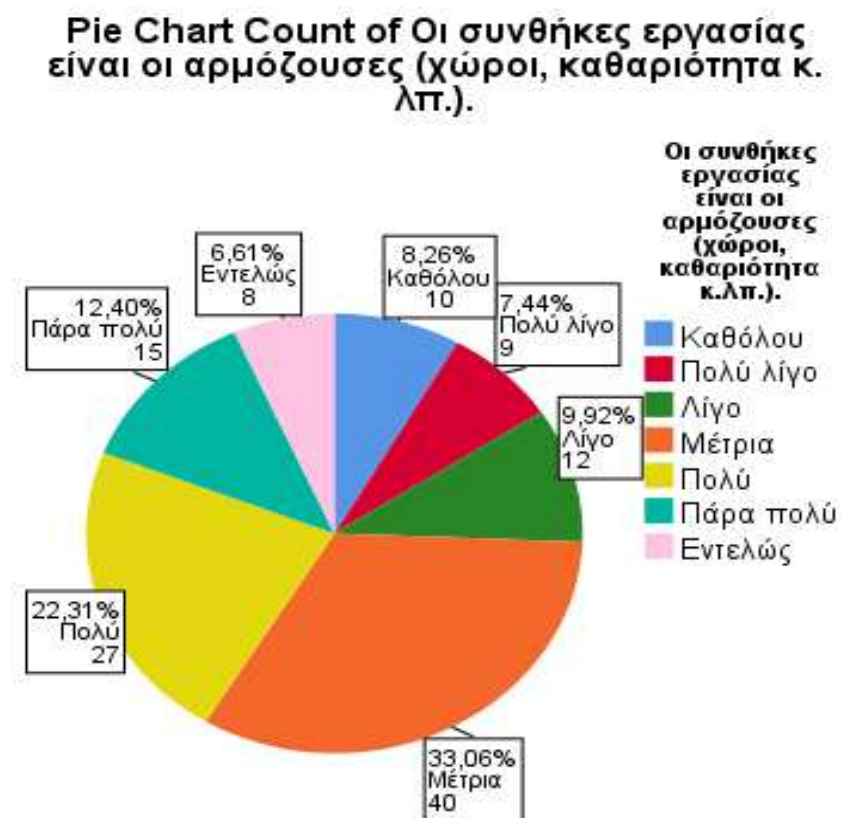
Διάγραμμα 14- Δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης



Σχετικά με το κατά πόσον τους δίνεται η δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης μέσω της εργασίας τους, το 24,79% απαντάει ότι τους δίνεται μέτρια η δυνατότητα αυτή, το 12,40% δηλώνει πολύ, ενώ το 17,36% ότι δεν τους δίνεται καθόλου η δυνατότητα και 19,01% πολύ λίγο.

8.7.2.11. Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

Διάγραμμα 15- Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

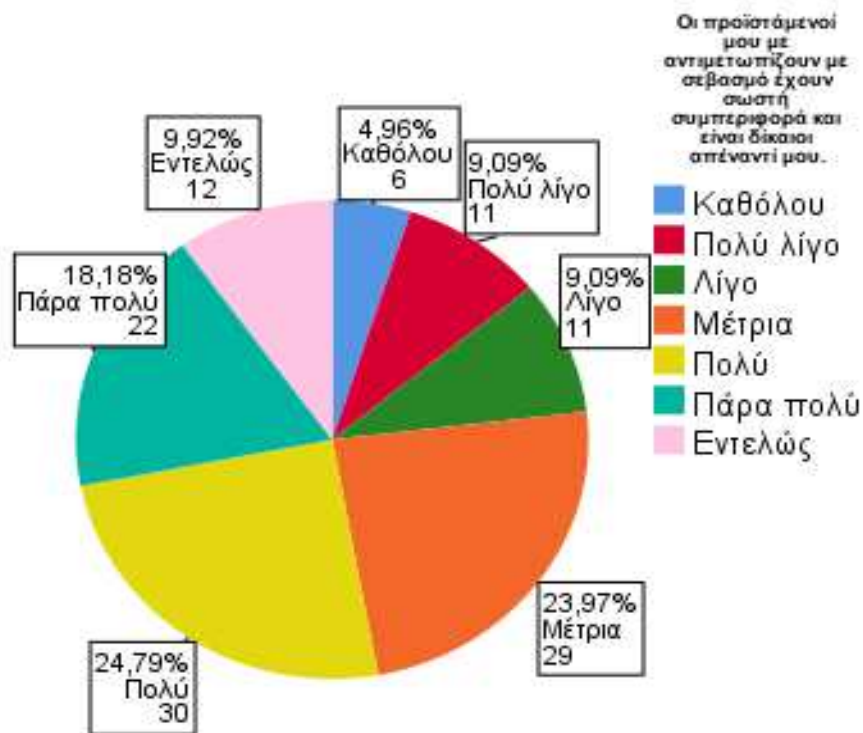


Στο ερώτημα κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα από τις συνθήκες εργασίας, το 33,06% δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο, το 22,31% πολύ ικανοποιημένο, το 12,40 πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 6,61 εντελώς ενώ καθόλου το 8,26%.

8.7.2.12. Ικανοποίηση από την σχέση με τους προϊσταμένους.

Διάγραμμα 16- Ικανοποίηση από την σχέση με τους προϊσταμένους

Pie Chart Count of Οι προϊστάμενοί μου με αντιμετωπίζουν με σεβασμό έχουν σωστή συμπεριφορά και είναι δίκαιοι απέναντί μου.



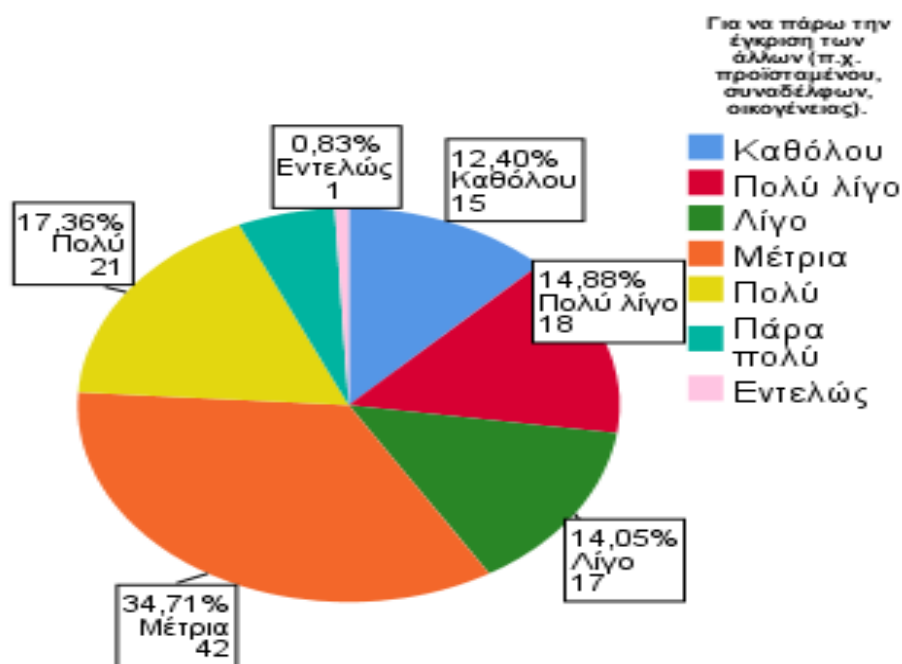
Στο ερώτημα κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα από την σχέση τους με τους προϊσταμένους, το 24,79% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, ενώ το 23,97% μέτρια ικανοποιημένο, το 18,18% πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 9,92 εντελώς ενώ καθόλου το 4,96%.

8.7.3. Εργασιακή Παρακίνηση:

8.7.3.1. Έγκριση των άλλων

Διάγραμμα 17- Έγκριση των άλλων

Pie Chart Count of Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας).

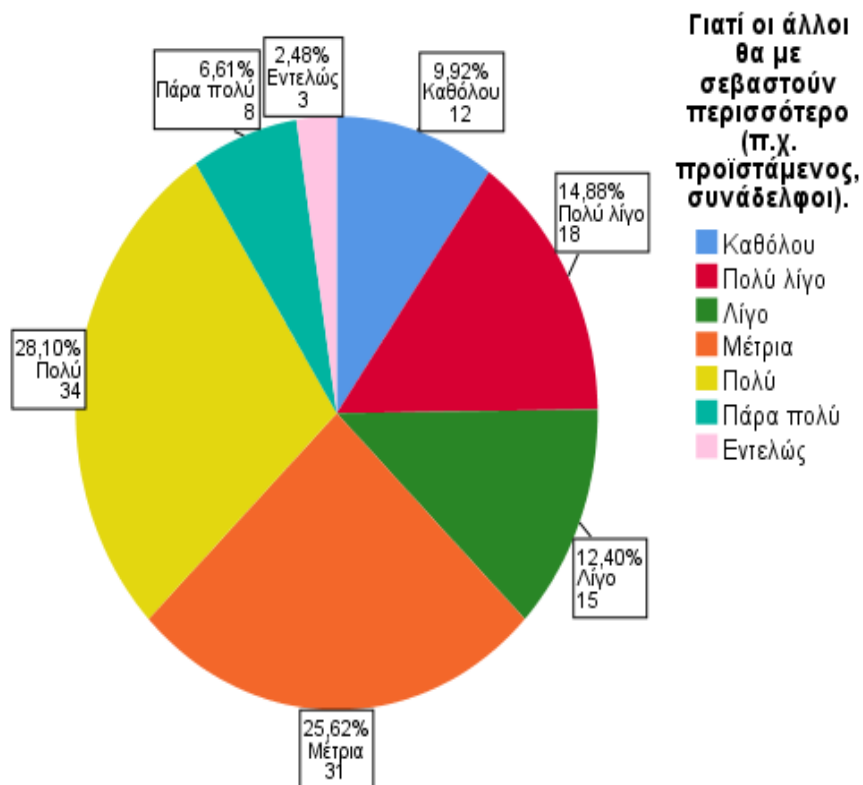


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να πάρουν την έγκριση των άλλων το 34,71% απάντησε ότι κινητοποιείται μέτρια για αυτό τον λόγο, το 17,36% πολύ, το 14,88% και 14,05% πολύ λίγο και λίγο αντίστοιχα ενώ το 12,4% καθόλου.

8.7.3.2. Σεβασμός

Διάγραμμα 18- Σεβασμός

Pie Chart Count of Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι).

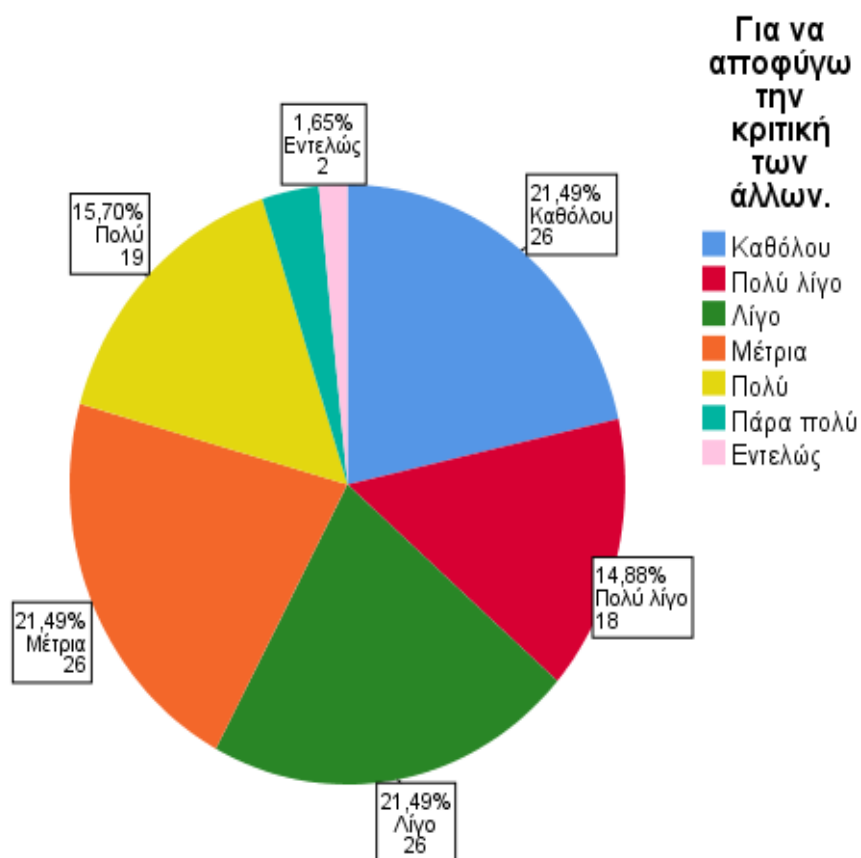


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να τους σεβαστούν οι άλλοι περισσότερο το 28,10% απάντησε ότι κινητοποιούνται πολύ από αυτόν τον παράγοντα, το 25,62 % μέτρια, 12,4% λίγο, 14,88 % πολύ λίγο ενώ το 9,92% δεν κινητοποιούνται καθόλου από αυτόν τον παράγοντα.

8.7.3.3. Κριτική

Διάγραμμα 19- Κριτική

Pie Chart Count of Για να αποφύγω την κριτική των άλλων.

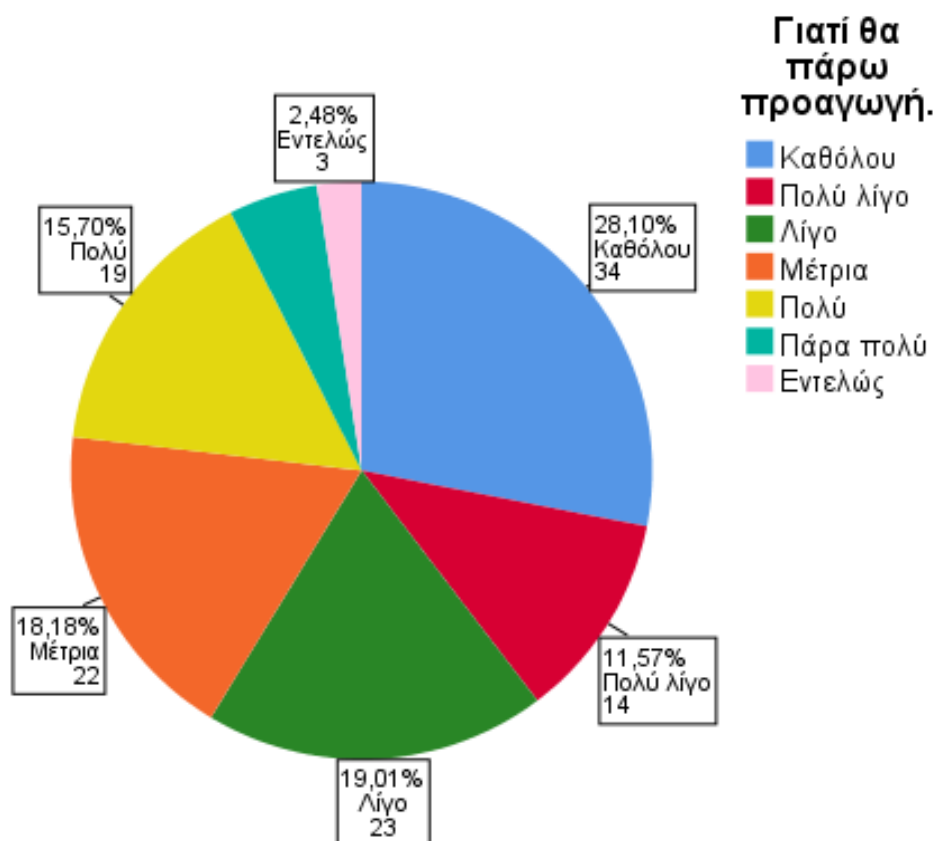


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να αποφύγουν την κριτική των άλλων το 15,70% απάντησε ότι κινητοποιούνται πολύ από αυτόν τον παράγοντα, το 21,49 % μέτρια και λίγο, 14,88 % πολύ λίγο ενώ το 21,49% δεν κινητοποιούνται καθόλου από αυτόν τον παράγοντα ενώ το 1,65 κινητοποιούνται απολύτως από τον παράγοντα αυτόν.

8.7.3.4. Προαγωγή

Διάγραμμα 20- Προαγωγή

Pie Chart Count of Γιατί θα πάρω προαγωγή.



Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να πάρουν προαγωγή, το 28,10 δεν κινητοποιείται καθόλου από αυτόν τον παράγοντα, το 11,57 πολύ λίγο, λίγο το 19,01, μέτρια το 18,18, πολύ το 15,7%, πάρα πολύ το 4,96 ενώ το 2,48 κινητοποιείται εντελώς από αυτό.

8.7.3.5. Προσφορά στο δημόσιο συμφέρον

Διάγραμμα 21- Προσφορά στο δημόσιο συμφέρον

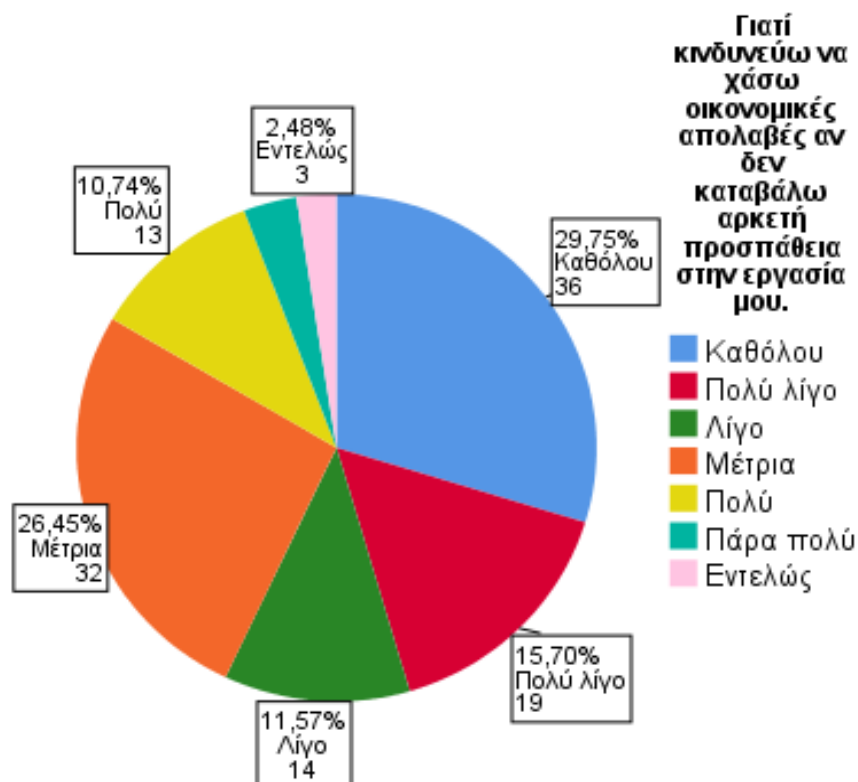


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να προσφέρουν στο δημόσιο συμφέρον το 42,15 απάντησε ότι κινητοποιούνται πολύ από αυτό, ενώ μέτρια κινητοποιείται το 18,18%, πάρα πολύ το 15,7% ενώ εντελώς το 13,22%. Από αυτόν τον παράγοντα δεν κινητοποιείται καθόλου το 3,31%.

8.7.3.6. Οικονομικές απολαβές

Διάγραμμα 22- Οικονομικές απολαβές

Pie Chart Count of Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου.

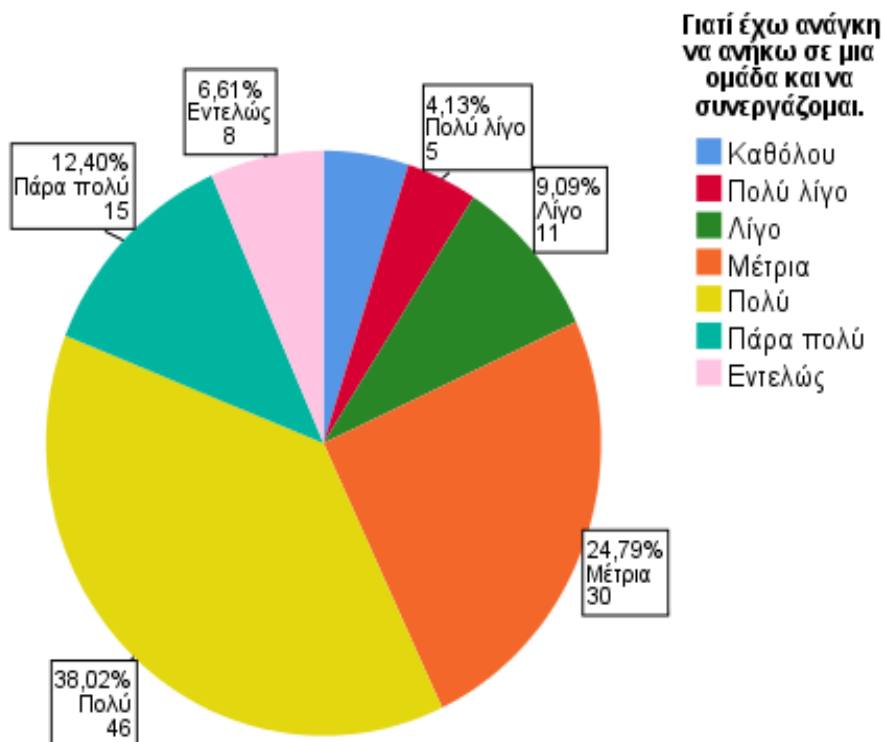


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να μην χάσουν τις οικονομικές απολαβές το 29,75 απάντησε ότι καθόλου δεν κινητοποιείται από αυτόν τον παράγοντα, ενώ το 15,7 και 11,57 πολύ λίγο και λίγο αντίστοιχα, ενώ μέτρια κινητοποιούνται προκειμένου να μην χάσουν τις οικονομικές απολαβές το 26,45 , πολύ το 10,74%, πάρα πολύ το 3,31 και εντελώς το 2,48%.

8.7.3.7.Ανάγκη του ανήκειν

Διάγραμμα 23- Ανάγκη του ανήκειν

Pie Chart Count of Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι.

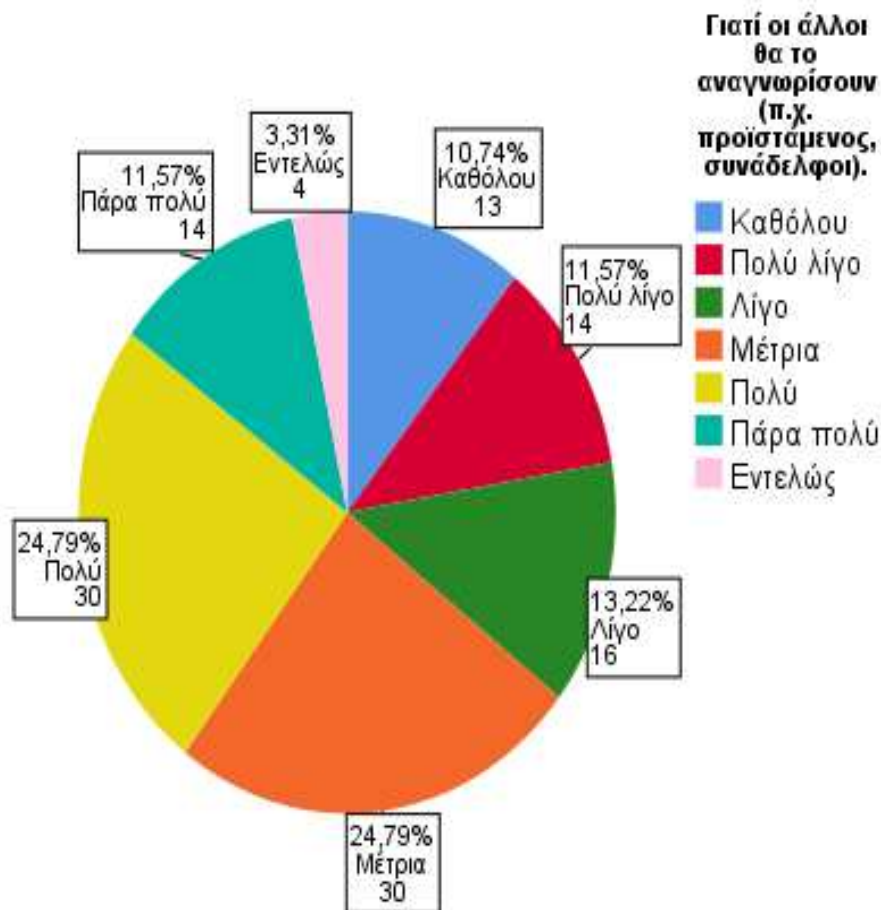


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή έχουν ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα, το 38,02% δήλωσε ότι πράγματι κινητοποιείται από αυτό πολύ, μέτρια το 24,79%, πάρα πολύ το 12,4%, ενώ εντελώς κινητοποιούνται από αυτό το 6,61. Καθόλου και πολύ λίγο το 4,96 και 4,13 αντίστοιχα.

8.7.3.8. Αναγνώριση

Διάγραμμα 24- Αναγνώριση

Pie Chart Count of Γιατί οι άλλοι θα το αναγνωρίσουν (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι).

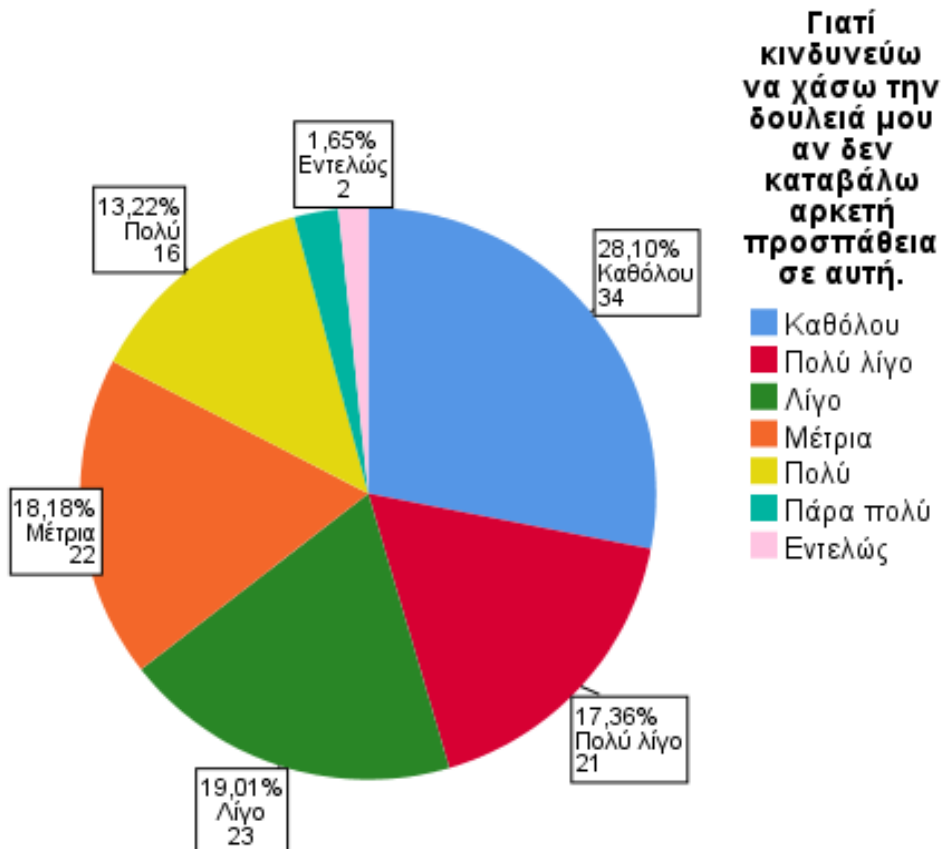


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή θα τους το αναγνωρίσουν οι άλλοι, το ίδιο ποσοστό των ερωτηθέντων 24,79% απάντησε είτε μέτρια είτε πολύ, 11,57% πολύ λίγο ή πάρα πολύ ενώ το 13,22% απάντησε λίγο.

8.7.3.9. Κίνδυνος απόλυσης

Διάγραμμα 25- Κίνδυνος απόλυσης

Pie Chart Count of Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή.

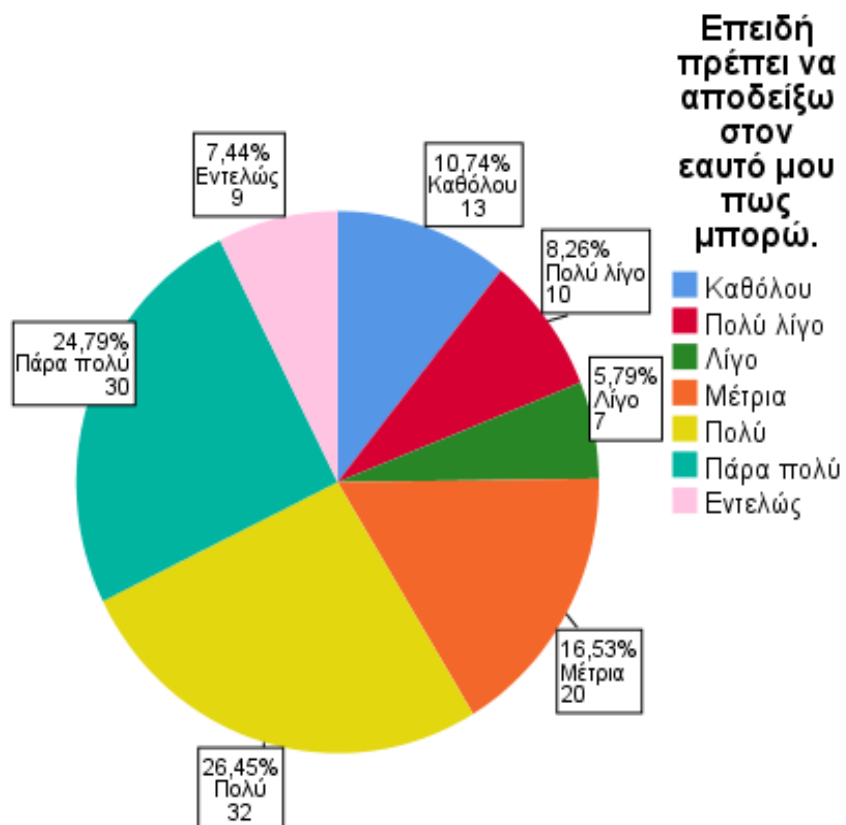


Στο ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή διαφορετικά θα χάσουν τη δουλειά τους, το 28,1% απάντησε ότι καθόλου δεν τους φοβίζει αυτός ο παράγοντας , , 17,36% απάντησε πολύ λίγο, 19,01% λίγο, ενώ 18,88% μέτρια τους φοβίζει.

8.7.3.10. Ικανότητα

Διάγραμμα 26- Ικανότητα

**Pie Chart Count of Επειδή πρέπει να αποδείξω στον
εαυτό μου πως μπορώ.**

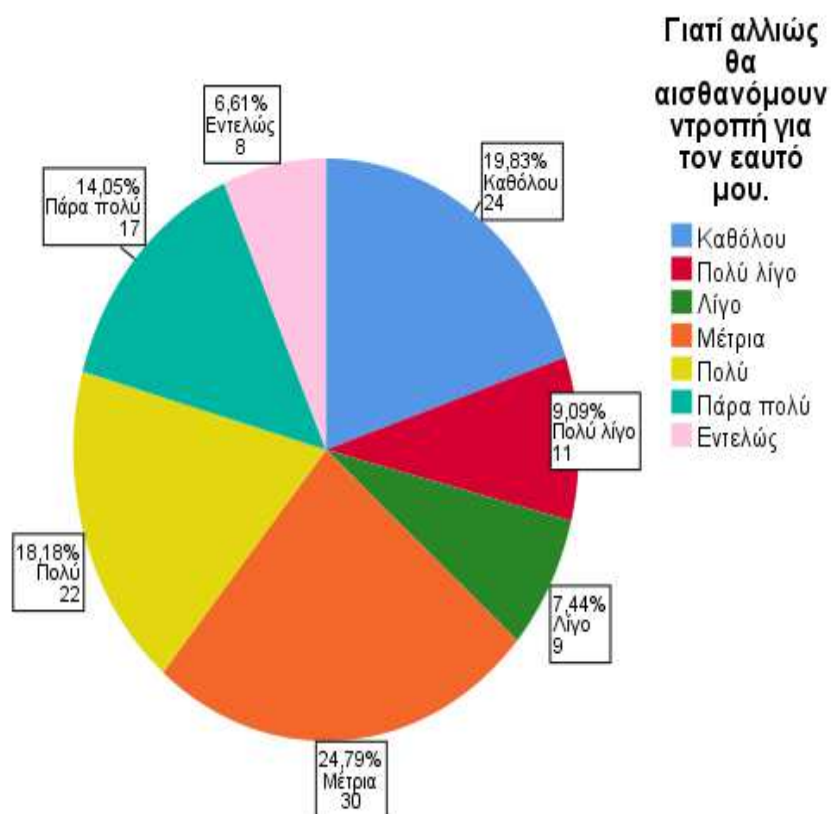


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να αποδείξουν στον εαυτό τους ότι είναι ικανοί, το 26,45% απάντησε ότι κινητοποιούνται πολύ από αυτόν τον παράγοντα, το 24,79% πάρα πολύ, το 16,53% μέτρια, ενώ το 10,74% καθόλου.

8.7.3.11. Αίσθημα ντροπής

Διάγραμμα 27- Αίσθημα ντροπής

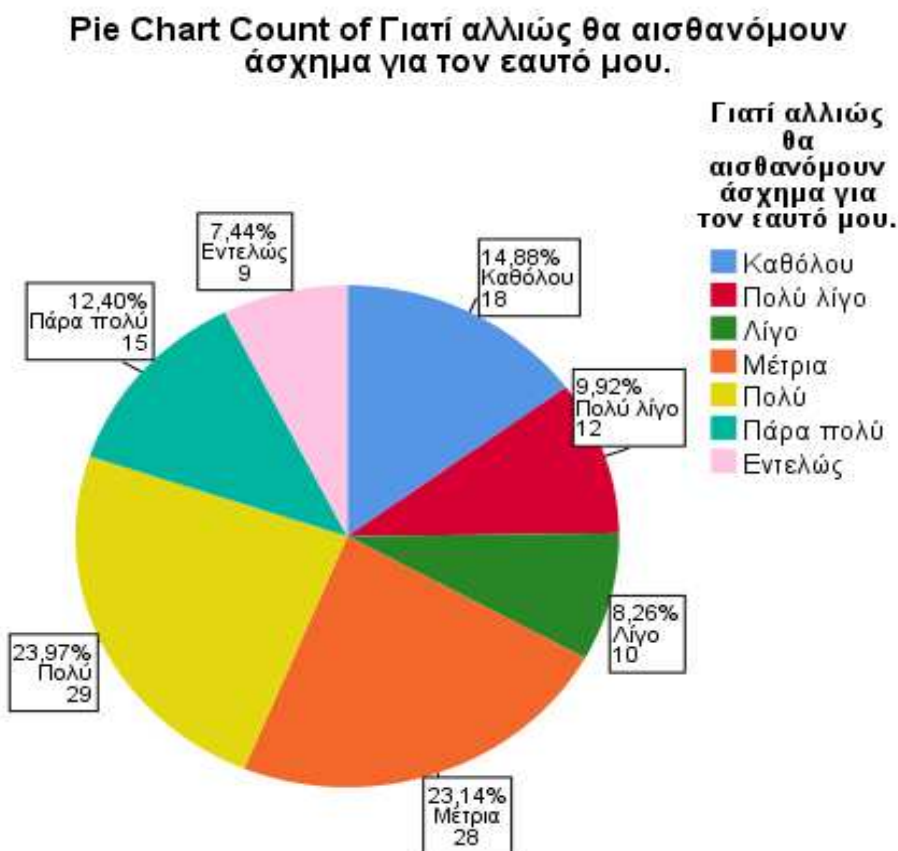
Pie Chart Count of Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.



Στο ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή διαφορετικά θα ένιωθαν ντροπή για τον εαυτό τους, το 24,79% απάντησε μέτρια ότι κινητοποιείται από αυτό, ενώ το 18,18% πολύ. Το 14,05% πάρα πολύ, ενώ καθόλου απάντησε το 19,83%.

8.7.3.12. Άσχημα συναισθήματα

Διάγραμμα 28- Άσχημα συναισθήματα

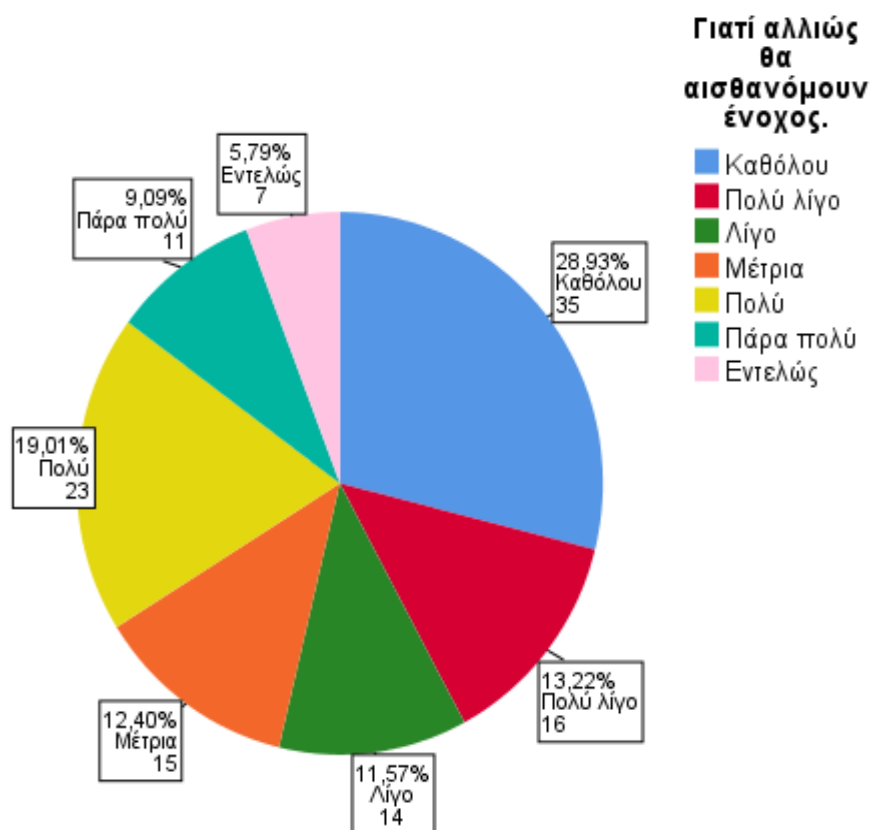


Στο ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή διαφορετικά θα ένιωθαν άσχημα για τον εαυτό τους, το 23,14% απάντησε μέτρια ότι κινητοποιείται από αυτό, ενώ το 23,97% πολύ. Το 12,4% πάρα πολύ, ενώ καθόλου απάντησε το 14,88%.

8.7.3.13.Ενοχή

Διάγραμμα 29- Ενοχή

Pie Chart Count of Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος.

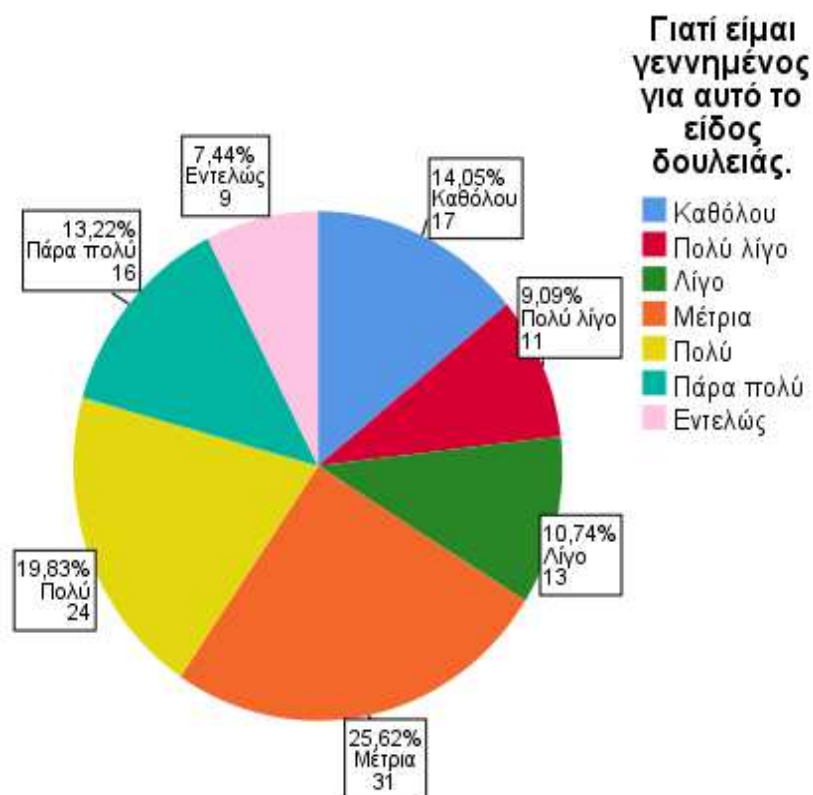


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή διαφορετικά θα ένιωθαν ενοχή, το 28,93% απάντησε καθόλου, ενώ το 19,01% πολύ. Το 9,09% πάρα πολύ, ενώ καθόλου απάντησε το 13,22% και 11,57% πολύ λίγο και λίγο αντίστοιχα.

8.7.3.14. Γεννημένος για αυτή την εργασία

Διάγραμμα 30- Γεννημένος για αυτή την εργασία

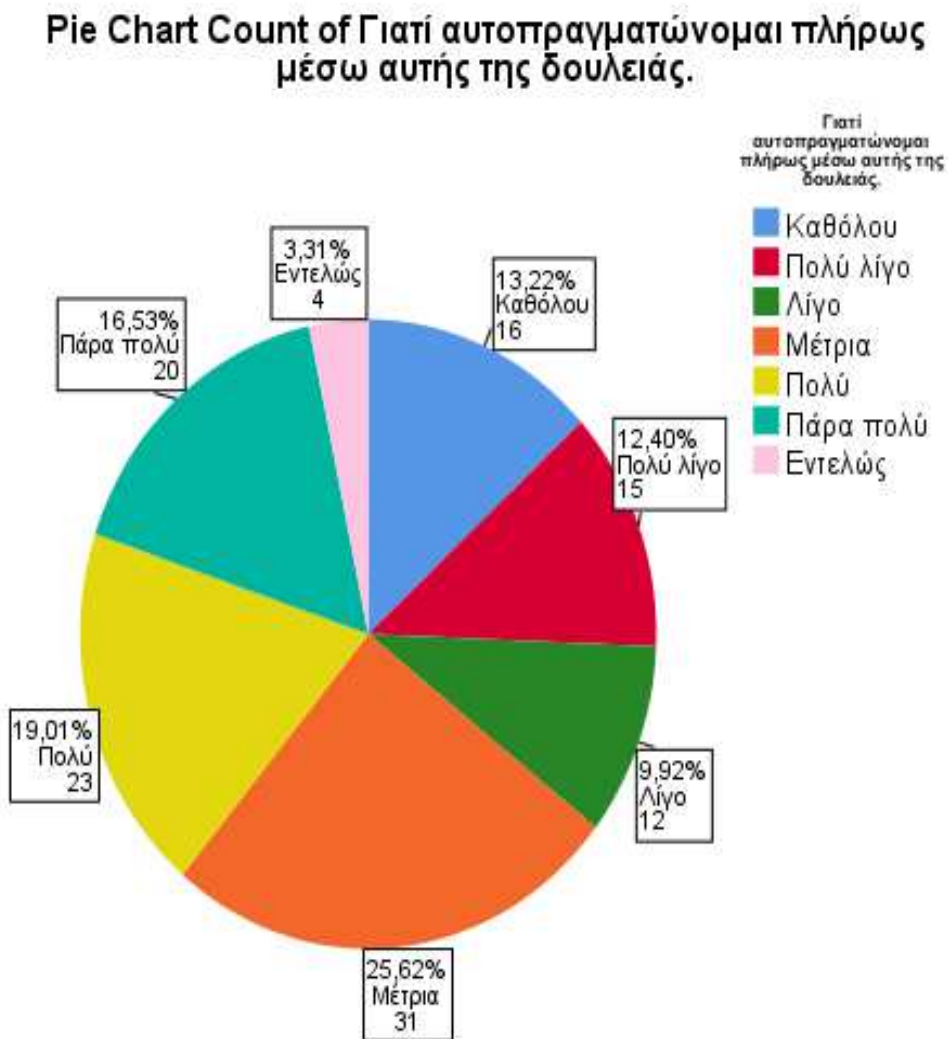
Pie Chart Count of Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς.



Στο ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή νιώθουν ότι είναι γεννημένοι για αυτή τη δουλειά που κάνουν, το 25,62% απάντησε μέτρια ότι συμφωνεί με αυτόν τον παράγοντα, το 19,83% πολύ, το 13,22% πάρα πολύ, ενώ το 7,44% εντελώς. Το 14,05% καθόλου και το 10,74% λίγο.

8.7.3.15. Αυτοπραγμάτωση

Διάγραμμα 31- Αυτοπραγμάτωση

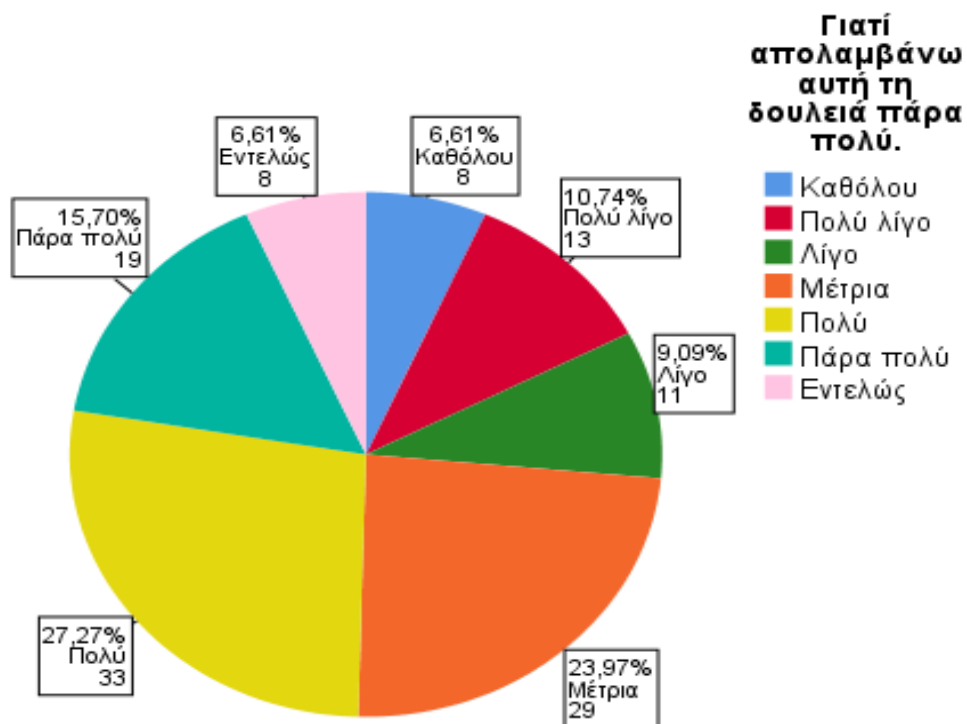


Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή αυτοπραγματώνονται πλήρως μέσα από τη δουλειά τους, το 25,62% δηλώνουν μέτρια ότι κινητοποιούνται από τον παράντα αυτόν, το 19,01% πολύ, το 16,53 πάρα πολύ, ενώ το 3,31 απάντησε ότι κινητοποιούνται εντελώς. Το 13,22 δήλωσε ότι δεν κινητοποιείται καθόλου από αυτόν τον παράγοντα ενώ το 12,4% πολύ λίγο και το 9,92% λίγο.

8.7.3.16. Απόλαυση εργασίας

Διάγραμμα 32- Απόλαυση εργασίας

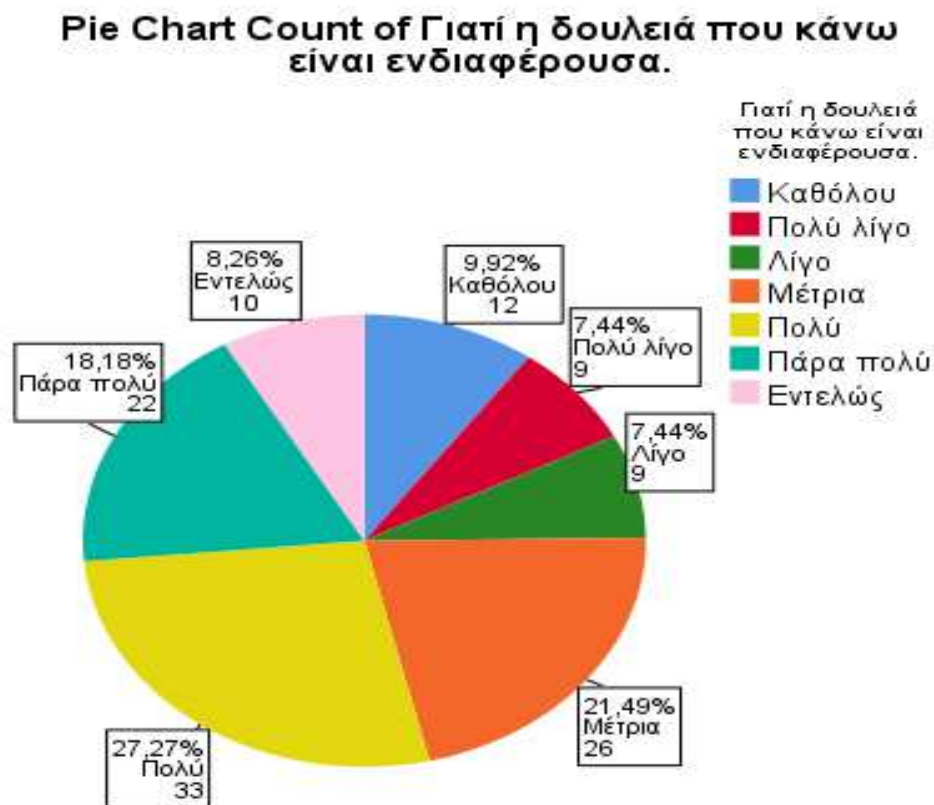
Pie Chart Count of Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.



Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή απολαμβάνουν τη δουλειά τους, το 6,61% απάντησε καθόλου, ενώ μέτρια , πολύ και πάρα πολύ κινητοποιείται το 23,97%, 27,27% και 15,7% αντίστοιχα.

8.7.3.17. Ενδιαφέρουσα εργασία

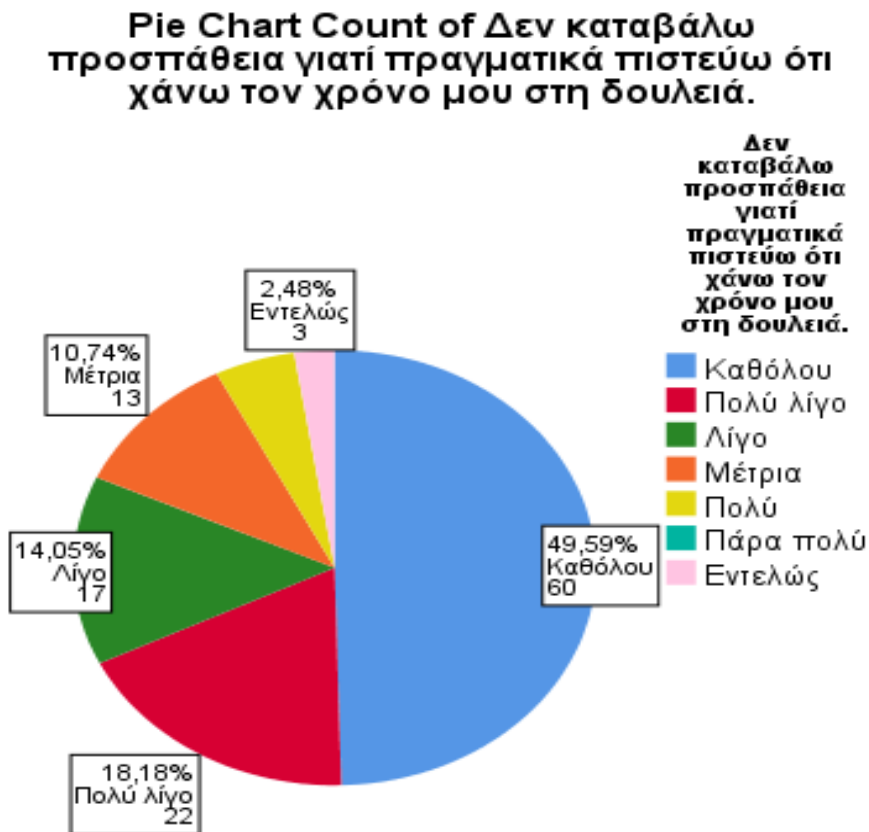
Διάγραμμα 33- Ενδιαφέρουσα εργασία



Στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή βρίσκουν ενδιαφέρουσα τη δουλειά τους, πολύ απάντησε το 27,27%, μέτρια το 21,49%, το 18,18% πάρα πολύ ενώ καθόλου δήλωσε το 9,92%.

8.7.3.18. Χάσιμο χρόνου

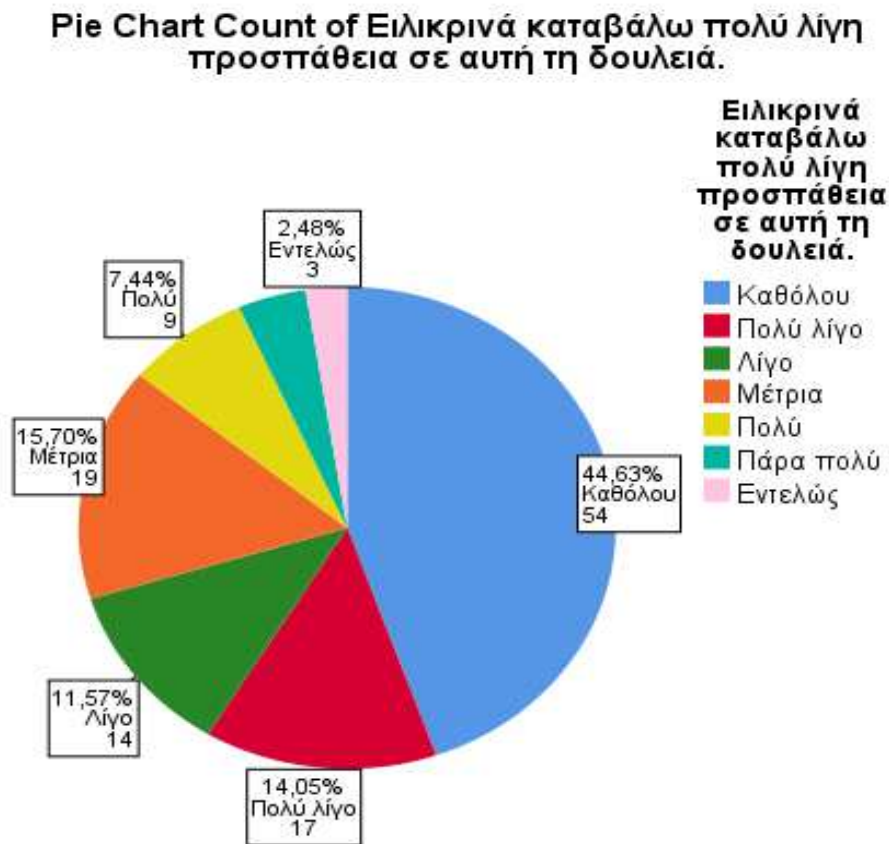
Διάγραμμα 34- Χάσιμο χρόνου



Στο ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα δεν καταβάλουν προσπάθειες/δεν εμπλέκονται ενεργά στη δουλειά τους επειδή πιστεύουν ότι χάνουν τον χρόνο τους, το 49,59% απάντησε ότι δεν συμφωνεί καθόλου με αυτό, το 18,18% πολύ λίγο ενώ το 14,05% λίγο. Εντελώς συμφωνεί το 2,48% ενώ μέτρια το 10,74%.

8.7.3.19. Πολύ μικρή προσπάθεια

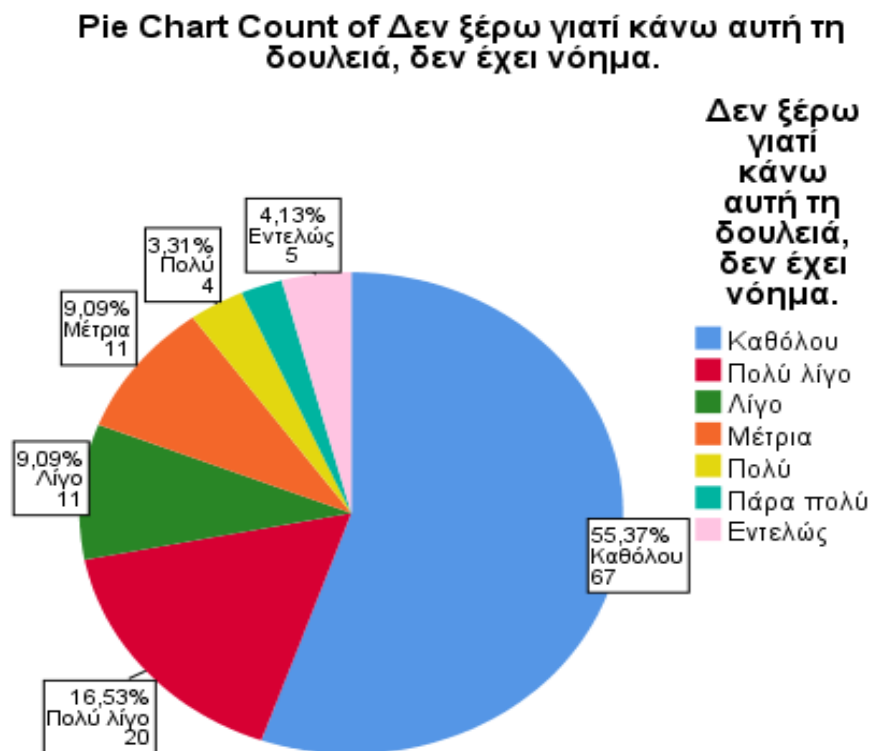
Διάγραμμα 35- Πολύ μικρή προσπάθεια



Στο ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα καταβάλουν πολύ μικρή προσπάθεια στη δουλειά τους, το 44,63% απάντησε ότι δεν συμφωνεί καθόλου με αυτό, το 14,05% πολύ λίγο ενώ το 11,57% λίγο. Εντελώς συμφωνεί το 2,48% ενώ μέτρια το 15,7% και πολύ το 7,44.

8.7.3.20. Νόημα της εργασίας

Διάγραμμα 36- Νόημα της εργασίας



Στο ερώτημα κατά πόσο πιστεύουν ότι το να κάνουν αυτή τη δουλειά που κάνουν δεν έχει νόημα, το 55,37% απάντησε ότι δεν συμφωνεί καθόλου με αυτό, το 16,53% πολύ λίγο ενώ το 9,09% λίγο. Εντελώς συμφωνεί το 4,13% ενώ μέτρια το 9,09% και πολύ το 3,31%.

8.7.4 Ανάλυση

8.7.4.1. Μεταβλητές- έλεγχοι υπόθεσης

Η φύση των μεταβλητών καθορίζει το είδος των δεδομένων. Οι μεταβλητές διακρίνονται σε **ποσοτικές** (quantitative) και **ποιοτικές** (qualitative) ανάλογα με το εάν οι τιμές εκφράζουν αριθμητικά ή ονομαστικά δεδομένα.

Οι ποσοτικές μεταβλητές διακρίνονται με τη σειρά τους σε **συνεχείς** (continues) και **διακριτές** (discrete) ανάλογα με το αν είναι συνεχείς ή διακριτές. Συνεχείς μπορούν να ονομαστούν οι μεταβλητές που δύναται να λάβουν μια οποιαδήποτε τιμή, έστω και θεωρητική, εντός ενός διαστήματος (π.χ. ύψος, βάρος). Από την άλλη μεριά, διακριτές μπορούν να οριστούν οι μεταβλητές οι οποίες λαμβάνουν ακέραιο αριθμό (π.χ. αριθμός παιδιών σε μία οικογένεια).

Οι ποιοτικές μεταβλητές διακρίνονται σε μη διατάξιμες (nominal) και **διατάξιμες** (ordinal). Οι μεταβλητές, οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να διατάξει και να διαβαθμίσει τις κατηγορίες που προκύπτουν από τις τιμές ονομάζονται διατάξιμες [π.χ. επίπεδα εκπαίδευσης, γνώμη καταναλωτή (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ)]. Οι υπόλοιπες που δεν παρέχουν τη δυνατότητα διάταξης αλλά με βάση τα χαρακτηριστικά που εκφράζουν οι τιμές τους επιτρέπουν απλά και μόνο τη διάκριση ορισμένων κατηγοριών ονομάζονται μη διατάξιμες (π.χ. φύλο, οικογενειακή κατάσταση).

Είναι σημαντικό η αναγνώριση του είδους της μεταβλητής να γίνει ορθά, καθώς σε αυτό βασίζεται η επιλογή των στατιστικών αναλύσεων που θα εφαρμοστούν. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015)

Ως εκ τούτου η παρούσα εργασία αναλύει και επεξεργάζεται τις υπάρχουσες μεταβλητές που είναι ποιοτικές μεταβλητές.

Προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα, αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος όσο και τις μεταβλητές που κινητοποιούν το εργαζόμενο στον δημόσιο τομέα να καταβάλει προσπάθειες/ να εμπλακεί ενεργά στη δουλειά του, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος υπόθεσης όπου 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. Με τη βοήθεια του SPSS υπολογίζεται 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 και δεχόμαστε την H_1
- Για p – value $\geq \alpha$ δεν απορρίπτουμε την υπόθεση H_0 .

Στο συγκεκριμένο δείγμα εφαρμόστηκε το κριτήριο χ^2 , προκειμένου να γίνει έλεγχος ανεξαρτησίας και να διαπιστωθεί εάν ανά δύο οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Ο έλεγχος αυτός μας δείχνει εάν συσχετίζονται οι δύο μεταβλητές αλλά όχι το κατά πόσο συσχετίζονται.

Στο στατιστικό τεστ η μηδενική υπόθεση H_0 θεωρεί ότι οι δύο μεταβλητές δεν εξαρτώνται μεταξύ τους ενώ η H_1 ότι υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών. 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; Αγγελική Ράλλη, 2019).

8.7.4.2. Συσχετισμοί

8.7.4.2.1. Μορφωτικό επίπεδο

Σχέση μορφωτικού επιπέδου-Ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και ικανοποίησης από την παρούσα δουλειά και την τιμή της p – value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H0: Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και ικανοποίησης από την παρούσα δουλειά $p > 0,05$

H1: Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και ικανοποίησης από την παρούσα δουλειά $p < 0,05$ και έδειξε ότι η μεταβλητή ικανοποίησης από την παρούσα δουλειά εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο.

Πίνακας 4 Σχέση μορφωτικού επιπέδου-Ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά

Μορφωτικό επίπεδο *										
Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά. Crosstabulation										
			Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	2	0	1	4	7	7	0	21
		% within Μορφωτικό επίπεδο	9,5%	0,0%	4,8%	19,0%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0 %
		% within Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά.	40,0%	0,0%	12,5%	12,5%	15,6%	33,3%	0,0%	17,4%
		% of Total	1,7%	0,0%	0,8%	3,3%	5,8%	5,8%	0,0%	17,4%
	Απόφοιτος επαγγελματικής ής τεχνικής σχολής/IEK	Count	2	0	1	2	3	1	1	10
		% within Μορφωτικό επίπεδο	20,0%	0,0%	10,0%	20,0%	30,0%	10,0%	10,0%	100,0 %

		% within Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά.	40,0%	0,0%	12,5%	6,3%	6,7%	4,8%	20,0%	8,3%
		% of Total	1,7%	0,0%	0,8%	1,7%	2,5%	0,8%	0,8%	8,3%
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Count	0	2	6	17	22	10	0	57
		% within Μορφωτικό επίπεδο	0,0%	3,5%	10,5%	29,8%	38,6%	17,5%	0,0%	100,0 %
		% within Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά.	0,0%	40,0%	75,0%	53,1%	48,9%	47,6%	0,0%	47,1%
		% of Total	0,0%	1,7%	5,0%	14,0%	18,2%	8,3%	0,0%	47,1%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Count	1	2	0	8	12	3	3	29
		% within Μορφωτικό επίπεδο	3,4%	6,9%	0,0%	27,6%	41,4%	10,3%	10,3%	100,0 %
		% within Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά.	20,0%	40,0%	0,0%	25,0%	26,7%	14,3%	60,0%	24,0%
		% of Total	0,8%	1,7%	0,0%	6,6%	9,9%	2,5%	2,5%	24,0%
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	Count	0	1	0	1	1	0	1	4
		% within Μορφωτικό επίπεδο	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	100,0 %
		% within Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά.	0,0%	20,0%	0,0%	3,1%	2,2%	0,0%	20,0%	3,3%
		% of Total	0,0%	0,8%	0,0%	0,8%	0,8%	0,0%	0,8%	3,3%
Total		Count	5	5	8	32	45	21	5	121

		% within Μορφωτικό επίπεδο	4,1%	4,1%	6,6%	26,4%	37,2%	17,4%	4,1%	100,0 %
		% within Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένο ς/η με την παρούσα μου δουλειά.	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
		% of Total	4,1%	4,1%	6,6%	26,4%	37,2%	17,4%	4,1%	100,0 %

Πίνακας 5 *Chi square test- Σχέση μορφωτικού επιπέδου-Ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά*

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	37,298 ^a	24	0,041	
Likelihood Ratio	37,538	24	0,039	
Linear-by-Linear Association	0,053	1	0,818	
N of Valid Cases	121			
a. 27 cells (77,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.				

Υποθέσεις του ελέγχου:

Όλες οι αναμενόμενες τιμές είναι μεγαλύτερες του ένα

Περισσότερες από το 80% των αναμενόμενων τιμών ξεπερνά το 5

Όταν οι υποθέσεις εφαρμογής του χ^2 τεστ δεν ισχύουν, τότε το SPSS εμφανίζει σημείωση που το αναφέρει και τότε λαμβάνουμε υπόψη το Fisher's Exact Test. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015)

Οπότε οι μεταβλητές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες, διότι σύμφωνα με τον πίνακα 6 που ακολουθεί η τιμή Fisher's exact test p - value = $p = 0,026 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 6. Fisher's exact test - Σχέση μορφωτικού επιπέδου-Ικανοποίηση από την παρούσα δουλειά

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	37,298 ^a	24	0,041	,050 ^b	0,045	0,056			
Likelihood Ratio	37,538	24	0,039	,042 ^b	0,037	0,047			
Fisher's Exact Test	32,356			,026 ^b	0,022	0,030			
Linear-by-Linear Association	,053 ^c	1	0,818	,822 ^b	0,812	0,832	,426 ^b	0,413	0,439
N of Valid Cases	121								
a. 27 cells (77,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.									

Σχέση μορφωτικού επιπέδου- καθημερινός φόρτος εργασίας

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και καθημερινού φόρτου εργασίας και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Ho: Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και καθημερινού φόρτου εργασίας

$p > 0,05$

H1: υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών «μορφωτικό επίπεδο» και καθημερινού φόρτου εργασίας $p < 0,05$ και έδειξε ότι η μεταβλητή εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο.

Οι μεταβλητές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες, 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 7 Σχέση μορφωτικού επιπέδου και καθημερινού φόρτου εργασίας

Μορφωτικό επίπεδο * Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος. Crosstabulation										
			Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	0	2	1	8	2	5	3	21
		% within Μορφωτικό επίπεδο	0,0%	9,5%	4,8%	38,1%	9,5%	23,8%	14,3%	100,0%
		% within Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος.	0,0%	28,6%	11,1%	19,5%	6,1%	27,8%	30,0%	17,4%
		% of Total	0,0%	1,7%	0,8%	6,6%	1,7%	4,1%	2,5%	17,4%
	Απόφοιτος επαγγελματικής τεχνικής σχολής/IEK	Count	0	1	0	2	2	5	0	10
		% within Μορφωτικό επίπεδο	0,0%	10,0%	0,0%	20,0%	20,0%	50,0%	0,0%	100,0%

		% within Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος.	0,0%	14,3%	0,0%	4,9%	6,1%	27,8%	0,0%	8,3%
		% of Total	0,0%	0,8%	0,0%	1,7%	1,7%	4,1%	0,0%	8,3%
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Count	0	4	6	24	16	3	4	57
		% within Μορφωτικό επίπεδο	0,0%	7,0%	10,5%	42,1%	28,1%	5,3%	7,0%	100,0 %
		% within Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος.	0,0%	57,1%	66,7%	58,5%	48,5%	16,7%	40,0%	47,1%
		% of Total	0,0%	3,3%	5,0%	19,8%	13,2%	2,5%	3,3%	47,1%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Count	3	0	2	6	11	5	2	29
		% within Μορφωτικό επίπεδο	10,3%	0,0%	6,9%	20,7%	37,9%	17,2%	6,9%	100,0 %
		% within Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος.	100,0%	0,0%	22,2%	14,6%	33,3%	27,8%	20,0%	24,0%
		% of Total	2,5%	0,0%	1,7%	5,0%	9,1%	4,1%	1,7%	24,0%
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	Count	0	0	0	1	2	0	1	4
		% within Μορφωτικό επίπεδο	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0 %
		% within Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος.	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	6,1%	0,0%	10,0%	3,3%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	1,7%	0,0%	0,8%	3,3%
Total		Count	3	7	9	41	33	18	10	121
		% within Μορφωτικό επίπεδο	2,5%	5,8%	7,4%	33,9%	27,3%	14,9%	8,3%	100,0 %

		% within Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος.	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %
		% of Total	2,5%	5,8%	7,4%	33,9%	27,3%	14,9%	8,3%	100,0 %

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι κατόπιν του κάτωθι πίνακα είναι η τιμή $p - value = p = 0,025 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 8 Chi square test-Σχέση μορφωτικού επιπέδου και καθημερινού φόρτου εργασίας

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	39,314 ^a	24	0,025	
Likelihood Ratio	40,530	24	0,019	
Linear-by-Linear Association	0,233	1	0,629	
N of Valid Cases	121			
a. 28 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.				

Σχέση μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών *μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή* και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 : Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών μεταξύ των μεταβλητών *μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή*

$p > 0,05$

H_1 : υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών *μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή* $p < 0,05$ και έδειξε ότι η μεταβλητή παρακίνησης εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο.

Πίνακας 9-Σχέση μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή

Μορφωτικό επίπεδο * Γιατί θα πάρω προαγωγή. Crosstabulation										
			Γιατί θα πάρω προαγωγή .							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Μορφωτικό επίπεδο	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	6	5	3	3	3	1	0	21
		% within Μορφωτικό επίπεδο	28,6%	23,8%	14,3%	14,3%	14,3%	4,8%	0,0%	100,0 %
		% within Γιατί θα πάρω προαγωγή .	17,6%	35,7%	13,0%	13,6%	15,8%	16,7%	0,0%	17,4%
		% of Total	5,0%	4,1%	2,5%	2,5%	2,5%	0,8%	0,0%	17,4%
	Απόφοιτος επαγγελματικής τεχνικής σχολής/IEK	Count	3	0	0	5	0	1	1	10

		% within Μορφωτικ ό επίπεδο	30,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	10,0%	10,0%	100,0 %
		% within Γιατί θα πάρω προαγωγή .	8,8%	0,0%	0,0%	22,7%	0,0%	16,7%	33,3%	8,3%
		% of Total	2,5%	0,0%	0,0%	4,1%	0,0%	0,8%	0,8%	8,3%
	Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Count	19	6	9	8	10	4	1	57
		% within Μορφωτικ ό επίπεδο	33,3%	10,5%	15,8%	14,0%	17,5%	7,0%	1,8%	100,0 %
		% within Γιατί θα πάρω προαγωγή .	55,9%	42,9%	39,1%	36,4%	52,6%	66,7%	33,3%	47,1%
		% of Total	15,7%	5,0%	7,4%	6,6%	8,3%	3,3%	0,8%	47,1%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	Count	6	1	11	4	6	0	1	29
		% within Μορφωτικ ό επίπεδο	20,7%	3,4%	37,9%	13,8%	20,7%	0,0%	3,4%	100,0 %
		% within Γιατί θα πάρω προαγωγή .	17,6%	7,1%	47,8%	18,2%	31,6%	0,0%	33,3%	24,0%
		% of Total	5,0%	0,8%	9,1%	3,3%	5,0%	0,0%	0,8%	24,0%
	Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	Count	0	2	0	2	0	0	0	4
		% within Μορφωτικ ό επίπεδο	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
		% within Γιατί θα πάρω προαγωγή .	0,0%	14,3%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
		% of Total	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
Total		Count	34	14	23	22	19	6	3	121
		% within Μορφωτικ ό επίπεδο	28,1%	11,6%	19,0%	18,2%	15,7%	5,0%	2,5%	100,0 %
		% within Γιατί θα πάρω προαγωγή .	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %
		% of Total	28,1%	11,6%	19,0%	18,2%	15,7%	5,0%	2,5%	100,0 %

Πίνακας 10-Chi square test -Σχέση μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	39,025 ^a	24	0,027	
Likelihood Ratio	41,253	24	0,016	
Linear-by-Linear Association	0,360	1	0,548	
N of Valid Cases	121			
a. 26 cells (74,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.				

Υποθέσεις του ελέγχου:

Όλες οι αναμενόμενες τιμές είναι μεγαλύτερες του ένα

Περισσότερες από το 80% των αναμενόμενων τιμών ξεπερνά το 5

Όταν οι υποθέσεις εφαρμογής του χ^2 τεστ δεν ισχύουν, τότε το SPSS εμφανίζει σημείωση που το αναφέρει και τότε λαμβάνουμε υπόψη το Fisher's Exact Test. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015)

Άρα οι μεταβλητές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες, όπου σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα η τιμή Fisher's exact test είναι 0,028. Έτσι $p\text{-value} = p = 0,028 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης

Πίνακας 11-Fisher's exact test -Σχέση μορφωτικού επιπέδου-παρακίνηση στην εργασία με σκοπό την προαγωγή

Chi-Square Tests										

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2- sided)			Monte Carlo Sig. (1- sided)			
				Significance	99% Confidence Interval		Significance	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	39,025 ^a	24	0,027	,030 ^b	0,026	0,034				
Likelihood Ratio	41,253	24	0,016	,018 ^b	0,015	0,022				
Fisher's Exact Test	32,951			,028 ^b	0,023	0,032				
Linear-by-Linear Association	,360 ^c	1	0,548	,565 ^b	0,552	0,578	,285 ^b	0,273	0,296	
N of Valid Cases	121									
a. 26 cells (74,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.										
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1502173562.										
c. The standardized statistic is ,600.										

8.7.4.2.2. Ηλικία

Σχέση ηλικίας- ενθουσιασμός στην εργασία.

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «ηλικία» και «τις περισσότερες φορές είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου» και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

H₀: η μεταβλητή «τις περισσότερες φορές είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου» δεν εξαρτάται από την ηλικία ($p > 0,05$)

H₁: η μεταβλητή «τις περισσότερες φορές είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου» εξαρτάται από την ηλικία ($p < 0,05$)

και έδειξε ότι η μεταβλητή «τις περισσότερες φορές είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου» δεν εξαρτάται από την ηλικία ($p > 0,05$).

Οι μεταβλητές αυτές είναι ανεξάρτητες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,204 > 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης

Πίνακας 12. Σχέση ηλικίας- ενθουσιασμός στην εργασία

Ηλικία * Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου. Crosstabulation										
			Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Ηλικία	31-40	Count	5	6	5	19	15	5	<5	57
		Expected Count	3,3	4,2	4,2	20,3	17,4	4,7	2,8	57,0
		% within Ηλικία	8,8%	10,5%	8,8%	33,3%	26,3%	8,8%	n<5	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	71,4%	66,7%	55,6%	44,2%	40,5%	50,0%	n<5	47,1%
		% of Total	4,1%	5,0%	4,1%	15,7%	12,4%	4,1%	n<5	47,1%
	41-50	Count	<5	<5	<5	24	17	5	<5	59
		Expected Count	3,4	4,4	4,4	21,0	18,0	4,9	2,9	59,0
		% within Ηλικία	n<5	n<5	n<5	40,7%	28,8%	8,5%	n<5	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	n<5	n<5	n<5	55,8%	45,9%	50,0%	n<5	48,8%

		% of Total	n<5	n<5	n<5	19,8%	14,0%	4,1%	n<5	48,8%	
	Ανω των 60	Count	<5	<5	<5	<5	5	<5	<5	5	
		Expected Count	0,3	0,4	0,4	1,8	1,5	0,4	0,2	5,0	
		% within Ηλικία	n<5	n<5	n<5	n<5	100,0%	n<5	n<5	100,0%	
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	n<5	n<5	n<5	n<5	13,5%	n<5	n<5	4,1%	
		% of Total	n<5	n<5	n<5	n<5	4,1%	n<5	n<5	4,1%	
Total		Count	7	9	9	43	37	10	6	121	
		Expected Count	7,0	9,0	9,0	43,0	37,0	10,0	6,0	121,0	
		% within Ηλικία	5,8%	7,4%	7,4%	35,5%	30,6%	8,3%	5,0%	100,0%	
		% of Total	5,8%	7,4%	7,4%	35,5%	30,6%	8,3%	5,0%	100,0%	

Οι μεταβλητές αυτές δεν είναι εξαρτημένες, διότι κατόπιν του κάτωθι πίνακα η τιμή p - value = $p = 0,204 > 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 13. Chi square test-Σχέση ηλικίας- ενθουσιασμός στην εργασία

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	15,729 ^a	12	0,204	
Likelihood Ratio	16,159	12	0,184	
Linear-by-Linear Association	4,025	1	0,045	
N of Valid Cases	121			

a. 17 cells (81,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.				
---	--	--	--	--

8.7.4.2.3. Φύλο

Συσχέτιση φύλου-θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «ηλικία» και «τις περισσότερες φορές είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου» και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η0 Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ φύλου και “θεωρώ την δουλειά μου κάπως δυσάρεστη”

($p > 0,05$)

Η1 Υπάρχει σχέση μεταξύ φύλου και “θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη”

($p < 0,05$)

Πίνακας 14. Συσχέτιση φύλου-θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη

Φύλο * Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη. Crosstabulation											
			Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.							Total	
			Καθόλου	Πολύ	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα	Εντελώς		

				λίγο				πολύ		
Φύλο	Αντρας	Count	7	14	7	9	11	<5	<5	53
		Expected Count	12,7	12,7	11,0	6,1	6,6	2,6	n<5	53,0
		% within Φύλο	13,2%	26,4%	13,2%	17,0%	20,8%	n<5	n<5	100,0%
		% within Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.	24,1%	48,3%	28,0%	64,3%	73,3%	n<5	n<5	43,8%
		% of Total	5,8%	11,6%	5,8%	7,4%	9,1%	n<5	n<5	43,8%
	Γυναίκα	Count	22	15	18	5	<5	<5	<5	68
		Expected Count	16,3	16,3	14,0	7,9	8,4	3,4	n<5	68,0
		% within Φύλο	32,4%	22,1%	26,5%	7,4%	n<5	n<5	n<5	100,0%
		% within Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.	75,9%	51,7%	72,0%	35,7%	n<5	n<5	n<5	56,2%
		% of Total	18,2%	12,4%	14,9%	4,1%	n<5	n<5	n<5	56,2%
Total		Count	29	29	25	14	15	6	<5	121
		Expected Count	29,0	29,0	25,0	14,0	15,0	6,0	<5	121,0
		% within Φύλο	24,0%	24,0%	20,7%	11,6%	12,4%	5,0%	n<5	100,0%
		% within Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	24,0%	24,0%	20,7%	11,6%	12,4%	5,0%	n<5	100,0%

Πίνακας 15. Chi square test- Συσχέτιση φύλου-θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	16,436 ^a	6	0,012	

Likelihood Ratio	16,903	6	0,010	
Linear-by-Linear Association	7,687	1	0,006	
N of Valid Cases	121			
a. 4 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,31.				

Υποθέσεις του ελέγχου:

Όλες οι αναμενόμενες τιμές είναι μεγαλύτερες του ένα

Περισσότερες από το 80% των αναμενόμενων τιμών ξεπερνά το 5

Όταν οι υποθέσεις εφαρμογής του χ^2 τεστ δεν ισχύουν, τότε το SPSS εμφανίζει σημείωση που το αναφέρει και τότε λαμβάνουμε υπόψη το Fisher's Exact Test. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015)

Κατόπιν των ανωτέρω οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι σύμφωνα με τον κάτωθι πίνακα η τιμή p -value = $p = 0,008 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 16. Fisher's exact test- Συσχέτιση φύλου-θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability	
Pearson Chi-Square	16,436 ^a	6	0,012	0,008			
Likelihood Ratio	16,903	6	0,010	0,015			
Fisher's Exact Test	16,354			0,008			

Linear-by-Linear Association	7,687 ^b	1	0,006	0,006	0,003	0,001	
N of Valid Cases	121						
a. 4 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,31.							
b. The standardized statistic is - 2,773.							

Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Καθόλου	7	13,2	13,2	13,2	
	Πολύ λίγο	14	26,4	26,4	39,6	
	Λίγο	7	13,2	13,2	52,8	
	Μέτρια	9	17	17	69,8	
	Πολύ	11	20,8	20,8	90,6	
	Πάρα πολύ	4	7,5	7,5	98,1	
	Εντελώς	1	1,9	1,9	100	
	Total	53	100	100		
a. Φύλο = Άντρας						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Καθόλου	22	32,4	32,4	32,4	
	Πολύ λίγο	15	22,1	22,1	54,4	
	Λίγο	18	26,5	26,5	80,9	
	Μέτρια	5	7,4	7,4	88,2	
	Πολύ	4	5,9	5,9	94,1	

	Πάρα πολύ	2	2,9	2,9	97,1	
	Εντελώς	2	2,9	2,9	100	
	Total	68	100	100		
a. Φύλο =	Γυναίκα					

Συσχέτιση φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η0 Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά

($p > 0,05$)

Η1 Υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά

($p < 0,05$)

Η τιμή $p = 0,032 < 0,05$ οπότε υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά

Πίνακας 17 Σχέση φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά

Φύλο * Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου. Crosstabulation										
			Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.							Total

			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Φύλο	Άντρας	Count	2	8	5	16	13	7	2	53
		% within Φύλο	3,8%	15,1%	9,4%	30,2%	24,5%	13,2%	3,8%	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	28,6%	88,9%	55,6%	37,2%	35,1%	70,0%	33,3%	43,8%
		% of Total	1,7%	6,6%	4,1%	13,2%	10,7%	5,8%	1,7%	43,8%
	Γυναίκα	Count	5	1	4	27	24	3	4	68
		% within Φύλο	7,4%	1,5%	5,9%	39,7%	35,3%	4,4%	5,9%	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	71,4%	11,1%	44,4%	62,8%	64,9%	30,0%	66,7%	56,2%
		% of Total	4,1%	0,8%	3,3%	22,3%	19,8%	2,5%	3,3%	56,2%
Total		Count	7	9	9	43	37	10	6	121
		% within Φύλο	5,8%	7,4%	7,4%	35,5%	30,6%	8,3%	5,0%	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	5,8%	7,4%	7,4%	35,5%	30,6%	8,3%	5,0%	100,0%

Πίνακας 18 Chi square test Σχέση φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	

Pearson Chi-Square	13,541 ^a	6	0,035	
Likelihood Ratio	14,264	6	0,027	
Linear-by-Linear Association	0,587	1	0,444	
N of Valid Cases	121			
a. 7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.				

Υποθέσεις του ελέγχου:

Όλες οι αναμενόμενες τιμές είναι μεγαλύτερες του ένα

Περισσότερες από το 80% των αναμενόμενων τιμών ξεπερνά το 5

Όταν οι υποθέσεις εφαρμογής του χ^2 τεστ δεν ισχύουν, τότε το SPSS εμφανίζει σημείωση που το αναφέρει και τότε λαμβάνουμε υπόψη το Fisher's Exact Test. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015)

Κατόπιν των ανωτέρω οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι σύμφωνα με τον κάτωθι πίνακα η τιμή p -value = $p = 0,032 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 19 Fisher's exact test Σχέση φύλου-Ενθουσιασμού με τη δουλειά

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability	
Pearson Chi-Square	13,541 ^a	6	0,035	0,030			
Likelihood Ratio	14,264	6	0,027	0,043			
Fisher's Exact Test	13,272			0,032			

Linear-by-Linear Association	,587 ^b	1	0,444	0,472	0,243	0,039	
N of Valid Cases	121						
a. 7 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,63.							
b. The standardized statistic is ,766.							

Συσχέτιση φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η₀ Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου

($p > 0,05$)

Η₁ Υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου

($p < 0,05$)

Η τιμή $p = 0,014 < 0,05$ οπότε υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου

Οι μεταβλητές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,014 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης

Πίνακας 20 Σχέση φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου

Φύλο * Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου. Crosstabulation										
			Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Φύλο	Άντρας	Count	8	9	0	14	10	8	4	53
		% within Φύλο	15,1%	17,0%	0,0%	26,4%	18,9%	15,1%	7,5%	100,0%
		% within Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	33,3%	81,8%	0,0%	46,7%	45,5%	47,1%	50,0%	43,8%
		% of Total	6,6%	7,4%	0,0%	11,6%	8,3%	6,6%	3,3%	43,8%
	Γυναίκα	Count	16	2	9	16	12	9	4	68
		% within Φύλο	23,5%	2,9%	13,2%	23,5%	17,6%	13,2%	5,9%	100,0%
		% within Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	66,7%	18,2%	100,0%	53,3%	54,5%	52,9%	50,0%	56,2%
		% of Total	13,2%	1,7%	7,4%	13,2%	9,9%	7,4%	3,3%	56,2%
Total		Count	24	11	9	30	22	17	8	121
		% within Φύλο	19,8%	9,1%	7,4%	24,8%	18,2%	14,0%	6,6%	100,0%
		% within Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	19,8%	9,1%	7,4%	24,8%	18,2%	14,0%	6,6%	100,0%

Πίνακας 21 Chi square test Σχέση φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	14,864 ^a	6	0,021	
Likelihood Ratio	18,523	6	0,005	
Linear-by-Linear Association	0,348	1	0,555	
N of Valid Cases	121			
a. 4 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,50.				

Υποθέσεις του ελέγχου:

Όλες οι αναμενόμενες τιμές είναι μεγαλύτερες του ένα

Περισσότερες από το 80% των αναμενόμενων τιμών ξεπερνά το 5

Όταν οι υποθέσεις εφαρμογής του χ^2 τεστ δεν ισχύουν, τότε το SPSS εμφανίζει σημείωση που το αναφέρει και τότε λαμβάνουμε υπόψη το Fisher's Exact Test. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015)

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι κατόπιν του κάτωθι πίνακα η τιμή p -value = p = 0,014 < 0,05, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 22 Fisher's exact test Σχέση φύλου- Αίσθημα ντροπής για τον εαυτό μου

Chi-Square Tests							
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability	
Pearson Chi-Square	14,864 ^a	6	0,021	0,019			
Likelihood Ratio	18,523	6	0,005	0,008			
Fisher's Exact Test	15,567			0,014			
Linear-by-Linear Association	,348 ^b	1	0,555	0,561	0,295	0,033	
N of Valid Cases	121						
a. 4 cells (28,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,50.							
b. The standardized statistic is -,590.							

Συσχέτιση φύλου- Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή την δουλειά δεν έχει νόημα

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα» και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Ho Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα»

($p > 0,05$)

H1 Υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα»

($p < 0,05$)

Η τιμή $p=0,015 < 0,05$ οπότε υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα»

Οι μεταβλητές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,015 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης

Πίνακας 23 Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα»

Φύλο * Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα. Crosstabulation										
			Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Φύλο	Αντρας	Count	25	8	3	9	4	2	2	53
		% within Φύλο	47,2%	15,1%	5,7%	17,0%	7,5%	3,8%	3,8%	100,0%
		% within Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.	37,3%	40,0%	27,3%	81,8%	100,0%	66,7%	40,0%	43,8%
		% of Total	20,7%	6,6%	2,5%	7,4%	3,3%	1,7%	1,7%	43,8%
	Γυναίκα	Count	42	12	8	2	0	1	3	68
		% within Φύλο	61,8%	17,6%	11,8%	2,9%	0,0%	1,5%	4,4%	100,0%

		% within Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.	62,7%	60,0%	72,7%	18,2%	0,0%	33,3%	60,0%	56,2%
		% of Total	34,7%	9,9%	6,6%	1,7%	0,0%	0,8%	2,5%	56,2%
Total		Count	67	20	11	11	4	3	5	121
		% within Φύλο	55,4%	16,5%	9,1%	9,1%	3,3%	2,5%	4,1%	100,0%
		% within Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	55,4%	16,5%	9,1%	9,1%	3,3%	2,5%	4,1%	100,0%

Πίνακας 24 Chi square test Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα»

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	14,741 ^a	6	0,022	
Likelihood Ratio	16,565	6	0,011	
Linear-by-Linear Association	4,621	1	0,032	
N of Valid Cases	121			
a. 8 cells (57,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,31.				

Υποθέσεις του ελέγχου:

Όλες οι αναμενόμενες τιμές είναι μεγαλύτερες του ένα
Περισσότερες από το 80% των αναμενόμενων τιμών ξεπερνά το 5

Όταν οι υποθέσεις εφαρμογής του χ^2 τεστ δεν ισχύουν, τότε το SPSS εμφανίζει σημείωση που το αναφέρει και τότε λαμβάνουμε υπόψη το Fisher's Exact Test. (Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015). Κατόπιν του κάτωθι πίνακα η τιμή Fisher's είναι 0,015 οπότε, οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή p -value = $p = 0,015 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 25 Fisher's exact test Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «φύλου» και της μεταβλητής «δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα»

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability	
Pearson Chi-Square	14,741 ^a	6	0,022	0,015			
Likelihood Ratio	16,565	6	0,011	0,020			
Fisher's Exact Test	14,290			0,015			
Linear-by-Linear Association	4,621 ^b	1	0,032	0,035	0,019	0,005	
N of Valid Cases	121						
a. 8 cells (57,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,31.							
b. The standardized statistic is -2,150.							

8.7.4.2.4. Οικογενειακή κατάσταση

Συσχέτιση οικογενειακής κατάστασης και της μεταβλητής “τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου”

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ της μεταβλητής «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου» και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η0 Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου»

($p > 0,05$)

H1 Υπάρχει σχέση μεταξύ «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου»

($p < 0,05$)

Η τιμή $p = 0,005 < 0,05$ οπότε υπάρχει σχέση μεταξύ «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου»

Οι μεταβλητές αυτές δεν είναι ανεξάρτητες, διότι η τιμή p - value = $p = 0,005 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης

Πίνακας 26 Σχέση μεταξύ «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου»

Οικογενειακή κατάσταση * Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου. Crosstabulation										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

			Τις περισσότερε ς ημέρες είμαι ενθουσιώδη ς με τη δουλειά μου.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώ ς	
Οικογενειακή κατάσταση	Ελεύθερος- single	Count	2	2	1	12	7	3	0	27
		% within Οικογενειακ ή κατάσταση	7,4%	7,4%	3,7%	44,4%	25,9%	11,1%	0,0%	100,0 %
		% within Τις περισσότερε ς ημέρες είμαι ενθουσιώδη ς με τη δουλειά μου.	28,6%	22,2%	11,1%	27,9%	18,9%	30,0%	0,0%	22,3%
		% of Total	1,7%	1,7%	0,8%	9,9%	5,8%	2,5%	0,0%	22,3%
	Σε σχέση	Count	0	0	1	3	2	4	0	10
		% within Οικογενειακ ή κατάσταση	0,0%	0,0%	10,0%	30,0%	20,0%	40,0%	0,0%	100,0 %
		% within Τις περισσότερε ς ημέρες είμαι ενθουσιώδη ς με τη δουλειά μου.	0,0%	0,0%	11,1%	7,0%	5,4%	40,0%	0,0%	8,3%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,8%	2,5%	1,7%	3,3%	0,0%	8,3%
	Έγγαμος-η χωρίς παιδιά	Count	1	3	0	2	1	1	0	8
		% within Οικογενειακ ή κατάσταση	12,5%	37,5%	0,0%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%	100,0 %

		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	14,3%	33,3%	0,0%	4,7%	2,7%	10,0%	0,0%	6,6%
		% of Total	0,8%	2,5%	0,0%	1,7%	0,8%	0,8%	0,0%	6,6%
	Έγγαμος-η με παιδιά	Count	2	4	5	22	25	2	4	64
		% within Οικογενειακή κατάσταση	3,1%	6,3%	7,8%	34,4%	39,1%	3,1%	6,3%	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	28,6%	44,4%	55,6%	51,2%	67,6%	20,0%	66,7%	52,9%
		% of Total	1,7%	3,3%	4,1%	18,2%	20,7%	1,7%	3,3%	52,9%
	Διαζευγμένος-η χωρίς παιδιά	Count	1	0	1	0	2	0	0	4
		% within Οικογενειακή κατάσταση	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	14,3%	0,0%	11,1%	0,0%	5,4%	0,0%	0,0%	3,3%
		% of Total	0,8%	0,0%	0,8%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	3,3%
	Διαζευγμένος-η με παιδιά	Count	1	0	1	4	0	0	2	8
		% within Οικογενειακή κατάσταση	12,5%	0,0%	12,5%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0%

		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	14,3%	0,0%	11,1%	9,3%	0,0%	0,0%	33,3%	6,6%
		% of Total	0,8%	0,0%	0,8%	3,3%	0,0%	0,0%	1,7%	6,6%
Total		Count	7	9	9	43	37	10	6	121
		% within Οικογενειακή κατάσταση	5,8%	7,4%	7,4%	35,5%	30,6%	8,3%	5,0%	100,0%
		% within Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	5,8%	7,4%	7,4%	35,5%	30,6%	8,3%	5,0%	100,0%

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι κατόπιν του κάτωθι πίνακα η τιμή p -value = $p = 0,005 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 27 Chi square test Σχέση μεταξύ «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής «τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου»

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	53,399 ^a	30	0,005	
Likelihood Ratio	48,260	30	0,019	
Linear-by-Linear Association	0,029	1	0,864	
N of Valid Cases	121			

a. 37 cells (88,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.				
---	--	--	--	--

Συσχέτιση οικογενειακής κατάστασης και παρακίνηση για να πάρω την έγκριση των άλλων

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων» και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η₀ Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων»

($p > 0,05$)

Η₁ Υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων»

($p < 0,05$)

Η τιμή $p = 0,04 < 0,05$ οπότε υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων»

Πίνακας 28 Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων»

Οικογενειακή κατάσταση * Για να πάρω την										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας). Crosstabulation										
			Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας).							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Οικογενειακή κατάσταση	Ελεύθερος-single	Count	2	4	3	10	5	3	0	27
		% within Οικογενειακή κατάσταση	7,4%	14,8%	11,1%	37,0%	18,5%	11,1%	0,0%	100,0%
		% within Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας).	13,3%	22,2%	17,6%	23,8%	23,8%	42,9%	0,0%	22,3%
		% of Total	1,7%	3,3%	2,5%	8,3%	4,1%	2,5%	0,0%	22,3%
	Σε σχέση	Count	1	1	3	1	1	3	0	10
		% within Οικογενειακή κατάσταση	10,0%	10,0%	30,0%	10,0%	10,0%	30,0%	0,0%	100,0%
		% within Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας).	6,7%	5,6%	17,6%	2,4%	4,8%	42,9%	0,0%	8,3%
		% of Total	0,8%	0,8%	2,5%	0,8%	0,8%	2,5%	0,0%	8,3%
	Έγγαμος-η χωρίς παιδιά	Count	1	3	2	2	0	0	0	8

		% within Οικογενειακή κατάσταση	12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένο υ, συναδέλφων, οικογένειας).	6,7%	16,7%	11,8%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	6,6%
		% of Total	0,8%	2,5%	1,7%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	6,6%
	Έγγαμος-η με παιδιά	Count	9	7	8	26	13	1	0	64
		% within Οικογενειακή κατάσταση	14,1%	10,9%	12,5%	40,6%	20,3%	1,6%	0,0%	100,0%
		% within Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένο υ, συναδέλφων, οικογένειας).	60,0%	38,9%	47,1%	61,9%	61,9%	14,3%	0,0%	52,9%
		% of Total	7,4%	5,8%	6,6%	21,5%	10,7%	0,8%	0,0%	52,9%
	Διαζευγμένοι-η χωρίς παιδιά	Count	0	1	1	1	1	0	0	4
		% within Οικογενειακή κατάσταση	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένο υ, συναδέλφων, οικογένειας).	0,0%	5,6%	5,9%	2,4%	4,8%	0,0%	0,0%	3,3%
		% of Total	0,0%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	0,0%	0,0%	3,3%

	Διαζευγμένο ς-η με παιδιά	Count	2	2	0	2	1	0	1	8
		% within Οικογενειακή κατάσταση	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	12,5%	0,0%	12,5%	100,0 %
		% within Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένο υ, συναδέλφων, οικογένειας).	13,3%	11,1%	0,0%	4,8%	4,8%	0,0%	100,0%	6,6%
		% of Total	1,7%	1,7%	0,0%	1,7%	0,8%	0,0%	0,8%	6,6%
Total		Count	15	18	17	42	21	7	1	121
		% within Οικογενειακή κατάσταση	12,4%	14,9%	14,0%	34,7%	17,4%	5,8%	0,8%	100,0 %
		% within Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένο υ, συναδέλφων, οικογένειας).	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %
		% of Total	12,4%	14,9%	14,0%	34,7%	17,4%	5,8%	0,8%	100,0 %

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι κατόπιν του κάτωθι πίνακα η τιμή p -value = $p = 0,04 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 29 Chi square test Σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «για να πάρω την έγκριση των άλλων»

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	44,884 ^a	30	,040
Likelihood Ratio	34,888	30	,247
Linear-by-Linear Association	1,339	1	,247
N of Valid Cases	121		
a. 36 cells (85,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.			

Συσχέτιση οικογενειακής κατάστασης και της μεταβλητής παρακίνησης “γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ”

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ» και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η₀ Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ»

($p > 0,05$)

Η₁ Υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ»

($p < 0,05$)

Η τιμή $p = 0,042 < 0,05$ οπότε υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ»

Πίνακας 30 Σχέση «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ»

Οικογενειακή κατάσταση *										
Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.										
Crosstabulation										
			Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Οικογενειακή κατάσταση	Ελεύθερος-single	Count	1	3	0	11	6	5	1	27
		% within Οικογενειακή κατάσταση	3,7%	11,1%	0,0%	40,7%	22,2%	18,5%	3,7%	100,0%
		% within Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	12,5%	23,1%	0,0%	37,9%	18,2%	26,3%	12,5%	22,3%
		% of Total	0,8%	2,5%	0,0%	9,1%	5,0%	4,1%	0,8%	22,3%
	Σε σχέση	Count	0	1	1	2	1	4	1	10
		% within Οικογενειακή κατάσταση	0,0%	10,0%	10,0%	20,0%	10,0%	40,0%	10,0%	100,0%
		% within Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	0,0%	7,7%	9,1%	6,9%	3,0%	21,1%	12,5%	8,3%
		% of Total	0,0%	0,8%	0,8%	1,7%	0,8%	3,3%	0,8%	8,3%
	Έγγαμος-η χωρίς παιδιά	Count	2	2	0	3	0	1	0	8
		% within Οικογενειακή κατάσταση	25,0%	25,0%	0,0%	37,5%	0,0%	12,5%	0,0%	100,0%

		% within Γιατί απολαμβάν ω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	25,0%	15,4%	0,0%	10,3%	0,0%	5,3%	0,0%	6,6%
		% of Total	1,7%	1,7%	0,0%	2,5%	0,0%	0,8%	0,0%	6,6%
	Έγγαμος-η με παιδιά	Count	3	4	8	13	23	9	4	64
		% within Οικογενειακ ή κατάσταση	4,7%	6,3%	12,5%	20,3%	35,9%	14,1%	6,3%	100,0 %
		% within Γιατί απολαμβάν ω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	37,5%	30,8%	72,7%	44,8%	69,7%	47,4%	50,0%	52,9%
		% of Total	2,5%	3,3%	6,6%	10,7%	19,0%	7,4%	3,3%	52,9%
	Διαζευγμένος -η χωρίς παιδιά	Count	1	1	0	0	2	0	0	4
		% within Οικογενειακ ή κατάσταση	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0 %
		% within Γιατί απολαμβάν ω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	12,5%	7,7%	0,0%	0,0%	6,1%	0,0%	0,0%	3,3%
		% of Total	0,8%	0,8%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	3,3%
	Διαζευγμένος -η με παιδιά	Count	1	2	2	0	1	0	2	8
		% within Οικογενειακ ή κατάσταση	12,5%	25,0%	25,0%	0,0%	12,5%	0,0%	25,0%	100,0 %
		% within Γιατί απολαμβάν ω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	12,5%	15,4%	18,2%	0,0%	3,0%	0,0%	25,0%	6,6%
		% of Total	0,8%	1,7%	1,7%	0,0%	0,8%	0,0%	1,7%	6,6%
Total		Count	8	13	11	29	33	19	8	121

		% within Οικογενειακή κατάσταση	6,6%	10,7%	9,1%	24,0%	27,3%	15,7%	6,6%	100,0%
		% within Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	6,6%	10,7%	9,1%	24,0%	27,3%	15,7%	6,6%	100,0%

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι κατόπιν του κάτωθι πίνακα η τιμή $p\text{-value} = p = 0,042 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης.

Πίνακας 31 Chi square test Σχέση «οικογενειακής κατάστασης» και της μεταβλητής παρακίνησης «γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ»

Chi-Square Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	44,642 ^a	30	0,042	
Likelihood Ratio	49,185	30	0,015	
Linear-by-Linear Association	0,724	1	0,395	
N of Valid Cases	121			
a. 35 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.				

8.7.4.2.5 Απολαμβάνω την εργασία μου

Συσχέτιση μεταξύ απολαμβάνω την εργασία μου και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων μεταξύ των μεταβλητών «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον» και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η0 Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον» ($p > 0,05$)

H1 Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον» ($p < 0,05$)

Πίνακας 32 Σχέση μεταξύ «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον»

Απολαμβάνω την εργασία μου. * Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον. Crosstabulation										
			Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Απολαμβάνω την εργασία μου.	Καθόλου	Count	2	2	0	1	1	1	1	8

		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	25,0%	25,0%	0,0%	12,5%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	50,0%	40,0%	0,0%	4,5%	2,0%	5,3%	6,3%	6,6%
		% of Total	1,7%	1,7%	0,0%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%	6,6%
	Πολύ λίγο	Count	0	1	1	1	2	2	0	7
		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	0,0%	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	28,6%	0,0%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	0,0%	20,0%	25,0%	4,5%	3,9%	10,5%	0,0%	5,8%
		% of Total	0,0%	0,8%	0,8%	0,8%	1,7%	1,7%	0,0%	5,8%
	Λίγο	Count	1	0	0	1	2	2	0	6
		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	25,0%	0,0%	0,0%	4,5%	3,9%	10,5%	0,0%	5,0%
		% of Total	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%	1,7%	1,7%	0,0%	5,0%
	Μέτρια	Count	1	0	3	9	14	6	5	38
		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	2,6%	0,0%	7,9%	23,7%	36,8%	15,8%	13,2%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	25,0%	0,0%	75,0%	40,9%	27,5%	31,6%	31,3%	31,4%
		% of Total	0,8%	0,0%	2,5%	7,4%	11,6%	5,0%	4,1%	31,4%
	Πολύ	Count	0	1	0	8	22	4	5	40

		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	0,0%	2,5%	0,0%	20,0%	55,0%	10,0%	12,5%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	0,0%	20,0%	0,0%	36,4%	43,1%	21,1%	31,3%	33,1%
		% of Total	0,0%	0,8%	0,0%	6,6%	18,2%	3,3%	4,1%	33,1%
	Πάρα πολύ	Count	0	0	0	2	9	2	3	16
		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	56,3%	12,5%	18,8%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	17,6%	10,5%	18,8%	13,2%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	7,4%	1,7%	2,5%	13,2%
	Εντελώς	Count	0	1	0	0	1	2	2	6
		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	33,3%	33,3%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	2,0%	10,5%	12,5%	5,0%
		% of Total	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%	1,7%	1,7%	5,0%
Total		Count	4	5	4	22	51	19	16	121
		% within Απολαμβάνω την εργασία μου.	3,3%	4,1%	3,3%	18,2%	42,1%	15,7%	13,2%	100,0%
		% within Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	3,3%	4,1%	3,3%	18,2%	42,1%	15,7%	13,2%	100,0%

Κατόπιν του κάτωθι πίνακα, η τιμή $p=0,020 < 0,05$ οπότε δεν δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση και υπάρχει στατιστικά συσχέτιση μεταξύ «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον»

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή $p - \text{value} = p = 0,020 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης

Πίνακας 33 Chi square test Σχέση μεταξύ «απολαμβάνω την εργασία μου» και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον»

Chi-Square Tests				
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	55,560 ^a	36	0,020	
Likelihood Ratio	48,797	36	0,076	
Linear-by-Linear Association	11,885	1	0,001	
N of Valid Cases	121			
a. 40 cells (81,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.				

8.7.4.2.6 Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου

Συσχέτιση μεταξύ η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα.

Οι κάτωθι πίνακες παραθέτουν τη συγκέντρωση των συχνοτήτων *η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική* και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα και την τιμή της p - value.

Εφαρμόστηκε ο έλεγχος χ^2 ανεξαρτησίας για τις κάτωθι υποθέσεις:

Θέτουμε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

υποθέσεις

Η0 Δεν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ *η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική* και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα. ($p > 0,05$)

Η1 Υπάρχει εξάρτηση μεταξύ *η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική* και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα. ($p < 0,05$)

Πίνακας 34 Σχέση μεταξύ *η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική* και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα

Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική. * Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι. Crosstabulation										
			Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι							Total
			Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Εντελώς	
Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική.	Καθόλου	Count	4	0	0	0	0	1	0	5

		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	4,1%
		% of Total	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	4,1%
	Πολύ λίγο	Count	0	2	0	0	1	0	0	3
		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	2,5%
		% of Total	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%	2,5%
	Λίγο	Count	0	0	2	3	4	2	0	11
		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	0,0%	0,0%	18,2%	27,3%	36,4%	18,2%	0,0%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	0,0%	0,0%	18,2%	10,0%	8,7%	13,3%	0,0%	9,1%
		% of Total	0,0%	0,0%	1,7%	2,5%	3,3%	1,7%	0,0%	9,1%
	Μέτρια	Count	0	2	5	7	14	2	2	32

		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	0,0%	6,3%	15,6%	21,9%	43,8%	6,3%	6,3%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	0,0%	40,0%	45,5%	23,3%	30,4%	13,3%	25,0%	26,4%
		% of Total	0,0%	1,7%	4,1%	5,8%	11,6%	1,7%	1,7%	26,4%
	Πολύ	Count	0	0	2	11	15	4	0	32
		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	0,0%	0,0%	6,3%	34,4%	46,9%	12,5%	0,0%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	0,0%	0,0%	18,2%	36,7%	32,6%	26,7%	0,0%	26,4%
		% of Total	0,0%	0,0%	1,7%	9,1%	12,4%	3,3%	0,0%	26,4%
	Πάρα πολύ	Count	1	1	2	8	9	6	3	30
		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	3,3%	3,3%	6,7%	26,7%	30,0%	20,0%	10,0%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	16,7%	20,0%	18,2%	26,7%	19,6%	40,0%	37,5%	24,8%
		% of Total	0,8%	0,8%	1,7%	6,6%	7,4%	5,0%	2,5%	24,8%
	Εντελώς	Count	1	0	0	1	3	0	3	8

		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	12,5%	0,0%	0,0%	12,5%	37,5%	0,0%	37,5%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	16,7%	0,0%	0,0%	3,3%	6,5%	0,0%	37,5%	6,6%
		% of Total	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%	2,5%	0,0%	2,5%	6,6%
Total		Count	6	5	11	30	46	15	8	121
		% within Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική .	5,0%	4,1%	9,1%	24,8%	38,0%	12,4%	6,6%	100,0 %
		% within Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι .	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %
		% of Total	5,0%	4,1%	9,1%	24,8%	38,0%	12,4%	6,6%	100,0 %

Κατόπιν του κάτωθι πίνακα, η τιμή $p=0,00 < 0,05$ οπότε δεν δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση και υπάρχει στατιστικά συσχέτιση μεταξύ μεταξύ η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα.

Οι μεταβλητές αυτές είναι εξαρτημένες, διότι η τιμή $p - value = p = 0,00 < 0,05$, όπου η τιμή 0,05 αποτελεί το επίπεδο σημαντικότητας που επιλέγουμε ως μέτρο σύγκρισης

Πίνακας 35 Chi square test Σχέση μεταξύ η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική και παρακινούμαι να αποδώσω στην εργασία μου γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα

Chi-Square				
------------	--	--	--	--

Tests	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	
Pearson Chi-Square	124,179 ^a	36	0,000	
Likelihood Ratio	70,382	36	0,001	
Linear-by- Linear Association	14,741	1	0,000	
N of Valid Cases	121			
a. 43 cells (87,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.				

Κεφάλαιο 9

9.1. Συμπεράσματα

Μέσα από την παρούσα εργασία εξετάστηκαν η εργασιακή ικανοποίηση και κινητοποίηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, ποιοι παράγοντες τους επηρεάζουν περισσότερο, σε ποιους από αυτούς οι συμμετέχοντες δίνουν μεγαλύτερη βάση και πως οι αυτοί συσχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων της έρευνας. Μέσα από τη χρήση του στατιστικού συστήματος SPSS και την εφαρμογή ελέγχων υπόθεσης, διερευνήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και μορφωτικό επίπεδο τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και με την εργασιακή παρακίνηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα από διαφορετικές παραμέτρους στον εργασιακό χώρο. Συγκεκριμένα, η έρευνα έδειξε ότι:

Εργασιακή Ικανοποίηση

Αναφορικά με τις απολαβές των συμμετεχόντων, τα ποσοστά εμφανίζονται μοιρασμένα, το 28,10% δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο από το ισχύον μισθολόγιο, καθόλου δηλώνει το

19,83%, το 16,53% *πολύ λίγο*, το 14,05% *λίγο*, το 17,36% *πολύ* ικανοποιημένο ενώ μόλις το 0,83% δηλώνει *εντελώς* ικανοποιημένο κάτι που έρχεται σε αντίθεση με έρευνα του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Μεσολογγίου (Παπαχριστόπουλος Κωνσταντίνος, 2010) όπου οι Ιδιωτικοί και οι Δημόσιοι υπάλληλοι συγκλίνουν στις απαντήσεις τους ως προς τον κύριο παράγοντα μεγιστοποίησης της ικανοποίησης στην εργασία τους που είναι οι καλύτερες αμοιβές.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αντιμετωπίζουν αρκετό καθημερινό φόρτο στην εργασία τους καθώς σχετικά με το πόσο μεγάλο καθημερινό φόρτο αντιμετωπίζουν στην εργασία τους καθημερινά, το 33,88% δηλώνει *μέτρια* και το 27,27% *πολύ* ενώ πάρα πολύ το 14,88% ενώ παράλληλα δεν φαίνεται να δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι ως προς την δυνατότητα που τους δίνει η εργασία τους στο να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες είτε της προσωπικής εξέλιξης.

Σχετικά με τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας **δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι**, το 33,06% δηλώνει *μέτρια* ικανοποιημένο, 22,31% *πολύ* και το 12,4% *πάρα πολύ*.

Η πλειοψηφία αισθάνεται αρκετά ικανοποιημένη ως προς το συναισθημα του «ανήκειν» καθώς ποσοστό 25,62% απαντάει ότι *μέτρια* αισθάνεται στην εργασία του ότι ανήκει σε μία ομάδα και *πολύ* απαντάει το 24,79% ενώ είτε *λίγο* είτε *πάρα πολύ* το 14,88%, ενώ η πλειοψηφία δηλώνει αρκετά ικανοποιημένη σχετικά με την επικοινωνία με τους συναδέλφους του, το 26,45% δηλώνει είτε *μέτρια* είτε *πολύ* ικανοποιημένο, το 24,79% *πάρα πολύ* ικανοποιημένο, *καθόλου* το 4,13% ενώ το 9,09% *λίγο*, ενώ παράλληλα η πλειοψηφία δηλώνει ικανοποιημένη ως προς τη σχέση της με τους προϊσταμένους της. ποσοστά που συμφωνούν σε κάποια σημεία με αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε σε 78 υπαλλήλους του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ (Πετρακοπούλου Α. Χρυσή, 2014) όπου η εμπιστοσύνη, η καλή συνεργασία και η αλληλοϋποστήριξη αποτελούν τους κύριους παράγοντες από τους οποίους αντλούν ικανοποίηση μέσα στην εργασία τους οι υπάλληλοι.

Οι συμμετέχοντες δεν εμφανίζονται δυσαρεστημένοι με την δουλειά τους καθώς απάντησαν σε ποσοστό 23,97% είτε *καθόλου* είτε *πολύ λίγο* ότι θεωρούν τη δουλειά τους *δυσάρεστη*, σε ποσοστό 20,66% *λίγο* *δυσάρεστη*, ενώ σε ποσοστό 11,57% και 12,40% *μέτρια* και *πολύ* *δυσάρεστη* αντίστοιχα.

Οι συμμετέχοντες δηλώνουν κατά βάση ότι απολαμβάνουν την εργασία τους καθώς το 33,06% απάντησε ότι την απολαμβάνει *πολύ*, το 31,4% την απολαμβάνει *μέτρια*, *πάρα πολύ* 13,22%

ενώ μόνο πολύ μικρό ποσοστό, το 6,61 δηλώνει *καθόλου* ενώ παράλληλα δηλώνουν και ενθουσιασμένοι με τη δουλειά τους και ότι την απολαμβάνουν παράλληλα.

Σε γενικά πλαίσια, οι ερωτηθέντες της παρούσας έρευνας, δηλώνουν *αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους* καθότι ένα σημαντικό ποσοστό 37,19% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο με την παρούσα δουλειά του, *πάρα πολύ* το 17,36%, το 26,45% μέτρια ικανοποιημένο ενώ παράλληλα το 35,54% απάντησε ότι τις περισσότερες μέρες είναι μέτρια ενθουσιασμένο με τη δουλειά του και το 30,58% πολύ ενθουσιασμένο τις περισσότερες μέρες με τη δουλειά του. Ανάλογη έρευνα που πραγματοποιήθηκε για το Virginia Polytechnic Institute and State University με συμμετέχοντες σχολικούς ψυχολόγους με σκοπό να εξεταστεί και να περιγραφούν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία έδειξε ότι από τους 308 συμμετέχοντες το 90% ήταν ικανοποιημένοι ή πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους κυρίως με την ασφάλεια που τους παρείχε αυτή, την ανεξαρτησία και τη δημιουργικότητα της και εξέφραζαν μεγάλη θέληση να παραμείνουν στη θέση τους. (Travis G. Worrell, 2004) .

Παράλληλα σε έρευνα που διεξήχθη για λογαριασμό του Πανεπιστημίου Μακεδονίας μελετάει σε ποιο βαθμό οι διοικητικοί υπάλληλοι των υπηρεσιών του Υπουργείου Απασχόλησης και κοινωνικών υποθέσεων, στην περιοχή της Κεντρικής Θεσσαλονίκης, εν έτη 2008 , φανέρωσε ότι οι εν λόγω υπάλληλοι **ήταν μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους** ενώ χαμηλότερους βαθμούς ικανοποίησης σημείωσαν κατά σειρά η οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών, ο μισθός, η προαγωγή, οι παροχές και η επίτευξη-αναγνώριση ενώ η μεγαλύτερη ικανοποίηση έρχεται από την ανάπτυξη των διαπροσωπικών τους σχέσεων στην εργασία και από την σχέση τους με τον προϊστάμενο. (Μπάτιου Βασιλική, 2009)

Σε αντίθεση όμως έρχεται με την ακαδημαϊκή έρευνα του καθηγητή Steijn για τη δημόσια διοίκηση 2002 στον δημόσιο τομέα της Ολλανδίας όπου, η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των ολλανδών δημόσιων εργαζομένων φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα υψηλή. Οι εργαζόμενοι φαίνονται ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι με τη διαχείριση του οργανισμού, τον φόρτο εργασίας τους και την αμοιβή τους. (Bram Steijn, 2004)

Εργασιακή παρακίνηση

Στα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τους παράγοντες παρακίνησης το 34,71% απάντησε ότι κινητοποιείται *μέτρια* με σκοπό να πάρει την έγκριση των άλλων, *πολύ* κινητοποιείται από τον ίδιο παράγοντα το 17,36% και *λίγο* το 14,05%, *πολύ λίγο* το 14,88%

οπότε τα ποσοστά αναφορικά με την εν λόγω μεταβλητή εμφανίζονται μοιρασμένα. Όπως μοιρασμένα εμφανίζονται και τα ποσοστά που έχουν να κάνουν με τον σεβασμό όπου βλέπουμε ότι ποσοστό 28,10% απάντησε ότι κινητοποιείται πολύ στο να καταβάλει προσπάθειες/να εμπλακεί ενεργά στη δουλειά του προκειμένου να τον σεβαστούν οι άλλοι περισσότερο, μέτρια το 25,62%, λίγο 12,4% και πολύ λίγο το 14,88%. Παράλληλα το μεγαλύτερο ποσοστό δηλώνει ότι δεν δίνει βάρος στην *κριτική* των άλλων.

Επίσης η έρευνα φανέρωσε ότι οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται ιδιαίτερα μπροστά στην απειλή απώλειας του μισθού τους καθώς στο ερώτημα κατά πόσο κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους προκειμένου να μην χάσουν τις οικονομικές απολαβές το 29,75% απάντησε ότι *καθόλου* δεν κινητοποιείται από αυτόν τον παράγοντα, ενώ το 15,7% και 11,57% *πολύ λίγο* και *λίγο* αντίστοιχα, ενώ μέτρια κινητοποιούνται προκειμένου να μην χάσουν τις οικονομικές απολαβές το 26,45% , πολύ το 10,74%, *πάρα πολύ* το 3,31% και *εντελώς* το 2,48%. ενώ δεν φαίνεται να κινητοποιούνται οι συμμετέχοντες προκειμένου να πάρουν προαγωγή καθώς σε ποσοστό 28,10% δηλώνουν ότι δεν κινητοποιούνται *καθόλου* από τον παράγοντα αυτόν, μέτρια το 18,18%, λίγο το 19,01% και πολύ λίγο το 11,57%. Επιπροσθέτως άσχημα συναισθήματα, ενοχές και αισθήματα ντροπής δεν φάνηκαν να επηρεάζουν ιδιαίτερα την εργασιακή κινητοποίηση των συμμετεχόντων.

Αρκετά μεγάλο ποσοστό δηλώνει ότι κινητοποιείται στο να καταβάλει προσπάθειες/να εμπλακεί ενεργά στη δουλειά του επειδή *αρέσκει* στο να προσφέρει στο δημόσιο συμφέρον καθώς το 42,15% δηλώνει ότι κινητοποιείται *πολύ* από τον παράγοντα αυτόν, *πάρα πολύ* το 15,7% και *εντελώς* το 13,22% ενώ τέλος μέτρια δηλώνει το 18,18%. Οι απαντήσεις αυτές συμφωνούν με πληθώρα ερευνών στο διεθνή δημόσιο τομέα (R. Paul Battaglio Jr., 2015), (Boyne 2002, Wright 2001), (us.sagepub.com, 2015) σύμφωνα με τις οποίες στο δημόσιο τομέα δεν επιλέγει κάποιος να εργαστεί αποκλειστικά και μόνο επειδή θα αποκτήσει την ασφάλεια και τη σιγουριά της εργασίας αλλά υπάρχουν επιπλέον παράγοντες που θα τον οδηγήσουν προς αυτό όπως η εξυπηρέτηση και η προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος παρά στις οικονομικές απολαβές. Έρχεται όμως και σε αντίθεση διενεργηθείσα έρευνα (Φωτούλα Κατραμάδου, 2010) για τους δικαστικούς υπαλλήλους στη Θεσσαλονίκη η οποία κατέδειξε ότι οι υπηρετούντες στη Θεσσαλονίκη δικαστικοί υπάλληλοι εκτός από τα παραδοσιακά εξωτερικά κίνητρα , των χρηματικών απολαβών και της μονιμότητας, που καλύπτουν τα δύο πρώτα στάδια αναγκών του Maslow, αναφορικά με την κάλυψη βασικών

αναγκών και την ασφάλεια εργασίας, αποδίδουν ιδιαίτερη αξία και στα εσωτερικά- μη χρηματικά- κίνητρα του σεβασμού, των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, των ευχάριστων συνθηκών εργασίας και σε μικρότερο βαθμό, της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Παράλληλα έρευνα του Manolopoulos το 2008 με δείγμα 454 εργαζομένων από τρεις Ελληνικές κρατικές εταιρείες: ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού), ΕΥΔΑΠ (Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας), ΕΑΒ (Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία) ανέδειξε ότι ενώ οι διοικήσεις προκειμένου να βελτιώσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις εξωτερικές ανταμοιβές (αυξημένη εργασιακή ασφάλεια, παροχή δίκαιης ανταμοιβής) και τα εγγενή κίνητρα (δημιουργική εργασία, αναγνώριση, περισσότερη αυτονομία στο χώρο εργασίας) έρχονται σε δεύτερη μοίρα, ωστόσο συμβάλλουν με το δικό τους τρόπο στην αύξηση της απόδοσης. (Manolopoulos, 2008)

Κινητοποιούνται αρκετά επίσης από την επιθυμία τους να ανήκουν σε μια ομάδα καθώς το 38,02% των ερωτηθέντων απάντησε ότι κινητοποιείται πολύ στο να καταβάλει προσπάθειες/να εμπλακούν ενεργά στη δουλειά τους επειδή έχει ανάγκη να ανήκουν σε μια ομάδα, μέτρια κινητοποιείται το 24,79% ενώ πολύ το 12,4%. Παράλληλα βλέπουμε κάποια κινητοποίηση από την μεριά των ερωτηθέντων προκειμένου είτε για να μην νιώθουν ντροπή για τον εαυτό τους είτε άλλα λοιπά άσχημα συναισθήματα ενώ φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο παίζει, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης που αποκτούν μέσα από την συμμετοχή τους στην εργασία όπως και το να αποδείξουν στον εαυτό τους την ικανότητα να φέρουν εις πέρας την εργασία τους, ενώ το κίνητρο της προαγωγής ή ο φόβος της απόλυσης δεν φαίνεται να έχουν κάποια βαρύτητα στην κινητοποίησή τους.

Ως εκ τούτου βλέπουμε ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές των ερωτηθέντων της παρούσας έρευνας παίζουν πολύ μεγαλύτερο ρόλο στην εργασιακή τους κινητοποίηση σε σχέση με τις εξωτερικές ανταμοιβές, κάτι που ανέδειξε ανάλογη έρευνα (Παπαμιχαλάκης Μιχαήλ, 2012) σε 150 δημοσίους υπαλλήλους από οκτώ διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες του νομού της Χίου, από όπου προέκυψε ότι η εσωτερική ανταμοιβή των σχέσεων με τους συναδέλφους εκφράζει τον υψηλότερο βαθμό παρακίνησης.

Τέλος στο ερώτημα κατά πόσο πιστεύουν ότι το να κάνουν αυτή τη δουλειά που κάνουν δεν έχει νόημα, το 55,37% απάντησε ότι δεν συμφωνεί καθόλου με αυτό, το 16,53% πολύ λίγο ενώ στο ερώτημα κατά πόσο δεν καταβάλουν προσπάθειες/δεν εμπλέκονται ενεργά στη

δουλειά τους επειδή θεωρούν την εργασία τους χάσιμο χρόνου, το 49,59% απάντησε επίσης ότι δεν συμφωνεί καθόλου με αυτό, πολύ λίγο το 18,18% ενώ λίγο το 14,05%. Οι συμμετέχοντες αντίθετα δηλώνουν στην πλειοψηφία τους ότι απολαμβάνουν αρκετά την εργασία τους και ότι τη θεωρούν αρκετά ενδιαφέρουσα.

Παράλληλα αναφορικά με τους συσχετισμούς μεταξύ των μεταβλητών φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και μορφωτικό επίπεδο τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και με την εργασιακή παρακίνηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα από διαφορετικές παραμέτρους στον εργασιακό χώρο η έρευνα έδειξε:

Μορφωτικό επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση καθώς επηρεάζει τις μεταβλητές:

- «Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος με την παρούσα δουλειά μου»

Συγκεκριμένα στους αποφοίτους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ένα μεγάλο ποσοστό 33,3% αισθάνονται είτε *πολύ* είτε *πάρα πολύ* ικανοποιημένοι με τη παρούσα δουλειά τους ενώ ένα ποσοστό 19% μέτρια ικανοποιημένοι. Στους αποφοίτους επαγγελματικής τεχνικής σχολής/IEK ένα ποσοστό 10% εμφανίζονται *εντελώς* ικανοποιημένοι με την παρούσα δουλειά τους είτε *πάρα πολύ*, ενώ το 30% είναι *πολύ* ικανοποιημένο με αυτήν. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ σε μεγάλο ποσοστό 38,6% είναι *πολύ* ικανοποιημένοι, ενώ το 29,8% δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού στο 41,4% είναι *πολύ* ικανοποιημένοι ενώ το 27,6% *μέτρια* ικανοποιημένο. Τέλος οι κάτοχοι διδακτορικού σε ποσοστό 25% εμφανίζονται *εντελώς* ικανοποιημένοι με την παρούσα δουλειά τους ενώ στο ίδιο ποσοστό εμφανίζονται *πολύ*, *πολύ λίγο* και *μέτρια* ικανοποιημένοι.

- «Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος»

Συγκεκριμένα οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 38,1% θεωρούν ότι ο καθημερινός φόρτος στη δουλειά τους είναι σε *μέτρια* κλίμακα, ενώ το 23,8% θεωρούν *πάρα πολύ*, που το αντίστοιχο ποσοστό στους αποφοίτους κάποιας επαγγελματική τεχνικής σχολής/IEK είναι 50%, ενώ μέτρια θεωρεί το 20%. Μέτρια σε ποσοστό 42,1% θεωρούν και οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ενώ οι ίδιοι δηλώνουν *πολύ* σε ποσοστό 28,1%, και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού δηλώνουν επίσης *πολύ* σε ποσοστό 37,9% ενώ 20,7% δηλώνουν οι ίδιοι *μέτρια*,

ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού σε ποσοστό 50% θεωρούν *πάρα πολύ* μεγάλο τον φόρτο και σε ποσοστό 25% *εντελώς*.

Παράλληλα το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση γιατί επηρεάζει την μεταβλητή:

- «Γιατί θα πάρω προαγωγή»

Ειδικά, οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 28,6% *καθόλου* δεν παρακινούνται εργασιακά από αυτόν τον παράγοντα, ενώ *λίγο* παρακινούνται σε ποσοστό 23,8%. Στους αποφοίτους επαγγελματικής τεχνικής σχολής/ΙΕΚ ένα ποσοστό 30% δεν παρακινείται *καθόλου* ώστε να πάρει προαγωγή ενώ το 50% παρακινείται *πολύ*. *Καθόλου* δεν παρακινούνται και οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ σε ποσοστό 33,3% ενώ σε ποσοστό 15,8% παρακινούνται *λίγο* και 17,5% παρακινούνται *πάρα πολύ* ώστε να πάρουν προαγωγή. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού δηλώνουν 37,9% ότι παρακινούνται *λίγο*, ενώ σε ποσοστό 20,7% δηλώνουν είτε *καθόλου* είτε ότι παρακινούνται *πάρα πολύ*. Τέλος οι κάτοχοι διδακτορικού σε ποσοστό 50% δηλώνουν είτε ότι παρακινούνται είτε *πολύ λίγο* είτε *πολύ*.

Φύλο

Το φύλο των υπαλλήλων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση καθώς επηρεάζει τις μεταβλητές:

- «Θεωρώ την δουλειά μου κάπως δυσάρεστη»

Οι άντρες σε ποσοστό 26,4% θεωρούν *πολύ λίγο* τη δουλειά τους κάπως δυσάρεστη, ενώ το 20% θεωρεί ότι συμφωνεί ότι *πολύ* με το γεγονός ότι η δουλειά τους είναι κάπως δυσάρεστη. Οι γυναίκες δεν θεωρούν *καθόλου* κάπως *δυσάρεστη* τη δουλειά τους σε ποσοστό 32,4% , *λίγο* 22,1% και *πολύ λίγο* το 26,5%.

- «Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου»

Οι άντρες σε ποσοστό 30,2% θεωρούν ότι *μέτρια* τις περισσότερες ημέρες είναι ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους, ενώ το 24,5% θεωρεί ότι συμφωνεί *πολύ* ότι τις περισσότερες ημέρες είναι ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους, ενώ το 13,2% *πάρα πολύ*. Οι γυναίκες σε ποσοστό 39,7% θεωρούν ότι *μέτρια* τις περισσότερες ημέρες είναι ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους ενώ το 35,3% θεωρεί ότι συμφωνεί *πολύ* ότι τις περισσότερες ημέρες είναι ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους.

Οι γυναίκες λοιπόν, αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζονται πιο ενθουσιώδεις με την παρούσα δουλειά τους και σε μικρότερα ποσοστά έναντι των αντρών θεωρούν τη δουλειά τους *κάπως δυσάρεστη*. Τα ευρήματά της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τους Okpara et al (2005) και Oshagbemi (1997) , όπως αναφέρεται σε προηγούμενα κεφάλαιο της παρούσας εργασίας όπου διαπίστωσαν ότι γυναίκες μέλη σχολής σε ανώτερα ακαδημαϊκά επίπεδα εξέφρασαν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τους άνδρες τους. Σε αντίθεση έρχεται με έρευνες όπου οι άνδρες παρουσιάζονταν περισσότερο ικανοποιημένοι εργασιακά σε σχέση με τις γυναίκες (Bilimoria et al., 2006; Callister, 2006; Hult et al., 2005; Olsen et al., 1995; Settles et al., 2006; Tack & Patitu, 1992) ενώ οι Ward και Sloane (2000) δεν βρήκαν καμία σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών μελών της σχολής σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση .

Ενώ επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση γιατί επηρεάζει τις μεταβλητές:

- «Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου»

Οι άντρες σε ποσοστό 26,4% *μέτρια* παρακινούνται εργασιακά ώστε να μη νιώθουν ντροπή για τον εαυτό τους, *πολύ* δηλώνει το 18,9%, *πάρα πολύ* το 15,1% όπως και *καθόλου*. Οι γυναίκες σε ποσοστό 23,5% δεν παρακινούνται *καθόλου* εργασιακά ώστε να μη νιώθουν ντροπή για τον εαυτό τους, ενώ το ίδιο ποσοστό παρακινείται *πολύ* από τον ίδιο παράγοντα, ενώ το 17,6% *πάρα πολύ*.

- «Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα»

Οι άντρες σε ποσοστό 47,2% δεν συμφωνούν *καθόλου* με τη φράση «Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά δεν έχει νόημα», το 15,1% *πολύ λίγο* ενώ το 17% *μέτρια*. Αντίστοιχα στις γυναίκες με την εν λόγω φράση δεν συμφωνεί *καθόλου* το 61,8% , *πολύ λίγο* το 17,6% ενώ το 11,8% *λίγο* συμφωνεί.

Οικογενειακή κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση καθώς επηρεάζει τις μεταβλητές:

- «Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου»

Οι ελεύθεροι-singles σε ποσοστό 44,4% απάντησαν ότι *μέτρια* συμφωνούν με την ανωτέρω μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης ενώ *πολύ* σε ποσοστό 25,9% *πολύ* και *πάρα πολύ* το

11,1%. Όσοι είναι σε σχέση απάντησαν σε ποσοστό 40% ότι τις περισσότερες μέρες είναι ενθουσιώδης με τη δουλειά τους *πάρα πολύ* ενώ *μέτρια* απάντησε το 30% αυτών. Οι έγγαμοι χωρίς παιδιά βρέθηκαν λιγότερο ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους, *πολύ λίγο* το 37,5%, *καθόλου* το 12,5% ενώ *μέτρια* απάντησε το 25%. Οι έγγαμοι με παιδιά βρέθηκαν αρκετά πιο ενθουσιώδεις με τη δουλειά τους, *καθώς μέτρια* και *πολύ* δήλωσε ότι συμφωνεί με τη φράση «Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου» το 34,4% και 39,1% αντίστοιχα. Οι διαζευγμένοι χωρίς παιδιά σε ποσοστό 50% δήλωσαν *πολύ*, ενώ οι διαζευγμένοι με παιδιά στο ίδιο ποσοστό δήλωσαν *μέτρια*. Βλέπουμε ότι ο γάμος έχει κατά κάποιο τρόπο αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση κάτι που συμφωνεί με κάποιες διεθνείς έρευνες (Aisenberg & Harrington, 1988; Bryson, Bryson, & Johnson, 1978), ενώ έρχεται σε αντίθεση με άλλες (Cetin, 2006; Hagedorn, 2000; Leung, Siu, & Spector, 2000).

Ενώ η οικογενειακή κατάσταση επηρεάζει την εργασιακή παρακίνηση γιατί επηρεάζει τις μεταβλητές:

- «Για να πάρω την έγκριση των άλλων»

Οι ελεύθεροι-singles σε ποσοστό 37% απάντησαν ότι *μέτρια* κινητοποιούνται εργασιακά προκειμένου να πάρουν την έγκριση των άλλων ενώ *πολύ* σε ποσοστό 18,5% *πολύ* και *πάρα πολύ* το 11,1%. Όσοι είναι σε σχέση απάντησαν σε ποσοστό 30% ότι κινητοποιούνται από τον εν λόγω παράγοντα *πάρα πολύ* ενώ *λίγο* απάντησε το 30% αυτών. Οι έγγαμοι χωρίς παιδιά, *πολύ λίγο* κινητοποιείται το 37,5%, *καθόλου* το 12,5% ενώ *μέτρια* και *λίγο* το 25%. Οι έγγαμοι με παιδιά απάντησαν ότι κινητοποιούνται από τον παράγοντα αυτόν *μέτρια* το 40,6% και *πολύ* το 20,3%. Οι διαζευγμένοι χωρίς παιδιά σε ποσοστό 25% δήλωσαν *πολύ λίγο*, *λίγο*, *μέτρια* και *πολύ* ενώ οι διαζευγμένοι με παιδιά στο ίδιο ποσοστό δήλωσαν *καθόλου*, *πολύ λίγο* και *μέτρια*.

- «Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά *πάρα πολύ*»

Οι ελεύθεροι-singles σε ποσοστό 40,7% απάντησαν ότι *μέτρια* κινητοποιούνται εργασιακά προκειμένου επειδή απολαμβάνουν την δουλειά τους *πάρα πολύ* ενώ *πολύ* σε ποσοστό 22,2% *πολύ* και *πάρα πολύ* το 18,5%. Όσοι είναι σε σχέση απάντησαν σε ποσοστό 40% ότι κινητοποιούνται από τον εν λόγω παράγοντα *πάρα πολύ* ενώ *μέτρια* απάντησε το 20% αυτών. Οι έγγαμοι χωρίς παιδιά, *μέτρια* κινητοποιούνται σε ποσοστό 37,5%, *καθόλου* και *πολύ λίγο* το 25%. Οι έγγαμοι με παιδιά απάντησαν ότι κινητοποιούνται από τον παράγοντα αυτόν *πολύ*

το 35,9% και *μέτρια* το 20,3%. Οι διαζευγμένοι χωρίς παιδιά σε ποσοστό 50% δήλωσαν ότι κινητοποιούνται πολύ από τον παράγοντα αυτόν ενώ δήλωσαν *καθόλου* και *πολύ λίγο* το 25% ενώ οι διαζευγμένοι με παιδιά στο ίδιο ποσοστό δήλωσαν *πολύ λίγο*, *λίγο* και *εντελώς*.

Ενώ τέλος είδαμε συσχετισμό μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης με τους συσχετισμούς των μεταβλητών:

«Απολαμβάνω την εργασία μου» και «γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον»

Από το σύνολο των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι *καθόλου* δεν «Απολαμβάνω την εργασία μου», το 25% δεν κινητοποιείται εργασιακά ώστε να προσφέρει στο δημόσιο συμφέρον, ενώ όσοι απάντησαν ότι *λίγο* απολαμβάνουν την εργασία τους κατά 33,3% κινητοποιούνται είτε πολύ είτε πάρα πολύ ώστε να προσφέρουν στο δημόσιο συμφέρον. Το 55% όσων απάντησαν ότι *πολύ* απολαμβάνουν την εργασία τους δήλωσε ότι *πολύ* κινητοποιείται εργασιακά ώστε να προσφέρει στο δημόσιο συμφέρον, ενώ το 56,3% όσων απάντησαν ότι *πάρα πολύ* απολαμβάνουν την εργασία τους δήλωσε ότι *πολύ* κινητοποιείται εργασιακά ώστε να προσφέρει στο δημόσιο συμφέρον.

Όπως επίσης συσχέτιση είδαμε και μεταξύ των μεταβλητών «η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική» και παρακινούμαι «γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μία ομάδα».

Από το σύνολο των ερωτηθέντων που δήλωσαν ότι *καθόλου* δεν είναι ικανοποιητική η επικοινωνία με τους συναδέλφους του, το 80% δεν κινητοποιείται εργασιακά επειδή επιθυμεί να ανήκει σε μία ομάδα, ενώ από όσους απάντησαν ότι *πολύ λίγο* είναι ικανοποιητική η επικοινωνία με τους συναδέλφους του κατά 66,7% κινητοποιούνται πολύ λίγο επειδή επιθυμούν να ανήκουν σε μία ομάδα. Το 43,8% όσων απάντησαν ότι *μέτρια* είναι ικανοποιητική η επικοινωνία με τους συναδέλφους του, *πολύ* κινητοποιούνται πολύ λίγο επειδή επιθυμούν να ανήκουν σε μία ομάδα, ενώ το 46,9% όσων απάντησαν ότι *πολύ* είναι ικανοποιητική η επικοινωνία με τους συναδέλφους του, δήλωσαν ότι *πολύ* κινητοποιούνται πολύ λίγο επειδή επιθυμούν να ανήκουν σε μία ομάδα.

Ηλικία

Ο παράγοντας ηλικία δεν βρέθηκε να επηρεάζει κάποιον συντελεστή σε αντίθεση με έρευνα που διεξήχθη για λογαριασμό του Πανεπιστημίου Μακεδονίας όπου η ηλικία συνδέεται θετικά

με την ικανοποίηση από την εργασία ενώ κανένας άλλος δημογραφικός παράγοντας δεν βρέθηκε να επηρεάζει την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.(Μπάτιου Βασιλική, 2009).

Το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα δεν υπάρχει κάποια συσχέτιση της ηλικίας με κάποιο συντελεστή έρχεται σε αντίθεση και με διεθνείς έρευνες όπου έδειξε ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ ηλικίας, θητείας και ικανοποίησης από την εργασία (Dr. Muhammad Termizi, 2007) ενώ κάποιες μελέτες έχουν δείξει μικρή θετική συσχέτιση ηλικίας και ικανοποίησης στην εργασία (Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957; Huh & Smith, 1965; Saleh & Hyde, 1969; Saleh & Otis, 1964; Glenn, Taylor & Weaver, 1977). (Gordon E. O'brien, Peter John Dowling, 2011). Σε άλλη διεθνή έρευνα η ηλικιακή μεταβλητή βρέθηκε ότι επηρέαζε άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία και ειδικά ότι οι συμμετέχοντες των οποίων η ηλικία κυμαινόταν από 40 έως 50 ήταν πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους ($M = 3,73$, $SD = 0,35$) από εκείνους από 18 έως 28 και από 29 έως 39. Δηλαδή, οι μεγαλύτεροι παρουσιάζονταν πιο ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας τους από τους νεότερους υπαλλήλους. (Faris S. Alghamdi, 2015).

9.2 Περιορισμοί έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε κάτω από κάποιους περιορισμούς.

Το δείγμα προέρχεται από ένα ευρύ φάσμα του δημόσιου τομέα και ως εκ τούτου οι απαντήσεις τους εξαρτήθηκαν και επηρεάστηκαν από την ιδιαιτερότητα και την διαφορετικότητα της εργασίας τους όπως και των απαιτήσεων αυτής. Παράλληλα πρέπει να επισημανθεί και να ληφθεί υπόψη η απουσία ηλικιακής ομάδας «έως 30 ετών» όπως και το ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν από τον δημόσιο τομέα της περιφέρεια Αττικής.

Παράλληλα πρέπει να επισημανθεί και το σύντομο χρονικό διάστημα κατά το οποίο διεξήχθη η έρευνα (Απρίλιος-Ιούνιος).

Η ειλικρίνεια των απαντήσεων είναι επίσης ένας παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όπως και το ασταθές κοινωνικό περιβάλλον την συγκεκριμένη χρονική περίοδο που διεξήχθη η έρευνα και μαστίζεται από τις επιπτώσεις του Κορωνοϊού (covid-19).

9.3. Μελλοντική έρευνα

Κατόπιν των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα όπως και των περιορισμών αυτής κρίνεται χρήσιμο και σκόπιμο να διεξαχθεί μία μελλοντική έρευνα βάσει της παρούσης με μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων και σε ακόμα πιο ευρύ φάσμα του δημόσιου τομέα, δηλαδή να συμμετέχουν υπάλληλοι και από άλλες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Παράλληλα η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί σε περισσότερους συμμετέχοντες στις λοιπές διοικητικές περιφέρειες της ελληνικής επικράτειας.

Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο θα μπορούσε να διεξαχθεί η εν λόγω μελλοντική έρευνα να είναι ευρύτερο και σε χρονική στιγμή απαλλαγμένη από την μάστιγα του Κορωνοϊού (covid-19).

Τέλος μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να κάνει πιο εκτεταμένη έρευνα ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σε σχέση με την εργασιακή παρακίνηση και κινητοποίηση.

Ερωτηματολόγιο

Ονομάζομαι Σδράλης Γεώργιος και στο πλαίσιο της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα “Πληροφοριακά Συστήματα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων” του τμήματος Πληροφορικής και Τηλεματικής του Χαροκόπειου Πανεπιστημίου διενεργώ ερευνητική εργασία με τίτλο «Εργασιακή Παρακίνηση και Ικανοποίηση σε Δημόσιους Οργανισμούς». Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η εργασιακή παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα καθώς και η αλληλοσυσχέτιση αυτών των δύο εννοιών, το πώς και το ποιοι παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνον για ακαδημαϊκούς σκοπούς. Η έρευνα διασφαλίζει την ανωνυμία σας και την ανωνυμία της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εκτιμάται στα 5 λεπτά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Email : itp18608@hua.gr

Ερωτηματολόγιο

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^Η- ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σημειώστε στο κατάλληλο τετράγωνο τον βαθμό στον οποίον διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις (1=Καθόλου, 2=Πολύ λίγο, 3=Λίγο, 4=Μέτρια, 5=Πολύ, 6= Πάρα Πολύ, 7=Εντελώς).

		1	2	3	4	5	6	7
A.1	Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/η με την παρούσα μου δουλειά.							
A.2	Τις περισσότερες ημέρες είμαι ενθουσιώδης με τη δουλειά μου.							
A.3	Απολαμβάνω την εργασία μου.							
A.4	Θεωρώ τη δουλειά μου κάπως δυσάρεστη.							
A.5	Ο καθημερινός φόρτος εργασίας μου είναι μεγάλος							

A.6	Η εργασία μου, μου δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσω νέες γνώσεις και δεξιότητες							
A.7	Η επικοινωνία με τους συναδέλφους μου είναι ικανοποιητική							
A.8	Στην υπηρεσία μου αισθάνομαι ότι ανήκω σε μια ομάδα							
A.9	Είμαι ικανοποιημένος από το ισχύον μισθολόγιό μου							
A.10	Η υπηρεσία μου, μου δίνει τη δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης (εκπαίδευση, προαγωγή κ.λπ.)							
A.11	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι αρμόζουσες (χώροι, καθαριότητα κ.λπ.)							
A.12	Οι προϊστάμενοί μου με αντιμετωπίζουν με σεβασμό έχουν σωστή συμπεριφορά και είναι δίκαιοι απέναντί μου							

Οι παρακάτω ερωτήσεις σχετίζονται με την εργασιακή παρακίνηση. Προσδιορίστε κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες/ να εμπλακείτε ενεργά στη δουλειά σας σημειώνοντας στο κατάλληλο τετράγωνο τον βαθμό στον οποίον διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις (1=Καθόλου, 2=Πολύ λίγο, 3=Λίγο, 4=Μέτρια, 5=Πολύ, 6= Πάρα Πολύ, 7=Εντελώς).

		1	2	3	4	5	6	7
B.1	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας)							
B.2	Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι)							
B.3	Για να αποφύγω την κριτική των άλλων							
B.4	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (εργοδότης, προϊστάμενος)							
B.5	Γιατί θα πάρω προαγωγή.							
B.6	Γιατί μου αρέσει να προσφέρω στο δημόσιο συμφέρον							
B.7	Γιατί κινδυνεύω να χάσω οικονομικές απολαβές αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου							
B.8	Γιατί έχω ανάγκη να ανήκω σε μια ομάδα και να συνεργάζομαι.							

B.9	Γιατί οι άλλοι θα το αναγνωρίσουν (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι)							
B.10	Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή							
B.11	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ							
B.12	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.							
B.13	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου							
B.14	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ένοχος							
B.15	Γιατί είμαι γεννημένος για αυτό το είδος δουλειάς							
B.16	Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς							
B.17	Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ							
B.18	Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό							
B.19	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα							
B.20	Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά.							
B.21	Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά							

B.22	Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα							
------	---	--	--	--	--	--	--	--

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^Η

Δημογραφικά Στοιχεία

Απαντήστε με ένα Χ στο αντίστοιχο κουτάκι.

- Στην εργασία σας έχετε τη δυνατότητα να εργαστείτε από το σπίτι σας;

Ναι	
Όχι	

- Αν έχετε απαντήσει θετικά στην παραπάνω ερώτηση πόσες ημέρες και πόσες ώρες την εβδομάδα εργάζεστε από το σπίτι;

Ημέρες : 1 ☐ , 2 ☐ , 3 ☐ , 4 ☐ , 5 ☐ , 6 ☐ , 7 ☐

Ώρες: (αναγράψτε συνολικές ώρες π.χ. 50)

- Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας

- Φύλο:

Αντρας	
Γυναίκα	

- Ηλικία:

31-40	
41-50	
51-60	
άνω των 60	

- Οικογενειακή κατάσταση:

Ελεύθερος-single	
Σε σχέση	
Έγγαμος-η χωρίς παιδιά	
Έγγαμος-η με παιδιά	
Διαζευγμένος-η	
Διαζευγμένος-η με παιδιά	

- Μορφωτικό επίπεδο :

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος επαγγελματικής τεχνικής σχολής/IEK	
Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	

- Τόπος διαμονής

Περιφέρεια Αττικής	
Περιφέρεια Πελοποννήσου	
Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	
Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	
Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας	

Περιφέρεια Θεσσαλίας	
Περιφέρεια Ηπείρου	
Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας	
Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	
Περιφέρεια Κρήτης	
Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας Θράκης	
Περιφέρεια Ιονίων Νήσων	

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Δράκος Γ.Ε., 1998 Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική, Αθήνα, εκδόσεις Σταμούλης
- Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα 1995
- Καντάς, Α. 1998, Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1ο . Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κορρές, Κ. (2011), Στατιστική ανάλυση με το SPSS, Α.Σ.ΠΙ.Τ.Ε. & Roehampton University, MA in Education.
- Μακρυδημήτρης 2010 Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης Αθήνα, εκδόσεις Σάκκουλα ΑΕ.
- Μιλτιάδης Χαλικιάς, Αλεξάνδρα Μανωλέσσου, Παναγιώτα Λάλου, 2015, Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη στατιστική ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS
- Μπουραντάς, Δ, 2010 , «επί σκηνής χωρίς πρόβα», Αθήνα, εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗ.
- Μπουραντάς, Δ., 2002, Μάνατζμεντ., Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Νίκος Ε. Σκουλάς, Κυριακή Π. Οικονομάκη, 1998, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων-Έκδοση Γ', Αθήνα Εκδόσεις Κάπα.
- Παπαλεξανδρή, Α.Ν., Μπουραντάς, Κ.Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Φαναριώτη, Π. , 1999, Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Αθήνα 1999 εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης.
- Φαναριώτη, Π. , 1999, Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Αθήνα 1999 εκδόσεις ΑΘ. Σταμούλης.
- Χυτήρης, Λ., 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα εκδόσεις Interbooks.

Ξένη βιβλιογραφία

- Abdelghafour Al-Zawahreh, Faisal Al-Madi, 2012, The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness
- [Aishwarya Shahrawat](#), [Renu Shahrawat](#) 2017, Application of Maslow's Hierarchy of Needs in a Historical Context: Case Studies of Four Prominent Figures
[https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45gm1ean45vvffcz55\)\)/journal/paperinformation.aspx?paperid=76172](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45gm1ean45vvffcz55))/journal/paperinformation.aspx?paperid=76172)
- Bradley E . Wright , 2007, University of North Carolina, Public Service and Motivation: Does Mission Matter?
- Bram Steijn 2004, Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector
https://www.researchgate.net/publication/249671267_Human_Resource_Management_and_Job_Satisfaction_in_the_Dutch_Public_Sector (last access 22.2.2021)
- David Bernal, David Snyder, and Michael McDaniel, 1998, The Age and Job Satisfaction Relationship: Does Its Shape and Strength Still Evade Us?
- Dr. Muhammad Termizi, 2007, Measuring satisfaction: An investigation regarding age, tenure and job satisfaction of white collar employees
- Garg, P., Rastogi, R. (2006), "New model of job design: motivating employees performance", Journal of Management Development, Vol. 25, No. 6
- [Gordon E. O'brien](#), [Peter John Dowling](#), 2011, Age and Job Satisfaction,
https://www.researchgate.net/publication/229731601_Age_and_Job_Satisfaction
- <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Wright-Public-Service-and-Motivation.pdf>
- <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/01/Critical-Review-and-Comparism-between-Maslow-Herzberg-and-McClellands-Theory-of-Needs.pdf>
- <https://www.researchgate.net/publication/235903922>
- Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam, 2014, Impact of Employee Motivation on Employee Performance
<https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/14794/15276>
- J. Christopher Cohrs , Andrea E. Abele & Dorothea E. Dette, 2006, Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals

- Maja Rožman, Sonja Treven, Vesna Čančer, 2017, Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace ([last access 23.12.2020](#))
- Mark Ellickson, Kay Logsdon 2002, Determinants of job satisfaction of Municipal Government Employees
- Maslow, A. H. 1970 Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Maslow, A.H. A Theory of Human Motivation. Start Publishing; 2012
- Monday Osemeke, Ph.D and Samuel Adegboyega, 2017, Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs
- Mosammod Mahamuda Parvin, 2011, FACTORS AFFECTING EMPLOYEE JOB SATISFACTION OF PHARMACEUTICAL SECTOR, Vol.1 No.9 [113-123]
- Montana J. Patrick and Charnov H. Bruce: management page, 303
- Pang, K. and Lu, C.-S. (2018), "Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan", Maritime Business Review, Vol. 3 No. 1, pp. 36-52.
<https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pettit, J.D., Jr, Goris, J.R. and Vaught, B.C. (1997), "An examination of organizational commitment as a moderator of the relationship between job performance and satisfaction", Journal of Business Communication, Vol. 34 No. 1.
- R. Paul Battaglio Jr., 2015, [Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century](#), sage publications inc.
- Ryan, R.M.; Deci, E.L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemp. Educ. Psychol. 2000
- Sabharwal and Corley, 2009, Faculty Job Satisfaction across Gender and Discipline
https://www.researchgate.net/publication/235903922_Faculty_Job_Satisfaction_across_Gender_and_Discipline (last access 22.2.2021)
- Travis G. Worrell, 2004, School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.576.8330&rep=rep1&type=pdf>
- Vroom, V.H., Deci, E.L., Penguin 1983 (first published 1970), Management and Motivation

- Wu, W.Y., Tsai, C.C. and Fu, C.S. (2013), “The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: an empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 23 No. 5.

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- (RUSTY L. WEATHERLY, B.S.,2002) EFFECTS OF EXTERNAL REWARDS ON INTERNAL MOTIVATION AND JOB SATISFACTION <https://ttu-ir.tdl.org/bitstream/handle/2346/21930/31295017084509.pdf?sequence=1> (last access 25.02.2021)
- Amir Erez, Timothy A. Judge, Joyce E. Bono, Edwin A. Locke, 2005, Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment <http://www.timothy-judge.com/CSE-self-concordance%20paper--JAP%20published.pdf> (last access 23.2.2021)
- Battistelli, A., Galletta, M., Odoardi, C., Núñez, J., & Ntalianis, F. (2017). Proposal for a version of MWMS across Mediterranean countries: A validation study in Greece, Italy, and Spain. *European Journal of Psychological Assessment*, 33(2), 104–115. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000277>
- [corporatefinanceinstitute.com, what is extrinsic motivation,](https://corporatefinanceinstitute.com/what-is-extrinsic-motivation/) <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/extrinsic-motivation/>
- Courtney E. Ackerman, MSc, 2020, Self-Determination Theory of Motivation: Why Intrinsic Motivation Matters , <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/> (last access 15.01.2021)
- [cram.com, motivational theories of motivation,](https://www.cram.com/essay/Motivational-Theories-Of-Motivation/FKQYDALU6EEX#google_vignette) https://www.cram.com/essay/Motivational-Theories-Of-Motivation/FKQYDALU6EEX#google_vignette (last access 06.02.2021)

- Expertprogrammanagement, 2018, Herzberg's Motivation Theory – Two Factor Theory, <https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>, (last access 05.12.2020)
- Faris S. Alghamdi, 2015, [Another Look at Job and Life Satisfaction among Employees: Evidence from a Developing Country](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsit1aadkposjie))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1379713) [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsit1aadkposjie\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1379713](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsit1aadkposjie))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1379713) (last access 22.2.2021)
- Jorunn Theresia Jessen, 2010, Job satisfaction and social rewards in the social services. <https://journals.uis.no/index.php/JCSW/article/view/51> (last access 24.2.2021)
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (Journal of Applied Psychology, 1998), adapted from Brayfield and Rothe (Journal of Applied Psychology, 1951)
- Kendra Cherry, 2019, Self-Determination Theory and Motivation <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>, (last access 15.01.2021)
- Manolopoulos, 2008 "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", Employee Relations https://www.researchgate.net/publication/241338621_An_evaluation_of_employee_motivation_in_the_extended_public_sector_in_Greece (last access 10.02.2021)
- **Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008, Employee Motivation: A Powerful New Model** <http://notionpath.com/wp-content/uploads/2016/11/Full-Harvard-Business-Review-Article-Describing-4-Drive-Model.pdf> (last access 23.11.2020)
- researchgate.net https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction (last access 9.2.2021)
- SDT theory, <https://selfdeterminationtheory.org/theory/>, (last access 19.01.2021)
- Siyuan Miao , Jaehoon Rhee and In Jun, 1 May 2020, How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China https://www.researchgate.net/publication/341070388_How_Much_Does_Extrinsic_Mo

[tivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention A Comparison Study in China/link/5eb0bd61299bf18b95959c10/download](#) (last access 19.11.2020)

- Siyuan Miao , Jaehoon Rhee and In Jun, 1 May 2020, How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China
https://www.researchgate.net/publication/341070388_How_Much_Does_Extrinsic_Motivation_or_Intrinsic_Motivation_Affect_Job_Engagement_or_Turnover_Intention_A_Comparison_Study_in_China/link/5eb0bd61299bf18b95959c10/download (last access 19.11.2020)
- Sonia Kukreja, 2018, McClelland's Theory of Needs (Power, Achievement, and Affiliation
<https://www.managementstudyhq.com/mcclellands-theory-of-needs-power-achievement-and-affiliation.html> , (last access 03.12.2020)
- Stuart Hearn, 2018, Understanding Intrinsic and Extrinsic Employee Motivation,
<https://www.recruiter.com/i/understanding-intrinsic-and-extrinsic-employee-motivation/> (last access 01.12.2020)
- [Surbhi S](#) , 2017, Difference Between Maslow and Herzberg's Theories of Motivation,
<https://keydifferences.com/difference-between-maslow-and-herzberg-theories-of-motivation.html>, (last access 18.11.2020)
- Timothy A. Judge and Joyce E. Bono and Edwin A. Locke, 2000) Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics,
file:///C:/Users/g.sdralis/Downloads/Personality_and_job_satisfaction_The_mediating_role.pdf (last access 19.2.2021)
- ukdiss.com <https://ukdiss.com/examples/job-satisfaction.php> (last access 9.2.2021)
- [us.sagepub.com](#), 2015 , [managing motivation in the public service](#),
https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/72281_book_item_72281.pdf
(last access 06.01.2021)
- Venkatesh, Porter and Lawler Model of Motivation,
<https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation->

entrepreneurship/porter-and-lawler-model-of-motivation-with-diagram/53299, (last access 10.11.2020)

- veresiesclinic.com, [Συντελεστική μάθηση - Θεωρία του Skinner](https://veresiesclinic.com/el/blog/post/o-skinner-kai-h-thewria-ths-syntelestikhsmathhs)
<https://veresiesclinic.com/el/blog/post/o-skinner-kai-h-thewria-ths-syntelestikhsmathhs> , (last access 15.01.2021)
- Wa Ode Ruslina Lindra, Nasrul, Yusuf, 2018, Influence of Work Motivation, Job Satisfaction and Organizational Commitment to Employee Performance In Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Muna
[https://www.academia.edu/36875694/Influence of Work Motivation Job Satisfaction and Organizational Commitment to Employee Performance In Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Muna](https://www.academia.edu/36875694/Influence_of_Work_Motivation_Job_Satisfaction_and_Organizational_Commitment_to_Employee_Performance_In_Dinas_Kependudukan_Dan_Pencatatan_Sipil_Kabupaten_Muna) (last access 23.02.2021)
- Wan Fauziah Wan Yusoff, Sivan Rajah, Tan Shen Kian, 2014, JOB SATISFACTION AND MOTIVATION: WHAT ARE THE DIFFERENCE AMONG THESE TWO?
[https://www.researchgate.net/publication/262731796 Job Satisfaction and Motivation What are the Differences among these Two](https://www.researchgate.net/publication/262731796_Job_Satisfaction_and_Motivation_What_are_the_Differences_among_these_Two) (last access 23.02.2021)
- Yourcoach, Vroom expectancy motivation theory,
<https://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-theories/vroom-expectancy-motivation-theory.php> , (last access 15.11.2020)
- Αγγελική Ράλλη, 2019, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/12406?show=full> (τελευταία πρόσβαση: 10.02.2021)
- Αιβαζόγλου Κωνσταντίνου, 2018, Παράγοντες υγιεινής τατά HERZBERG: ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΦΤΩΧΕΙΑ ΣΕ ΣΧΟΛΙΚΑ ΚΤΙΡΙΑ
<http://eureka.teithe.gr/jspui/bitstream/123456789/11874/1/Aivazoglou.pdf>,
(Ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης : 8.12.2020)
- Αριστέιδης Νότης, Θεωρία Προσδοκιών (Expectancy Theory)
<https://sites.google.com/site/parakinisitwnergazomenwn/endiapheronta-arthra/theoria-prosdokion-expectancy-theot> , (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 06.12.2020)

- Καλλιγιά Αθηνά, 2011, Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 11.12.2020)
- Κατραμάδου Φωτούλα, 2010, ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ, ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ -ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ
- Κουρεμάδη Μαρία, 2017, Η παρακίνηση των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού και η συμβολή της στην υλοποίηση του νέου Δημόσιου Management <http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/handle/123456789/4272> (τελευταία πρόσβαση: 11.01.2021)
- Μασσαράς Παναγιώτης, 2014, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Παρακίνηση. Η περίπτωση του Δήμου Ζωγράφου. https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/22/034/1746.pdf (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 06.12.2020)
- Μπάτιου Βασιλική, 2009, Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας υγιεινής και της Παρακίνησης του Frederick Herzberg- Το παράδειγμα του Δημόσιου Τομέα- I.K.A., O.A.E.Δ., Σ.Ε.Ε.) <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf> (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 02.12.2020)
- Μπερεδήμας Στασινός, 2017, Μέθοδοι Παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτη περίπτωσης Δήμος Χαϊδαρίου <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3397> (τελευταία πρόσβαση: 21.02.2021)
- Όλγα Κιμισκίδου, 2018, Η εφαρμογή της συμπεριφορικής θεωρίας στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, https://www.huffingtonpost.gr/olga-kimiskidou/_9613_b_14331666.html, (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 06.12.2020)
- Παπαμιχαλάκης Μιχαήλ, 2012, Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13573/file0.pdf?sequence=2> (τελευταία πρόσβαση: 15.02.2021)

- Παπαχριστόπουλος Κωνσταντίνος 2010, Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ
<http://repository.library.teimes.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8112/LOG%20-%20%CE%9A%CE%A1%CE%95%CE%A9%CE%9D%20%CE%A4%CE%A3%CE%9F%CE%A5%CE%A4%CE%A3%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%97%CE%A3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης: 06.12.2020)
- Πετρακοπούλου Α. Χρυσή, 2014 «ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΙΚΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΥΦΕΣΗΣ»
<http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/7272> (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 2.02.2021)
- Σαμαντάς Σ. , Μάιος 2021, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο , «Η ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και οι επιδράσεις της στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην ψυχική υγεία των εργαζόμενων»
- Σιούτη Ελένη, 2017, Παρακίνηση εργαζομένων σε οργανισμούς πληροφόρησης,
http://hypatia.teiath.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/20167/lb_12058_siouti_thesis.pdf.pdf?sequence=1 (τελευταία πρόσβαση: 28.01.2021)
- Χριστόφα Νίκη, 2018, ΠΩΣ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ
http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11006/Christofa_Niki.pdf?sequence=1&isAllowed=y (ημερομηνία τελευταίας πρόσβασης 6.02.2021)

