

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Μέτρηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των  
διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας**

**Πέλλας**

**Αθανασίου Θεοδώρα Α.Μ.: 103**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)**

**KOZANH 2023**

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου  
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Μέτρηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των  
διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας**

**Πέλλας**

**Αθανασίου Θεοδώρα Α.Μ.: 103**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Τσακιρίδου Ελένη, Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Δυτικής  
Μακεδονίας**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή: Μαρίνα Βέζου, Μέλος ΕΔΠ, Πανεπιστημίου Δυτικής  
Μακεδονίας**

**Κωνσταντίνος Σπινθηρόπουλος, Αν. Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας**

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας 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 Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου 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):

ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΘΕΟΔΩΡΑ

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

08/03/2023

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων μιας συγκεκριμένης περιφέρειας της Ελλάδας (περιφερειακή ενότητα Πέλλας). Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική μελέτη σε δείγμα 44 διοικητικών υπαλλήλων (από το σύνολο των 100 διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας) με διανομή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι δυσαρεστημένοι από το μισθό τους, είναι δυσαρεστημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής τους, είναι δυσαρεστημένοι από τα προνόμια και τα οφέλη που τους παρέχονται, είναι δυσαρεστημένοι από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές (αναγνώριση προσπάθειας και επιβράβευση) και είναι δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας στο χώρο εργασίας τους. Αντίθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι ικανοποιημένοι από την εποπτεία στο χώρο εργασίας τους, είναι ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους και είναι ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα έδειξαν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Η πλειοψηφία (68.2%) των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι συνολικά από την εργασία τους ενώ ένα σημαντικό ποσοστό (22.7%) των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν δυσαρεστημένοι συνολικά από την εργασία τους. Τέλος, η έρευνα έδειξε, πως συνολικά οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας αναγνωρίζουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό την επίδραση της ηγεσίας στην παραγωγικότητα τους.

### Λέξεις – Κλειδιά

Εργασιακή Ικανοποίηση, Δημόσιος Τομέας, Παραγωγικότητα, Απόδοση

## **Abstract**

The purpose of this thesis was to investigate the level of job satisfaction of the administrative employees of a specific region of Greece (regional unit of Pella). For this reason, a quantitative study was carried out on a sample of 44 administrative employees (out of the total of 100 administrative employees of the regional unit of Pella) with the distribution of an electronic questionnaire. The results of the research showed that the administrative employees of the regional unit of Pella are dissatisfied with their salary, are dissatisfied with their promotion possibilities, are dissatisfied with the privileges and benefits provided to them, are dissatisfied with the possible rewards (recognition of effort and reward) and are dissatisfied with the working conditions in their workplace. On the contrary, the results showed that the administrative employees of the regional unit of Pella are satisfied with the supervision in their workplace, they are satisfied with their colleagues and they are satisfied with the nature of their work. In addition, the findings showed that administrative employees are neither satisfied nor dissatisfied with workplace communication. The majority (68.2%) of the administrative employees of the regional unit of Pella are neither satisfied nor dissatisfied overall with their work, while a significant percentage (22.7%) of the administrative employees of the regional unit of Pella who participated in the survey were dissatisfied overall with their work. Finally, the research showed that overall the administrative employees of the regional unit of Pella recognize to a significant extent the influence of leadership on their productivity.

## **Keywords**

Job Satisfaction, Public Sector, Productivity, Performance

# Περιεχόμενα

Περίληψη.....	i
Abstract .....	ii
Περιεχόμενα .....	iii
Κατάλογος Εικόνων / Διαγραμμάτων .....	v
Κατάλογος Πινάκων .....	vi
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1. Κίνητρα-Υποκίνηση.....	4
1.1. Ορισμός κινήτρων .....	4
1.2. Θεωρίες κινήτρων .....	5
1.2.1 Οι θεωρίες των αναγκών (Need Theory) .....	5
1.2.2 Η θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory) .....	7
1.2.3 Η θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg's Two Factor Theory) .....	8
1.2.4 Η θεωρίας της ισότητας (Equity Theory).....	9
1.3. Κατηγορίες κινήτρων: εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα .....	10
1.4. Κίνητρα στο δημόσιο τομέα και διαφορές με τον ιδιωτικό τομέα.....	13
Κεφάλαιο 2. Εργασιακή ικανοποίηση.....	14
2.1. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης .....	14
2.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	15
2.3. Εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα/ απόδοση .....	16
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας.....	18
3.1. Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας .....	18
3.2. Μέσο συλλογής δεδομένων .....	18
3.3. Δειγματοληψία .....	20
3.4. Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης .....	20
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας.....	22
4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος .....	22
4.2. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας.....	23
4.3. Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης.....	35
4.4. Διαφοροποίηση εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά των διοικητικών υπαλλήλων .....	39
Κεφάλαιο 5. Συζήτηση.....	48

5.1. Συμπεράσματα .....	48
5.2. Περιορισμοί έρευνας.....	51
5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	51
Βιβλιογραφία.....	53
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο .....	61

## **Κατάλογος Εικόνων / Διαγραμμάτων**

Διάγραμμα 1. Αποτελέσματα για το μέσο επίπεδο ικανοποίησης από τις εννέα διαστάσεις που αφορούν την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων .....	33
Διάγραμμα 2. Αποτελέσματα για το ποσοστό διοικητικών υπαλλήλων που είναι δυσαρεστημένοι και το ποσοστό διοικητικών υπαλλήλων που είναι ικανοποιημένοι .....	34



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης σε αντιστοιχία με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου .....	19
Πίνακας 2. Δημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά διοικητικών υπαλλήλων στο δείγμα της έρευνας.....	22
Πίνακας 3. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από το μισθό τους.....	24
Πίνακας 4. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις πιθανότητες προαγωγής/ εξέλιξης.....	25
Πίνακας 5. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από την εποπτεία/ προϊστάμενο.....	26
Πίνακας 6. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τα προνόμια και οφέλη που τους παρέχονται.....	27
Πίνακας 7. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές.....	28
Πίνακας 8. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις συνθήκες λειτουργίας.....	29
Πίνακας 9. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τους συναδέλφους τους.....	30
Πίνακας 10. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τη φύση της εργασίας τους.....	30
Πίνακας 11. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο .....	31
Πίνακας 12. Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την επίδραση της ηγεσίας στην παραγωγικότητα .....	35
Πίνακας 13. Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης: Ευρήματα συντελεστή συσχέτισης του Pearson.....	37
Πίνακας 14. Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου t-test.....	39

Πίνακας 15. Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικιακή ομάδα διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA .....	40
Πίνακας 16. Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή προϋπηρεσία διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA.....	42
Πίνακας 17. Εργασιακή ικανοποίηση και εκπαιδευτικό επίπεδο διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA .....	44
Πίνακας 18. Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA.....	45

## Εισαγωγή

Οι μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα είναι σταθερές τα τελευταία 20 χρόνια και έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων παραγόντων (Ongaro & Kickert, 2019). Αυτές οι αλλαγές έγιναν πιο απαραίτητες με την πρόσφατη οικονομική κρίση, η οποία τοποθέτησε τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικό εσωτερικό στοιχείο προς το οποίο θα πρέπει να κατευθυνθούν πολλές από τις νέες πολιτικές της διοίκησης στο δημόσιο τομέα (Lamproroulou & Oikonomou, 2016).

Οι ανθρώπινοι παράγοντες είναι το κλειδί για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Ο Bakker (2015) δηλώνει ότι οι άνθρωποι που θέλουν να αλλάξουν τον κόσμο προς το καλύτερο συχνά επιδιώκουν μια επαγγελματική σταδιοδρομία στη δημόσια υπηρεσία και μερικές φορές χαρακτηρίζονται από ένα *«γενικό αλτρουιστικό κίνητρο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων μιας κοινότητας ανθρώπων, ενός κράτους, ενός έθνους ή ανθρωπότητα»*. Ωστόσο, αυτοί οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από αλλαγές στις προσδοκίες απόδοσης, υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, ιεραρχική δομή και γραφειοκρατισμό των διαδικασιών εργασίας (Demircioglu & Audretsch, 2017). Αυτοί οι παράγοντες τείνουν να οδηγούν σε σημαντική επιδείνωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και κατ' επέκταση επιδείνωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Pecino et al., 2019).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι σίγουρα το πιο ερευνημένο θέμα στην ιστορία της βιομηχανικής και οργανωτικής ψυχολογίας (De Juana-Espinosa & Rakowska, 2018). Ο πιο σχετικός ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτός που προσφέρεται από τον Locke (1975), ο οποίος την όρισε ως μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την υποκειμενική αντίληψη των εργασιακών εμπειριών του ατόμου. Αυτό το θέμα έχει μεγάλη σημασία σε πολλά μοντέλα που επιδιώκουν να βελτιώσουν την ευημερία των εργαζομένων και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι αυτή η μεταβλητή έχει θετικές επιπτώσεις στους δημόσιους οργανισμούς και τους υπαλλήλους τους (Grissom et al., 2012; Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009; Homberg et al., 2015; Pecino et al., 2019).

Υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για την ανάλυση της ικανοποίησης από την εργασία στον δημόσιο τομέα (Cantarelli et al. 2016; DeHart-Davis et al., 2015; Overman, 2019; Van der Voet & Van de Walle, 2016). Οι δημόσιοι οργανισμοί στοχεύουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, επειδή οι εργαζόμενοι είναι τα

κύρια πλεονεκτήματα για τους οργανισμούς και οι στάσεις τους επηρεάζουν και επηρεάζονται από καινοτόμες ή μεταρρυθμιστικές δραστηριότητες (Demircioglu, 2020; Stazyk, 2016;). Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν καλά, έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα, είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και επιδεικνύουν λιγότερες απουσίες και λιγότερη πρόθεση να εγκαταλείψουν τον οργανισμό τους (Ertas Jung et al., 2017). Επιπλέον, οι Cantarelli et al. (2016), σε μια μετα-ανάλυση της εργασιακής ικανοποίησης, παρέχουν σημαντικές αιτιολογίες για το γιατί η ανάλυση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ζωτικής σημασίας.

Σε μια εποχή που οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο αγωνίζονται για μείωση του προσωπικού, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι διευθυντές τους πρέπει να ενισχύσουν την παραγωγικότητα των εναπομεινάντων υπαλλήλων τους για να διασφαλίσουν ότι οι βασικές υπηρεσίες παρέχονται επαρκώς και με την απαραίτητη ποιότητα. Η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και η δέσμευση για τη δουλειά τους είναι μία από τις προϋποθέσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου. Ως εκ τούτου, φαίνεται επίκαιρο και σημαντικό να διερευνηθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων και να αναδειχθούν πως διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων μιας συγκεκριμένης περιφέρειας της Ελλάδας (περιφερειακή ενότητα Πέλλας). Δευτερεύων στόχος είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων διαφοροποιείται ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους. Αναλυτικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας είναι τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας;
2. Από ποιες διαστάσεις της εργασίας τους είναι ικανοποιημένοι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας;
3. Από ποιες διαστάσεις της εργασίας τους είναι δυσαρεστημένοι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας;
4. Διαφοροποιείται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους;

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται η έννοια του κινήτρου και της παρακίνησης και παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες κινήτρων και παρακίνησης καθώς αυτές συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που συνδέονται με αυτή. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο δίνονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας.

# Κεφάλαιο 1. Κίνητρα-Υποκίνηση

## 1.1. Ορισμός κινήτρων

Το κίνητρο αναφέρεται στους λόγους που οδηγούν σε μια συμπεριφορά (Peters, 2023). Σύμφωνα με τους Cook και Artino (2016) το κίνητρο είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την κατανόηση και τη διαχείριση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, επειδή εξηγεί γιατί οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται ή ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο. Το κίνητρο είναι η ενέργεια που ωθεί τους εργαζόμενους προς την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης ενέργειας και στη βελτίωση της απόδοσης. Επιπλέον, το κίνητρο αναμένεται να ενισχύσει την προθυμία των εργαζομένων να εργαστούν σε υψηλότερους ρυθμούς και με τη σειρά του θα αυξήσει την παραγωγικότητα τους και τελικά την απόδοση του οργανισμού (Manzoor, 2011). Όταν εξετάζουν τα κίνητρα, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θέλουν να διαβεβαιώσουν ότι η κατεύθυνση της συμπεριφοράς των εργαζομένων τους συμβαδίζει με τον οργανισμό, που σημαίνει ότι έρχονται στη δουλειά στην ώρα τους, είναι ανεξάρτητοι όταν εκτελούν τα καθήκοντά τους, είναι καινοτόμοι και δημιουργούν δημιουργικές ιδέες, καθώς και να βοηθήσει άλλους στον οργανισμό (George & Jones, 2012, σελ. 157). Οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα είναι πιο φιλόδοξοι, καινοτόμοι, δημιουργικοί και είναι πιο επίμονοι για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων, κάτι που με τη σειρά του σημαίνει ότι ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα θα λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά (Peters, 2023).

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πολλοί ορισμοί του κινήτρου έχουν διατυπωθεί όλα αυτά τα χρόνια. Ο ορισμός που θα χρησιμοποιήσουμε σε αυτή τη μελέτη είναι αυτός που παρέχεται από τους George και Jones (2012), οι οποίοι ορίζουν το εργασιακό κίνητρο ως *«τις ψυχολογικές δυνάμεις που καθορίζουν την κατεύθυνση της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε έναν οργανισμό, το επίπεδο προσπάθειας ενός ατόμου, και το επίπεδο επιμονής ενός ατόμου μπροστά στα εμπόδια»*. Ο Wiley (1997) αναφέρει το κίνητρο εργασίας ως *«κίνητρο που συνάγεται από μια συστηματική ανάλυση του τρόπου με τον οποίο τα προσωπικά, τα εργασιακά και τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων»*. Συνολικά, το εργασιακό κίνητρο ορίζει μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι παρακινούνται σε έναν οργανισμό για την επίτευξη οργανωτικών στόχων (Pak et al., 2019). Δεδομένου ότι τα κίνητρα είναι αναμφισβήτητα ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλοί οργανισμοί, είναι μια σημαντική πτυχή για την προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων εντός των

οργανισμών, ενεργώντας ως σύνδεση μεταξύ των ατόμων και των οργανωτικών στόχων, οδηγώντας τους εργαζόμενους να είναι δημιουργικοί και να υπερβαίνουν τους περιορισμούς (George & Jones, 2012).

## **1.2. Θεωρίες κινήτρων**

### **1.2.1 Οι θεωρίες των αναγκών (Need Theory)**

Δεδομένου ότι το κίνητρο για εργασία έχει γίνει όλο και πιο σημαντικό με τα χρόνια, πολλές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για να το εξηγήσουν και να το ορίσουν. Αυτές οι θεωρίες δίνουν απαντήσεις εξηγώντας γιατί οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους σε δεδομένους οργανισμούς (George & Jones, 2012). Μερικές από τις παλαιότερες και πιο θεμελιώδεις θεωρίες κινήτρων είναι η ιεραρχία των αναγκών του Maslow και η θεωρία ERG του Alderfer, δύο θεωρίες που βασίζονται στην ιδέα της θεωρίας της ανάγκης, η οποία θα εξηγηθεί σε αυτή την ενότητα προκειμένου να κατανοηθεί η βάση στην οποία δομούνται πολλές από τις πιο πρόσφατες θεωρίες.

Μεγάλο μέρος της έρευνας που διεξήχθη για τα κίνητρα εστιάστηκε στις θεωρίες αναγκών, επειδή αυτές οι θεωρίες αντιπροσωπεύουν έναν σχετικά απλό τρόπο κατανόησης των κινήτρων (Arnolds & Boshoff, 2002). Η βασική πρόταση της θεωρίας των αναγκών είναι ότι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους στην εργασία είναι οι ατομικές τους επιθυμίες να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες και, επομένως, ο προσδιορισμός ποιες είναι αυτές οι ανάγκες των εργαζομένων και πώς μπορούν να ικανοποιηθούν μπορεί να δώσει μια κατανόηση για το πώς οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία μπορούν να αυξήσουν την απόδοση στην εργασία (Cook & Artino, 2016). Ο George και Jones (2012) απεικονίζει τη θεωρία των αναγκών ως ένα διάγραμμα ροής που περιλαμβάνει τρεις παράγοντες: εισροές, απόδοση και αποτελέσματα, όπου οι εισροές οδηγούν σε απόδοση και η απόδοση οδηγεί σε αποτελέσματα. Οι εισροές περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η προσπάθεια, ο χρόνος, η εκπαίδευση, η εμπειρία, οι δεξιότητες, η γνώση και η εργασιακή συμπεριφορά, η απόδοση περιλαμβάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας και το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν αμοιβή, ασφάλεια εργασίας, παροχές, προνόμια, εργασιακή ικανοποίηση, αίσθημα επιτεύγματος και ευχαρίστηση από την επιτέλεση μιας ενδιαφέρουσας εργασίας (George & Jones, 2012). Έτσι, η κύρια εστίαση της θεωρίας των αναγκών είναι ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες που τους παρακινούν να εργαστούν για να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες και ο οργανισμός ή οι διευθυντές

πρέπει να προσδιορίσουν αυτές τις ανάγκες για να αποκτήσουν εικόνα για το ποια ανάγκη προσπαθεί να ικανοποιήσει κάθε εργαζόμενος και ελέγχουν περαιτέρω τα αποτελέσματα που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες (Arnolds & Boshoff, 2002). Όπως αναφέρθηκε, δύο από τις πιο γνωστές θεωρίες που βασίζονται στις ανάγκες είναι η ιεραρχία των αναγκών του Maslow και η θεωρία ERG του Alderfer.

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow περιλαμβάνει ανάγκες που διαχωρίζονται από τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, οι οποίες είναι οι πιο βασικές έως τις ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου. Αυτές οι ανάγκες διαχωρίζονται σε πέντε επίπεδα: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, ανάγκες ανήκειν, ανάγκες εκτίμησης και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης/ αυτοεκπλήρωσης (Maslow, 1943). Οι φυσιολογικές ανάγκες θεωρούνται ως η αφετηρία των κινήτρων και είναι ανάγκες που έχει κάθε άτομο, όπως τροφή, νερό και στέγη (Maslow, 1943). Συνδεδεμένες με τον χώρο εργασίας, αυτές οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν λαμβάνοντας επαρκή αμοιβή για να παρέχει κάποιος στον εαυτό του τις βασικές ανάγκες επιβίωσης. Οι ανάγκες ασφάλειας περιγράφονται ως οι ανάγκες που έχει ένα άτομο για ασφάλεια, σταθερότητα και ασφαλές περιβάλλον, που στο πλαίσιο του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να μεταφραστεί σε ασφάλεια εργασίας, ιατρικά οφέλη και ασφαλείς συνθήκες εργασίας (George & Jones, 2012). Οι ανάγκες του ανήκειν είναι οι κοινωνικές ανάγκες ενός ατόμου. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, φιλία, στοργή και αγάπη, που σε ένα εργασιακό πλαίσιο μπορεί να μεταφραστεί σε καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους, να είσαι μέλος μιας αποτελεσματικής ομάδας και να μπορείς να συμμετέχεις σε κοινωνικές εκδηλώσεις (George & Jones, 2012). Οι ανάγκες εκτίμησης είναι προσωπικές ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν το να αισθάνεται κάποιος καλά με τον εαυτό του και τις δυνατότητές του, να τον σέβονται οι άλλοι και να λαμβάνει αναγνώριση και εκτίμηση, στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου που ισχύει τόσο για τον μεμονωμένο εργαζόμενο όσο και για την εργασία του (Maslow, 1943). Οι ανάγκες εκτίμησης μπορούν να ικανοποιηθούν με τη λήψη προαγωγής εργασίας και με την κατάλληλη αναγνώριση και επιβράβευση για τα επιτεύγματα στην εργασία (George & Jones, 2012). Η ανάγκη στο υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας είναι η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, που ορίζεται από τον Maslow (1943) ως «*η επιθυμία για αυτοεκπλήρωση, δηλαδή, στην τάση να επιτύχει κάποιος όλους τους στόχους του και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες τους*». Επομένως, αυτή η ανάγκη αναφέρεται στο να μπορεί κάποιος να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του ως άνθρωπος, και στον εργασιακό χώρο συνήθως ικανοποιείται από το ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να



χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες και τις ικανότητές του στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και να αγωνίζεται να επιτύχει όλα αυτά, μπορεί να επιτύχει σε μια δουλειά (George & Jones, 2012).

Η θεωρία ERG του Alderfer είναι μια άλλη θεωρία κινήτρων που βασίζεται στις ανάγκες, μια θεωρία που βασίζεται στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow αλλά ευθυγραμμίζει την ιεραρχία των αναγκών με την εμπειρική έρευνα για την αντιμετώπιση των ελλείψεων της (Alderfer, 1989). Αρχικά η θεωρία ERG, είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που ασχολείται με την κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ατομική ανθρώπινη συμπεριφορά και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξηγήσει ή/και να προβλέψει ζητήματα που σχετίζονται με τον χώρο εργασίας, τα παραδείγματα σχέσεων, τις επιλογές και την προσωπική ανάπτυξη. Επομένως, η θεωρία του Alderfer βασίζεται σε κάποιο βαθμό στην ιεραρχία των αναγκών του Maslow, αλλά υποδηλώνει ότι ένας άνδρας παρακινείται από τρεις κύριες ομάδες αναγκών. όπως υποδηλώνεται από το όνομα της θεωρίας αυτές οι ομάδες είναι, από τις χαμηλότερες ανάγκες έως τις υψηλότερες ανάγκες, την ύπαρξη, τη συγγένεια και την ανάπτυξη (Arnolds & Boshoff, 2002).

### **1.2.2 Η θεωρία των προσδοκιών (Expectancy Theory)**

Η θεωρία της προσδοκίας, σε αντίθεση με τη θεωρία της ανάγκης, είναι μια θεωρία σχετική με τη διαδικασία που εστιάζει σε διαφορετικές αντιλήψεις και σκέψεις των εργαζομένων και αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών και επιπέδων προσπάθειας (Purvis et al., 2015). Η θεωρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές εκτιμήσεις των εργαζομένων για το περιβάλλον και τις ενέργειες ως συνέπεια των προσδοκιών τους (Vroom, 1964). Η θεωρία προτείνει δύο θεμελιώδη ζητήματα. Το πρώτο είναι ότι ανεξάρτητα από τα διαφορετικά διαθέσιμα αποτελέσματα, ένας εργαζόμενος θα παρακινηθεί να συνεισφέρει στον οργανισμό μόνο εάν πιστεύει ότι το αποτέλεσμα θα επιτύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης (George & Jones, 2012) . Με άλλα λόγια, εάν οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν ότι είναι σε θέση να αποδώσουν σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο, το κίνητρο για να εκτελέσουν τη δεδομένη εργασία δεν θα υπάρχει (Vroom, 1964). Το δεύτερο ζήτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι θα παρακινηθούν να αποδώσουν μόνο σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο, εάν η απόδοση σε αυτό το επίπεδο θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα (Barba-Sánchez & Atienza-Sahuquillo, 2017). Οι Schedlitzki και Edwards (2014) συνδέουν τη θεωρία της ηγεσίας με

τις υποθέσεις της θεωρίας προσδοκίας και δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να έχουν καλή απόδοση εάν είναι βέβαιοι ότι είναι ικανοί να εκτελέσουν μια εργασία, ότι θα επιτύχουν το αποτέλεσμα που αναμένεται και ότι θα λάβουν το αποτέλεσμα που εκτιμάται περισσότερο από αυτούς. Η θεωρία της προσδοκίας εξηγεί ότι ένας εργαζόμενος θα παρακινηθεί να συνεισφέρει και να καταβάλει προσπάθεια σε ένα έργο μόνο όταν το αποτέλεσμα των δύο βασικών παραγόντων είναι θετικό (George & Jones, 2012). Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο θετικά αποτελέσματα θεωρούνται ότι συνδέονται με μια συγκεκριμένη ενέργεια, τόσο πιο πρόθυμος θα είναι ένας εργαζόμενος να εκτελέσει αυτή τη συγκεκριμένη ενέργεια (Vroom, 1964).

### **1.2.3 Η θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg's Two Factor Theory)**

Το 1959, ο Frederick Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια στο χώρο εργασίας προκύπτουν από διαφορετικούς παράγοντες. Η θεωρία ήταν αμφιλεγόμενη τη στιγμή που δημοσιεύτηκε, λόγω του γεγονότος ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν θεωρούνταν πλέον ως αντίθετες αντιδράσεις στους ίδιους παράγοντες (Herzberg et al., 1959). Ο Herzberg κατέληξε σε αυτό το συμπέρασμα παίρνοντας συνεντεύξεις από εκατοντάδες εργαζόμενους στις ΗΠΑ, όταν δεν είχαν κίνητρα και τότε είχαν κίνητρα. Στην πραγματικότητα τους ζητήθηκε να περιγράψουν καταστάσεις εργασίας που τους έκαναν να αισθάνονται καλά ή άσχημα για το εργασιακό τους περιβάλλον (Vijayakumar & Saxena, 2015). Τα ευρήματά του πρότειναν ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα: παράγοντες υγιεινής και τα κίνητρα (Herzberg et al, 1959).

**Παράγοντες υγιεινής:** Αυτοί ονομάζονται επίσης παράγοντες συντήρησης ή παράγοντες δυσαρέσκειας και δεν προκαλούν απαραίτητα εργασιακή ικανοποίηση (Vijayakumar & Saxena, 2015). Συνδέονται περισσότερο με το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται τα άτομα παρά με τη φύση της ίδιας της εργασίας. Αν και δεν παράγουν ικανοποίηση, όταν αυτοί οι παράγοντες απουσιάζουν οδηγούν σε δυσαρέσκεια (Herzberg, 1959). Ως εκ τούτου, όλοι οι παράγοντες αυτοί είναι απαραίτητο να είστε παρόντες σε έναν χώρο εργασίας για να μειώσουν την πιθανότητα δυσαρέσκειας. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται:

- Μισθός
- Συνθήκες εργασίας

- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Πολιτικές και κανόνες της εταιρείας
- Εποπτεία
- Ασφάλεια εργασίας
- Κατάσταση

**Κίνητρα:** Αυτοί ονομάζονται επίσης παράγοντες ανάπτυξης ή παράγοντες ικανοποίησης και προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι παράγοντες κινήτρου σχετίζονται με το τι πραγματικά κάνουν τα άτομα στην εργασία τους. Οι Herzberg (et al. 1959) προτείνουν ότι όταν αυτοί οι παράγοντες δεν είναι διαθέσιμοι, τότε υπάρχει έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία που με τη σειρά του προκαλεί κακή απόδοση των εργαζομένων. Σε αυτήν την κατηγορία κινήτρων περιλαμβάνονται:

- Προσωπικά επιτεύγματα
- Αναγνώριση προσπάθειας
- Υπευθυνότητα
- Η φύση της εργασίας
- Προοπτικές εξέλιξη/ προαγωγή
- Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης

Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων, τόσο οι παράγοντες υγιεινής όσο και τα κίνητρα πρέπει να ακολουθούνται ταυτόχρονα. Οι οργανισμοί, από τη μία πλευρά πρέπει να απομακρύνουν τους παράγοντες δυσαρέσκειάς και από την άλλη, πρέπει να χρησιμοποιούν ικανοποιητικούς τρόπους για να ωθήσουν τους εργαζόμενους προς μεγαλύτερη απόδοση και επιτεύγματα (Vijayakumar & Saxena, 2015).

#### 1.2.4 Η θεωρία της ισότητας (Equity Theory)

Η θεωρία ισότητα είναι ένα συμβατό πλαίσιο για την κατανόηση του εργασιακού κινήτρου και μια ευρέως διαδεδομένη θεωρία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Adams, 1965). Στη βασική της μορφή, η θεωρία αυτή λαμβάνει υπόψη τέσσερα στοιχεία, τη φύση των εισροών και των εκροών, τη φύση της διαδικασίας κοινωνικής σύγκρισης, τις συνθήκες που οδηγούν στην ισότητα και την ανισότητα και τις πιθανές επιπτώσεις και απαντήσεις στην ανισότητα (Ryan, 2016). Η θεωρία της ισότητας σε ένα εργασιακό περιβάλλον βασίζεται στην υπόθεση ότι ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τη σχέση

μεταξύ εισροών και αποτελεσμάτων, όπου οι εισροές αντιπροσωπεύουν όλους τους παράγοντες που ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι είναι σημαντικοί για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης και της προσωπικής επένδυσης και τα αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν τους παράγοντες που θεωρούνται ότι φέρνουν αξία ή χρησιμότητα από την απόδοση (Adams, 1965). Οι εισροές μπορεί να είναι παράγοντες όπως η προσπάθεια και η εκπαίδευση των εργαζομένων, όπου το κύριο σημείο είναι ότι γίνεται αντιληπτό από τον εργαζόμενο ως κάτι που φέρνει αξία στον οργανισμό (Ryan, 2016). Τα αποτελέσματα από την άλλη πλευρά μπορεί να είναι οικονομικής φύσης ή τι επιστρέφει ο οργανισμός στον εργαζόμενο. Η είσοδος και η έξοδος μαζί σχηματίζουν μια αναλογία, όπου οι εισροές και οι εκροές ζυγίζονται ξεχωριστά με βάση την αντιληπτή αξία τους για να προσδιοριστεί τελικά αν υπάρχει δικαιοσύνη/ ισότητα μεταξύ των εργαζομένων (Adams, 1965).

### **1.3. Κατηγορίες κινήτρων: εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα**

Δύο ευρείες κατηγορίες κινήτρων συναντώνται στη βιβλιογραφία, τα εξωτερικά και τα εσωτερικά κίνητρα. Οι δύο αυτές κατηγορίες έχουν οριστεί και ερευνηθεί σε μια σειρά πλαισίων όλα αυτά τα χρόνια (Ryan & Deci, 2000). Το κίνητρο ορίζεται με αυτούς τους δύο τρόπους για πρακτικούς σκοπούς, καθοδηγώντας την κατεύθυνση, την ένταση και την διάρκεια των συμπεριφορών (Cerasoli et al., 2014). Μία από τις βασικές διακρίσεις που μπορούν να γίνουν μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού κινήτρου είναι ότι ενώ το εξωτερικό κίνητρο καθοδηγείται από δυνάμεις που είναι εξωτερικές σε ένα άτομο, το εσωτερικό κίνητρο καθοδηγείται από δυνάμεις που είναι εσωτερικές και «μέσα» στο άτομο (Giancola, 2014). Επιπλέον, το εξωτερικό κίνητρο εστιάζει κυρίως σε παράγοντες που καθοδηγούνται από στόχους, όπως οι ανταμοιβές και τα οφέλη από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, ενώ το εσωτερικό κίνητρο συνήθως αναφέρεται ως η ευχαρίστηση και η ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος όταν εκτελεί μια δραστηριότητα (Lin, 2007). Σε γενικές γραμμές, τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα επηρεάζουν τις προθέσεις των εργαζομένων σχετικά με δραστηριότητες και συμπεριφορές (Ryan & Deci, 2000). Παρόλο που έχουν προταθεί πολλές θεωρίες για να εξηγήσουν τα ατομικά κίνητρα για την εκτέλεση εργασιών που σχετίζονται με την εργασία, λίγα είναι γνωστά για τους υποκείμενους παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό κίνητρο (Nasri & Charfeddine, 2012).

Το εσωτερικό κίνητρο ορίζεται ως ένα κίνητρο που εστιάζει στην εσωτερική ικανοποίηση και όχι σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα (πχ την απόκτηση μεγαλύτερου

μισθού) και αντικατοπτρίζει τη φυσική διάθεση των ανθρώπων για αφομοίωση και μάθηση (Ryan & Deci, 2000). Αναφέρεται όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε μια δραστηριότητα λόγω ενδιαφέροντος, για χάρη της δραστηριότητας και για την ικανοποίηση που θα τους φέρει η εμπειρία της ενασχόλησης με αυτή τη δραστηριότητα (Lin, 2007). Συμπεριφορές που έχουν εγγενή κίνητρα υιοθετούνται έτσι για την ικανοποίηση εσωτερικών αναγκών και όχι για οποιοδήποτε άλλο αποτέλεσμα (Cerasoli et al., 2014). Προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι το αυξημένο εσωτερικό κίνητρο μπορεί να σχετίζεται με την προθυμία των εργαζομένων να δημιουργήσουν μια θετική διάθεση, οδηγώντας με τη σειρά τους σε αυξημένη μάθηση και ανταλλαγή γνώσης (Lin, 2007). Οι εργαζόμενοι έχουν εσωτερικά κίνητρα για κάποιες δραστηριότητες ενώ για άλλες όχι, και έχει παρατηρηθεί ότι δεν παρακινούνται όλοι από τις ίδιες δραστηριότητες (Ryan & Deci, 2000). Πολλοί ερευνητές και θεωρίες επιβεβαιώνουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικά από τα εξωτερικά στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι έρευνες που έχουν προτείνει ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι ανώτερα από τα εξωτερικά το έκαναν με το σκεπτικό ότι οι εργαζόμενοι τα αντιλαμβάνονται ως πιο αναγκαία για τους ίδιους και την εκπλήρωση των δικών τους επιθυμιών (Nasri & Charfeddine, 2012, σ. 171).

Επειδή το εσωτερικό κίνητρο υπάρχει στη σύνδεση μεταξύ ενός υπαλλήλου και μιας εργασίας, ορισμένοι ερευνητές έχουν ορίσει το εσωτερικό κίνητρο ως προς την εργασία που εκτελεί ο εργαζόμενος, ενώ άλλοι έχουν ορίσει το εσωτερικό κίνητρο ως προς την ικανοποίηση που κερδίζει ένας εργαζόμενος από την εκτέλεση της εργασίας (Ryan & Deci, 2000). Ένα παράδειγμα εγγενούς κινήτρου είναι το πόσο αυτοεκπλήρωση αισθάνεται ένας εργαζόμενος ως αποτέλεσμα της καλής εκτέλεσης μιας εργασίας (Deci et al., 1981). Οι Renko et al. (2012) αναφέρουν ότι ένας εργαζόμενος που επιδιώκει να μάθει και να αναπτυχθεί ως άτομο ενώ εργάζεται, λόγω της ίδιας της εργασίας, παρακινείται από εσωτερικά κίνητρα. Η έρευνα για τον αλτρουισμό έχει δείξει ότι οι άνθρωποι απολαμβάνουν να βοηθούν τους άλλους και ότι τα εσωτερικά κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Lin, 2007). Οι Cerasoli et al. (2014) δηλώνουν περαιτέρω ότι όταν τα εξωτερικά κίνητρα είναι αδύναμα ή απουσιάζουν, το εσωτερικό κίνητρο θα γίνει ο μόνος «οδηγός» της απόδοσης. Έχει επίσης προταθεί ότι ένα αποτελεσματικό προσωπικό μπορεί να αποκτηθεί με την πρόσληψη ενεργών υπαλλήλων, με υψηλή αυτοεκτίμηση και που έχουν εσωτερικά κίνητρα (Itri et al., 2019).

Σε αντίθεση με τα εσωτερικά κίνητρα, τα εξωτερικά κίνητρα από την άλλη πλευρά αφορούν κάθε φορά που εκτελείται μια δραστηριότητα προκειμένου να επιτευχθεί κάποιο

συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Ryan & Deci, 2000). Υπάρχουν διάφοροι τύποι εξωτερικών κινήτρων, μερικά αντιπροσωπεύουν ενεργές καταστάσεις στους εργαζόμενους ενώ άλλα αντιπροσωπεύουν υλικές ανταμοιβές, προνόμια και οφέλη (Itri et al., 2019). Το εξωτερικό κίνητρο μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το πόσο αυτόνομο είναι και το αν ένας υπάλληλος αναγκάζεται να εκτελέσει μια εργασία λόγω φόβου ότι θα τιμωρηθεί ή θα απολυθεί ή αν ο εργαζόμενος εκτελεί μια δραστηριότητα επειδή αυτή η δραστηριότητα θα οδηγήσει σε προαγωγή, μπόνους ή αύξηση στο μέλλον (Gerhart & Fang, 2015). Και οι δύο αυτές κατηγορίες περιλαμβάνουν την έννοια της επίδρασης από άλλους (πχ από τον προϊστάμενο ή από την ανώτερη διοίκηση), αλλά ποικίλλουν ως προς την αυτονομία. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει περισσότερο μια υποχρέωση για εξωτερικό έλεγχο, ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει επίσης την προσωπική έγκριση και την επιλογή του εργαζομένου (Ryan & Deci, 2000). Από την προοπτική του εξωτερικού κινήτρου, η συμπεριφορά των εργαζομένων καθοδηγείται από τα αντιληπτά οφέλη της δράσης που θα εκτελέσει ένας εργαζόμενος ή την πρόβλεψη κάποιου σημαντικού κέρδους ή ζημίας (Cerasoli et al., 2014). Ωστόσο, έχει επίσης υποστηριχθεί ότι το εξωτερικό κίνητρο ποικίλλει σημαντικά και μπορεί να αντανάκλα τον εξωτερικό έλεγχο ή την αληθινή αυτορρύθμιση (Ryan & Deci, 2000).

Ο κύριος στόχος των συμπεριφορών από υπαλλήλους που έχουν εξωτερικά κίνητρα είναι επομένως να λάβουν οργανωτικές ανταμοιβές ή οφέλη από την επίτευξη ενός οργανωτικού στόχου ή καθήκοντος (Gerhart & Fang, 2015). Τα εξωτερικά κίνητρα είναι οι ανταμοιβές που διανέμονται από κάποιον στον οργανισμό, όπου ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η χρηματική ανταμοιβή που λαμβάνει ένας υπάλληλος για επιπλέον προσπάθεια στην εργασία, ή την αναγνώριση με τη μορφή προαγωγής (Nasri & Charfeddine, 2012). Αυτό συνεπάγεται ότι οι οργανωτικές ανταμοιβές είναι χρήσιμες για τους υπαλλήλους που έχουν εξωτερικά κίνητρα προκειμένου να επιτελούν επιθυμητές συμπεριφορές. Ωστόσο, προηγούμενη έρευνα έχει προτείνει ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές διασφαλίζουν μόνο την προσωρινή απόδοση των εργαζομένων (Lin, 2007, σελ. 145). Περαιτέρω, η έρευνα έχει προτείνει επίσης ότι όταν υπάρχουν τόσο εσωτερικά κίνητρα όσο και εξωτερικές ανταμοιβές, υπάρχουν σχεδόν όλοι οι λόγοι για τους οποίους ένας εργαζόμενος συμμετέχει σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και σε αυτήν την περίπτωση οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι πιθανό να αντικαταστήσουν το εσωτερικό κίνητρο ως κύριο σκοπό, επειδή οι εξωτερικές ανταμοιβές θα είναι το πιο σημαντικό από τα δύο κίνητρα (Urduan, 2003).

#### **1.4. Κίνητρα στο δημόσιο τομέα και διαφορές με τον ιδιωτικό τομέα**

Στη μελέτη μας συμπεριλαμβάνουμε εργαζομένους του δημόσιου τομέα,. Ως εκ τούτου, είναι επίσης απαραίτητο να εξεταστεί τι έχει δείξει προηγούμενη έρευνα σχετικά με τις διαφορές στα κίνητρα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που διεξήχθη σχετικά με το θέμα των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων και πώς διαφέρει στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα έχει προτείνει ότι τα εξωτερικά κίνητρα εκτιμώνται υψηλότερα από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα από εκείνα του δημόσιου τομέα, και τους παράγοντες παρακίνησης εσωτερικής φύσης αποτιμώνται υψηλότερα από τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα από εκείνους του ιδιωτικού τομέα (Cowley & Smith, 2013; Delfgaauw & Dur, 2007).

Η έρευνα έχει προτείνει ότι τα άτομα που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα παρακινούνται από ευκαιρίες ανέλιξης, αυτονομία, υψηλές χρηματικές ανταμοιβές και θέση, και ενδιαφέρονται λιγότερο για τη σημασία και τη συμβολή της εργασίας τους (Ritz et al., 2016). Για τους δημόσιους υπαλλήλους από την άλλη πλευρά, η έρευνα έχει προτείνει ότι τα κίνητρα εντοπίζονται κυρίως στη σταθερότητα της εργασίας, την ασφάλεια της εργασίας, την ομαδική εργασία και τη συνεισφορά τους στην κοινωνία (Bozeman & Su, 2014). Σε συγκριτικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από ερευνητές σχετικά με το τι παρακινεί τους υπαλλήλους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ορισμένες από τις προτεινόμενες διαφορές υποστηρίχθηκαν και ορισμένες αμφισβητήθηκαν. Ενώ διαπιστώθηκε ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είχαν μεγαλύτερη σημασία στα κίνητρα των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα και ότι η ασφάλεια της εργασίας ήταν μεγαλύτερη στα κίνητρα των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, διαπιστώθηκε επίσης ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούσαν εξίσου την επιθυμία για ομαδική εργασία, τη συμβολή στην κοινωνία και ευκαιρίες εξέλιξης (Perry et al., 2010; Santinha et al., 2021; Wright & Grant, 2010). Συμπερασματικά, προηγούμενες έρευνες έχουν υποδείξει ότι υπάρχουν κάποιες διαφορές ως προς τα κίνητρα των εργαζομένων που απασχολούνται στον ιδιωτικό τομέα και εκείνων που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα.

## Κεφάλαιο 2. Εργασιακή ικανοποίηση

### 2.1. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει διερευνηθεί ευρέως και έχει οριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με τους Horrock και Spiegler (1938), η ικανοποίηση από την εργασία είναι οποιοσδήποτε συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνει ένα άτομο να δηλώσει ότι είναι ικανοποιημένο με τη δουλειά του. Ο Vroom (1964), ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τον θετικό προσανατολισμό ενός ατόμου προς τον εργασιακό ρόλο που καταλαμβάνει αυτή τη στιγμή.

Ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς για την ικανοποίηση από την εργασία είναι αυτός που δόθηκε από τον Locke (1975), ο οποίος την περιγράφει ως την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας κάποιου. Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια ορίζεται από τον Locke (1975) ως η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας κάποιου ως απογοητευτική και η οποία προκύπτει από την παρεμπόδιση της επίτευξης των εργασιακών αξιών κάποιου.

Η ικανοποίηση από την εργασία, επίσης, αναφέρεται απλώς στο πώς νιώθουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις διαφορετικές πτυχές της δουλειάς τους. Είναι ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι δηλώνουν ότι τους αρέσει -ικανοποίηση- ή αντιπαθούν -δυσαρέσκεια- η εργασία τους (Spector, 1985). Ο βαθμός απόλαυσης που αποσπών τα άτομα από τις προσπάθειές τους για λογαριασμό ενός εργοδότη αξιολογείται από την εργασιακή ικανοποίηση. Οι περισσότεροι εργοδότες επιδιώκουν τον στόχο να διατηρήσουν τους εργαζομένους ικανοποιημένους με την πεποίθηση ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί (Halkos & Bousinakis, 2010).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα ζήτημα που απασχολεί τόσο τους εργαζομένους όσο και τους εργοδότες. Από μια άποψη, η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντική καθώς επηρεάζει τα αποτελέσματα του οργανισμού μέσω της απουσίας λαθών, την μείωση των ωρών απουσίας των εργαζομένων, το καλύτερο οργανωτικό κλίμα και την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών (Thompson & Phua, 2012). Από την άλλη πλευρά, από την άποψη της κοινωνικής πρόνοιας, η εργασιακή ικανοποίηση έχει μεγάλη σημασία γιατί έχει αντίκτυπο τόσο στη σωματική όσο και στην ψυχική υγεία των



εργαζομένων. Επιπλέον, η έρευνα έχει δείξει ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μαθαίνουν πιο γρήγορα νέες ή καινοτόμες πρακτικές που σχετίζονται με την εργασία, έχουν λιγότερα εργατικά ατυχήματα και παραπονιούνται λιγότερο. Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τις αξιολογικές κρίσεις των εργαζομένων. Γενικά, οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους έχουν καλές απόψεις για τους οργανισμούς τους (Faragher, 2005).

## **2.2. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης**

Πολλοί παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Shah et al. (2019), οι καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Προσωπικοί παράγοντες: Αυτά είναι το φύλο του ατόμου, ο αριθμός των εξαρτώμενων ατόμων, η ηλικία, ο χρόνος στη δουλειά, η ευφυΐα, η εκπαίδευση και η προσωπικότητα
2. Παράγοντες που είναι εγγενείς στην εργασία: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει το είδος της εργασίας, τις απαιτούμενες δεξιότητες, την επαγγελματική κατάσταση και το μέγεθος του φυτού
3. Παράγοντες που ελέγχονται από τη διοίκηση: Ασφάλεια, αμοιβή, παροχές/ ανταμοιβές, σχέσεις με προϊστάμενο, γενικές συνθήκες εργασίας, ευκαιρίες για εξέλιξη και συνάδελφοι

Οι Porter και Lawler (1968) χώρισαν τις επιδράσεις στην εργασιακή ικανοποίηση σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Τα πρώτα σχετίζονται με την ίδια την εργασία και περιλαμβάνουν συναισθήματα που προέρχονται από την εργασία, όπως συναισθήματα επιτυχίας, συναισθήματα νίκης, συναισθήματα ανατροφοδότησης και συναισθήματα ανεξαρτησίας. Το δεύτερο δεν σχετίζεται άμεσα με την ίδια την εργασία και περιλαμβάνει παράγοντες όπως οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, το καλό εργασιακό περιβάλλον, η λήψη επαίνου, ο καλός μισθός και ούτω καθεξής.

Σύμφωνα με την προσέγγιση δύο παραγόντων των Herzberg et al. (1959), υπάρχουν στοιχεία μέσα στην εργασία και στο εργασιακό περιβάλλον που οδηγούν σε ικανοποίηση ή έλλειψη ικανοποίησης. Οι παράγοντες (κίνητρα) που ωθούν τα άτομα σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και αναφέρονται ως παράγοντες ικανοποίησης. Ο Herzberg

προσδιορίζει ως τέτοιους ακόλουθους παράγοντες: το επίτευγμα, την αναγνώριση, την ίδια την εργασία, την ευθύνη και την ευκαιρία για πρόοδο/ εξέλιξη (Vijayakumar & Saxena, 2015). Ωστόσο, τα αρνητικά αντίστοιχα των παραπάνω παραγόντων δεν είναι ικανά να επιφέρουν δυσαρέσκεια. Από την άλλη πλευρά, ορισμένα εξωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας όπως η επίβλεψη, οι συνάδελφοι, ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι εταιρικές πολιτικές και πρακτικές- λέγεται ότι έχουν τη δυνατότητα μόνο να προκαλέσουν εργασιακή δυσαρέσκεια και δεν οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία ακόμη και αν είναι ασυνήθιστα καλές (Abdulla et al., 2011).

Σύμφωνα με τους Millán et al. (2011), οι μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνουν συνήθως οργανωτικούς και προσωπικούς παράγοντες. Μεταξύ των οργανωτικών παραγόντων είναι η δομή του συστήματος ανταμοιβής της εταιρείας, δηλαδή τα μέσα μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι κερδίζουν προαγωγές, αυξήσεις μισθών ή άλλες ανταμοιβές. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεαστεί από την πραγματική και την αντιληπτή ποιότητα της εποπτείας στην εργασία. Η κακή ηγεσία ή εποπτεία συνδέεται με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και υψηλότερα επίπεδα εναλλαγής εργασίας. Τα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας είναι ένας άλλος οργανωτικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση στην εργασία.

Από την άλλη πλευρά, μεταξύ των προσωπικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι τα υψηλότερα επίπεδα θέσης και προϋπηρεσίας, καθώς και τα δύο σχετίζονται με πιο ικανοποιημένους υπαλλήλους. Επιπλέον, όταν οι εργασιακές ευθύνες και τα προσωπικά ενδιαφέροντα του εργαζομένου συνδυάζονται καλά, η ικανοποίηση τείνει να είναι υψηλότερη. Τέλος, οι άνθρωποι που είναι ευτυχημένοι στην προσωπική τους ζωή τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τη ζωή των εργαζομένων εκτός εργασίας (Javed et al., 2014).

### **2.3. Εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα/ απόδοση**

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους κύριους παράγοντες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Στην πραγματικότητα, οι σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται ως το βασικό περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών που έχουν τις δικές τους ανάγκες, επιθυμίες και προσωπικούς στόχους. Σύμφωνα με αυτές τις προσεγγίσεις

ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος υπάλληλος (Mira et al., 2019).

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να εργάζονται σκληρά και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες μέσω της οργανωτικής συμπεριφοράς προς τον πελάτη/πολίτη. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να συμμετέχουν περισσότερο στους οργανισμούς τους. Είναι πιο πρόθυμοι να παρέχουν υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και να προσφέρουν εξατομικευμένες υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις προσδοκίες του πελάτη (Belias & Koustelios, 2014).

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποτελούν προϋπόθεση για την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, επειδή οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη δέσμευση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Waqas et al., 2014). Οι πιστοί υπάλληλοι είναι πιο ικανοί να παρέχουν υψηλότερο επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και να συμβάλλουν στην οργανωτική απόδοση (Liu & Tang, 2011)

Οι στρατηγικές που βοηθούν έναν οργανισμό να είναι επιτυχημένος συνύθως συνδέονται με διαδικασίες στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και αισθάνονται αφοσιωμένοι στον οργανισμό και όταν η εργασία τους δίνει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης (Armstrong, 2009). Οι εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης θεωρούνται ένας από τους δείκτες επιτυχίας των οργανισμών. Αυτό το γεγονός ενισχύει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της απόδοσης του οργανισμού. Αντίθετα, οι συμπεριφορές των μη ικανοποιημένων εργαζομένων αναμένεται να επηρεάσουν και άλλους εργαζομένους και τελικά να μειώσουν την απόδοση του ατόμου και την ποσότητα και την ποιότητα του οργανισμού (Thompson & Phua, 2012).

## **Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας**

### **3.1. Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας**

Υπάρχουν δύο κύριες ερευνητικές προσεγγίσεις για μια μελέτη όπως της παρούσας διπλωματικής εργασίας: ο θετικισμός και ο ερμηνευτισμός. Η προσέγγιση του θετικισμού χρησιμοποιεί την ποσοτική ερευνητική προσέγγιση δοκιμάζοντας σχετικές θεωρίες και υποθέσεις. Στην ποσοτική προσέγγιση ο ερευνητής συλλέγει και αναλύει μετρήσιμα δεδομένα μέσω στατιστικών και μαθηματικών εργαλείων (Page et al., 2019). Σε αυτού του είδους την προσέγγιση η ανάλυση δεδομένων είναι εύκολη και γρήγορη και πραγματοποιείται μέσω κατάλληλου λογισμικού και τα αποτελέσματα είναι αντικειμενικά επειδή ο ερευνητής δεν συμμετέχει στη διαδικασία. Επιπλέον, τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευτούν σε μεγαλύτερους πληθυσμούς και διασφαλίζει την ανωνυμία των ερωτηθέντων (Saunders, 2023). Η ερμηνευτική προσέγγιση χρησιμοποιεί την ποιοτική μέθοδο και συνήθως χρησιμοποιείται για να διερευνήσει τις απόψεις, τα συναισθήματα και τις σκέψεις των ατόμων για ένα φαινόμενο. Η ποιοτική μέθοδος προσπαθεί να αποκαλύψει το νόημα πίσω από ένα φαινόμενο και τα δεδομένα εστιάζουν στις λεπτομέρειες. Η παρατήρηση και οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων. Από την άλλη, ο ερευνητής εμπλέκεται στη διαδικασία και τα αποτελέσματα είναι υποκειμενικά (Saunders, 2023). Η παρούσα έρευνα χρησιμοποιεί την στρατηγική της ποσοτικής έρευνας (θετικισμός). Σκοπός της μελέτης είναι να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις αποδεχόμενοι ή απορρίπτοντας σχετικές υποθέσεις.

### **3.2. Μέσο συλλογής δεδομένων**

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς το οποίο διανεμήθηκε με ηλεκτρονικό τρόπο (πλατφόρμα Google Forms) στο δείγμα της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελούνταν από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος καταγράφηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος. Πιο αναλυτικά οι διοικητικοί υπάλληλοι σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου δήλωσαν το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή προϋπηρεσία τους.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου συμπεριλήφθηκαν 39 ερωτήσεις για να καταγράψουν το κατά πόσο οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από τις διάφορες διαστάσεις της εργασίας τους. Όλες οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με χρήση κλίμακας Likert μεταξύ 1=Διαφωνώ Απόλυτα έως 6=Συμφωνώ Απόλυτα. Οι πρώτες 36 ερωτήσεις αντλήθηκαν από την κλίμακα Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985). Στον Πίνακα 1 δίνονται τα στοιχεία σχετικά με τις εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που αξιολογεί η κλίμακα JSS καθώς και ποιες ερωτήσεις αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση. Από το σύνολο των ερωτήσεων, οι 19 είναι αρνητικά διατυπωμένες και βαθμολογούνται αντίστροφα (δηλαδή το 1 κωδικοποιείται ως 6 και το 6 κωδικοποιείται ως 1). Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση είναι οι 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36.

Δεδομένου ότι το JSS χρησιμοποιεί επιλογές απάντησης μεταξύ διαφωνώ απόλυτα και συμφωνώ απόλυτα, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η συμφωνία με θετικά στοιχεία και η διαφωνία με στοιχεία αρνητικά θα αντιπροσωπεύουν ικανοποίηση, ενώ η διαφωνία με στοιχεία θετικής διατύπωσης και η συμφωνία με στοιχεία αρνητικής διατύπωσης αντιπροσωπεύει δυσαρέσκεια. Για τις υποκλίμακες των 4 στοιχείων, καθώς και για τη συνολική βαθμολογία των 36 στοιχείων, αυτό σημαίνει ότι οι βαθμολογίες με μέση απόκριση στοιχείων (μετά την αντίστροφη βαθμολόγηση των στοιχείων με αρνητική διατύπωση) 4 ή περισσότερο αντιπροσωπεύουν ικανοποίηση, ενώ οι μέσες απαντήσεις 3 ή λιγότερο αντιπροσωπεύει δυσαρέσκεια. Η μέση βαθμολογία μεταξύ 3 και 4 είναι ουδετερότητα. Για το σύνολο των 36 ερωτήσεων οι πιθανές βαθμολογίες κυμαίνονται από 36 έως 216, και σύμφωνα με τον Spector (1985) τιμές μεταξύ 36 έως 108 συνδέονται με δυσαρέσκεια, τιμές μεταξύ 144 έως 216 με ικανοποίηση ενώ τιμές μεταξύ 108 και 144 δείχνουν πως οι εργαζόμενοι δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Στην Ελλάδα η κλίμακα έχει σταθμιστεί από τους Τσουνή και Σαράφη (2016)

**Πίνακας 1.** Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης σε αντιστοιχία με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

Ερωτήσεις	Διάσταση
1, 10, 19, 28	Μισθός
2, 11, 20, 33	Ευκαιρίες προαγωγής
3, 12, 21, 30	Σχέση με ανωτέρους
4, 13, 22, 29	Πρόσθετες παροχές

5, 14, 23, 32	Έκτακτες ανταμοιβές που σχετίζονται με αναγνώριση προσπάθειας
6, 15, 24, 31	Συνθήκες εργασίας
7, 16, 25, 34	Σχέση με συνεργάτες
8, 17, 27, 35	Φύση της εργασίας
9, 18, 26, 36	Επικοινωνία

Οι τελευταίες τρεις ερωτήσεις (ερωτήσεις 37-39) διατυπώθηκαν από τον ερευνητή με σκοπό να καταγράψει την άποψη των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας για το κατά πόσο η ηγεσία στον εργασιακό τους χώρο συμβάλλει στην παραγωγικότητά τους.

### **3.3. Δειγματοληψία**

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Συνολικά στην περιφερειακή ενότητα Πέλλας εργάζονται περίπου 100 διοικητικοί υπάλληλοι. Ο ερευνητής προώθησε τον ηλεκτρονικό σύνδεσμο του ερωτηματολογίου σε όλους τους διοικητικούς υπαλλήλους, εκ των οποίων ανταποκρίθηκαν 44 διοικητικοί υπάλληλοι (ποσοστό ανταπόκρισης 44%). Οι διοικητικοί υπάλληλοι πριν τη συμμετοχή τους ενημερώθηκαν πλήρως για το σκοπό της έρευνας, την ανωνυμία της συμμετοχής τους και το δικαίωμα τους να αποχωρήσουν από την έρευνα όποτε το επιθυμούν. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στην πλατφόρμα Google Forms στη συνέχεια κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν στο λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS.

### **3.4. Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης**

Η ανάλυση των πρωτογενών που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο και τις απαντήσεις των 44 διοικητικών υπαλλήλων του δείγματος πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας SPSS version 25. Η ανάλυση των δεδομένων αρχικά, είχε σκοπό να αναδείξει το κατά πόσο οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από διάφορες πτυχές της θέσης εργασίας τους και να αναδείξει τις απόψεις τους για το κατά πόσο η ηγεσία στον εργασιακό τους χώρο συμβάλλει στην παραγωγικότητά τους. Για το

σκοπό αυτό υπολογίστηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως η μέση τιμή (M) και η τυπική απόκλιση (SD). Η υψηλότερη μέση τιμή στις ερωτήσεις σε κλίμακα Likert δείχνει υψηλότερο βαθμό συμφωνίας στην αντίστοιχη ερώτηση. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε επαγωγική ανάλυση με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης. Για το λόγο αυτό υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson. Τέλος, πραγματοποιήθηκε επαγωγική ανάλυση με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test και ο έλεγχος one-way ANOVA.

## Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας

### 4.1. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 44 διοικητικούς υπαλλήλους της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Συνολικά από τους 44 συμμετέχοντες, οι 12 (27.3%) ήταν άντρες και οι 32 (72.7%) ήταν γυναίκες. Επιπλέον, από τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικία των διοικητικών υπαλλήλων του δείγματος προέκυψε πως το 9.1% (v=4) εξ αυτών ήταν ηλικίας έως και 30 ετών, το 27.3% (v=12) ήταν ηλικίας 31 έως 40 ετών, το 38.6% (v=17) ήταν ηλικίας 41 έως 50 ετών, το 20.5% (v=9) ήταν ηλικίας 51 έως 60 ετών και το 4.5% (v=2) ήταν ηλικίας μεγαλύτερης των 60 ετών. Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, το 34.1% (v=15) ήταν άγαμοι, το 47.7% (v=21) ήταν έγγαμοι, το 11.4% (v=5) ήταν διαζευγμένοι και το 6.8% (v=3) ήταν χήροι. Τα αποτελέσματα για τη σύνθεση του δείγματος όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων έδειξε πως το 29.5% (v=13) ήταν απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 56.8% (v=25) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 13.6% (v=6) ήταν κάτοχοι είτε μεταπτυχιακού διπλώματος είτε διδακτορικού διπλώματος. Τέλος, από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι το 29.5% (v=13) των διοικητικών υπαλλήλων είχαν προϋπηρεσία έως και 10 έτη, το 36.4% (v=16) είχαν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, το 18.2% (v=8) είχαν προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη και το 15.9% (v=7) είχαν προϋπηρεσία άνω των 30 ετών

Συμπερασματικά, στην έρευνα συμμετείχαν κατά κύριο λόγο γυναίκες, διοικητικοί υπάλληλοι ηλικίας 31 έως 50 ετών, έγγαμοι, απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ με εργασιακή προϋπηρεσία μικρότερη των 20 ετών.

**Πίνακας 2.** Δημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά διοικητικών υπαλλήλων στο δείγμα της έρευνας

		v	%
Φύλο	Άντρας	12	27.3%
	Γυναίκα	32	72.7%
Ηλικία	Έως 30 ετών	4	9.1%
	31-40 ετών	12	27.3%
	41-50 ετών	17	38.6%



	31-40 ετών	12	27.3%
	41-50 ετών	17	38.6%
	51-60 ετών	9	20.5%
	61 και άνω	2	4.5%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος-η	15	34.1%
	Έγγαμος/η	21	47.7%
	Διαζευγμένος-η	5	11.4%
	Χήρος-α	3	6.8%
Ειδικότητα	Έως δευτεροβάθμια	13	29.5%
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	56.8%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	4	9.1%
	Διδακτορικός Τίτλος	2	4.5%
Έτη προϋπηρεσίας	Έως 10	13	29.5%
	11-20	16	36.4%
	21-30	8	18.2%
	31 και άνω	7	15.9%

#### **4.2. Περιγραφικά αποτελέσματα για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας**

Στη δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου παρουσιάζονται τα αναλυτικά αποτελέσματα που αφορούν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας.

Η πρώτη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή του μισθού (οικονομικών απολαβών) των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις οικονομικές απολαβές τους δίνονται στον Πίνακα 3. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν ( $M=2.1$ ,  $SD=1.4$ ) και με το ότι αισθάνονται

ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που παρέχονται ( $M=1.9$ ,  $SD=1.2$ ). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες ( $M=4.3$ ,  $SD=1.9$ ) και με το ότι όταν σκέφτονται το μισθό τους αισθάνονται ότι δεν εκτιμάται η εργασία τους από τον οργανισμό ( $M=4.6$ ,  $SD=1.6$ ).

Από τον Πίνακα 3 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από το μισθό τους είναι 2.3 ( $SD=1.2$ ). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι δυσαρεστημένοι από το μισθό τους.

**Πίνακας 3.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από το μισθό τους

	M	SD
Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	2.1	1.4
Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	4.3	1.9
Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	4.6	1.6
Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1.9	1.2
Μισθός	2.3	1.2

Η δεύτερη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή των δυνατοτήτων εξέλιξης/προαγωγής των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις δυνατότητες προαγωγής δίνονται στον Πίνακα 4. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι οι εργαζόμενοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές ( $M=1.9$ ,  $SD=1.1$ ), με το ότι υπάρχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής για όσους κάνουν καλά την δουλειά τους ( $M=2.2$ ,  $SD=1.4$ ) και με το ότι είναι ικανοποιημένοι από τις

ευκαιρίες προαγωγής που παρέχονται ( $M=2.3$ ,  $SD=1.4$ ). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην περιφερειακή ενότητα Πέλλας ( $M=3.9$ ,  $SD=1.9$ ).

Από τον Πίνακα 4 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις δυνατότητες προαγωγής τους είναι 2.3 ( $SD=1.0$ ). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι δυσαρεστημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής τους.

**Πίνακας 4.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις πιθανότητες προαγωγής/ εξέλιξης

	M	SD
Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	3.9	1.9
Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	2.2	1.4
Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	1.9	1.1
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	2.3	1.4
Προαγωγή	2.3	1.0

Η τρίτη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή της εποπτείας (ικανοποίηση από τον προϊστάμενο). Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από την εποπτεία δίνονται στον Πίνακα 5. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι ο προϊστάμενος/η τους είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της ( $M=5.1$ ,  $SD=1.2$ ) και με το ότι συμπαθούν τον/την προϊστάμενο/η τους ( $M=5.2$ ,  $SD=1.2$ ). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι ο/η προϊστάμενος/η τους είναι άδικος/η ( $M=2.0$ ,  $SD=1.5$ ) και με το ότι ο προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του ( $M=2.7$ ,  $SD=1.7$ ).

Από τον Πίνακα 5 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από την εποπτεία στο χώρο εργασίας είναι 4.9 (SD=1.0). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι ικανοποιημένοι από την εποπτεία στο χώρο εργασίας τους.

**Πίνακας 5.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από την εποπτεία/ προϊστάμενο

	M	SD
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	5.1	1.2
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	2.0	1.5
Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του	2.7	1.7
Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	5.2	1.2
Εποπτεία	4.9	1.0

Η τέταρτη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή των προνομίων και πρόσθετων παροχών (οφελών). Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τα προνόμια και τα οφέλη δίνονται στον Πίνακα 6. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουν αλλά δεν τις λαμβάνουν (M=5.0, SD=1.4) και με το ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνουν, πέραν του μισθού (M=4.2, SD=1.7). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουν από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί (M=2.1, SD=1.4) και με το ότι το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουν στα πλαίσια της εργασίας τους είναι δίκαιο (M=2.0, SD=1.3).

Από τον Πίνακα 6 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τα προνόμια και τα οφέλη είναι 2.2 (SD=0.9). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι δυσαρεστημένοι από τα προνόμια και τα οφέλη που τους παρέχονται.

**Πίνακας 6.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τα προνόμια και οφέλη που τους παρέχονται

	M	SD
Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού	4.2	1.7
Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	2.1	1.4
Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο	2.0	1.3
Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	5.0	1.4
Προνόμια και οφέλη	2.2	0.9

Η επόμενη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή των ενδεχόμενων ανταμοιβών (αναγνώριση της προσπάθειας και εκτίμηση). Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές δίνονται στον Πίνακα 7. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται στην περιφερειακή ενότητα Πέλλας (M=4.0, SD=1.8) και με το ότι οι προσπάθειές τους δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε (M=4.8, SD=1.4). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι οι όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους, λαμβάνουν την αναγνώριση που θα έπρεπε (M=2.8, SD=1.6) ενώ έχουν μια ουδέτερη προς θετική στάση αναφορικά με το αν η δουλειά τους δεν εκτιμάται (M=3.8, SD=1.7).

Από τον Πίνακα 7 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές είναι 2.8 (SD=1.2). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι δυσαρεστημένοι από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές.

**Πίνακας 7.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές

	M	SD
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	2.8	1.6
Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	3.8	1.7
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	4.0	1.8
Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	4.8	1.4
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	2.8	1.2

Η έκτη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή των συνθηκών λειτουργίας. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις συνθήκες λειτουργίας δίνονται στον Πίνακα 8. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε (M=4.7, SD=1.6), με το ότι έχουν περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε (M=4.3, SD=1.8) και με το ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό τους δυσκολεύουν στο να κάνουν τη δουλειά τους σωστά (M=3.8, SD=1.6). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι οι προσπάθειές τους να κάνουν καλά τη δουλειά τους σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία (M=2.8, SD=1.5).

Από τον Πίνακα 8 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις συνθήκες λειτουργίας είναι 2.7 (SD=0.9). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας στο χώρο εργασίας τους.

**Πίνακας 8.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τις συνθήκες λειτουργίας

	M	SD
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	3.8	1.6
Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	2.8	1.5
Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε	4.7	1.6
Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε	4.3	1.8
Συνθήκες λειτουργίας	2.7	0.9

Η επόμενη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή της ικανοποίησης από τους συναδέλφους. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τις συνθήκες λειτουργίας δίνονται στον Πίνακα 9. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι συμπαθούν τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύουν (M=4.6, SD=1.3), με το ότι περνάνε καλά με τους συναδέλφους τους (M=4.7, SD=1.2). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι πρέπει να εργάζονται σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων τους (M=2.8, SD=1.6) αλλά αναγνωρίζουν πως υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά (M=3.8, SD=1.6).

Από τον Πίνακα 9 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τους συναδέλφους τους είναι 4.0 (SD=0.9). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους.

**Πίνακας 9.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τους συναδέλφους τους

	M	SD
Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	4.6	1.3
Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	2.8	1.6
Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	4.7	1.2
Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	3.8	1.6
Συνάδελφοι	4.0	0.9

.Η επόμενη διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τη φύση της εργασίας δίνονται στον Πίνακα 10. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι έχουν μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνουν (M=4.8, SD=1.2), με το ότι τους αρέσει τα πράγματα που κάνουν στη δουλειά τους (M=4.5, SD=1.2) και με το ότι η εργασία τους είναι ευχάριστη (M=3.9, SD=1.5). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι διαφωνούν με το ότι κάποιες φορές αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα (M=2.7, SD=1.6).

Από τον Πίνακα 10 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τη φύση της εργασίας τους είναι 4.4 (SD=0.8). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας είναι ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους.

**Πίνακας 10.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από τη φύση της εργασίας τους

	M	SD
Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	2.7	1.6



Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	4.5	1.2
Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	4.8	1.2
Η εργασία μου είναι ευχάριστη	3.9	1.5
Φύση εργασίας	4.4	0.8

Η τελευταία διάσταση που αξιολογήθηκε ήταν αυτή της ικανοποίησης από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα αναφορικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας δίνονται στον Πίνακα 11. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι συχνά αισθάνονται ότι δεν γνωρίζουν τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ( $M=3.8$ ,  $SD=1.4$ ), με το ότι τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως ( $M=3.8$ ,  $SD=1.7$ ). Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν μια πιο ουδέτερη άποψη για το αν η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή ( $M=3.4$ ,  $SD=1.5$ ) και με το αν οι στόχοι του οργανισμού δεν τους είναι ξεκάθαροι ( $M=3.5$ ,  $SD=1.7$ ).

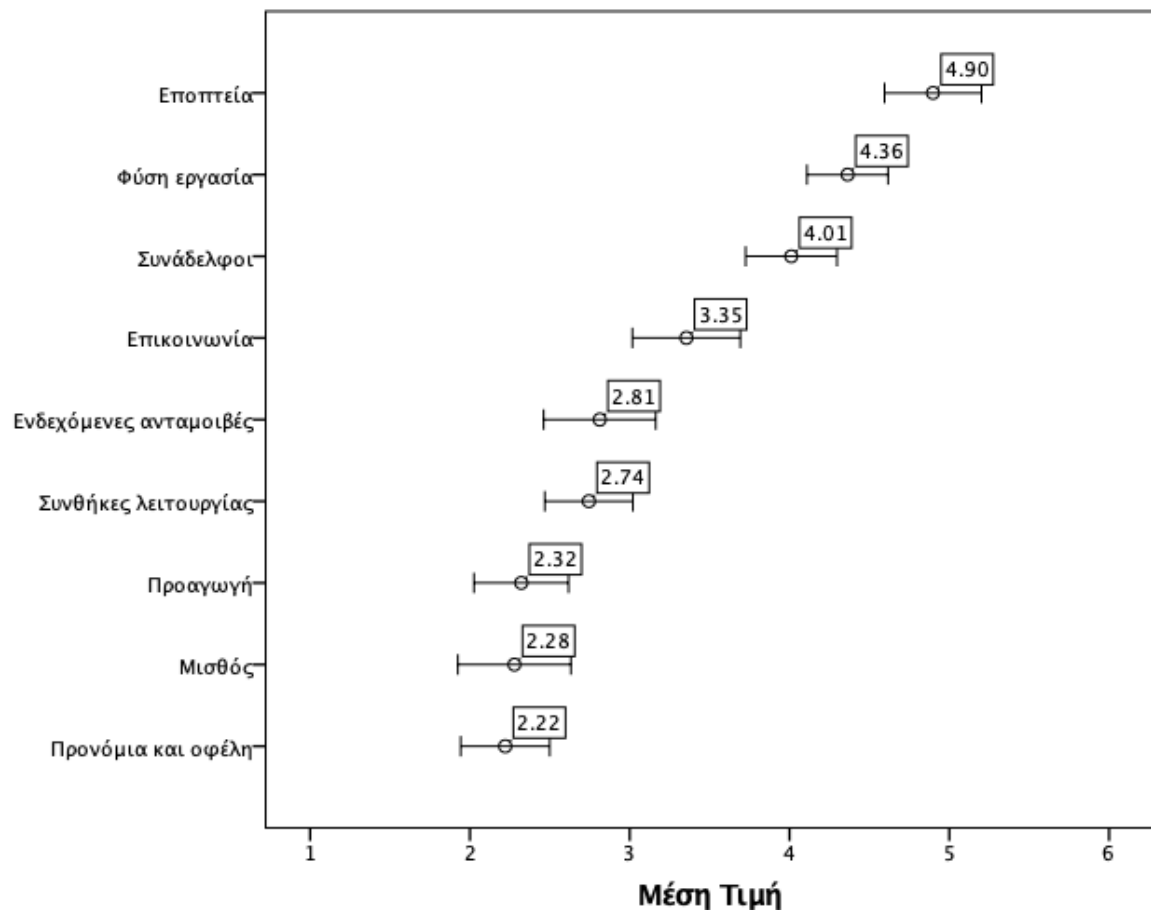
Από τον Πίνακα 11 προκύπτει πως το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας από τη φύση της εργασίας τους είναι 3.4 ( $SD=1.1$ ). Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας.

**Πίνακας 11.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

	M	SD
Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	3.4	1.5
Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	3.5	1.7

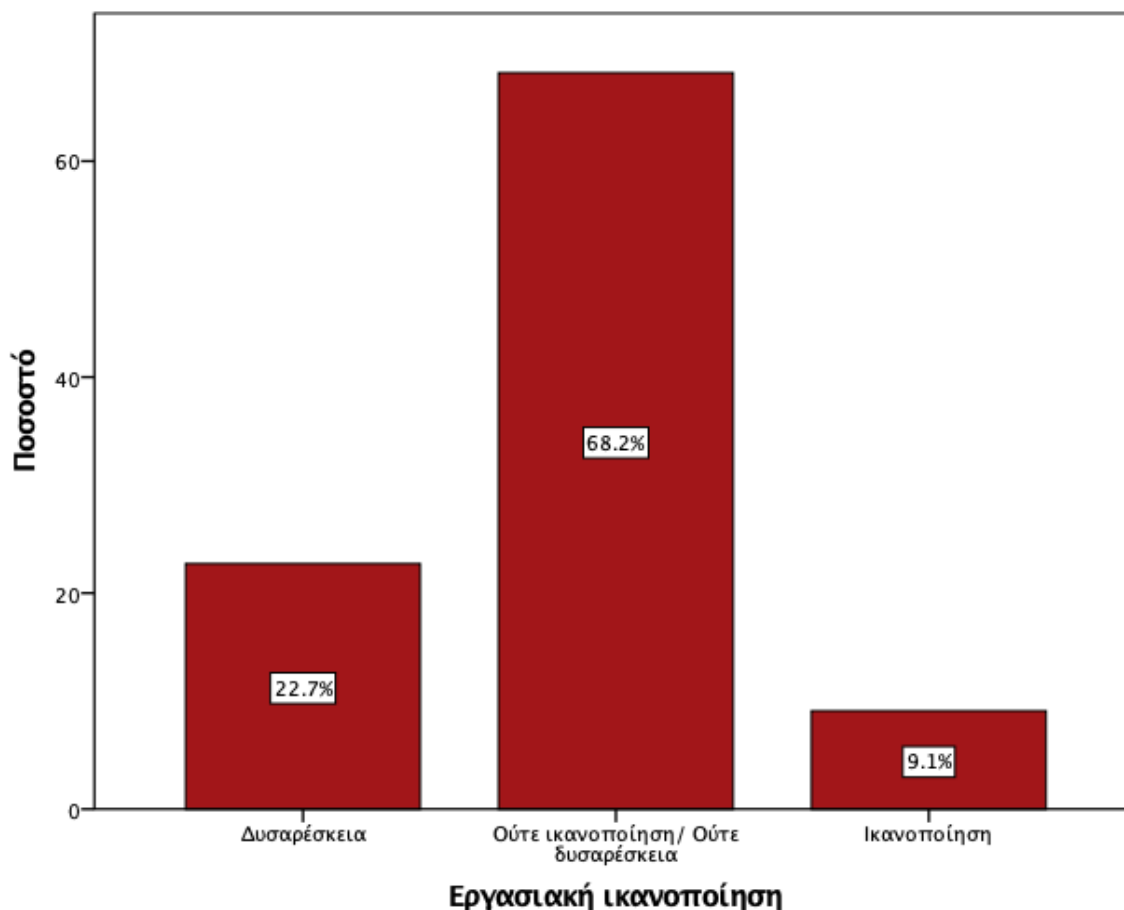
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	3.8	1.4
Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	3.8	1.7
<b>Επικοινωνία</b>	<b>3.4</b>	<b>1.1</b>

Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζονται και σε διαγραμματική μορφή τα αποτελέσματα σχετικά με τη μέση τιμή για τις διαστάσεις που αξιολογούν την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από την εποπτεία, τη φύση της εργασίας τους και τους συναδέλφους τους. Αντίθετα, οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας, τις δυνατότητας εξέλιξης/ προαγωγής, το μισθό τους και τα προνόμια/ οφέλη που τους παρέχονται.



**Διάγραμμα 1.** Αποτελέσματα για το μέσο επίπεδο ικανοποίησης από τις εννέα διαστάσεις που αφορούν την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων

Από το Διάγραμμα 2 προκύπτει πως η πλειοψηφία των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι συνολικά από την εργασία τους ( $n=30$ , 68.2%). Αντίθετα, το 22.7% ( $n=10$ ) των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν δυσαρεστημένοι συνολικά ενώ μόλις το 9.1% ( $n=4$ ) των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ικανοποιημένοι συνολικά.



**Διάγραμμα 2.** Αποτελέσματα για το ποσοστό διοικητικών υπαλλήλων που είναι δυσαρεστημένοι και το ποσοστό διοικητικών υπαλλήλων που είναι ικανοποιημένοι

Τέλος, στον Πίνακα 12 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας για την επίδραση της ηγεσίας στην παραγωγικότητα. Οι διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι είναι σημαντική η αναγνώριση της αξίας τους, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους ( $M=4.3$ ,  $SD=1.6$ ) και με το ότι είναι σημαντική η έμπνευση και η παρακίνηση, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους ( $M=5.0$ ,  $SD=1.4$ ). Επιπλέον, διοικητικοί υπάλληλοι συμφωνούν με το ότι είναι σημαντικοί οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους ( $M=3.9$ ,  $SD=1.5$ ).

Από τον Πίνακα 12 προκύπτει πως συνολικά οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας αναγνωρίζουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό την επίδραση της ηγεσίας στην παραγωγικότητα τους ( $M=4.4$ ,  $SD=0.9$ ).

**Πίνακας 12.** Μέση Τιμή (M) και Τυπική Απόκλιση (SD) για τις ερωτήσεις που αφορούν την επίδραση της ηγεσίας στην παραγωγικότητα

	M	SD
Πόσο σημαντική είναι η αναγνώριση της αξίας σας, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	4.3	1.6
Πόσο σημαντικοί είναι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	3.9	1.5
Πόσο σημαντική είναι η έμπνευση και η παρακίνηση, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	5.0	1.4
Ηγεσία	4.4	0.9

### 4.3. Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 13 δείχνουν πως η ικανοποίηση από το μισθό σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής ( $r=0.455$ ,  $p<0.01$ ), με την ικανοποίηση από την εποπτεία ( $r=0.360$ ,  $p=0.016$ ), την ικανοποίηση από τα προνόμια/ οφέλη ( $r=0.748$ ,  $p<0.01$ ) και την ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $r=0.655$ ,  $p<0.01$ ). Επιπλέον, η ικανοποίηση από τις δυνατότητες προαγωγής σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση τα προνόμια/ οφέλη ( $r=0.446$ ,  $p<0.01$ ) και την ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $r=0.542$ ,  $p<0.01$ ) ενώ η ικανοποίηση από την εποπτεία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $r=0.457$ ,  $p<0.01$ ) και την ικανοποίηση από τους συναδέλφους ( $r=0.325$ ,  $p=0.034$ ). Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας ( $r=0.400$ ,  $p<0.01$ ), την ικανοποίηση από τους συναδέλφους ( $r=0.451$ ,  $p<0.01$ ), την ικανοποίηση από την επικοινωνία ( $r=0.637$ ,  $p<0.01$ ) και την επίδραση της ηγεσίας στην παραγωγικότητα ( $r=0.330$ ,  $p=0.029$ ) ενώ η ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την επικοινωνία ( $r=0.366$ ,  $p=0.016$ ). Τέλος, η ικανοποίηση από τους συναδέλφους σχετίζεται

θετικά με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας ( $r=0.398$ ,  $p<0.01$ ), την ικανοποίηση από την επικοινωνία ( $r=0.672$ ,  $p<0.01$ ) και την επίδραση της ηγεσίας στην παραγωγικότητα ( $r=0.465$ ,  $p<0.01$ ).

**Πίνακας 13.** Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης: Ευρήματα συντελεστή συσχέτισης του Pearson

		Μισθός	Προαγωγή	Εποπτεία	Προνόμια και οφέλη	Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Συνθήκες λειτουργίας	Συνάδελφοι	Φύση εργασία	Επικοινωνία	Ηγεσία
Μισθός	r	1	.455**	360*	.748**	.655**	.277	.032	.021	.201	.111
	p		.002	.016	.000	.000	.069	.839	.894	.196	.471
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Προαγωγή	r	.455**	1	223	.446**	.542**	.213	.137	.263	.295	.220
	p	.002		.156	.003	.000	.176	.388	.092	.057	.161
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Εποπτεία	r	360*	223	1	337*	.047	302*	.201	.170	.120	.224
	p	.016	.156		.027	.760	.046	.191	.271	.445	.144
	v	44	42	44	43	44	44	44	44	43	44
Προνόμια και οφέλη	r	.748**	.446**	337*	1	.457**	.145	325*	.034	.115	.083
	p	.000	.003	.027		.002	.352	.034	.827	.468	.599
	v	43	42	43	43	43	43	43	43	42	43
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	r	.655**	.542**	.047	.457**	1	.400**	.451**	.293	.637**	.330*
	p	.000	.000	.760	.002		.007	.002	.054	.000	.029
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Συνθήκες λειτουργίας	r	.277	.213	302*	.145	.400**	1	.191	.187	.366*	.044
	p	.069	.176	.046	.352	.007		.215	.224	.016	.779
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

Συνάδελφοι	r	.032	.137	.201	.325*	.451**	.191	1	.392**	.672**	.465**
	p	.839	.388	.191	.034	.002	.215		.008	.000	.001
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Φύση εργασία	r	.021	.263	.170	.034	.293	.187	.392**	1	.264	.738**
	p	.894	.092	.271	.827	.054	.224	.008		.088	.000
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Επικοινωνία	r	.201	.295	.120	.115	.637**	.366*	.672**	.264	1	.269
	p	.196	.057	.445	.468	.000	.016	.000	.088		.081
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Ηγεσία	r	.111	.220	.224	.083	.330*	.044	.465**	.738**	.269	1
	p	.471	.161	.144	.599	.029	.779	.001	.000	.081	
	v	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

\*\* . Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο  $\alpha = 0.01$

\* . Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο  $\alpha = 0.05$



#### 4.4. Διαφοροποίηση εργασιακής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά των διοικητικών υπαλλήλων

Η τελευταία ανάλυση πραγματοποιήθηκε με στόχο να διερευνηθεί το κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους.

Η πρώτη ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να αναδειχθεί η πιθανή διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Η ανάλυση βασίστηκε στον έλεγχο t-test ο οποίος είναι κατάλληλος για τη σύγκριση δύο ανεξάρτητων ομάδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται στον Πίνακα 14. Από το σύνολο των συγκρίσεων παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στο επίπεδο ικανοποίησης από τις δυνατότητες προαγωγής ( $t=2.762$ ,  $p=0.009$ ). Τα στοιχεία δείχνουν πως οι άντρες διοικητικοί υπάλληλοι ( $M=2.9$ ,  $SD=0.8$ ) είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής/επαγγελματικής εξέλιξης σε σύγκριση με τις γυναίκες ( $M=2.1$ ,  $SD=0.9$ ).

**Πίνακας 14.** Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου t-test

	Φύλο	N	M	SD	t	p
Μισθός	Άντρας	12	2.2	0.8	-0.242	0.810
	Γυναίκα	32	2.3	1.3		
Προαγωγή	Άντρας	12	2.9	0.8	2.762	0.009
	Γυναίκα	30	2.1	0.9		
Εποπτεία	Άντρας	12	4.9	1.0	-0.008	0.994
	Γυναίκα	32	4.9	1.0		
Προνόμια και οφέλη	Άντρας	12	2.4	0.7	0.690	0.494
	Γυναίκα	31	2.2	1.0		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Άντρας	12	3.0	1.0	0.582	0.564
	Γυναίκα	32	2.8	1.2		
Συνθήκες λειτουργίας	Άντρας	12	2.9	1.0	0.862	0.394
	Γυναίκα	32	2.7	0.9		
Συνάδελφοι	Άντρας	12	4.0	1.1	-0.048	0.962

	Γυναίκα	32	4.0	0.9		
Φύση εργασία	Άντρας	12	4.2	1.0	-0.650	0.519
	Γυναίκα	32	4.4	0.8		
Επικοινωνία	Άντρας	12	3.4	1.1	-0.002	0.999
	Γυναίκα	31	3.4	1.1		
Ηγεσία	Άντρας	12	4.3	1.0	-0.458	0.649
	Γυναίκα	32	4.4	0.9		

Η επόμενη ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να αναδειχθεί η πιθανή διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Η ανάλυση βασίστηκε στον έλεγχο one-way ANOVA ο οποίος είναι κατάλληλος για τη σύγκριση τριών ή και περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται στον Πίνακα 15. Από το σύνολο των συγκρίσεων παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στο επίπεδο ικανοποίησης από τους συναδέλφους τους ( $F=3.431$ ,  $p=0.026$ ). Τα στοιχεία δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι ηλικίας 41-50 ετών ( $M=4.3$ ,  $SD=0.9$ ) και 51 ετών και άνω ( $M=4.5$ ,  $SD=0.9$ ) είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους στο χώρο εργασίας τους σε σύγκριση με τους διοικητικούς υπαλλήλους με ηλικία μικρότερη των 30 ετών ( $M=3.6$ ,  $SD=0.6$ ) ή ηλικία μεταξύ 31 και 40 ετών ( $M=3.6$ ,  $SD=0.8$ ).

**Πίνακας 15.** Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικιακή ομάδα διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA

		N	M	SD	F	p
Μισθός	Έως 30 ετών	4	1.9	1.1	0.706	0.554
	31-40 ετών	12	2.6	1.4		
	41-50 ετών	17	2.3	1.2		
	51 ετών και άνω	11	2.0	0.9		
Προαγωγή	Έως 30 ετών	4	2.2	1.1	0.215	0.886
	31-40 ετών	12	2.4	0.9		

	41-50 ετών	17	2.2	0.9		
	51 ετών και άνω	11	2.5	1.1		
Εποπτεία	Έως 30 ετών	4	5.6	0.8	1.000	0.403
	31-40 ετών	12	5.0	1.2		
	41-50 ετών	17	4.7	1.0		
	51 ετών και άνω	11	4.8	0.8		
Προνόμια και οφέλη	Έως 30 ετών	4	2.0	1.2	0.998	0.404
	31-40 ετών	12	2.2	0.7		
	41-50 ετών	17	2.5	1.0		
	51 ετών και άνω	11	1.9	0.8		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Έως 30 ετών	4	3.1	1.4	1.060	0.377
	31-40 ετών	12	3.3	1.2		
	41-50 ετών	17	2.6	1.0		
	51 ετών και άνω	11	2.5	1.3		
Συνθήκες λειτουργίας	Έως 30 ετών	4	1.6	0.4	2.707	0.058
	31-40 ετών	12	3.0	0.8		
	41-50 ετών	17	2.8	0.8		
	51 ετών και άνω	11	2.8	1.1		
Συνάδελφοι	Έως 30 ετών	4	3.6	0.6	3.431	0.026
	31-40 ετών	12	3.6	0.8		
	41-50 ετών	17	4.3	0.9		
	51 ετών και άνω	11	4.5	0.9		
Φύση εργασία	Έως 30 ετών	4	4.2	0.6	0.484	0.695
	31-40 ετών	12	4.5	0.9		
	41-50 ετών	17	4.2	0.9		
	51 ετών και άνω	11	4.5	0.8		
Επικοινωνία	Έως 30 ετών	4	3.1	1.3	1.475	0.236
	31-40 ετών	12	3.9	1.0		
	41-50 ετών	17	3.0	0.8		
	51 ετών και άνω	11	3.5	1.4		
Ηγεσία	Έως 30 ετών	4	4.3	0.5	0.581	0.631

31-40 ετών	12	4.6	0.7
41-50 ετών	17	4.2	1.0
51 ετών και άνω	11	4.5	1.0

Η επόμενη ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να αναδειχθεί η πιθανή διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την εργασιακή προϋπηρεσία των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Η ανάλυση βασίστηκε στον έλεγχο one-way ANOVA ο οποίος είναι κατάλληλος για τη σύγκριση τριών ή και περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται στον Πίνακα 16. Από το σύνολο των συγκρίσεων παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στο επίπεδο ικανοποίησης από τα προνόμια και οφέλη που προσφέρονται/ παρέχονται ( $F=3.418$ ,  $p=0.041$ ). Τα στοιχεία δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών ( $M=1.8$ ,  $SD=0.9$ ) είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τα προνόμια και οφέλη που προσφέρονται/ παρέχονται σε σύγκριση με τους διοικητικούς υπαλλήλους με προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών ( $M=2.3$ ,  $SD=0.8$ ), με προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 20 ετών ( $M=2.9$ ,  $SD=0.9$ ) και με προϋπηρεσία μεταξύ 21 και 30 ετών ( $M=2.1$ ,  $SD=0.7$ )

**Πίνακας 16.** Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή προϋπηρεσία διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA

		N	M	SD	F	p
Μισθός	Έως 10	13	2.1	0.9	0.872	0.463
	11-20	16	2.3	1.3		
	21-30	8	2.8	1.3		
	31 και άνω	7	1.9	0.9		
Προαγωγή	Έως 10	13	2.3	0.8	0.112	0.953
	11-20	16	2.2	1.0		
	21-30	8	2.4	0.9		
	31 και άνω	7	2.4	1.3		
Εποπτεία	Έως 10	13	5.1	1.0	0.375	0.771

	11-20	16	4.9	1.1		
	21-30	8	4.7	1.0		
	31 και άνω	7	4.8	0.7		
Προνόμια και οφέλη	Έως 10	13	2.3	0.8	3.418	0.041
	11-20	16	2.9	0.9		
	21-30	8	2.1	0.7		
	31 και άνω	7	1.8	0.9		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Έως 10	13	2.9	1.1	0.195	0.899
	11-20	16	2.8	1.2		
	21-30	8	3.0	0.8		
	31 και άνω	7	2.6	1.6		
Συνθήκες λειτουργίας	Έως 10	13	2.6	0.9	0.159	0.923
	11-20	16	2.8	0.8		
	21-30	8	2.9	0.9		
	31 και άνω	7	2.7	1.4		
Συνάδελφοι	Έως 10	13	3.9	0.9	1.387	0.261
	11-20	16	3.8	0.9		
	21-30	8	4.0	0.9		
	31 και άνω	7	4.6	1.0		
Φύση εργασία	Έως 10	13	4.4	0.7	1.159	0.337
	11-20	16	4.3	0.9		
	21-30	8	4.0	0.7		
	31 και άνω	7	4.8	0.9		
Επικοινωνία	Έως 10	13	3.5	1.1	0.490	0.691
	11-20	16	3.1	1.0		
	21-30	8	3.3	0.7		
	31 και άνω	7	3.7	1.7		
Ηγεσία	Έως 10	13	4.5	0.6	1.580	0.209
	11-20	16	4.5	0.9		
	21-30	8	3.8	0.9		
	31 και άνω	7	4.7	1.1		

Η επόμενη ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να αναδειχθεί η πιθανή διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Η ανάλυση βασίστηκε στον έλεγχο one-way ANOVA ο οποίος είναι κατάλληλος για τη σύγκριση τριών ή και περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται στον Πίνακα 17. Από το σύνολο των συγκρίσεων παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στο επίπεδο ικανοποίησης από τις δυνατότητες προαγωγής/ επαγγελματικής εξέλιξης ( $F=6.049$ ,  $p=0.005$ ). Τα στοιχεία δείχνουν πως οι διοικητικοί υπάλληλοι με μεταπτυχιακό/ διδακτορικό ( $M=1.9$ ,  $SD=0.9$ ) είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής/ επαγγελματικής εξέλιξης σε σύγκριση με τους διοικητικούς υπαλλήλους που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση ( $M=2.9$ ,  $SD=0.8$ ) και με σε σύγκριση με τους διοικητικούς υπαλλήλους που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ ( $M=2.6$ ,  $SD=0.8$ ).

**Πίνακας 17.** Εργασιακή ικανοποίηση και εκπαιδευτικό επίπεδο διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA

		N	M	SD	F	p
Μισθός	Έως δευτεροβάθμια	13	2.1	0.7	0.417	0.662
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	2.3	1.4		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	2.6	1.0		
Προαγωγή	Έως δευτεροβάθμια	13	2.9	0.8	6.049	0.005
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	2.6	0.8		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	1.9	0.9		
Εποπτεία	Έως δευτεροβάθμια	13	5.0	0.9	0.249	0.781
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	4.9	1.0		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	4.7	1.1		
Προνόμια και οφέλη	Έως δευτεροβάθμια	13	2.3	0.7	0.970	0.388
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	2.1	1.0		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	2.7	0.9		
Ενδεχόμενες	Έως δευτεροβάθμια	13	3.1	1.1	0.799	0.457

ανταμοιβές	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	2.6	1.3		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	3.1	0.7		
Συνθήκες λειτουργίας	Έως δευτεροβάθμια	13	2.7	1.0	0.032	0.969
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	2.8	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	2.8	0.5		
	Έως δευτεροβάθμια	13	4.1	1.0	1.032	0.365
Συνάδελφοι	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	4.1	1.0		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	3.5	0.5		
Φύση εργασία	Έως δευτεροβάθμια	13	4.4	0.9	0.275	0.761
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	4.4	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	4.1	0.5		
	Έως δευτεροβάθμια	13	3.6	0.9	0.580	0.564
Επικοινωνία	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	3.3	1.2		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	3.0	1.0		
Ηγεσία	Έως δευτεροβάθμια	13	4.5	0.8	0.314	0.732
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	4.4	1.0		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	6	4.2	0.5		

Η τελευταία ανάλυση πραγματοποιήθηκε για να αναδειχθεί η πιθανή διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας. Η ανάλυση βασίστηκε στον έλεγχο one-way ANOVA ο οποίος είναι κατάλληλος για τη σύγκριση τριών ή και περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων. Τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται στον Πίνακα 18 από όπου και προκύπτει ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας.

**Πίνακας 18.** Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση διοικητικών υπαλλήλων: Ευρήματα ελέγχου one-way ANOVA

	N	M	SD	F	p
--	---	---	----	---	---

Μισθός	Άγαμος-η	15	2.7	1.3	1.026	0.391
	Έγγαμος/γ	21	2.0	1.1		
	Διαζευγμένος-η	5	2.2	0.8		
	Χήρος-α	3	2.2	1.0		
Προαγωγή	Άγαμος-η	14	2.4	0.8	0.219	0.883
	Έγγαμος/γ	20	2.2	1.2		
	Διαζευγμένος-η	5	2.5	0.5		
	Χήρος-α	3	2.1	0.9		
Εποπτεία	Άγαμος-η	15	4.6	1.2	1.040	0.385
	Έγγαμος/γ	21	5.1	0.9		
	Διαζευγμένος-η	5	4.9	0.8		
	Χήρος-α	3	5.4	0.5		
Προνόμια και οφέλη	Άγαμος-η	15	2.5	0.8	0.917	0.442
	Έγγαμος/γ	20	2.1	1.1		
	Διαζευγμένος-η	5	2.0	0.6		
	Χήρος-α	3	2.1	0.9		
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	Άγαμος-η	15	3.0	1.2	0.248	0.863
	Έγγαμος/γ	21	2.7	1.1		
	Διαζευγμένος-η	5	2.6	0.5		
	Χήρος-α	3	3.0	2.3		
Συνθήκες λειτουργίας	Άγαμος-η	15	2.7	0.8	0.309	0.819
	Έγγαμος/γ	21	2.7	1.0		
	Διαζευγμένος-η	5	3.1	0.9		
	Χήρος-α	3	2.4	1.2		
Συνάδελφοι	Άγαμος-η	15	3.7	0.9	0.735	0.537
	Έγγαμος/γ	21	4.1	1.0		
	Διαζευγμένος-η	5	4.1	0.7		
	Χήρος-α	3	4.4	1.4		
Φύση εργασία	Άγαμος-η	15	4.3	0.9	0.309	0.819
	Έγγαμος/γ	21	4.3	0.8		
	Διαζευγμένος-η	5	4.7	0.9		



	Χήρος-α	3	4.6	1.2		
Επικοινωνία	Άγαμος-η	14	3.3	1.0	0.450	0.719
	Έγγαμος/γ	21	3.4	1.2		
	Διαζευγμένος-η	5	3.0	0.4		
	Χήρος-α	3	3.8	1.9		
Ηγεσία	Άγαμος-η	15	4.4	0.7	0.155	0.926
	Έγγαμος/γ	21	4.3	0.9		
	Διαζευγμένος-η	5	4.6	1.3		
	Χήρος-α	3	4.4	1.4		

## Κεφάλαιο 5. Συζήτηση

### 5.1. Συμπεράσματα

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια από τις πιο συχνά μελετημένες μεταβλητές τόσο στη βιβλιογραφία της οργανωτικής ψυχολογίας όσο και στη δημόσια διοίκηση (Cantarelli et al. 2016). Μια γενική εικόνα που προκύπτει από έρευνα για τη δημόσια διοίκηση είναι ότι η ενίσχυση της ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων από τη εργασία τους οδηγεί σε θετικά οργανωτικά αποτελέσματα, καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, καλύτερο οργανωτικό κλίμα και καλύτερη ψυχική ευημερία των εργαζομένων (Park, 2020). Οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μπορούν να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα και αναμένεται να επιδείξουν θετικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας (Frampton 2014). Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς έχει βρεθεί ότι σχετίζεται με μεταβλητές, όπως η εργασιακή απόδοση, τα κίνητρα, η πρόθεση αλλαγής, η οργανωτική δέσμευση και η αποτελεσματικότητα (Fernandez & Moldogaziev 2015; Homberg et al. 2015). Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα δημοφιλές θέμα στη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης.

Τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα («Ποιό είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας;») έδειξαν πως επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας έδειξαν πως συνολικά η πλειοψηφία των διοικητικών υπαλλήλων, δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι συνολικά από την εργασία τους (ποσοστό 68.2%) ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό (9.1%) ήταν ικανοποιημένο από την εργασία τους και ένα ποσοστό της τάξης τους 22.7% ήταν δυσαρεστημένο συνολικά από την εργασία του. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν ευρήματα συναφών ερευνών από τη βιβλιογραφία που αναφέρουν ότι γενικά οι δημόσιοι υπάλληλοι στο εξωτερικό (Bessa et al., 2021; Stater & Stater, 2019; Qing et al., 2021 ) και στην Ελλάδα (Apostolakos & Metaxas, 2021; Vasiliki & Efthymios, 2013) τείνουν να έχουν ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Cantarelli et al (2016) και Pecino et al. (2019) προβλήματα στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων (στους οποίους εντάσσονται και οι διοικητικοί υπάλληλοι) είναι οι πολλές αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί στο δημόσιο τομέα και στις συνθήκες εργασίας σε αυτόν όπως οι μειώσεις προσωπικού και η μείωση

των μισθολογικών αποδοχών. Επιπλέον, σημαντική συμβολή στην μείωση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των δημόσιων υπαλλήλων φαίνεται πως έχει και η πανδημία COVID-19 (Sapta et al., 2021). Η πανδημία COVID-19 είχε ως αποτέλεσμα την αλλαγή στον τρόπο λειτουργία των δημόσιων οργανισμών τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα, καθώς επέβαλε την εξ αποστάσεως εργασία μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών (Chatzopoulou et al., 2022). Η μη εξοικείωση των δημόσιων υπαλλήλων με αυτόν τον τρόπο εργασίας σε συνδυασμό με την κοινωνική απομόνωση και το άγχος της πανδημίας μπορεί να επηρέασε σημαντικά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους (García-Contreras et al., 2021).

Τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (*«Από ποιες διαστάσεις της εργασίας τους είναι ικανοποιημένοι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας;»*) έδειξαν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι στην περιφερειακή ενότητα Πέλλας είναι ικανοποιημένοι από την εποπτεία, τη φύση της εργασίας τους και τους συναδέλφους τους. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν ευρήματα συναφών ερευνών που αναφέρουν πως οι σχέσεις στο χώρο εργασίας τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τον προϊστάμενο είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση (George & Jones, 2012; Shah et al. 2019; Vijayakumar & Saxena, 2015). Παρόμοια, η φύση της εργασίας είναι ένας παράγοντας που συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Cowley & Smith, 2013; Spector, 1985; Vijayakumar & Saxena, 2015). Ουσιαστικά, φαίνεται πως στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στους διοικητικούς υπαλλήλους της περιφερειακής ενότητας Πέλλας υπάρχουν ένα καλό εργασιακό κλίμα ενώ ταυτόχρονα οι διοικητικοί υπάλληλοι αναγνωρίζουν πως τους αρέσει η φύση της εργασίας τους. Αυτές φαίνεται πως είναι και οι διαστάσεις της εργασίας τους που συμβάλλουν στο να είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους.

Τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (*«Από ποιες διαστάσεις της εργασίας τους είναι δυσαρεστημένοι οι διοικητικοί υπάλληλοι της περιφερειακής ενότητας Πέλλας;»*) έδειξαν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας, τις δυνατότητας εξέλιξης/προαγωγής, το μισθό τους και τα προνόμια/οφέλη που τους παρέχονται. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν ευρήματα συναφών ερευνών που αναφέρουν πως στο δημόσιο τομέα οι συνθήκες εργασίας δεν είναι κατάλληλες, πιθανόν επειδή υπάρχει ακόμη ο γραφειοκρατικός τρόπος εργασίας (Vasiliki & Efthymios, 2013).

Επιπλέον, φαίνεται πως οι μειωμένες πιθανότητες εξέλιξης/ προαγωγής σε συνδυασμό με τις χαμηλές μισθολογικές απολαβές και τα μειωμένα προνόμια συμβάλουν στη δυσαρέσκεια των δημόσιων υπαλλήλων (Abdulla et al., 2011; Millán et al., 2011; Nasri & Charfeddine, 2012; Ryan & Deci, 2000). Ουσιαστικά, φαίνεται πως στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στους διοικητικούς υπαλλήλους της περιφερειακής ενότητας Πέλλας οι μισθολογικές απολαβές είναι χαμηλές και δεν παρέχονται δυνατότητες εξέλιξης/ προαγωγής. Αυτοί οι δύο παράγοντες πιθανόν είναι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης που έπληξε την Ελλάδα την τελευταία δεκαετία και η οποία είχε επίπτωση τόσο στο μισθολογικό κομμάτι του δημόσιου τομέα όσο και στις δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης (Apostolakos & Metaxas, 2021; Mylona & Mihail, 2019). Επιπλέον, φαίνεται πως ακόμη και σήμερα οι συνθήκες λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών είναι προβληματική καθώς οι εργαζόμενοι φαίνεται να έχουν περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό,τι θα έπρεπε και περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό,τι θα έπρεπε (Sotiropoulos, 2015) και αυτό συμβάλει στη δυσαρέσκεια των διοικητικών υπαλλήλων.

Τέλος, τα αποτελέσματα της διπλωματικής εργασίας σχετικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα (*«Διαφοροποιείται το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της περιφερειακής ενότητας Πέλλας ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους;»*) έδειξαν πως (1) οι άντρες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής/ επαγγελματικής εξέλιξης, (2) οι διοικητικοί υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας (άνω των 41 ετών) είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους στο χώρο εργασίας, (3) οι διοικητικοί υπάλληλοι με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τα προνόμια και οφέλη που προσφέρονται/ παρέχονται και (4) οι διοικητικοί υπάλληλοι με μεταπτυχιακό/ διδακτορικό είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις δυνατότητες προαγωγής/ επαγγελματικής εξέλιξης.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως συνολικά στην περιφερειακή ενότητα Πέλλας πρέπει να βελτιωθούν οι συνθήκες λειτουργίας, οι δυνατότητες εξέλιξης/ προαγωγής, ο μισθός και τα προνόμια/ οφέλη που παρέχονται στους διοικητικούς υπαλλήλους ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων κάτι που αναμένεται να βελτιώσει σημαντικά την λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.

## **5.2. Περιορισμοί έρευνας**

Αν και αυτή η παρούσα διπλωματική εργασία παρέχει σημαντικά και χρήσιμα στοιχεία για την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων, πρέπει να αναφερθούν οι περιορισμοί της. Πρώτα απ' όλα, αυτή η έρευνα επικεντρώθηκε μόνο στην καταγραφή της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, αγνοώντας άλλους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων όπως το στύλ ηγεσίας που ασκείται στο χώρο εργασία τους, το οργανωτικό κλίμα, η ύπαρξη εργασιακών συγκρούσεων ή εμφάνιση του φαινομένου επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, οι ερωτήσεις κλειστού τύπου του ερωτηματολογίου δεν επέτρεψαν στους συμμετέχοντες να εκφράσουν τη γνώμη τους δίνοντας μια πιο ολοκληρωμένη άποψη. Ουσιαστικά, η ποσοτική έρευνα ενώ είναι σημαντική στην ανάδειξη και την καταγραφή ενός φαινομένου δεν δίνει τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους. Επιπλέον, δεν μπορούμε να υποτιμήσουμε τις δυσκολίες που αντιμετώπισε ο ερευνητής κατά τη συλλογή των ερωτηματολογίων σε συνδυασμό με το ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο στην περιφερειακή ενότητα της Πάλλας. Η απροθυμία ορισμένων διοικητικών υπαλλήλων να συμμετάσχουν στην έρευνα πιθανότατα οφειλόταν στο γεγονός ότι δεν ήταν πεπεισμένοι για το σκοπό και τη σημασία της έρευνας. Ένα μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος από διαφορετικές περιφερειακές ενότητες θα ήταν πιο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού των διοικητικών υπαλλήλων, και θα παρείχε μια ασφαλέστερη εικόνα για την εργασιακή ικανοποίηση της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

## **5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο δείγμα διοικητικών υπαλλήλων από όλη την Ελλάδα ενσωματώνοντας και άλλους παράγοντες που πιθανόν συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων. Τέτοιοι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι (1) οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ασκούνται στις δημόσιες υπηρεσίες, (2) οι τύποι ηγεσίας που υιοθετούνται και εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες, (3) το εργασιακό στρες που βιώνουν οι εργαζόμενοι λόγω των αλλαγών που υφίσταται ο δημόσιος τομέας τα τελευταία έτη και (4) το επίπεδο εργασιακών συγκρούσεων στις δημόσιες υπηρεσίες. Επίσης, σε μελλοντική

έρευνα θα ήταν χρήσιμη η διεξαγωγή ενός συνδυασμού ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (μεικτή έρευνα).

## Βιβλιογραφία

- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE. *Personnel Review*, 40(1), 126–146. <https://doi.org/10.1108/00483481111095555>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol.2, pp. 276-299). Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1989). Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351–365. <https://doi.org/10.1177/002188638902500404>
- Apostolakos, D., & Metaxas, T. (2021). Executive Selection Process and Job Satisfaction: The Case of the Independent Authority for Public Revenue (IAPR) in Greece. *Administrative Sciences*, 11(3), 95. <https://doi.org/10.3390/admsci11030095>
- Armstrong M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. UK Cambridge University Press
- Army Leader Development Strateg
- Arnolds, C., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697–719. <https://doi.org/10.1080/09585190210125868>
- Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723–732. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1097–1115. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0441-z>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *Istanbul University - DergiPark*. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/366682>
- Bessa, I., Charlwood, A., & Valizade, D. (2021). Do Unions Cause Job Dissatisfaction? Evidence from a Quasi-Experiment in the United Kingdom. *British Journal of Industrial Relations*, 59(2), 251–278. <https://doi.org/10.1111/bjir.12543>

- Bozeman, B., & Su, X. (2014). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2015). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115–144. <https://doi.org/10.1177/0734371x15578534>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chatzopoulou, C., Tsolkanakis, D., Vasileiadou, S. M., Kyriakidis, K., Skoutzouri, K., Kirtikidou, D., Shah, S. a. A., & Peristeras, V. (2022). E-Government and COVID-19: An Empirical Study in Greece. *Communications in Computer and Information Science*, 307–321. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98876-0\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98876-0_27)
- Cook, D. A., & Artino, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>
- Cowley, E., & Smith, S. (2013). Motivation and mission in the public sector: evidence from the World Values Survey. *Theory and Decision*, 76(2), 241–263. <https://doi.org/10.1007/s11238-013-9371-6>
- De Juana-Espinosa, S., & Rakowska, A. (2018). Public sector motivational practices and their effect on job satisfaction: country differences. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(2), 141–154. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-02-2018-0027>
- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.1>
- DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2014). Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 849–876. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu038>
- Delfgaauw, J., & Dur, R. (2007). Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector. *The Economic Journal*, 118(525), 171–191. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02108.x>



- Demircioglu, M. A. (2020). Sources of Innovation, Autonomy, and Employee Job Satisfaction in Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 155–186. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1820350>
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations. *Research Policy*, 46(9), 1681–1691. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.08.004>
- Faragher, E. B. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375–401. <https://doi.org/10.1177/0275074013507478>
- García-Contreras, R., Muñoz-Chavez, P., Valle-Cruz, D., Ruvalcaba-Gomez, E. A., & Becerra-Santiago, J. A. (2021). Teleworking in Times of COVID-19. Some Lessons for the Public Sector from the Emergent Implementation During the Pandemic Period. *International Conference on Digital Government Research*. <https://doi.org/10.1145/3463677.3463700>
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. 6<sup>th</sup> edition. Reading, MA: Prentice Hall.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Giancola, F. L. (2014). Should HR Professionals Devote More Time to Intrinsic Rewards? *Compensation & Benefits Review*, 46(1), 25–31. <https://doi.org/10.1177/0886368714537446>
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does My Boss's Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649–673. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus004>
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2010). The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415–431. <https://doi.org/10.1108/17410401011052869>

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711–722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Hoppock, R., & Spiegler, S. (1938). Job Satisfaction. Researches of 1935-1937. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), pp.636–643. DOI:10.1002/j.2164- 5892.1938.tb00348.x.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Itri, J. N., Bruno, M. A., Lalwani, N., Munden, R. F., & Tappouni, R. (2019). The Incentive Dilemma: Intrinsic Motivation and Workplace Performance. *Journal of the American College of Radiology*, 16(1), 39–44. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.09.008>
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of Job Satisfaction and its impact on Employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6094>
- Jung, C. S., Chan, H. S., & Hsieh, C. W. (2017). Public employees' psychological climates and turnover intention: evidence from Korean central government agencies. *Public Management Review*, 19(6), 880–904. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257060>
- Lampropoulou, M., & Oikonomou, G. (2016). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101–121. <https://doi.org/10.1177/0020852315611219>
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Liu, B. C., & Tang, T. L. P. (2011). Does the Love of Money Moderate the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction? The Case of Chinese Professionals in the Public Sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718–727. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02411.x>

- Locke, E. A. (1975). Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*, 26(1), 457–480. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>
- Manzoor, Q. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), 36–44. <http://ejournal.narotama.ac.id/files/904-3702-1-PB.pdf>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2011). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40(3), 651–670. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9380-1>
- Mira, M. S., Choong, Y. V., & Thim, C. K. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Mylona, E. K., & Mihail, D. M. (2019). Enhancing Employees' Work Performance through Organizational Justice in the Context of Financial Crisis. A Study of the Greek Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 509–519. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491592>
- Nasri, W., & Charfeddine, L. (2012). Motivating Salespeople to Contribute to Marketing Intelligence Activities: An Expectancy Theory Approach. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1). <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n1p168>
- Ongaro, E., & Kickert, W. (2019). EU-driven public sector reforms. *Public Policy and Administration*, 35(2), 117–134. <https://doi.org/10.1177/0952076719827624>
- Overman, S. (2019). How Creating Semiautonomous Agencies Affects Staff Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 433–460. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1622579>
- Page, M., Brunsveld, N., & Jr., H. J. (2019). *Essentials of Business Research Methods* (4th ed.). Routledge.
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>
- Park, S. (2020). Determinants of the Job Satisfaction of Public Officials: Testing the Mediation Effect of Organizational Commitment. *Public Organization Review*, 20(4), 665–684. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00465-6>

- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1792. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101792>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Peters, R. S. (2023). *The Concept of Motivation*. (Second Edition). Routledge & Kegan Paul.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. R. D. Irwin.
- Purvis, R. L., Zagenczyk, T. J., & McCray, G. E. (2015). What's in it for me? Using expectancy theory and climate to explain stakeholder participation, its direction and intensity. *International Journal of Project Management*, 33(1), 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.003>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2011). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667–684. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9354-3>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ryan, J. C. (2016). Old knowledge for new impacts: Equity theory and workforce nationalization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1587–1592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.022>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

- Santinha, G., Carvalho, T., Forte, T., Fernandes, A., & Tavares, J. (2021). Profiling Public Sector Choice: Perceptions and Motivational Determinants at the Pre-Entry Level. *Sustainability*, *13*(3), 1272. <https://doi.org/10.3390/su13031272>
- Sapta, I. K. S., Muafi, M., & Setini, N. M. (2021). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *8*(1), 495–505. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495>
- Saunders, M. (2023). *Research Methods for Business Students* (6th ed.). Pearson Custom Publishing.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2014). Studying leadership: Traditional and critical approaches. London: SAGE Publications Ltd.
- Scott Frampton, J. (2014). Commentary: Public Sector Job Satisfaction: A Conversation with Impact. *Public Administration Review*, *74*(3), 396–397. <https://doi.org/10.1111/puar.12224>
- Shah, A., Monahan, M., & Shumaker, K. (2019). Job Satisfaction: An Empirical Study of what Matters Most. *AIMS International Journal of Management*, *13*(2), 107. <https://doi.org/10.26573/2019.13.2.2>
- Sotiropoulos, D. A. (2015). Southern European Governments and Public Bureaucracies in the Context of Economic Crisis. *European Journal of Social Security*, *17*(2), 226–245. <https://doi.org/10.1177/138826271501700205>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, *13*(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/bf00929796>
- Stater, K. J., & Stater, M. (2019). Is It “Just Work”? The Impact of Work Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intent in the Nonprofit, For-Profit, and Public Sectors. *The American Review of Public Administration*, *49*(4), 495–511. <https://doi.org/10.1177/0275074018815261>
- Stazyk, E. C. (2016). The Prevalence of Reinvention Reforms in Local Governments and Their Relationship with Organizational Goal Clarity and Employee Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, *39*(3), 701–727. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137772>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, *37*(3), 275–307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>

- Urduan, T. (2003). Intrinsic Motivation, Extrinsic Rewards, and Divergent Views of Reality. *Educational Psychology Review*, 15(3), 311–325. <https://doi.org/10.1023/a:1024652318828>
- Van Den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vasiliki, B., & Efthymios, V. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i11/336>
- Vijayakumar, V. S. R., & Saxena, U. (2015). Herzberg Revisited: Dimensionality and Structural Invariance of Herzberg's Two Factor Model. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(2), 291. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-4017249561/herzberg-revisited-dimensionality-and-structural>
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Reprint, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., Aftab Ali, M., & Arshad, R. (2014). Factors Influencing Job Satisfaction and Its Impact on Job Loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2). <https://doi.org/10.5296/ijld.v4i2.6095>
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263–280. <https://doi.org/10.1108/01437729710169373>
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70(5), 691–700. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02197.x>
- Τσουνής Α., & Σαράφης Π.,(2016) Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας* 8(2), 36-47

## Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

### Μέρος Α. Δημογραφικά στοιχεία

#### 1. Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

Έως 30 ετών

31-40 ετών

41-50 ετών

51-60 ετών

61 και άνω

#### 3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

#### 4. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Έως δευτεροβάθμια

Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

#### 5. Προϋπηρεσία ως διοικητικός υπάλληλος στην περιφερειακή ενότητα Πέλλας

Έως 10 έτη

11-20 έτη

21-30 έτη

31 έτη και άνω

### **Επαγγελματική ικανοποίηση**

Στη συνέχεια παρατίθεται ερωτηματολόγιο, στο οποίο καλείστε να δηλώσετε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με κάθε πρόταση κυκλώνοντας τον αριθμό που σας εκφράζει.

Ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις πρόσθετες παροχές(ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά την δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω την δουλειά μου σωστά	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	1	2	3	4	5	6
8	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να	1	2	3	4	5	6



	είναι καλή						
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	1	2	3	4	5	6
11	Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	1	2	3	4	5	6
12	Ο / Η προϊστάμενος / η είναι άδικοσ/η μαζί μου	1	2	3	4	5	6
13	Οι πρόσθετες παροχές - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία – είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1	2	3	4	5	6
14	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειες μου να κάνω καλά την δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από την γραφειοκρατία	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5	6
17	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	1	2	3	4	5	6
19	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	1	2	3	4	5	6
21	Ο/Η προϊστάμενος /η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοι μου	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών – πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας – είναι δίκαιο	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	1	2	3	4	5	6
24	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τί συμβαίνει στον οργανισμό τον οποίο εργάζομαι	1	2	3	4	5	6

27	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον /την προϊστάμενό/η μου	1	2	3	4	5	6
31	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά απ' ό τι θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	1	2	3	4	5	6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5	6
36	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως	1	2	3	4	5	6
37	Πόσο σημαντική είναι η αναγνώριση της αξίας σας, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5	6
38	Πόσο σημαντικοί είναι οι δίκαιοι τρόποι αντιμετώπισης, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5	6
39	Πόσο σημαντική είναι η έμπνευση και η παρακίνηση, από την ηγεσία, στην αύξηση της αποδοτικότητάς σας;	1	2	3	4	5	6