



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»
(MSc in Public Administration)



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΠΡΟΕΣΤΟΥ ΧΡΥΣΟΥΛΑ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2024

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στην καθηγήτριά μου κυρία Μελίνα Δριτσάκη για την καθοδήγησή της, τις συμβουλές και την υπομονή της κατά τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας. Η βοήθειά της ήταν πολύτιμη.

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην επιστήμη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επηρεάζει την απόδοση, την αποδοτικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων. Στην περίπτωση των δημόσιων φορέων, όπου η σταθερότητα και η ιεραρχική δομή αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά, η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης του Κέντρου Εκπαίδευσης και Αποκατάστασης Τυφλών-Κ.Ε.Α.Τ. Ν.Π.Δ.Δ., ενός δημόσιου φορέα με αποστολή την παροχή εκπαιδευτικών και υποστηρικτικών υπηρεσιών σε άτομα με προβλήματα όρασης. Η εν λόγω μελέτη εξετάζει παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, όπως το περιβάλλον εργασίας, οι συνθήκες και οι αμοιβές, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και η σχέση των εργαζομένων με τους ανωτέρους και συναδέλφους τους. Παράλληλα, εξετάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Κ.Ε.Α.Τ., όπως η φύση του έργου που προσφέρει και η επαφή των εργαζομένων με άτομα με αναπηρία. Με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε, διαφάνηκε πως η θετική εργασιακή ατμόσφαιρα και η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι κρίσιμα στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση στην εργασία τους.

Λέξεις κλειδιά

Εργασιακή ικανοποίηση, Κίνητρα Εργαζομένων, Δημόσιος Φορέας, Κ.Ε.Α.Τ, Οργανωσιακή Κουλτούρα

Abstract

Job satisfaction is a critical subject in the field of human resource management, as it significantly influences employees' performance, efficiency, and organizational loyalty. In the case of public bodies, where stability and hierarchical structure are key features, the investigation of employee job satisfaction is of particular interest. The specific postgraduate thesis focuses on the case study of the Center for Education and Rehabilitation of the Blind- C.E.R.B. N.P.D.D, a public body with the mission of providing educational and supportive services to people with visual impairments. This research examines factors that influence job satisfaction, such as the work environment, conditions and pay, opportunities for professional development and the relationship of employees with their superiors and colleagues. At the same time, the special characteristics of C.E.R.B. are examined such as the nature of the work it offers and the contact of the employees with people with disabilities. Based on the data collected from the distributed questionnaire, it became clear that the positive working atmosphere and the support employees receive are critical elements for their effectiveness and job satisfaction.

Key Words

Job Satisfaction, Employee Motivation, Public Entity, C.E.R.B., Organization Culture.

Περιεχόμενα εικόνων

Εικόνα 1.....	16
Εικόνα 2.....	31
Εικόνα 3.....	34
Εικόνα 4.....	40
Εικόνα 5.....	45
Εικόνα 6.....	46
Εικόνα 7.....	53
Εικόνα 8.....	56
Εικόνα 9.....	63
Εικόνα 10.....	70

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1.....	78
Πίνακας 2.....	79

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.....	73
Διάγραμμα 2.....	74
Διάγραμμα 3.....	75
Διάγραμμα 4.....	75
Διάγραμμα 5.....	76
Διάγραμμα 6.....	77
Διάγραμμα 7.....	80
Διάγραμμα 8.....	81

Διάγραμμα 9.....	82
Διάγραμμα 10.....	83
Διάγραμμα 11.....	84
Διάγραμμα 12.....	85
Διάγραμμα 13.....	86
Διάγραμμα 14.....	87
Διάγραμμα 15.....	88

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract.....	4
Περιεχόμενα εικόνων.....	5
Περιεχόμενα Πινάκων.....	5
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων	5
Πρόλογος.....	9
Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	11
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
1.1 Σκοπός της έρευνας	11
1.2 Δομή και στόχος	12
2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	15
2.1 Ορισμός	15
2.2 Μορφές της εργασιακής ικανοποίησης.....	18
2.3 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	19
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	21
2.5 Παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση	24
2.6 Επαγγελματική δυσαρέσκεια	25
2.7 Απόδοση των εργαζομένων	26
3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	28
3.1 Ορισμός	28
3.2 Κίνητρα εργασίας	29
3.3 Τα είδη των κινήτρων.....	30
3.4 Η διαδικασία της υποκίνησης	32
3.5 Θεωρία υποκίνησης	32

3.5.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Ικανοποίηση από την Εργασία	34
3.6 Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση	47
B' ΜΕΡΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	47
4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ..	47
4.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα.....	47
4.2 Το υπαλληλικό καθεστώς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα & Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης	50
4.3 Μελέτη Περίπτωσης Δημόσιου Οργανισμού.....	55
5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	58
5.1 Σκοπός της έρευνας	58
5.2 Δείγμα της Έρευνας	58
5.3 Ερευνητικό Εργαλείο	59
5.4 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	64
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	65
6.1 Περιγραφική ανάλυση	65
6.1.1 Φύλο	65
6.1.2 Ηλικία	65
6.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης	66
6.1.5 Οικογενειακή κατάσταση.....	67
6.1.6 Εργασιακό καθεστώς.....	68
6.1.7 Θέση εργασίας	68
6.2 Αξιοπιστία και εσωτερική συνέπεια.....	69
6.3 Βασικά Ευρήματα της Έρευνας:	90
6.4 Αξιοπιστία Μετρήσεων	91
6.5 Κύρια Ευρήματα της Έρευνας.....	91
6.6 Σχέση Δημογραφικών Στοιχείων με τις Μεταβλητές	92
7. Συμπεράσματα	94
8. Περιορισμοί της έρευνας	96

9.Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103

Πρόλογος

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και τη συνολική επιτυχία μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Ο όρος "εργασιακή ικανοποίηση" αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, συμπεριλαμβανομένων των καθηκόντων, των συνθηκών εργασίας και των αμοιβών. Η κατανόηση και η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση, μειωμένο ποσοστό αποχωρήσεων και αυξημένη δέσμευση.

Κάθε εργαζόμενος επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών. Οι προσωπικοί παράγοντες, δηλαδή τα ατομικά χαρακτηριστικά, οι προτιμήσεις και οι ανάγκες του κάθε εργαζομένου, παίζουν καθοριστικό ρόλο στο πώς αντιλαμβάνεται και βιώνει το εργασιακό περιβάλλον. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τους σημαντικότερους προσωπικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Ο στόχος της μελέτης που διενεργείται, είναι να εκτιμηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και η απόδοσή τους χρησιμοποιώντας μια απλή μέθοδο έρευνας. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα μεταξύ των υπαλλήλων ενός δημόσιου οργανισμού, οι οποίοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους. Η έρευνα επέτρεψε την ένδειξη του γενικού επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων και η εν λόγω μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Η παρούσα έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε στο Κέντρο Εκπαίδευσης και Αποκατάστασης Τυφλών-Κ.Ε.Α.Τ. Ν.Π.Δ.Δ., εστίασε στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του φορέα και το επίπεδο παρακίνησής τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν υψηλό βαθμό αδιαφορίας εκ μέρους των υπαλλήλων αναφορικά με

την εργασία τους, γεγονός που εγείρει προβληματισμό τις κυβερνητικές αρχές και να θεωρηθεί ως ευκαιρία για αλλαγές. Υπάρχει η δυνατότητα βελτίωσης των συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον, των ευκαιριών για ανέλιξη στην ιεραρχία, καθώς και όλων των λοιπών παραγόντων οι οποίοι ενισχύουν την υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης περιλαμβάνουν ιδέες και προτάσεις, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν το εφαλτήριο για περαιτέρω έρευνα. Μια τέτοια έρευνα ενδέχεται να καταδείξει τη σημαντικότητα της παρακίνησης των συγκεκριμένων υπαλλήλων και επιπρόσθετα ενδέχεται να συμβάλει στην ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία τους, προωθώντας τόσο την προσωπική τους ανάπτυξη όσο και το όφελος για την κοινωνία στο σύνολο της.

Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της έρευνας

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πρακτική που έχει τις ρίζες της χιλιάδες χρόνια πριν. Ο καταμερισμός των ρόλων, η οργάνωση των δράσεων μιας ομάδας και η παρουσία ενός ηγέτη που θέτει στρατηγικές και λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις αναδεικνύουν την ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπων. Τέτοιες ομάδες συχνά δημιουργούνταν για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων έργων, όπως η κατασκευή μνημείων. Στις αρχές του 20ού αιώνα, η άνοδος των βιομηχανιών έφερε νέες προσεγγίσεις στη διαχείριση προσωπικού, προσαρμόζοντας τη διοίκηση στις απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Ο Βρετανός Rowntree, ο οποίος ανέλαβε τον ρόλο του «διευθυντή εργασίας» στην επιχείρηση της οικογένειάς του η οποία αφορούσε την παρασκευή σοκολάτας, μαζί με τον Αμερικανό Fonda, ιδρυτή του τμήματος προσωπικού στην βιομηχανία του, το οποίο αποκάλεσε «κοινωνιολογικό τμήμα», ήταν πρωτοπόροι στον τομέα αυτό. Σήμερα, ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» χρησιμοποιείται ευρέως, υπογραμμίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως πολύτιμου πόρου μιας επιχείρησης.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει έναν κρίσιμο ρόλο, διαχειριζόμενο ένα προσωπικό που είναι πλέον διεσπαρμένο γεωγραφικά, έμπειρο στην αυτοματοποίηση και τις ψηφιακές τεχνολογίες, και που χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην εργασία του. Παράλληλα, το τμήμα αυτό πρέπει να υιοθετήσει ευέλικτα μοντέλα λειτουργίας για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο τόσο για τη διαχείριση νέων ταλέντων, την κατάρτιση και ανάπτυξη των μελών του προσωπικού, καθώς επίσης και για τις σχέσεις στο χώρο εργασίας, καθορίζοντας το πλαίσιο των κανόνων για μια αποτελεσματική οργάνωση και ηγεσία.

Επιπλέον, πρέπει να αναπτύξει νέες πλατφόρμες και διαδικασίες για να προσθέσει αξία στην επιχείρηση και να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο του, με στόχο την ηγεσία της εξέλιξη στο εργατικό δυναμικό.

Η κρίση στην οικονομία που ξεκίνησε το 2008 έχει επηρεάσει σοβαρά και τη χώρα μας, προκαλώντας αλλαγές στην ψυχολογία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι νιώθουν δυσαρέσκεια και απογοήτευση, χωρίς ευκαιρίες εξέλιξης ή ικανοποιητικές αμοιβές. Η ανεργία έχει αυξηθεί, οδηγώντας πολλούς νέους στο εξωτερικό για καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες. Σε αυτό το περιβάλλον αβεβαιότητας, η εργασιακή ικανοποίηση είναι σπάνια, και η παρακίνηση από πλευράς εργοδοσίας είναι αναγκαία.

Σε ένα κλίμα ικανοποίησης, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την επιτυχία της επιχείρησης, καθώς συνδέουν την ατομική τους επαγγελματική επιτυχία με την επιτυχία της εταιρείας. Τα κίνητρα που δίνονται στο προσωπικό είναι καθοριστικά για την παραγωγικότητά του, ενώ η υποκίνηση είναι ένα δυναμικό στοιχείο που προσαρμόζεται στους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης και τις προσωπικές και εργασιακές ανάγκες των υπαλλήλων της.

1.2 Δομή και στόχος

Αυτή η διπλωματική εργασία στοχεύει να εξετάσει την εργασιακή ικανοποίηση ως φαινόμενο καθώς και την παρακίνηση του δυναμικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, μέσω τόσο της θεωρητικής προσέγγισης όσο και μιας ιστορικής αναδρομής. Παράλληλα, επιδιώκει να προσεγγίσει εμπειρικά το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Τ., πραγματοποιώντας έρευνα τόσο στην Κεντρική Υπηρεσία όσο και στο Παράρτημα της Θεσσαλονίκης. Από την ανάλυση των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο, εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με το πώς οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους και την παρακίνηση που δέχονται από τους προϊσταμένους τους και τη διοίκηση του Κ.Ε.Α.Τ..

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί, σε περίπτωση που το ποσοστό της εργασιακής ικανοποίησης καταδειχθεί ως χαμηλό και η παρακίνηση μη επαρκής, να

προτείνει μεθόδους καθώς και τεχνικές σχετικά με την παρακίνηση, οι οποίες θα μπορούν να ενσωματωθούν στις στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και επιπρόσθετα θα λειτουργήσουν ως μοχλός παρακίνησης για τους εργαζομένους. Ο στόχος της μελέτης είναι αυτές οι τεχνικές να ενισχύσουν τις συμπεριφορές του προσωπικού, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των στόχων του φορέα και κατ' επέκταση του Υπουργείου Κοινωνικής Συνοχής & Οικογένειας.

Η διάρθρωση της μελέτης έχει ως εξής:

- Το δεύτερο κεφάλαιο παρέχει μια ιστορική αναδρομή και παρουσιάζει τους ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης από τη διεθνή βιβλιογραφία. Εξετάζονται οι μορφές της, οι μέθοδοι μέτρησής της και οι παράγοντες που την επηρεάζουν. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην επαγγελματική δυσαρέσκεια, τα αποτελέσματά της για μια επιχείρηση και την απόδοση των εργαζομένων.
- Στο τρίτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της παρακίνησης στον χώρο εργασίας και αναλύονται τα κίνητρα τα οποία παρέχουν οι προϊστάμενοι. Περιγράφονται αναλυτικά τα είδη των κινήτρων, η παρακίνηση, ως διαδικασία και οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά. Επίσης, παρουσιάζεται ο ρόλος του ηγέτη στη διαδικασία παρακίνησης.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται ο δημόσιος τομέας, τα χαρακτηριστικά του και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Εξετάζονται τα κίνητρα που αξιοποιούνται στην παρακίνησή τους και παρατίθενται σχετικά αποτελέσματα ερευνών τα οποία αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, τόσο στη χώρα μας όσο και στο εξωτερικό.
- Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα. Πραγματοποιείται ανάλυση του σκοπού, της σημαντικότητάς της, του δείγματος που συλλέχθηκε και τα στατιστικά εργαλεία που εφαρμόστηκαν, καθώς και οι περιορισμοί και οι προκλήσεις της μεθόδου που ακολουθήθηκε.
- Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται εμπειρική ανάλυση των συλλεχθέντων απαντήσεων του ερευνητικού εργαλείου, καθώς επίσης και η περιγραφική και η στατιστική ανάλυση, με την αξιοποίηση στατιστικών τεστ.

- Το έβδομο κεφάλαιο καταλήγει στα συμπεράσματα της έρευνας και προτείνει κατευθύνσεις για περαιτέρω μελέτη και έρευνα στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα.

2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Ορισμός

Η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στην υποκειμενική αίσθηση ευχαρίστησης και ικανοποίησης που αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων. Περιλαμβάνει τις συναισθηματικές, κοινωνικές και ψυχολογικές διαστάσεις που σχετίζονται με το πώς ο εργαζόμενος αξιολογεί τη δουλειά του και το περιβάλλον εργασίας του.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που συνδέεται άμεσα με την ψυχική υγεία των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, με την παραγωγικότητά τους. Επομένως, είναι ένα ζήτημα το οποίο θα έπρεπε να απασχολεί κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Η εν λόγω έννοια σχετίζεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και χαρακτηρίζεται από πολλές και διαφορετικές εκφάνσεις (Eyuroglu και Saner, 2009). Πολλοί ερευνητές έχουν επιχειρήσει να ορίσουν τι σημαίνει ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο και να καθορίσουν το πλαίσιο της εν λόγω έννοιας. Ωστόσο, δεν έχει βρεθεί ένας αποδεκτός ορισμός από όλους τους επιστημονικούς σχετιζόμενους τομείς (Κουστέλιος, 2001; Μακρή-Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003; Μπρούζος, 2004).

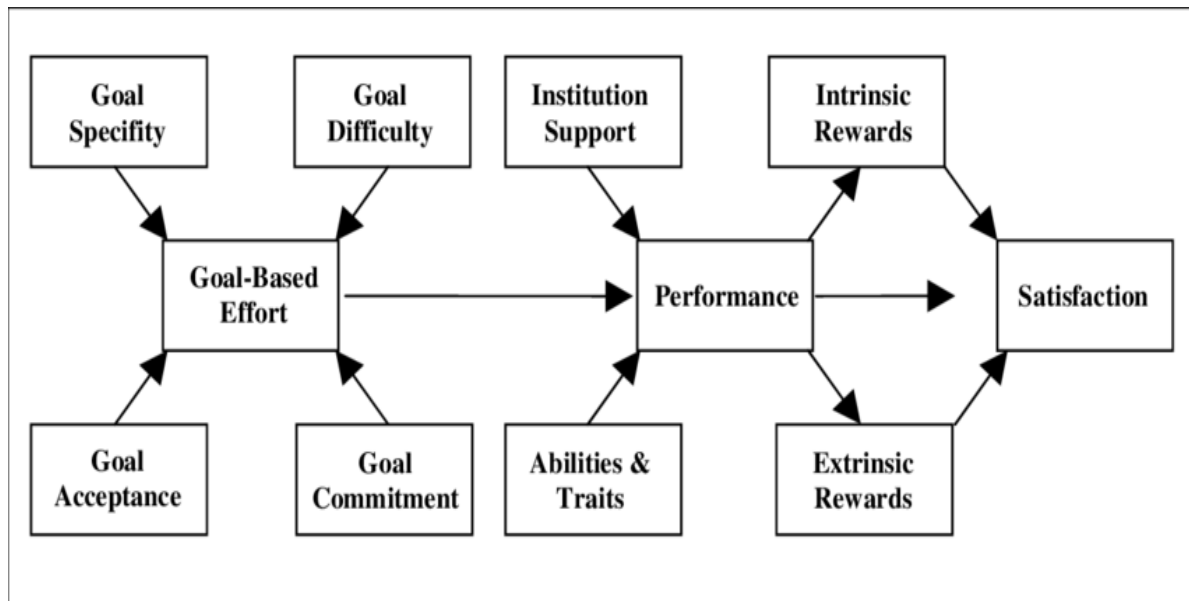
Ο Herzberg το 1935, ήταν από τους πρώτους επιστήμονες που αναφέρθηκε στην εργασιακή ικανοποίηση και περιέγραψε την ικανοποίηση από την εργασία ως το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνουν τον εργαζόμενο να αισθάνεται ικανοποιημένος (Scott et al., 2005). Ο Allport (1954) περιέγραψε την επαγγελματική ικανοποίηση ως «στάση απέναντι στην εργασία» (Κάντας, 1998). Οι Churchill και Ford (1974) τη χαρακτήρισαν ως το σύνολο των χαρακτηριστικών της εργασίας και του περιβάλλοντος που προκαλούν είτε θετικά συναισθήματα είτε δυσαρέσκεια (Churchill και Ford, 1974).

Ο ορισμός του Locke (1976) θεωρείται ένας από τους πιο διαδεδομένους, καθώς περιγράφει την εργασιακή ικανοποίηση ως τη θετική συναισθηματική

αντίδραση του εργαζομένου προς το έργο του ή τη θέση του στον οργανισμό, εφόσον οι επαγγελματικές του αξίες εκπληρώνονται. Αντιθέτως, η δυσαρέσκεια προκύπτει από τη μη εκπλήρωση αυτών των αξιών, υποδηλώνοντας ότι η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα μιας σύνθετης λογικής και συναισθηματικής διεργασίας που διαμορφώνει το συνολικό αίσθημα του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του. Η ικανοποίηση αυτή συνήθως μετρείται με βάση την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της εργασίας, συγκρινόμενη είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα (Locke, 1976).

Οι Locke και Latham (1990) παρουσίασαν ένα διαφορετικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο η ικανοποίηση προκύπτει από την επιτυχία στην εργασία, η οποία με τη σειρά της είναι αποτέλεσμα της επίτευξης υψηλών στόχων και προσδοκιών. Αυτή η ιδέα απεικονίζεται με σαφήνεια στο σχετικό διάγραμμα.

Εικόνα 1



Πηγή: Μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης (Locke & Latham 1990)

Το μοντέλο του Vroom (1964) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τα υποκειμενικά συναισθήματα που αναπτύσσει κάθε εργαζόμενος, και τα οποία εκφράζονται όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι του στην εργασία. Αυτή η

προσέγγιση είναι κοντά στη θεωρία του Locke, με τη διαφορά ότι ο Vroom εστιάζει περισσότερο στην κάλυψη των ατομικών αναγκών παρά στις αξίες (Vroom, 1964).

Οι Lawler και Porter (1967) πρότειναν ένα μοντέλο το οποίο είναι εστιασμένο στην αντίληψη των εργαζομένων για το επίπεδο των αμοιβών τους, υποστηρίζοντας ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι δεν σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση καθαυτή, αλλά εξαρτώνται από το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι αυτές (Lawler και Porter, 1967).

Ο Alderfer περιέγραψε την εργασιακή ικανοποίηση ως μια υποκειμενική εσωτερική κατάσταση, ένα συναίσθημα που προκαλείται από γεγονότα στον εργασιακό χώρο. Οι Price και Mueller (1997) περιγράφουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος εκφράζει θετική στάση και προσανατολισμό προς την εργασία του. Οι Wanous και Lawler (1972) τονίζουν ότι αυτή η ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν οι ανάγκες του εργαζομένου ευθυγραμμίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Αντίστοιχα, η Holland (1996) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και εξέλιξη επηρεάζονται σημαντικά από τη σύνδεση ανάμεσα στην προσωπικότητα του ατόμου και το εργασιακό του περιβάλλον. Τέλος, ο Spector (1985) συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τα θετικά συναισθήματα προς την εργασία, υποδεικνύοντας ότι αυτή μπορεί να αναλυθεί συνολικά ή σε επιμέρους τομείς, όπως οι αμοιβές, οι ευκαιρίες ανέλιξης και οι σχέσεις με συναδέλφους.

Οι Christen, Iyer και Soberman (2006) πρότειναν ένα μοντέλο που επικεντρώνεται στη φύση της εργασίας, την απόδοση των εργαζομένων, και την αντίληψη των ρόλων τους (Christen, Iyer, Soberman, 2006).

Οι Wright και Davis (2003) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την αξιολόγηση της εργασίας από τον εργαζόμενο, ιδίως σε σχέση με το κατά πόσο αυτή ανταποκρίνεται στις προσωπικές του ανάγκες. Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2000), η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την επίτευξη στόχων και τις μελλοντικές επαγγελματικές ευκαιρίες που προσφέρονται μέσω της εργασίας. Από την πλευρά του, ο Weiss (2002) την ορίζει ως την υποκειμενική

αξιολόγηση που κάνει ένα άτομο για το επάγγελμά του ή την επαγγελματική του κατάσταση, η οποία μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική.

Ο Παπάνης (2007) θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές στον επαγγελματικό χώρο, καθώς συνδέει τις θεωρίες των κινήτρων με την πρακτική τους εφαρμογή. Ο Stamm (2009) την περιγράφει ως ένα ευχάριστο συναίσθημα που απορρέει από ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και την αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων. Αντίστοιχα, οι Robbins και Judge (2011) την ορίζουν ως τα συναισθήματα που πηγάζουν από την εργασία και τα οποία λειτουργούν ως κίνητρα για την επίτευξη επαγγελματικών στόχων. Στο σύνολό τους, οι παραπάνω προσεγγίσεις αναδεικνύουν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης ως κρίσιμο παράγοντα για την προσωπική ευημερία και την επαγγελματική απόδοση.

Καθίσταται λοιπόν σαφές πως η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μελετήθηκε εκτενώς και αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με πολλές διαφορετικές πτυχές. Παρόλο που υπάρχουν πολλοί ορισμοί, η πλειοψηφία τους συγκλίνει στο ότι αντικατοπτρίζει τη θετική στάση του εργαζομένου ως προς την εργασία του, η οποία είναι αποτέλεσμα της εκπλήρωσης των προσδοκιών του ή τη συμβατότητα μεταξύ των προσωπικών του χαρακτηριστικών και του εργασιακού του περιβάλλοντος (Μακρή-Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003; Μπρούζος, 2004).

2.2 Μορφές της εργασιακής ικανοποίησης

Η βιβλιογραφία διακρίνει την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο κατηγορίες: την ενδογενή και την εξωγενή ικανοποίηση. Η ενδογενής ικανοποίηση συνδέεται με το περιεχόμενο και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, βασιζόμενη σε παράγοντες όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η αυτονομία, η εποπτεία αλλά και η ποικιλία αναφορικά με τις δραστηριότητες. Όταν ένας υπάλληλος διακατέχεται από ενδογενή κίνητρα εργάζεται με σκοπό την εσωτερική ικανοποίηση που αντλεί από την εργασία του. Αντίθετα, η ικανοποίηση, η οποία χαρακτηρίζεται ως εξωγενής, αφορά το εργασιακό περιβάλλον και τους κανονισμούς που το διέπουν, όπως οι αμοιβές, η ασφάλεια, το ωράριο και οι παροχές. Ένα άτομο με εξωγενή κίνητρα εργάζεται κυρίως για τα οικονομικά οφέλη, όπως ο μισθός και οι προαγωγές, χωρίς να ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για τη φύση της εργασίας (Warr, 2005).

2.3 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση εξετάζεται από τους ερευνητές είτε ως ανεξάρτητη είτε ως εξαρτημένη μεταβλητή και μπορεί να μετρηθεί συνολικά ή ως συνδυασμός όλων των παραγόντων που την επηρεάζουν. Η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επιχείρηση, καθώς αφορά τόσο τους εργαζομένους όσο και τον τρόπο διοίκησής τους, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της. Τα αποτελέσματα μιας τέτοιας μέτρησης παρέχουν πληροφορίες για την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, τους παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους, τους τρόπους παρακίνησής τους από τους μάνατζερ, καθώς και τα περιθώρια βελτίωσης της απόδοσης και της παρακίνησης από τους προϊσταμένους (Πετριλή, 2007).

Αυτές οι πληροφορίες συλλέγονται μέσω ερωτηματολογίων ή ατομικών συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις είναι μια αρκετά χρονοβόρα μέθοδος, κατά την οποία ο εργαζόμενος εκφράζει τις απόψεις και τα όσα αισθάνεται για την εργασία αλλά και τις συνθήκες της, αναλύοντας τους προβληματισμούς που τον απασχολούν ή τα θέματα που του προκαλούν ευχαρίστηση. Με τη χρήση του διαλόγου δύναται να προκύψουν πολύτιμα ερευνητικά δεδομένα, που ενδέχεται να μην αποκαλυφθούν μόνο μέσω ενός ερωτηματολογίου. Η χρήση του ερωτηματολογίου στην ποσοτική έρευνα είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος για τον υπολογισμό και την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς είναι πιο οικονομική και μη χρονοβόρα για τη συλλογή των δεδομένων. Ο συμμετέχων αφιερώνει λίγα λεπτά για να απαντήσει σε μερικές ερωτήσεις, επιλέγοντας μια από τις προτεινόμενες απαντήσεις που τον αντιπροσωπεύει (Φίλιας, 2001).

Σύμφωνα με τον Spector, υπάρχουν περίπου 40 διαφορετικά εργαλεία για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, από τα οποία τα πιο αξιόπιστα και ευρέως διαδεδομένα περιγράφονται παρακάτω:

1. **Porter's Need and Satisfaction Questionnaire:** Μετρά την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του ατόμου στην εργασία του, βασισμένο στη θεωρία αναγκών του Maslow. Δημιουργήθηκε το 1961 από τον Porter για να απεικονίσει τη

σχέση μεταξύ των τωρινών συνθηκών εργασίας και των ιδανικών συνθηκών (Weber και Hadd, 1974; Candan, 2013).

2. **Employee Satisfaction Inventory (ESI)**: Αποτελείται από 24 ερωτήσεις και αξιολογεί την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας, το περιβάλλον, την επιθεώρηση, το μισθό, τη δυνατότητα προαγωγής και την οργάνωση. Δημιουργήθηκε από τους Koustelios και Bagiatis για τα ελληνικά δεδομένα (Koustelios και Bagiatis, 1997).
3. **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)**: Διατίθεται σε δύο εκδοχές, μικρή και μεγάλη, και μετρά την εργασιακή ικανοποίηση από τις εξωτερικές συνθήκες και την ικανοποίηση του ατόμου από τα συναισθήματά του. Δημιουργήθηκε το 1966 από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist (Weiss και συν., 1967).
4. **Job Descriptive Index (JDI)**: Αποτελείται από 72 ερωτήσεις και μετρά την ικανοποίηση από το μισθό, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις δυνατότητες ανέλιξης και τη φύση της δουλειάς. Δημιουργήθηκε το 1969 από τους Smith, Kendall και Hulin (Spector, 1997).
5. **Job Diagnostic Survey (JDS)**: Αποτελείται από 23 ερωτήσεις και μετρά την ικανοποίηση από το είδος της εργασίας, τη σημασία της, τις απαιτούμενες δεξιότητες, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση. Δημιουργήθηκε το 1976 από τους Hackman και Oldham (Hackman και Oldham, 1979).
6. **Warr Job Satisfaction Scale**: Αποτελείται από 14 ερωτήσεις και μετρά τις εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους, το εργασιακό περιβάλλον, τη δυνατότητα προαγωγής, την ποικιλία στις δραστηριότητες και την επιβράβευση. Δημιουργήθηκε το 1979 από τους Warr, Cook και Wall (Warr και συν., 1979).
7. **Job Satisfaction Survey (JSS)**: Αποτελείται από 36 ερωτήσεις και αξιολογεί εννέα παράγοντες, όπως τις οικονομικές απολαβές, τα προνόμια, την επιθεώρηση, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, τις δυνατότητες εξέλιξης, το αντικείμενο της εργασίας, την επικοινωνία και την οργάνωση. Δημιουργήθηκε το 1985 από τον Spector (Spector, 1985).
8. **Job In General Scale (JIG)**: Αποτελείται από 18 ερωτήσεις και μετρά την εργασιακή ικανοποίηση γενικά. Οι ερωτήσεις είναι γενικής φύσεως και δεν

αναφέρονται σε συγκεκριμένες παραμέτρους της εργασίας. Δημιουργήθηκε το 1989 από τον Ironson (Ironson και συν., 1989).

Συμπερασματικά, παρά την ύπαρξη πολλών μεθόδων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, λίγες από αυτές περιλαμβάνουν επαρκή κριτήρια για να παρέχουν αξιόπιστα αποτελέσματα υψηλού επιπέδου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να υπάρξουν αποκλίσεις από την πραγματικότητα, καθώς δεν είναι δυνατόν να ληφθούν υπόψη όλα τα ειδικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα.

2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης το οποίο εμφανίζεται σε έναν εργαζόμενο επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, καθώς πρόκειται για μια έννοια που περιλαμβάνει διάφορα επιμέρους στοιχεία. Σημαντικοί είναι οι ατομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση, όπως η ηλικία, το φύλο, και το μορφωτικό επίπεδο του εκάστοτε εργαζόμενου (Γαλανάκης, 2012). Οι περισσότερες έρευνες έχουν δείξει ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με τους νεότερους. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από την αυξημένη εργασιακή εμπειρία και την προσαρμογή στις νέες συνθήκες που έρχεται με τον χρόνο. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει για όλους τους επαγγελματικούς τομείς, όπως λόγου χάριν ένα επάγγελμα χειρωνακτικής φύσης μπορεί να προσφέρει μικρότερη ικανοποίηση σε έναν μεγαλύτερο ηλικιακά εργαζόμενο από ότι θα πρόσφερε σε ένα νεότερο. Επιπλέον, ένας εργαζόμενος στον τομέα των πωλήσεων είναι πιθανό να νιώθει λιγότερη ικανοποίηση αναλογικά με κάποιον που είναι σε μια διοικητική θέση (Oshagbemi, 2003).

Σχετικά με το φύλο, οι έρευνες δείχνουν ότι οι πηγές εργασιακής ικανοποίησης διαφέρουν μεταξύ ανδρών και γυναικών. Σύμφωνα με τη μελέτη των Sabharwal και Corley (2009), οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση διαφέρουν μεταξύ ανδρών και γυναικών. Για τους άνδρες, καθοριστικοί παράγοντες είναι η επαγγελματική εξέλιξη, η αναγνώριση και η ασφάλεια στην εργασία. Αντίθετα, για τις γυναίκες, η ικανοποίηση προκύπτει κυρίως από την

ποιότητα των σχέσεων στον εργασιακό χώρο και τα προσωπικά κίνητρα που τις ωθούν να εργάζονται. Αυτές οι διαφοροποιήσεις αναδεικνύουν τη σημασία της εξατομικευμένης προσέγγισης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές προτεραιότητες και ανάγκες κάθε φύλου.

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο συνήθως καταγράφουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με εκείνους που διαθέτουν χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης. Αυτό οφείλεται κυρίως στις περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη και προσωπική ανάπτυξη που προσφέρονται σε άτομα με αυξημένα εκπαιδευτικά προσόντα. Ωστόσο, οι υψηλές προσδοκίες που συχνά συνοδεύουν τα άτομα με μεγαλύτερη μόρφωση μπορούν, σε ορισμένες περιπτώσεις, να προκαλέσουν απογοήτευση και δυσαρέσκεια όταν οι επιθυμίες και οι στόχοι τους δεν ικανοποιούνται από το εργασιακό περιβάλλον. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης και διαχείρισης των προσδοκιών στον επαγγελματικό τομέα, τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά των εργοδοτών.

Εκτός από τους ατομικούς παράγοντες, υπάρχουν και οι παράγοντες ενδογενούς και εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες της ενδογενούς ικανοποίησης σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες ανέλιξης, την αξιοποίηση δεξιοτήτων, τις επιλογές και το βαθμό υπευθυνότητας. Οι παράγοντες της εξωγενούς ικανοποίησης συνδέονται με παροχές, μισθό, ωράριο, επίβλεψη, εργασιακές σχέσεις και το μοντέλο ηγεσίας (Dormann & Zapf, 2001).

Η εργασία ως αντικείμενο αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την ενδογενή ικανοποίηση. Ένας εργαζόμενος που κατέχει θέση η οποία δεν απαιτεί συγκεκριμένα προσόντα ή εργάζεται σε μια θέση με όχι υψηλό κύρος είναι πιθανό να έχει χαμηλή ικανοποίηση. Επίσης, η σωματική ή ψυχολογική κόπωση μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Οι Sell και Bryan (2011) μελέτησαν την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα περιβάλλον με επικινδυνότητα και βρήκαν ότι η υποστήριξη στον εργασιακό χώρο επηρέαζε περισσότερο τον παράγοντα αυτό από ότι μια ενδεχόμενη αύξηση των απολαβών τους (Sell και Bryan, 2011).

Σημαντικός για την ικανοποίηση είναι και ο βαθμός συμμετοχής στην ολοκλήρωση του έργου, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ελευθερία κινήσεων και η λήψη πρωτοβουλιών. Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, που περιλαμβάνουν συνεργασία, εμπιστοσύνη, ομαδικότητα και υποστήριξη, επίσης συμβάλλουν στην ικανοποίηση. Όταν αυτά τα στοιχεία υπάρχουν, αυξάνεται η διάθεση των εργαζομένων να προσφέρουν για την επιχείρηση, γεγονός που ενισχύει και την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά (Buljubasic, 2008).

Επιπρόσθετα από τα παραπάνω, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται και από το περιβάλλον εργασίας. Όταν οι συνθήκες εργασίας δεν είναι καλές, όπως θόρυβος, ανεπαρκής φωτισμός και έλλειψη καθαριότητας, η ψυχολογία αρνητική και η ικανοποίηση των εργαζομένων χαμηλή. Το περιβάλλον διακρίνεται σε φυσικό, σε κοινωνικό και ψυχικό. Στο φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνονται παράγοντες όπως ο φωτισμός και ο θόρυβος (Macarou, 1982), ενώ το ψυχικό περιβάλλον περιλαμβάνει αισθήματα μονοτονίας και κόπωσης. Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (Jain και Kaur, 2014). Επίσης, η χρηματική αμοιβή και η προαγωγή σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά δεν είναι πάντα επιθυμητές λόγω επιπλέον ευθυνών (Jewell και Siegall, 1990).

Η ικανοποίηση αυξάνεται όταν η ηγεσία είναι αποτελεσματική και υποστηρικτική, καθοδηγεί τον εργαζόμενο και προάγει ένα κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας. Η ανάπτυξη ενός σωστού μοντέλου διοίκησης συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος ικανοποίησης (Macarou, 1982).

Πολλές μελέτες έχουν εστιάσει στους παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Herzberg (1968) διαπίστωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από κίνητρα και παράγοντες δυσαρέσκειας. Τα κίνητρα ενισχύουν την ικανοποίηση και προάγουν την πρόοδο και την αναγνώριση. Από την άλλη πλευρά, η πολιτική, η διοίκηση και η ασφάλεια προκαλούν δυσαρέσκεια (Herzberg, 1968).

Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι η εργασιακή ανασφάλεια μειώνει την ικανοποίηση (Reisel et al., 2010), ενώ η καλή επικοινωνία και η αναγνώριση των εργαζομένων αυξάνουν την ικανοποίησή τους (Hellowell, 2012). Το στυλ ηγεσίας και

τα χαρακτηριστικά του μάντζερ επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση (Lorber και Savic, 2012), όπως και το καλό εργασιακό περιβάλλον (Singh και Jain, 2013). Τέλος, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η καλή αμοιβή και η δίκαιη αντιμετώπιση ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση (Waqas et al., 2014).

2.5 Παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση

Οι πιο καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εξής:

- Το αντικείμενο της εργασίας
- Οι σχέσεις με προϊσταμένους αλλά και συναδέλφους
- Το σύστημα αμοιβών
- Ο τρόπος άσκησης επίβλεψης και ελέγχου
- Η ασφάλεια ως αίσθημα
- Η ανάθεση αρμοδιοτήτων
- Η δίκαιη κατανομή μισθών και παροχών
- Η παρόθηση της επικοινωνίας
- Η σαφήνεια στους στόχους
- Το θετικό εργασιακό κλίμα
- Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας
- Οι ευκαιρίες για εξέλιξη
- Οι δυνατότητες ανάπτυξης καριέρας
- Η ηγεσία που χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη
- Ο προϊστάμενος που είναι άμεσος
- Η αναγνώριση των προσπαθειών
- Το πρόγραμμα κατάρτισης και εκπαίδευσης
- Η ελάττωση της μονοτονίας στη δουλειά
- Η ενδυνάμωση των εργαζομένων
- Η συμμετοχική λήψη αποφάσεων
- Η ισορροπημένη απόδοση αμοιβών
- Η αξιοποίηση των δεξιοτήτων
- Η κουλτούρα του οργανισμού
- Η προώθηση συνεργασίας και ομαδικότητας

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος (Λαμπίρης et al., 2008; Locke, 1976; Schneider, Ehrhart και Macey, 2013).

2.6 Επαγγελματική δυσαρέσκεια

Η επαγγελματική δυσαρέσκεια βρίσκεται στον αντίποδα της εργασιακής ικανοποίησης, εκφράζοντας όλα τα αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να έχει ένα άτομο για την εργασία του. Αυτή η κατάσταση εκδηλώνεται με έλλειψη ενδιαφέροντος και συναισθηματική εξάντληση, και αναπτύσσεται σταδιακά λόγω του χρόνιου άγχους που προκαλούν οι συνθήκες εργασίας. Η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επαγγελματική εξουθένωση, μια κατάσταση που σχετίζεται με το χρόνιο άγχος στον εργασιακό χώρο (Cronin-Stubbs et al., 1985). Ο εργαζόμενος που βιώνει αυτή την κατάσταση νιώθει ότι η εργασία του δεν έχει ουσιαστικό σκοπό, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές συμπεριφοράς, όπως απογοήτευση, χαμηλή αφοσίωση, ψυχολογική εξάντληση, συχνές απουσίες, απομόνωση και ενδεχομένως παραίτηση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008; Bush-Middlewood, 2006).

Ο ψυχίατρος Freudeburger (1974) ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τον όρο «εργασιακή εξουθένωση», περιγράφοντάς την ως εξάντληση που προκαλείται από υπερβολική κατανάλωση ενέργειας. Αργότερα, η Maslach (1982) ανέπτυξε περαιτέρω την έννοια, χαρακτηρίζοντάς την ως κατάσταση σωματικής και ψυχικής κόπωσης, όπου το άτομο χάνει το ενδιαφέρον για τη δουλειά του και αποκτά αρνητική εικόνα για τον εαυτό του, οδηγούμενο σε χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Η Maslach τόνισε ότι η εργασιακή εξουθένωση αντικατοπτρίζει τη φθορά στις αξίες, την αξιοπρέπεια και τη θέληση του εργαζόμενου.

Οι αμοιβές έχουν καθοριστική σημασία για την ψυχολογία του εργαζόμενου, καθώς σχετίζονται στενά με την εταιρική κουλτούρα. Ισχυρή κουλτούρα ενθαρρύνει συστήματα επιβράβευσης που επηρεάζουν θετικά τις εργασιακές σχέσεις. Αντίθετα, συγκρίσεις μισθών μπορεί να προκαλέσουν αίσθημα αδικίας και δυσαρέσκειας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002).

Πρόσθετοι παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας περιλαμβάνουν τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, την έλλειψη προσωπικού, κακούς προϊσταμένους, ασάφεια στόχων, χαμηλή αυτοπεποίθηση και στασιμότητα στον επαγγελματικό ρόλο (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003). Επαγγέλματα με απαιτήσεις για άμεσες αποφάσεις ή σοβαρές κοινωνικές επιπτώσεις είναι πιο επιρρεπή στη δυσαρέσκεια. Η υπερβολική πίεση και το άγχος μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση (Παρούτης, 2005).

Η μείωση της απόδοσης αλλά και της παραγωγικότητας αποτελεί τα πρώτα σημάδια που παρατηρούνται σε έναν εργαζόμενο ο οποίος δεν διαθέτει εργασιακή ικανοποίηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, από πλευράς διοίκησης πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για να επεκτείνει το εύρος της εργασίας του ατόμου, αναθέτοντάς του επιπλέον αρμοδιότητες. Όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι η εταιρεία τον εμπιστεύεται, θα νιώσει ικανοποίηση, που με τη σειρά της θα αυξήσει την παραγωγικότητά του.

Η επαγγελματική δυσαρέσκεια μπορεί επίσης να εκδηλωθεί με συχνές απουσίες από την εργασία. Οι αυθαίρετες παραιτήσεις, όπως και οι συνεχείς απουσίες είναι καταστάσεις που προκαλούν οικονομικό κόστος στην επιχείρηση (Vroom, 1964). Σχετικές μελέτες δείχνουν ότι πως οι αυθαίρετες απουσίες οφείλονται σε εργασιακά πρότυπα στο χώρο εργασίας και όχι κατά ανάγκη στο άτομο το ίδιο, καθώς υπάρχουν εργασιακοί χώροι που ανέχονται τις απουσίες χωρίς αιτία, ενώ άλλοι τις κατακρίνουν, μειώνοντας έτσι το φαινόμενο. Έχει καταστεί φανερό πως η αλλαγή θέσεων εργασίας βοηθά στη μείωση αυτών των χωρίς αιτία απουσιών και στη διατήρηση αλλά και προαγωγή ενός υψηλού επιπέδου παραγωγής (Κάντας, 1998).

2.7 Απόδοση των εργαζομένων

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι συνήθως δεν αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, γεγονός που προβληματίζει τις διοικήσεις, οι οποίες συνεχώς αναζητούν τρόπους ενεργοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού τους για την επίτευξη των στόχων. Ο Αμερικανός επιχειρηματίας Henry Ford έλεγε: «Αυτό που χρειάζεται μια επιχείρηση είναι δύο χέρια. Δυστυχώς, τα χέρια αυτά συνοδεύονται από ένα σώμα». Αυτή η άποψη αντικατοπτρίζει μια προσέγγιση που θεωρεί ότι η

προσπάθεια του εργαζομένου εξαρτάται αποκλειστικά από την αμοιβή που λαμβάνει (Μπουραντάς, 2018).

Συνθήκες όπως αυτές δημιουργούν ένα πιεστικό εργασιακό περιβάλλον, περιορίζοντας την ελευθερία κινήσεων των εργαζομένων και αποτρέποντας τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι συχνά υιοθετούν αρνητικές στάσεις, νιώθοντας ότι στερούνται την εμπιστοσύνη του εργοδότη. Κατά συνέπεια, περιορίζουν την προσφορά τους στο απολύτως απαραίτητο, χωρίς να αξιοποιούν τις δυνατότητες και τις γνώσεις τους. Αυτό το φαινόμενο ανατροφοδοτεί τις αρνητικές πεποιθήσεις του εργοδότη, εντείνοντας περαιτέρω το πρόβλημα.

Για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης, οι εργοδότες οφείλουν να αναγνωρίσουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο πολύτιμο πόρο της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται πλεονέκτημα στρατηγικής σημασίας. Επιπλέον, η υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα απαιτούν ηγεσία που ενθαρρύνει την ευελιξία, τη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2018).

Ο όρος "υποκίνηση" προέρχεται από τη λατινική λέξη "movere," που σημαίνει "κινώ," και αποτελεί την ελληνική απόδοση του αγγλικού όρου "motivation." Η υποκίνηση σχετίζεται στενά με έννοιες όπως η θέληση, η επιθυμία, το κίνητρο και ο στόχος. Είναι μια κρίσιμη ψυχολογική διαδικασία που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002). Η υποκίνηση, από το 1955 αποτελεί ένα από τα πιο συχνά επιλεγμένα αντικείμενα έρευνας σε τομείς όπως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά και η Βιομηχανική και Επιχειρησιακή Ψυχολογία. Ο Maier (1955) υποστήριξε ότι η απόδοση ενός ατόμου στην εργασία είναι το αποτέλεσμα των ικανοτήτων του συνδυασμένων με τον βαθμό υποκίνησής του.

Σύμφωνα με τον Spector (2008), η υποκίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση που οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Η συγκεκριμένη έννοια περιεγράφηκε από τους Porter και Steers ως την ώθηση που μπορεί να δοθεί σε ένα άτομο και το στηρίζει να επιτύχει έναν στόχο (Riggio, 1990). Μια άλλη άποψη τη θεωρεί ως τη

διαδικασία κινητοποίησης ικανοτήτων του εκάστοτε ατόμου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης (Κουτούζης, 1999). Ο Μάρκοβιτς (2002) περιγράφει την υποκίνηση ως τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που ενεργοποιεί τη συμπεριφορά του ατόμου για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, χαρακτηρίζοντάς την ως μια λογική διαδικασία που οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα για το άτομο.

3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

3.1 Ορισμός

Ο όρος «παρακίνηση» προέρχεται από τη λατινική λέξη *movere*, που σημαίνει «κινώ», και αποδίδεται στα ελληνικά από τον αγγλικό όρο *motivation*. Συνδέεται άμεσα με έννοιες όπως θέληση, επιθυμία, κίνητρο και στόχος. Αποτελεί μια βασική ψυχολογική διεργασία που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου (Μπουραντάς, 2002). Από τη δεκαετία του 1950, η παρακίνηση έχει μελετηθεί εκτενώς σε τομείς όπως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Maier (1955), η απόδοση στην εργασία εξαρτάται τόσο από τις ικανότητες όσο και από τον βαθμό κινητοποίησης του ατόμου.

Ο Spector (2008) την περιγράφει ως μια εσωτερική κατάσταση που κατευθύνει τη συμπεριφορά προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Οι Porter και Steers θεωρούν την παρακίνηση ως την ώθηση για την επίτευξη ενός στόχου (Riggio, 1990), ενώ ο Κουτούζης (1999) τη συνδέει με την ενεργοποίηση των ικανοτήτων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ο Μάρκοβιτς (2002) την περιγράφει ως μια λογική διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω της οποίας το άτομο κινητοποιείται προς το επιθυμητό αποτέλεσμα, κάτι που συχνά αποφέρει θετικά αποτελέσματα για το ίδιο. Τέλος, ο Atkinson (1964) τονίζει ότι η παρακίνηση επηρεάζει την επιμονή του ατόμου σε μια συγκεκριμένη ενέργεια.

Μια διαφορετική θεώρηση της υποκίνησης τη χαρακτηρίζει ως τη θέληση του ατόμου να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, ώστε να βελτιώσει την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του, επιτυγχάνοντας υψηλή απόδοση και ικανοποιώντας τόσο υλικές όσο και ηθικές ανάγκες (Κάντας, 1998). Οι Robbins και

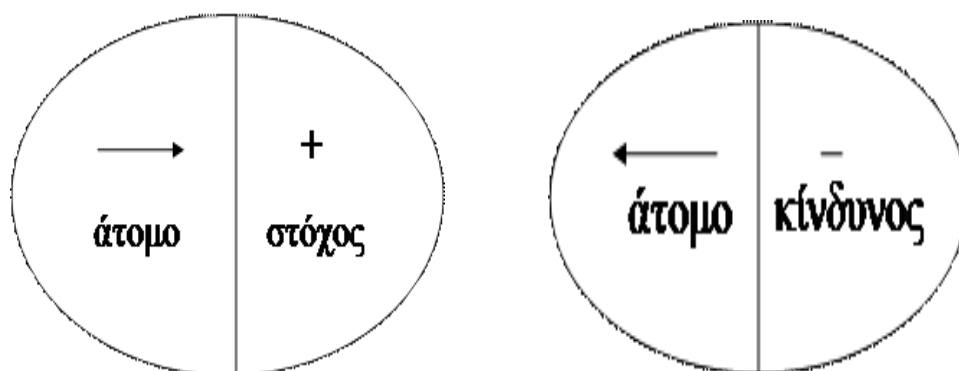
Judge (2011) ορίζουν την υποκίνηση ως τις διαδικασίες που επηρεάζουν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών για την επίτευξη στόχων. Η ένταση αφορά τον βαθμό προσπάθειας, η κατεύθυνση σχετίζεται με το αντικείμενο στο οποίο εστιάζει το άτομο, και η επιμονή δείχνει τη σταθερότητα της προσπάθειας.

Η υποκίνηση συνολικά είναι μια κοινωνική και ψυχολογική διεργασία που διατηρεί το άτομο προσηλωμένο στους στόχους του, παρά τις αντιξοότητες (Χυτήρης, 2001). Είναι η δύναμη που το παρακινεί να αξιοποιεί τις δεξιότητές του, να αναζητά λύσεις και να αντιμετωπίζει προκλήσεις. Σύμφωνα με την Κουφίδου (2001), αποτελεί συναισθηματική κατάσταση που καθοδηγεί τη δράση του εργαζομένου. Χωρίς αυτή, ακόμη και οι πιο ικανοί άνθρωποι μπορεί να μην φτάσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα (Pershing, 2006).

3.2 Κίνητρα εργασίας

Η έννοια της υποκίνησης συνδέεται στενά με τα κίνητρα, τα οποία είναι εσωτερικές δυνάμεις που προκύπτουν από τις πρωτογενείς ή δευτερογενείς ανάγκες του ατόμου και καθοδηγούν τη συμπεριφορά του προς την ικανοποίηση των προσδοκιών του (Μπουραντάς, 2002). Τα κίνητρα εργασίας αφορούν τις συνθήκες στο χώρο εργασίας που διαμορφώνουν αλλά και κατευθύνουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων (McCormick et al., 1985). Ο Statt (1994) τα περιγράφει ως ψυχολογικές διεργασίες που ωθούν το άτομο σε συμπεριφορές με στόχο την κάλυψη των αναγκών του, είτε μέσω εσωτερικών δυνάμεων, όπως τα ένστικτα και οι επιθυμίες, είτε μέσω εξωτερικών παραγόντων, όπως οι αμοιβές και οι επιβραβεύσεις.

Εικόνα 2



Πηγή: <http://kontopodis.edu.gr/Ready/kinitra.htm/> Η Δύναμη του Κινήτρου

Το κίνητρο αναφέρεται στην οργανωμένη διαδικασία που στοχεύει στην ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος ενός εργαζομένου για την εργασία του, με στόχο την αύξηση της απόδοσής του. Εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα συμβάλλουν στη δημιουργία μιας συναισθηματικής κατάστασης που κινητοποιεί το άτομο να εργαστεί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία καταδεικνύει τη θετική συσχέτιση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης, παρόλο που η χαμηλή απόδοση δεν είναι πάντα αποτέλεσμα ανεπαρκούς παρακίνησης.

Για την ενεργοποίηση ενός εργαζόμενου, ο προϊστάμενος πρέπει να παρέχει κατάλληλα κίνητρα, τα οποία μπορεί να είναι υλικά, ηθικά ή ψυχολογικά. Αυτά λειτουργούν ως καταλύτες που αυξάνουν την παραγωγικότητα. Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι η ανταπόκριση του εργαζομένου στα κίνητρα που λαμβάνει από την επιχείρηση. Όπως σημείωσε ο Frances (1981), η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται στενά με τα κίνητρα, τα οποία διαμορφώνονται με βάση τις προσδοκίες του εργαζόμενου από την εργασία του.

Σύμφωνα με τον John Adair (2009) η υποκίνηση είναι βασισμένη σε δύο διαστάσεις: την εσωτερική και την εξωτερική. Η μεν εσωτερική διάσταση προκύπτει από τα ατομικά κίνητρα, ενώ η εξωτερική προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον. Η συμβολή αυτών των δύο διαστάσεων είναι ισοδύναμη, καθώς σε ποσοστό 50% των κινήτρων πηγάζουν από το ίδιο το άτομο και ποσοστό 50% από αυτά πηγάζουν από το εργασιακό περιβάλλον.

3.3 Τα είδη των κινήτρων

Τα κίνητρα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με διάφορες μεθόδους. Σύμφωνα με τον Καψάλη (2007), μία από αυτές τις κατηγοριοποιήσεις βασίζεται στη διάκριση μεταξύ εσωτερικών (ενδογενών) και εξωτερικών (εξωγενών) κινήτρων. Εσωτερικά κίνητρα είναι εκείνα που συνδέονται άμεσα με την ουσία και το περιεχόμενο της εργασίας που εκτελεί ένα άτομο. Αυτά τα κίνητρα ενθαρρύνουν την αυξημένη προσπάθεια και παράλληλα παρέχουν ένα αίσθημα ικανοποίησης και επίτευξης, κάτι που έχει επισημανθεί και από τους Amabile (1993) και Ryan & Deci (2000).

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των κινήτρων είναι ο διαχωρισμός τους σε τρεις κατηγορίες: πρωτογενή, δευτερογενή και γενικά κίνητρα. Πρωτογενή κίνητρα είναι τα βιολογικά και φυσιολογικά, δηλαδή αυτά που σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως η πείνα, η δίψα, η αναπνοή και η αποφυγή πόνου. Στα δευτερογενή κίνητρα περιλαμβάνονται αυτά που αποκτά το άτομο μέσα από τη μάθηση και την κοινωνικοποίηση και εξηγούν τη συμπεριφορά του. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, που εκφράζει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει σχέσεις με άλλους.
- Το κίνητρο της εξουσίας, που αντανακλά την επιθυμία για απόκτηση ισχύος και επιρροής πάνω σε άλλους.
- Το κίνητρο του αισθήματος της ασφάλειας το οποίο αντιπροσωπεύει την ανάγκη κάθε ατόμου να αισθάνεται ασφαλές για την εξέλιξη του.
- Το κίνητρο της επιτυχίας, που υποδηλώνει την διάθεση και την επιδίωξη για διάκριση και αναγνώριση σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Το κίνητρο του κύρους, που με τη σειρά του προδίδει την επιθυμία για κατάληψη υψηλών θέσεων στην ιεραρχία ενός οργανισμού (Κάντας, 1998).

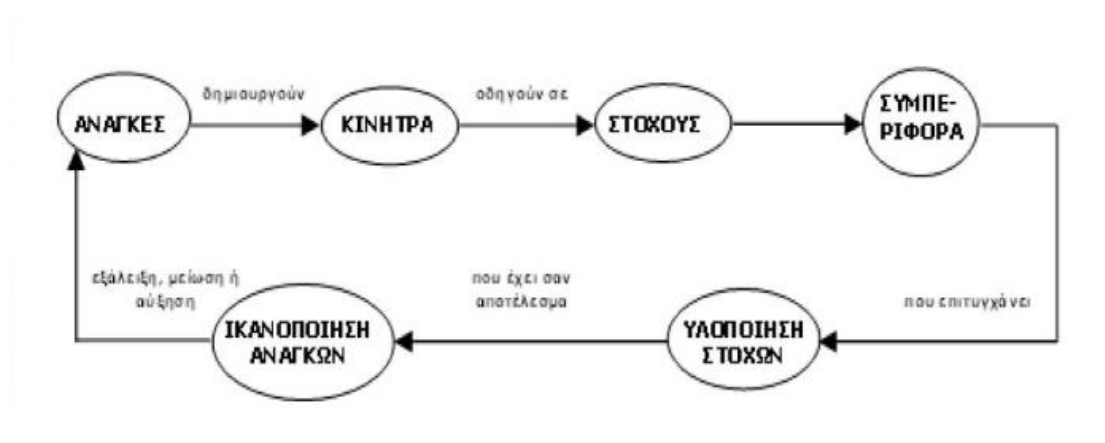
Γενικά κίνητρα είναι εκείνα που έχουν άμεση σχέση με τη φύση του ανθρώπου και δεν συνδέονται άμεσα με τις βιολογικές ανάγκες. Έχουν έμφυτο χαρακτήρα και δεν αποτελούν αποτέλεσμα μάθησης. Περιλαμβάνουν:

- Το κίνητρο της ικανότητας, που πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου να αντιδρά, να χειρίζεται και να ελέγχει το περιβάλλον του.
- Το κίνητρο της περιέργειας, που εκφράζει την ανάγκη για γνώση και κατανόηση του κόσμου γύρω του.
- Το κίνητρο της δραστηριότητας, που προδίδει την ανάγκη ενός ατόμου να είναι δημιουργικό.
- Το κίνητρο της αγάπης ή και της στοργής, αποτελεί ένα πολυσύνθετο κίνητρο το οποίο είναι κατά το ήμισυ έμφυτο και κατά το ήμισυ επίκτητο (Luthans, 1992).

3.4 Η διαδικασία της υποκίνησης

Η υποκίνηση ενεργοποιείται λόγω της παρουσίας αναγκών. Η διαδικασία της υποκίνησης ακολουθεί μια συγκεκριμένη ροή δράσεων, η οποία έχει συγκεκριμένη κατεύθυνση, με αρχή και τέλος. Η εν λόγω διαδικασία ξεκινά με την εμφάνιση μιας ανεκπλήρωτης ανάγκης που προκαλεί ένταση στο άτομο. Αυτή η ανάγκη δημιουργεί ένα κίνητρο, το οποίο στη συνέχεια ενεργοποιεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή αποτελεί την αντίδραση του ατόμου με σκοπό να ικανοποιήσει την ανάγκη του και παράλληλα να μειώσει την ένταση. Όταν η συμπεριφορά αυτή θεωρηθεί επιτυχημένη, το άτομο ανταμείβεται (Comelli et al., 2009).

Εικόνα 3



Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/12353589/> Η Διαδικασία της Υποκίνησης

Η υποκίνηση είναι ένας σημαντικός, αλλά όχι ο μοναδικός παράγοντας που διαμορφώνει την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση στην εργασία. Είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, που διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο, καθώς αποσκοπεί στην κάλυψη των προσωπικών αναγκών κάθε ατόμου (Ζαβλάνος, 1998).

3.5 Θεωρία υποκίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης στον εργασιακό χώρο αποτελούν αντικείμενο σημαντικού ενδιαφέροντος για τους ερευνητές, καθώς προσφέρουν τη δυνατότητα κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων, την ανάπτυξη μοντέλων που ενισχύουν

την απόδοσή τους και συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας (Παπάνης et al., 2005). Κάθε θεωρία παρακίνησης έχει τους δικούς της περιορισμούς στην εφαρμογή της, καθώς η κάθε προσωπικότητα, οι εμπειρίες και οι αντιδράσεις των ατόμων οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα. Αυτές οι θεωρίες, οι οποίες αναπτύχθηκαν τον προηγούμενο αιώνα, παραμένουν θεμελιώδεις για τις σύγχρονες μορφές υποκίνησης στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Επικεντρώνονται στην κατηγοριοποίηση των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά, την αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης, τη σημασία της χρηματικής αμοιβής και τη συμπεριφορά των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Οι θεωρίες αυτές χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασίας (Μιχόπουλος, 1998; Μπουραντάς, 2001; Σαϊτής, 2002; Ζαβλάνος, 1998). Η κύρια διαφορά μεταξύ τους είναι ότι οι θεωρίες διαδικασίας εξετάζουν τις αιτίες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε βάθος χρόνου, ενώ οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στην αναγνώριση των αναγκών του ατόμου σε ένα συγκεκριμένο, στατικό εργασιακό περιβάλλον. Μια ιδιαίτερα σημαντική θεωρία για την έρευνα είναι η θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor, η οποία δεν εντάσσεται σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες.

Οι θεωρίες αναφορικά με την υποκίνηση έχουν αποτελέσει αντικείμενο κριτικής, αλλά παράλληλα έχουν προσφέρει σημαντική συμβολή στην Επιστήμη της Διοίκησης, βοηθώντας στην κατανόηση του τρόπου που επηρεάζεται το άτομο, της κατεύθυνσης που πρέπει να του παρέχεται και των κινήτρων που πρέπει να υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον για να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, οι εν λόγω θεωρίες θέτουν ορίζουν τον τρόπο που αξιολογείται η σημασία της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού μιας επιχείρησης (Παπακωνσταντίνου et al., 2013; Mullins, 2007; Πασιαρδής, 2004; Handy, 1993).

3.5.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις στην Ικανοποίηση από την Εργασία

Οι θεωρίες περιεχομένου αφορούν το περιεχόμενο και τη φύση των κινήτρων που ενεργοποιούν εκάστοτε άτομο και το ωθούν να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται:

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

Οι παραπάνω θεωρίες θέτουν σε μια ιεραρχία τις ανθρώπινες ανάγκες και εξετάζουν το πώς αυτές ικανοποιούνται, ενώ παράλληλα πραγματοποιούν προσπάθειες να εντοπίσουν τα κίνητρα τα οποία οδηγούν είτε σε θετική είτε σε αρνητική συμπεριφορά. Ωστόσο, το αδύναμο σημείο αυτών των θεωριών είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες παρακίνησης, γεγονός που δυσχεραίνει την ακριβή εφαρμογή τους (Campbell και Pritchard, 1976).

Σύμφωνα με τις θεωρίες των Maslow και Herzberg, οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνουν τις αμοιβές, την αναγνώριση, την επίβλεψη, την ασφάλεια, το εργασιακό περιβάλλον και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

- **Αμοιβή:** Οι εργαζόμενοι θεωρούν την αμοιβή ως ένδειξη της αξίας τους στον οργανισμό. Η έλλειψη αναγνώρισης και η χαμηλή αμοιβή μπορούν να οδηγήσουν σε προβλήματα διατήρησης της θέσης εργασίας.
- **Αναγνώριση:** Η αναγνώριση των προσπαθειών είναι σημαντική για την εργασιακή ικανοποίηση, είτε πρόκειται για ανταμοιβές, προαγωγές ή θετική αναγνώριση από τους συναδέλφους και την ηγεσία.
- **Εργασιακό περιβάλλον και σχέσεις:** Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και οι σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς καθορίζουν τη συναισθηματική υποστήριξη και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν σημαντική έρευνα στο πεδίο της εργασιακής ικανοποίησης και προσφέρουν πλήρη κατανόηση για το πώς διαφορετικοί παράγοντες επηρεάζουν τη συνολική ευχαρίστηση και απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους.

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνουν:

1. **Χαρακτηριστικά της Δουλειάς:** Αυτά περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις της θέσης, το επίπεδο αυτονομίας και ευθύνης, τις ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και τις προοπτικές για προαγωγή.
2. **Σχέσεις στην Εργασία:** Η ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους, τους διευθυντές και τη διοίκηση επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση.
3. **Αναγνώριση και Ανταμοιβή:** Η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η δίκαιη αμοιβή είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.
4. **Εργασιακό Περιβάλλον:** Η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των συνθηκών εργασίας και των δυνατοτήτων για ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία.

Ο McGregor (1960) ανέπτυξε μια φιλοσοφία βασισμένη σε διαφορετικές πρακτικές διαχείρισης και παρουσίασε έντονη αντίθεση ανάμεσα σε δύο διαφορετικά σύνολα διαχειριστικών προσεγγίσεων σχετικά με τους ανθρώπους, γνωστά ως θεωρία X και θεωρία Y.

Το σύνολο θεωριών X σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι κινούνται για να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες και συνεπώς δεν συνεισφέρουν ενεργά στους οργανωτικούς στόχους (Bloisi et al., 2003). Σύμφωνα με τον McGregor, οι άνθρωποι είναι: ανυπόμονοι, εγωκεντρικοί, ανθεκτικοί στις αλλαγές, έχουν έλλειψη φιλοδοξίας, αντιπαθούν την ευθύνη και είναι ευάλωτοι (McCaffer et al., 2005).

Η Θεωρία X χαρακτηρίζει επιπλέον τους ανθρώπους με τους εξής όρους:

- Οι εργαζόμενοι είναι απορριπτικοί, δεν διαθέτουν φιλοδοξία και εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο.
- Αντιπαθούν την ευθύνη και προτιμούν να καθοδηγούνται.
- Είναι εγωκεντρικοί και αδιάφοροι στις οργανωτικές ανάγκες.
- Είναι ανθεκτικοί στην αλλαγή.
- Είναι αόριστοι, εύθραυστοι και εύκολοι στο να απατώνται.

Η Θεωρία X υποστηρίζει ότι η διαχείριση των εργαζομένων για την ολοκλήρωση των εργασιών τους μπορεί να γίνει μέσω δύο διαφορετικών προσεγγίσεων. Η πρώτη προσέγγιση είναι να ακολουθηθεί μια αυστηρή γραμμή, με αυστηρούς ελέγχους, προστατεύοντας και απειλώντας. Η δεύτερη προσέγγιση θεωρεί ότι η καλύτερη επιλογή είναι η μαλακή προσέγγιση, χαρακτηρισμένη από την ανοχή και την αποδοχή των αναγκών των εργαζομένων, οι οποίοι για να εκπληρώσουν το έργο τους, χρειάζονται καθοδήγηση (Warren, 1989).

Ο McGregor τονίζει επίσης ότι τα προβλήματα στους διάφορους οργανισμούς πηγάζουν από τη διαχείριση των εργαζομένων και όχι από τους ίδιους τους εργαζομένους. Επομένως, οι διευθυντές έχουν το καθήκον να καθοδηγούν και να τροποποιούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων για να ικανοποιούν τις οργανωτικές ανάγκες, μέσω της πειθούς, της ανταμοιβής, της τιμωρίας και του ελέγχου εκείνων που δεν προσπαθούν να μάθουν και να αναπτυχθούν.

Η θεωρία Ψ βασίζεται σε πιο λεπτομερείς υποθέσεις για την ανθρώπινη φύση και το ανθρώπινο κίνητρο. Αυτή περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία (Ζαβλανός, 2002):

1. Η διοίκηση φέρει την ευθύνη για την οργάνωση των εργαζομένων, των υλικών και των μηχανών, για να επιτύχει τους οικονομικούς στόχους.
2. Οι εργαζόμενοι δεν είναι φυσικά απρόθυμοι ή ανθεκτικοί στις οργανωτικές ανάγκες, αλλά αν φαίνεται ότι είναι, αυτό οφείλεται σε κακή διαχείριση.

3. Όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν δυνατότητες ανάπτυξης και ικανότητες να αναλάβουν ευθύνες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Καθήκον της διοίκησης είναι να αναπτύξει αυτές τις δυνατότητες και να βοηθήσει στην προσωπική τους ανάπτυξη.
4. Η διοίκηση πρέπει να διαμορφώσει τη δομή και τις μεθόδους λειτουργίας της έτσι ώστε να επιτρέπει στους εργαζομένους να οργανώνουν τους δικούς τους στόχους και να καθοδηγούν τις προσωπικές τους ικανότητες προς τους στόχους του οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, σύμφωνα με τον McGregor, παρέχοντας ευκαιρίες, καταργώντας εμπόδια, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη και παρέχοντας καθοδήγηση.

Οι κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις που εξετάζουν την ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνουν:

1. **Θεωρία Ιεραρχίας των Αναγκών:** Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία του Maslow, η ικανοποίηση των υψηλότερων αναγκών, όπως η αυτοπραγμάτωση και η αυτοεκτίμηση, συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση.
2. **Θεωρία Διπλής Αξιολόγησης (Two-Factor Theory):** Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση (π.χ. αναγνώριση, επιτεύγματα) είναι διαφορετικοί από εκείνους που σχετίζονται με την ανικανοποίηση (π.χ. ανύπαρκτη αναγνώριση, ασάφεια).
3. **Θεωρία Εκστρατείας (Equity Theory):** Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στην αίσθηση της δικαιοσύνης και της ισορροπίας ανάμεσα στις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος σε σχέση με τις προσδοκίες του και τις ανταμοιβές άλλων.

Η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες της ψυχολογίας που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε πέντε επίπεδα:

1. **Φυσιολογικές Ανάγκες:** Οι βασικές ανάγκες για επιβίωση, όπως τροφή, νερό και καταφύγιο.

2. **Ανάγκες Ασφάλειας:** Η ανάγκη για σταθερότητα, προστασία και ασφάλεια.
3. **Κοινωνικές Ανάγκες:** Η ανάγκη για αίσθημα του ανήκειν, αγάπη και κοινωνικές σχέσεις.
4. **Ανάγκες Εκτίμησης:** Η ανάγκη για σεβασμό, αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους.
5. **Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης:** Η ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη, εκπλήρωση δυνατοτήτων και αυτοπραγμάτωση.

Εικόνας 4



Πηγή: <https://tinyurl.com/yy7n xm6q> / Η Πυραμίδα του Maslow

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ικανοποίηση των βασικών αναγκών (φυσιολογικές και ασφάλειας) είναι προαπαιτούμενο για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης (κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης). Στο πλαίσιο της εργασίας, οι εργοδότες πρέπει να φροντίζουν για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών των εργαζομένων τους πριν προχωρήσουν σε πιο περίπλοκες ανάγκες.

Η ιεράρχηση των αναγκών γίνεται με κριτήριο τη σημασία τους και απεικονίζεται με τη μορφή μιας πυραμίδας, η οποία αποτελείται από πέντε επίπεδα. Στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι θεμελιώδεις ανάγκες, ενώ στο υψηλότερο επίπεδο εντοπίζονται οι πιο σύνθετες ανάγκες του ατόμου. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών ακολουθεί μια αυστηρή ιεραρχική διάταξη, η οποία δεν επιτρέπει αλλαγές ή παρεμβάσεις (Παπάνης, Ρόντος, 2005).

Η Ξηροτύρη (2001) εξηγεί τα πέντε επίπεδα της πυραμίδας ως εξής:

Φυσιολογικές Ανάγκες

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι πιο βασικές για την επιβίωση και περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, νερό, αέρα, ύπνο και καταφύγιο. Στο χώρο εργασίας, αυτές οι ανάγκες μπορούν να αντιπροσωπεύονται από έναν αξιοπρεπή μισθό που επιτρέπει στους εργαζόμενους να καλύπτουν τις βασικές ανάγκες τους (Ξηροτύρη, 2001).

Ανάγκες Ασφάλειας

Οι ανάγκες ασφάλειας σχετίζονται με την αίσθηση της προστασίας και της σταθερότητας. Στο επαγγελματικό περιβάλλον, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εργασιακή σταθερότητα, την υγειονομική ασφάλιση, τις συνθήκες εργασίας χωρίς κινδύνους και την αίσθηση ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι δίκαιο και προβλέψιμο (Ξηροτύρη, 2001).

Κοινωνικές Ανάγκες

Οι κοινωνικές ανάγκες περιλαμβάνουν την αίσθηση του ανήκειν, την αγάπη και τις κοινωνικές σχέσεις. Στην εργασία, αυτό εκφράζεται μέσω της ομαδικότητας, της συναδελφικότητας, της υποστήριξης από την ομάδα και της αίσθησης ότι το άτομο είναι μέρος μιας κοινότητας. Είναι οι ανάγκες που βρίσκονται επάνω από αυτές της ασφάλειας και απεικονίζουν την επιθυμία του ατόμου να γίνει μέλος μιας ομάδας (Ξηροτύρη, 2001).

Ανάγκες Εκτίμησης

Οι ανάγκες εκτίμησης περιλαμβάνουν την αυτοεκτίμηση, την αναγνώριση και τον σεβασμό από τους άλλους. Στο επαγγελματικό περιβάλλον, η αναγνώριση των επιτευγμάτων, οι προαγωγές και τα προγράμματα επιβράβευσης συμβάλλουν στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται σε επίπεδο ανώτερο από τις κοινωνικές ανάγκες στην πυραμίδα του Maslow. Σ' αυτές περιλαμβάνεται η ανάγκη για εκτίμηση, σεβασμό, απόκτηση φήμης, κύρους και γοήτρου, καθώς και η επιθυμία για αναγνώριση και την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων στην εργασία. Οι ανάγκες αυτές για αναγνώριση και αυτοεκτίμηση πρέπει να ικανοποιούνται τόσο από τον ίδιο τον εργαζόμενο προς τον εαυτό του, όσο και από τους γύρω του προς αυτόν (Ξηροτύρη, 2001).

Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης

Οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αφορούν την προσωπική ανάπτυξη, την εκπλήρωση των δυνατοτήτων και την αυτοπραγμάτωση. Στην εργασία, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επαγγελματική ανάπτυξη, την εκπαίδευση, τις δημιουργικές δραστηριότητες και την ευκαιρία να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα και απαιτητικά έργα.

Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, σύμφωνα με τον Maslow, κατατάσσεται στην κορυφή της πυραμίδας και αποτελεί την τελευταία προτεραιότητα, αφού προηγούνται οι φυσιολογικές ανάγκες. Αυτή η έννοια αναφέρεται στην πραγματοποίηση των πνευματικών, ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων του ατόμου, οδηγώντας το σε αίσθηση πληρότητας και εσωτερικής ισορροπίας. Περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου για απόκτηση νέων γνώσεων, ανέλιξη στην ιεραρχία ή γενικά για την κατάκτηση νέων οριζώντων (Ξηροτύρη, 2001).

Τα χαρακτηριστικά των αναγκών στην πυραμίδα είναι ότι η παρακίνηση που προκαλούν συνδέεται αντιστρόφως με τον βαθμό ικανοποίησής τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση μιας ανάγκης, τόσο λιγότερο παρακινεί το άτομο. Όταν ικανοποιηθεί πλήρως μια ανάγκη, δεν ενεργοποιεί πια το άτομο, με αποτέλεσμα να αναλαμβάνει το ρόλο της παρακίνησης μια επόμενη ανάγκη. Αν μια ανάγκη

σταματήσει να ικανοποιείται, επιστρέφει ως παρακινητική δύναμη (Κουφίδου, 2010; Χατζηπαντελή, 1999).

Η "Υπόθεση Μείωσης της Έντασης" προσπαθεί να εξηγήσει πώς οι ανάγκες κινητοποιούν τη συμπεριφορά του ατόμου. Θεωρεί ότι όταν μια ανάγκη δεν ικανοποιείται, προκαλεί ένταση στον εργαζόμενο, η οποία τον ωθεί σε συμπεριφορές που αποσκοπούν στη μείωση αυτής της έντασης, η οποία υποχωρεί όταν η ανάγκη ικανοποιηθεί. Η διαδικασία ξεκινά από τις πιο βασικές ανάγκες και συνεχίζεται με την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών, έως την αυτοπραγμάτωση. Όταν αυτή ικανοποιηθεί, το άτομο συνεχίζει να επιδιώκει νέες κατακτήσεις στον τομέα της αυτοπραγμάτωσης (Πλατσίδου; Γωνιά, 2005).

Παρά τη δημοτικότητα της θεωρίας του Maslow, έχει υποστεί κριτική για την εγκυρότητά της (Wahba; Bridwell, 1987; Heylighen, 1992). Ορισμένοι ερευνητές θεωρούν ότι η έννοια της αυτοπραγμάτωσης είναι ασαφής και δύσκολα μετρήσιμη, γεγονός που καθιστά δύσκολη την αξιολόγηση της επίτευξής της (Kaur, 2013). Στη σύγχρονη εποχή, η διάκριση μεταξύ φυσιολογικών και κοινωνικών αναγκών είναι δύσκολη και η ικανοποίηση μιας ανάγκης είναι υποκειμενική. Ορισμένα άτομα δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες αναγνώρισης, ενώ άλλοι επιθυμούν να ικανοποιούν πολλές ανάγκες ταυτόχρονα. Ενίοτε, η ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης μπορεί να μην προκαλεί αίσθημα πλήρωσης, αλλά μάλλον αίσθημα ανικανοποίητου.

Συνήθως, το άτομο ικανοποιεί μια ανάγκη αφού έχει καλύψει τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου (Pardee, 1990). Ωστόσο, η ικανοποίηση των αναγκών των πρώτων δύο επιπέδων της πυραμίδας (φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας) αποτελεί προτεραιότητα για σχεδόν όλους τους εργαζομένους, προτού στραφούν στις ανώτερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Εφαρμογή της Θεωρία στο Χώρο Εργασίας

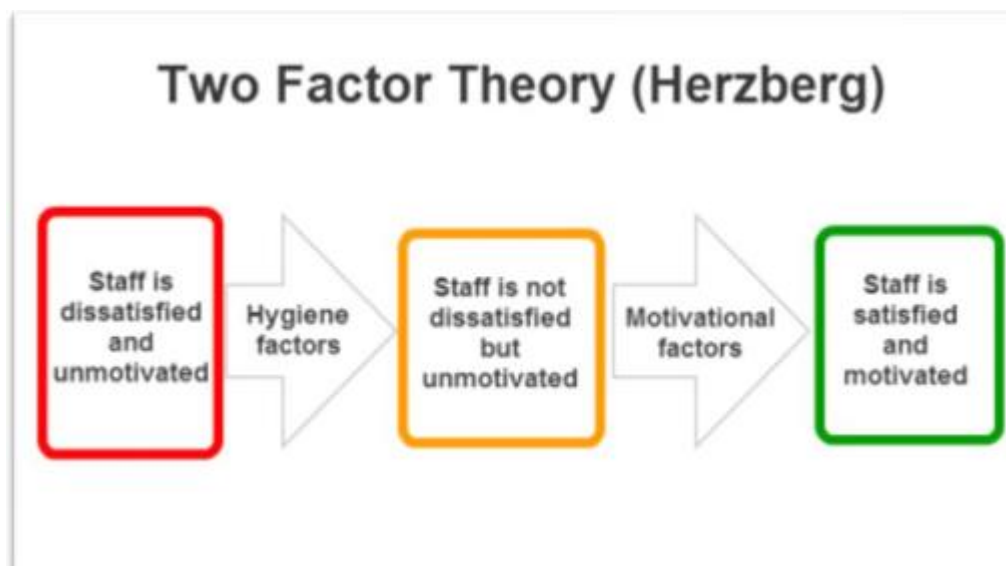
Η κατανόηση της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow μπορεί να βοηθήσει τους εργοδότες και τους διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση. Εδώ είναι μερικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία αυτή στο χώρο εργασίας (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997):

Δύο-Παραγοντική Θεωρία του Herzberg

Η δύο-παραγοντική θεωρία του Frederick Herzberg διαχωρίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε δύο κατηγορίες:

1. **Παράγοντες Υγιεινής (Hygiene Factors):** Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τον μισθό, τις συνθήκες εργασίας, τις πολιτικές της εταιρείας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Η έλλειψή τους μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια, αλλά η παρουσία τους δεν αυξάνει απαραίτητα την ικανοποίηση.
2. **Παράγοντες Κίνητρο (Motivators):** Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την αναγνώριση, την προσωπική ανάπτυξη, τις ευθύνες και την αίσθηση της επίτευξης. Αυτοί είναι που πραγματικά αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Εικόνα 5



Το μοντέλο του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg υποδηλώνει ότι οι εργοδότες πρέπει να διασφαλίζουν την ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής για να αποφεύγουν τη δυσαρέσκεια, ενώ ταυτόχρονα να εστιάζουν στους παράγοντες κίνητρο για να αυξάνουν την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων (Κουφίδου,1998).

Παράγοντες Υγιεινής ή Δυσαρέσκειας

Οι παράγοντες που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον είναι εκείνοι που προσφέρονται από τη διοίκηση για να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου, χωρίς όμως να εξασφαλίζουν πάντα και βελτίωση στην απόδοσή του. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι ικανοποιητικές αποδοχές, η εργασιακή σταθερότητα που ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας, η δίκαιη διαχείριση από την πλευρά της διοίκησης, οι καλές εργασιακές σχέσεις και η αποτελεσματική ηγεσία. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση των αναγκών που ανήκουν στα δύο πρώτα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας (Κουφίδου, 1998).

Εικόνα 6

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

Κίνητρα & Αντικίνητρα

Θεωρίες Διαδικασιών ή Μηχανιστικές θεωρίες

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

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

Οι θεωρίες αυτές καταγράφουν και αναλύουν την παρακίνηση του εργαζομένου με δυναμική.

Θεωρία Προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση εξαρτώνται από τις προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με τις επιδόσεις τους και τις ανταμοιβές που θα λάβουν. Η θεωρία αυτή βασίζεται σε τρεις βασικές έννοιες (Κάντας, 1998):

1. **Προσδοκία (Expectancy):** Η αντίληψη του εργαζομένου για το κατά πόσο η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε υψηλή απόδοση.
2. **Εργαλεία (Instrumentality):** Η αντίληψη του εργαζομένου για το κατά πόσο η απόδοσή του θα οδηγήσει σε συγκεκριμένες ανταμοιβές.
3. **Αξία (Valence):** Η αξία που δίνει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές που θα λάβει.

Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους θα οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση και ότι αυτή η απόδοση θα ανταμειφθεί με ανταμοιβές που έχουν αξία για αυτούς.

Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης του J. Stacy Adams επικεντρώνεται στην αντίληψη των εργαζομένων για δικαιοσύνη στις ανταμοιβές και τις συνθήκες εργασίας. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις εισφορές τους (όπως ο χρόνος και η προσπάθεια) και τις ανταμοιβές τους (όπως ο μισθός και τα οφέλη) με εκείνες των συναδέλφων τους.

1. **Δικαιοσύνη (Equity):** Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι εισφορές και οι ανταμοιβές τους είναι δίκαιες σε σχέση με τους άλλους, βιώνουν ικανοποίηση.
2. **Αδικία (Inequity):** Όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν αντιμετωπίζονται δίκαια, βιώνουν δυσαρέσκεια, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση ή ακόμα και αποχώρηση από την εργασία.

Θεωρία Στόχων του Locke

Η θεωρία στόχων του Edwin Locke υποστηρίζει ότι οι σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι στόχοι πρέπει να είναι:

1. **Συγκεκριμένοι (Specific):** Οι σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι βοηθούν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι πρέπει να επιτύχουν.
2. **Δύσκολοι αλλά Εφικτοί (Challenging yet Attainable):** Οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί για να κινητοποιούν, αλλά και εφικτοί για να αποφεύγεται η απογοήτευση.
3. **Συμφωνημένοι (Agreed Upon):** Οι στόχοι πρέπει να είναι αποτέλεσμα συμφωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ώστε να ενισχύεται η δέσμευση.

Η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν τους στόχους τους και βλέπουν την πρόοδό τους αναγνωριζόμενη και ανταμειβόμενη. Ο στόχος που θα παρακινήσει το άτομο θα πρέπει να έχει:

- **Σαφήνεια.** Όταν ο στόχος είναι σαφής, μπορεί να μετρηθεί και δεν προκαλεί παρανοήσεις αναφορικά με το περιεχόμενό του.
- **Δέσμευση:** Είναι σημαντικό ο στόχος να προέρχεται από συμφωνία μεταξύ του ατόμου και του προϊσταμένου του. Έτσι, ο εργαζόμενος θα νιώσει υπεύθυνος για την επίτευξή του και θα προσπαθήσει περισσότερο, καθώς θα έχει συμμετάσχει στη δημιουργία του.
- **Πρόκληση:** Η πρόκληση είναι ένα θεμελιώδες χαρακτηριστικό ενός στόχου. Η παρακίνηση του ατόμου ενισχύεται όταν καλείται να ολοκληρώσει μια εργασία για την οποία θα λάβει μια ανάλογη ανταμοιβή. Η ισορροπία μεταξύ

της δυσκολίας του στόχου και των πιθανοτήτων επίτευξής του παρακινεί το άτομο να προσπαθήσει περισσότερο.

- **Ανατροφοδότηση:** Η ανατροφοδότηση είναι ουσιώδης σε κάθε πρόγραμμα καθορισμού στόχων, καθώς επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει τις προσδοκίες του, να προσαρμόσει την πορεία του και να ενισχύσει την προσπάθειά του.
- **Πολυπλοκότητα του έργου:** Ο στόχος δεν πρέπει να είναι αδύνατος, γιατί η αδυναμία επίτευξής του, παρά την προσπάθεια, μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και αποθάρρυνση (Locke, 1990)

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

Οι Porter και Lawler, βασισμένοι στη θεωρία της προσδοκίας του Vroom, προσπάθησαν να ανακαλύψουν τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος κατά την εργασία του και της επίδοσης που επιτυγχάνει. Οι εν λόγω μελετητές λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες δεξιότητες και ικανότητες του εκάστοτε εργαζομένου, καθώς και ξεχωριστά στοιχεία της προσωπικότητάς του. Εξήγαγαν το συμπέρασμα πως η προσπάθεια του εργαζομένου για την ολοκλήρωση του έργου είναι αποτέλεσμα δύο παραγόντων:

- **Από το πόσο καλά αντιλαμβάνεται εάν η προσπάθειά του θα αποφέρει μια ικανοποιητική ανταμοιβή.** Αν δηλαδή το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα έχει θετικό αποτέλεσμα και θα του προσφέρει την επιθυμητή ανταμοιβή.
- **Από την αξία που δίνει στην αμοιβή που θα λάβει.** Αυτή η αξία είναι υποκειμενική και διαφέρει από άτομο σε άτομο (Porter και Lawler, 1968).

Κατά την Κουφίδου (2001), ο εργαζόμενος πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για τις προσδοκίες της επιχείρησης από αυτό, καθώς και για τις απαιτήσεις της δουλειάς που του έχει ανατεθεί. Αν ο εργαζόμενος επιτύχει την επιθυμητή απόδοση, θα λάβει εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, που θα αντιστοιχούν στο αποτέλεσμα των προσπαθειών του. Αν, αντιθέτως, η επίδοση που παρουσιάζει ο εκάστοτε εργαζόμενος δεν οδηγήσει στις αναμενόμενες απολαβές, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε

απογοήτευση, έλλειψη αξιοπιστίας προς τον οργανισμό, ακόμα και σε αποχώρηση από αυτόν (Steers et al., 2004).

3.6 Ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση

Η ηγεσία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την απόδοση μιας επιχείρησης και τη δημιουργία ενός υποκινητικού οργανωτικού περιβάλλοντος. Η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης και ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω της κινητοποίησής τους. Ο ηγέτης πρέπει να λαμβάνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις, να είναι πρότυπο για τους άλλους, να θέτει σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους, και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με την ομάδα. Επίσης, θα πρέπει να αναγνωρίζει τις καλές προσπάθειες, να ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και να προσφέρει ανατροφοδότηση για τη συνεχιζόμενη βελτίωση. Επιπλέον, η ηγεσία οφείλει να προάγει τη συνεργασία, να ενισχύει την προσωπική ανάπτυξη και να επιλέγει κατάλληλα άτομα για τις θέσεις εργασίας.

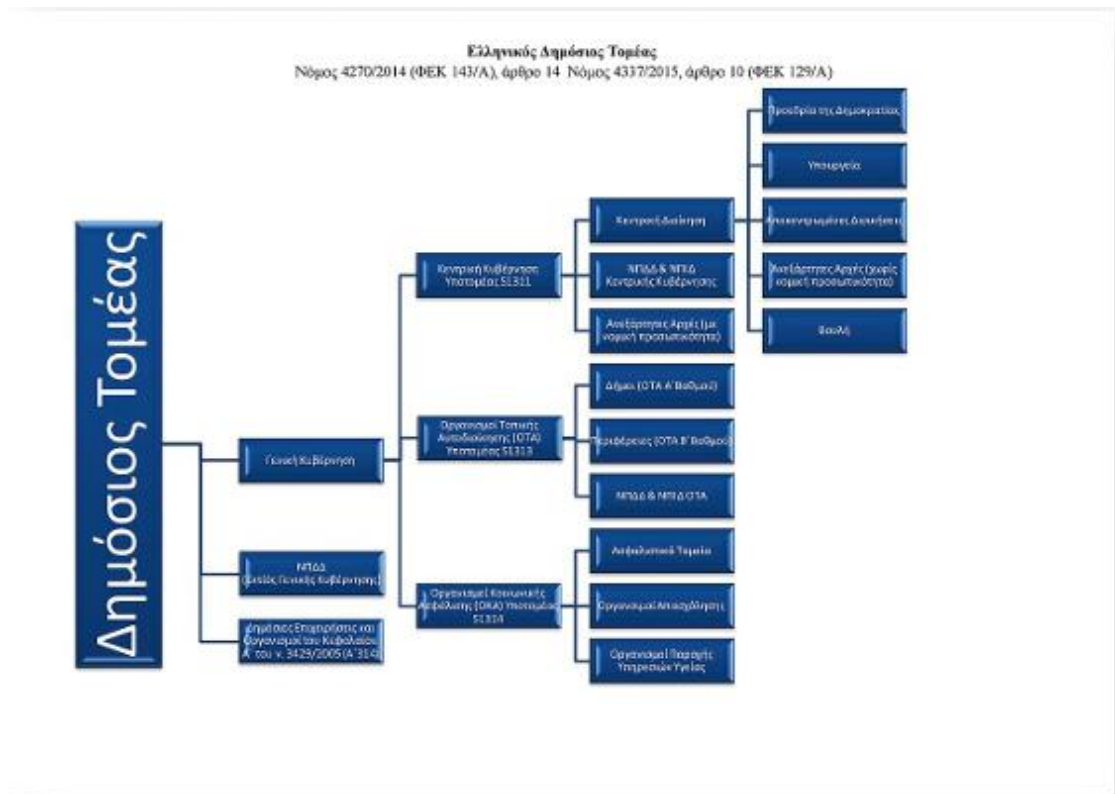
Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

4.1 Η έννοια και τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα

Ο Δημόσιος Τομέας αναφέρεται στις υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), τα όργανα και τις δημόσιες επιχειρήσεις (Τάχος, 1996). Ένας άλλος ορισμός ταυτίζει τον δημόσιο τομέα με τις υπηρεσίες και τους οργανισμούς που ελέγχονται από το κράτος, λειτουργούν για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και υλοποιούν τις κυβερνητικές πολιτικές (Φαναριώτης, 1999).

Εικόνα 7



Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας

Η ηγεσία θεωρείται ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μιας επιχείρησης (Ζαβλάνος, 1999). Παράλληλα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός οργανωτικού κλίματος που ενθαρρύνει την παρακίνηση (Μπόκα-Καρτέρη, 2003). Οι σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και παρακίνησης είναι άμεσα συνδεδεμένες (Snigaroff, 2000). Έρευνες έχουν δείξει ότι η παρακίνηση εξαρτάται από τον άμεσο προϊστάμενο, ο οποίος αποτελεί το «κλειδί» για την ικανοποίηση του εργαζομένου. Ο προϊστάμενος είναι εκείνος που εμπνέει τους εργαζόμενους, τους κινητοποιεί, δημιουργεί και μεταφέρει το όραμα στην ομάδα. Το όραμα αυτό πρέπει να συνδυάζει τις προσωπικές φιλοδοξίες των ατόμων με τους στόχους της επιχείρησης.

Για να παρακινήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό, ο ηγέτης πρέπει να:

- Να είναι ικανός να παίρνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις και να επιλύει προβλήματα.

- Να δίνει το παράδειγμα μέσω της προσωπικής του δουλειάς και να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους.
- Να θέτει στόχους, ατομικούς και ομαδικούς, που θα συνοδεύονται από αναλογικές ανταμοιβές. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι σαφείς, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και να είναι σε συμφωνία με τους στόχους της επιχείρησης.
- Να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζομένους και να τους καθιστά ενήμερους για τη σημασία της δουλειάς τους στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.
- Να αναγνωρίζει και να επαινεί τις καλές πρακτικές και τις εξαιρετικές προσπάθειες.
- Να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα στην ομάδα και να γιορτάζει τις επιτυχίες της.
- Να εκχωρεί αρμοδιότητες και να εξασφαλίζει την ποικιλία στην καθημερινή εργασία, για να αποφευχθούν παρεξηγήσεις στους ρόλους.
- Να επιτρέπει στους εργαζομένους να παίρνουν πρωτοβουλίες και να εφαρμόζουν τις ιδέες τους.
- Να παρέχει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση και να βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν πλήρως τις απαιτήσεις του έργου τους.
- Να λειτουργεί δίκαια και να αξιολογεί αντικειμενικά τις επιδόσεις του προσωπικού, ενισχύοντας τη συνέπεια και τη διαφάνεια.
- Να ενισχύει την αυτοεκτίμηση των συνεργατών του και να διατηρεί υψηλό το ηθικό τους.
- Να συνδέει το όραμα της επιχείρησης με τους στόχους των εργαζομένων, διασφαλίζοντας τις κατάλληλες ανταμοιβές, όπως μόνους ή προαγωγές.

Η παρακίνηση μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τη φύση της εργασίας, το στυλ του ηγέτη και την προσωπικότητα του εργαζομένου (Παπακωνστατίνου et al., 2013).

4.2 Το υπαλληλικό καθεστώς του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα & Οι λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης

Οι δημόσιες και κοινωνικές υπηρεσίες αναλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών ομάδων τους. Αυτές οι υπηρεσίες απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι, σε αρκετές περιπτώσεις, διαθέτουν υψηλή εκπαίδευση και εξειδίκευση. Χρησιμοποιούν σημαντικό μέρος του δημόσιου πλούτου, αξιοποιούν σύγχρονο εξοπλισμό και επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές με στόχο το δημόσιο συμφέρον. Ως εκ τούτου, η ύπαρξη ικανής ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι απαραίτητη για την επίτευξη κοινωνικής ευημερίας και πολιτικής (Δικαίος et al., 2017).

Η λειτουργία του δημόσιου τομέα, οι διαδικασίες και οι συναλλαγές μεταξύ κράτους και πολιτών αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία ενός έθνους και επηρεάζουν τον κρατικό μηχανισμό, την επιχειρηματικότητα και την ποιότητα ζωής. Στην Ελλάδα, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατικές διαδικασίες, περιορισμένη αποτελεσματικότητα και υπερβολική πολυπλοκότητα στις δομές, με μεγάλες διαφορές σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Σχετικά με τη διοίκηση των δημοσίων υπαλλήλων, παρατηρείται κακή στελέχωση, με υπηρεσίες που είτε είναι υπερπληθείς είτε λειτουργούν με μειωμένο προσωπικό που συχνά δεν είναι πλήρως καταρτισμένο. Η δημόσια διοίκηση βασίζεται σε πέντε κύριες λειτουργίες: προγραμματισμός, οργάνωση, διοίκηση, έλεγχος και συντονισμός.

Εικόνα 8



Πηγή: ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/219,1101 / Τα στάδια της Δημόσιας Διοίκησης

Προγραμματισμός: Ο προγραμματισμός ξεκινά από τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα για τον οργανισμό και ακολουθεί σε επίπεδο υπηρεσιών, τμημάτων και μονάδων. Στη διαδικασία αυτή καθορίζονται οι στόχοι του οργανισμού, διατυπώνεται η στρατηγική για την επίτευξή τους, επιλέγονται τα κατάλληλα σχέδια και προγράμματα, και καταγράφονται οι απαραίτητες ενέργειες για την εφαρμογή τους. Οι στόχοι διαμορφώνονται με γνώμονα τις κυβερνητικές και κοινωνικές ανάγκες, την οικονομική βιωσιμότητα, καθώς και τη περιβαλλοντική και κοινωνική ευθύνη.

Οργάνωση: Στη φάση της οργάνωσης καθορίζονται οι πολιτικές που θα εφαρμοστούν για να επιτευχθούν οι στόχοι. Αυτές οι πολιτικές πρέπει να είναι σαφείς, σταθερές, ευέλικτες και προβλέψιμες. Επιλέγονται τα κατάλληλα σχέδια και μέθοδοι για την εφαρμογή τους, ενώ ορίζονται οι μηχανισμοί ελέγχου για να διασφαλιστεί η έγκαιρη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων. Δημιουργούνται τα διαγράμματα προγραμματισμού και καθορίζονται τα οργανογράμματα και η δομή του οργανισμού, ώστε να διαχωριστούν οι αρμοδιότητες και τα πεδία ευθύνης.

Διοίκηση-Διαχείριση: Στη φάση της διοίκησης, καθορίζεται η καθοδήγηση που θα κατευθύνει το προσωπικό για την επίτευξη των στόχων. Η διεύθυνση που θα ακολουθήσει ο ηγέτης εξαρτάται από παράγοντες όπως η προσωπική του αξιακή βάση, οι ηγετικές του ικανότητες, η εμπιστοσύνη του προς τους

υφιστάμενους και η ικανότητά του να διαχειρίζεται απρόβλεπτες καταστάσεις (Καρατσούλης, 2004).

Έλεγχος: Ο έλεγχος είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι οι δραστηριότητες του οργανισμού συμμορφώνονται με τα σχέδια και τις πολιτικές που έχουν καθοριστεί. Περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου, την αξιολόγηση της απόδοσης και την πραγματοποίηση διορθωτικών ενεργειών όταν εντοπίζονται αποκλίσεις.

Συντονισμός: Ο συντονισμός εξασφαλίζει ότι όλες οι λειτουργίες και οι διαδικασίες του οργανισμού συντονίζονται αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων. Περιλαμβάνει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και υπηρεσιών, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι πόροι και οι προσπάθειες κατευθύνονται προς την ίδια κατεύθυνση.

Εργασιακή Ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας διαφέρει σημαντικά από τον ιδιωτικό τομέα, καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτόν εξαρτάται κυρίως από το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν, καθώς και από την αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για το περιβάλλον του (Markovits, 2010). Επιπλέον, η ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών και την επίτευξη του κοινωνικού οφέλους.

Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα συνήθως προσλαμβάνονται με σύμβαση αορίστου χρόνου, κάτι που τους προσφέρει επαγγελματική σταθερότητα και αίσθημα ασφάλειας, ενισχύοντας τη διάθεσή τους για εργασία. Ωστόσο, στον δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι ακολουθούν αυστηρούς κανόνες και διαδικασίες που καθορίζουν με σαφήνεια τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, τη συμπεριφορά τους και τις αμοιβές τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αυτονομίας τους και την περιορισμένη δυνατότητα έκφρασης της δημιουργικότητάς τους.

Κίνητρα και Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα

Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα έχει έναν ιδιαίτερο ορισμό σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990), παρακίνηση στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στην προδιάθεση των δημοσίων υπαλλήλων να ανταποκριθούν στα κίνητρα που προσφέρονται από τις δημόσιες υπηρεσίες. Δεδομένου ότι οι δομές και οι συνθήκες στον δημόσιο τομέα διαφέρουν ανάλογα με τη χώρα, η έννοια της παρακίνησης προσαρμόζεται στις πολιτισμικές, κοινωνικές και πολιτειακές διαφορές κάθε χώρας. Γενικά, η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία που ενθαρρύνει τα άτομα να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους κίνητρα και να ενεργούν υπέρ του δημοσίου συμφέροντος.

Τα κίνητρα που συντελούν στην παρακίνηση διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- **Ορθολογικά Κίνητρα:** Αυτά τα κίνητρα αφορούν την πίστη του εργαζομένου στο όραμα του οργανισμού, θεωρώντας ότι το προσωπικό του όφελος ταυτίζεται με το όφελος της κοινωνίας.
- **Συναισθηματικά Κίνητρα:** Περιλαμβάνουν την αλτρουιστική διάθεση και την αφοσίωση στις αξίες του κράτους, καθώς και την επιθυμία του ατόμου να βοηθήσει τους άλλους.
- **Κίνητρα Προτύπων:** Αυτά συνδέονται με την ηθική του εργαζομένου, την αίσθηση καθήκοντος και την πίστη στο δημόσιο καλό, όπως η αίσθηση της κοινωνικής ισότητας και η προθυμία για υπηρεσία.

Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας διαθέτει λιγότερα κίνητρα παρακίνησης σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, κάτι που καθιστά την επίτευξη υψηλής απόδοσης πιο δύσκολη. Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα δεν έχουν τα ίδια κίνητρα ανταμοιβής όπως οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα, ενώ δεν συμμετέχουν άμεσα στα κέρδη της υπηρεσίας τους και δεν επωμίζονται την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν την επιθυμία για αναγνώριση, το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, τη θέση στην ιεραρχία, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση ευθύνης, και άλλους παράγοντες που αφορούν την προσωπική και κοινωνική διάσταση του εργαζομένου.

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι γενικά λιγότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, λόγω παραμέτρων όπως η γραφειοκρατία, η τυπολατρία, οι αυστηροί κανονισμοί και οι παλαιού τύπου οργανωτικές δομές. Αυτοί οι παράγοντες περιορίζουν την αυτονομία και την πρωτοβουλία των εργαζομένων, καταπνίγουν τη δημιουργικότητα και περιορίζουν την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, οδηγώντας σε δυσαρέσκεια. Επιπλέον, οι υλικές απολαβές δεν λειτουργούν ως κίνητρα, καθώς δεν συνδέονται με την απόδοση των υπαλλήλων, ενώ οι προϊστάμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να επιβραβεύσουν την καλή εργασία με οικονομικές ανταμοιβές (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2016).

Η ανάγκη έμφασης στα εσωτερικά κίνητρα, όπως ο δημόσιος έπαινος και η αναγνώριση, είναι σημαντική για την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η δουλειά τους έχει πραγματική αξία και κοινωνικό νόημα, αυξάνεται η παραγωγικότητά τους και ενισχύεται η οργανωτική δέσμευσή τους (Thomas, 2000). Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά δεν ενδιαφέρονται για υψηλές αποδόσεις, αλλά δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια της θέσης τους, εκτιμώντας τη μονιμότητα, αν και οι υψηλές αποδόσεις δεν τους παρακινούν ιδιαίτερα (Frank, Sue και Lewis, 2004).

Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα απαιτεί συστήματα πρόσληψης που να αξιολογούν την προθυμία των υποψηφίων να προσφέρουν στην κοινωνία. Παρά τις δυσκολίες στην εκτίμηση της διάθεσης των υποψηφίων, οι κυβερνήσεις θα πρέπει να διακρίνουν τα άτομα που θα κινητοποιηθούν από εσωτερικά κίνητρα και θα εργαστούν σκληρά για το δημόσιο συμφέρον. Εάν αυτό επιτευχθεί, τότε οι οργανισμοί θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες υποδομές για να διατηρήσουν το ενδιαφέρον τους και να αποτρέψουν φαινόμενα όπως η απόσπαση ή η παραίτηση (Mann, 2006). Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης είναι η

αίσθηση ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι επιτελούν σημαντικό κοινωνικό έργο και είναι επιτυχημένοι σε αυτό.

4.3 Μελέτη Περίπτωσης Δημόσιου Οργανισμού

Το Κέντρο Εκπαίδευσης και Αποκατάστασης Τυφλών (Κ.Ε.Α.Τ.) είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας (www.keat.gr). Λειτουργεί στην Αθήνα ως Κεντρική Υπηρεσία και στη Θεσσαλονίκη ως Περιφερειακή Διεύθυνση-Παράρτημα καλύπτοντας τις ανάγκες των νέων και ενήλικων ατόμων με αναπηρία όρασης σε εθνικό επίπεδο. Κύριος και πρωταρχικός στόχος του Κέντρου είναι η ανεξαρτησία των ατόμων με αναπηρία όρασης και η πλήρης ένταξή τους στο κοινωνικό σύνολο. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην εκπαίδευση και στήριξη των μαθητών. Προωθείται η πνευματική, ηθική, κοινωνική και πολιτιστική τους καλλιέργεια σε ένα περιβάλλον σεβασμού προς το άτομο. Με την αμοιβαία συνεργασία, την εξειδικευμένη εκπαίδευση και την πρόσβαση στις νέες Τεχνολογίες, τα παιδιά μας μπορούν να πετύχουν ό,τι θέλουν στη ζωή τους. Οι επιμέρους σκοποί του Κ.Ε.Α.Τ. συνοψίζονται ως ακολούθως:

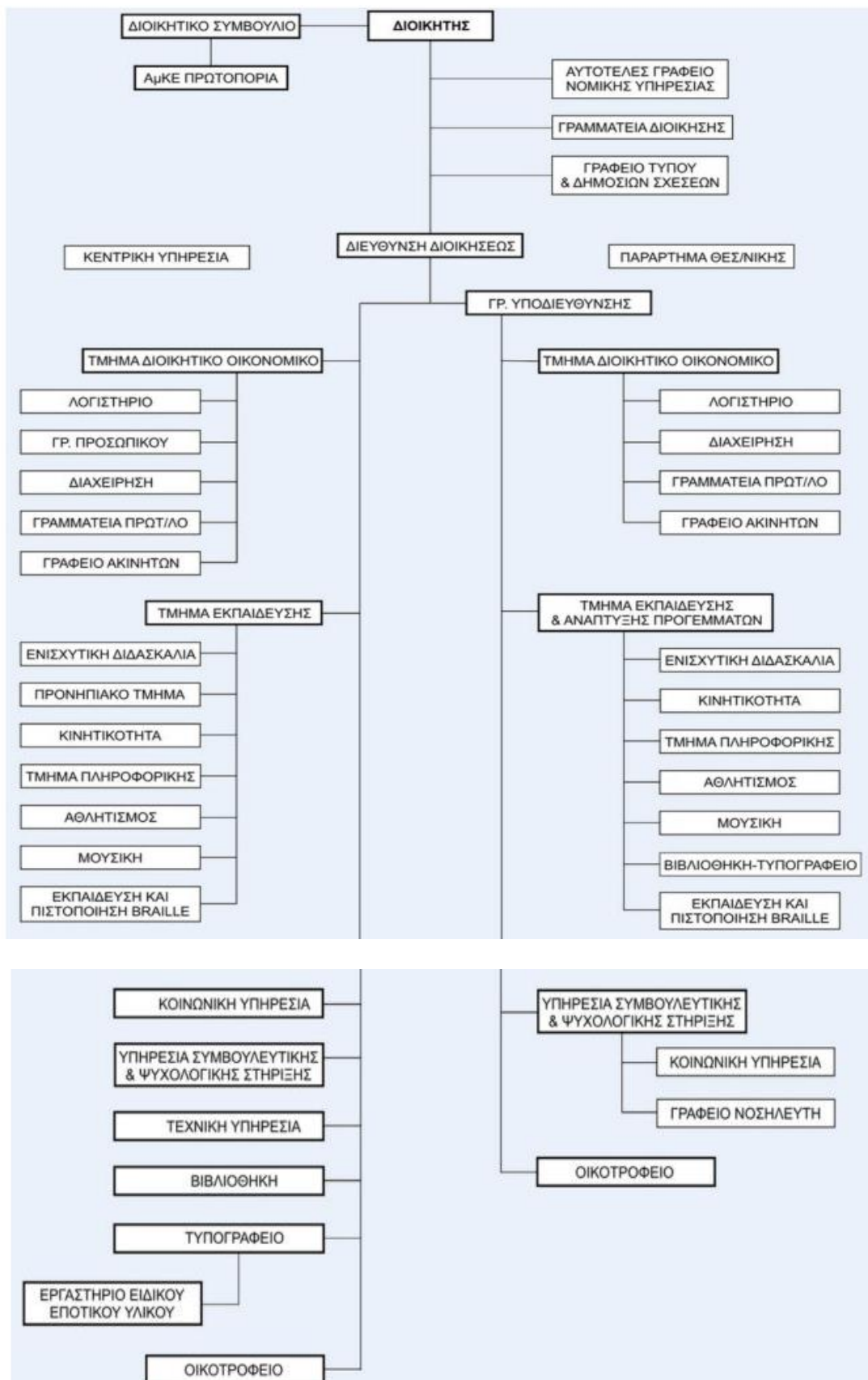
- Ενημέρωση, στήριξη και εκπαίδευση των οικογενειών από τις πρώτες μέρες γέννησης του παιδιού.
- Κάλυψη και αντιμετώπιση εκπαιδευτικών, επαγγελματικών και πνευματικών αναγκών των ατόμων με αναπηρία όρασης.
- Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και προγραμμάτων εκπαίδευσης – χρήση και χορήγηση υποστηρικτικής τεχνολογίας.
- Ίδρυση κατάλληλων δομών μόνιμης περίθαλψης για άτομα που λόγω πολλαπλής αναπηρίας ή ηλικίας δεν μπορούν να ενταχθούν σε προγράμματα αποκατάστασης.
- Επιστημονική αντιμετώπιση των οικογενειακών και κοινωνικών επιπτώσεων της τυφλότητας.
- Έρευνα για τη βελτίωση των μεθόδων αποκατάστασης.

- Καταπολέμηση προκαταλήψεων και κατάργηση κοινωνικών και νομικών κωλυμάτων με σκοπό την αναγνώριση ίσων ευκαιριών και της συμμετοχής του τυφλού ατόμου σε όλες τις δραστηριότητες της ζωής.

Το οργανόγραμμα του Κ.Ε.Α.Τ.:

Εικόνα 9

Δομή



5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, εστιάζοντας ειδικότερα στους υπαλλήλους του Κέντρου Εκπαίδευσης και Αποκατάστασης Τυφλών, Ν.Π.Δ.Π. του Υπουργείου Κοινωνικής Συνοχής και Οικογένειας. Επιπλέον, η μελέτη στοχεύει στον προσδιορισμό της παρακίνησης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, σε σχέση με τις κατευθύνσεις της εκάστοτε κυβέρνησης και την πολιτική του δημοσίου τομέα. Τέλος, μέσω της μελέτης αυτής, θα καταβληθεί προσπάθεια να ερμηνευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας, να παρουσιαστούν οι συνθήκες που τα διαμορφώνουν και να προταθούν βελτιώσεις που θα συμβάλλουν στη βελτίωση αυτών των συνθηκών.

5.2 Δείγμα της Έρευνας

Ως πληθυσμός αναφοράς ορίζεται το πλήθος των εργαζομένων το οποίο μπορεί να συμμετέχει στην έρευνα. Από τον πληθυσμό αυτό επιλέγεται ένα μέρος και δημιουργείται το δείγμα (De Vaus, 2007). Στην παρούσα έρευνα, ο πληθυσμός αναφοράς αποτελείται από τους εργαζόμενους του Κ.Ε.Α.Τ.. Η έρευνα διεξήχθη από τον Ιούνιο του 2024 έως τον Ιούλιο του 2024, και η συλλογή των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ερωτήθηκαν 71 άτομα, τα οποία αρχικά ενημερώθηκαν ότι το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε για τους σκοπούς της παρούσας επιστημονικής έρευνας. Να σημειωθεί ότι συμφωνήθηκε η τήρηση της ανωνυμίας τους. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Job Satisfaction Survey (JSS) με μικρές παραλλαγές, με σκοπό την αξιολόγηση κάποιων από τις διαστάσεις που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Στο συνοπτικό πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται το αποτέλεσμα της μελέτης των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων.

Πίνακας 1. Δημογραφικά – Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά δείγματος			
		N	N%
ΦΥΛΟ	Άνδρας	27	38,0%
	Γυναίκα	44	62,0%
	Σύνολο:	71	
ΗΛΙΚΙΑ	18- 24	1	1,4%
	25 - 40	8	11,3%
	41 - 55	48	67,6%
	56 και πάνω	14	19,7%
	Σύνολο:	71	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Ελεύθερος	10	14,1%
	Έγγαμος	45	63,4%
	Συμβιών	0	0,0%
	Διαζευγμένος	5	7,0%
	Χήρος	11	15,5%
	Σύνολο:	71	
ΣΠΟΥΔΕΣ	Πρωτοβάθμια	0	0,0%
	Δευτεροβάθμια	13	18,3%
	Ανώτατη	31	43,7%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	25	35,2%
	Κάτοχος Διδακτορικού	1	1,4%
	Άλλο	1	1,4%
	Σύνολο:	71	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	0 - 5 έτη	1	1,4%
	6 - 10 έτη	8	11,3%
	11 - 15 έτη	11	15,5%
	16 – 20 έτη	25	35,2%
	Πάνω από 20 έτη	26	36,6%
	Σύνολο:	71	

5.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Ένα μεγάλο ποσοστό οργανισμών δεν κατανοεί τον ρόλο του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα την εμφάνιση προβλημάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας. Αυτοί οι οργανισμοί εμφανίζουν εσωτερική αδυναμία και αδυνατούν να καινοτομήσουν στην αγορά με νέα προϊόντα και υπηρεσίες, προκειμένου να ανταγωνιστούν στον σύγχρονο ανταγωνιστικό κόσμο.

Ο εργαζόμενος αποτελεί κρίσιμο συστατικό στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος μιας επιχείρησης. Πρέπει να επικρατούν κριτήρια απόδοσης που ορίζονται από τον οργανισμό, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα της εργασίας. Για να

επιτευχθούν αυτά τα πρότυπα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει την ελευθερία και την απρόσκοπτη εργασία, προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Cervoni, DeLucia-Waack, 2011).

Στη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τους Ivancevich και Matteson (1980), η σύγκρουση ρόλων θεωρείται συχνή αποτέλεσμα της έλλειψης σαφών οδηγιών και η ασάφεια ρόλων ορίζεται ως κατάσταση που επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Η σύγκρουση ρόλων είναι η ταυτόχρονη ύπαρξη δύο ή περισσότερων ανταγωνιστικών απαιτήσεων, ενώ η ασάφεια ρόλων είναι η έλλειψη σαφών πληροφοριών και κατάλληλης επικοινωνίας για τις προσδοκίες στην εργασία (Vandenbergheet al., 2011).

Κύριος σκοπός της ερευνητικής μελέτης ήταν η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης που αποκομίζεται από την εργασία, καθώς και η διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η έρευνα στις απλούστερες της μορφές αναζητά την κατανόηση και την αλήθεια. Αποτελεί μια συστηματική ανάλυση ενός θέματος, ξεκινώντας από την επιλογή μιας προσέγγισης, τον σχεδιασμό ερευνητικών ερωτημάτων, την επιλογή μεθόδου, τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση των δεδομένων, την ερμηνεία και την παρουσίαση λύσεων για το εν λόγω πρόβλημα. Ανάλογα με τη στρατηγική, οι προτάσεις μπορούν να είναι ευρείες. Μπορεί να γενικεύονται σε ένα άτομο, σε ένα δείγμα πληθυσμού ή στο σύνολο του πληθυσμού.

Στο θεωρητικό επίπεδο, αναλύονται έννοιες που είναι σημαντικές για την επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Κατά κύριο λόγο, εξετάζεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς αποτελεί το κεντρικό θέμα της μελέτης. Επιπλέον, παρατίθενται τα σημάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης, προκειμένου να εξακριβωθεί εάν ο εργαζόμενος υποφέρει από αυτό το σύνδρομο.

Στο πρακτικό επίπεδο, πραγματοποιείται έρευνα που στοχεύει στην εξέταση των απόψεων των εργαζομένων σε ένα δημόσιο οργανισμό, σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, την ασάφεια ρόλων και τη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Ακολούθως, παρατίθενται λεπτομέρειες σχετικά με την μεθοδολογία της μελέτης και τα αποτελέσματά της. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση στατιστικών εργαλείων στο λογισμικό SPSS.

Η συλλογή δεδομένων έγινε μέσω αυτοδιαχειριζόμενου ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα κατανοητό από τους ερωτηθέντες και να μεταφέρει αποτελεσματικά το περιεχόμενο. Τα ερωτηματολόγια διαχειρίστηκε ο ίδιος ο ερευνητής προσωπικά. Οι ερωτηθέντες συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια, και η συλλογή των συμπληρωμένων φορμών έγινε μία ημέρα μετά την παράδοση των ερωτηματολογίων σε αυτούς. Οι ερωτήσεις κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις βασικές κατηγορίες: πρώτον, το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων, δεύτερον, οι αντιλήψεις τους σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων και τρίτον, τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους από την εργασία, όπως οι αμοιβές και οι παροχές, το εργασιακό περιβάλλον κλπ.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το κύριο εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων στην έρευνα. Είναι ένα σύνολο τυποποιημένων ερωτήσεων, γνωστών ως αντικείμενα, τα οποία ακολουθούν ένα σταθερό σχήμα για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με ένα ή περισσότερα θέματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η δομή του ερωτηματολογίου μπορεί να μπερδεύεται με τις συνεντεύξεις. Πραγματικά, το ερωτηματολόγιο είναι ένα είδος συνέντευξης, κατά την οποία η συνομιλία διαμορφώνεται από τις ερωτήσεις και τη σειρά τους. Το ερωτηματολόγιο συνήθως διανέμεται με τυποποιημένο τρόπο σε όλους τους ερωτηθέντες της έρευνας.

Ο τρόπος αυτός επιτρέπει στον ερευνητή να συγκεντρώσει γρήγορα, εύκολα, οικονομικά και αποτελεσματικά μεγάλο όγκο πληροφοριών από ένα μεγάλο δείγμα ανθρώπων. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων προσφέρει γρήγορες πληροφορίες χωρίς την ανάγκη παρουσίας του ερευνητή κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ένα πρόβλημα του ερωτηματολογίου είναι ότι ο ερωτώμενος μπορεί να παρέχει ανακριβείς απαντήσεις. Ο ερευνητής πρέπει να λαμβάνει υπόψη το επίπεδο των

συμμετεχόντων κατά το σχεδιασμό των ερωτήσεων του ώστε να είναι συμβατές με την εκπαίδευση, την ηλικία, την εθνικότητα, την κοινωνική τάξη κλπ. Τα προσωπικά δεδομένα των ερωτώμενων πρέπει να διατηρούνται εμπιστευτικά, όπως η διεύθυνση και τα ονόματα.

Στην παρούσα έρευνα, το ερωτηματολόγιο, είναι δομημένο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Αυτές οι ερωτήσεις είναι ιδανικές για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων και είναι σύντομες και κατανοητές για εύκολη κωδικοποίηση. Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 20 λεπτά ανά ερωτηματολόγιο. Συνολικά, συλλέξαμε 71 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για ένα μέσο συλλογής δεδομένων που προτιμάται από τους ερευνητές, καθώς εξασφαλίζει τη γρήγορη συγκέντρωση πολλών απαντήσεων μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, χρησιμοποιώντας ερωτήματα με ομοιόμορφη δομή. Το ερωτηματολόγιο χαρακτηρίζεται από χαμηλό κόστος, εξασφαλίζει την άποψη πολλών και διαφορετικών ερωτώμενων, συγκεντρώνει ποικιλία δεδομένων, επιτρέπει την ελεύθερη και ανώνυμη έκφραση των ερωτώμενων και παρέχει δεδομένα για χαρακτηριστικά που δύσκολα μπορούν να παρατηρηθούν, όπως οι απόψεις και τα συναισθήματα. Ωστόσο, η χρήση του ερωτηματολογίου περιορίζει τη δυνατότητα για σε βάθος πληροφόρηση και λεπτομερείς αναλύσεις, καθώς δεν ελέγχεται η ακρίβεια, η ειλικρίνεια και η υποκειμενικότητα των απαντήσεων.

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα επεξεργάζονται και μεταφέρονται σε ειδικά συστήματα για ανάλυση. Αρχικά, ταξινομούνται και στη συνέχεια κωδικοποιούνται. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει 38 κλειστές ερωτήσεις, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Job Satisfaction Survey (JSS) με μικρές παραλλαγές, με σκοπό την αξιολόγηση ορισμένων διαστάσεων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.



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

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν σε 38 ερωτήματα. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με πέντε διαβαθμίσεις (Jamieson, 2004), από «πάρα πολύ» έως «καθόλου». Επιπλέον, προστέθηκαν πέντε ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία για να αποκτηθεί πιο ξεκάθαρη εικόνα των εργαζομένων.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για να περιλάβει μερικές από τις βασικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και να βοηθήσει στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. είναι ικανοποιημένοι από:

- Το αντικείμενο της εργασίας
- Το μισθό
- Τις παροχές
- Το ωράριο εργασίας
- Τις συνθήκες εργασίας

- Τις προοπτικές εξέλιξης
- Το σύστημα εκπαίδευσης
- Τις σχέσεις με τους συναδέλφους
- Τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο

Επιπλέον, τέθηκαν ερωτήματα για την ανακάλυψη παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως:

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

Ο σωστός σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι κρίσιμος για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι σαφές, περιεκτικό και να μπορεί να απαντηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε να μην προκαλέσει κόπωση στους συμμετέχοντες.

5.4 Μεθοδολογία της Έρευνας

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

Οι απαντήσεις των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Τ. μεταφέρθηκαν αρχικά σε αρχείο Excel, όπου κωδικοποιήθηκαν. Στη συνέχεια, τα δεδομένα μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS για περαιτέρω ανάλυση και εξαγωγή αποτελεσμάτων. Η ανάλυση των δεδομένων, που προήλθαν από την έρευνα πρωτογενών στοιχείων,

πραγματοποιήθηκε μέσω πινάκων και σχεδιαγραμμάτων, μετά την εφαρμογή του ελέγχου χ^2 (χ-τετράγωνο) για την εξέταση της ανεξαρτησίας των μεταβλητών.

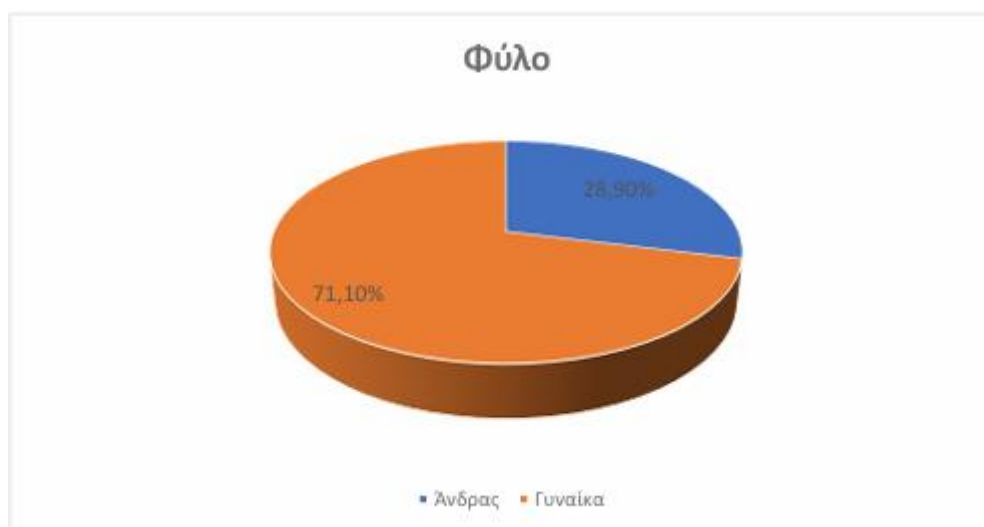
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

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

6.1 Περιγραφική ανάλυση

6.1.1 Φύλο

Σε δείγμα 71 ατόμων, παρατηρούμε ότι οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος.

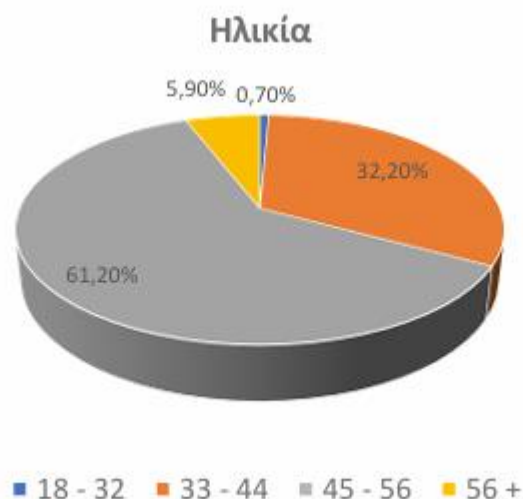


Διάγραμμα 1: Φύλλο

6.1.2 Ηλικία

Ηλικία: Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των ηλικιακών ομάδων. Όπως φαίνεται στον πίνακα 2, η πλειονότητα των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 45-56 ετών, με ποσοστό 61,2%.

Ακολουθεί η ομάδα 33-44 ετών με ποσοστό 32,2%. Παρατηρούμε επίσης ότι τα ποσοστά στις ηλικιακές ομάδες 18-32 ετών 0,7% και 56 ετών και άνω 5,9% είναι αρκετά χαμηλά. Αυτό υποδηλώνει μια τάση των υπαλλήλων προς τη συνταξιοδότηση και την έξοδο από την υπηρεσία, χωρίς να υπάρχουν αντίστοιχες νέες προσλήψεις.



Διάγραμμα 2: Ηλικία

6.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης: Τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα δείχνουν ένα σχετικά υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης στους ερωτηθέντες, με βάση τα τυπικά προσόντα και τους τίτλους σπουδών τους. Συγκεκριμένα, το 38,2% κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 40,1% είναι απόφοιτοι ανώτατων πανεπιστημίων 28,3% και τεχνολογικών ιδρυμάτων 11,8%. Μόλις το 21,1% είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής 0,7% και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης 20,4%.



Διάγραμμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

6.1.5 Οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση: Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, με ποσοστό 68,4%. Το 26,3% είναι άγαμοι, ενώ μόλις το 5,3% αφορά διαζευγμένους 3,3% ή άλλες καταστάσεις 2,0%.



Διάγραμμα 4: Οικογενειακή Κατάσταση

6.1.6 Εργασιακό καθεστώς

Καθεστώς εργασίας: Στον πίνακα 5 διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Τ. είναι μόνιμο προσωπικό με σύμβαση εργασίας Δημοσίου Δικαίου, σε ποσοστό 82,2%. Ένα μικρότερο ποσοστό, 17,8%, εργάζεται με σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου.



Διάγραμμα 5: Καθεστώς εργασίας

6.1.7 Θέση εργασίας

Θέση εργασίας: Ως προς τη θέση εργασίας που κατέχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, το 12,5% κατέχει θέση ευθύνης, ενώ το 87,5% είναι απλοί διοικητικοί υπάλληλοι.



Διάγραμμα 6: Θέση εργασίας

6.2 Αξιοπιστία και εσωτερική συνέπεια

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας και συνοχής αφορά κυρίως τη χρήση κλιμάκων Likert και είναι σημαντικό να πραγματοποιείται σε κάθε εφαρμογή τέτοιων κλιμάκων, ακόμη και αν αυτές θεωρούνται διεθνώς αξιόπιστες (Ζαφειρόπουλος, 2015). Ο πιο συνηθισμένος τρόπος ελέγχου αυτής της αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής α του Cronbach (Ζαφειρόπουλος, 2015), ο οποίος λαμβάνει τιμές από -1 έως 1. Όσο πιο κοντά βρίσκεται στη μονάδα, τόσο πιο αξιόπιστο θεωρείται το ερωτηματολόγιο, με τιμές μεγαλύτερες από 0,70 να θεωρούνται αποδεκτές (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στην παρούσα έρευνα εξετάζονται οι έννοιες της εργασιακής παρακίνησης, της ψυχολογικής ασφάλειας, της συναισθηματικής εξυπηρέτησης και της εργασιακής απόδοσης. Για τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's alpha έγινε αντιστροφή των απαντήσεων σε πέντε ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή παρακίνηση και σε τρεις ερωτήσεις που σχετίζονται με την ψυχολογική ασφάλεια. Συγκεκριμένα:

➤ **Εργασιακή παρακίνηση:** Αντιστράφηκαν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις «Αναρωτιέμαι κι εγώ αφού δεν φαίνεται να μπορώ να διαχειριστώ τα σημαντικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη δουλειά», «Επειδή θέλω να πετύχω σε αυτή τη δουλειά. Αν δεν τα κατάφερα, θα ντρεπόμεν πολύ για τον εαυτό μου»,

«Επειδή θέλω να είμαι πολύ καλός/ή σε αυτή τη δουλειά, διαφορετικά θα ήμουν πολύ απογοητευμένος/η», «Δεν ξέρω γιατί. Μου παρέχονται μη ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας» και «Δεν ξέρω. Αναμένονται υπερβολικά πολλά από εμένα».

➤ **Ψυχολογική ασφάλεια:** Αντιστράφηκαν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις «Εάν κάνω κάποιο λάθος, συχνά αυτό γυρίζει σε βάρος μου», «Οι εργαζόμενοι μερικές φορές απορρίπτουν τους άλλους/ες επειδή είναι διαφορετικοί/ες» και «Είναι δύσκολο να ζητήσω βοήθεια από άλλα μέλη αυτής της υπηρεσίας».

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τις έννοιες που εξετάζονται. Οι τιμές κυμαίνονται από 0,73 έως 0,90, δηλαδή $\alpha > 0,7$, πράγμα που δείχνει ότι οι μετρήσεις της έρευνας θεωρούνται αξιόπιστες.

Πίνακας 1

Εξεταζόμενη έννοια	Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha	Πλήθος ερωτήσεων
Εργασιακή παρακίνηση	0,73	18
Ψυχολογική ασφάλεια	0,77	5
Συναισθηματική εξυπηρέτηση	0,77	3
Εργασιακή απόδοση	0,90	4

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά για τις έννοιες της εργασιακής παρακίνησης, της ψυχολογικής ασφάλειας, της συναισθηματικής εξυπηρέτησης και της εργασιακής απόδοσης. Ο μέσος όρος, ως βασικό στατιστικό μέτρο θέσης, αποτυπώνει τις τάσεις των απαντήσεων. Όσον αφορά την **εργασιακή παρακίνηση**, ο μέσος όρος είναι 4,10 σε κλίμακα από 1 έως 7, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι του Κ.Ε.Α.Τ. αισθάνονται πως η παρακίνηση στον οργανισμό βρίσκεται σε ουδέτερα επίπεδα και δεν είναι επαρκής.

Για την **ψυχολογική ασφάλεια**, ο μέσος όρος είναι 3,64, που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο τους. Σε αντίθεση, η **συναισθηματική εξυπηρέτηση** παρουσιάζει έναν πολύ υψηλό μέσο όρο 6,05, που

δείχνει πως οι υπάλληλοι καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια για να εξυπηρετούν όσο το δυνατόν καλύτερα τους ασφαλισμένους, δείχνοντας ενσυναίσθηση στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Τέλος, ο μέσος όρος για την **εργασιακή απόδοση** είναι 6,11, κάτι που υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων είναι συνεπής στα καθήκοντά τους και αποδίδει σε υψηλό επίπεδο.

Η διακύμανση, που μετρά την απόκλιση των τιμών από τον μέσο όρο, και η **τυπική απόκλιση**, που μετρά τη διασπορά των τιμών γύρω από τη μέση τιμή, είναι βασικά μέτρα μεταβλητότητας του δείγματος. Όσο μικρότερη η τιμή της τυπικής απόκλισης, τόσο πιο ομοιογενές είναι το δείγμα, και τόσο πιο αντιπροσωπευτικός είναι ο μέσος όρος για τη μεταβλητή. Στην παρούσα έρευνα, οι απαντήσεις έχουν γενικά μικρή διακύμανση, υποδηλώνοντας ομοιογένεια στο δείγμα, με ελαφρώς μεγαλύτερη διακύμανση να παρατηρείται μόνο στην **ψυχολογική ασφάλεια** (Διακύμανση 1,18, Τυπική Απόκλιση = 1,09), χωρίς όμως να επηρεάζεται ιδιαίτερα η ομοιογένεια του δείγματος.

Πίνακας 2

Περιγραφικά Χαρακτηριστικά

	N	Μέσος Όρος	ΤΑ	Διακύμανση
Εργασιακή Παρακίνηση	71	4,10	,73	,53
Ψυχολογική ασφάλεια	71	3,64	1,09	1,18
Συναισθηματική εξυπηρέτηση	71	6,05	,83	,69
Εργασιακή απόδοση	71	6,11	,84	,70
Έγκυρο N (ανά γραμμή)	71			
Ελλειπούσες N (ανά υπόθεση)	0			

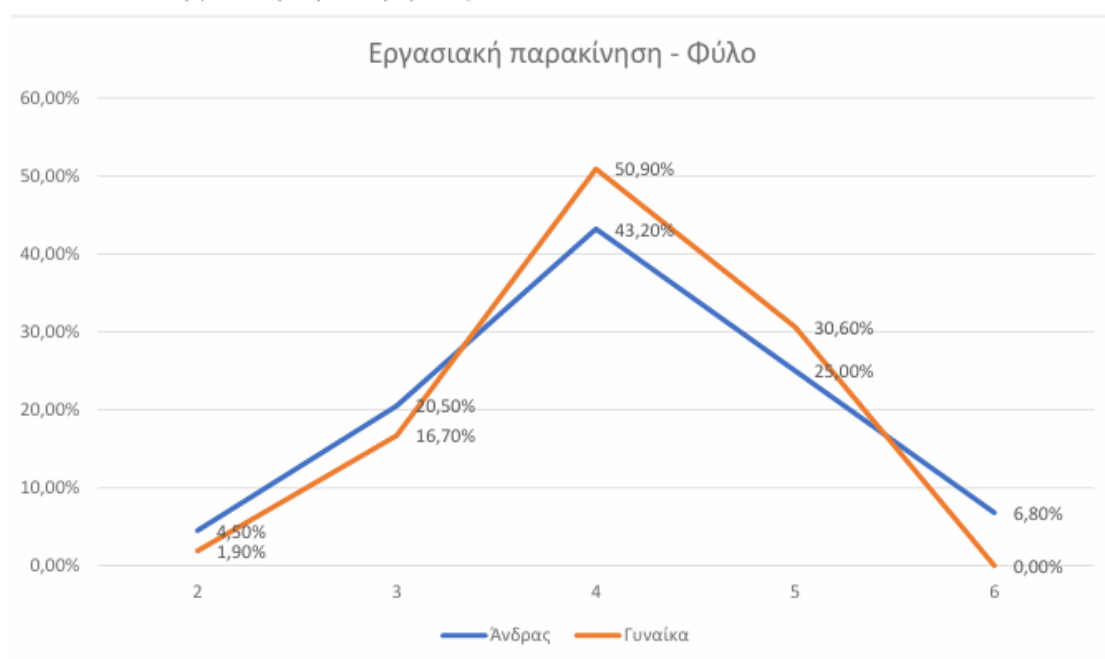
Στη συνέχεια της ανάλυσης, εξετάστηκαν μεταβλητές που μελετώνται σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση εργασίας, ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας στο Κ.Ε.Α.Τ., και το παλαιό ασφαλιστικό ταμείο των εργαζομένων.

Μέσα από διαγράμματα μελετήθηκε η επίδραση αυτών των δημογραφικών χαρακτηριστικών στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. αντιλαμβάνονται την **εργασιακή παρακίνηση**, την **ψυχολογική ασφάλεια**, τη

συναισθηματική εξυπηρέτηση, και την **εργασιακή απόδοση**. Στα διαγράμματα, στον άξονα **x** απεικονίζεται ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτηθέντων, σύμφωνα με την κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Μάλλον διαφωνώ, 4 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5 = Μάλλον συμφωνώ, 6 = Συμφωνώ, 7 = Συμφωνώ απόλυτα). Στον άξονα **y** παρουσιάζονται τα ποσοστά που αντιστοιχούν σε κάθε βαθμίδα της κλίμακας.

Το γεγονός αυτό επέτρεψε στην ερευνήτρια να παρατηρήσει πώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν στις απόψεις των εργαζομένων για τις παραπάνω μεταβλητές, και να εντοπίσουμε τυχόν μοτίβα ή αποκλίσεις στις αντιλήψεις τους ανάλογα με το φύλο, την εκπαίδευση, την επαγγελματική τους θέση και την προϋπηρεσία τους.

Εργασιακή παρακίνηση και φύλο

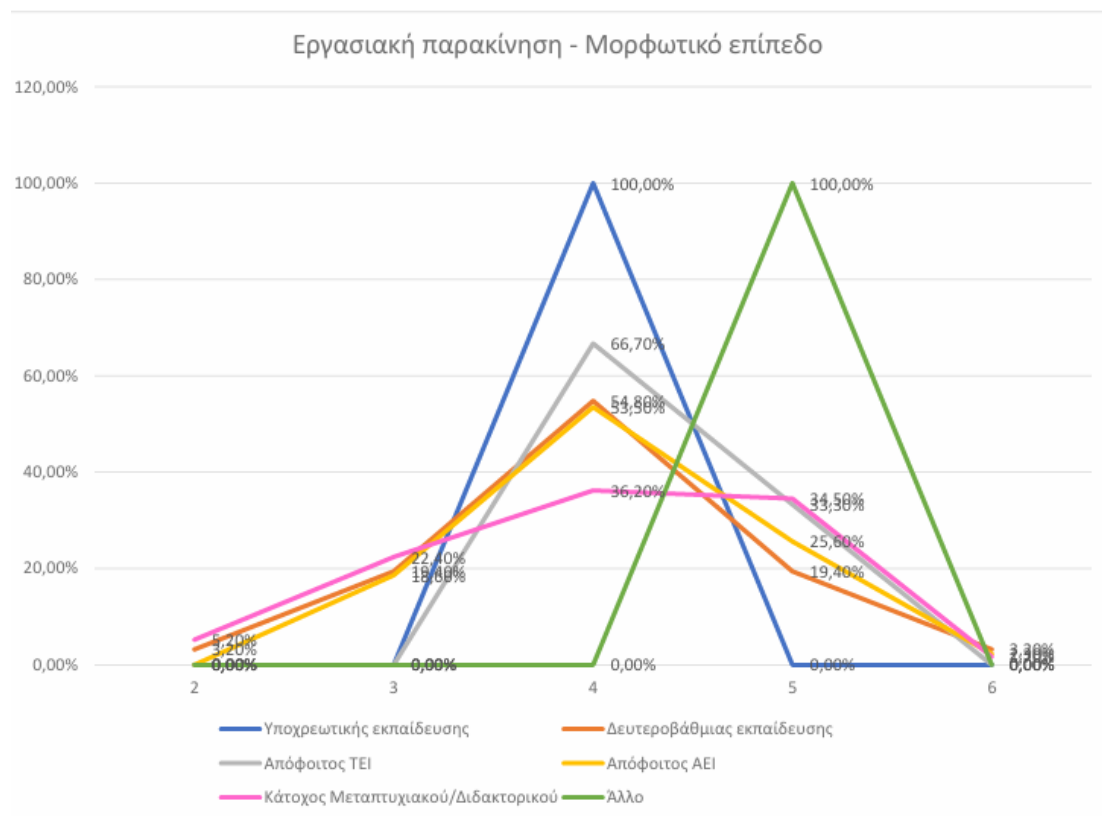


Διάγραμμα 7: Εργασιακή παρακίνηση και φύλο

Στο ιστόγραμμα που παρουσιάζεται, διαφαίνεται ότι τα δύο φύλα αντιλαμβάνονται την εργασιακή παρακίνηση στο Κ.Ε.Α.Τ. με παρόμοιο τρόπο, καθώς οι διαφορές στα ποσοστά συμφωνίας ή διαφωνίας είναι ελάχιστες. Αυτό δείχνει ότι οι άνδρες και οι γυναίκες δεν διαφέρουν σημαντικά ως προς την αντίληψή

τους για το επίπεδο παρακίνησης στον οργανισμό. Ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι σχεδόν ο μισός πληθυσμός του δείγματος, ανεξαρτήτως φύλου, δείχνει ουδετερότητα απέναντι στην εργασιακή παρακίνηση, κάτι που υποδηλώνει ότι η παρακίνηση στο Κ.Ε.Α.Τ. δεν προκαλεί έντονα συναισθήματα είτε θετικά είτε αρνητικά στους υπαλλήλους.

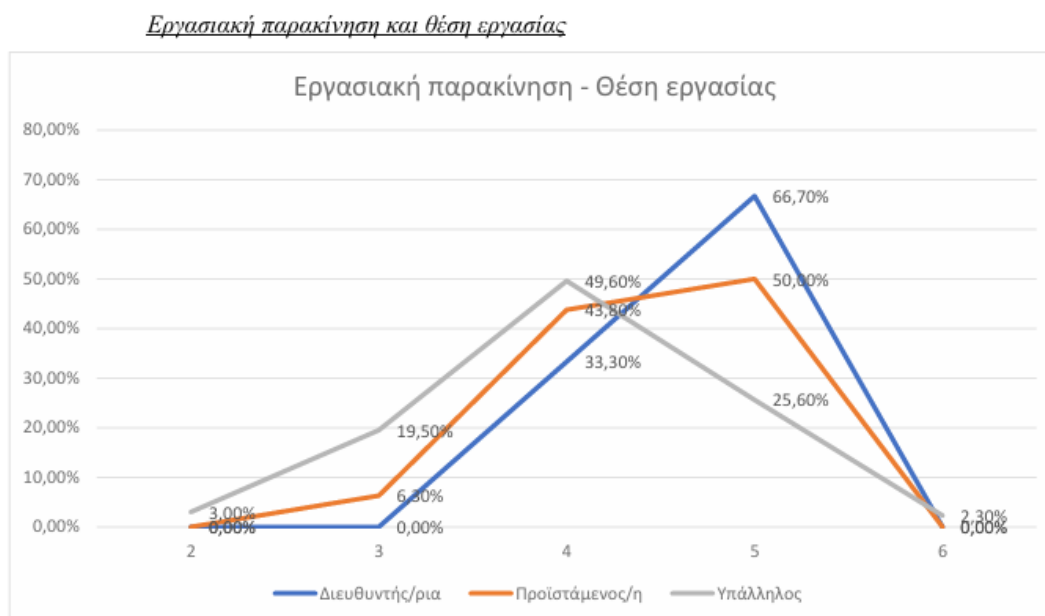
Εργασιακή παρακίνηση και μορφωτικό επίπεδο



Διάγραμμα 8: Εργασιακή παρακίνηση και μορφωτικό επίπεδο

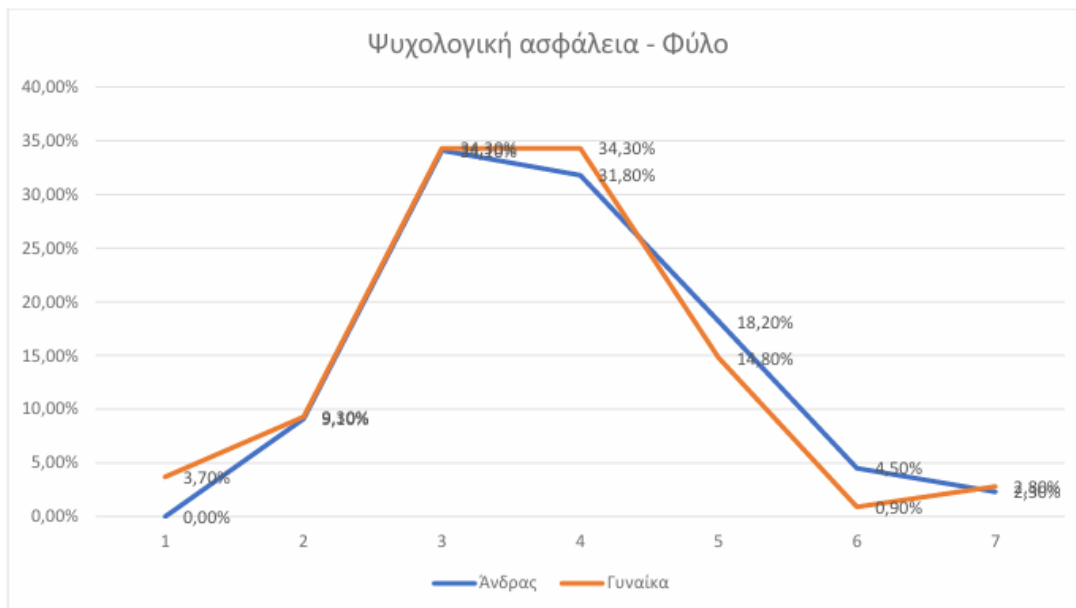
Η εικόνα που παρουσιάζει η εργασιακή παρακίνηση σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι παρόμοια με αυτή που παρατηρήσαμε για το φύλο. Ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι τείνουν να είναι ουδέτεροι ως προς τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζει το Κ.Ε.Α.Τ.. Στο Διάγραμμα 11, τα υψηλότερα ποσοστά για κάθε κατηγορία εκπαίδευσης συγκεντρώνονται στη βαθμίδα 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), υποδηλώνοντας ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν εκφράζουν έντονη συμφωνία ή διαφωνία σχετικά με τις πρακτικές παρακίνησης.

Επιπλέον, η κατηγορία που αναφέρεται σε "άλλης μορφής εκπαίδευση" παρουσιάζει ποσοστό 100% στη βαθμίδα 5 (Μάλλον συμφωνώ), ωστόσο, επειδή το πλήθος των ατόμων στην κατηγορία αυτή είναι μικρό (n=1), δεν επηρεάζει σημαντικά τα συνολικά συμπεράσματα για την εργασιακή παρακίνηση.



Διάγραμμα 9: Εργασιακή παρακίνηση και θέση εργασίας

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 9, γίνεται φανερό ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση ενός υπαλλήλου στην ιεραρχία του Κ.Ε.Α.Τ., τόσο πιο θετικά αξιολογεί τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η βαθμίδα 5 (Μάλλον συμφωνώ) συγκεντρώνει τα υψηλότερα ποσοστά στις θέσεις Διευθυντή/ρια (66,7%) και Προϊστάμενος/η (50%), γεγονός που δείχνει μια πιο θετική στάση απέναντι στην παρακίνηση από τους υπαλλήλους σε αυτές τις ανώτερες θέσεις. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που κατέχουν κατώτερες θέσεις, όπως αυτή του Υπαλλήλου, εμφανίζουν χαμηλότερο ποσοστό στη βαθμίδα 5 (25,6%), κάτι που υποδηλώνει ότι αντιλαμβάνονται λιγότερο θετικά τις τεχνικές παρακίνησης.

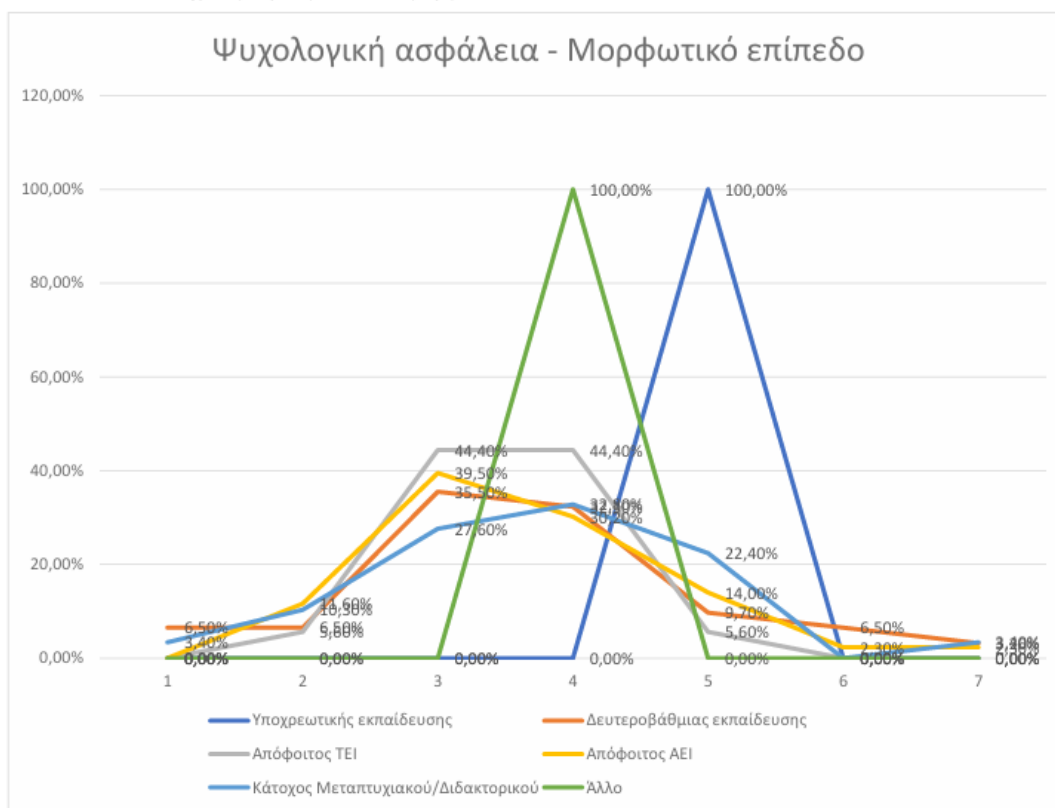


Διάγραμμα 10: Ψυχολογική ασφάλεια - Φύλο

Από το Διάγραμμα 15 καθίσταται φανερό ότι η ψυχολογική ασφάλεια δεν φαίνεται να σχετίζεται με το φύλο, καθώς οι παραστάσεις για τους άνδρες και τις γυναίκες είναι σχεδόν ταυτόσημες. Αυτό δείχνει ότι οι αντιλήψεις για την ψυχολογική ασφάλεια στο Κ.Ε.Α.Τ. είναι παρόμοιες ανεξαρτήτως φύλου.

Το ενδιαφέρον στοιχείο του ιστογράμματος είναι ότι τα υψηλότερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις βαθμίδες 3 (Μάλλον διαφωνώ) και 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Αυτό υποδηλώνει την επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων απέναντι στις τεχνικές διοίκησης του Κ.Ε.Α.Τ., αφού οι εργαζόμενοι φαίνεται να μην είναι απολύτως σίγουροι για την ύπαρξη ή την ποιότητα της ψυχολογικής ασφάλειας στον οργανισμό.

Ψυχολογική ασφάλεια και μορφωτικό επίπεδο

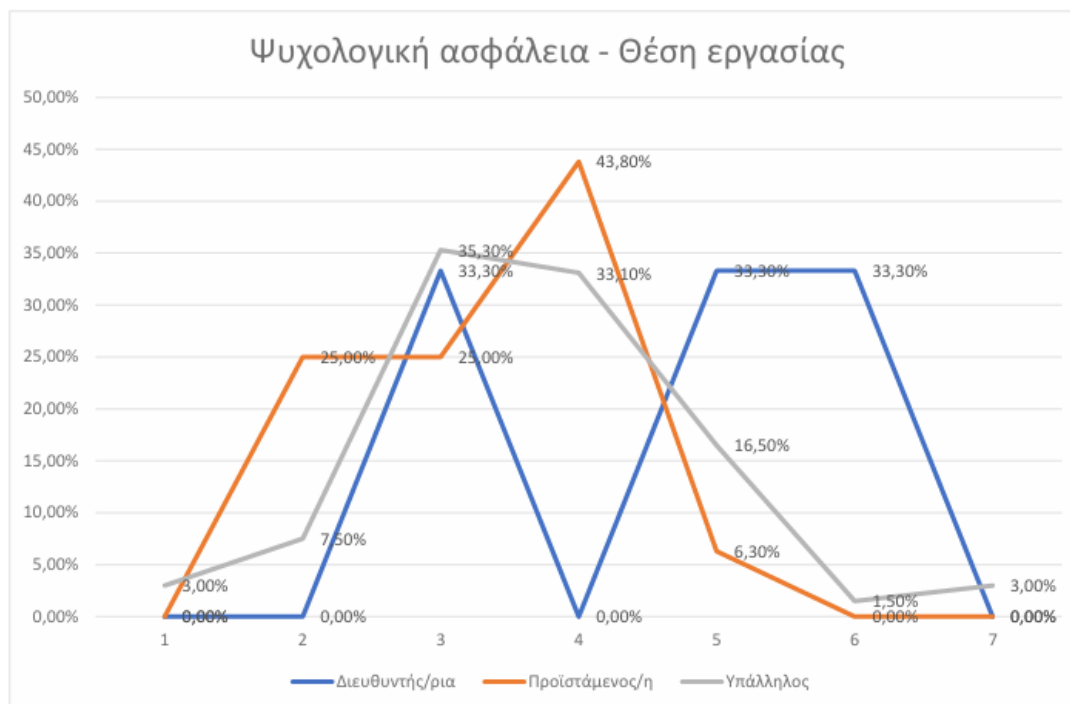


Διάγραμμα 11: Ψυχολογική ασφάλεια – Μορφωτικό επίπεδο

Στο Διάγραμμα 11, που αναφέρεται στη σχέση της ψυχολογικής ασφάλειας με το μορφωτικό επίπεδο, μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης. Όπως και σε άλλες περιπτώσεις, τα υψηλότερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις βαθμίδες 3 (Μάλλον διαφωνώ) και 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), γεγονός που υποδηλώνει μια γενική επιφυλακτικότητα ή ουδετερότητα των υπαλλήλων ως προς την ψυχολογική ασφάλεια στον οργανισμό.

Στη συνέχεια, διαφαίνεται ότι οι βαθμίδες 5 (Μάλλον συμφωνώ) και 2 (Διαφωνώ) ακολουθούν σε ποσοστά, αν και σε μικρότερα επίπεδα. Σημειώνεται επίσης ότι οι κατηγορίες "υποχρεωτική εκπαίδευση" και "άλλη μορφή εκπαίδευσης" εμφανίζουν ποσοστά 100% στις βαθμίδες 5 και 4, αντίστοιχα. Ωστόσο, αυτά τα αποτελέσματα δεν επηρεάζουν ουσιαστικά τα συνολικά συμπεράσματα, καθώς το πλήθος (n) σε αυτές τις κατηγορίες είναι πολύ μικρό (n=1).

Ψυχολογική ασφάλεια και θέση εργασίας



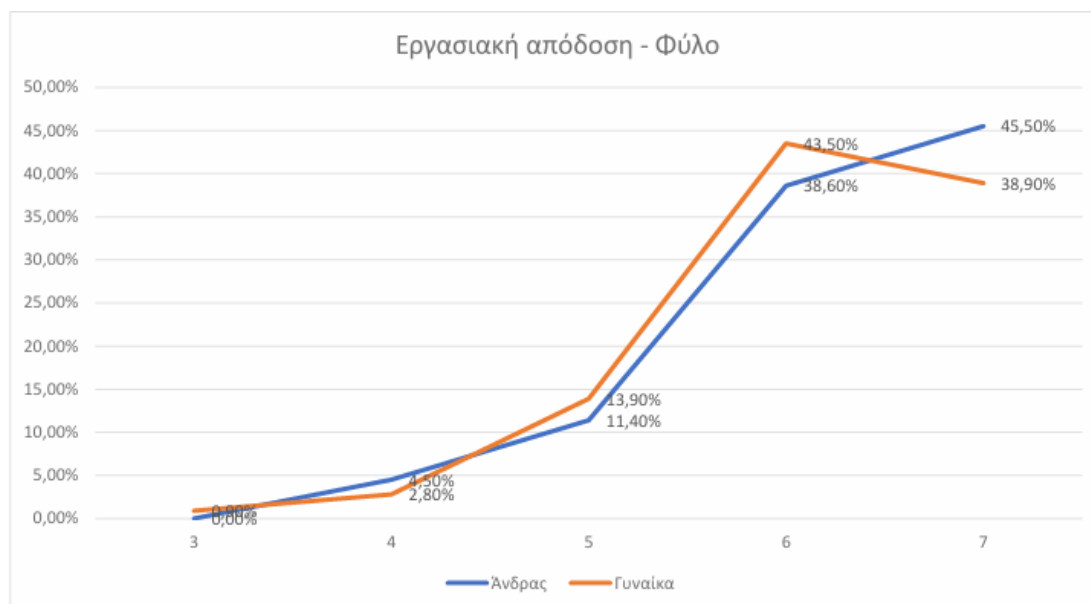
Διάγραμμα 12: Ψυχολογική ασφάλεια – Θέση εργασίας

Στο Διάγραμμα 12 καταδεικνύεται ότι η υψηλότερη ιεραρχικά θέση (Διευθυντής/ρια) εμφανίζει ίσα ποσοστά (33,3%) στις βαθμίδες 3 (Μάλλον διαφωνώ), 5 (Μάλλον συμφωνώ) και 6 (Συμφωνώ). Αυτό δείχνει ότι οι Διευθυντές του Κ.Ε.Α.Τ. έχουν αντιφατικές απόψεις σχετικά με την ψυχολογική ασφάλεια, με κάποιους να νιώθουν ασφαλείς και άλλους να είναι επιφυλακτικοί ή να διαφωνούν.

Στην θέση εργασίας "Προϊστάμενος/η", το υψηλότερο ποσοστό εντοπίζεται στη βαθμίδα 4 (Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ) με ποσοστό 43,8%, ενώ ακολουθούν οι βαθμίδες 2 (Διαφωνώ) και 3 (Μάλλον διαφωνώ) με ποσοστό 25% η κάθε μία. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι Προϊστάμενοι τείνουν να είναι ουδέτεροι ή να διαφωνούν με την ύπαρξη ψυχολογικής ασφάλειας.

Αναφορικά με τη θέση "Υπάλληλος", το υψηλότερο ποσοστό εντοπίζεται στη βαθμίδα 3 (35,3%), ακολουθούμενο από τη βαθμίδα 4 (33,1%). Αυτό υποδεικνύει ότι οι χαμηλότερα ιεραρχικά υπάλληλοι, σε γενικές γραμμές, τείνουν να βιώνουν περισσότερα συναισθήματα ανασφάλειας σε σύγκριση με τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους.

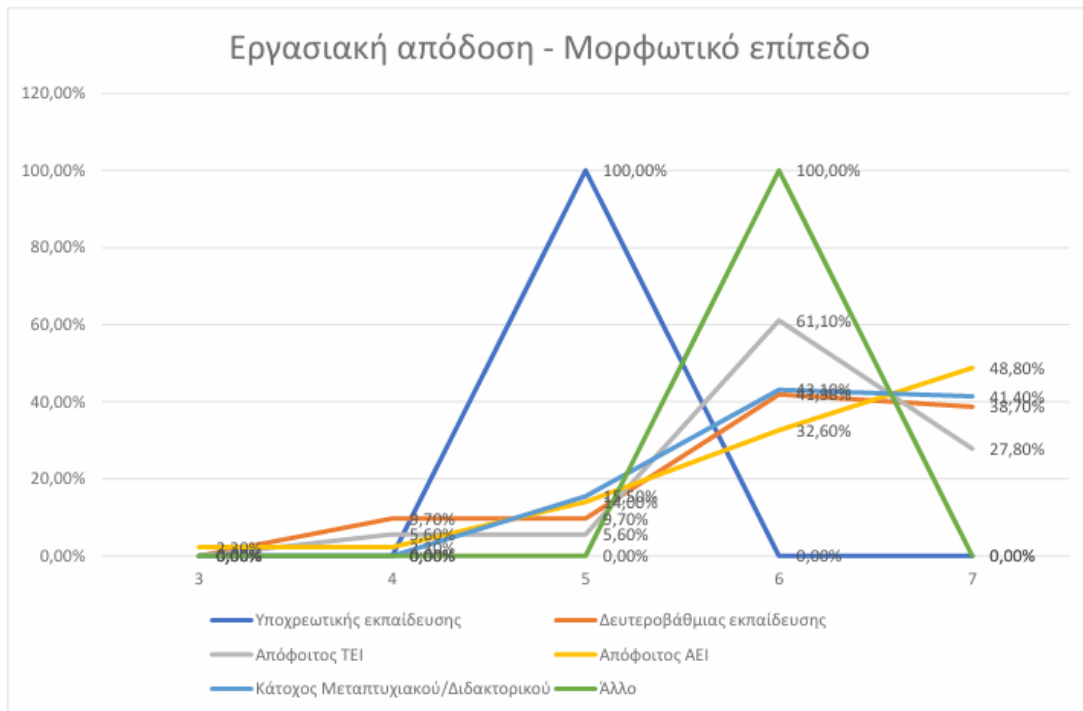
Συνολικά, παρατηρείται ότι οι Διευθυντές του φορέα φαίνεται να νιώθουν περισσότερη ψυχολογική ασφάλεια, ενώ οι χαμηλότερα ιεραρχικά υπάλληλοι βιώνουν μεγαλύτερη αίσθηση ανασφάλειας στον εργασιακό τους χώρο.



Διάγραμμα 13: Εργασιακή απόδοση - φύλο

Στο Διάγραμμα 13 παρατηρούμε ότι και τα δύο φύλα παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά στην εργασιακή απόδοση. Για τους άνδρες, το υψηλότερο ποσοστό εντοπίζεται στη βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα) με ποσοστό 45,5%, ενώ ακολουθεί η βαθμίδα 6 (Συμφωνώ) με ποσοστό 38,6%. Από την άλλη, για τις γυναίκες, το υψηλότερο ποσοστό βρίσκεται στη βαθμίδα 6 (Συμφωνώ) με 43,5%, και ακολουθεί η βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα) με ποσοστό 38,9%.

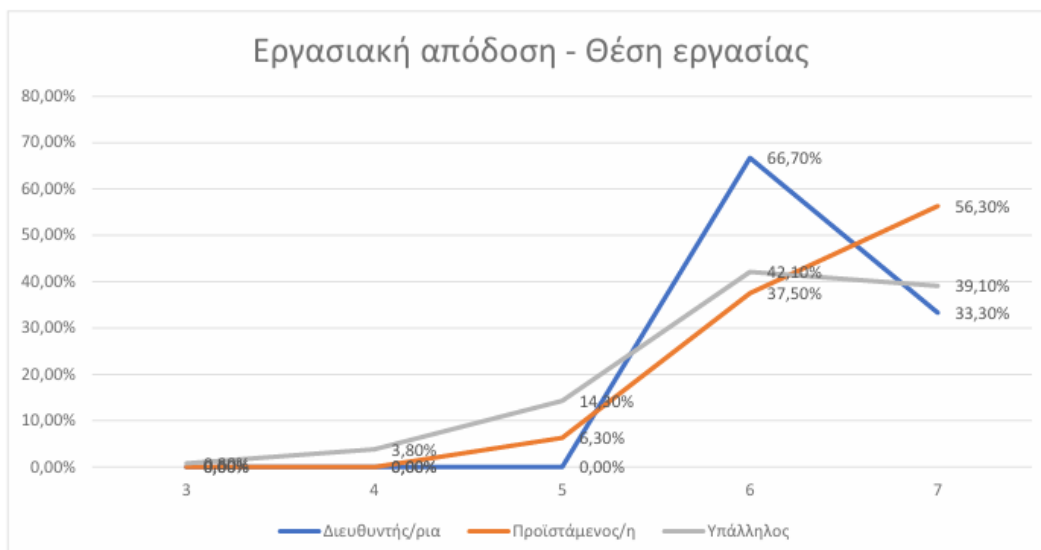
Αυτό δείχνει ότι, γενικά, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες εργαζόμενοι στο Κ.Ε.Α.Τ. έχουν θετική άποψη σχετικά με την εργασιακή τους απόδοση, με την πλειονότητα να συμφωνεί ότι επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα απόδοσης. Ωστόσο, παρατηρείται μια μικρή διαφοροποίηση στη σειρά των ποσοστών ανά φύλο, με τους άνδρες να δίνουν μεγαλύτερη προτεραιότητα στην απόλυτη συμφωνία και τις γυναίκες στη γενική συμφωνία.



Διάγραμμα 14: Εργασιακή απόδοση – Μορφωτικό επίπεδο

Στο Διάγραμμα 14 γίνεται φανερό ότι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Τ. παραμένει υψηλή ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων συγκεντρώνεται στις βαθμίδες 6 (Συμφωνώ) και 7 (Συμφωνώ απόλυτα), υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως της εκπαιδευτικής τους κατάρτισης, θεωρούν ότι επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση στην εργασία τους.

Αυτή η κατανομή δείχνει ότι, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης, οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους απόδοση και ότι οι συνθήκες εργασίας υποστηρίζουν την παραγωγικότητά τους.



Διάγραμμα 15: Εργασιακή απόδοση – Θέση εργασίας

Στο Διάγραμμα 15 καταδεικνύεται ότι η εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Τ. δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ανάλογα με τη θέση εργασίας. Οι υπάλληλοι σε όλες τις θέσεις (Διευθυντής/ρια, Προϊστάμενος/η, Υπάλληλος) τείνουν να εκτιμούν την απόδοσή τους ως υψηλή.

Συγκεκριμένα:

- Οι **Διευθυντές/ριες** συγκεντρώνουν το υψηλότερο ποσοστό (66,7%) στην **βαθμίδα 6 (Συμφωνώ)**, ενώ ακολουθεί η **βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα)** με ποσοστό 33,3%.
- Οι **Υπάλληλοι** συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ποσοστό στην **βαθμίδα 6 (Συμφωνώ)** με 42,1%, και ακολουθεί η **βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα)** με ποσοστό 39,1%.
- Οι **Προϊστάμενοι/ες** συγκεντρώνουν το υψηλότερο ποσοστό στην **βαθμίδα 7 (Συμφωνώ απόλυτα)** με 56,3%, ενώ ακολουθεί η **βαθμίδα 6 (Συμφωνώ)** με 37,5%.

Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλες τις ιεραρχικές θέσεις του Κ.Ε.Α.Τ. έχουν υψηλή αίσθηση εργασιακής απόδοσης, με τις **Προϊστάμενες/ους** να παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη τάση για συμφωνία στην ύπαρξη υψηλής εργασιακής απόδοσης (βαθμίδα 7).

Στην ερώτηση αν υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο, το 59,4% δηλώνει πως υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο, το 11,3% απάντησε πως δεν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης, ενώ το 29,2% δηλώνει ουδέτερο.

Στην ερώτηση αν υπάρχει η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών στο φορέα, οι απαντήσεις είναι περίπου μοιρασμένες μεταξύ «Ναι» και «Όχι» με ποσοστό 32,1% και 20,8% αντίστοιχα, με την πλειοψηφία να επιλέγει την τρίτη απάντηση «Κάποιες φορές».

Στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας το 40.6% δήλωσε ότι είναι, ενώ η πλειοψηφία (49,1%) δηλώνει μέτρια ικανοποιημένη.

Στην ερώτηση αν αναγνωρίζεται από τους προϊσταμένους η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων, το 78,3% θεωρεί πως πρέπει να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης. Το 16% των ερωτηθέντων είναι διστακτικό, ενώ μόνο το 5,7% είναι αρνητικό.

Στην ερώτηση σχετικά με το αν αναπτύσσονται οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων λόγω της εκπαίδευσης που τους παρέχεται, το 42,9% δήλωσε «Ουδέτερο» φανερώνοντας πως η εταιρική εκπαίδευση δεν είναι ικανή να αναπτύξει τις ικανότητες σε ικανοποιητικό βαθμό.

Ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί πώς οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. βιώνουν τον επαγγελματικό τους χώρο, εξετάζοντας διάφορες σημαντικές μεταβλητές που αφορούν την ψυχολογική ασφάλεια, την εργασιακή παρακίνηση, τη συναισθηματική εξυπηρέτηση και την εργασιακή απόδοση.

Επαγωγική στατιστική

Για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος σημαντικότητας μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών, ώστε να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ δημογραφικών/υπηρεσιακών χαρακτηριστικών και πτυχών της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Από το σύνολο των δημογραφικών και υπηρεσιακών μεταβλητών, επιλέχθηκαν οι εξής τρεις:

- **Ηλικία**
- **Σπουδές**
- **Προϋπηρεσία στο δημόσιο**

Αυτές οι μεταβλητές κρίθηκαν σημαντικές για την επίδρασή τους στην επαγγελματική ικανοποίηση και τις εργασιακές σχέσεις. Παράλληλα, επιλέχθηκαν και τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν βασικές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης και συμπεριφοράς. Οι ερωτήσεις αυτές επικεντρώνονται σε θέματα όπως:

1. **Οι σχέσεις εργασίας μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων**
2. **Ο τρόπος λειτουργίας των υπηρεσιών**
3. **Η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον**
4. **Η δικαιοσύνη στη διαδικασία εξέλιξης**

Αυτά τα θέματα αναδεικνύουν κρίσιμα στοιχεία της εργασιακής εμπειρίας και είναι κομβικά για την κατανόηση της συνολικής ικανοποίησης και της δυναμικής εντός της εργασιακής κοινότητας. Μέσω του ελέγχου σημαντικότητας, επιχειρείται να αποσαφηνιστεί η σχέση ανάμεσα στα δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και στη στάση τους απέναντι σε θέματα εργασιακού περιβάλλοντος και εξέλιξης.

Έρευνα συσχέτισης ανάμεσα στην “Ηλικία” και έξι ποιοτικών μεταβλητών.

Για να εξεταστεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων και του επιπέδου ενημέρωσης που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους τους σχετικά με τα καθήκοντά τους, διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

- **Μηδενική Υπόθεση (H_0):** Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της "ηλικίας" και της μεταβλητής "Έχετε ενημερωθεί πλήρως από τους προϊσταμένους σας για τα καθήκοντά σας". Δηλαδή, η ηλικία δεν επηρεάζει την ενημέρωση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για τα καθήκοντά τους από τους προϊσταμένους.
- **Εναλλακτική Υπόθεση (H_1):** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της "ηλικίας" και της παραπάνω μεταβλητής. Δηλαδή, η ηλικία πιθανώς επηρεάζει το επίπεδο ενημέρωσης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους προϊσταμένους τους.

Για να εξεταστεί η υπόθεση αυτή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί κάποιος στατιστικός έλεγχος ανεξαρτησίας (όπως ο έλεγχος X^2), ο οποίος θα δείξει αν η συχνότητα των απαντήσεων διαφέρει σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

ΗΛΙΚΙΑ * Ενημέρωση από προϊστάμενο Crosstabulation

		Ενημέρωση από προϊστάμενο					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
18 ΕΩΣ 24	Count	1	0	0	0	0	1
	Expected Count	,0	,2	,3	,3	,1	1,0
25 ΕΩΣ 40	Count	0	2	3	3	0	8
	Expected Count	,1	1,8	2,6	2,6	,9	8,0
41 ΕΩΣ 55	Count	0	14	14	14	6	48
	Expected Count	,7	10,8	15,5	15,5	5,4	48,0
56 ΚΑΙ ΑΝΩ	Count	0	0	6	6	2	14
	Expected Count	,2	3,2	4,5	4,5	1,6	14,0
Total	Count	1	16	23	23	8	71
	Expected Count	1,0	16,0	23,0	23,0	8,0	71,0

Chi-Square Tests

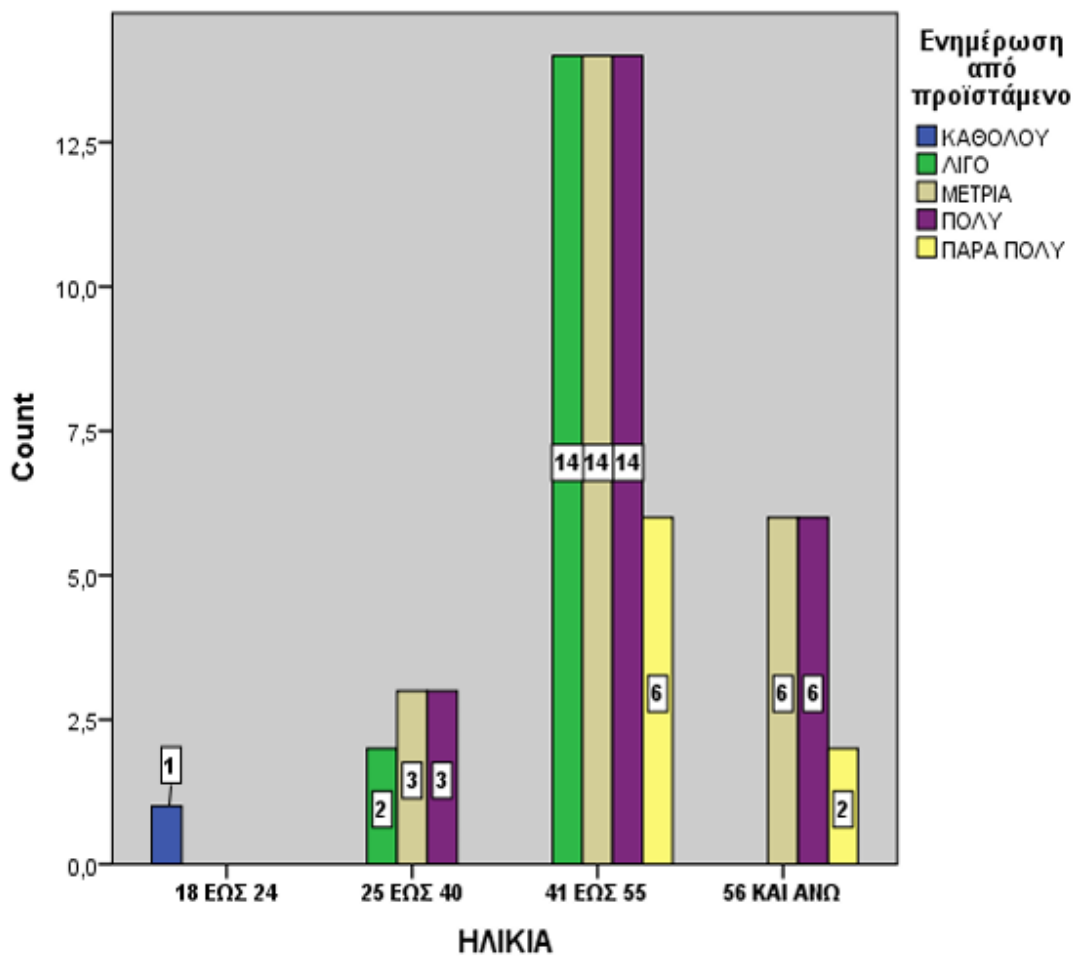
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	77,562 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	20,954	12	,051
Linear-by-Linear Association	5,513	1	,019
N of Valid Cases	71		

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου X^2 (Chi-Square Test) με τιμή **p-value < 0,05** (Sig. = 0,000), οι μεταβλητές "ηλικία" και "Έχετε ενημερωθεί πλήρως από τους προϊσταμένους σας για τα καθήκοντά σας" **σχετίζονται στατιστικά σημαντικά**. Συνεπώς, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (H_0) και γίνεται δεκτή η εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή ότι η ηλικία επηρεάζει την ενημέρωση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους για τα καθήκοντά τους.

Από τον πίνακα διασταύρωσης (crosstabulation) παρατηρείται ότι:

- Στην κατηγορία απάντησης "λίγο" εμφανίζεται μια αξιοσημείωτη διαφορά στις ηλικίες **41 έως 55 ετών**, όπου οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν περισσότερες από τις αναμενόμενες.

Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αυτής της ηλικιακής ομάδας είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι δεν έχουν ενημερωθεί πλήρως από τους προϊστάμενους τους για τα καθήκοντά τους σε σχέση με άλλες ηλικιακές ομάδες.



Για τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών "ηλικία" και "Θεωρείτε ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο που λειτουργεί η υπηρεσία για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών", ορίστηκαν οι εξής υποθέσεις:

- **H₀** (μηδενική υπόθεση): Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της άποψης ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών.
- **H₁** (εναλλακτική υπόθεση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της ανωτέρω άποψης.

Αφού πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος με το στατιστικό κριτήριο Chi-Square, αν το **p-value** είναι μικρότερο από το επίπεδο σημαντικότητας (π.χ. 5% ή 0,05), τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (H₀), πράγμα που υποδηλώνει ότι οι δύο μεταβλητές σχετίζονται. Αν το **p-value** είναι μεγαλύτερο από 0,05, τότε δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι μεταβλητές δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά.

ΗΛΙΚΙΑ * Ανάγκη αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας
Crosstabulation

		Ανάγκη αλλαγών στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας				Total	
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ		
ΗΛΙΚΙΑ	18 ΕΩΣ 24	Count	0	0	0	1	1
		Expected Count	,0	,2	,4	,4	1,0
	25 ΕΩΣ 40	Count	0	2	3	3	8
		Expected Count	,3	1,7	3,0	2,9	8,0
	41 ΕΩΣ 55	Count	2	9	18	19	48
		Expected Count	2,0	10,1	18,3	17,6	48,0
	56 ΚΑΙ ΑΝΩ	Count	1	4	6	3	14
		Expected Count	,6	3,0	5,3	5,1	14,0
	Total	Count	3	15	27	26	71
		Expected Count	3,0	15,0	27,0	26,0	71,0

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,993 ^a	9	,912
Likelihood Ratio	4,675	9	,862
Linear-by-Linear Association	2,036	1	,154
N of Valid Cases	71		

Για τον έλεγχο της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών "ηλικία" και "Η υπηρεσία σας παρέχει τον εξοπλισμό που χρειάζεστε, για να κάνετε αποτελεσματικά τη δουλειά σας," οι υποθέσεις διαμορφώνονται ως εξής:

- **H₀** (μηδενική υπόθεση): Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της άποψης ότι η υπηρεσία παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για αποτελεσματική εργασία.
- **H₁** (εναλλακτική υπόθεση): Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της ανωτέρω άποψης.

Αν από τον έλεγχο προκύψει τιμή **p-value < 5% (0,05)**, τότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση, πράγμα που υποδηλώνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της άποψης για τον εξοπλισμό. Αντίθετα, αν **p-value > 5%**, τότε αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, γεγονός που δείχνει ότι οι δύο μεταβλητές δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά.

ΗΛΙΚΙΑ * Ικανοποιητικός παρεχόμενος εξοπλισμός Crosstabulation

		Ικανοποιητικός παρεγόμενος εξοπλισμός					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
18 ΕΩΣ 24	Count	1	0	0	0	0	1
	Expected Count	,0	,2	,5	,3	,0	1,0
25 ΕΩΣ 40	Count	0	1	6	1	0	8
	Expected Count	,2	1,8	3,8	2,0	,1	8,0
41 ΕΩΣ 55	Count	1	13	24	9	1	48
	Expected Count	1,4	10,8	23,0	12,2	,7	48,0
56 ΚΑΙ ΑΝΩ	Count	0	2	4	8	0	14
	Expected Count	,4	3,2	6,7	3,5	,2	14,0
Total	Count	2	16	34	18	1	71
	Expected Count	2,0	16,0	34,0	18,0	1,0	71,0

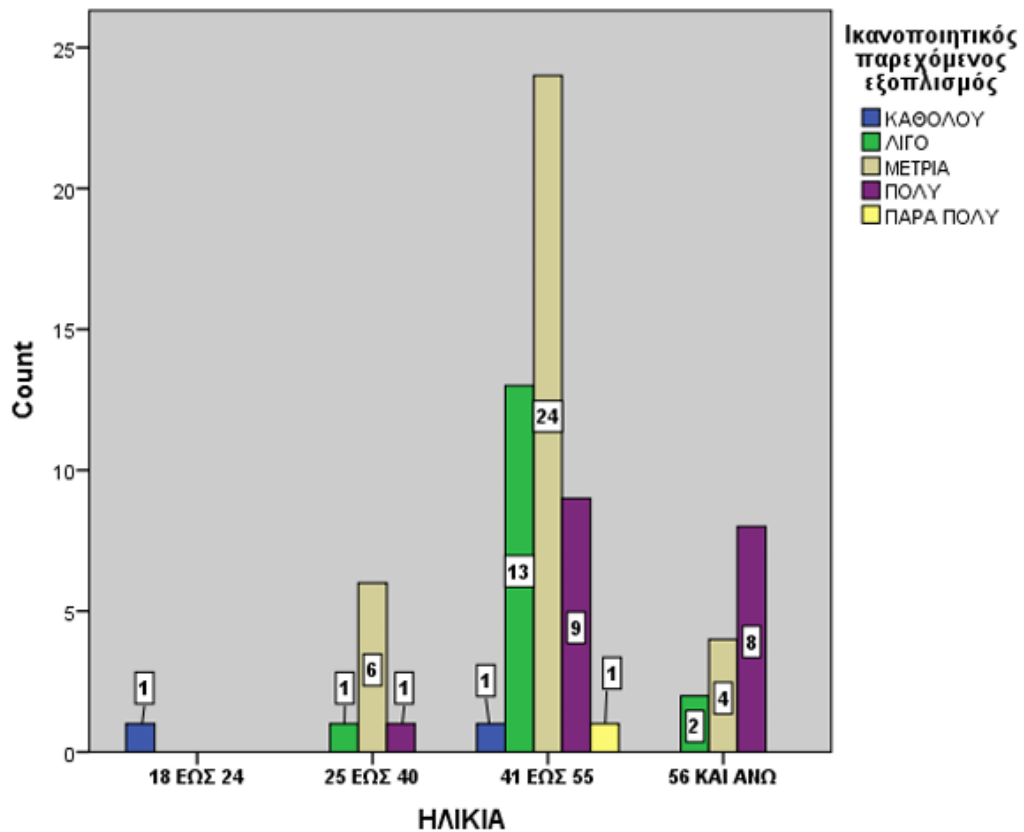
	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	46,188 ^a	12	,000
Likelihood Ratio	18,580	12	,099
Linear-by-Linear Association	5,904	1	,015
N of Valid Cases	71		

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Chi-Square Test, η τιμή **p (Sig.) είναι 0,000**, δηλαδή μικρότερη από το 5%. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της άποψης για την επάρκεια του εξοπλισμού που παρέχει η υπηρεσία. Συνεπώς, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (**H₀**) και δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση (**H₁**), ότι δηλαδή οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται.

Από τον πίνακα συχνοτήτων (**crosstabulation**), παρατηρήθηκαν οι εξής διαφοροποιήσεις:

- Στην ηλικιακή κατηγορία **25 έως 40** οι εργαζόμενοι απάντησαν "μέτρια" σε μεγαλύτερο αριθμό από τον αναμενόμενο, γεγονός που μπορεί να δείχνει μέτριο επίπεδο ικανοποίησης με τον εξοπλισμό.
- Στην ηλικιακή κατηγορία **41 έως 55**, οι απαντήσεις "πολύ" ήταν λιγότερες από τις αναμενόμενες, γεγονός που υποδηλώνει χαμηλότερη ικανοποίηση σχετικά με τον εξοπλισμό για αυτή την ομάδα.

Αυτές οι διαφορές στις απαντήσεις ανά ηλικιακή ομάδα δείχνουν ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι (25-40 ετών) είναι πιθανότερο να εκφράσουν μέτριο επίπεδο ικανοποίησης για τον εξοπλισμό, ενώ οι εργαζόμενοι ηλικίας 41-55 φαίνεται να εκφράζουν λιγότερη ικανοποίηση. Αυτή η πληροφορία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να διερευνηθούν περαιτέρω οι ανάγκες κάθε ηλικιακής ομάδας σε σχέση με τον εξοπλισμό.



H0: Δεν σχετίζονται η “ηλικία” και η μεταβλητή “Η διαδικασία εξέλιξης στην υπηρεσία είναι δίκαιη”. H1: Σχετίζονται η “ηλικία” και η ανωτέρω μεταβλητή.

ΗΛΙΚΙΑ * Δίκαιη διαδικασία εξέλιξης Crosstabulation

		Δίκαιη διαδικασία εξέλιξης					Total
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
18 ΕΩΣ 24	Count	0	1	0	0	0	1
	Expected Count	,4	,3	,1	,1	,0	1,0
25 ΕΩΣ 40	Count	2	6	0	0	0	8
	Expected Count	3,5	2,6	1,1	,6	,2	8,0
41 ΕΩΣ 55	Count	20	15	10	2	1	48
	Expected Count	21,0	15,5	6,8	3,4	1,4	48,0
56 ΚΑΙ ΑΝΩ	Count	9	1	0	3	1	14
	Expected Count	6,1	4,5	2,0	1,0	,4	14,0
Total	Count	31	23	10	5	2	71
	Expected Count	31,0	23,0	10,0	5,0	2,0	71,0

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	22,530 ^a	12	,032
Likelihood Ratio	24,752	12	,016
Linear-by-Linear Association	,180	1	,672
N of Valid Cases	71		

Με βάση το αποτέλεσμα του στατιστικού ελέγχου, όπου η **p-value** είναι 0,032 (δηλαδή, μικρότερη από 0,05), μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της αντίληψης για τη δικαιοσύνη στη διαδικασία εξέλιξης στην υπηρεσία. Έτσι, απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (H_0) και δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση (H_1).

Αναλύοντας τον πίνακα διασταύρωσης (crosstabulation), παρατηρούμε ότι:

- Οι εργαζόμενοι ηλικίας **25 έως 40 ετών** τείνουν να απαντούν συχνότερα “λίγο” (υψηλότερα από το αναμενόμενο), γεγονός που υποδεικνύει ότι αυτή η ηλικιακή ομάδα μπορεί να αισθάνεται ότι η διαδικασία εξέλιξης δεν είναι αρκετά δίκαιη.
- Αντίθετα, οι εργαζόμενοι ηλικίας **41 έως 55 ετών** έδωσαν περισσότερες από τις αναμενόμενες απαντήσεις “μέτρια,” κάτι που μπορεί να υποδηλώνει μια

πιο ουδέτερη ή ελαφρώς θετικότερη στάση απέναντι στη δικαιοσύνη της διαδικασίας εξέλιξης.

Αυτό το αποτέλεσμα ενδέχεται να δείχνει ότι η αντίληψη για τη δικαιοσύνη στην εξέλιξη διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία, με τους νεότερους να είναι ίσως πιο επιφυλακτικοί ή ανήσυχοι σχετικά με τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται για δίκαιη εξέλιξη στην εργασία τους.

6.3 Βασικά Ευρήματα της Έρευνας:

1. Ψυχολογική

Ασφάλεια:

Οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. φαίνεται να αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα ψυχολογικής ασφάλειας. Οι περισσότεροι τείνουν να νιώθουν ανασφάλεια στον εργασιακό τους χώρο, καθώς τα υψηλότερα ποσοστά συμφωνίας καταγράφηκαν στις βαθμίδες "Μάλλον διαφωνώ" και "Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ". Αυτό αποτυπώνει την επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων και την έλλειψη πλήρους ελευθερίας στην έκφραση αντιθέτων απόψεων ή στο να παραδεχθούν τα λάθη τους χωρίς φόβο αρνητικής κριτικής.

2. Εργασιακή

Παρακίνηση:

Η εργασιακή παρακίνηση στο Κ.Ε.Α.Τ. εμφανίζεται να βρίσκεται σε ουδέτερα επίπεδα, σύμφωνα με τους μέσους όρους των απαντήσεων. Στην πλειοψηφία τους, οι υπάλληλοι δηλώνουν ότι δεν βιώνουν επαρκή παρακίνηση από τον οργανισμό, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων εκφράζουν ουδέτερη στάση για τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζονται στον φορέα. Ωστόσο, υπήρξε μια θετική τάση παρακίνησης καθώς «ανεβαίνει» κάποιος στην ιεραρχία.

3. Συναισθηματική

Εξυπηρέτηση:

Οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. φαίνεται να είναι πολύ αποδοτικοί στη συναισθηματική εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και των συναλλασσόμενων. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων (ποσοστό 6,05) προσπαθεί να κατανοήσει και να συναισθανθεί τις δυσκολίες των ανθρώπων με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Αυτό δείχνει τη διάθεση των υπαλλήλων να παρέχουν εξαιρετική και ανθρωποκεντρική εξυπηρέτηση, παρά τις πιέσεις του καθημερινού εργασιακού περιβάλλοντος.

4. Εργασιακή

Απόδοση:

Όσον αφορά την εργασιακή απόδοση, οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. αξιολογούν την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα, ανεξάρτητα από το επίπεδο εκπαίδευσης ή την ιεραρχική θέση. Σημαντικό είναι ότι τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι ανώτεροι υπάλληλοι (π.χ., Διευθυντές/ριες, Προϊστάμενοι/ες) θεωρούν την απόδοσή τους υψηλή, ενώ η μεγαλύτερη τάση συμφωνίας στην ύπαρξη υψηλής εργασιακής απόδοσης εντοπίζεται στις θέσεις Διευθυντή και Προϊστάμενου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, στους συνολικά 71 ερωτηθέντες, η πλειονότητα ήταν γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες. Πάνω από το 1/3 των συμμετεχόντων κατείχαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών ακολουθούν. Αυτό δείχνει ότι το προσωπικό του Κ.Ε.Α.Τ. έχει υψηλό επίπεδο τυπικών προσόντων.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι μόνιμο προσωπικό, γεγονός που μειώνει το άγχος για την απώλεια της εργασίας τους. Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμαίνεται κατά κύριο λόγο μεταξύ 40 και 56 ετών (n=93), ενώ ελάχιστοι είναι κάτω των 32 ετών (n=1) ή άνω των 56 ετών (n=9), υποδεικνύοντας τη συρρίκνωση του δημοσίου τομέα και τη μεγάλη τάση φυγής προς τη συνταξιοδότηση.

6.4 Αξιοπιστία Μετρήσεων

Η αξιοπιστία των μετρήσεων της έρευνας ελέγχθηκε μέσω του δείκτη Cronbach's Alpha για τις τέσσερις μεταβλητές που εξετάστηκαν: εργασιακή παρακίνηση, ψυχολογική ασφάλεια, συναισθηματική εξυπηρέτηση και εργασιακή απόδοση. Οι μετρήσεις κρίθηκαν αξιόπιστες για όλες τις εξεταζόμενες μεταβλητές.

6.5 Κύρια Ευρήματα της Έρευνας

1. Εργασιακή Παρακίνηση:

Οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ. φαίνεται να έχουν ουδέτερη στάση απέναντι στην εργασιακή παρακίνηση, καθώς οι απαντήσεις τους δείχνουν ότι δεν λαμβάνουν επαρκή παρακίνηση από τον οργανισμό.

2. Ψυχολογική Ασφάλεια:

Η στάση τους απέναντι στην ψυχολογική ασφάλεια είναι αρνητική, καθώς οι υπάλληλοι εκφράζουν ανασφάλεια να πάρουν ρίσκα και φοβούνται ότι τα λάθη τους θα τους κοστίσουν.

3. Συναισθηματική Εξυπηρέτηση:

Οι υπάλληλοι δείχνουν ότι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με ειλικρίνεια και φιλική διάθεση, ενώ οι ωφελούμενοι φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι από τις συναλλαγές τους με τον φορέα.

4. Εργασιακή Απόδοση:

Παρά τις αντιξοότητες, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι εκπληρώνουν πλήρως τα καθήκοντά τους και αποδίδουν υψηλά, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

6.6 Σχέση Δημογραφικών Στοιχείων με τις Μεταβλητές

- **Εργασιακή Παρακίνηση:** Η θέση εργασίας επηρεάζει την αντίληψη για την εργασιακή παρακίνηση. Οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε ανώτερες θέσεις στην ιεραρχία έχουν πιο θετική στάση απέναντι στην παρακίνηση.
- **Ψυχολογική Ασφάλεια:** Η θέση εργασίας επηρεάζει την αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας, καθώς οι Προϊστάμενοι τείνουν να νιώθουν πιο ασφαλείς σε σχέση με τους υπαλλήλους σε χαμηλότερες θέσεις.
- **Συναισθηματική Εξυπηρέτηση & Εργασιακή Απόδοση:** Δεν φαίνεται να επηρεάζονται σημαντικά από τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, μορφωτικό επίπεδο, θέση εργασίας κ.λπ.).

Η έρευνα δείχνει ότι οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ., αν και εκτελούν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό και ενσυναίσθηση προς τους πολίτες, αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα ψυχολογικής ασφάλειας και δεν λαμβάνουν επαρκή

εργασιακή παρακίνηση. Οι συχνές αλλαγές και οι απαιτήσεις στον φορέα, σε συνδυασμό με την καθυστέρηση στις χρηματικές επιβραβεύσεις, φαίνεται να δημιουργούν κλίμα ανασφάλειας και απογοήτευσης. Παρά τις δυσκολίες, οι υπάλληλοι συνεχίζουν να αποδίδουν υψηλά, κάτι που δείχνει την αφοσίωση τους στο έργο τους, το οποίο εκτελούν με "πατριωτισμό της καλοσύνης", όπως ανέφεραν οι Frederickson και Hart (1985).

Η έρευνα αναδεικνύει την ανάγκη για μια βελτίωση στην ψυχολογική ασφάλεια και την εργασιακή παρακίνηση, καθώς και την περαιτέρω υποστήριξη των υπαλλήλων μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς αλλαγές και πιέσεις του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Η έρευνα δείχνει ότι, παρά την υψηλή εργασιακή απόδοση που φαίνεται να επιτυγχάνουν οι υπάλληλοι του Κ.Ε.Α.Τ., η ψυχολογική ασφάλεια και η εργασιακή παρακίνηση παρουσιάζουν περιθώρια βελτίωσης. Οι υπάλληλοι φαίνεται να νιώθουν ανασφάλεια και να μην λαμβάνουν επαρκή παρακίνηση για την ενίσχυση της απόδοσής τους. Παράλληλα, η συναισθηματική εξυπηρέτηση που προσφέρουν δείχνει ότι υπάρχει η διάθεση να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, παρά τις δυσκολίες στον εργασιακό τους χώρο.

Μέσα από την έρευνα, λοιπόν, υπογραμμίζεται η ανάγκη για βελτίωση της ψυχολογικής ασφάλειας στο Κ.Ε.Α.Τ., καθώς και η ενίσχυση των τεχνικών παρακίνησης για να διασφαλιστεί η συνεχιζόμενη υψηλή εργασιακή απόδοση.

Η ανασκόπηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στο Κ.Ε.Α.Τ. ανέδειξε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη των υπαλλήλων για την εργασιακή τους κατάσταση. Ακολουθεί μια ανασκόπηση των βασικών ευρημάτων και παρατηρήσεων της έρευνας:

Αξιολόγηση και εκπαίδευση:

- Υπάρχει ξεκάθαρη ανάγκη για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, με την πλειοψηφία των υπαλλήλων να επιθυμούν τη χρήση αξιοκρατικών κριτηρίων.

- Η έλλειψη εκπαίδευσης δεν ικανοποιεί τους εργαζομένους, οι οποίοι συχνά στερούνται της δυνατότητας συμμετοχής σε σεμινάρια ή προγράμματα επιμόρφωσης.

7. Συμπεράσματα

Η διεύρυνση της έρευνας σε ζητήματα που αφορούν την περιφέρεια, την εργασιακή ικανοποίηση των δημοσιογράφων και των ανταποκριτών στο εξωτερικό, καθώς και την ανάλυση των αλλαγών στο οργανόγραμμα, θα προσφέρει πολύτιμα δεδομένα για την αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας στο Κ.Ε.Α.Τ.. Τέτοιες μελέτες θα συμβάλλουν στην αναγνώριση των πραγματικών αναγκών των εργαζομένων και θα προσφέρουν τη βάση για τη δημιουργία στρατηγικών που να ενισχύουν την ικανοποίηση και την απόδοση των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Τ..

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν γενικά ικανοποιημένοι από τον εργασιακό τους χώρο, κυρίως όσον αφορά τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους και την υποστήριξη που λαμβάνουν. Τα υψηλά ποσοστά στις απαντήσεις “ΠΟΛΥ / ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ” στις ερωτήσεις σχετικά με τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους (85,9%) και την παροχή βοήθειας (77,4%) δείχνουν ότι η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι έντονα παρούσες στην καθημερινή τους εργασία.

Επιπλέον, η υψηλή ικανοποίηση όσον αφορά την εξουσιοδότηση για εκτέλεση καθηκόντων (76,0%) υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο και τη δυνατότητα να πάρουν αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά τους. Η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (70,4%) και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (67,6%) ενισχύουν την αίσθηση ότι η εργασία τους έχει θετικό αντίκτυπο στην κοινότητα.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι η θετική εργασιακή ατμόσφαιρα και η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι κρίσιμα στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση στην εργασία τους. Αυτή η εικόνα υποδηλώνει την ανάγκη διατήρησης και ενίσχυσης των παραπάνω παραγόντων για τη συνεχιζόμενη επιτυχία και ευημερία του οργανισμού.

Οι χαμηλότερες απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με τις “υποδομές – εξοπλισμό” αναδεικνύουν σημαντικά προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον. Η ικανοποίηση από το περιβάλλον εργασίας και τον εξοπλισμό αποτυπώνει την πραγματικότητα των παλαιών και ακατάλληλων κτηρίων, που δεν μπορούν να υποστηρίξουν τις ανάγκες του μεγάλου όγκου κοινού.

Η ηλικία του εξοπλισμού, που συχνά ξεπερνά την δεκαετία, και η έλλειψη συντήρησης καθιστούν δύσκολη τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων. Η αδυναμία αντικατάστασης ή επισκευής του εξοπλισμού ενισχύει την αίσθηση της αναποτελεσματικότητας και περιορίζει τη δυνατότητα των υπαλλήλων να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό.

Στη σύγχρονη εποχή, όπου η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι ψηφιακές υπηρεσίες αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία, η αναβάθμιση του εξοπλισμού είναι κρίσιμη. Απαιτείται συνδυασμός νέων τεχνολογιών, κατάργησης παλαιών διαδικασιών και αύξησης των πόρων για τα υπολογιστικά συστήματα. Μόνο έτσι μπορεί να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες.

Η υλοποίηση τέτοιων βελτιώσεων θα έχει θετική επίδραση όχι μόνο στη λειτουργία του οργανισμού αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς θα τους δώσει τα κατάλληλα εργαλεία για να επιτελούν το έργο τους αποτελεσματικά.

Η αναφορά στις χαμηλές απαντήσεις σχετικά με την “επιβράβευση – εξέλιξη” αναδεικνύει κρίσιμα ζητήματα στην κουλτούρα και τη λειτουργία των υπηρεσιών. Η διαδικασία εξέλιξης δεν φαίνεται να είναι διαφανής και αξιοκρατική, με αποτέλεσμα οι ικανότες και η αποτελεσματικότητα να μην είναι οι κύριοι παράγοντες προαγωγής. Αντιθέτως, συχνά προάγονται οι “αρεστοί” ή αυτοί που πληρούν μόνο τα τυπικά προσόντα, γεγονός που ενισχύει την απογοήτευση των εργαζομένων.

Η επιβράβευση από τους προϊσταμένους περιορίζεται σε συμβολικά βραβεία, όπως ένα καλό λόγο ή επιπλέον ημέρες άδειας, ενώ οι χρηματικές αμοιβές είναι σπάνιες λόγω περιορισμών του δημοσιονομικού πλαισίου. Αυτή η πρακτική όχι μόνο υπονομεύει τη *motivation* των εργαζομένων αλλά και οδηγεί σε μια κουλτούρα όπου οι θετικές ενέργειες ξεχνιούνται γρήγορα, ενώ οι αρνητικές στιγμές μένουν στο προσκήνιο.

Η έλλειψη ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος επιβράβευσης και εξέλιξης δημιουργεί ένα κλίμα ανασφάλειας και δυσαρέσκειας. Για να ενισχυθεί η αφοσίωση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων, είναι αναγκαίο να θεσπιστούν πιο αντικειμενικές διαδικασίες και να αναγνωριστούν οι πραγματικές συνεισφορές των υπαλλήλων. Μόνο με αυτές τις αλλαγές μπορεί να βελτιωθεί η ατμόσφαιρα και να προωθηθεί η ανάπτυξη των εργαζομένων εντός των υπηρεσιών.

9. Περιορισμοί της έρευνας

Η εργασία αυτή καταδεικνύει τη σημασία της προσεκτικής ερμηνείας των αποτελεσμάτων της έρευνας, ιδίως όταν πρόκειται για μια σχετικά μικρή ομάδα εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Τ.. Η ανάγκη για επιφυλάξεις είναι αναγκαία, κυρίως λόγω των συνθηκών υπό τις οποίες διεξήχθη η έρευνα, καθώς το Κ.Ε.Α.Τ.- Παράρτημα Θεσσαλονίκης βρίσκεται σε μια περίοδο εσωτερικών αλλαγών.

Η παράμετρος αυτή ενδέχεται να έχει σημαντική επίδραση στην ψυχολογία και την αντίληψη των συμμετεχόντων. Επιπλέον, η υποστελέχωση και η αυξημένη πίεση λόγω πολλαπλών καθηκόντων ενδέχεται να έχουν επηρεάσει τις απαντήσεις τους.

Η διαπίστωση ότι η ίδια έρευνα σε διαφορετική χρονική περίοδο θα μπορούσε να έχει διαφορετικά αποτελέσματα είναι σημαντική. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχιζόμενη παρακολούθηση και επανεξέταση των δεδομένων, ώστε να διασφαλιστεί ότι τα συμπεράσματα παραμένουν έγκυρα και σχετικά.

Ένας άλλος περιορισμός είναι η χρήση ερωτηματολογίου στη μεθοδολογία της έρευνας ο οποίος παρόλο που έχει τα πλεονεκτήματά του, παραμένει μια γρήγορη και αποτελεσματική μέθοδος συλλογής δεδομένων που εξασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Η δυνατότητα συγκέντρωσης και επεξεργασίας των απαντήσεων καθιστά την ανάλυση πιο ευχερή. Ωστόσο, οι ερωτήσεις «κλειστού» τύπου μπορεί να περιορίσουν τη βάθος των απαντήσεων, καθώς οι συμμετέχοντες αναγκάζονται να επιλέξουν από καθορισμένες επιλογές, κάτι που μπορεί να παραλείψει μέρος της εμπειρίας τους. Η αδυναμία επαλήθευσης της ακρίβειας των απαντήσεων και η

πιθανή κακή κατανόηση των ερωτήσεων από τους συμμετέχοντες μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Αυτή η συνδυαστική προσέγγιση που αναγνωρίζει και τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της μεθόδου συμβάλλει στην ενίσχυση της εγκυρότητας των ευρημάτων. Ίσως η εξέταση και άλλων μεθόδων, όπως συνεντεύξεις ή ομαδικές συζητήσεις, για να συμπληρωθούν τα κενά που ενδέχεται να προκύψουν από τη χρήση μόνο του ερωτηματολογίου, βοηθούσαν σημαντικά στην πορεία της έρευνας.

Συνολικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι, η αναγνώριση αυτών των παραγόντων ενισχύει την αξιοπιστία της μελέτης και προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες για μελλοντικές έρευνες στον τομέα.

9. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, ακολουθούν μερικές προτάσεις για μελλοντική έρευνα που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης και των συνθηκών στο Κ.Ε.Α.Τ.:

1. Επανάληψη της Έρευνας σε Μεταγενέστερο Χρονικό Σημείο

- Η έρευνα αυτή μπορεί να επαναληφθεί σε μία μελλοντική χρονική στιγμή, όταν η εταιρία θα έχει ξεπεράσει τα προβλήματα που σχετίζονται με την μεταβατική φάση. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στα νέα τους καθήκοντα και η εξοικείωση τους με τις νέες διαδικασίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν σε μια πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης και των παραμέτρων που την επηρεάζουν.
- Μια επαναλαμβανόμενη έρευνα μετά την ολοκλήρωση των μεταβατικών διαδικασιών θα μπορούσε να αποκαλύψει αν οι υπάλληλοι εμφανίζουν βελτίωση στην ικανοποίησή τους και αν οι νέες συνθήκες εργασίας επηρεάζουν θετικά την εικόνα του Κ.Ε.Α.Τ..

2. Εκτενέστερη Εξέταση της Αντίληψης των Ανώτερων Στελεχών

- Μια χρήσιμη κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα θα ήταν να ενσωματωθούν συνεντεύξεις με ανώτατα ιεραρχικά στελέχη της διοίκησης.
- Η άποψη των ανώτερων στελεχών μπορεί να προσφέρει σημαντική προσθήκη στην κατανόηση των στρατηγικών αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική λειτουργία της εταιρίας. Επιπλέον, θα μπορούσαν να αναδειχθούν τυχόν διαφορές στην οπτική των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων για την κατάσταση στο Κ.Ε.Α.Τ..
- Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω της διενέργειας συνεντεύξεων με στελέχη, προκειμένου να κατανοηθούν οι στρατηγικές τους προτεραιότητες, καθώς και οι προσδοκίες και οι επιδιώξεις τους σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

3. Χρήση Εναλλακτικών Μεθόδων Συλλογής Δεδομένων

- Η χρήση διαφορετικών μεθόδων συλλογής δεδομένων, όπως η συνδυασμένη χρήση ποσοτικών και ποιοτικών εργαλείων (π.χ., αναλυτικές συνεντεύξεις, focus groups), μπορεί να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης.
- Ειδικά για τα ζητήματα που αφορούν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς τη διοίκηση και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη της ικανοποίησης, οι ποιοτικές μέθοδοι (π.χ., συνεντεύξεις) μπορεί να βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση των λεπτών, αλλά σημαντικών διαφορών στη νοοτροπία και τις ανάγκες των εργαζομένων.

4. Εξέταση της Σχέσης Εκπαίδευσης και Επαγγελματικής Ανάπτυξης

- Μια περαιτέρω εμβάθυνση στην σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Τ. θα μπορούσε να αποκαλύψει αν η διαφορά ικανοποίησης μεταξύ φύλων και ηλικιακών ομάδων οφείλεται σε ανισότητες στην πρόσβαση σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή στην αναγνώριση των επαγγελματικών προσόντων.

- Θα μπορούσε να γίνει έρευνα για το αν η διαφορετική στάθμη εκπαίδευσης επηρεάζει την αντίληψη των υπαλλήλων για την εργασιακή τους προοπτική, και ποιοι είναι οι παράγοντες που τους κινητοποιούν προς την επαγγελματική εξέλιξη.

5. Αξιολόγηση του Εσωτερικού Κλίματος και των Στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού

- Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εστιάσουν στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού και στην στρατηγική που ακολουθεί το Κ.Ε.Α.Τ. για την ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης.
- Ο ρόλος των οργανωτικών αλλαγών, της εσωτερικής επικοινωνίας και των προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων μπορεί να αποτελέσει κεντρικό θέμα για μια νέα μελέτη.

6. Σύγκριση με Παρόμοιες Δημόσιες Υπηρεσίες

- Μια σημαντική κατεύθυνση για την έρευνα θα μπορούσε να είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων του Κ.Ε.Α.Τ. με αντίστοιχες δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς μέσω ενημέρωσης σε άλλες χώρες ή σε άλλους τομείς, προκειμένου να διαπιστωθούν κοινά προβλήματα ή επιτυχημένες στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο Κ.Ε.Α.Τ..

Η έρευνα αποκαλύπτει ότι υπάρχει έντονη δυσαρέσκεια από μεγάλο μέρος των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Τ. αναφορικά με την φήμη της εταιρίας, το σύστημα εκπαίδευσης, και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Παρά τις αντιξοότητες, οι εργαζόμενοι φαίνεται να συνεχίζουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους με επαγγελματισμό και υπευθυνότητα. Ωστόσο, η επιθυμία για αναγνώριση, επαγγελματική ανάπτυξη, και δίκαιη αξιολόγηση παραμένει αναγκαία για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης τους.

Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, η ενίσχυση των μη οικονομικών παροχών και η στοχευμένη εκπαίδευση είναι κρίσιμα βήματα για την αναβάθμιση της εργασιακής ικανοποίησης και την ενίσχυση της αποδοτικότητας στο Κ.Ε.Α.Τ..

Η επανάληψη της έρευνας σε διαφορετικά χρονικά πλαίσια και με μεγαλύτερο εύρος συμμετοχής μπορεί να συμβάλλει στην εξαγωγή πιο αντιπροσωπευτικών και αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Η προσθήκη ποιοτικών μεθόδων και η ένταξη των ανώτατων στελεχών του Κ.Ε.Α.Τ. στην έρευνα θα ενίσχυαν την κατανόηση των παραμέτρων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική κουλτούρα του φορέα.

Μία ενδιαφέρουσα πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Τ. που εργάζονται στην Θεσσαλονίκη και οι σχέσεις τους με την κεντρική υπηρεσία. Αυτή η μελέτη θα μπορούσε να εστιάσει στις ιδιαιτερότητες της εργασίας στην επαρχία, τις επικοινωνιακές και οργανωτικές δυσκολίες που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, καθώς και τις τυχόν διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των υπαλλήλων της περιφέρειας και αυτών της κεντρικής υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτήματα που θα μπορούσαν να εξεταστούν περιλαμβάνουν:

- Ποιες είναι οι αντιφάσεις στην επικοινωνία και την υποστήριξη μεταξύ των υπαλλήλων της περιφέρειας και της κεντρικής υπηρεσίας;
- Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην εκπαίδευση, την πρόσβαση σε πόρους και την εξέλιξη των εργαζομένων μεταξύ κεντρικών και περιφερειακών μονάδων;
- Ποιες είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων της περιφέρειας σχετικά με την ισότητα και την αναγνώριση της δουλειάς τους σε σύγκριση με τους υπαλλήλους στην κεντρική υπηρεσία;

2. Αντίκτυπος της Αλλαγής του Οργανογράμματος του ΚΕΑΤ

- Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επαναξιολογήσει τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε ενδεχόμενες αλλαγές του οργανογράμματος του φορέα και της διάρθρωσης των υπηρεσιών του, εξετάζοντας τον θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο που αυτές έχουν στην εργασιακή τους ικανοποίηση.
- Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να καλύψει τις εξής πτυχές:

- Στην περίπτωση που οι αλλαγές οδηγούν σε βελτίωση των εργασιακών συνθηκών, ποια είναι τα βασικά στοιχεία που έχουν συμβάλει σε αυτή την εξέλιξη;
- Αντίστοιχα, αν οι αλλαγές έχουν αρνητικό αντίκτυπο, ποια είναι τα ζητήματα που παραμένουν αναξιοποίητα ή απογοητευτικά για τους υπαλλήλους;
- Ενδεχομένως, θα μπορούσε να αναδειχθεί ο βαθμός στον οποίο οι αλλαγές έχουν επηρεάσει την επικοινωνία και τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

Βιβλιογραφία

Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.

Awang, Z., Ahmad, J. H., and Zin, N.M., "Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan," *Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences*, pp. 241-255, 2010.

Aziri, B., 2011. Job satisfaction: a literature review, *Management Research And Practice*, 3(4), 77-86.

Bloisi W. and Jerome E. (2003), "Management and Organizational Behaviour", New York; McGraw- Hill.

Boggie, T. (2005), "Unhappy employees", [Electronic version], *Credit Union Management*, 28 (4).

Brenninger, H.-J., 2011. *Company Value and Employee Satisfaction: Development of Theoretical Framework*, University of Latvia, Riga, Latvia. 65

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cummings, K. (1970) Job satisfaction Performance, *Journal of Social Psychology*, 141 (5) 541-563.

Dahlqvist, A., & Matsson, A. (2013). The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employees' motivation: A case study of an insurance company.

Emeka, N., Amaka, O., & Ejim, E. P. (2015). The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Selected Manufacturing Firms in Enugu State. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 3(1), 1-8.
<https://doi.org/10.5829/idosi.wjmbbs.2015.3.1.1314>

Feldman, D. C., Leana, C. R. and Bolino, M. C. (2002), "Underemployment and relative deprivation among re-employed executives", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, p.453-471

Gerald, G. (1999). *Behavior in organizations: understanding managing the human side of work*/Jerald Greenberg, Robert A. Baron. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 691, 506.

Gold Y, Roth AR (1993) *Teachers managing stress and preventing burnout. The professional health solution*. The Falmer press. London

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., 1959. *Motivation to Work*. Granada, London, UK

Κάντας, Α., (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1ο. Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Katzell, A., Barret, C. and Porker (1952) *Motivation and Labour Turnover*, Irwin Inc. Illions.

KhMetle, M. (2003), "The Impact of Education on Attitudes of Female Government Employees", [Electronic version], *The Journal of Management Development* 22.

Knoppers, A., Meyer, B.D., Ewing, M., & Forest L. (1991). Opportunity and work behaviour in college coaching. *Journal of Sport and Social Issues*, 15, 1-20

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Θεσσαλονίκη: Art of Text.

Locke, E.A., (1984), "Job Satisfaction in Social Psychology and Organizational Behaviour", New York: JohnWiley & Sons.

McCaffer R. & Harris F.(2005), “Modern Construction Management”, Sydney: Blackwell Publishing Ltd.

Mirvis, C. & Lawer (1977) Job Satisfaction and Job Performance in Bank Tellers,*Journal of Social Psychology*(1980), 133 (4), 564-587.

Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.

Murray, M. A., & Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 13(1), 44.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol.34, N.3, pag.487-616

Ostroff, C., 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974, DOI:10.1037/0021-9010.77.6.963.

Ramsey, R.D. (1997),” Employee Morale: Does it matter Anymore?”, [Electronic version], *Supervision* 58(9), 6-8., available at: <http://job-satisfaction 2.htm> Retrieved October 29, 2014.

Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725

Robbins, S.P. Odendaal, A., & Roodt, G. (2003), “Organisational Behaviour”, (9th ed.). Cape Town: Prentice-Hall International.

Umaru, R. I., and Ombugus, D. A., “Determinants of job satisfaction of colleges of education lecturers: A Study of Nasarawa State College of Education,” *Akwanga*, vol. 2, no. 1, pp. 8-13, 2017.

Saba, I., "Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur Colleges," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 1, no. 1, 2011.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2015). Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession-What Do Teachers Say?. *International education studies*, 8(3), 181-192.

Smith, D. and Cranny, F. (1968) Job Satisfaction, Effort and Commitment, *Journal of Business Management*, 123 (3)151-164.

Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNall

Tang, T.L., & Talpade, M. (1999), "Sex Differences in Satisfaction with Pay and Co-workers" [Electronic version], *Personnel Journal* 27(3), 5. Available at: <http://showletter?idx>. Retrieved November 11, 2014.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.

Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1(8), 256-261.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.

Warren Robert. H. (1989), "Motivation and Productivity in the Construction Industry", Van Nostrand Reinhold.

Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1984. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL, USA.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Σταμούλη Αθήνα, 8.

Cervoni, A., & DeLucia-Waack, J. (2011). Role conflict and ambiguity as predictors of job satisfaction in high school counselors. *Journal of School Counseling*, 9(1), 1-30.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Tucker, GA: Scott, Foreman and Company.

Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of and dynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671. doi:10.1002/job.732.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

Robbins, S.P. Odendaal, A., & Roodt, G. (2003), "Organisational Behaviour", (9th ed.). Cape Town: Prentice-Hall International.

Mullins L.J. (2005), "Management and Organizational Behaviour", New York: Prentice Hall.

Hala, Abdulhadi Al Jishi (2009), "Health Organizations, Theory, Behaviour, and Development", 1st edition, Sudbury: Jones and Bartlett Fisher C.D. and Gitelson, R. (1983), "A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 320-333.

Lee, T.P. (2010), "Role conflict as mediator of the relationship between Total Quality Management Practices and Role Ambiguity", (Doctoral Thesis) – Faculty of Management, Multimedia University Malaysia, Malaysia.

Lenaghan, J.A. and Sengupta, K. (2007), "Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student", *Journal Behaviour Applied Management*, Vol. 9 No.1, pp. 88-109.

Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), Article 974.

Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298. doi:10.5539/ass.v9n1p293

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Kahn, R.L.A., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.

Conley, S.C. and Woosley, S. (2000), “Teacher role stress, higher order needs and work outcomes”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 38 No. 2, pp. 179-201.

Tang, Y.T. and Chang, C.H. (2010), “Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity”, <http://www.academicjournals.Org./AJBM>.

Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. and Liu, T. (2014), “The Relationship among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres”, *Scientific Research*.

