

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

ΕΠΩΝΥΜΟ: ΠΑΧΑΔΙΡΟΓΛΟΥ

ΟΝΟΜΑ: ΙΟΡΔΑΝΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Πασχαλούδης Δημήτριος

Σέρρες, 2023

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΠΑΧΑΔΙΡΟΓΛΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης	002
Περίληψη	005
Abstract	006
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	007
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	010
1.1 Ορισμός της Παρακίνησης	010
1.2 Κίνητρα, Στόχοι και Διαδικασία Παρακίνησης.....	011
1.2.1 Κατηγορίες Κινήτρων	013
1.2.2 Στόχοι	014
1.2.3 Διαδικασία Παρακίνησης.....	015
1.3 Θεωρίες Παρακίνησης (motivational theories).....	015
1.3.1 Συντελεστική Θεωρία (Instrumentality Theory).....	015
1.3.2 Θεωρίες των Αναγκών (Content–Need Theories) – Πρώιμες Θεωρίες Παρακίνησης	017
1.4 Θεωρίες Διεργασίας (Process Theories) – Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης.....	022
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	027
2.1 Ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης	027
2.2 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	030
2.2.1 The Job Satisfaction Survey (JSS)	031
2.2.2 The Job Descriptive Index (JDI)	031
2.2.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)	031
2.2.4 The Job Diagnostic Survey (JDS)	032
2.2.5 The Job in General Scale (JIG)	032
2.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης	033
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	036
3.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα	036
3.2 Το υπαλληλικό καθεστώς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα	038
3.3 Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης	042
3.4 Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα	044
3.5 Εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	046
3.6 Κίνητρα και Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.....	049
3.7 Εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση.....	054

3.8 Η ικανοποίηση των Ελλήνων εργαζομένων	055
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	063
4.1 Ερευνητική στρατηγική και Ερευνητικό Σχέδιο.....	063
4.2 Ερευνητικές Υποθέσεις	064
4.3 Εργαλείο	064
4.4 Δείγμα	065
4.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία	065
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	067
5.1 Πίνακες συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία ...	58067
5.2 Μέση τιμή και τυπική απόκλιση δύο οποιονδήποτε ερωτήσεων διάταξης (ordinal) και δύο ερωτήσεων τύπου scale του ερωτηματολογίου σας.....	090
5.3 Γράφημα (nominal, ordinal, scale).....	091
5.4 Η Υπηρεσία παρέχει προοπτικές εξέλιξης στους εργαζόμενους.....	093
5.5 Ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου.....	094
5.6 Μέτρα θέσης και διασποράς για μεταβλητές (scale) διαστάσεις.	096
5.7 Αξιοπιστία alpha Cronbach.....	097
5.8 Έλεγχος Υποθέσεων	097
1) (one sample t test)	097
2) χ^2 Test with Contingency Tables.....	098
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	101
6.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	101
6.2 Προτάσεις έρευνας.....	104
6.3 Περιορισμοί έρευνας.....	106
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	115
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	115

Περίληψη

Στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η διερεύνηση και ανάλυση των απόψεων των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα σχετικά με το επίπεδο κινήτρων και ικανοποίησης από την εργασία τους, καθώς και ο εντοπισμός παραγόντων κινήτρων που συμβάλλουν στην αύξηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και στην περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Για τη διερεύνηση του ερευνητικού ερωτήματος πραγματοποιείται ποσοτική εμπειρική ανάλυση σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τους τρόπους με τους οποίους παρακινούνται οι ανθρώπινοι πόροι και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους, και τα συμπεράσματα είναι συνεπή με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Μπορούν να αξιολογηθούν από στελέχη, των οποίων η κατάλληλη διοικητική δράση μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων του ευρύτερου δημόσιου τομέα και να έχει θετικό αντίκτυπο στους πολίτες.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση, Δημόσια Διοίκηση

Abstract

The aim of this master's thesis is to investigate and analyze the opinions of public sector employees regarding their level of motivation and job satisfaction, as well as to identify motivational factors that contribute to increasing levels of job satisfaction and further improving their productivity.

To investigate the research question, a quantitative empirical analysis is carried out on a sample of civil servants working in the wider public sector.

The findings highlight the ways in which human resources are motivated and their levels of job satisfaction, and the conclusions are consistent with the theories developed in the literature review. They can be evaluated by executives, whose appropriate administrative action can contribute to increasing the productivity of workers in the wider public sector and have a positive impact on citizens.

Keywords: Motivation, Job Satisfaction, Public Administration

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναμφίβολα, οι έννοιες «κίνητρο» και «εργασιακή ικανοποίηση» στη δημόσια διοίκηση αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού και ανταλλαγής απόψεων για τις προοπτικές ύπαρξής τους ή όχι. Πολλοί αμφισβητούν αυτή τη διάσταση, υποστηρίζοντας ότι αυτές οι έννοιες είναι απραγματοποίητες, ειδικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα κατάσταση, ιδιαίτερα τα τελευταία δύο χρόνια, παρατηρείται μια αυξανόμενη τάση του προσωπικού του δημόσιου τομέα να μετακινείται σε άλλες υπηρεσίες λόγω χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία, κυρίως λόγω του υψηλού φόρτου εργασίας ανά εργαζόμενο, λόγω της υποστελέχωσης της υπηρεσίας και η συνολική αξιοπιστία του δημόσιου τομέα έχει μειωθεί τόσο πολύ που έχει αρνητικό αντίκτυπο και στις σχέσεις συναδέλφων.

Αντικείμενο αυτής της εργασίας είναι η εισαγωγή των εννοιών «κίνητρο» και «εργασιακή ικανοποίηση» και η ανάδειξη των παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού του δημόσιου τομέα, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι υψίστης σημασίας για την εργασία τους καθώς αυτό συμβάλλει σημαντικά στην αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά τους εντός του οργανισμού, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να ερευνήσει και να αναλύσει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το επίπεδο κινήτρων και την εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και να καθορίσει τα κίνητρα που συμβάλλουν στην αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία. Κατ' επέκταση, αυτό σχετίζεται με τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τον δημόσιο τομέα.

Πιο αναλυτικά, οι προσπάθειες αξιολόγησης εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των εργασιακών χαρακτηριστικών, των συνθηκών εργασίας, των ηγετικών δεξιοτήτων, των μισθών, των προοπτικών εξέλιξης, των δεξιοτήτων κατάρτισης,

των σχέσεων με τους συναδέλφους και των πολιτικών του οργανισμού, συμβάλλουν περισσότερο ή λιγότερο στην εργασία τους.

Εξετάζει επίσης εάν και σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, θέση εργασίας, διάρκεια υπηρεσίας) επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη διαμόρφωση εργασιακών κινήτρων και εάν υπάρχει αίσθημα δικαιοσύνης σε σχέση με τις εργασίες που αναλαμβάνουν.

Προκειμένου να εκπληρωθεί ο σκοπός της εργασίας και να διερευνηθεί το ερευνητικό ερώτημα, πραγματοποιείται ποσοτική εμπειρική ανάλυση, η οποία βασίζεται στη διεξαγωγή Δειγματοληψίας για τη συλλογή ακατέργαστων δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, ως μεθοδολογικό εργαλείο για τη διεξαγωγή της εμπειρικής ανάλυσης επιλέχθηκε η διανομή ενός ανώνυμου δομημένου ερωτηματολογίου με χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου που σχεδιάστηκαν μετά τη βιβλιογραφική ανάλυση.

Το πλήρες κείμενο χωρίζεται σε έξι κεφάλαια, εκ των οποίων τα τρία πρώτα αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον εννοιολογικό ορισμό του κινήτρου, κοιτάζοντας πίσω από τη δεκαετία του 1960 έως τη σύγχρονη εποχή, στη συνέχεια αναφέρει τα κίνητρα και τις κατηγορίες τους, τον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν τη συμπεριφορά και τον προσανατολισμό του στόχου και επισημαίνει τη διαδικασία της παρακίνησης. Αυτό που ακολουθεί είναι μια ανάλυση των θεωριών κινήτρων, τόσο εκείνων που διερευνούν τις ανθρώπινες ανάγκες όσο και εκείνων που εστιάζουν σε αυτή τη διαδικασία και τη συμβολή της στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στο εννοιολογικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης, στις μεθόδους μέτρησής της και στους παράγοντες που την επηρεάζουν και επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται η εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και παρουσιάζονται στοιχεία που σχετίζονται με αυτόν.

Τα επόμενα τρία κεφάλαια αφορούν την ίδια την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τη μεθοδολογία της, εκθέτοντας τον σκοπό της μελέτης και τα ερευνητικά ερωτήματα, τις ερευνητικές υποθέσεις, τα κίνητρα και τις επιταγές που αποτελούν το αντικείμενό της. Επιπλέον, τεκμηριώνεται η ερευνητική διαδικασία, προσδιορίζεται το δείγμα σύμφωνα με τις ανάγκες της έρευνας, εισάγεται ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και ο σχεδιασμός και η δομή του ερωτηματολογίου.

Στη συνέχεια, το πέμπτο κεφάλαιο καλύπτει την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της μελέτης και παρουσιάζει τα αποτελέσματά της με βάση περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του προγράμματος Jasp.

Τέλος, το έκτο κεφάλαιο ολοκληρώνεται με συστάσεις για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και επισημαίνει τους περιορισμούς της μελέτης.

Αυτή η μελέτη μπορεί να πληροφορήσει μελλοντικές έρευνες για τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον στενό όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα γενικότερα.

Επιπλέον, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τους διευθυντές μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από τον δημόσιο τομέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο, δίνεται πρώτα ένας εννοιολογικός ορισμός του κινήτρου και στη συνέχεια αναφέρονται τα κίνητρα και οι κατηγορίες τους, τονίζοντας τη διαδικασία των κινήτρων στον τρόπο που καθορίζουν τη συμπεριφορά και κατευθύνουν προς τους στόχους. Ακολουθεί μια διεξοδική ανάλυση της θεωρίας.

Όσον αφορά την κατανόηση της έννοιας του κινήτρου, γίνεται μια ιστορική αναδρομή τόσο στη διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία από το 1900 έως το πρόσφατο παρελθόν. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση της διαδικασίας παρακίνησης, του τρόπου με τον οποίο το κίνητρο προκύπτει από τις ανάγκες, μέσω των συμπεριφορών μας που τελικά οδηγούν στους στόχους μας και τέλος τεκμηριώνονται και περιγράφονται οι πιο σημαντικές θεωρίες παρακίνησης, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που ερευνούν τις ανθρώπινες ανάγκες και επικεντρώνονται στη διαδικασία και συμβολή τους στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ειδικότερα, ανατρέχοντας στο παρελθόν, αρχικά αναφέρονται η συντελεστική θεωρία και η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, η οποία βασίζεται στις μεθόδους Επιστημονικής Διοίκησης του Taylor, ακολουθούν οι πρώιμες θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία Χ και Ψ του Mc Gregor, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία ERG του Alderfer και στο τέλος διατυπώνονται οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία προσδοκιών του Vroom, η θεωρία δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams, η θεωρία στοχοθέτησης του Locke, η θεωρία αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura, και η θεωρία αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan.

1.1 Ορισμός της Παρακίνησης

Λίγα θέματα μπορούν να θεωρηθούν τόσο σημαντικά για αποτελεσματικό μάνατζμεντ όσο το θέμα που αναφέρεται στην παρακίνηση των ατόμων. Πρόκειται για μια διαδικασία ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των

εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Μεγάλο το ερευνητικό ενδιαφέρον και πληθώρα ορισμών τόσο στην διεθνή όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία, σχετικά με την παρακίνηση – υποκίνηση με πιο αντιπροσωπευτικούς αυτούς που παρατίθενται.

Ο αγγλοσαξονικός όρος «motivation» που στην ελληνική αποδίδεται ως παρακίνηση προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ».

Ο όρος «παρακίνηση» χρησιμοποιείται στη θεωρία της αποτελεσματικής Διοίκησης για να περιγράψει τις διεργασίες – διαδικασίες εντός του ατόμου οι οποίες εξηγούν την ένταση, δηλαδή το επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλει το άτομο, την κατεύθυνση προς την οποία διοχετεύεται η προσπάθεια και την επιμονή αυτής της προσπάθειας για την επίτευξη του στόχου (Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με τους Berelson & Steiner (1964) η παρακίνηση στους οργανισμούς ορίζεται ως μια «εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζομένων ενός οργανισμού και κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων».

Η παρακίνηση, σαν διοικητική διαδικασία, ορίζεται ως το άθροισμα ενεργητικών δυνάμεων, που προέρχονται από το ίδιο άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του για την εργασία (Pinder, 1984).

Κατά τον Baron (1991) «η παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία που ορίζει στο άτομο τον τρόπο με τον οποίο θα συμπεριφέρεται οδηγώντας το στη στοχοθεσία».

Σύμφωνα με μια άλλη άποψη η παρακίνηση ορίζεται ως η θέληση του ατόμου να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του, προκειμένου να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του για να επιτύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του (Κάντας, 1998).

Τέλος κατά τον Χυτήρη (2001) παρακίνηση αποτελεί «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο».

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να οριστεί ως η αναγνωρισμένη ανάγκη να δημιουργήσει κανείς ή να καλλιεργήσει μια εσωτερική ανάγκη στα άτομα ώστε να αποδώσουν στο έπακρο των δυνατοτήτων τους.

1.2 Κίνητρα, Στόχοι και Διαδικασία Παρακίνησης

Η μελέτη των κινήτρων και της συμπεριφοράς αναζητά απαντήσεις σε σύνθετα ερωτήματα σχετικά με τη φύση του ατόμου. Η αναγνώριση της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα σε έναν οργανισμό απαιτεί όχι μόνο την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αλλά και την πρόβλεψη, την αλλαγή και τον έλεγχο του μέλλοντος

Η συμπεριφορά είναι στοχευμένη, δηλαδή καθοδηγείται από την επιθυμία επίτευξης αυτού του στόχου, τον οποίο το άτομο δεν γνωρίζει πάντα συνειδητά. Τα κίνητρα που παρακινούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι σε μεγάλο βαθμό υποσυνείδητα και επομένως δεν αξιολογούνται εύκολα (Κανελλόπουλος, 1983).

Ο Sigmund Freud, ένας από τους πρώτους αναλυτές του 20ου αιώνα, αναγνώρισε τη σημασία του υποσυνείδητου κινήτρου. Πίστευε ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς επηρεάζεται από υποσυνείδητα κίνητρα ή ανάγκες. Μέσα από την έρευνά του, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αναλογία μεταξύ των κινήτρων και της δομής ενός παγόβουνου. Τα κίνητρα των περισσότερων ανθρώπων κρύβονται κάτω από την επιφάνεια και επομένως δεν γίνονται αντιληπτά από το άτομο, μόνο ένα μικρό κλάσμα, περίπου το 10%, είναι καθαρά ορατό και συνειδητό. Αυτό περιλαμβάνει την έλλειψη αυτογνωσίας και αυτοενόρασης που διακρίνουν τα άτομα (Hersey και Blanchard, 1972).

Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι η δραστηριότητα. Ολόκληρη η συμπεριφορά ενός ατόμου καθορίζεται από μια σειρά ενεργειών ή δραστηριοτήτων. Για να τα κατανοήσουμε ή να τα προβλέψουμε, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τα κίνητρα ή τις ανάγκες που οδηγούν τους

ανθρώπους στις σχετικές συμπεριφορές. Το κίνητρο είναι λοιπόν το «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι καθοριστικός παράγοντας στην επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2015).

Ο Φαναριώτης (1999) θεώρησε ότι οι συμπεριφορές εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες: α) υποκινησία λόγω ενδογενούς κινήτρου β) απογοητευμένη από το στόχο ή απογοητευμένη συμπεριφορά λόγω εμποδίων. Ένα άτομο μπορεί να απογοητεύεται περισσότερο από ένα φανταστικό εμπόδιο παρά από ένα πραγματικό εμπόδιο γ) Ανακλαστική συμπεριφορά, που είναι αποτέλεσμα μιας ξαφνικής αντίδρασης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παρουσία κινήτρων τείνει να παίζει μεγαλύτερο ρόλο από την ικανότητα στην εργασία, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες αποδίδουν λιγότερο καλά από εκείνους που είναι μέτρια ικανοί αλλά έχουν ισχυρούς παράγοντες παρακίνησης (Κόντης, 1994).

Στις διοικητικές διαδικασίες, η παρακίνηση των εργαζομένων θεωρείται επιτυχής όταν υπάρχουν κατάλληλες συνθήκες, όπου τα κίνητρα που καλύπτουν πρωτίστως τις ανάγκες τους οδηγούν στη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους, εξυπηρετώντας έτσι την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Χυτήρης, 2001).

1.2.1 Κατηγορίες Κινήτρων

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα κίνητρα ταξινομούνται σε διαφορετικές κατηγορίες και με διαφορετικούς τρόπους.

Μία βασική κατηγοριοποίησή τους είναι η διάκριση σε εσωτερικά ή ενδογενή και εξωτερικά ή εξωγενή. Το εσωτερικό ή ενδογενές σχετίζεται με τη φύση της εργασίας τους όπως ευθύνη, αναγνώριση, εκπαίδευση, δυνατότητες προσωπικής εξέλιξης, ενώ το εξωτερικό ή εξωγενές αφορά τις προοπτικές εργασίας τους όπως ο μισθός, η προαγωγή, η κοινωνική θέση ή τα αντικίνητρα όπως η στέρηση μισθού, οι πειθαρχικές ποινές, η απόλυση (Μπουραδάς, 2002).

Ένας άλλος σημαντικός τρόπος ταξινόμησής τους είναι ο χωρισμός σε πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή. Τα πρωτογενή κίνητρα περιλαμβάνουν φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που σχετίζονται με βασικές ανθρώπινες ανάγκες π.χ. φαγητό, νερό, πόνος, φόβος (Deci & Ryan, 2000).

Τα γενικά κίνητρα είναι έμφυτα που σχετίζονται με την ανθρώπινη φύση αλλά δεν σχετίζονται με βιολογικές ανάγκες π.χ. κίνητρα για αγάπη, περιέργεια, ικανότητα και δραστηριότητα (Luthans, 1992).

Τα δευτερογενή κίνητρα είναι εκείνα που μαθαίνονται μέσω της ατομικής κοινωνικοποίησης και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο, π.χ. κίνητρα για κοινωνική ένταξη, δύναμη, επιτυχία, κύρος (Κάντας, 1998).

Επιπρόσθετα υπάρχει και η γενικότερη διάκρισή τους σε χρηματικά κίνητρα όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων, χωρισμένα σε ατομικά κίνητρα απόδοσης και συλλογικά κίνητρα συμμετοχής στα αποτελέσματα και μη χρηματικά κίνητρα που σχετίζονται με επαγγελματικές δραστηριότητες που αυξάνουν την απόδοση και την ένταση εργασίας όταν χρειάζεται, όπως ικανοποίηση και επιτυχία, ενθουσιασμός για εργασία, προαγωγή, εμπιστοσύνη, σεβασμός, εργασιακό περιβάλλον, εταιρικό όραμα (Μπουραδάς, 2002, 2005).

Συνοπτικά, η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω κινήτρων που σχετίζονται με τον προσωπικό χαρακτήρα, τα χαρακτηριστικά της εργασίας ή το στυλ ηγεσίας. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι θετικό στοιχείο για τους οργανισμούς, επειδή οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι αφοσιωμένοι και παραγωγικοί.

1.2.2 Στόχοι

Τα κίνητρα κατευθύνονται προς στόχους έξω από το άτομο. Μπορούν να είναι απτές ανταμοιβές, όπως αύξηση, ή άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινος ή προαγωγή, και είναι εξίσου σημαντικές για την πρόκληση συμπεριφοράς. Για να πραγματοποιηθεί το κίνητρο του ανθρώπινου δυναμικού, πρέπει να δημιουργηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και να δοθούν κατάλληλα κίνητρα για την κάλυψη των αναγκών.

Ένα υψηλό επίπεδο κινήτρων και εύλογα καλά καθορισμένοι στόχοι πάνε χέρι-χέρι. Ο ξεκάθαρος σκοπός δίνει στην εργασία νόημα, ενέργεια και

κατεύθυνση και αυξάνει σημαντικά την ψυχική και συναισθηματική ικανοποίηση (Κανελλόπουλος, 1983).

1.2.3 Διαδικασία Παρακίνησης

Η διαδικασία παρακίνησης είναι αρκετά περίπλοκη και πολύπλοκη. Αποτελείται από τρία στοιχεία: α) ανάγκες β) κίνητρα και γ) στόχους.

Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που οδηγεί σε στόχους. Μέσω της συμπεριφοράς επιτυγχάνεται ο στόχος που οδηγεί στην ικανοποίηση των αναγκών ή στην εξάλειψη της δυσαρέσκειας και στη μείωση ή στην εξάλειψη των κινήτρων. Η εκπλήρωση των αναγκών δημιουργεί νέες ανάγκες και ούτω καθεξής. Άρα αυτή η διαδικασία θα συνεχιστεί για πάντα.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά και το πώς ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα διαφέρει από άτομο σε άτομο (Μπουραντάς, 2015).

1.3 Θεωρίες Παρακίνησης (motivational theories)

Τον τελευταίο αιώνα, επιστήμονες, κυρίως από τον τομέα της ψυχολογίας, έχουν κατά καιρούς προτείνει διάφορες θεωρίες παρακίνησης εργασιακής συμπεριφοράς προκειμένου να κατανοήσουν ευρύτερα την έννοια του εργασιακού κινήτρου και τον αντίκτυπό του στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων με απώτερο στόχο την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα πιο σημαντικά από αυτά αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω και μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: στη συντελεστική θεωρία (Instrumentality Theory), στις θεωρίες των αναγκών ή του περιεχομένου (Content – Need Theories) και στις θεωρίες διεργασίας (Process Theories).

1.3.1 Συντελεστική Θεωρία (Instrumentality Theory)

Υποστηρίζει ανταμοιβές ή τιμωρίες για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με τον αναμενόμενο τρόπο. Πιο συγκεκριμένα, η Instrumentality Theory, που αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα σε μεγάλο βαθμό μέσω της επιστημονικής θεωρίας διαχείρισης του Taylor, θεωρείται «σκληρή» επειδή υποστηρίζει την ιδέα ότι οι άνθρωποι εργάζονται με μοναδικό σκοπό τη χρηματική ανταμοιβή. (Armstrong, 2003).

Η θεωρία της Επιστημονικής Διοίκησης (Scientific Management)

Το 1911 εκδόθηκε το βιβλίο του Frederick W. Taylor «Principles of Scientific Management», καθιερώνοντάς τον ως πατέρα του επιστημονικού μάνατζμεντ. Η ιδέα του προήλθε από τη δουλειά του ως μηχανικός για τη βιομηχανία χάλυβα των ΗΠΑ (Bethlehem Company), όπου πέρασε είκοσι χρόνια έρευνας και πειραματισμού προσπαθώντας να καθορίσει τον καλύτερο τρόπο κοπής μετάλλων, βρίσκοντας «έναν τέλειο τρόπο» και διατυπώνοντας σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής επάρκειας, πράγμα που τον οδήγησε στη συνέχεια να εντυφήσει στον τρόπο άσκησης της διοίκησης, με τη δημιουργία κινήτρων στους εργαζόμενους, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας.. Όταν δεν επιτύχανε αύξηση της παραγωγικότητας, εξασφάλιζε ότι τα κέρδη δεν πήγαιναν μόνο στους εργοδότες, αλλά περισσότερο στους εργαζομένους (Taylor, 1947).

Η θεωρία βασίζεται λοιπόν στην επιστημονική προσέγγιση διαχείρισης του Taylor, η οποία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εργαστούν σκληρότερα από τον μέσο άνθρωπο για οποιαδήποτε χρονική περίοδο, εκτός εάν είναι σίγουροι για μια μόνιμη υψηλή αύξηση των μισθών τους.

Σύμφωνα με τους Clegg, Kornberger, Pitsis και Wrege (Cleg, 2008), η θεωρία εστιάζει σε οικονομικούς παράγοντες με την προϋπόθεση ότι τα κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε μια αιτιακή σχέση. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι εάν η τιμωρία ή η ανταμοιβή σχετίζονται άμεσα με την απόδοση του εργαζομένου, τότε η αναγνώριση εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της απόδοσης.

1.3.2 Θεωρίες των Αναγκών (Content–Need Theories) – Πρώιμες Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης, επικεντρώνονται δηλαδή στις ανάγκες του ατόμου και όχι μόνο σε οικονομικά κίνητρα.

Βασικός εκπρόσωπος αυτών των θεωριών ανεδείχθη ο Abraham Maslow, ο οποίος ήταν ο πρώτος που εισηγήθηκε την έννοια της ιεράρχησης των αναγκών. Τον ακολούθησαν βέβαια αργότερα και άλλοι εμπλουτίζοντας την θεωρία του.

Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών (Maslow, 1943)

Ο Maslow, που προερχόταν από τον χώρο της ψυχολογίας, χώρισε τις ανάγκες των ατόμων σε πέντε βασικές κατηγορίες και τις κατέταξε σε μορφή πυραμίδας ανάλογα με τη σειρά με την οποία καλύφθηκαν.

Στο κάτω μέρος της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες κατώτερης τάξης, οι οποίες είναι η πρωταρχική επιδίωξη του ατόμου επειδή τείνουν να έχουν υψηλότερες δυνάμεις μέχρι να ικανοποιηθούν σε κάποιο βαθμό. Αυτές περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες (τροφή, ένδυση, στέγη) και τις ανάγκες ασφάλειας (διαβεβαίωση, προστασία) σε κοινωνικό επίπεδο.

Σε οργανωτικό επίπεδο, οι μισθοί και οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται φυσιολογικές, οι συνθήκες υγείας και ασφάλειας ή τα συνταξιοδοτικά προγράμματα εντός του οργανισμού ή της εταιρείας θεωρούνται ασφαλή και καλύπτονται εξωτερικά μέσω αποζημίωσης ή συντήρησης εργασίας.

Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες ανώτερης τάξης, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών αναγκών (συναίσθημα, φιλία, ανήκειν), ανάγκες εκτίμησης (κύρος, αναγνώριση) και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (ανάπτυξη). Αξίζει να σημειωθεί η έκφραση αυτοπραγμάτωσης του Maslow: «Ό,τι μπορεί να είναι ένας άνθρωπος, πρέπει να είναι.» Επομένως, αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να γίνουμε αυτό που είμαστε ικανοί να γίνουμε.

Σε οργανωτικό επίπεδο, ως κοινωνικές εκλαμβάνονται η ομαδικότητα στην εργασία και οι διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ως ανάγκες εκτίμησης

οι προαγωγές, η αναγνώριση έργου δηλαδή η αποδοχή από τους άλλους και ως ανάγκες αυτοπραγμάτωσης-αυτοεκπλήρωσης η ανάληψη ευθυνών, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη. Ικανοποιούνται δε από το εσωτερικό του ατόμου σε αντιδιαστολή με τις ανάγκες χαμηλότερης τάξης, όπως προαναφέρθηκε.

Η κλιμάκωση των αναγκών είναι αυστηρά ιεραρχική και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Απαραίτητη η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για να έχει το επόμενο επίπεδο παρακινητική δύναμη.
- Όσο ικανοποιείται ένα επίπεδο αναγκών τόσο μειώνεται η έντασή του.
- Συνεχείς προσπάθειες ικανοποίησης των εκάστοτε επιπέδων αναγκών μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος.

Από τα παραπάνω μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι υπήρχαν αδυναμίες στη θεωρία του Maslow τις οποίες άλλοι ερευνητές επιχείρησαν αργότερα να διορθώσουν. Κατά κύριο λόγο, η ιεράρχηση των αναγκών ποικίλλει ανάλογα με την προσωπικότητα, την κοινωνία ή τον οργανισμό. Επίσης, δεν υπάρχει πρόβλεψη ότι οι ανάγκες μπορούν να εμπίπτουν σε περισσότερες από μία κατηγορίες, όπως χρήματα για την ικανοποίηση φυσιολογικών αναγκών και ανάγκες ασφάλειας ή αναγνώρισης. Τέλος, η ικανοποίηση των αναγκών μπορεί να είναι τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική (Χυζ, 2020).

Φυσικά, πρέπει να επισημανθεί ότι η πρόθεση του Maslow δεν είναι να πει ότι αυτή η ιεραρχία είναι γενικά εφαρμόσιμη. Αισθάνεται περισσότερο σαν ένα τυπικό γράφημα που λειτουργεί τις περισσότερες φορές. Ωστόσο, διαπίστωσε ότι υπήρχαν πολλές εξαιρέσεις σε αυτή τη γενική τάση, όπως ο Ινδός ηγέτης Μαχάτμα Γκάντι, ο οποίος συχνά θυσίαζε τις φυσικές του ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας για να καλύψει άλλες ανάγκες καθώς η Ινδία αγωνιζόταν για ανεξαρτησία από τη Βρετανία. Κατά τη διάρκεια της ιστορικής απεργίας πείνας του, συχνά έμενε χωρίς φαγητό για εβδομάδες σε ένδειξη διαμαρτυρίας για την κυβερνητική αδικία. Έτσι, ενεργεί στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης, ενώ άλλες ανάγκες παραμένουν ανεκπλήρωτες (Maslow, 1954).

Θεωρία X και Θεωρία Ψ (Mc Gregor, 1960)

Η θεωρία του Douglas Mc Gregor έχει μεγάλη επίδραση στην πρακτική της ηγεσίας και σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν δύο διακριτές αντιλήψεις των ανθρώπων, αυτή της θεωρίας X και αυτή της θεωρίας Ψ (Mc Gregor, 1960).

Η θεωρία X που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει το παλιό είδος του πιο απολυταρχικού τύπου διοίκησης βλέπει τον εργαζόμενο σαν τεμπέλη εκ φύσεως, παθητικό και χωρίς φιλοδοξίες, όπως:

- Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και θα την αποφεύγει αν μπορεί.
- Δεν έχει φιλοδοξίες, επιθυμεί αποφυγή ευθύνης, πάνω απ' όλα θέλει σιγουριά και επιβάλλεται να ελέγχεται, να πιέζεται, να απειλείται και να τιμωρείται για ν' αναγκαστεί έτσι να καταβάλλει αρκετή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Χωρίς την ενεργό παρέμβαση της διοίκησης οι άνθρωποι θα τηρούσαν παθητική ή αντιδραστική στάση για τις ανάγκες του οργανισμού (Mc Gregor, 1960).

Ωστόσο, ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι αν και η θεωρία X συνάδει με τη συμπεριφορά ορισμένων ατόμων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, καταλήγει ότι αν αυτά τα άτομα τύχουν άλλης αντιμετώπισης θα συμπεριφερθούν και με διαφορετικό τρόπο. Οπότε αντιπαρατάσσει μια νέα θεωρία, την Ψ, κύρια στοιχεία της οποίας είναι τα ακόλουθα:

- Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι τόσο φυσικό όσο είναι το παιχνίδι ή η αναπνοή.
- Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για να κατευθυνθούν οι προσπάθειες προς τους στόχους. Το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς προς τους οποίους έχει συναινέσει.
- Το κανονικό άτομο, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται αλλά και να επιδιώκει ευθύνη.
- Η δυνατότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί ένα σχετικά υψηλό βαθμό φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας για την επίλυση εργασιακών προβλημάτων είναι μεγάλη.

Συνολικά, η Θεωρία Χ παρέχει έναν απλό λόγο αναποτελεσματικότητας που είναι, αφενός, το λάθος των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται και, αφετέρου, ο διευθυντής που δημιουργεί μια αυτοεκπληρούμενη προφητεία. Αντίθετα, η θεωρία Ψ υπονοεί ότι η αιτία βρίσκεται στις οργανωτικές και διαχειριστικές μεθόδους του μάνατζερ και όλα εξαρτώνται από την ανακάλυψη της σοφίας του μάνατζερ για το πώς να αναπτύξει τις δυνατότητες των ανθρώπινων πόρων (Κανελλόπουλος, 1983).

Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory) (Herzberg, 1959)

Βασισμένος στην αρχική θεωρία του Maslow, ο Herzberg ανέπτυξε μια θεωρία δύο παραγόντων, κίνητρο-υγιεινή, στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα είναι αρκετά διαφορετικοί από εκείνους που οδηγούν σε δυσαρέσκεια.

Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ενδογενείς και ονομάζονται κίνητρα, όπως η αναγνώριση, η ευθύνη, η πρόοδος, τα επιτεύγματα, ενώ οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής, όπως μισθός, συνθήκες εργασίας, πολιτικές εταιρείας, σχέση με ανωτέρους και συναδέλφους. Τόνισε ότι η απουσία αυτών των παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, αλλά η παρουσία τους μπορεί να χρησιμεύσει μόνο για να φέρει το άτομο σε ένα ουδέτερο σημείο. Ο Herzberg πίστευε ότι για να παρακινηθούν τα άτομα, θα πρέπει να παρέχονται στους εργαζόμενους εργασιακό περιβάλλον και ευκαιρίες που να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές, ψυχολογικές ανάγκες και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσής τους (Κανελλόπουλος, 1983).

Σε αντίθεση με τον Maslow, πίστευε ότι η εκπλήρωση αναγκών χαμηλότερης τάξης δεν είναι απαραίτητη για τη μετάβαση στο επόμενο επίπεδο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλοί επιστήμονες πριν από τον Herzberg έδωσαν έμφαση στη «μεγέθυνση εργασίας» ή ««επέκταση εργασίας»». Αυτή θεωρείται η απάντηση στην υπερεξειδίκευση σε πολλούς οργανισμούς. Πίστευαν ότι ο εργαζόμενος θα κέρδιζε μεγαλύτερη ικανοποίηση αν διευρυνόταν το εύρος της

εργασίας του, αν δηλαδή αυξανόταν ο αριθμός των ενεργειών που έπρεπε να εκτελέσει. Ο Χέρτσμπεργκ τόνισε ότι το να κάνεις λίγο από αυτό και λίγο από το άλλο δεν οδηγεί απαραίτητα σε κίνητρα, αλλά αυτό που πραγματικά χρειάζεται είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή υψηλότερα επίπεδα ευθύνης και προκλήσεις, αλλαγή εργασιακών ρόλων και καθηκόντων, λαμβάνοντας υπόψη πως η εργασία ενός ατόμου πρέπει να έχει περιεχόμενο που να εξασφαλίζει τη δυνατότητα κάλυψης των υψηλότερων αναγκών (Κανελλόπουλος, 1983).

Θεωρία ERG (ERG Theory) (Alderfer, 1969)

Η θεωρία του Clayton Alderfer, (1969) αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η οποία όμως ομαδοποιεί τις πέντε κατηγορίες σε τρεις: α) υπαρξιακές ανάγκες (existence needs), στις οποίες υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς β) ανάγκες σχέσεων (relatedness needs) όπου περιλαμβάνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι κοινωνικές σχέσεις και γ) ανάγκες ανάπτυξης (growth needs) οι οποίες σχετίζονται με την εσωτερική επιθυμία για ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση (Arnolds & Boshoff, 2002).

Τα αρχικά της θεωρίας του Alderfer (ERG) προήλθαν από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών (Existence-Relatedness- Growth).

Οι κύριες διαφορές των δύο θεωριών, του Maslow και του Alderfer συνίστανται στα εξής:

- Ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικής κατηγορίας αναγκών. Υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών χωρίς να έχει ιδιαίτερη σημασία η ιεράρχησή τους.
- Δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί μια σειρά αναγκών για να ενεργοποιηθεί μια άλλη από τη στιγμή που η παιδεία και το περιβάλλον διαφοροποιούν την αξιολόγηση των αναγκών.
- Οι ανάγκες ανάπτυξης όσο περισσότερο ικανοποιούνται, τόσο αυξάνονται.
- Όταν μια ανάγκη δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθεί μπορούμε να στραφούμε σε κάποια άλλη (Χυζ, 2020).

1.4 Θεωρίες Διεργασίας (Process Theories) – Σύγχρονες Θεωρίες Παρακίνησης

Αυτές οι θεωρίες συμπληρώνουν προηγούμενες θεωρίες εστιάζοντας στη διαδικασία των κινήτρων αναζητώντας αιτίες και επικεντρώνουν στις ψυχολογικές διαδικασίες που επηρεάζουν τα κίνητρα εργασίας, δηλαδή στο πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα το περιβάλλον εργασίας τους.

Οι Worrell (2004) & Amin (2012), (όπως αναφέρεται από την Gliati A., 2018) προσπάθησαν να εξηγήσουν την εργασιακή ικανοποίηση ως προς το εάν η δουλειά κάποιου ταιριάζει στις προσδοκίες και τις αξίες του σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλει.

Θεωρία των Προσδοκιών (Expectancy Theory) (Vroom, 1964)

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η δύναμη της τάσης ενός ατόμου να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο εξαρτάται από τη δύναμη της επιθυμίας ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και την ελκυστικότητά του.

«Δηλώνει ότι η προθυμία ενός ατόμου να εκτελέσει μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία για το άτομο κάθε πιθανού αποτελέσματος αυτής της ενέργειας, β) την αντίληψή του για την πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια πρέπει να οδηγήσει στο καθορισμένο αποτέλεσμα και γ) του αναμένεται ότι με προσπάθεια θα εκτελέσει τη δράση με επιτυχία» (Χατζηπαντελή, 1999).

«Ο Vroom υποστηρίζει ότι όλα τα άτομα λίγο πολύ παίρνουν αποφάσεις και υπολογισμούς μεταξύ των επιλογών και επιλέγουν εκείνες τις στοχευμένες ενέργειες που οδηγούν στα πιο πολύτιμα αποτελέσματα ή αποφεύγουν λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα, όπως κόπωση, ανασφάλεια». (Χυτήρης, 1994).

Η θεωρία βασίζεται σε τρεις σημαντικές σχέσεις:

- Σχέση προσπάθειας – επίδοσης: κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη επίδοση.
- Σχέση επίδοσης – ανταμοιβής: κατά πόσο η αυξημένη επίδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές.

- Σχέση ανταμοιβών – ελκυστικότητας των ανταμοιβών: κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές από το άτομο.

Αυτή η θεωρία εξηγεί γιατί πολλοί εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα στην εργασία τους και κάνουν μόνο το ελάχιστο. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια «διαπραγμάτευση» μεταξύ του εργαζομένου και της εταιρείας και το κίνητρο του εργαζομένου εξαρτάται από το τι πιστεύει ότι θα προσφέρει στην εταιρεία και τι θα του προσφέρει η εταιρεία σε αντάλλαγμα. (Χυζ, 2020)

Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (Equity Theory) (S. Adams, 1965)

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, κάθε εργαζόμενος θέλει να έχει ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους του οργανισμού. Ένα άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες, χαρακτήρα) και τις εκροές (ανταμοιβές, προαγωγές, περιθωριακά οφέλη) της δουλειάς του με εκείνες των συναδέλφων ή φίλων του..

Όταν θεωρεί ότι δεν υπάρχει ισότητα, τότε δύναται να προβεί στις εξής ενέργειες: (Μπουραντάς, 2002).

- Μεταβάλλει τις εισροές (μικρότερη προσπάθεια αν θεωρεί ότι υποαμείβεται και μεγαλύτερη αν υπεραμείβεται).
- Μεταβάλλει τις εκροές. (ζητά κυρίως αύξηση)
- Αλλαγή προτύπου σύγκρισης.
- Παραίτηση ή αλλαγή εργασίας.

Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί προπομπό της οργανωσιακής δικαιοσύνης, δηλαδή της συνολικής αντίληψης για το τι είναι ακριβοδίκαιο στον εργασιακό χώρο.

- Διανεμητική δικαιοσύνη (distributive): αίσθηση ακριβοδικίας του ατόμου αναφορικά με την κατανομή των εκροών. (το πόσο πληρώνεται σε σχέση με το πόσο πιστεύει ότι πρέπει να πληρώνεται)
- Διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural): αντίληψη περί ακριβοδικίας της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών. (αφορά τον έλεγχο της διαδικασίας και τις τυχόν εξηγήσεις)

- Διεπιδραστική δικαιοσύνη (interactional): αλληλεπίδραση με τον φορέα που λαμβάνει τις αποφάσεις για τον καθορισμό της κατανομής των εκροών.(αφορά την αντίληψη ενός ατόμου σχετικά με τον βαθμό που του συμπεριφέρονται με αξιοπρέπεια, ενδιαφέρον και σεβασμό) (Χυζ, 2020).

Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)

Πρόκειται για τη γνωστή από τη δεκαετία του 1980 μέθοδο της «Διοίκησης με Στόχους» (Management by Objectives). Η θεωρία αυτή εδράζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι ο στόχος αυτός θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένος και οργανωμένος.

Οι γενικοί στόχοι του οργανισμού μεταφράζονται σε στόχους του τομέα, του τμήματος ή και του κάθε ατόμου. Έτσι οι στόχοι του ενός επιπέδου συνδέονται με τα επόμενα επίπεδα και η διοίκηση λειτουργεί αμφίδρομα, τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και αντίστροφα (Robbins & Judge, 2011).

Οι στόχοι όμως επιβάλλεται να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις. Πρέπει να είναι: S.M.A.R.T.

- Specific (Συγκεκριμένοι)
- Measurable (Μετρήσιμοι)
- Achievable (Επιτεύξιμοι)
- Realistic (Ρεαλιστικοί)
- Time specific (Χρονικά καθορισμένοι)

Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι όσο αυξάνεται η δυσκολία, τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια. Όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων, τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί επίσης η ανατροφοδότηση, για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

Σημαντικές παράμετροι της θεωρίας της στοχοθέτησης αποτελούν η δυσκολία του στόχου (θα πρέπει να είναι επιτεύξιμος γιατί αλλιώς θα υπάρξει απογοήτευση), οι ατομικοί ή ομαδικοί στόχοι, οι ποσοτικοί ή ποιοτικοί στόχοι (προτιμάται συνδυασμός και των δύο γιατί αν υπάρξει έμφαση στους

πρώτους τότε υπονομεύεται η ποιότητα) καθώς και ο τρόπος θέσπισης των στόχων (πρώτα καθορίζονται από τη διοίκηση και μετά ζητείται η άποψη των εργαζομένων. Μέσω διαλόγου θα πρέπει να βρίσκεται η χρυσή τομή) (Χυζ, 2020).

Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

Η θεωρία αναφέρεται στην πίστη ενός ατόμου στην ικανότητά του να ολοκληρώσει με επιτυχία μια εργασία. Όσο υψηλότερη είναι η αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας ενός ατόμου, τόσο μεγαλύτερη είναι η εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και η θετική του ανταπόκριση στην ανατροφοδότηση.

Σύμφωνα με τον Albert Bandura η αυτό-αποτελεσματικότητα δύναται να ενισχυθεί με τέσσερις τρόπους:

- Πραξιακή γνώση (enactive mastery). Είναι η γνώση που κατακτάται με την επανάληψη και την εμπειρία. Επίσης διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης συντελούν ώστε να αυξηθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων.
- Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious experience). Η σιγουριά που δύναται να αποκτηθεί είτε μέσω του ίδιου του εαυτού μας, στην περίπτωση που στο παρελθόν διεκπεραιώσαμε επιτυχώς μια εργασία, είτε παρατηρώντας τον τρόπο που κάποιο άλλο πρόσωπο επιτυγχάνει τον στόχο του (Χυζ, 2020).
- Λεκτική πειθώ (verbal persuasion). Είναι ο τρόπος που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ηγετικά στελέχη στους οργανισμούς προκειμένου να πείσουν τους εργαζόμενους ότι διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Οι στόχοι πρέπει να τίθενται υψηλότερα προκειμένου να τονώνεται η αυτοπεποίθηση. Μέσα από διάφορες έρευνες έχει φανεί ότι με τη χρήση του φαινομένου του «Πυγμαλίωνα» που λειτουργεί σαν αυτοεκπληρούμενη προφητεία, όταν κανείς πιστεύει κάτι, αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί.
- Διέγερση ή αλλιώς η ενεργοποίηση του ατόμου. Δύναται να έχει θετικό αντίκτυπο στην αυτό-αποτελεσματικότητα, εκτός από τις περιπτώσεις που

απαιτείται μια ήρεμη, προσεκτική και χαμηλών τόνων εργασία (Robbins & Judge, 2011).

Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory) (Deci & Ryan, 1985)

Η Θεωρία της Αυτοδιάθεσης είναι μία διαλεκτική θεωρία που εξελίχθηκε ως ο συνδυασμός πέντε υποθεωριών:

- Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης που μελετά τα εσωτερικά κίνητρα.
- Θεωρία της οργανισμικής ολοκλήρωσης που διερευνά τα εξωτερικά κίνητρα.
- Θεωρία του περιεχομένου των στόχων, η οποία εξηγεί ποιους εσωτερικούς ή εξωτερικούς στόχους επιλέγει ένα άτομο προκειμένου να συμμετάσχει σε μία δραστηριότητα.
- Θεωρία των προσανατολισμών αιτιότητας, η οποία εξετάζει τις ατομικές διαφορές στα κίνητρα σε διαφορετικά περιβάλλοντα.
- Θεωρία των βασικών αναγκών, η οποία μελετά τη σχέση των αναγκών του ατόμου και τη σχέση με την ψυχολογική και νοητική υγεία και ευημερία.

Η θεωρία αυτή αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του και βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια εργασία. Αυτά τα άτομα όταν αμείβονται για μια εργασία νοιώθουν ότι πρόκειται πλέον λιγότερο για κάτι που θέλουν να κάνουν και περισσότερο για κάτι που πρέπει να κάνουν.

Τρεις είναι οι βασικές εσωτερικές ανάγκες που πυροδοτούν την ανάπτυξη και την υποκίνηση του ατόμου: η ανάγκη για αυτονομία (autonomy), η ανάγκη για επάρκεια (competence) και η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, θετικούς δεσμούς (relatedness).

Η επιθυμία του ατόμου για εκπλήρωση αυτών των αναγκών καθορίζει την κατεύθυνση και την επιμονή του προς την συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η παρακίνηση του ατόμου εξαρτάται από το βαθμό εκπλήρωσης αυτών των αναγκών (Deci & Ryan, 1985).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αρχικά αναπτύσσεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης, στη συνέχεια γίνεται εκτενής αναφορά στη μέτρηση αυτής, λόγω της πολυπλοκότητάς της και στο τέλος αναλύονται οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες που την επηρεάζουν και επιδρούν στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης επιχειρείται, μέσω μιας ιστορικής αναδρομής, να κατανοηθεί ο όρος και να προσδιοριστεί σε ποιες περιπτώσεις αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητη και σε ποιες ως εξαρτημένη μεταβλητή. Επίσης αναδεικνύεται η σημαντικότητα του ρόλου της σ' έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση, εξαιτίας του αντίκτυπού της στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στη συνέχεια σχετικά με τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται αναφορά στα εργαλεία που ενδείκνυνται γι' αυτή.

Ειδικότερα, γίνεται μνεία στο βασικό εργαλείο, στο ερωτηματολόγιο και αναλύονται τα κυριότερα που χρησιμοποιούνται στη διεθνή βιβλιογραφία, όπως το the job satisfaction survey, το the job descriptive index, το the Minnesota satisfaction questionnaire, το the job diagnostic survey και το the job in general scale.

2.1 Ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης

Στη σύγχρονη εποχή, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης ή οργανισμού.

Όπως είπε ο Elton Mayo (1945), «ένα ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό».

Οι αγχωμένοι, χωρίς κίνητρα εργαζόμενοι μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το ηθικό ολόκληρου του οργανισμού, μειώνοντας τη συνολική του αποτελεσματικότητα.

Ως εκ τούτου, είναι απολύτως κατανοητό ότι ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης στους οργανισμούς είναι καθοριστικός και το νόημά του είναι διπλής σημασίας, καθώς η ικανοποίηση από την εργασία έχει πρωτίστως θετικό αντίκτυπο στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, επηρεάζοντας σοβαρά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα, κάτι που είναι πολύ ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς (Κάντας, 1998).

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία το 1911 όταν ο Frederick W. Taylor δημοσίευσε μια εργασία με τίτλο «Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης» που τον έκανε πατέρα της επιστημονικής διαχείρισης, όπως περιγράφεται στο Κεφάλαιο 3. Ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με την εργασιακή ικανοποίηση, υποστηρίζοντας ότι η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας που ενδιαφέρουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σε συνδυασμό με την παράλληλη ανάπτυξη των επιπέδων ευτυχίας που ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους πρέπει να είναι ο κύριος σκοπός της διοίκησης (Φαναριώτης, 1997).

Το Next Stop Theory είναι η θεωρία του «Κινήματος Διαπροσωπικών Σχέσεων» που εκπροσωπείται από τον καθηγητή ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, Elton Mayo. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Hawthorne, Western Electric Company, Σικάγο, 1927-1932. Επηρέασε την κατεύθυνση της σκέψης της διοίκησης. Το συμπέρασμα του Mayo είναι ότι η ατομική συμπεριφορά επηρεάζεται σημαντικά από τις ομαδικές επιδράσεις, οι ομαδικοί κανόνες είναι πολύ αποτελεσματικοί στην απόδοση μεμονωμένων εργαζομένων και τα χρήματα ως καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης διαδραματίζουν μικρότερο ρόλο από τους κανόνες, τα συναισθήματα και τη βεβαιότητα της ομάδας. Αυτά τα συμπεράσματα παρέχουν μια άλλη διάσταση στους ανθρώπινους παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωτική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων. Βασίζονται επίσης στην υπόθεση ότι οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι είναι επίσης παραγωγικοί.

Τέλος, σε αντίθεση με τις θεωρίες του Frederick W. Taylor, αναγνωρίστηκε ότι ο άνθρωπος είναι πολύ πιο πολύπλοκος από μια απλή μηχανή και μια εισροή με επιρροή στην οργανωτική απόδοση. Επομένως, η προσέγγιση της

«επιστημονικής διαχείρισης», της θεωρίας «της μόνης καλής μεθόδου» πρέπει να δώσει τη θέση της στην αναγνώριση των επιπτώσεων της ομαδικής συμπεριφοράς (Κανελλόπουλος, 1983).

Από τότε, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά ο δημοφιλής ορισμός διατυπώθηκε από τον Locke, ο οποίος τον όρισε ως "Μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας και της εργασιακής εμπειρίας, υπό την προϋπόθεση ότι εκπληρώνονται οι επαγγελματικές αξίες." Οι αξίες του Locke αναφέρονται στους τρόπους με τους οποίους τα άτομα ενεργούν προκειμένου να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν κάτι. Αξίες είναι σαφώς υποκειμενικά και επίκτητα και κατατάσσονται από τα άτομα ανάλογα με τη σημασία τους (Locke, 1976).

Επιπλέον, ο Vroom (1964) δήλωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την υποκειμενική αντίληψη ενός ατόμου για την ελκυστικότητα της δουλειάς του σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα που μπορεί να προκύψουν από αυτήν (Vroom, 1964).

Σύμφωνα με τον Alderfer (1972), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μια υποκειμενική εσωτερική κατάσταση, το συναίσθημα που έχει ένα άτομο λόγω συγκεκριμένων καταστάσεων στο χώρο εργασίας.

Ο Spector (1997) θεωρεί επίσης την εργασιακή ικανοποίηση ως «το πώς νιώθουν οι άνθρωποι για τις θέσεις τους και τις πτυχές της εργασίας τους καθορίζουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης».

Οι Robbins και Judge (2011) ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως «τα συναισθήματα που νιώθει ένα άτομο ως αποτέλεσμα της εργασίας και λειτουργεί ως κίνητρο». Όταν ο άνθρωπος είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του, την αντιμετωπίζει θετικά, αλλά αν όχι, συμβαίνει το αντίθετο. Αυτός ο ορισμός εστιάζει σε αυτό που παρακινεί ένα άτομο να είναι αποτελεσματικό στην εργασία και να αισθάνεται χαρά από αυτό.

Ο Holland (Gliati, 2018) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση της ταυτότητας μεταξύ προσωπικότητας και εργασιακού περιβάλλοντος.

Τελικά, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια αρκετά περίπλοκη έννοια που διαφέρει από άτομο σε άτομο. Σχετίζεται με τα κίνητρα, αλλά όχι ακριβώς το ίδιο. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια εσωτερική κατάσταση που κάποιοι λένε ότι οδηγεί σε απόδοση.

Υπάρχουν όμως και άλλες απόψεις ότι η απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση (Mullins, 2012).

Συμπερασματικά, πολλοί ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης δίνονται εστιάζοντας στις ανάγκες. Αντίθετα, άλλοι υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα εργασιακών συνθηκών και χαρακτηριστικών. Είτε έτσι είτε αλλιώς, η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση είναι βέβαιο ότι θα έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Επομένως, οι διευθυντές πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν μια αίσθηση συμμετοχής, ταύτισης ή συμφωνίας μεταξύ των υφισταμένων τους με τους στόχους και τα προβλήματα του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1983).

Συνολικά, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να θεωρείται από τους ερευνητές ως μια στάση που έχει άμεσο αντίκτυπο στη διαμόρφωση εναλλακτικών προσεγγίσεων και συμπεριφορών. Στην περίπτωση αυτή, θεωρείται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή είναι η αιτία που επηρεάζει την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας, καθώς και τις απουσίες και την εναλλαγή εργαζομένων, καθώς και την οργανωτική δέσμευση και κουλτούρα επιχειρήσεων και οργανισμών. Ωστόσο, μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια εξαρτημένη μεταβλητή, το αποτέλεσμα εξωτερικών (εργασιακό περιβάλλον) και εσωτερικών παραγόντων (ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων) που επηρεάζουν την εργασία ενός ατόμου. (Κάντας, 1998).

2.2 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια αφηρημένη έννοια, είναι δύσκολο να μετρηθεί καθώς οι ορισμοί ποικίλλουν και δεν έχει εκπονηθεί καθολικά αποδεκτός ορισμός, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Ωστόσο, οι ερευνητές δεν αποθαρρύνονται, κυρίως μέσω συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων για τη μέτρηση, που είναι και το βασικό εργαλείο.

Τα κυριότερα απ' αυτά παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

2.2.1 The Job Satisfaction Survey (JSS)

Η έρευνα ικανοποίησης από την εργασία δημιουργήθηκε από τον Spector (1985) στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Φλόριντα ως ένα ερωτηματολόγιο που αποτελείται από 36 ερωτήσεις και απαντήσεις κλειστού τύπου σε κλίμακα Likert έξι βαθμών που κυμαίνεται από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Οι ερωτήσεις επικεντρώνονται σε 9 θεματικές ενότητες, συμπεριλαμβανομένων υποενοτήτων όπως αποζημίωση, πιθανές ανταμοιβές, προαγωγή, εύρος εργασίας, σχέσεις με συναδέλφους, επίβλεψη και επικοινωνία. κ.λ.π.

2.2.2 The Job Descriptive Index (JDI)

Ο Δείκτης Περιγραφής Εργασίας (JDI), που προτάθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin το 1969, αποτελείται από 90 ερωτήσεις και εστιάζει στις ακόλουθες 5 πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία: τρέχουσα εργασία, αμοιβή, ευκαιρίες για πρόοδο, επίβλεψη και συνάδελφοι (Judge & Church, 2000). Οι απαντήσεις είναι του τύπου «ναι» ή «όχι» ή «?» στην περίπτωση που οι ερωτώμενοι είναι αναποφάσιστοι. (Johns, 1996)

2.2.3 The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist το 1967, το Minnesota Satisfaction Questionnaire είναι το πιο δημοφιλές ερωτηματολόγιο μεταξύ των ερευνητών για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Υπάρχουν δύο εκδόσεις αυτού του ερωτηματολογίου, μια πλήρης 100 σημείων και μια σύντομη έκδοση 20 σημείων, κλειστού τύπου που κυμαίνεται από "πολύ ικανοποιημένος" έως "πολύ δυσαρεστημένος". (Johns, 1996) Η πλήρης έκδοση περιλαμβάνει 20 θεματικές ενότητες ικανοποίησης με 5 στοιχεία η

καθεμία και τις σύντομες 20 θεματικές ενότητες με 1 στοιχείο η καθεμία. Οι θεματικές ενότητες επικεντρώνονται στον μισθό, την προαγωγή, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας, την εποπτεία, τις οργανωτικές πολιτικές, την κοινωνική θέση, την αναγνώριση, τη φιλία και πολλά άλλα.

Ακόμη και η σύντομη έκδοση του ερωτηματολογίου ικανοποίησης της Μινεσότα παρέχει αρκετές πληροφορίες, αλλά εστιάζει κυρίως στην αποζημίωση σε σχέση με άλλους τομείς ικανοποίησης από την εργασία.

2.2.4 The Job Diagnostic Survey (JDS)

Η διαγνωστική έρευνα εργασίας δημιουργήθηκε από τους Hackman και Oldham το 1975 και τον Spector (1997) για να διερευνήσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας στους εργαζόμενους. Περιλαμβάνει υποενότητες σχετικά με τη φύση της εργασίας, τα εργασιακά καθήκοντα, την προσωπικότητα, τα κίνητρα και την ψυχική κατάσταση, όπου γίνονται οι απαραίτητες μετρήσεις, αλλά στο τέλος μετράται και η συνολική ικανοποίηση. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε μια επταβάθμια κλίμακα Likert, που κυμαίνονταν από «εξαιρετικά δυσαρεστημένος» έως «εξαιρετικά ικανοποιημένος». Όσον αφορά τη συνολική απόκριση ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα Likert επτά βαθμών που κυμαίνεται από «διαφωνώ απόλυτα» έως «συμφωνώ απόλυτα».

2.2.5 The Job in General Scale (JIG)

Το Jobs in General Scale (Ironson, Smith, Brannick Gibson & Paul, 1989) έχει τη μορφή ενός δείκτη περιγραφής θέσης που εστιάζει κυρίως στη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης και αποτελείται από 18 ερωτήσεις με τύπους απαντήσεων ναι ή όχι ή «;» ο ερωτώμενος είναι αναποφάσιτος.

Η κύρια διαφωνία είναι ότι η συνολική ικανοποίηση δεν είναι το άθροισμα των επιμέρους παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία.

2.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Με βάση τις εκατοντάδες μελέτες και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα, μπορεί να φανεί ότι οι κύριοι παράγοντες που χρησιμεύουν ως «πηγές κινήτρων» ή ικανοποίηση από την εργασία που θα αποτελέσουν τη βάση αυτής της μελέτης και της μετέπειτα ανάλυσής της είναι αυτοί που σχετίζονται κυρίως με Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αλλά έχει επίσης να κάνει με τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, την εικόνα ηγεσίας, τα επίπεδα αμοιβών, τις προοπτικές εξέλιξης, τις νέες δεξιότητες που αποκτήθηκαν μέσω της εκπαίδευσης, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις οργανωτικές πολιτικές.

Το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο τίτλος εργασίας και η διάρκεια απασχόλησης είναι χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και είναι αυτά στα οποία εστιάζουν οι ερευνητές (Γαλανάκης, 2012).

Όσον αφορά το φύλλωμα, ορισμένες μελέτες υποδηλώνουν ότι οι γυναίκες είναι πιο ικανοποιημένες με τη δουλειά τους από τους άνδρες (Hodson, 1989; Bender et al., 2005; Gonzalez, 2008). Αλλά υπάρχουν επίσης αντεπιχειρήματα ότι οι γυναίκες δεν έχουν τους ίδιους εργοδότες με τους άνδρες συναδέλφους τους όσον αφορά τον μισθό, τα επίπεδα εργασίας και την πιθανότητα ανέλιξης (Schultz, 1982).

Όσον αφορά την ηλικία, έχει προταθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται με την ηλικία. Οι ηλικιωμένοι, λόγω της αυξημένης εμπειρίας τους, της αυξημένης αυτοπεποίθησης και γενικά των μεγαλύτερων ετών υπηρεσίας, αφενός ανήκουν σε υψηλότερο μισθολογικό βαθμό και έτσι αποφέρουν υψηλότερες αποδοχές και αφετέρου γίνονται ευκολότεροι στη λειτουργία και την επίτευξη των στόχους.

Οι νέοι εργαζόμενοι που σχετίζονται με τις παραπάνω καταστάσεις απογοητεύονται όταν συνειδητοποιούν ότι η υλοποίηση των ιδανικών τους απέχει πολύ από την πραγματικότητα (Schultz, 1982).

Όσον αφορά τα επίπεδα εκπαίδευσης, πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης είναι πιο ικανοποιημένα από την εργασία, πιθανώς επειδή κατέχουν πιο απαιτητικές θέσεις. (Schultz, 1982). Αντίθετα, υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι γίνεται εμφανής η αρνητική σχέση μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της εργασιακής ικανοποίησης. (Scott, Swarzel, Taylor, 2005). Μπορεί ο εργαζόμενος να μην έχει θέση ανάλογη με τις σπουδές του ή όπου η δουλειά είναι πιο απαιτητική, τα αρνητικά σχόλια μπορεί να μην αποτελούν πρόκληση.

Γενικά, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται με την ηλικία, το επάγγελμα και το επίπεδο εκπαίδευσης (Culkin & Perrotto, 2004).

Κατά την άποψη του Locke, καλές συνθήκες εργασίας και αίσθημα ασφάλειας, κατάλληλη επίβλεψη και υποστήριξη από ανωτέρους, δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, αυτονομία, αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης, θετικές σχέσεις, έπαινος και αναγνώριση, προοπτικές ανάπτυξης και γενικά οργανωτικά. Οι πολιτικές είναι ένας παράγοντας που προάγει την εργασιακή ικανοποίηση (Locke, 1976).

Επιπλέον, παράγοντες που σχετίζονται με τη φύση και την αμοιβή της εργασίας, όπως η σαφήνεια και η ποικιλία των ατόμων που εργάζονται, οι ανταμοιβές για τον φόρτο εργασίας και η καλή απόδοση, η πιθανότητα χρήσης ικανοτήτων και δεξιοτήτων και οι προσωπικές προκλήσεις της εργασίας έχουν θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση (Locke, 1976).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν το οικονομικό εισόδημα ως τον πρωταρχικό παράγοντα ικανοποίησης από την εργασία, επειδή το οικονομικό εισόδημα όχι μόνο βοηθά στην κάλυψη βασικών αναγκών όπως τροφή, ρουχισμός, στέγαση και μεταφορές, αλλά αποτελεί και σύμβολο εργασιακής ικανοποίησης. Η επιτυχία, πηγή αναγνώρισης και κοινωνικής προβολής (Locke, 1976).

Σύμφωνα με τον Saiti (2007), οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία είναι η ηγεσία και η ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας. Ακολουθεί η δυνατότητα ανέλιξης, και τέλος η συνεργασία μεταξύ του εργαζομένου και των οργανωτικών στόχων.

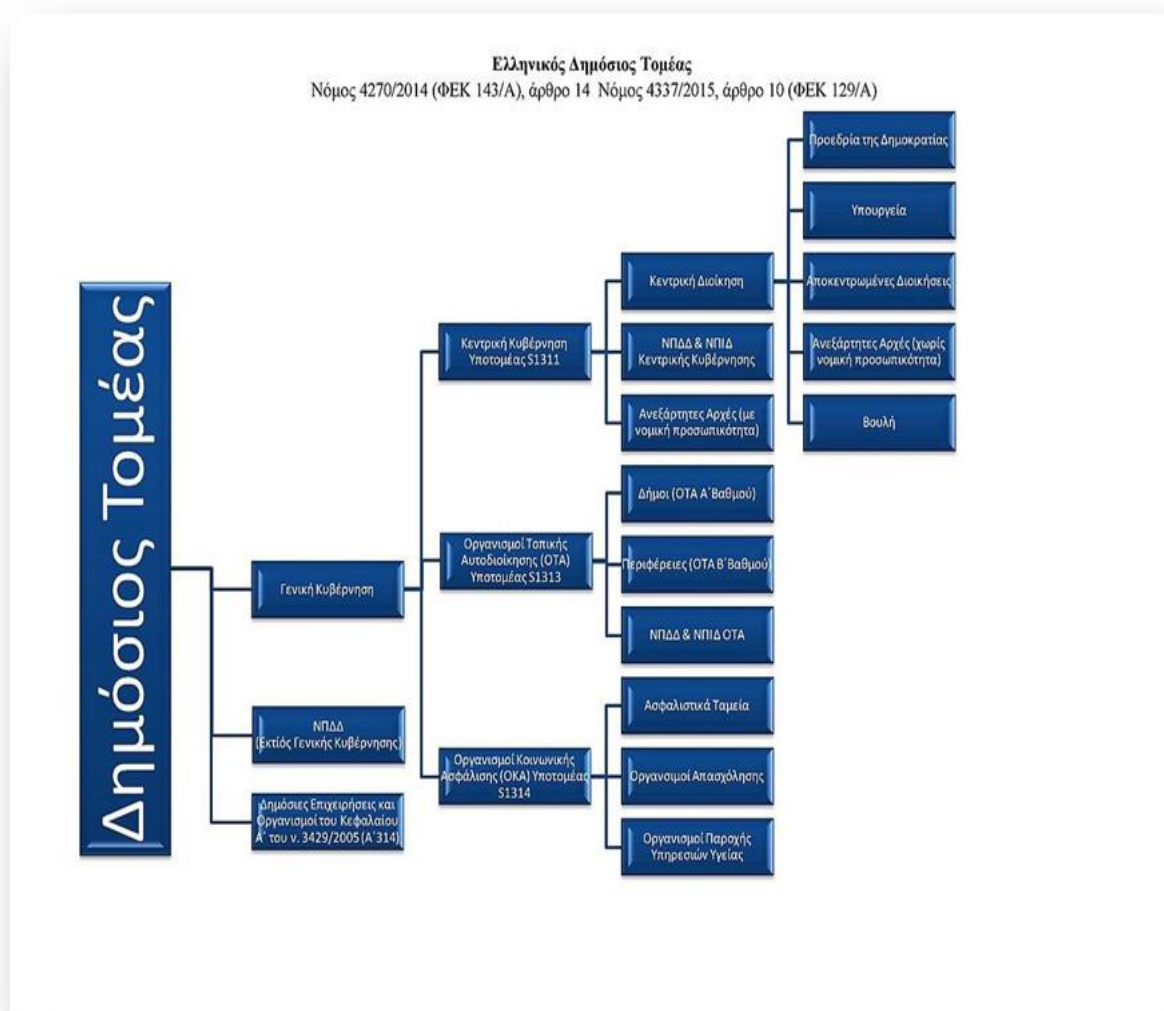
Τέλος, πολλές μελέτες έχουν δείξει αρνητική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της κινητικότητας των εργαζομένων, ιδιαίτερα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης (McCormick & Ilgen, 1985). Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να απουσιάζουν από την εργασία ή να εγκαταλείψουν την εργασία τους από ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι (Steers & Porter, 1983). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Γαλανάκη (Χριστόφα, 2018), η καθυστέρηση στο χώρο εργασίας υποδηλώνει χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση.

Ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας που σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση είναι το άγχος στο χώρο εργασίας (Kreitner & Kinick, 1998). Έχει διαπιστωθεί ότι λόγω των υποχρεώσεων και των υψηλών απαιτήσεων της δουλειάς, ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν έχει τις απαιτούμενες δεξιότητες ανταπόκρισης και εκτέλεσης και έτσι βρίσκεται υπό μεγάλο άγχος που επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητά του (Κάντας, 1995).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα

Ο όρος δημόσιος τομέας αναφέρεται σε υπηρεσίες, ΝΠΔΔ, ιδρύματα και δημόσιες επιχειρήσεις (Τάχος, 1996). Ένας άλλος ορισμός του δημόσιου τομέα αναφέρεται σε υπηρεσίες και οργανισμούς που ελέγχονται από το κράτος και λειτουργούν με σκοπό την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και την εκτέλεση κυβερνητικών προγραμμάτων (Φαναριώτης, 1999).



Διάγραμμα 3.1 Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας

Αποτελείται από ένα σύνολο οντοτήτων και οργανισμών που έχουν αυτονομία και εκτελούν τα καθήκοντά τους να παρέχουν υπηρεσίες και αγαθά στο κοινωνικό σύνολο (Μακριδημήτρης, 2010).

Η ίδρυση και λειτουργία δημόσιων υπηρεσιών διέπεται από τους ακόλουθους κανόνες:

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

Στην Ελλάδα ο δημόσιος τομέας χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί τον δημόσιο τομέα με τη στενή έννοια και αποτελείται από την κεντρική κυβέρνηση, δηλαδή τα υπουργεία και τις κεντρικές διοικητικές υπηρεσίες καθώς και την άμυνα, τη δικαιοσύνη και τη δημόσια τάξη. Το δεύτερο μέρος αποτελεί τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, που αποτελείται από οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που έχουν συσταθεί με σκοπό τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων του Κράτους (άρθρο 102 του Ελληνικού Συντάγματος). Ωστόσο, στο πλαίσιο της αποκέντρωσης, από τον Ιανουάριο του 2011 τέθηκε σε εφαρμογή το σύστημα «Καλλικράτης», βάσει του οποίου αναδιοργανώθηκε χωροταξικά και δημογραφικά η τοπική αυτοδιοίκηση. Ως αποτέλεσμα, σήμερα υπάρχουν 325 δήμοι ως πρώτου επιπέδου, 13 περιφέρειες ως δεύτερου επιπέδου και επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις (Σπηλιωτόπουλος, 2001).

Σύμφωνα με τα άρθρα 1§3 και 103§1 του Συντάγματος και το άρθρο 9§14 του Ν1558/85, βασικό χαρακτηριστικό κάθε δημόσιας υπηρεσίας είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος (Τάχος, 1996). Αυτό σημαίνει ότι το

κράτος έχει υποχρέωση να προάγει το γενικό συμφέρον, να προστατεύει τα δικαιώματα των πολιτών και να τους εξυπηρετεί αντί να τους στερεί συγκεκριμένες ενέργειες (Τσάτσος, 1988). Τα τελευταία χρόνια, καθώς οι χώρες εντάσσονται η μία μετά την άλλη στους διεθνείς οργανισμούς, είναι επιτακτική ανάγκη οι δημόσιες υπηρεσίες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Πρέπει να αναπτύξουν μηχανισμούς μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν να εργαστούν αποτελεσματικά και αποτελεσματικά, προκειμένου να παρέχουν καλύτερα υπηρεσίες και να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον.

3.2 Το υπαλληλικό καθεστώς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα

Οι δημόσιες και κοινωνικές υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Αναλαμβάνουν την ευθύνη για την κάλυψη των διαφορετικών αναγκών των πολιτών και των κοινοτήτων τους. Απασχολούν πολλούς εργαζομένους, πολλοί από τους οποίους είναι υψηλής ειδίκευσης και διαθέτουν ποικίλα προσόντα. Απορροφούν ένα μέρος του δημόσιου πλούτου, χρησιμοποιούν εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας, εκμεταλλεύονται πόρους και γενικά επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές προς όφελος του κοινού. Αυτό καθιστά επιτακτική την εποπτική διαχείριση στη δημόσια υπηρεσία για τη διασφάλιση των πολιτικών πρόνοιας και των κοινωνικών πολιτικών (Dikaios et al., 2017).

Πώς λειτουργεί ο δημόσιος τομέας, οι διαδικασίες που ακολουθεί και ο τρόπος με τον οποίο οι συναλλαγές μεταξύ του κράτους και των πολιτών του καθορίζουν τη φιλοσοφία ενός έθνους, δημιουργούν τον κρατικό μηχανισμό και σηματοδοτούν την επιχειρηματικότητα, τις επενδύσεις και την ποιότητα ζωής ενός έθνους. Στην ελληνική πραγματικότητα, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από άκαμπτες διαδικασίες, αναποτελεσματικότητα, μεγάλη ποικιλία υπηρεσιών, πολύπλοκα οργανογράμματα, πολλά επίπεδα και πολύ διαφορετικό από τον ιδιωτικό τομέα. Δεν παρουσιάζει την καλύτερη εικόνα όσον αφορά τη διοίκηση της δημόσιας υπηρεσίας, καθώς η δημόσια υπηρεσία είναι ανεπαρκώς στελεχωμένη. Ορισμένες υπηρεσίες είναι

υπερστελεχωμένες, ενώ άλλες έχουν μειωμένο προσωπικό, συχνά όχι επαρκώς εκπαιδευμένο.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης της Ελληνικής Κυβέρνησης, σύμφωνα με την απογραφή δημοσίων υπαλλήλων το πρώτο τρίμηνο του 2019, υπήρχαν 564.741 τακτικοί υπάλληλοι και 100.345 έκτακτοι. Η αναλυτική κατανομή των δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται στον Πίνακα 3.1.

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

Πηγή : <http://www.apografi.gov.gr/>

Πίνακας 3.1 Κατανομή δημοσίων υπαλλήλων (Τακτικό Προσωπικό) για το έτος 2019

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

Πηγή : <http://www.apografi.gov.gr/>

Πίνακας 3.2 Κατανομή δημοσίων υπαλλήλων (Έκτακτο Προσωπικό) για το έτος 2019

Η επιλογή των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα πραγματοποιείται μέσω του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) (www.asep.gr). Πρόκειται για τον ανεξάρτητο φορέα που είναι υπεύθυνος για την προκήρυξη, τη διεξαγωγή και την παρακολούθηση διαγωνισμών πρόσληψης προσωπικού για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Δημιουργήθηκε με το Ν. 2190/1994 ως εγγύηση της διαφάνειας, της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και του αξιοκρατικού συστήματος που πρέπει να διέπει τον ανταγωνισμό προσλήψεων, διασφαλίζοντας ίσες ευκαιρίες για όλους τους πολίτες.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα πραγματοποιείται μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Είναι το ΝΠΔΔ, που ιδρύθηκε το 1986 για να οργανώνει και να επιδεικνύει προγράμματα ανάπτυξης, εκπαίδευσης και επαγγελματισμού των δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά και τις αρμοδιότητές τους.

Οι αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζονται σύμφωνα με το Ν. 3205/2003 και τις μεταγενέστερες τροποποιήσεις του, σύμφωνα με τον οποίο οι αποδοχές των δημοσίων υπαλλήλων αποτελούνται από βασικό μισθό συν επιδόματα που σχετίζονται με παράγοντες όπως η προϋπηρεσία. Οι πολιτικές

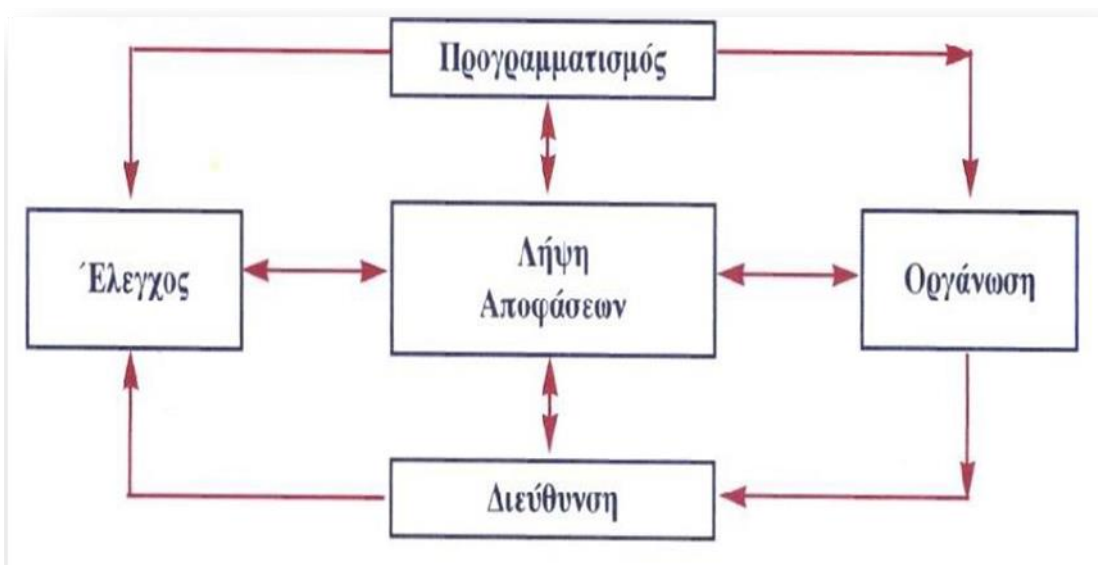
αποδοχών παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι άτομα που εργάζονται σε διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες, με τα ίδια τυπικά προσόντα και παρόμοιες ευθύνες, αμείβονται διαφορετικά. Αυτό συμβαίνει γιατί λαμβάνουν διαφορετικά επιδόματα από τον ειδικό λογαριασμό κάθε υπουργείου. Είναι πολύ σημαντικό να τονιστεί ότι τα μόνους δεν παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδώσουν καλύτερα επειδή, για παράδειγμα, τα αφεντικά έχουν χαμηλά μόνους και επομένως δεν παρακινούν τα άτομα να αυξήσουν την προσπάθεια. Επίσης, τα μόνους παραγωγικότητας δεν σχετίζονται με καλύτερες επιδόσεις και επομένως δεν αποτελούν κίνητρο.

Επιπλέον, ο Ν. 3528/2007, που ορίζει τον κώδικα δημόσιας υπηρεσίας για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, προβλέπει ηθικές αμοιβές όταν κάποιος υπερβαίνει τα καθήκοντά του και επιδεικνύει αξιέπαινη συμπεριφορά, η οποία ενισχύει τη φήμη της υπηρεσίας και βοηθά στην επίτευξη των στόχων της. Ο ίδιος νόμος προβλέπει και πειθαρχική δίωξη, που θα αποφασίσει η Επιτροπή Ειδικών Υπηρεσιών μετά από ένορκη διοικητική αναθεώρηση. Οι κυρώσεις μπορεί να είναι επίπληξη, υποβιβασμός, απώλεια προαγωγών, πρόστιμα, προσωρινή ή και μόνιμη αναστολή.

3.3 Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση πραγματοποιείται μέσω πέντε λειτουργιών. Με τη σειρά με την οποία εκτελούνται, αυτά είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διαχείριση διοίκησης, ο έλεγχος και ο συντονισμός. Ο προγραμματισμός γίνεται πρώτα για τον οργανισμό από την ανώτερη διοίκηση και μετά για μεμονωμένες υπηρεσίες, διευθύνσεις, τμήματα και μονάδες. Προσδιορίζονται οι στόχοι και οι σκοποί του οργανισμού, διατυπώνεται η πολιτική που θα ακολουθηθεί, προκειμένου για την επίτευξη των στόχων, επιλέγονται σχέδια και προγράμματα που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίηση της πολιτικής και καταγράφονται με λεπτομέρειες οι απαραίτητες διαδικασίες για το κάθε πρόγραμμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτοί οι στόχοι πηγάζουν από κυβερνητικούς και κοινωνικούς στόχους, την κερδοφορία, την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη και τους στόχους των μελών του οργανισμού.

Στη συνέχεια, προσδιορίζονται οι πολιτικές που πρέπει να εφαρμοστούν για την επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, σταθερότητα, ευελιξία, συνέχεια, αποτελεσματικότητα και προβλεψιμότητα. Επιλέγονται σχέδια και μέθοδοι που θα βοηθήσουν στην εφαρμογή κάθε πολιτικής και εντοπίζονται μηχανισμοί ελέγχου που θα εξασφαλίσουν την έγκαιρη εφαρμογή των διορθωτικών ενεργειών όταν αυτό είναι απαραίτητο. Αποσαφηνίζεται το χρονοδιάγραμμα, διευκρινίζεται το οργανόγραμμα και η οργανωτική δομή και κατανέμονται οι αρμοδιότητες και το εύρος των αρμοδιοτήτων. Στο επόμενο στάδιο ορίζεται η κατεύθυνση, η λειτουργία που καθοδηγεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων τους. Το στυλ διαχείρισης που ακολουθεί ένα στέλεχος εξαρτάται από παράγοντες όπως το σύστημα αξιών του, οι ηγετικές του ικανότητες, η εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και η συμπεριφορά του σε ασυνήθιστες και απρόβλεπτες καταστάσεις (Καρατσούλης, 2004).



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

Διάγραμμα 3.2 Τα στάδια της δημόσιας διοίκησης

Ο έλεγχος, το προτελευταίο στάδιο της δημόσιας διοίκησης, βασίζεται στη συνεχή μέτρηση της απόδοσης και των ενεργειών που αναμένεται να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτή είναι μια συνεχής διαδικασία που οι διαχειριστές εκτελούν χρησιμοποιώντας πρότυπα. Κατά τη διάρκεια

του ελέγχου, όπου και όποτε, μετράται η πρόοδος, αξιολογούνται μετρήσεις και λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες. Για να είναι αποτελεσματικός ένας έλεγχος, θα πρέπει να αφορά το παρόν και όχι να είναι κατασταλτικός, με την τήρηση αρχείων, να αποκλίνει οποιαδήποτε απόκλιση από τον στόχο π-ου έχει αξιολογηθεί και να ανταμείβει την καλή προσπάθεια ή να διορθώνει τις λανθασμένες ενέργειες.

Τελικά, ο συντονισμός αφορά τη διασφάλιση της καλής λειτουργίας του οργανισμού, τη διασφάλιση συνεργασίας και ομαλής ροής, τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων και την ανατροφοδότηση των προσπαθειών, που οδηγεί σε αποτελέσματα (Schermerhorn, 2012).

3.4 Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας είναι πολύ διαφορετικός από τον ιδιωτικό τομέα. Στον δημόσιο τομέα, η ικανοποίηση πηγάζει κυρίως από το εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό και τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το περιβάλλον (Markovits, 2010). Επίσης, στον δημόσιο τομέα η ικανοποίηση θα πρέπει να είναι υψηλή καθώς σχετίζεται άμεσα με την εξυπηρέτηση των πολιτών και την επίτευξη κοινωνικών οφελών. Οι εργαζόμενοι υπογράφουν συμβάσεις αορίστου χρόνου, διασφαλίζοντας τη μονιμότητα των εργασιών τους και δημιουργώντας αίσθημα ασφάλειας. Αυτό βοηθά τους ανθρώπους να έχουν καλύτερη εργασιακή διάθεση. Εν τω μεταξύ, στο δημόσιο τομέα, οι άνθρωποι εργάζονται σύμφωνα με συγκεκριμένες οδηγίες, κανόνες και διαδικασίες που ορίζουν ακριβώς πώς πρέπει να εκτελούν τα καθήκοντά τους, πώς πρέπει να ενεργούν, ποια πρέπει να είναι η συμπεριφορά τους και πόσο θα πληρώνονται για την εργασία που θα παρέχουν. Η παρουσία κανόνων μειώνει την αυτονομία των εργαζομένων και περιορίζει τη δημιουργικότητά τους.

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

3.4.1 Οι υλικές απολαβές όπως μισθός, παροχές κ.ά.

3.4.2 Οι παράγοντες αναγνώρισης όπως βραβεία, δημόσιοι έπαινοι, ευχαριστίες κ.ά.

- 3.4.3 Οι παράγοντες αυτοέκφρασης όπως συνεχής βελτίωση κ.ά.
- 3.4.4 Οι κοινωνικοί παράγοντες όπως ηγεσία, ψυχολογικό κλίμα κ.ά.
- 3.4.5 Οι παράγοντες ασφάλειας όπως συνθήκες εργασίας, κοινωνική ασφάλιση κ.ά.

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

- 3.4.6 Οι αμοιβές που λαμβάνουν, οι οποίες δεν αποτελούν κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους, αφού καθορίζονται με βάση τα έτη προϋπηρεσίας και όχι με την προσπάθεια που καταβάλλουν και την απόδοση που επιτυγχάνουν στην εργασία τους.
- 3.4.7 Ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης και ενθάρρυνσης
- 3.4.8 Οι περιορισμένες δυνατότητες των προϊσταμένων να παρακινήσουν τους εργαζόμενους
- 3.4.9 Η έλλειψη κινήτρων
- 3.4.10 Η έλλειψη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας
- 3.4.11 Η ηθική ανταμοιβή που σπανίζει στο δημόσιο τομέα, ως ένδειξη αναγνώρισης της καλής προσπάθειας των εργαζομένων
- 3.4.12 Η συχνά κακή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ενός δημόσιου οργανισμού
- 3.4.13 Η ελλιπής ενημέρωση του προσωπικού για τα καθήκοντά τους
- 3.4.14 Ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων που γίνεται από τους πολίτες, καθώς αυτοί εξυπηρετούνται από το δημόσιο οργανισμό και άρα αυτοί θα κρίνουν τη συμπεριφορά τους
- 3.4.15 Η πολιτική παρέμβαση
- 3.4.16 Το γραφειοκρατικό μοντέλο που χαρακτηρίζει έντονα το Ελληνικό δημόσιο τομέα, το οποίο μειώνει τη λήψη πρωτοβουλιών και δυσχεραίνει την εξυπηρέτηση του συνόλου (Raudeliuniene και Kavaliauskiene, 2013).

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από τους Frank και Lewis (2004) το

2004, οι πολίτες αντιλαμβάνονται τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα λιγότερο επιμελείς και επομένως λιγότερο παραγωγικούς από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Frank and Lewis, 2004). Σύμφωνα με τον Markovits (2010), αναπτύσσουν διαφορετικές συμπεριφορές και παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Markovits, 2010). Το κύριο κίνητρό τους είναι η αντίληψη ότι εργάζονται προς το συμφέρον των πολιτών και παρέχουν υπηρεσίες στην κοινωνία (Perry and Wise, 1990). Οι δημόσιοι υπάλληλοι που έχουν αίσθηση προσφοράς στη χώρα είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Αλλά ταυτόχρονα, αισθάνονται επίσης άγχος, θυμό και πίεση όταν πρέπει να εξυπηρετήσουν αγενείς και ασεβείς πολίτες και να τους συμπεριφέρονται με κακό και προσβλητικό τρόπο (Kamneyer-Mueller et al., 2013).

3.5 Εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο μελέτης τις τελευταίες δεκαετίες και έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών, τόσο των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα όσο και των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Προκειμένου να μετρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς, έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες μεταξύ των εργαζομένων σε δημόσιους φορείς και οργανισμούς.

Το 2004, ο Ολλανδός καθηγητής Bram Steijn δημοσίευσε μια μελέτη στην οποία ανέλυσε δεδομένα που συλλέχθηκαν από 14.212 δημόσιους υπαλλήλους στο ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών. Ως μεταβλητές, χρησιμοποίησε χαρακτηριστικά στοιχεία εργασίας, χαρακτηριστικά οργάνωσης υπηρεσιών, χαρακτηριστικά στοιχεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δημογραφικά στοιχεία και ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα δείχνουν ότι το εισόδημα, τα δημογραφικά στοιχεία και οι συνθήκες εργασίας έχουν μικρότερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Εξαιρούνται οι δικαστικοί λειτουργοί, που είναι ευχαριστημένοι με τους μισθούς τους. Αντίθετα, η εσωτερική οργάνωση και η διαχείριση του προσωπικού των υπηρεσιών φαίνεται να έχουν ισχυρή επιρροή στην ικανοποίησή τους (Steijn, 2004). Ταυτόχρονα, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι με την

πρόοδο που έχουν σημειώσει στις δουλειές τους και τις συνθήκες που επικρατούν, γεγονός που οδηγεί στο να είναι οι Ολλανδοί πιο ικανοποιημένοι με εσωτερικούς παράγοντες και λιγότερο ικανοποιημένοι με εξωτερικούς παράγοντες (Buljubasic, 2008).

Το 2011, το Ινστιτούτο Βιομηχανικών Σχέσεων και Απασχόλησης του Ηνωμένου Βασιλείου σε συνεργασία με το Τμήμα Επιχειρήσεων, Καινοτομίας και Δεξιοτήτων της χώρας, το Συμβούλιο Οικονομικών και Κοινωνικών Ερευνών, το Εθνικό Ινστιτούτο Οικονομικής και Κοινωνικής Έρευνας, Συμβουλευτικής Διαμεσολάβησης και Διαιτησίας, και τέλος το Τμήμα Απασχόλησης και Επιτροπή Τμήματος Δεξιοτήτων προχώρησαν στην έκτη κατά σειρά έρευνα για την εξέταση της επαγγελματικής ασφάλειας ως παράγοντα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου.

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

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

Πίνακας 3.3 Έρευνα Βρετανικού Ινστιτούτου Εργασιακών Σχέσεων και Απασχόλησης

Η έρευνα δείχνει ότι μετά το 2003, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα ένιωθαν λιγότερο ασφαλείς από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα και η ικανοποίησή τους αυξήθηκε με υψηλότερες αμοιβές και αυξημένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

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

Μια άλλη έρευνα που διεξήχθη από τους καθηγητές Ράιτ και Ντέιβις το 2003 αφορούσε 267 δημόσιους υπαλλήλους των ΗΠΑ που εργάζονταν σε

διάφορες δημόσιες υπηρεσίες. Με βάση τις απαντήσεις τους, διαπιστώθηκε ότι η μονοτονία της καθημερινής ζωής, η εξέλιξη των εργαζομένων και οι αυστηρά καθορισμένες ευθύνες ήταν οι κύριοι παράγοντες που οδήγησαν σε αύξηση ή μείωση της ικανοποίησής τους. Οι εργασιακές ρουτίνες είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των θέσεων εργασίας που οδηγούν σε έντονη δυσαρέσκεια και οδηγούν τα άτομα να καταβάλλουν λιγότερη προσπάθεια. Σύμφωνα με έρευνα, εάν τα καθήκοντά τους είναι σαφώς καθορισμένα και η εταιρεία στοχεύει να αξιοποιήσει τις δυνατότητές τους μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, η πιθανότητα αυξημένης ικανοποίησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια η απόδοσή τους (Wright και Davis, 2003).

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

Οι παράγοντες αυτοί ήταν:

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

Τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι της Νότιας Κορέας δεν είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Ειδικότερα, οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι είναι ελαφρώς πιο ικανοποιημένες από το μισθό και το εργασιακό περιβάλλον από τους άνδρες, ενώ οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένες από την επικοινωνία και τη σχέση τους με τους συναδέλφους. Η ικανοποίηση από τους μισθούς τους φαίνεται να έχει αυξηθεί με τα χρόνια

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

Οι Vandenabeele και Ban διεξήγαγαν μια ετήσια διαδικτυακή έρευνα το 2009 για να εξετάσουν την ικανοποίηση του προσωπικού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Κρίνοντας από τις απαντήσεις των 6.950 εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, φαίνεται ότι τα άτομα με την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτά που έχουν κίνητρα. Ταυτόχρονα, έχουν μια ιδιαίτερα ανεπτυγμένη αίσθηση οργανωτικής δέσμευσης, δηλαδή έχουν έντονη επιθυμία να συνεχίσουν να εργάζονται σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, αποδέχονται τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, βάζουν πολλή προσπάθεια κάθε μέρα και σίγουρα θα το χρησιμοποιήσετε. Παράγοντες που αυξάνουν την προσωπική ικανοποίηση είναι η συμμετοχική διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι καλές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, η πολιτιστική φύση της εργασίας, οι δυνατότητες εξέλιξης και κατάρτισης και η αυτονομία τους στην εκτέλεση των καθηκόντων. Μάλλον, η γραφειοκρατία ήταν παράγοντας δυσαρέσκειας και καθυστερήσεων στην ολοκλήρωση του έργου. Τέλος, ένα σημαντικό συμπέρασμα που συνάγεται από αυτή τη μελέτη είναι ότι τα στελέχη στα υψηλότερα και υψηλότερα επίπεδα στην οργανωτική ιεραρχία αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένα σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στα χαμηλότερα επίπεδα του οργανογράμματος (Vandenabeele and Ban, 2009). Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η αυτονομία, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η αίσθηση ταύτισης με την αποστολή της υπηρεσίας είναι παράγοντες που αυξάνουν την ατομική εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα..

3.6 Κίνητρα και Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα

Ο ορισμός του κινήτρου στο δημόσιο τομέα διαφέρει από αυτόν που δόθηκε παραπάνω επειδή, σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), είναι η διάθεση που κάθε δημόσιος υπάλληλος πρέπει να ανταποκρίνεται στα κίνητρα που προσφέρονται στη δημόσια υπηρεσία (Perry and Wise, 1990). Επειδή οι δομές και η διάρθρωση του δημοσίου τομέα διαφέρει από χώρα σε χώρα, ο ορισμός της παρακίνησης δεν ταυτίζεται παντού, αφού κάθε λαός έχει διαφορετική φιλοσοφία, κουλτούρα, ήθη, έθιμα και πολιτειακό σύστημα.

Γενικά, το κίνητρο των δημοσίων λειτουργών μπορεί να ειπωθεί ότι είναι η διαδικασία κινητοποίησης ατόμων για να ξεπεράσουν τις προσωπικές επιδιώξεις και να ενεργήσουν με αφετηρία το δημόσιο συμφέρον. Τα κίνητρα για αυτό χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Ορθολογικά Κίνητρα

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

- Συναισθηματικά Κίνητρα

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

- Κίνητρα προτύπων

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

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο δημόσιος τομέας έχει λιγότερα κίνητρα για τους υπαλλήλους του σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, επομένως είναι πιο δύσκολο να ληφθούν καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους. Στον δημόσιο τομέα επιβάλλονται πειθαρχικά μέτρα για να συνέλθουν οι εργαζόμενοι, αλλά δεν υπάρχει κίνητρο επιβράβευσης ως αναγνώριση της προσφοράς. Οι ανώτεροι δεν ευθύνονται για τους ανεκπλήρωτους στόχους υπηρεσιών τους και δεν συμμετέχουν στα κέρδη τους.

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

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

Σύμφωνα με τους Frederickson και Harts, ο «φιλανθρωπικός πατριωτισμός» είναι το ισχυρότερο κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους να υιοθετήσουν ορισμένες συμπεριφορές και μεθόδους εργασίας (Denhardt et al., 2008). Περιέγραψε την αγάπη του για τον συνάνθρωπό του και την αφοσίωσή του στην αξία της υπηρεσίας. Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), οι αξίες του δημόσιου τομέα είναι ένα βασικό κίνητρο που ενισχύει την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι των δημόσιων οργανισμών επιδιώκουν να υπηρετήσουν τους πολίτες του έθνους και να εργάζονται για το κοινό καλό από ηθική υποχρέωση, συναισθηματική δέσμευση προς το κράτος και το έθνος και από προσωπικό συμφέρον (Perry and Wise, 1990). Ο Wright ισχυρίζεται ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα έχουν έντονη επιθυμία να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους και βρίσκονται στο ανώτερο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow επειδή τα κίνητρά τους να εκτελούν τα καθήκοντά τους είναι πρωτίστως αλτρουιστικά (Camilleri, 2007).

Ομοίως, ο Bright (2009) υποστηρίζει ότι το κίνητρο του προσωπικού δημόσιας υπηρεσίας δεν είναι τα χρήματα αλλά βασίζεται στις ηθικές του αξίες, γι' αυτό είναι συνήθως ευγενικοί και πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πολίτες (Bright, 2009). Στο ίδιο πνεύμα, ο Spector (1997) υποστηρίζει ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε τα συστήματα αμοιβών και προαγωγών να χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και δικαιοσύνη

(Spector, 1997).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους ιδιωτικούς. Ο λόγος είναι ότι στο δημόσιο τομέα, παράγοντες όπως η γραφειοκρατία, οι κανονισμοί που πρέπει να ακολουθούνται πιστά και χωρίς προκατάληψη και οι απαρχαιωμένες δομές είναι προβλήματα που μειώνουν την αυτονομία και την πρωτοβουλία, πνίγουν τη δημιουργικότητα και τη ζωτικότητα του ατόμου και στερούν την εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών και προκαλούν την έντονη δυσαρέσκειά τους. Οι υλικές ανταμοιβές δεν κινητοποιούν τους εργαζόμενους επειδή δεν σχετίζονται με την απόδοσή τους, όταν οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να αναγνωρίσουν την καλή προσπάθεια ή την ικανοποιητική απόδοση με πρόσθετες οικονομικές ανταμοιβές (Bouradas and Papalaxandri, 2016). Με βάση τα παραπάνω, προτείνεται επίσης ο δημόσιος τομέας να δώσει έμφαση στα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή από στόμα σε στόμα και αναγνώριση, να τονώσει την υπερηφάνεια των εργαζομένων, να ενισχύσει την αξία της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και να τονίσει ότι πρέπει να εμπνεύσει τους πολίτες της χώρας να σεβαστούν τη συνεισφορά τους. Το εσωτερικό κίνητρο εμφανίζεται όταν ένας εργαζόμενος, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και επιλέγοντας δραστηριότητες, χειρίζεται σωστά την εργασία του, σημειώνει πρόοδο και βρίσκει ουσιαστικό νόημα σε αυτήν (Thomas, 2000). Αυτός είναι ένας σημαντικός κινητήριος παράγοντας για τους δημοσίους υπαλλήλους καθώς θα τους βοηθήσει να είναι πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί. Ο λόγος είναι ότι η απόδοσή τους εξαρτάται από το κίνητρο που τους ωθεί στην εργασία, τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, το εργασιακό περιβάλλον και το στυλ διαχείρισης (Halas, 2002).

Οι Frank Sue και Lewis (2004) διεξήγαγαν έρευνα με γνώμονα την αντίληψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εργάζονται σκληρά, είναι τεμπέληδες και αδιάφοροι για τη δουλειά τους και έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγάλη αξία στην ασφάλεια. Η μονιμότητα της θέσης τους στον οργανισμό τους είναι πολύτιμη, αν και δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα να κερδίζουν υψηλές αποδόσεις (Frank Sue και Lewis, 2004).

Τα κίνητρα στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να περιλαμβάνουν συστήματα πρόσληψης που αξιολογούν την επιθυμία των μελλοντικών εργαζομένων να συνεισφέρουν στην κοινωνία (Mann, 2006). Αν και είναι δύσκολο να

διαγνωστεί η διάθεσή τους να δουλέψουν σε δημόσιους οργανισμούς εκ των προτέρων και επιστημονικά, είναι πολύ σημαντικό για την κυβέρνηση να μπορεί να διακρίνει αυτούς που θα παρακινηθούν από εγγενή κίνητρα και θα εργαστούν σκληρά και αποτελεσματικά για τη χώρα. Εάν τελικά ένας οργανισμός καταφέρει να απαρτίζεται από άτομα με υψηλό βαθμό υποκίνησης, τότε θα πρέπει να διαθέτει την υποδομή που θα κρατήσει ζωνφό το ενδιαφέρον τους για την εργασία, για να μην παρατηρηθούν φαινόμενα επιδίωξης απόσπασης, μετάθεσης ή παραίτησης από τη μεριά τους.

Οι Buelens και Van der Broeck (2007) μελέτησαν τα κίνητρα των εργαζομένων και επιβεβαίωσαν ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα παρακινούνται από υψηλούς μισθούς, ενώ τα οφέλη είναι ένα ισχυρό κίνητρο στην εργασία. Σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται όχι από οικονομικό κέρδος αλλά από κίνητρα που σχετίζονται με την ικανοποίηση της αυτοπραγμάτωσης. Νιώθουν ασφάλεια με μόνιμη σύμβαση με το κράτος και φιλικό, αρμονικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι εργάζονται λιγότερες ώρες από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους και δεν αντιμετωπίζουν διλήμματα εργασίας-οικογένειας επειδή οι ώρες εργασίας τους επιτρέπουν να περνούν αρκετό χρόνο με τα αγαπημένα τους πρόσωπα (Buelens and Van der Broeck, 2007).

Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα 10.000 δημοσίων υπαλλήλων των ΗΠΑ, οι Naff και Crum (1999) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή εκπαίδευση έχουν περισσότερα κίνητρα από εκείνους που έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, οι γυναίκες έχουν περισσότερα κίνητρα από τους άνδρες και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για κατανόηση και καλοσύνη (Naff and Crum, 1999).

Ο Camilleri (2004) ερεύνησε τα κίνητρα 3.400 υπαλλήλων του δημόσιου τομέα στη Μάλτα και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρά τους βασιζόταν κυρίως στη φύση της εργασίας, στις καλές σχέσεις μεταξύ ατόμων και ανωτέρων τους, έλλειψη σύγκρουσης μεταξύ στόχων και σαφή επικοινωνία (Camilleri, 2004). . Οι Moynihan και Pandey (2005) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όσοι έχουν υπηρετήσει για πολλά χρόνια είναι πιο δύσκολο να παρακινηθούν από τους νεότερους και ότι η γραφειοκρατία αποτελεί εμπόδιο στα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων (Moynihan and

Pandey, 2005).

Ο Houston (2000) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από το εύρος της εργασίας και τη φύση των αρμοδιοτήτων τους ανεξάρτητα από τον τομέα στον οποίο εργάζονται, δηλαδή στον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρακινούνται από το εισόδημά τους, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από τις προοπτικές προαγωγής, την επιμονή στην εργασία και τις εξωτερικές ανταμοιβές, με τη σειρά που αναφέρονται. Τέλος, σύμφωνα με τον Χιούστον, οι εργαζόμενοι σε όλους τους τομείς παρακινούνται από τα ίδια κίνητρα, με τη διαφορά ότι προσαρμόζουν τις φιλοδοξίες τους στο εργασιακό περιβάλλον που βιώνουν (Mann, 2006).

3.7 Εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου στη δημόσια διοίκηση

Η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα συνδέεται άμεσα με συστήματα ελέγχου που βελτιώνουν τον επαγγελματισμό και τις επιχειρησιακές δυνατότητες των εργαζομένων. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι εργάζονται σε μια δημόσια υπηρεσία που καταπολεμά τη διαφθορά, αξιολογεί τους κινδύνους, αποτρέπει την απάτη και διαθέτει ένα σύγχρονο σύστημα εσωτερικού ελέγχου για τη διαχείριση και τη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού, θα είναι ικανοποιημένοι με τις θέσεις εργασίας που προσφέρουν. Προς αυτή την κατεύθυνση, εκπονήθηκε το Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου της Γενικής Γραμματείας του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συνεργασία με αρμόδιους εθνικούς φορείς όπως η Γενική Γραμματεία για την καταπολέμηση της διαφθοράς και εκπροσώπων ελεγκτικών ιδρυμάτων.

Σκοπός του είναι να αντιμετωπίσει βασικά ζητήματα που σχετίζονται με το έργο του εσωτερικού ελέγχου, όπως η ανάπτυξη αποτελεσματικής λειτουργίας ελέγχου, η ανάπτυξη σχεδίων δράσης ελέγχου με σκοπό την εκτίμηση κινδύνου, η υποστήριξη οργανωτικών μονάδων και προγραμμάτων ώστε να βρίσκονται σε ελεγκτική ετοιμότητα, τη διενέργεια αξιολόγησης των κινδύνων απάτης και την δημιουργία μίας επιτυχημένης και ολοκληρωμένης ελεγκτικής διαδικασίας, από το στάδιο του σχεδιασμού έως το στάδιο της υποβολής της έκθεσης ελέγχου.

Ακόμη, στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας έχει δεχθεί πυρά της κοινής γνώμης και θεωρείται σε μεγάλο βαθμό η κύρια αιτία της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας και τροχοπέδη για την ανάκαμψη. Αυτό το συναίσθημα δημιουργεί δυσαρέσκεια στην ψυχολογία των εργαζομένων της δημόσιας υπηρεσίας, η οποία θα μπορούσε να αποφευχθεί εάν ενίσχυαν με ελεγκτικούς μηχανισμούς προσαρμοσμένους στην ελληνική πραγματικότητα, που θα συνέβαλαν στη δημιουργία μιας αξιοκρατικής και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης. Στόχος του θα πρέπει να είναι η αντιμετώπιση των βαθύτερων αιτιών της οικονομικής κρίσης με τη συμμόρφωση με τους νομικούς κανόνες, τη διασφάλιση της λογοδοσίας του δημόσιου τομέα και την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης στους κρατικούς θεσμούς (ΟΟΣΑ (ΟΟΣΑ, 2018), Εγχειρίδιο Εσωτερικού Ελέγχου της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264309715-el>).

3.8 Η ικανοποίηση των Ελλήνων εργαζομένων

Οι Έλληνες εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με τους μισθούς που λαμβάνουν και τις συνθήκες που επικρατούν στους χώρους εργασίας, σύμφωνα με δημοσίευμα της εφημερίδας «Πρώτο Θέμα» της 22ας Δεκεμβρίου 2018 και έρευνα της εταιρείας παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού Adecco. Αυτό μαρτυρά ότι δεν είναι μόνο οι άνεργοι που αναζητούν εργασία, αλλά και αυτοί που ήδη εργάζονται.

Επιπλέον, μπορεί να φανεί ότι το ποσοστό των εργαζομένων που εξέρχονται από την αγορά τουλάχιστον μία φορά αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου. Αυτό αποδεικνύει ότι οι «θέσεις εργασίας για τη ζωή» ανήκουν στο παρελθόν καθώς η νέα πραγματικότητα καλεί τους ανθρώπους να αλλάξουν δουλειά. Οι νέες τάσεις στην κινητικότητα στην αγορά εργασίας επιβεβαιώνονται επίσης από το γεγονός ότι τα άτομα που αναζητούν εργασία είναι επίσης ένα μεγάλο ποσοστό των ήδη απασχολούμενων που δηλώνουν δυσαρεστημένοι με τις τρέχουσες θέσεις εργασίας τους. Τώρα, οι εργαζόμενοι πρέπει να παραμείνουν παραγωγικοί και να εξελιχθούν μέσα από αλλαγές σταδιοδρομίας.

Ένα ασταθές περιβάλλον αγοράς ευνοεί τον κύκλο εργασιών των στελεχών, αν

και ορισμένοι μπορεί να είναι εκτός εργατικού δυναμικού για λίγο. Το 64% των ερωτηθέντων που εργάζονταν δήλωσαν ότι είχαν εγκαταλείψει το εργατικό δυναμικό τουλάχιστον μία φορά. Σημειώστε ότι πριν από ένα χρόνο, η απάντηση στην ίδια ερώτηση ήταν 58%. Από αυτούς, το 32% είπε ότι χρειάστηκαν λιγότεροι από 6 μήνες για να επανατοποθετηθεί σε νέα εργασία, σε σύγκριση με 6-11 μήνες για το 15% των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης πολλές περιπτώσεις όπου η επανένταξη καθυστερεί για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

Σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι βαθμολογούν την εταιρεία στην οποία εργάζονται, δήλωσαν κατά σειρά προτεραιότητας τα εξής: η εταιρεία έχει καλή φήμη στον τομέα της (73%), παράγει καλά οικονομικά αποτελέσματα (65%), συμπεριφέρεται ηθικά (56%), προοπτικές για μελλοντική ανάπτυξη (52%), διαφανείς σχέσεις εργαζομένων-διεύθυνσης (50%), ικανή διοίκηση (49%), ήρεμη και ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας (49%), ενίσχυση μιας ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης και ασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων (47%), πληρώνει τους υπαλλήλους δίκαια (45%), ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να τηρούν το πρόγραμμά τους (45%), εμπνέονται από τη διοίκηση (43%), είναι μια αξιόλογη εταιρεία και παρέχει ευκαιρίες ανάλογες με τα προσόντα (37%), έχει συνεχή εκπαίδευση πρόγραμμα (36%), έχει καλή εσωτερική οργάνωση και δομή (35%) και τέλος, το όραμά του έχει κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους (33%).

Στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει μια ιδιαιτερότητα στο ότι εμφανίζεται μάλλον εκτεταμένος, στερείται ορθού προγραμματισμού, στερείται ελέγχου των αποτελεσμάτων, στερείται αξιοκρατίας και προσφέρει χαμηλούς μισθούς για τα ανώτερα στελέχη, σε σχέση με τον αντίστοιχο διοικητικό τομέα στον ιδιωτικό τομέα (Κέφης, 1998). Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή (1995), έρευνες που έγιναν το 1991 και το 1992 μεταξύ των εργαζομένων των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών και τομέων και των εργαζομένων στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα έδειξαν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι ήταν πιο αποτελεσματικοί από τους δημόσιους υπαλλήλους. Έχουν περισσότερα κίνητρα, αισθάνονται πιστοί στις εταιρείες που τους απασχολούν, δείχνουν ενθουσιασμό και ενδιαφέρον για τη δουλειά τους και είναι πιο ικανοποιημένοι από τους δημόσιους υπαλλήλους.

Μια άλλη έρευνα των Buradas and Papalexandris (1999) σε 1.150 υπαλλήλους ιδιωτικών εταιρειών και δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών διαπίστωσε ότι ο δημόσιος τομέας υστερεί σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα σε κίνητρα λόγω:

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

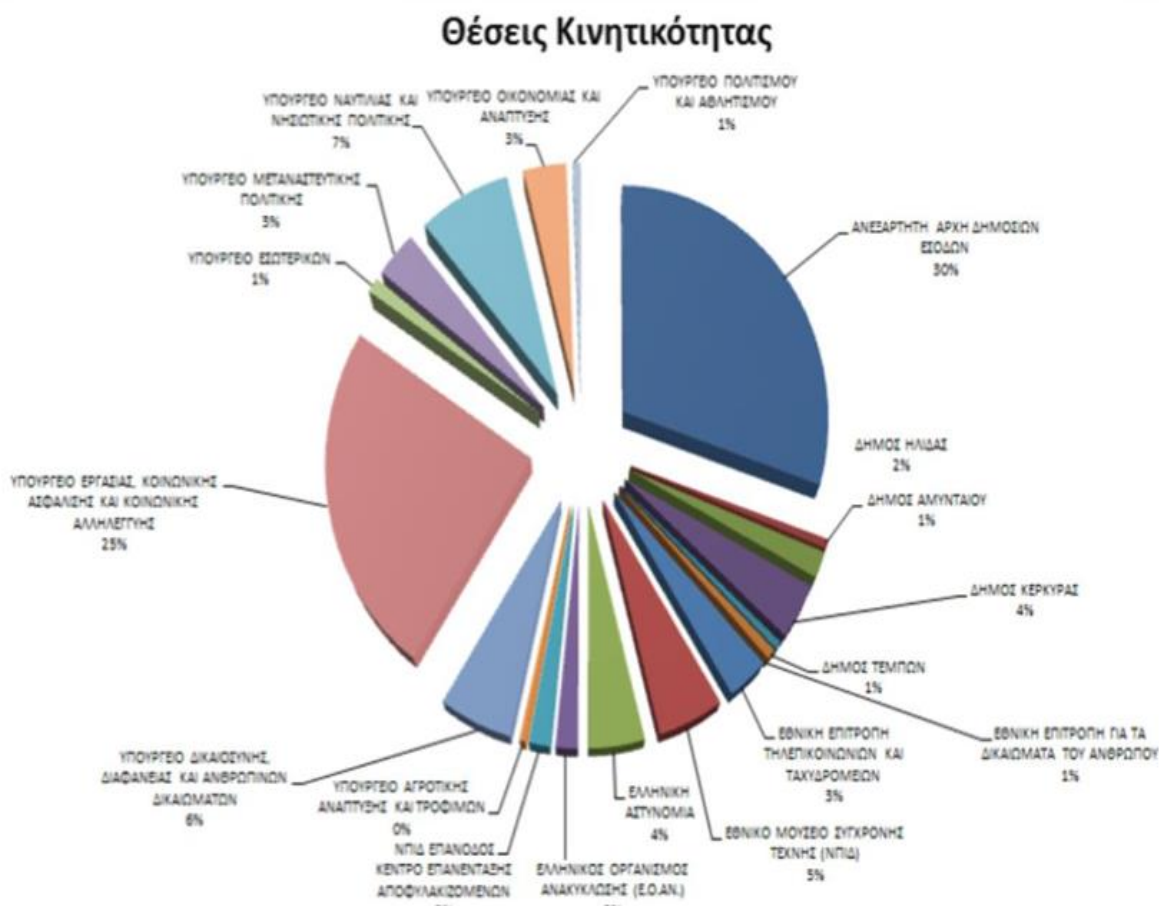
ΦΟΡΕΑΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ
ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ	254
ΟΣΥ Α.Ε. ΟΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	137
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ	74
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	48
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	37
ΕΝΙΑΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΠΑΞ ΠΑΡΟΧΩΝ (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.-Ν.Π.Δ.Δ.)	36
ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	34
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ,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

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

Πίνακας 3.4 Αριθμός υπαλλήλων που έχουν υποβάλλει αίτηση απόσπασης ανά φορέα προέλευσης

Κλασικό παράδειγμα πρόσφατης έλλειψης κινήτρων είναι οι δημόσιοι οργανισμοί ΕΦΚΑ και ΟΣΥ, που κατέγραψαν τα υψηλότερα ποσοστά προθέσεων απομάκρυνσης των εργαζομένων. Τα στατιστικά στοιχεία έδειξαν ότι οι δύο οργανισμοί ξεπέρασαν και τους δύο κύκλους κινητικότητας το 2018, καθώς το προσωπικό τους αναζητούσε τις περισσότερες φορές ευκαιρίες για να φύγει και να αναζητήσει ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Ο Πίνακας 3.4 δείχνει τους δημόσιους φορείς των οποίων οι υπάλληλοι υπέβαλαν αίτηση για αποσπάσεις ή μετατάξεις κατά τον πρώτο κύκλο κινητικότητας το 2018.

Στο Διάγραμμα 3.3 φαίνεται το ποσοστό του προσωπικού που έκανε αίτηση να αφήσει τον φορέα που εργάζονταν το 2018.



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

Διάγραμμα 3.3 Θέσεις κινητικότητας ανά φορέα

Ο κύριος λόγος για την υψηλή προθυμία των εργαζομένων να αλλάξουν δουλειά είναι η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Θεωρείται γενικά ότι στην περίπτωση του ΕΦΚΑ η επιθυμία αυτή ήταν έντονη, καθώς επώθηκε ότι πριν από τη συγχώνευση των ασφαλιστικών ταμείων, οι περισσότεροι υπάλληλοι εξέφραζαν τη διάθεση να αλλάξουν την καθημερινότητά τους. Οι αιτίες ήταν ο βαρύς και συνεχής φόρτος εργασίας, η έλλειψη επαρκούς αριθμού εργαζομένων που θα ήταν σε θέση να διεκπεραιώσουν πλήρως και εγκαίρως τις υποθέσεις των ασφαλισμένων, η καταπίεση που υφίσταντο οι υπάλληλοι από εξοργισμένους πολίτες και τέλος η τρομερή γραφειοκρατία, που αποτελεί τη χειρότερη παθογένεια του δημοσίου και δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην ψυχολογία τόσο των πολιτών όσο και των ίδιων των εργαζομένων (www.aftodioikisi.gr).

Το 2005, ο Παπάνης και ο Ρόντος διεξήγαγαν μια έρευνα σε συνολικά 648 εργαζόμενους σε 203 εταιρείες, με στόχο να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ηλικίας, θέσης στην εταιρεία και εταιρικής κουλτούρας. Αυτό που προέκυψε ήταν ότι η σύνδεση της απόδοσης με το εισόδημα, τις προοπτικές ανάπτυξης και την κατάρτιση κάνει τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα πιο ικανοποιημένους από τους αντίστοιχους του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, η γραφειοκρατία και η έλλειψη κινήτρων στον δημόσιο τομέα δεν ευνοούν την επίτευξη των στόχων, ενώ ο ιδιωτικός τομέας διευκολύνει την επίτευξη των στόχων λόγω της ευελιξίας και της καινοτομίας στη διαχείρισή του (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Σύμφωνα με τον Μανωλόπουλο (2008), μια άλλη έρευνα σε 454 δημόσιους λειτουργούς κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όσοι έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση και έχουν εργαστεί στο παρελθόν στον ιδιωτικό τομέα έχουν κίνητρα από μισθούς και επιδόματα. Επιπλέον, παράγοντες που βοηθούν στην παρακίνηση των ανθρώπων και στη βελτίωση της απόδοσής τους είναι η αναγνώριση, η ανάπτυξη εντός του οργανισμού, η αυτονομία και η δημιουργική εργασία, η ασφάλεια της εργασίας, η προώθηση και η διαφάνεια των αποδοχών. Τέλος, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο συνδυασμός

εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων είναι ο κινητήριος παράγοντας για τους δημόσιους υπαλλήλους (Μανωλόπουλος, 2008).

Το 2006, μια ερευνητική ομάδα του Nottingham Trent University διεξήγαγε μια έρευνα σε 300 εργαζόμενους στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης, για να μετρήσει την ικανοποίηση από την εργασία. Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άνδρες και γυναίκες που απασχολούνταν τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν τα ακόλουθα:

- η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται με το χρόνο
- η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά κυρίως σε νεότερα άτομα
- η εργασιακή ικανοποίηση δεν αυξάνεται με την εργασιακή εμπειρία
- η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αντιστρόφως ανάλογα με τη μόρφωση των ατόμων
- ο ρόλος του άμεσου προϊστάμενου είναι σημαντικός για τους εργαζομένους
- οι εργασιακές σχέσεις, οι συνθήκες στη δουλειά, οι ξεκάθαρες αρμοδιότητες, η σωστή οργάνωση και η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση
- η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όταν οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται
- η εργασιακή ικανοποίηση κορυφώνεται μεταξύ των ηλικιών 36-42

Αντίθετα, σύμφωνα με την έρευνα, οι οικονομικές απολαβές, τα προνόμια, οι επιπρόσθετες παροχές, η αναγνώριση και η δυνατότητα εξέλιξης δεν αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση.

Το 2008, σύμφωνα με μελέτη που διεξήγαγαν οι Χ. Ακρίβο και Γ. Κούτρα στους υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων, φάνηκε ότι το στυλ ηγεσίας του ανωτέρου και ο τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους εργαζόμενους, κρίθηκε ζωτική η εξάλειψη της γραφειοκρατίας και η μετάβαση σε ένα νέο στυλ ηγεσίας που δε χαρακτηρίζεται από την αυστηρότητα των διευθυντών αλλά από δικαιοσύνη, κίνητρο, δέσμευση για εξυπηρέτηση του οράματος, εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους και αυξημένη αυτονομία.

Μια άλλη μελέτη των Markovitz, Davis και Dick το 2007 περιελάμβανε 1.119 ιδιωτικούς και 476 δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονταν σε δημόσια ιδρύματα υγείας στη Βόρεια Ελλάδα. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε εξωγενείς και ενδογενείς. Οι εξωγενείς μεταβλητές περιλαμβάνουν μισθό, εγγύηση, διαχείριση κ.λπ., ενώ οι ενδογενείς μεταβλητές περιλαμβάνουν ποσοστό χρησιμοποίησης εργαζομένων, αίσθηση επιτυχίας κ.λπ. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δεδομένων δείχνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιο ικανοποιημένοι με εσωτερικούς παρά με εξωτερικούς παράγοντες. Μια έρευνα του 2006 από την ομάδα του Πανεπιστημίου GSM Nottingham Trent στην Αθήνα κατέληξε στο ίδιο συμπέρασμα μεταξύ 300 εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, κυρίως ηλικίας 30-42 ετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

4.1 Ερευνητική στρατηγική και Ερευνητικό Σχέδιο

Η μέθοδος για την διεξαγωγή της παρούσας μελέτης, ήταν η πλαισίωση του θέματος προς έρευνα, η περισυλλογή στοιχείων και η εκτενής εμβάθυνση σε αυτά με την μέθοδο της ποσοτικής έρευνας είτε από υστερογενείς πηγές χρησιμοποιώντας δομημένες ερωτήσεις είτε από άλλες πηγές χρησιμοποιώντας το Internet.

Η σημασιολογία της ποσοτικής έρευνας εμπεριέχει ένα μεγάλο και ποικίλο αριθμό μεθόδων και στόχων, τα οποία πηγάζουν από τη μορφή της μελέτης. Αυτή η μορφή μελέτης, αποπειράται μέσα από τη συσσώρευση στατιστικών δεδομένων, να δώσει μια ακριβής αντίληψη της κοινωνικής πραγματικότητας συνδέοντας πάντα την έρευνα με το θεωρητικό μέρος, σύμφωνα πάντα με τους (Bryman, 2016) και (Hammarbergetal, 2016). Η ποσοτική έρευνα έχει ως στόχο την συσσώρευση δεδομένων από, κυρίως, μεγάλες ομάδες του πληθυσμού. Η δειγματοληψία που χρησιμοποιείται είναι επιθυμητό να είναι μεγάλη ώστε να μπορέσουν να συσσωρευθούν αναλυτικά, πληροφορίες, πεποιθήσεις, χαρακτηριστικά γνωρίσματα, συμπεριφορές κ.α. για να επιτευχθούν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα (Hancock, 1998). Επιπλέον, ο Bryman (2016) κάνει την εξής αναφορά «η ποσοτική μελέτη συχνά αναλύεται ως μια ερευνητική πολιτική η οποία εμπεριέχει τη συσσώρευση στατιστικών πληροφοριών και μέσω αυτών διακατέχεται από μια αντικειμενική σύλληψη της κοινωνικής πραγματικότητας».

Σε αυτό το σημείο θα γίνει αναφορά στο γεγονός ότι την ποσοτική μελέτη τη χρησιμοποιούν για να δώσει απαντήσεις για το πόσο συχνά, σε ποιο μέγεθος και για το πόσο (Bryman 2016, Hancock, 1998).

Για την διεκπεραίωση μιας έρευνας είναι δυνατόν να ανακύψουν αρκετά εμπόδια. Τα προβλήματα που προκύπτουν στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρονται στην ασθενικότητα, πολλές φορές, επικοινωνίας με τους υπαλλήλους των φορέων ή ακόμα και στην άρνηση που έχουν να απαντήσουν στις ερωτήσεις (Τσαμουρτζή 2019).

Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, η υλοποίηση, ο σχεδιασμός και η οργάνωση της μελέτης προέρχονται από μια ερευνητική σκοπιά, που ορίζεται ως «επισκόπηση» και θεωρείται μια από τις πολιτικές της ποσοτικής μελέτης, σε μια απόπειρα εκτέλεσης πραγματικών και συγκεκριμένων αποτελεσμάτων με την συγκέντρωση μεγάλου συνόλου του πληθυσμού καθώς και την αναγνώριση των ευρέων πεποιθήσεων του δείγματος (Bryman 2016). Τα δεδομένα της μελέτης πηγάζουν από τη συσσώρευση των πληροφοριών δεδομένων μέσω του ερωτηματολογίου.

4.2 Ερευνητικές Υποθέσεις

H1 Καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων παίζει το ύψος των αποδοχών.

H2 Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζονται από το περιεχόμενο της εργασίας τους, τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, τις συναδελφικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας και την πολιτική του Οργανισμού.

4.3 Εργαλείο

Το εργαλείο για τη μελέτη το οποίο γίνεται χρήση στη μελέτη μας είναι το ερωτηματολόγιο το οποίο στηρίχτηκε σε απλές και όσο το δυνατόν κατανοητές ερωτήσεις που να μην κουράζουν τον συμμετέχοντα αλλά και να τον ωθούν να συμπληρώσει προσεκτικά τις απαντήσεις του. Για τη δομή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το google forms καθώς το εργαλείο με το οποίο επεξεργάστηκαν και διεξήχθησαν τα αποτελέσματα της έρευνας είναι το Jasp.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από οκτώ ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και τη θέση εργασίας και περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις μία για κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό. Οι επόμενες έξι ενότητες ασχολούνται με παράγοντες που επηρεάζουν την

εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι η δεύτερη ενότητα ασχολείται με την επιτελούμενη εργασία και περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις, η τρίτη ενότητα με τις συνθήκες εργασίας και έχει 3 ερωτήσεις, η τέταρτη ενότητα με τις οικονομικές απολαβές και έχει 2 ερωτήσεις, η πέμπτη ενότητα με τις σχέσεις με τους συναδέλφους και περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις, η έκτη ενότητα με τις σχέσεις με τον άμεσα προϊστάμενο και περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις και η έβδομη ενότητα ασχολείται με την Υπηρεσία και περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις. Τέλος η όγδοη και τελευταία ενότητα ασχολείται με την παρακίνηση και αξιολογούνται πέντε παράγοντες που θα την επηρεάζαν.

Συνολικά έγινε χρήση 26 ερωτήσεων κλειστού τύπου που ομαδοποιήθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ελκυστικές ως προς το δείγμα. Όσον αφορά τις ποσοτικές μεταβλητές και συγκεκριμένα τις έξι ενότητες που ασχολούνται με την εργασιακή ικανοποίηση οι απαντήσεις συμπληρώθηκαν σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων από 1: πάρα πολύ δυσαρεστημένος έως 5: πάρα πολύ ικανοποιημένος. Για την τελευταία ενότητα που αφορά την παρακίνηση οι απαντήσεις συμπληρώθηκαν σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων από 1: καθόλου έως 5: πάρα πολύ.

4.4 Δείγμα

Η δειγματοληψία πηγάζει από τον πληθυσμό του Νομού Σερρών και πιο συγκεκριμένα από την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και από τους εργαζομένους του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων του Νομού Σερρών.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε στο Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω e-mail σε 200 υπαλλήλους των παραπάνω φορέων. Σε μια χρονική περίοδο ενός μήνα απαντήθηκαν και επιστράφηκαν 131 ερωτηματολόγια.

4.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Η παρακάτω μελέτη στοχεύει στο να ενισχύσει την διαφάνεια των στοιχείων επιβεβαιώνοντας τους ερωτηθέντες για το ερευνητικό εμπιστευτικό και την

διατήρηση της ανωνυμίας προτού ξεκινήσει η συλλογή των στοιχείων. Σύμφωνα με τους Cohen, Manion και Morrison (2000) τα υπέρ ενός ερωτηματολογίου είναι ότι θεωρείται πιο πιστευτό, καθώς καλύπτεται από γνωρίσματα ανωνυμίας και ειλικρίνειας.

Περαιτέρω, η μελέτη θέτει ως στόχο την εξασφάλιση της εγκυρότητας και των στοιχείων της, εξασφαλίζοντας ότι το δείγμα κατανόησε καλά τις ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα με σκοπό την κατανόηση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην ισορροπία σχέσεων εργασίας και προσωπικής ζωής. Επιπλέον, η μελέτη έκανε μεγάλες προσπάθειες να ελαχιστοποιήσει τους φόβους προσπάθησε να μειώσει τους κινδύνους να θεωρηθούν εσφαλμένα τα στοιχεία.

Τέλος, η μελέτη θέτει ως σκοπό τη μεγιστοποίηση της εγκυρότητας των στοιχείων και να παρουσιάσει στους μελετητές μια πλήρη και ικανοποιητική, πραγματική εικόνα της έρευνας που παρουσιάζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Πίνακες συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών με τα δημογραφικά στοιχεία

Φύλο

Frequency Tables

Frequencies for Φύλο

Φύλο	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative	Percent
ΑΝΔΡΑΣ	53	40.458	40.458	40.458
ΓΥΝΑΙΚΑ	78	59.542	59.542	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Παραπάνω βλέπουμε το πινακάκι συχνοτήτων για την ποιοτική μεταβλητή που είναι το φύλο, για το οποίο βλέπουμε πως το όλο δείγμα είναι 131 άτομα και από αυτά οι άντρες εμφανίζονται 53 φορές στη μεταβλητή μας ενώ οι γυναίκες 78. Πιο αναλυτικά οι άντρες του δείγματος αποτελούν το 40,45% ενώ οι γυναίκες το 59,54% του συνολικού δείγματος. Και σε αυτήν την έρευνα αποτυπώνεται το υψηλό ποσοστό των γυναικών που απασχολούνται στις δημόσιες υπηρεσίες.

Προϋπηρεσία

Frequencies for Έτη Προϋπηρεσίας

Έτη Προϋπηρεσίας	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative	Percent
2-5	17	12.977	12.977	12.977
6-12	22	16.794	16.794	29.771
<2 έτη	8	6.107	6.107	35.878
>12 έτη	84	64.122	64.122	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Όσον αφορά την προϋπηρεσία βλέπουμε πως από τους 131 ερωτηθέντες οι 17 από 2 έως 5 έτη, οι 22 από 6 έως 12 έτη, οι 8 εργάζονται κάτω από 2 έτη και οι 84 από 12 και άνω. Πιο αναλυτικά, το 12,97% από

2 έως 5 έτη, το 16,79% από 6 έως 12 έτη, ένα 6,1% κάτω από 2 έτη ενώ το 64,1% από 12 έτη και πάνω. Δεδομένου ότι την τελευταία δεκαετία οι προσλήψεις μονίμων δημοσίων υπαλλήλων ήταν μειωμένες λόγω των μνημονίων και της κακής οικονομικής κατάστασης της χώρας, είναι αναμενόμενο το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων να έχει πολλά έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα.

Ηλικία

Frequencies for Ηλικία

Ηλικία	Frequency	Percent	Valid	Percent	Cumulative	Percent
26-35	11	8.397	8.397		8.397	
36-45	44	33.588	33.588		41.985	
46-55	54	41.221	41.221		83.206	
55>	19	14.504	14.504		97.710	
<25	3	2.290	2.290		100.000	
Missing	0	0.000				
Total	131	100.000				

Όσον αφορά την ηλικία, βλέπουμε από τον παραπάνω πίνακα ότι το 8,39% του δείγματος ανήκει στους 26-35 ετών δηλαδή 11 άτομα από τα 131, το 33,58% ανήκει στους 36-45 ετών δηλαδή 44 από τους 131, το 41,2% ανήκει στους 46-55 ετών δηλαδή 54 από τους 131, στους έως και 25 ετών ανήκει ένα 2,29% δηλαδή 3 άτομα από τους 131 του δείγματος ενώ τέλος στους άνω των 55 ετών ανήκει ένα 14,5% (19/131). Ομοίως όπως και στην προηγούμενη παράμετρο οι μειωμένες προσλήψεις προσωπικού που πραγματοποιήθηκαν στο δημόσιο τομέα την τελευταία δεκαετία είχαν ως αποτέλεσμα το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων μεγάλης ηλικίας να είναι αυξημένο, κάτι που αποτυπώνεται και στην έρευνά μας.

Μορφωτικό Επίπεδο

Frequencies for Επίπεδο σπουδών

Επίπεδο σπουδών	Frequency	Percent	Valid	Cumulative	Percent
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΔΕ)	13	9.924	9.924	9.924	

Frequencies for Επίπεδο σπουδών

Επίπεδο σπουδών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	11	8.397	8.397	18.321
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	52	39.695	39.695	58.015
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΠΕ)	32	24.427	24.427	82.443
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΤΕ)	22	16.794	16.794	99.237
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (ΥΕ)	1	0.763	0.763	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο βλέπουμε πως από τους 131 ερωτηθέντες οι 13 είναι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι 54 της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι 52 έχουν μεταπτυχιακό, 11 άτομα έχουν διδακτορικό και τέλος ένα άτομο είναι της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πιο αναλυτικά, το 9,9% έχουν τίτλο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 41,2% ανήκει στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, το 39,6% είναι της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, ένα 8,3% έχουν διδακτορικό, ενώ το 0,7 % είναι στην υποχρεωτική εκπαίδευση. Και εδώ αποτυπώνεται το αυξημένο επίπεδο μόρφωσης που απαιτείται πλέον για την κατάληψη μιας θέσης στο δημόσιο τομέα, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και πάρα πολλοί και με κατοχή μεταπτυχιακού ή/ και διδακτορικού διπλώματος.

Θέση Εργασίας

Frequencies for Θέση εργασίας

Θέση εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	5	3.817	3.817	3.817
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	21	16.031	16.031	19.847
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	105	80.153	80.153	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Όσον αφορά το επάγγελμα, φαίνεται ότι από τους 131 του δείγματος, οι 5 κατέχουν θέση προϊσταμένου διεύθυνσης και οι 21 τμήματος και γενικότερα μια θέση ευθύνης, ενώ 105 άτομα είναι υπάλληλοι. Πιο αναλυτικά το 19,8% είναι προϊστάμενοι, ενώ το 80,15% είναι δημόσιοι υπάλληλοι.

Αναμενόμενο και εδώ το χαμηλό ποσοστό των προϊσταμένων τμημάτων και διευθύνσεων καθώς αυτές οι θέσεις είναι λιγότερες στη διάρθρωση του Δημοσίου.

Επιτελούμενη εργασία

Descriptive Statistics

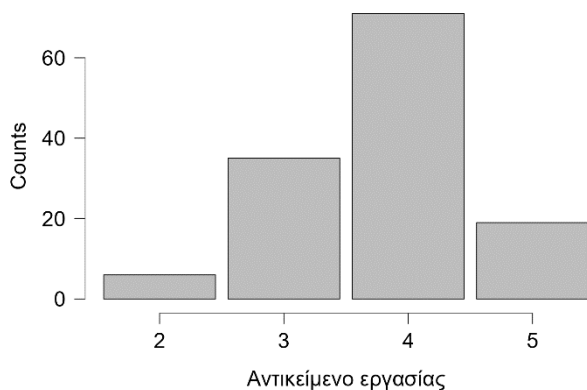
	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Αντικείμενο εργασίας	131	0	4.000	3.786	0.744	3.000	2.000	5.000
Ωράριο εργασίας	131	0	4.000	4.023	0.863	4.000	1.000	5.000
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	131	0	4.000	3.672	1.011	4.000	1.000	5.000

Όσον αφορά την ενότητα της επιτελούμενης εργασίας του ερωτηματολογίου βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι καθώς η μέση τιμή όπως βλέπουμε και από το παραπάνω σχήμα κυμαίνεται κοντά στο 4.

Frequencies for Αντικείμενο εργασίας

Αντικείμενο εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	6	4.580	4.580	4.580
3	35	26.718	26.718	31.298
4	71	54.198	54.198	85.496
5	19	14.504	14.504	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Αντικείμενο εργασίας

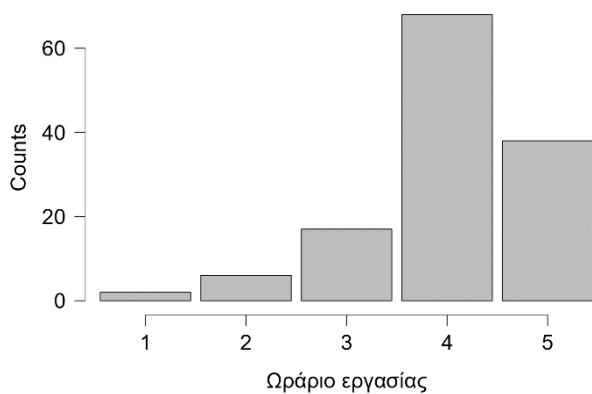


Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα και σχήμα βλέπουμε πως για το αντικείμενο εργασίας οι περισσότεροι ερωτηθέντες (54,19%) έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Ωράριο εργασίας

Ωράριο εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.527	1.527	1.527
2	6	4.580	4.580	6.107
3	17	12.977	12.977	19.084
4	68	51.908	51.908	70.992
5	38	29.008	29.008	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Ωράριο εργασίας

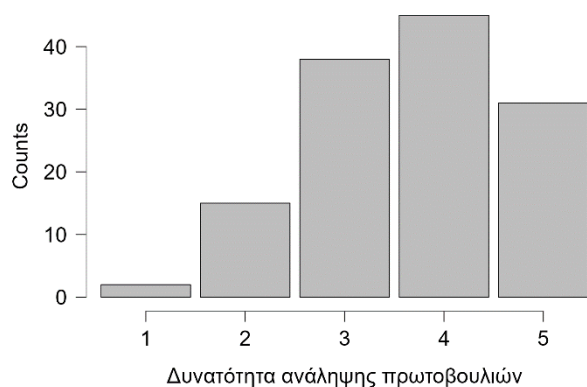


Όσον αφορά το ωράριο εργασίας επίσης οι περισσότεροι ερωτηθέντες (51,9%) έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.527	1.527	1.527
2	15	11.450	11.450	12.977
3	38	29.008	29.008	41.985
4	45	34.351	34.351	76.336
5	31	23.664	23.664	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών



Όσον αφορά τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (63,35%) έχουν απαντήσει πως είναι μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι.

Συνθήκες εργασίας

Descriptive Statistics

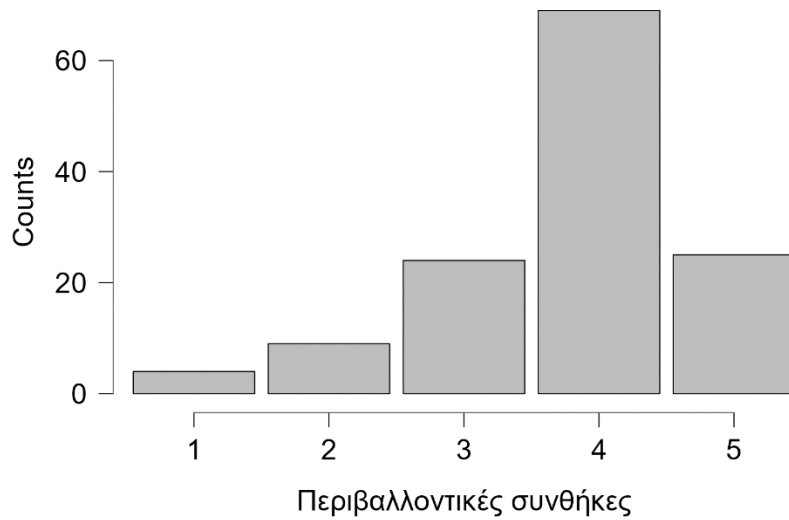
	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Περιβαλλοντικές συνθήκες	131	0	4.000	3.779	0.939	4.000	1.000	5.000
Συνθήκες υγιεινής	131	0	4.000	3.763	1.080	4.000	1.000	5.000
Συνθήκες ασφάλειας	131	0	4.000	3.748	1.025	4.000	1.000	5.000

Όσον αφορά την ενότητα για τις συνθήκες εργασίας του ερωτηματολογίου βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι καθώς η μέση τιμή όπως βλέπουμε και από το παραπάνω σχήμα κυμαίνεται στο 3 και 4.

Frequencies for Περιβαλλοντικές συνθήκες

Περιβαλλοντικές συνθήκες	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative
1	4	3.053	3.053
2	9	6.870	9.924
3	24	18.321	28.244
4	69	52.672	80.916
5	25	19.084	100.000
Missing	0	0.000	
Total	131	100.000	

Περιβαλλοντικές συνθήκες

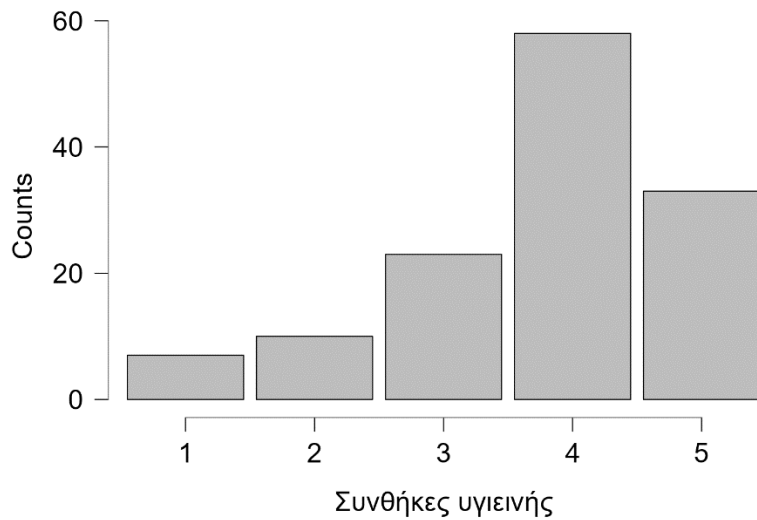


Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα και σχήμα βλέπουμε πως για τις περιβαλλοντικές συνθήκες οι περισσότεροι ερωτηθέντες (52,67%) έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Συνθήκες υγιεινής

Συνθήκες υγιεινής	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative	Percent
1	7	5.344	5.344	5.344
2	10	7.634	7.634	12.977
3	23	17.557	17.557	30.534
4	58	44.275	44.275	74.809
5	33	25.191	25.191	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Συνθήκες υγιεινής

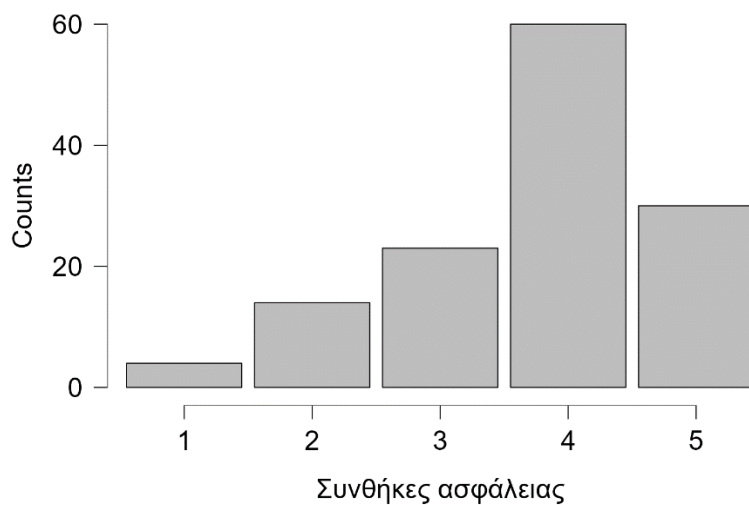


Όσον αφορά τις συνθήκες υγιεινής επίσης οι περισσότεροι ερωτηθέντες (44,2%) έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Συνθήκες ασφάλειας

Συνθήκες ασφάλειας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3.053	3.053	3.053
2	14	10.687	10.687	13.740
3	23	17.557	17.557	31.298
4	60	45.802	45.802	77.099
5	30	22.901	22.901	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Συνθήκες ασφάλειας



Τέλος όσον αφορά τις συνθήκες ασφαλείας, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (45,8%) έχουν απαντήσει πως είναι επίσης πολύ ικανοποιημένοι απ' αυτές.

Οικονομικές απολαβές

Descriptive Statistics

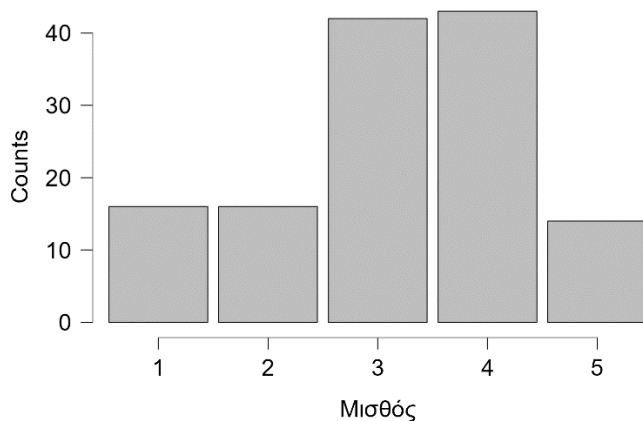
	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Μισθός	131	0	3.000	3.176	1.160	4.000	1.000	5.000
Παροχές	131	0	3.000	2.771	1.292	4.000	1.000	5.000

Όσον αφορά την ενότητα για τις οικονομικές απολαβές του ερωτηματολογίου βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι όπως μας δείχνει και ο παραπάνω πίνακας, καθώς η μέση τιμή όπως βλέπουμε κυμαίνεται στο 3.

Frequencies for Μισθός

Μισθός	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	12.214	12.214	12.214
2	16	12.214	12.214	24.427
3	42	32.061	32.061	56.489
4	43	32.824	32.824	89.313
5	14	10.687	10.687	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Μισθός

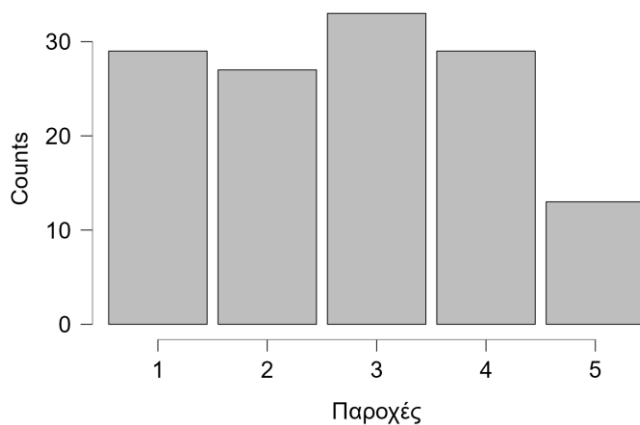


Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα και σχήμα βλέπουμε πως για τον μισθό, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (64,8%) έχουν απαντήσει πως είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι έως πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Παροχές

Παροχές	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative	Percent
1	29	22.137	22.137	22.137
2	27	20.611	20.611	42.748
3	33	25.191	25.191	67.939
4	29	22.137	22.137	90.076
5	13	9.924	9.924	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Παροχές



Τέλος όσον αφορά τις παροχές, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (25,19%) έχουν απαντήσει πως είναι επίσης ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από αυτές.

Σχέσεις με συναδέλφους

Descriptive Statistics

	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων	131	0	4.000	3.656	1.051	4.000	1.000	5.000
Εμπιστοσύνη	131	0	4.000	3.885	0.829	4.000	1.000	5.000

Descriptive Statistics

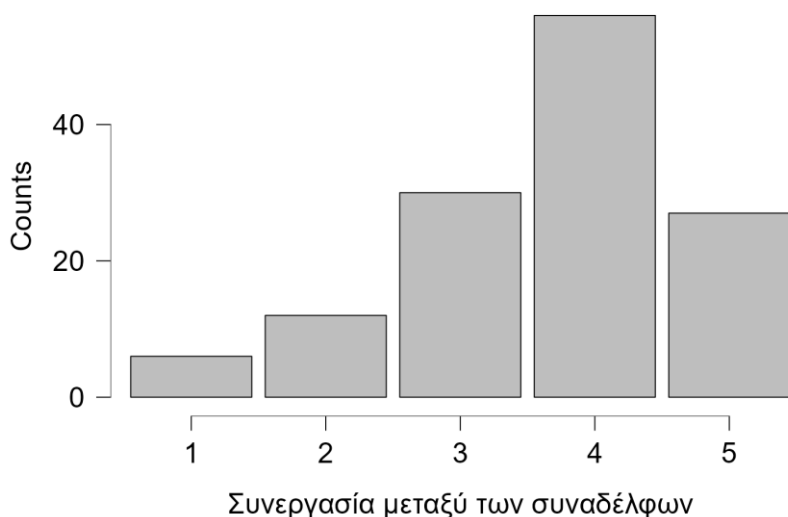
	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους	131	0	4.000	3.756	0.904	4.000	1.000	5.000

Όσον αφορά την ενότητα για τις σχέσεις με τους συναδέλφους του ερωτηματολογίου βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι όπως μας δείχνει και ο παραπάνω πίνακας, καθώς η μέση τιμή όπως βλέπουμε κυμαίνεται κοντά στο 4.

Frequencies for Συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων

Συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	4.580	4.580	4.580
2	12	9.160	9.160	13.740
3	30	22.901	22.901	36.641
4	56	42.748	42.748	79.389
5	27	20.611	20.611	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων

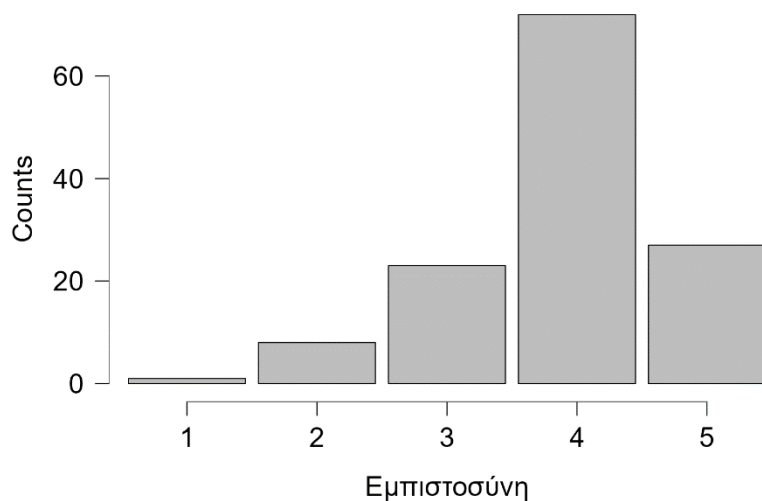


Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα και σχήμα βλέπουμε πως για τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (42,8%) έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Εμπιστοσύνη

Εμπιστοσύνη	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	0.763	0.763	0.763
2	8	6.107	6.107	6.870
3	23	17.557	17.557	24.427
4	72	54.962	54.962	79.389
5	27	20.611	20.611	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Εμπιστοσύνη

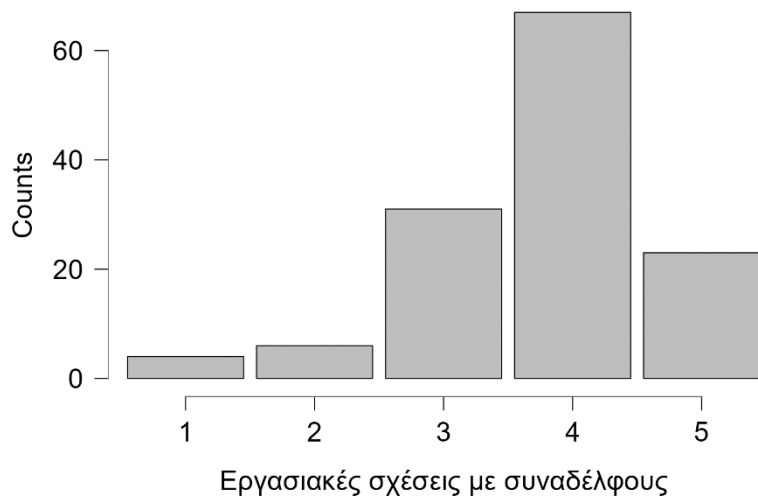


Όσον αφορά τον παράγοντα εμπιστοσύνη, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (54,9%) επίσης έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους

Εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3.053	3.053	3.053
2	6	4.580	4.580	7.634
3	31	23.664	23.664	31.298
4	67	51.145	51.145	82.443
5	23	17.557	17.557	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους



Όσον αφορά τον παράγοντα εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (51,1%) επίσης έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Σχέση με άμεσο προϊστάμενο

Descriptive Statistics

	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Αντιμετώπιση προϊστάμενου	131	0	4.000	3.580	1.088	4.000	1.000	5.000
Αξιολόγηση υπαλλήλων	131	0	4.000	3.412	1.129	4.000	1.000	5.000
Αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων	131	0	4.000	3.405	1.036	4.000	1.000	5.000
Συνεργασία με τον άμεσο προϊστάμενο	131	0	4.000	3.588	1.122	4.000	1.000	5.000

Όσον αφορά την ενότητα για τις σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο του ερωτηματολογίου βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι όπως μας δείχνει και ο παραπάνω πίνακας, καθώς η μέση τιμή όπως βλέπουμε κυμαίνεται κοντά στο 3 με 4.

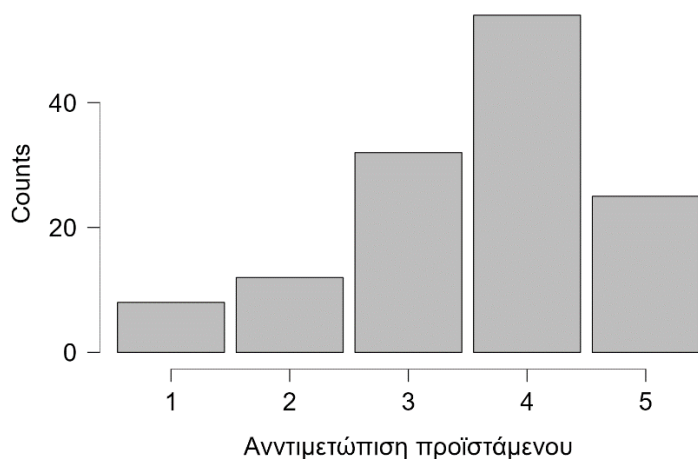
Frequencies for Αντιμετώπιση προϊστάμενου

Αντιμετώπιση προϊστάμενου	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	6.107	6.107	6.107
2	12	9.160	9.160	15.267
3	32	24.427	24.427	39.695

Frequencies for Αντιμετώπιση προϊστάμενου

Αντιμετώπιση προϊστάμενου	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
4	54	41.221	41.221	80.916
5	25	19.084	19.084	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Αντιμετώπιση προϊστάμενου

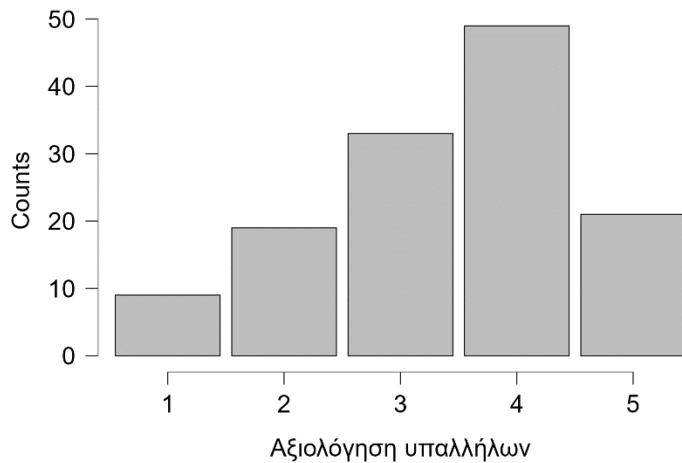


Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα και σχήμα βλέπουμε πως για την αντιμετώπιση του προϊσταμένου, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (41,2%) έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Αξιολόγηση υπαλλήλων

Αξιολόγηση υπαλλήλων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	6.870	6.870	6.870
2	19	14.504	14.504	21.374
3	33	25.191	25.191	46.565
4	49	37.405	37.405	83.969
5	21	16.031	16.031	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Αξιολόγηση υπαλλήλων

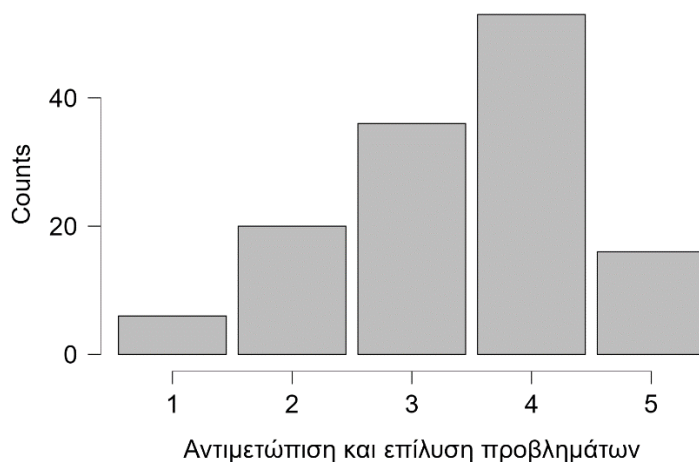


Όσον αφορά το πως αξιολογεί τους υπαλλήλους, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (37,4%) επίσης έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων

Αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	4.580	4.580	4.580
2	20	15.267	15.267	19.847
3	36	27.481	27.481	47.328
4	53	40.458	40.458	87.786
5	16	12.214	12.214	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων

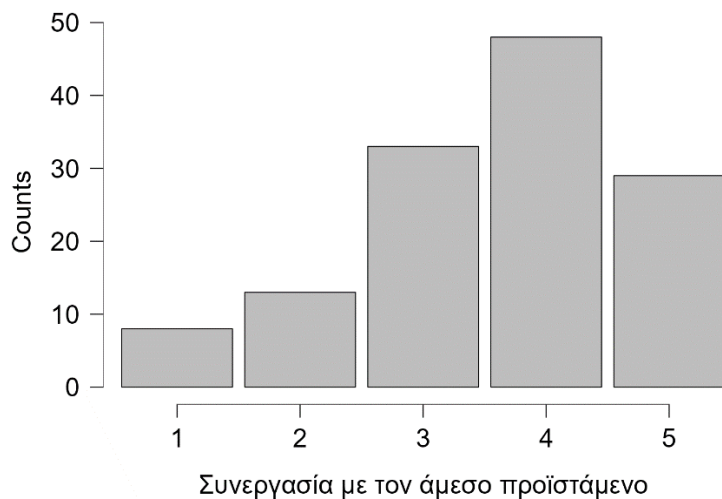


Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει και επιλύει τα προβλήματα στην υπηρεσία, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (40,4%) επίσης έχουν απαντήσει πως είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Frequencies for Συνεργασία με τον άμεσο προϊστάμενο

Συνεργασία με τον άμεσο προϊστάμενο	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	6.107	6.107	6.107
2	13	9.924	9.924	16.031
3	33	25.191	25.191	41.221
4	48	36.641	36.641	77.863
5	29	22.137	22.137	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Συνεργασία με τον άμεσο προϊστάμενο



Τέλος όσον αφορά τη συνεργασία με τον άμεσο προϊστάμενο, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (36,6%) έχουν απαντήσει πως είναι επίσης πολύ ικανοποιημένοι από αυτή.

Υπηρεσία

Descriptive Statistics

	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Προοπτικές εξέλιξης	131	0	3.000	2.824	1.173	4.000	1.000	5.000
Συνεχής εκπαίδευση	131	0	3.000	3.122	1.253	4.000	1.000	5.000

Descriptive Statistics

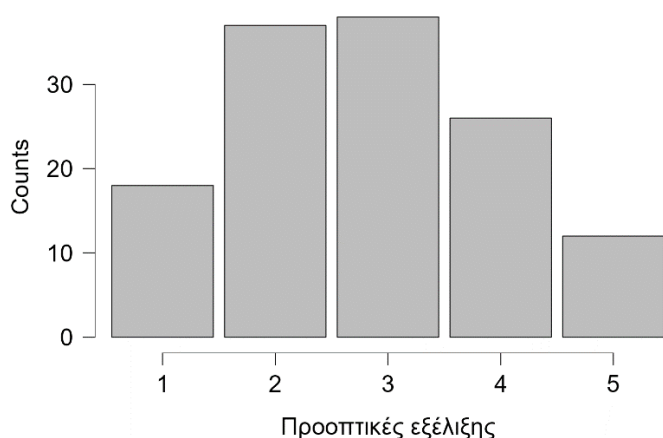
	Valid	Missing	Median	Mean	Std. Deviation	Range	Minimum	Maximum
Ενδιαφέρον από ανώτερα στελέχη	131	0	3.000	3.046	1.208	4.000	1.000	5.000
Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας	131	0	3.000	3.282	1.125	4.000	1.000	5.000
Αναγνώριση προσπάθειας	131	0	3.000	3.229	1.085	4.000	1.000	5.000

Όσον αφορά την ενότητα για την ίδια την υπηρεσία του ερωτηματολογίου βλέπουμε πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι όπως μας δείχνει και ο παραπάνω πίνακας, καθώς η μέση τιμή όπως βλέπουμε κυμαίνεται στο 3.

Frequencies for Προοπτικές εξέλιξης

Προοπτικές εξέλιξης	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	13.740	13.740	13.740
2	37	28.244	28.244	41.985
3	38	29.008	29.008	70.992
4	26	19.847	19.847	90.840
5	12	9.160	9.160	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Προοπτικές εξέλιξης

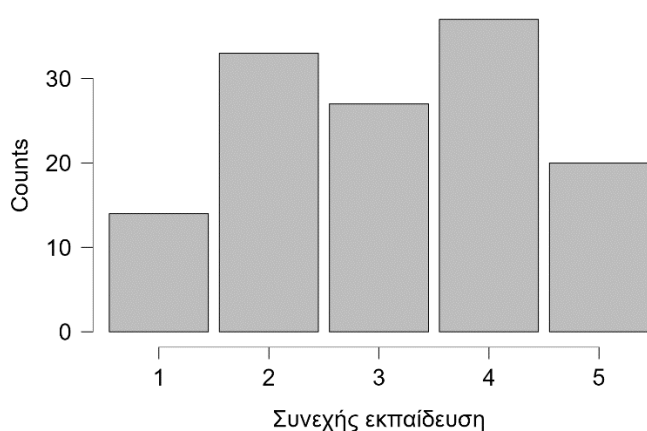


Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα και σχήμα βλέπουμε πως για τις προοπτικές εξέλιξης, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (29%) έχουν απαντήσει πως είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι.

Frequencies for Συνεχής εκπαίδευση

Συνεχής εκπαίδευση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	10.687	10.687	10.687
2	33	25.191	25.191	35.878
3	27	20.611	20.611	56.489
4	37	28.244	28.244	84.733
5	20	15.267	15.267	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Συνεχής εκπαίδευση

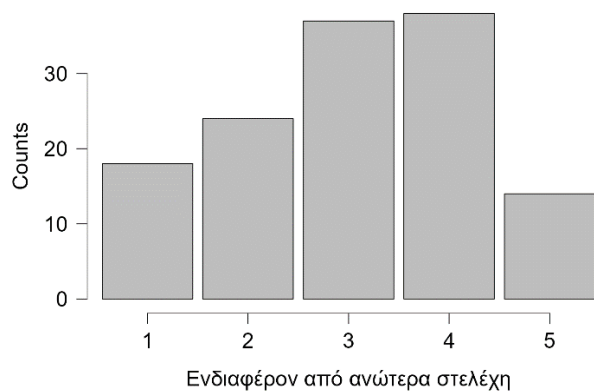


Όσον αφορά τη συνεχή εκπαίδευση, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (48,8%) έχουν απαντήσει πως είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι έως και πολύ ικανοποιημένοι..

Frequencies for Ενδιαφέρον από ανώτερα στελέχη

Ενδιαφέρον από ανώτερα στελέχη	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	13.740	13.740	13.740
2	24	18.321	18.321	32.061
3	37	28.244	28.244	60.305
4	38	29.008	29.008	89.313
5	14	10.687	10.687	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Ενδιαφέρον από ανώτερα στελέχη

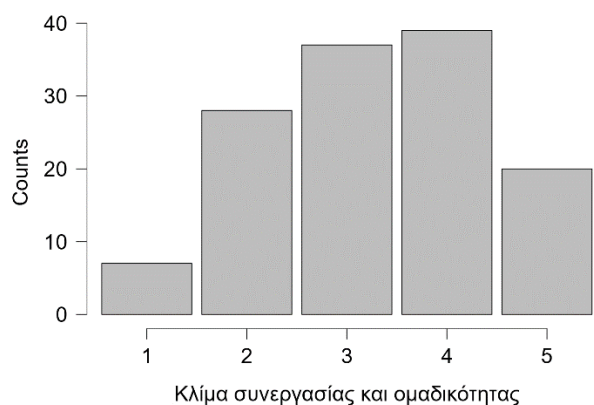


Όσον αφορά το ενδιαφέρον από τα ανώτερα στελέχη, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (57,2%) έχουν απαντήσει πως είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι έως και πολύ ικανοποιημένοι..

Frequencies for Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας

Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	5.344	5.344	5.344
2	28	21.374	21.374	26.718
3	37	28.244	28.244	54.962
4	39	29.771	29.771	84.733
5	20	15.267	15.267	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας

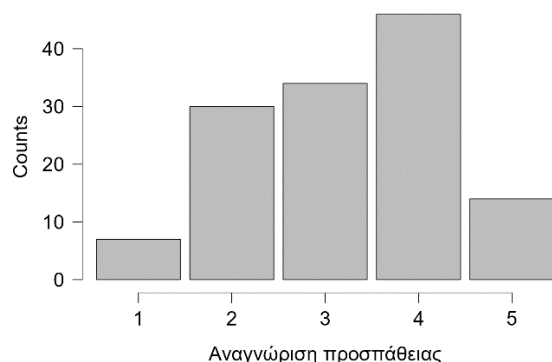


Όσον αφορά το κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (58,1%) έχουν απαντήσει πως είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι έως και πολύ ικανοποιημένοι..

Frequencies for Αναγνώριση προσπάθειας

Αναγνώριση προσπάθειας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	5.344	5.344	5.344
2	30	22.901	22.901	28.244
3	34	25.954	25.954	54.198
4	46	35.115	35.115	89.313
5	14	10.687	10.687	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Αναγνώριση προσπάθειας



Τέλος όσον αφορά την αναγνώριση προσπάθειας, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (61,05%) έχουν απαντήσει επίσης πως είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι έως και πολύ ικανοποιημένοι..

Παρακίνηση

Descriptive Statistics

	Valid	Missing
Αύξηση απολαβών	131	0
Αύξηση ημερών αδείας	131	0
Αξιολόγηση	131	0
Δυνατότητα εξέλιξης	131	0
Ατομική επιβράβευση	131	0

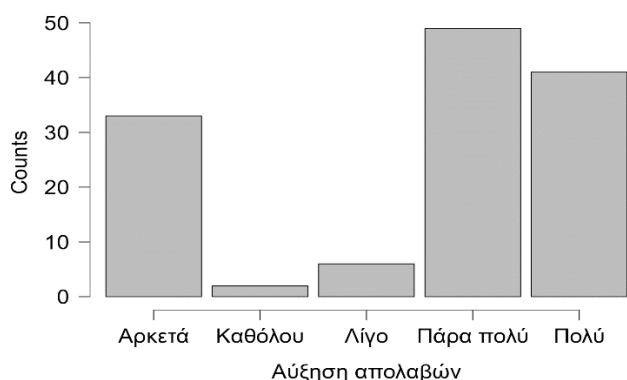
Όσον αφορά τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων του ερωτηματολογίου παρατίθενται 5 παράγοντες (αύξηση απολαβών, αύξηση ημερών αδείας, αξιολόγηση, δυνατότητα εξέλιξης, ατομική επιβράβευση) ώστε

οι εργαζόμενοι να επιλέξουν ποιος παράγοντας τους παρακινεί περισσότερο στην εργασία τους.

Frequencies for Αύξηση απολαβών

Αύξηση απολαβών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αρκετά	33	25.191	25.191	25.191
Καθόλου	2	1.527	1.527	26.718
Λίγο	6	4.580	4.580	31.298
Πάρα πολύ	49	37.405	37.405	68.702
Πολύ	41	31.298	31.298	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Αύξηση απολαβών

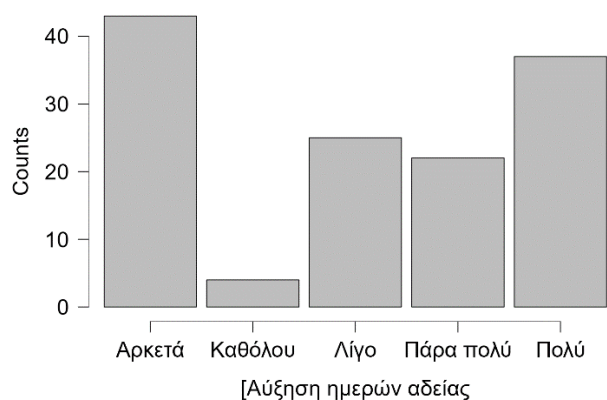


Πιο συγκεκριμένα από τον παραπάνω πίνακα και σχήμα βλέπουμε πως για την αύξηση των απολαβών, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (68,69%) έχουν απαντήσει πως ο συγκεκριμένος παράγοντας τους παρακινεί πολύ έως πάρα πολύ στην εργασία τους.

Frequencies for Αύξηση ημερών αδειας

Αύξηση ημερών αδειας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αρκετά	43	32.824	32.824	32.824
Καθόλου	4	3.053	3.053	35.878
Λίγο	25	19.084	19.084	54.962
Πάρα πολύ	22	16.794	16.794	71.756
Πολύ	37	28.244	28.244	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Αύξηση ημερών αδειας

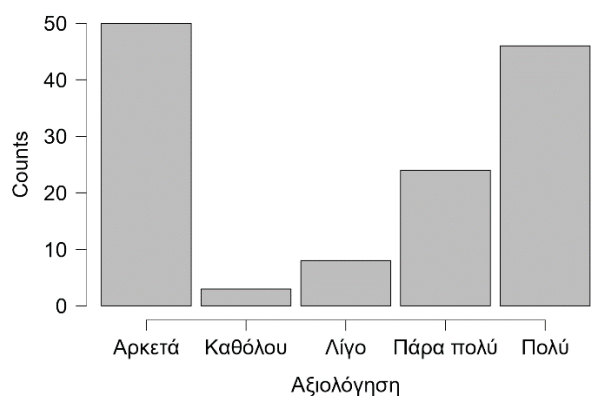


Όσον αφορά την αύξηση ημερών αδείας, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (45,04%) έχουν απαντήσει πως ο συγκεκριμένος παράγοντας τους παρακινεί πολύ έως πάρα πολύ στην εργασία τους.

Frequencies for Αξιολόγηση

Αξιολόγηση	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative
Αρκετά	50	38.168	38.168
Καθόλου	3	2.290	40.458
Λίγο	8	6.107	46.565
Πάρα πολύ	24	18.321	64.885
Πολύ	46	35.115	100.000
Missing	0	0.000	
Total	131	100.000	

Αξιολόγηση

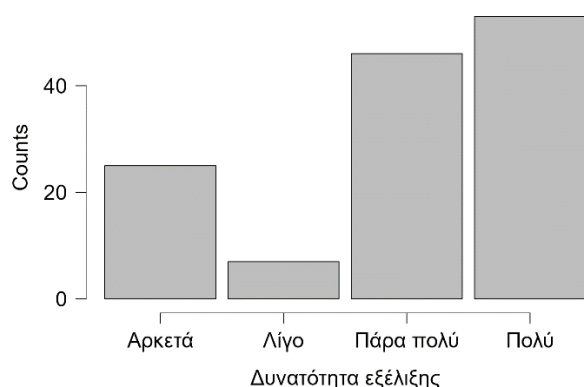


Όσον αφορά την αξιολόγηση, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (53,4%) έχουν απαντήσει επίσης πως ο συγκεκριμένος παράγοντας τους παρακινεί πολύ έως πάρα πολύ στην εργασία τους.

Frequencies for Δυνατότητα εξέλιξης

Δυνατότητα εξέλιξης	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative
Αρκετά	25	19.084	19.084
Λίγο	7	5.344	24.427
Πάρα πολύ	46	35.115	59.542
Πολύ	53	40.458	100.000
Missing	0	0.000	
Total	131	100.000	

Δυνατότητα εξέλιξης

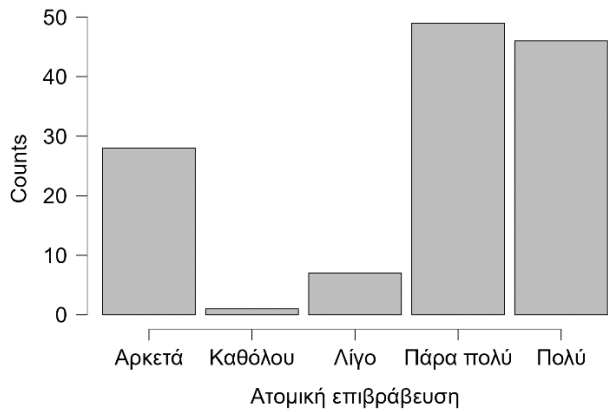


Όσον αφορά τη δυνατότητα εξέλιξης, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (75,5%) έχουν απαντήσει ομοίως, πως ο συγκεκριμένος παράγοντας τους παρακινεί πολύ έως πάρα πολύ στην εργασία τους.

Frequencies for Ατομική επιβράβευση

Ατομική επιβράβευση	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative
Αρκετά	28	21.374	21.374
Καθόλου	1	0.763	22.137
Λίγο	7	5.344	27.481
Πάρα πολύ	49	37.405	64.885
Πολύ	46	35.115	100.000
Missing	0	0.000	
Total	131	100.000	

Ατομική επιβράβευση



Τέλος, όσον αφορά την ατομική επιβράβευση, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (72,5%) έχουν απαντήσει παρόμοια, πως ο συγκεκριμένος παράγοντας τους παρακινεί επίσης πολύ έως πάρα πολύ στην εργασία τους.

5.2 Μέση τιμή και τυπική απόκλιση δύο οποιονδήποτε ερωτήσεων διάταξης (ordinal) και δύο ερωτήσεων τύπου scale του ερωτηματολογίου σας

Descriptive Statistics

	A1	A2	B1	B2
Valid	131	131	131	131
Missing	0	0	0	0
Mean	3.786	4.023	3.656	3.885
Std. Deviation	0.744	0.863	1.051	0.829
Minimum	2.000	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000	5.000

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση δύο ερωτήσεων ordinal και δύο scale. Όσον αφορά την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας μου (A1) βλέπουμε πως η μέση τιμή είναι 3,78 ενώ η τυπική απόκλιση 0,74. Η μεταβλητή της ικανοποίησης από το ωράριο εργασίας (A2) έχει μέση τιμή 4,02 και τυπική απόκλιση 0,86. Η ικανοποίηση από το πνεύμα συνεργασίας που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας (B1) έχει μέση τιμή 3,65 και τυπική απόκλιση 1,05 ενώ ο μέσος όρος για την ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου (B2) έχει μέση τιμή 3,88 και τυπική απόκλιση 0,82.

5.3 Γράφημα (nominal, ordinal, scale)

Φύλο

Descriptive Statistics

	Φύλο
Valid	131
Missing	0
Mean	
Std. Deviation	
Minimum	
Maximum	

Note. Not all values are available for *Nominal Text* variables

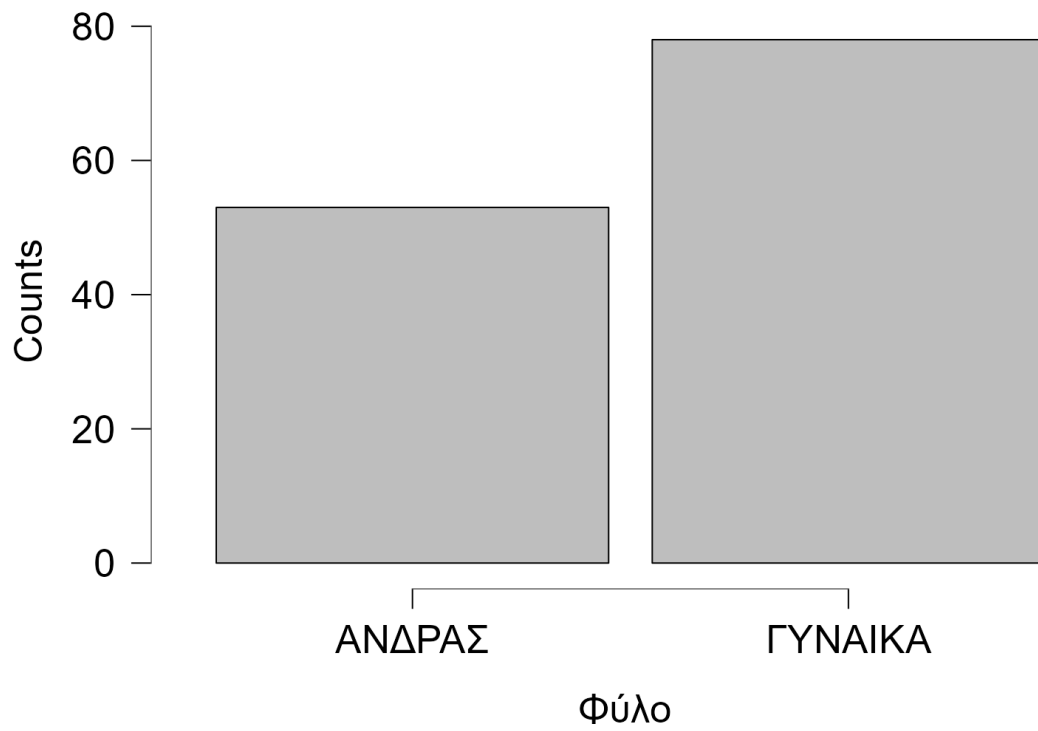
Frequency Tables

Frequencies for Φύλο

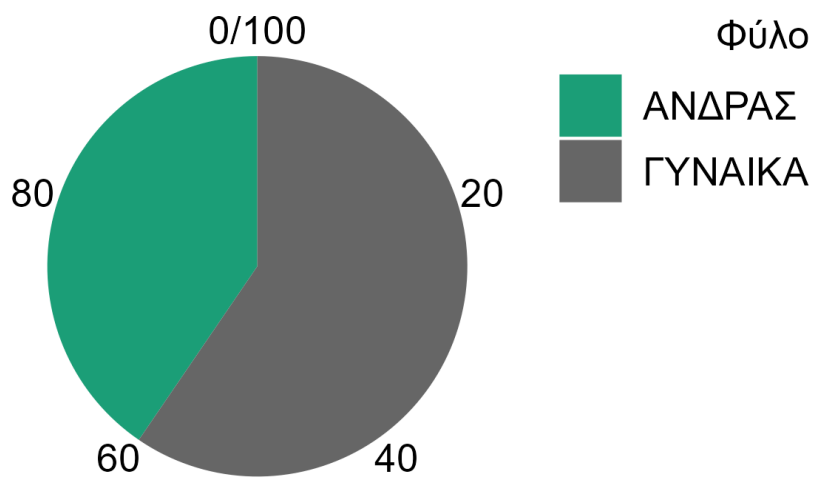
Φύλο	Frequency	Percent Valid	Percent Cumulative	Percent
ΑΝΔΡΑΣ	53	40.458	40.458	40.458
ΓΥΝΑΙΚΑ	78	59.542	59.542	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Distribution Plots

Gender



Pie charts



Gender

Και το distribution plot και το pie chart για το φύλο, μας δείχνουν με γραφήματα ότι οι γυναίκες αποτελούν το 59,54% δηλαδή 78 στους 131 ερωτηθέντες ενώ οι άντρες το 40,45% δηλαδή 53 στους 131 ερωτηθέντες.

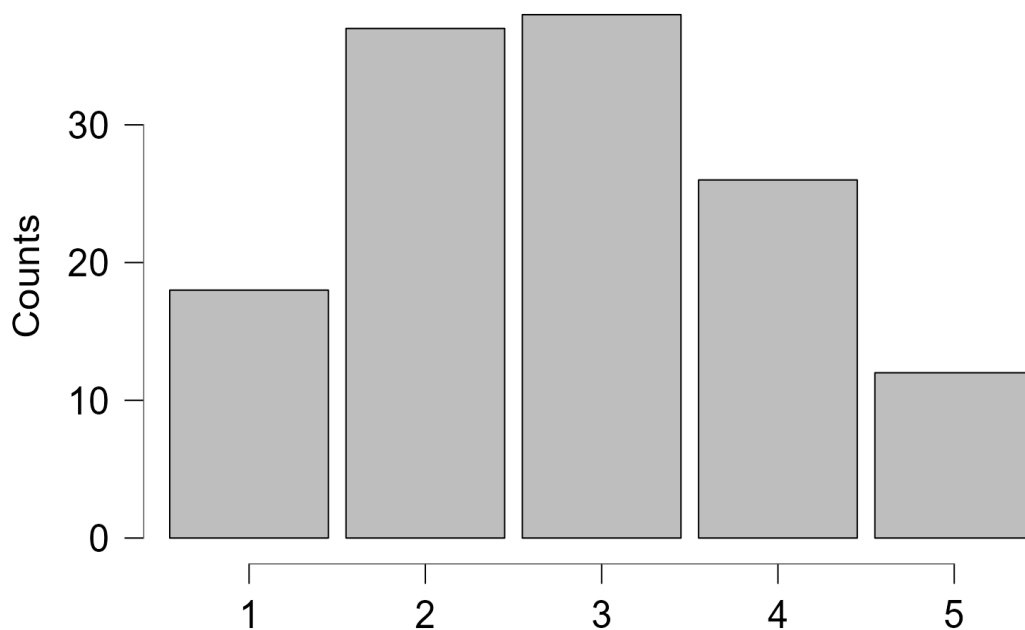
5.4 Η Υπηρεσία παρέχει προοπτικές εξέλιξης στους εργαζόμενους

Frequencies for Η Υπηρεσία παρέχει προοπτικές εξέλιξης στους εργαζόμενους

Η Υπηρεσία παρέχει προοπτικές εξέλιξης στους εργαζόμενους	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	13.740	13.740	13.740
2	37	28.244	28.244	41.985
3	38	29.008	29.008	70.992
4	26	19.847	19.847	90.840
5	12	9.160	9.160	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

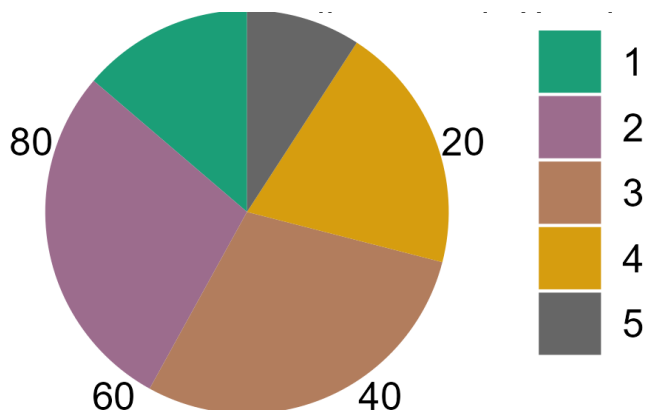
Distribution Plots

A2



Pie charts

A2 Η Υπηρεσία παρέχει προοπτικές εξέλιξης στους εργαζόμενους



Όσον αφορά την υπηρεσία κι αν παρέχει προοπτικές εξέλιξης στους εργαζομένους όπου το 1= καθόλου ενώ το 5 =με πάρα πολύ βλέπουμε σύμφωνα το με distribution plot και το pie chart ότι το 19,8% βρίσκεται στο πολύ, το 29% στο μέτρια και το 42% στο λίγο και το καθόλου.

5.5 Ικανοποίηση από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου

Descriptive Statistics

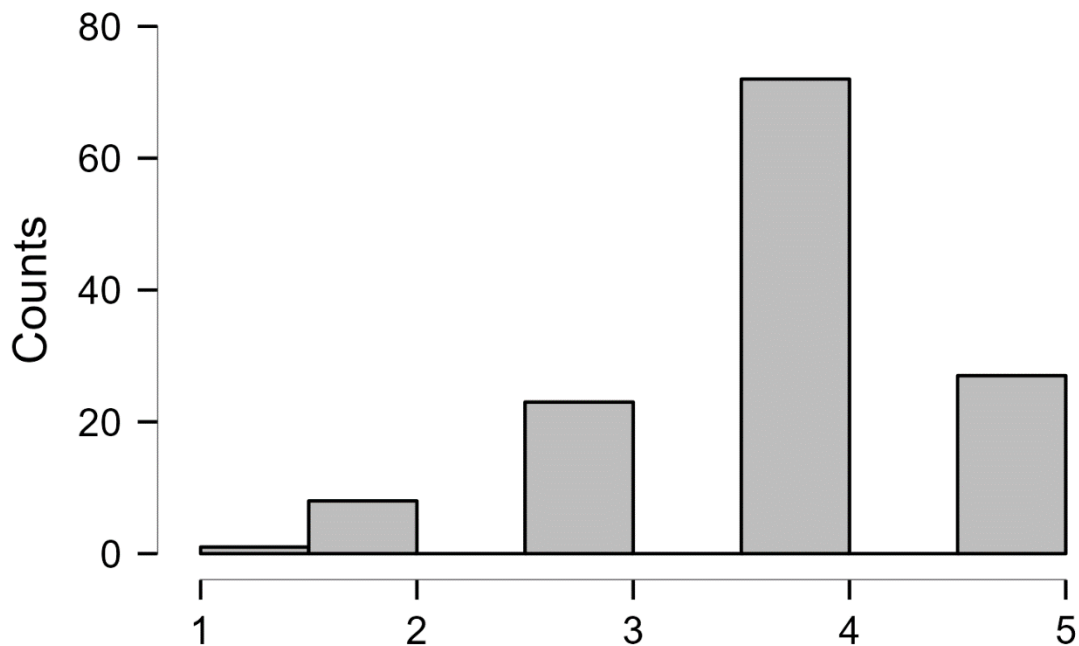
Είμαι ικανοποιημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου	
Valid	131
Missing	0
Mean	3.885
Std. Deviation	0.829
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Frequencies for Είμαι ικανοποιημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου

Είμαι ικανοποιημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	0.763	0.763	0.763
2	8	6.107	6.107	6.870
3	23	17.557	17.557	24.427
4	72	54.962	54.962	79.389
5	27	20.611	20.611	100.000
Missing	0	0.000		
Total	131	100.000		

Distribution Plots

Είμαι ικανοποιημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου



Τέλος η μεταβλητή της ικανοποίησης από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου μέσα από το γράφημα μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων κινείται στο πολύ, με μέση τιμή 3,88, με μικρότερο βαθμό στο καθόλου.

5.6 Μέτρα θέσης και διασποράς για μεταβλητές (scale) διαστάσεις.

Descriptive Statistics

	A2	A3
Valid	131	131
Missing	0	0
Mode	4.000	4.000
Median	3.000	3.000
Mean	3.046	3.282
Std. Deviation	1.208	1.125
Variance	1.459	1.266
Range	4.000	4.000
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε κάποια μέτρα θέσης και διασποράς για τις μεταβλητές «Τα ανώτερα στελέχη δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους» (A2) και «Η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας» (A3).

Στην A2 βλέπουμε ότι η μέση τιμή είναι 3,04 ενώ η διάμεσος δηλαδή [ο μέσος όρος (ημιάθροισμα) των δύο μεσαίων παρατηρήσεων] είναι 3. Επίσης η επικρατούσα τιμή είναι 4 δηλαδή η παρατήρηση με τη μεγαλύτερη συχνότητα. Συνεχίζοντας, το εύρος $R = \text{Μεγαλύτερη παρατήρηση} - \text{Μικρότερη παρατήρηση}$ είναι 4 ενώ η διακύμανση που υπολογίζει τη διασπορά των παρατηρήσεων της μεταβλητής είναι 1,4. Τέλος η τυπική απόκλιση που εκφράζεται με τις μονάδες με τις οποίες εκφράζονται οι παρατηρήσεις είναι 1,2.

Για τη μεταβλητή A3 βλέπουμε ότι η μέση τιμή είναι 3,28 ενώ η διάμεσος δηλαδή [ο μέσος όρος (ημιάθροισμα) των δύο μεσαίων παρατηρήσεων] είναι 3. Επίσης η επικρατούσα τιμή είναι 4 δηλαδή η παρατήρηση με τη μεγαλύτερη συχνότητα. Συνεχίζοντας, το εύρος $R = \text{Μεγαλύτερη παρατήρηση} - \text{Μικρότερη παρατήρηση}$ είναι 4 ενώ η διακύμανση που υπολογίζει τη διασπορά των παρατηρήσεων της μεταβλητής είναι 1,26.

Τέλος η τυπική απόκλιση που εκφράζεται με τις μονάδες με τις οποίες εκφράζονται οι παρατηρήσεις είναι 1,12.

5.7 Αξιοπιστία alpha Cronbach

Frequentist Scale Reliability Statistics

Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.937
95% CI lower bound	0.920
95% CI upper bound	0.951

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των τιμών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach α . Σε όσες μεταβλητές ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μικρότερος του 0,70 πρέπει να απορριφθούν.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι $0,937 > 0,70$ επομένως οι ερωτήσεις έχουν σωστό βαθμό αξιοπιστίας, πάνω από 70% και γι' αυτό δε χρειάζεται να απορριφθούν.

5.8 Έλεγχος Υποθέσεων

1) (one sample t test)

One Sample T-Test

	t	df	p
B2	53.662	130	< .001

Note. For the Student t-test, the alternative hypothesis specifies that the mean is different from 0.

Note. Student's t-test.

Descriptives

N	Mean	SD	SE	
B2	131	4.294	0.760	0.130

Στους παραπάνω πίνακες ελέγχουμε αν η μέση συχνότητα για το σύνολο των εργαζομένων απ' όπου προήλθε το δείγμα είναι ίσο με 5.

Από τα αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι η τιμή της στατιστικής ελέγχου είναι 53,66 και η αντίστοιχη τιμή πιθανότητας είναι μικρότερη από το σύνηθες επίπεδο σημαντικότητας που χρησιμοποιούμε ($0,001 < 0,05$) οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση ότι η μέση συχνότητα είναι ίση με 5 (Test value=5)

2) X² Test with Contingency Tables

Contingency Tables

Contingency Tables

Φύλο		Πόσο πιστεύετε ότι θα σας παρακινούσε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο καθένas από τους παρακάτω παράγοντες; [Αύξηση απολαβών]					Total
		1	2	3	4	5	
ΑΝΔΡΑΣ	Count	0.000	4.000	13.000	20.000	16.000	53.000
	% within row	0.000 %	7.547 %	24.528 %	37.736 %	30.189 %	100.000 %
	% within column	0.000 %	66.667 %	39.394 %	48.780 %	32.653 %	40.458 %
	% of total	0.000 %	3.053 %	9.924 %	15.267 %	12.214 %	40.458 %
	Count	2.000	2.000	20.000	21.000	33.000	78.000
ΓΥΝΑΙΚΑ	% within row	2.564 %	2.564 %	25.641 %	26.923 %	42.308 %	100.000 %
	% within column	100.000 %	33.333 %	60.606 %	51.220 %	67.347 %	59.542 %
	% of total	1.527 %	1.527 %	15.267 %	16.031 %	25.191 %	59.542 %
	Count	2.000	6.000	33.000	41.000	49.000	131.000
	Total	Count	2.000	6.000	33.000	41.000	49.000

Contingency Tables

Πόσο πιστεύετε ότι θα σας παρακινούσε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο καθένas από τους παρακάτω παράγοντες; [Αύξηση απολαβών]							
Φύλο		1	2	3	4	5	Total
% within row		1.527 %	4.580 %	25.191 %	31.298 %	37.405 %	100.000 %
% within column		100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %
% of total		1.527 %	4.580 %	25.191 %	31.298 %	37.405 %	100.000 %

Στον παραπάνω πίνακα ελέγχουμε αν οι μεταβλητές φύλο και παρακίνηση εργασίας με την αύξηση απολαβών είναι ανεξάρτητες. Βλέπουμε πως από το σύνολο των 131 ερωτηθέντων, το 37,4% θεωρούν πως η αύξηση των απολαβών είναι στο πάρα πολύ ενώ το 31,3% στο πολύ, ένα 25,19% του δείγματος θεωρεί ότι είναι στο μέτρια, ενώ ένα 6% είναι στο λίγο και στο καθόλου. Πιο συγκεκριμένα το 41,19% του συνόλου των γυναικών παρακινείται πολύ έως πάρα πολύ από την αύξηση των απολαβών ενώ το 15,26% είναι στο μέτρια. Με λιγότερα ποσοστά είναι το λίγο και το καθόλου. Όσον αφορά τους άνδρες, το 27,47% παρακινείται πολύ έως πάρα πολύ από την αύξηση των απολαβών ενώ το 10% είναι στο μέτρια. Λιγότερα ποσοστά βρίσκονται στο λίγο και στο καθόλου.

Chi-Squared Tests

	Value	df	p
χ^2	5.503	4	0.239
N	131		

Στο παραπάνω πινακάκι παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ελέγχου χ^2

Για τον παραπάνω έλεγχο θα πρέπει να καθοριστούν τα εξής:

H_0 : Η παρακίνηση να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο με την Αύξηση απολαβών και το φύλο είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

H1: Η παρακίνηση να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο με την Αύξηση απολαβών και το φύλο δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

Το κριτήριο απόφασης είναι:

Εάν $p > \alpha$, η H_0 είναι αποδεκτή.

Η απόφαση

Αν $\alpha = 0,05$, τότε $p = 0,23 > 0,05$, άρα η H_0 είναι δεκτή.

Επομένως για $\alpha = 0,05$ το φύλο και η παρακίνηση να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο με την Αύξηση απολαβών είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

6.1 Συμπεράσματα έρευνας

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ως προς την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και των εργαζομένων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων του Νομού Σερρών, που προηγήθηκε, προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα σημαντικότερα από τα οποία παρουσιάζονται ακολούθως.

Σχετικά με τα συμπεράσματα της έρευνας που προέκυψαν, σύμφωνα με τους παράγοντες «Επιτελούμενη εργασία», παρατηρείται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο κυμαίνονται μεταξύ της κλίμακας του μετρίου και του πολύ, που σημαίνει ότι η πλειοψηφία του δείγματος μας είναι σε γενικές γραμμές αρκετά έως πολύ ικανοποιημένη από το αντικείμενο της εργασίας τους και το σχετικό ωράριο δουλειάς τους. Ακόμη ενισχύεται και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στα πλαίσια του αντικειμένου τους. Όλα τα παραπάνω είναι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους, γιατί συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση και επιβεβαιώνονται εκτός από τις θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και Alderfer και από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Επίσης συνάδουν και με τη θεωρία περί αυτό-αποτελεσματικότητας του Bandura.

Όσον αφορά τον παράγοντα « Οικονομικές απολαβές», βλέπουμε πως το δείγμα μας είναι μέτρια προς αρκετά ικανοποιημένο από το μισθό και τις σχετικές απολαβές του, πράγμα που προκαλεί σχετική δυσαρέσκεια στους εργαζομένους και δεν θεωρείται ότι τους παρακινεί να εργαστούν με περισσότερη ενέργεια και να αποδώσουν στο μέγιστο το δυνατοτήτων τους, που επιβεβαιώνεται τόσο από τη θεωρία δικαιοσύνης του Adams όσο και από την θεωρία προσδοκιών του Vroom.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που προέκυψαν, σχετικά με τους παράγοντες, «σχέσεις με άμεσο προϊστάμενο και συναδέλφους» παρατηρείται ότι συνάδουν με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση και

αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Η εκτίμηση, ο σεβασμός, η αποδοχή, η αναγνώριση και η εμπιστοσύνη από τους άλλους, οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας ανάγονται στις κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες εκτίμησης της θεωρίας του Maslow και στις ανάγκες σχέσεων της θεωρίας του Alderfer. Βέβαια σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, οι παράγοντες αυτοί από μόνοι τους δεν οδηγούν στην παρακίνηση, η έλλειψή τους όμως δημιουργεί δυσαρέσκεια. Επιπροσθέτως, η αξιοκρατική αξιολόγηση και η ισότιμη μεταχείριση των υπαλλήλων από τον προϊστάμενο συνδέονται με την θεωρία της δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams.

Στον αντίποδα ο παράγοντας που προκαλεί την μεγαλύτερη δυσαρέσκεια είναι η ίδια η υπηρεσία σαν φορέας, προκαλώντας ένα αίσθημα αδικίας, όταν δεν παρέχει στους εργαζομένους προοπτικές εξέλιξης, σχεδόν καμία συνεχή εκπαίδευση, δεν προωθεί σε συχνό βαθμό το αίσθημα της ομαδικότητας και δεν αναγνωρίζει πάντα την προσπάθεια τους. Αυτός ο παράγοντας αποτελεί μη κίνητρο παρακίνησης και σίγουρα απωθεί το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο παράγοντας «συνθήκες εργασίας», επιβεβαιώνει τόσο τις θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών των Maslow και Alderfer, όσο και την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, όπου η μη ύπαρξή τους δημιουργεί δυσαρέσκεια, όχι όμως και παράγοντα παρακίνησης.

Σύμφωνα δε με τους Robbins et al (2011) όταν ένας εργαζόμενος δε δύναται να πιάσει το μέγιστο επίπεδο της επίδοσής του, θα πρέπει να εξετασθεί αν το περιβάλλον εργασίας του αποτελεί την αιτία του προβλήματος ή συμβάλλει καθοριστικά σ' αυτό, μη παρέχοντας τον κατάλληλο και σύγχρονο εξοπλισμό που θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του και να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα.

Αξίζει δε να σημειωθεί, αναφορικά με τα ανωτέρω, ότι από τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων παίζει το μέγεθος των οικονομικών απολαβών.

Επίσης, επιβεβαιώνεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζονται από το περιεχόμενο της εργασίας τους, τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, τις συναδελφικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας και την πολιτική του Οργανισμού.

Από τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, σχετικά με τη διάσταση της παρακίνησης, παρατηρείται ότι ο καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης για την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι η αύξηση των απολαβών, σε ποσοστό 93,2%, γεγονός που επιβεβαιώνει την πρώτη ερευνητική υπόθεση και συνάδει με τη θεωρία του Maslow, ως προς τις βασικές βιολογικές ανάγκες και με τη θεωρία του Alderfer, ως προς τις υπαρξιακές ανάγκες, όπως επίσης και με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, ως εξωγενής παράγοντας μη δυσαρέσκειας.

Ως δεύτερος παράγοντας παρακίνησης κατατάσσεται η δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής, σε ποσοστό 75,4% που επιβεβαιώνεται από τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και του Alderfer, γιατί σχετίζεται με την εκτίμηση και την ανάπτυξη αλλά και από την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, όπου η μη ύπαρξή της δημιουργεί δυσαρέσκεια. Αξίζει να αναφερθεί ότι η εξέλιξη στον δημόσιο τομέα, τόσο στην βαθμολογική κλίμακα όσο και στην μισθολογική σηματοδοτείται από τα χρόνια προϋπηρεσίας και όχι από τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου. Επίσης στον δημοσίου τομέα κρίσεις για προαγωγές δεν έχουν λάβει χώρα από το 2011 και οι αναθέσεις αρκετές φορές γίνονται με όχι και τόσο αντικειμενικά κριτήρια. Σε αντίθετη περίπτωση, αν η εξέλιξη αποτελούσε συνάρτηση της απόδοσης θα ενίσχυε την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ως τρίτος παράγοντας παρακίνησης με μόλις 2,89% διαφορά από τον δεύτερο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, κατατάσσεται η ατομική επιβράβευση, σε ποσοστό 72,5%, που συνδέεται με τη θεωρία του Maslow, ως προς την προστασία και την ασφάλεια που έχουν ανάγκη τα άτομα.

Στη συνέχεια σε ότι αφορά στην προτίμηση των εργαζομένων, ως κίνητρο παρακίνησης ακολουθεί το ατομικό βραβείο επίδοσης, σε ποσοστό 48,2% και στο τέλος η πρόσθετη άδεια σε ποσοστό 45,6%.

Όσον αφορά, αν και κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας) των εργαζομένων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και των εργαζομένων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων του Νομού Σερρών επιδρούν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης, παρατηρείται ότι ελάχιστα σχετίζονται.

Συμπερασματικά, από τα αποτελέσματα αυτών των μελετών και των αναλύσεων προκύπτει ότι η παρακίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση πράγματι επηρεάζεται από μεταβλητές που έχουν περιγραφεί στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, όπως η φύση της εργασίας, οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, οι σχέσεις με τη διοίκηση του οργανισμού, αλλά δεν διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας).

6.2 Προτάσεις έρευνας

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για μελλοντικές έρευνες και σε άλλους φορείς του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα, σχετικά με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, εστιάζοντας στους προσωπικούς παράγοντες των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και των εργαζομένων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων του Νομού Σερρών της παρούσας έρευνας, τόσο για καλύτερη κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς, όσο και για σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Επιπλέον, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τους διοικούντες μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών

της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων στο Νομό Σερρών, λαμβάνοντας τις απαιτούμενες διοικητικές και οικονομικές δράσεις.

Επιπρόσθετα είναι δυνατή η διατύπωση κάποιων σκέψεων και προτάσεων που ενδεχόμενη υλοποίησή τους από τους φορείς θα έχει ως αποτέλεσμα την περαιτέρω ενίσχυση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και κατά συνέπεια την προσωπική ανάπτυξη αλλά και την βελτίωση της απόδοσης του φορέα.

Η ενίσχυση των αποδοχών που αποτελεί το ισχυρότερο κίνητρο για βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας καθώς και των εργαζομένων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων του Νομού Σερρών, είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί στο εγγύς μέλλον λόγω της σαφούς βελτίωσης που παρουσιάζει η οικονομία της χώρας, αλλά δεν παύει να είναι ένα θέμα που άπτεται του Υπουργείου Οικονομικών.

Το ζήτημα όμως των υποστελεχωμένων υπηρεσιών που απασχολεί έντονα τους εργαζόμενους και επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησής τους, λόγω του τεράστιου φόρτου εργασίας εξαρτάται καθαρά από την Διοίκηση του δημοσίου τομέα που θα πρέπει άμεσα να προβεί σε πρόσληψη προσωπικού, με περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας. Η δε επιλογή να γίνει βάσει τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Επίσης, η επιλογή προϊσταμένων επιβάλλεται να διεξάγεται βάσει τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, γνώσεων, ηγετικών ικανοτήτων και επικοινωνιακών δεξιοτήτων και όχι με αναθέσεις που αρκετές φορές λαμβάνουν χώρα με όχι και τόσο αντικειμενικά κριτήρια. Επιπλέον, η αξιοποίηση των σπουδών, προπτυχιακών και μεταπτυχιακών, είναι ένας παράγοντας που δεν έχει ληφθεί υπόψη κατά την ανάθεση των καθηκόντων των υπαλλήλων, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπροσθέτως, ένα άλλο θέμα που συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας και δύναται να ωθήσει τους υπαλλήλους να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί αφορά στην διαρκή κατάρτιση και εξειδίκευση του προσωπικού με τη συμμετοχή του σε εκπαιδευτικά προγράμματα και

επιμορφωτικά σεμινάρια και την εντρύφησή του πάνω στις νέες τεχνολογίες. Η εκπαίδευση πάντα συμβάλλει στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη και συνεπώς στην καλύτερη απόδοση.

Ακόμη, η δίκαιη και ίση μεταχείριση, η στάση της διοίκησης, η ενίσχυση της ομαδικότητας, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, η κατάλληλη τοποθέτηση του προσωπικού, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Ως προς τις συνθήκες εργασίας θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για βελτίωσή τους, καθώς ένα ευχάριστο και ασφαλές περιβάλλον συντελεί στη δημιουργικότητα και στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συνεπώς, η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και κατ' επέκταση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων αποτελεί μια σημαντική πρόκληση που επιβάλλεται να αντιμετωπιστεί στο εγγύς μέλλον.

6.3 Περιορισμοί έρευνας

Ο βασικός περιορισμός της έρευνας αφορά στο μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της εμπειρικής ανάλυσης, το ερωτηματολόγιο. Σε κάθε περίπτωση διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, όπως επίσης και η χρησιμοποίησή τους μόνο για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, όπως άλλωστε γίνεται αναφορά και στην δεύτερη παράγραφο του ερωτηματολογίου.

Προκειμένου, όμως, να καταστεί πιο εύκολη η σύγκριση των απαντήσεων και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων, δημιουργήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου (closed-ended questions), πενταβάθμιας κλίμακας Likert, δηλαδή ερωτήσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να απαντήσουν με συγκεκριμένο τρόπο, μεταξύ ορισμένων επιλογών, με αποτέλεσμα να μην αναδεικνύεται το βάθος της πληροφορίας.

Επίσης καθίσταται δύσκολος ο έλεγχος, όσον αφορά την κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες και την ακρίβεια των απαντήσεων.

Επιπροσθέτως, παρόλο που καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό και εκ του αποτελέσματος φαίνεται ότι επετεύχθη, με το ποσοστό απαντήσεων της έρευνας να ανέρχεται στο 65,5%, οι συνάδελφοι οι οποίοι δεν συμμετείχαν στην έρευνα, προτάσσοντας φόρτο εργασίας, πιθανόν να ανήκουν σ' εκείνους που θα εξέφραζαν χαμηλούς βαθμούς παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, η έρευνα θα ήταν πιο ολοκληρωμένη, αν παράλληλα με την ποσοτική εμπειρική ανάλυση είχε πραγματοποιηθεί και ποιοτική, με συνεντεύξεις από τους επαΐοντες, με απώτερο αποτέλεσμα να είχε αποφευχθεί το μειονέκτημα της ποσοτικής προσέγγισης που περιορίζεται στη μέτρηση των επιστημονικών προβλημάτων και όχι στην κατανόησή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γαλανάκης, Μ. (2012), *Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις*. Αθήνα: Εκδ. Αθ. Σταμούλης.

Γκλιάτη, Α. (2018), *Εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση: εμπειρική ανάλυση της συνεισφοράς της υποστήριξης στον ιατρικό τομέα (Διδακτορική διατριβή)*. Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα

Κανελλόπουλος, Χ. (1983), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα, σελ. 38- 39

Κάντας, Α. (1995), *Οργανωτική και Βιομηχανική ψυχολογία: Διεργασίες ομάδας, Σύγκρουση, ανάπτυξη και αλλαγή, Κουλτούρα, Επαγγελματικό άγχος*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1998), *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Καρατσούλης, Π. (2004), *Το κράτος σε μετάβαση, από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση*, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα.

Κλη, Ε. (2008), *Ικανοποίηση από την εργασία: ιστορική, αναλυτική και εμπειρική προσέγγιση (Διδακτορική διατριβή)*. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Κόντης, Θ. (1994), *Διοικητική Ψυχολογία: Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

Μακρυδημήτρης, Α. (2010), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Εκδόσεις Σάκουλα, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005), *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Μπουραντάς, Δ. (2015), *Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Νέα Έκδοση, Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2018), *Επιτυχημένος Ηγέτης και Μάνατζερ*, Εκδόσεις Ψυχογίος, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Α.Ν., Μπουραντάς, Κ.Δ. (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2001), *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Τάχος, Α.Ι. (1996), *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- Τσάτσος, Δ. (1988), *Συνταγματικό Δίκαιο Γ' Θεμελιώση Δικαιώματα*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
- Φαναριώτης, Π. (1997), *Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Φαναριώτης, Π. (1999), *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδυναμία μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Χαλάς, Γ. (2002), *Ολική Ποιότητα Κατάρτισης*. Εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Μεταίχμιο, Αθήνα
- Χριστόφα, Ν. (2018), *Πως το εργασιακό κλίμα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση*. (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Χυζ, Α. (2020), *Σημειώσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Πειραιάς.
- Χυτήρης, Λ. (1994), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks

Ξενόγλωσση

- Abraham, K. G. & Medoff, J. L. (1984), Length of service and lay-offs in union and non-union work groups. *Industrial and Labor Relations Review*.
- Alderfer, C. (1972), *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press
- Amin, M. (2012), *The Relationship of Principals/Directors' Leadership Styles, as Perceived by the Faculty, to the Job Satisfaction of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan*, Thesis Doctoral, University of Leicester, UK
- Armstrong, M. (2003), *A handbook of Human Resource Management and Practice (9th ed.)*. London: Koga

- Arnold, A.C. & Boshoff, C. (2002), Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management* pp 697-719
- Baron, R.A. (1991), Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research, *Motivation and Emotion*, vol. 15, No 1
- Bender, K., Donohue, M., Heywood, J. (2005), Job satisfaction and the gender segregation. *Oxford Economic Papers*.
- Berelson, B. & Steiner, G.A. (1964), *Human Behavior An Inventory of Scientific Findings*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Bright, L., (2009), *Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?*
- Buelens M. & Van de Broeck H. (2007), An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, 65-74.
- Buljubasic, E. (2008), *Relationship with co-workers and job satisfaction*
- Camilleri, E. (2004), *Towards Developing an Organizational Commitment - Public Service Motivation Model for the Maltese Public Service Employees*, Research Article.
- Camilleri, E. (2007), *Antecedents affecting public service motivation*.
- Clegg, S., Komberger, M., Pitsis, T. (2005), *Managing and Organisations*. Thousand Oaks: Sage and Wrege, D. (1985). F.W. Taylor's lecture on management, 4th June 1907. *Journal of Management History*, pp 4-7.
- Cooper & E.A. Locke (Eds.), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Oxford: Blackwell.
- Culkin, J., Perrotto, R. S. (2004), *Θεμελιώδεις Αρχές της ψυχολογίας: Εφαρμογές στη ζωή και την εργασία*. (επιμ.: Α.-Σ. Αντωνίου, Γ. Μπακοπούλου). Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος Ίων.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000), The "What" and "Why" of Goal pursuits: Human needs and self Determination of Behavior, vol. 11, No 4, pp 227-268
- Denhardt, R.B. and Denhardt, J.V. and Aristigueta, M.P., (2008), *Managing human behavior in public and no profit organization*.
- Frank, S.A. and Lewis G.B. (2004), *Government Employees: Working Hard or Hardly Working?* *The American Review of Public Administration*.

Gonzales, S. (2008), The study of the relationship between job satisfaction, degree major and formal educational levels of employees working in human resources.

Hersey P., Blanchard K. H. (1972), Management of Organization Behavior. Prentice- Hall, N. Jersey, pp 9-10.

Herzberg, F. (1964), The Motivation – Hygiene Concept and Problems of Manpower, in Personnel Administration.

Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man. World Co., N. York.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), The motivation to work. NY: John Wiley and sons.

Hodson, R. (1989), Gender differences in job satisfaction: why aren' t women more dissatisfied? The Sociological Quarterly.

Holland, J. L. (1984), The vocational preference Inventory. Consulting Psychologist Press, Florida.

Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. & Paul, K.B. (1989), Construction of a Job in General Scale: A comparison in global, composite and specific measures. Journal of Applied Psychology.

Johns, G. (1996), Organizational Behavior (4th ed.) New York: Harper Collins College.

Judge, T.A. & Church, A.H. (2000), Job Satisfaction: Research and Practice. In C. L.

Kreitner, R. & Kinick, A. (1998), Organizational Behavior. 4th ed. Boston: Irwin McGraw Hill.

Latham, G.P. (2007), “Work Motivation: history, theory, research and practice” Sage Publications, U.S.A.

Locke, E. (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction” in Dunnette, M.D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.), Chicago, IL: Rand McNally.

Luthans, F. (1992), Organizational behavior, New York: McGraw-Hill Book Co. Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problemes, Sage Publications

Mann, G. (2006), *A motive to serve: Public Service motivation in Human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector*, Public Personnel Management.

Markovits, Y. (2010), *The link between Job Satisfaction and Organizational Commitment-Differences between Public and Private Sector Employees*, International public Management Journal

Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality, NY: Harper and Row.

Mayo, E. (1945), The Human Problems of an Industrial Civilization. McMillan, N.York.

Mc Gregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Book Co., New York, NY

- McCormick, E. J., Ilgen, D. (1985), *Industrial and organizational psychology*. (8th edition). Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Moynihan, P.D. and Pandey, K. S. (2005), *Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management*, *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Mullins, J. (2012), The new business road test: What entrepreneurs and executives should do before launching a lean start-up.
- Naff, K. and Crum, J. (1999), *Does Public Service Motivation Make a Difference?* Research Article
- Perry J.L., Hondeghem A. (2008), *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press.
- Perry J.L., Wise L.R. (1990), The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. Vol.50, No.3, 367-373
- Pinder, C. (1984), *Work motivation: Theory, issues and applications*, Scott Foresman & Co.
- Raudeliuniene, J. and Kavaliauskiene I.M. (2013), *Analysis of factors motivating human resources in public sector*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- Reeser, C. (1973), *Management*, Scott Co., Texas, pp. 10-15
- Robbins, S. & Judge, T. (2011), *Organizational Behavior 15th Edition*, New Jersey: Prentice Hall
- Saiti, A. (2007), Main factors of job satisfaction among primary school educators. Factor analysis of the Greek reality. *Management in Education*.
- Schermerhorn, J. R. (2012), *Organizational behavior*, Hoboken, N.J., Wiley.
- Schultz, D. P. (1982), *Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology*. (3rd edition). New York: McMillan Publishing Co., Inc.
- Scott, M., Sworzel, K., Taylor, W. (2005), The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. *Journal of Southern Agricultural Educational Research*.
- Spector, P. E. (1985a), Higher order need strength as a moderator of a job scope. Employee outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*
- Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage, London.
- Spicker, P. (2012), Leadership: a perniciously vague concept. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 34-47

- Steers, R. M., Porter, L. W. (1983), *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Steijn, B. (2002), *HRM and Job Satisfaction in the Dutch public sector*. 1st ed. Δημοσίευση που παρουσιάστηκε στο συνέδριο EGPA, Public Personnel Policies, Σεπτέμβριος 4-7 2002, Potsdam.
- Streijn, B. (2004), *Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector*, Research Article
- Taylor, F. (1947), *Scientific Management*, New York: Harper & Row
- Thomas, K. (2000), *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*, Berrett-Koehler publishers Inc, San Fransisco
- Ugaddan, R. & Park, S. (2017), *Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue: 3, pp.270- 285
- Vandenabeele W. (2008), *Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument*, *International Public Management Journal*, vol 11, pp 143-167
- Vandenabeele, W. and Ban, C. (2009), *The impact of public service motivation in an international organization: job satisfaction and organizational commitment in the European Commission*, Paper presented at the International Public Service Motivation Conference, Bloomington
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Worell, T.G. (2004), *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*, Doctoral Dissertation, Blacksburg, Virginia.
- Wright, E.B. (2001), *Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories*, *Academy of Management Proceedings*.
- Wright, E.B. and Davis, S.B. (2003), *Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment*, *The American review of public administration*

Πηγές από το διαδίκτυο

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

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

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

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

**ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή/έ κυρία/κύριε,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αφορά σε έρευνα που διεξάγεται για την εκπόνηση μεταπτυχιακής διατριβής για το ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος με τίτλο :

«Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα»

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από εσάς είναι πολύ σημαντική, καθώς συμβάλλετε στη διερεύνηση και την εξαγωγή χρήσιμων πληροφοριών για την παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Δεν υπάρχουν Σωστές ή Λάθος απαντήσεις και το ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά προσωπικό-ανώνυμο και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων της διατριβής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας πάρει λίγα λεπτά.

Σας παρακαλώ βεβαιωθείτε ότι έχετε απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Ιορδάνης Παχαδίρογλου

ΕΝΟΤΗΤΑ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- <25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >55

3. Μορφωτικό Επίπεδο

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)
- Τεχνολογική Εκπαίδευση (ΤΕ)
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (ΠΕ)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

4. Έτη Προϋπηρεσίας

- <2 έτη
- 2-5 έτη
- 6-12 έτη
- >13 έτη

5. Θέση εργασίας

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

ΕΝΟΤΗΤΑ Β. ΕΠΙΤΕΛΟΥΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

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

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

7. Είμαι ικανοποιημένος/η από το ωράριο εργασίας.

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

8. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στα πλαίσια του αντικειμένου της εργασίας μου.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

9. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις περιβαλλοντικές συνθήκες(θερμοκρασία, υγρασία, αερισμός) της εργασίας μου.

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

10. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες υγιεινής στο χώρο της εργασίας μου.

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

11. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες ασφάλειας στο χώρο της εργασίας μου.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ

12. Είμαι ικανοποιημένος/η από το μισθό μου

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

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

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

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

14. Είμαι ικανοποιημένος από το πνεύμα συνεργασίας που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας

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

15. Είμαι ικανοποιημένος/η από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συνάδελφοί μου

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

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

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

ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ. ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

17. Είμαι ικανοποιημένος από το πως αντιμετωπίζει ο προϊστάμενός μου τους υπαλλήλους.

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

18. Είμαι ικανοποιημένος από το πως αξιολογεί ο προϊστάμενός μου τους υπαλλήλους.

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

19. Είμαι ικανοποιημένος από τον τρόπο που αντιμετωπίζει και επιλύει τα προβλήματα στην υπηρεσία.

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

20. Είμαι γενικά ικανοποιημένος/η από τη συνεργασία μου με τον άμεσο προϊστάμενο.

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

ΕΝΟΤΗΤΑ Ζ. ΥΠΗΡΕΣΙΑ

21. Η Υπηρεσία παρέχει προοπτικές εξέλιξης στους εργαζόμενους.

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

22. Η Υπηρεσία παρέχει συνεχή εκπαίδευση (π.χ. σεμινάρια, webinars, e- learning, κ.ά.) στους εργαζόμενους.

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

23. Τα ανώτερα στελέχη δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους.

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

24. Η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας.

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

25. Η Υπηρεσία αναγνωρίζει την προσπάθεια μου.

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Αρκετά
- Λίγο
- Καθόλου

ΕΝΟΤΗΤΑ Η. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

26. Πόσο πιστεύετε ότι θα σας παρακινούσε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Αύξηση απολαβών					
Αύξηση ημερών αδειάς					
Αξιολόγηση					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Ατομική επιβράβευση					