

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η  
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΤΗΣ**  
**ΚΟΥΣΑΤΑΛΟΓΛΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΡΟΝΤΖΗΣ ΤΡΥΦΩΝ**

**ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019-2020**

## **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

ΛΑΡΙΣΑ, 15-01-2019

Η ΔΗΛΟΥΣΑ

ΚΟΥΣΑΤΑΛΟΓΛΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία εκπονήθηκε για να παρουσιάσει από την οπτική πλευρά αλλά και την προσωπική κριτική άποψη της ερευνήτριας μετά από μελέτη ερευνητικών εργασιών και αναλύσεων που έχουν προηγηθεί αλλά και της δικής της έρευνας, τις επικρατέστερες θεωρίες παρακίνησης και κατά πόσο αυτές έχουν επίδραση στην εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα στις διοικητικές υπηρεσίες της εκπαίδευσης. Η προσέγγιση αυτή προέκυψε από ανάγκη και κίνητρο της ερευνήτριας, η ίδια είναι διοικητική υπάλληλος των υπηρεσιών αυτών, ώστε να γίνει προσπάθεια ανάλυσης και έρευνας αυτού του σημαντικού θέματος, παρακίνηση, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα ο οποίος παρουσιάζει φαινόμενα υστέρησης του τρίπτυχου αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και δυσλειτουργία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του.

Στη σημερινή εποχή ο δημόσιος τομέας αναπτύσσει δραστηριότητα μέσα σε ένα σύνολο συνθηκών το οποίο δέχεται δυναμικές επιδράσεις από επιστημονικές έρευνες, εξέλιξη της τεχνολογίας, κοινωνική μεταβολή και πολιτική μετατροπή. Η εξέλιξη κατά τους ερχόμενους καιρούς και η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα έχει ως βάση την επιτηδειότητα του να προγραμματίζει, να οργανώνει, να διευθύνει, να εποπτεύει, να ελέγχει μα πάνω από όλα να παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό που υπάρχει, που αναπτύσσεται και εξελίσσεται μέσα στο στενό περιβάλλον του.

Η παρακίνηση μία από τις μεταβλητές της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας είναι ένα σπουδαίο, αξιόλογο αλλά δυσχερή αντικείμενο το οποίο άπτεται διάφορους τομείς διότι έχει σχέση με την προσωπικότητα και τις ιδιαιτερότητες του κάθε εργαζόμενου, συνέπεια αυτού να παράγονται διαφορετικά αποτελέσματα. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να αντιληφθούν πολύ καλά ότι υπάρχουν διάφοροι παράμετροι οι οποίοι παρακινούν διαφορετικούς εργαζόμενους. Τα στελέχη της διοίκησης πρέπει να βρουν τρόπους να παρακινούν και να επηρεάζουν με θετικό τρόπο τους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς γιατί η εργασιακή συμπεριφορά έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητά τους. Η επιρροή της διοίκησης είναι αξιόλογη αλλά δεν είναι καταναγκαστική που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος

πρέπει να θέλει να δράσει, να θέλει να ενεργήσει από μόνος του. Στην παρακίνηση λοιπόν εργαζόμενοι και στελέχη διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.

Η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση είναι οι επόμενες μεταβλητές που ερευνώνται στην εργασία κατά πόσο δέχονται επίδραση από την παρακίνηση του εργαζόμενου και αντίστοιχα είναι παράμετροι της εργασιακής συμπεριφοράς και παρουσιάζουν ενδιαφέρον στους οργανισμούς / υπηρεσίες. Η εργασιακή απόδοση έχει άμεση σχέση με γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες αλλά και διάθεση καταβολής προσπάθειας για αποδοτικότητα. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντικός παράγοντας στην κοινωνική και οικογενειακή ζωή αλλά και ψυχική υγεία του εργαζόμενου. Είναι συνδεδεμένη με την αποδοτικότητά του και θεωρείται ένας σπουδαίος όχι μοναδικός παράγοντας που διαμορφώνει την απόδοσή του και γενικά την συμπεριφορά του.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την εκπόνηση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας ολοκληρώνεται ο κύκλος σπουδών του μεταπτυχιακού προγράμματος που παρακολούθησα στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Οφείλω να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή μου Κοροντζή Τρύφωνα για την άριστη συνεργασία κατά την συγγραφή της μεταπτυχιακής εργασίας ο οποίος με την αξιόλογη κριτική του σκέψη, με την αποτελεσματική καθοδήγηση του και την καλλιέργεια πνεύματος που τον διακατέχει με βοήθησε σημαντικά και τον Διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος Σδρόλια Λάμπρο του οποίου η παρουσία ήταν αποφασιστική, καθοριστική και πολύτιμη στη διεξαγωγή αλλά και σε όλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού προγράμματος.

Επιπλέον θέλω να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος οι οποίοι με τις διαλέξεις τους συνέβαλαν στην επιστημονική μου κατάρτιση στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τέλος νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους τους διοικητικούς υπαλλήλους οι οποίοι δέχθηκαν να απαντήσουν στα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν και να συμμετέχουν με τον τρόπο τους στην παρούσα ερευνητική εργασία.

## Περιεχόμενα

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η .....	9
A B S T R A C T .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	11
1.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ .....	11
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	12
1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ .....	13
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	14
1.5 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	16
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	16
2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	18
2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ .....	20
2.3.1 Οντολογικές θεωρίες .....	20
<b>2.3.1.1 Η θεωρία των αναγκών του A. Maslow .....</b>	<b>21</b>
2.3.1.2. Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg .....	24
2.3.1.3 Η θεωρία E.R.G. του ALDERFER.....	26
2.3.2. Θεωρίες διαδικασίας.....	28
2.3.2.1. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom .....	28
2.3.2.2. Η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams .....	29
2.3.2.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του E. Locke .....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	32
ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	32
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	32
3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	34
3.3. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	36
3.3.1. Επίδραση των θεωριών περιεχομένου .....	36
3.3.2. Επίδραση των θεωριών διαδικασιών .....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	44
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	44
4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	44
4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	46

4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	47
4.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ .....	48
4.5 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ .....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	54
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	54
5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	54
5.2 Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ .....	55
5.3 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ - ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ .....	57
5.4 ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	59
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	59
6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	59
6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	104
6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	109
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	109
Ξένα Βιβλιογραφία .....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1 .....	115

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 2.1 Η Δομή των ανθρώπινων αναγκών κατά τον A. Maslow (Μπουραντάς κ.ά.1999) σελ. 21

Σχήμα 2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (<http://www.slideplayer.gr>) σελ. 25



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εκπονήθηκε για να ερευνηθεί η επίδραση των θεωριών παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα του δημόσιου τομέα των υπαλλήλων που εργάζονται στις διοικητικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας.

Αρχικά έγινε προσπάθεια θεωρητικής ανάλυσης σημαντικών διαφορετικών θεωριών παρακίνησης, κατά την κριτική άποψη της ερευνήτριας, η οποία στηρίχτηκε σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και σε πρότερες σχετικές ερευνητικές εργασίες. Επίσης εννοιολογική παράθεση εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης και τοποθέτηση απόψεων με συλλογιστικό τρόπο, της επίδρασης της παρακίνησης σε απόδοση και ικανοποίηση, βασιζόμενη σε έρευνες που έχουν προηγηθεί, σε μελέτη περιπτώσεων που έχουν αναλυθεί, παρουσιάζόμενη όμως από την οπτική πλευρά της ερευνήτριας και με την εκτίμηση ότι εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση είναι φαινόμενο πολλών παραμέτρων και η κάθε ιδιαίτερη θεωρία καταλήγει να επιδρά με τον δικό της ξεχωριστό τρόπο.

Ακολουθεί ορισμός, έννοια, χαρακτηριστικά και σημαντικές αρχές της δημόσιας διοίκησης και η οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας όπου έγινε η διεξαγωγή της έρευνας.

Στη συνέχεια διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα/υποθέσεις τα οποία απαντώνται μετά την καταγραφή, ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων από το ερευνητικό εργαλείο. Έπεται η επεξήγηση και η ανάπτυξη της μεθοδολογίας της έρευνας που ακολουθήθηκε και η ερμηνεία, εξήγηση και ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν διαμέσου του ερευνητικού εργαλείου. Η εργασία ολοκληρώνεται με γραφή συμπερασμάτων έχοντας ως βάση τα αποτελέσματα της έρευνας.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση, θεωρίες παρακίνησης, εργασιακή απόδοση, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσια διοίκηση.

## **A B S T R A C T**

This postgraduate thesis was designed to investigate the impact of motivation theories on job performance and job satisfaction in a specific section of the public sector, employees working in the administration of the Ministry of Education.

Initially, an attempt was made to theoretically analyze important different theories of motivation, according to the researcher, who relied on Greek and foreign-language literature and earlier related research. Also conceptual juxtaposition of work performance and job satisfaction and placement views with syllogistic manner, the effect of motivation on performance and satisfaction, based on previous research, case study analyzed, but presented from the perspective of the researcher and with the view that job performance and job satisfaction is a phenomenon of many parameters and each particular theory ends up having its own distinct way of working.

Following is a definition, concept, characteristics and important principles of public administration and the organizational structure of the Ministry of Education where the research was carried out.

Following are the research questions / hypotheses that are answered after recording, analyzing and processing the data from the research tool. The following is the explanation and development of the research methodology followed and the interpretation, explanation and analysis of the answers given through the research tool.

The paper concludes with conclusions based on the results of the research.

Keywords: Motivation, motivation theories, job performance, job satisfaction, public administration.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ – ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ**

### **1.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ**

Στην συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία γίνεται αναφορά στις θεωρίες παρακίνησης, σε ορισμένες εξ αυτών και στην επίδρασή τους στην εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση στις διοικητικές υπηρεσίες του εκπαιδευτικού συστήματος.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματεύεται διάφορους τομείς του εργαζόμενου, ο οποίος είναι μία ξεχωριστή οντότητα και προσωπικότητα μέσα στο σύνολο των εργαζομένων. Η παρακίνηση έχει διπλό στόχο και θεωρείται για την ηγεσία των οργανισμών - υπηρεσιών πρόκληση. Επομένως επικεντρώνεται η προσπάθεια ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες να πραγματώνουν τους στόχους των οργανισμών – υπηρεσιών και μέσα από την εργασία οι εργαζόμενοι να πραγματώνουν και προσωπικούς στόχους. Συνεπώς είναι κύριο μέλημα των διοικητικών στελεχών και σημαντική μεταβλητή της εργασιακής ζωής αλλά και διαχείρισης των δημοσίων οργανισμών – υπηρεσιών.

Η παρακίνηση σαν έννοια δεν ορίζεται και αναλύεται εύκολα γιατί αναφέρεται στον άνθρωπο και στην συμπεριφορά του ο οποίος παρουσιάζει διαφορετικές αντιδράσεις κατά την εκτέλεση του έργου του. Είναι αυτή η οποία θέτει σε ενέργεια και ορίζει πολλές φορές την συμπεριφορά του εργαζόμενου στη διαδικασία της εκτέλεσης της εργασίας. Εκτελώντας ο εργαζόμενος την εργασία του γίνεται αναφορά στην εργασιακή απόδοση, στην αποτελεσματικότητα των υποχρεώσεων των καθηκόντων του από τη θέση της εργασίας του αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση η οποία είναι αξιόλογη παράμετρος της κοινωνικής, οικογενειακής και ψυχικής υγείας του ανθρώπου.

Η μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία εκπονείται για να διερευνηθεί αν οι θεωρίες παρακίνησης υφίστανται στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο του δημόσιου τομέα, τις διοικητικές υπηρεσίες της εκπαίδευσης, αν το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται λόγω ικανοποίησης των αναγκών του, λόγω κινήτρων που του προκαλούν ευχαρίστηση, λόγω κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος ή ακόμη αν παρακινείται από τον χαρακτήρα του και γενικά από την προσωπικότητά του. Αφού ερευνηθούν οι σκέψεις, οι αντιλήψεις, οι ιδέες, τα πιστεύω και οι ενέργειες των εργαζομένων, να γίνει αντιληπτό αν οι

εργαζόμενοι έχουν στόχο να αναλάβουν ευθύνες, να καταβάλλουν προσπάθειες, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να υλοποιούν έργο, να πετυχαίνουν στόχους και γενικά να αποδίδουν. Να διερευνηθεί δηλαδή η επίδραση της παρακίνησης στην αποδοτικότητα των εργαζομένων αλλά και την εργασιακή ικανοποίηση τους με αποτέλεσμα τις καλύτερες παρεχόμενες υπηρεσίες προς το συγκεκριμένο συναλλασσόμενο κοινό.

## **1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Η εργασία όπως προαναφέρθηκε πραγματεύεται την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα της διοίκησης γιατί συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, με την διάθεσή του και την προσπάθειά του για επίτευξη και υλοποίηση στόχων. Ο εργαζόμενος είναι μία ιδιαίτερη προσωπικότητα, έχει δική του κουλτούρα, δικά του πιστεύω και τις δικές του αρχές και πεποιθήσεις με αποτέλεσμα να αντιδρά με διάφορους τρόπους δίνοντας διάφορα αποτελέσματα καθώς εκτελεί την εργασία του. Είναι σήμερα μείζονος σημασίας θέμα όπου πραγματοποιούνται συνεχώς αλλαγές και εξελίξεις στην επικοινωνία, στην μεταβίβαση ή ανταλλαγή πληροφοριών ή μηνυμάτων των ανθρώπων, να ενεργοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό με τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που κατέχει ώστε να υπάρξει εργασιακή απόδοση με επίτευξη στόχων και δημιουργία αποτελεσμάτων. Επιπλέον πραγματεύεται την επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση η οποία είναι σημαντικός παράγοντας στη ζωή του ανθρώπου γιατί αν αισθάνεται ικανοποιημένος από τη φύση, το περιεχόμενο και την εκτέλεση των εργασιών του και αν θεωρεί την εργασία σπουδαίο κομμάτι της ζωής του τότε η ίδια η εργασία του μεταβιβάζει το συναίσθημα της ευχαρίστησης, της δικαίωσης και της ικανοποίησης.

Τα ερωτήματα/υποθέσεις τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν μέσα από τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία είναι τα εξής:

Υ1 Οι θεωρίες παρακίνησης υφίστανται με τα χαρακτηριστικά που τις διακατέχουν και παρακινούν τους εργαζόμενους για εργασία.

Υ2 Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τον χαρακτήρα τους και την προσωπικότητα τους.

Υ3 Υπάρχει σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με ανταμοιβές οποιασδήποτε μορφής, υλικές ή άυλες στον εργασιακό χώρο.

Υ4 Υπάρχει αναγνώριση των θετικών στοιχείων του εργαζόμενου με αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Υ5 Κατά την εκτέλεση του έργου των εργαζομένων υπάρχει σύγκλιση διαφόρων κριτηρίων ώστε να υφίσταται εργασιακή ικανοποίηση.

### **1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**

Στα κεφάλαια της βιβλιογραφικής επισκόπησης στη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία η ερευνήτρια προσπαθεί να παρουσιάσει όλα εκείνα τα απλά μέρη ή τα συστατικά που θεμελιώνουν την θεωρία και το υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα αναπτυχθεί το ερευνητικό τμήμα της εργασίας. Η βιβλιογραφική επισκόπηση οφείλει να προσφέρει στον αναγνώστη περιγραφή του θεωρητικού υπόβαθρου και αναφορά σε τυχόν ερευνητικές εργασίες που έχουν συνταχθεί προγενέστερα. Στο τμήμα της βιβλιογραφικής επισκόπησης γίνεται αναφορά σε βιβλιογραφικές παραπομπές όπου έτσι δηλώνεται ότι κάποια μέρη που γράφονται είναι αποτελέσματα ερευνών επιστημόνων οι οποίοι έχουν εργαστεί με σχετικά θέματα όπως το συγκεκριμένο και τα θεωρούμε ως δεδομένα.

Συγκεκριμένα στο θεωρητικό υπόβαθρο γίνεται αναλυτική προσέγγιση και αποσαφηνίζονται έννοιες, ορισμοί και θεωρίες. Αρχικά υπάρχει παράθεση της έννοιας της παρακίνησης και δίνονται ορισμοί σχετικά με αυτήν από διάφορους ερευνητές. Παρουσιάζεται η διάκριση της εσωτερικής παρακίνησης η οποία προέρχεται από την εσωτερική υπόσταση του εργαζόμενου και της εξωτερικής παρακίνησης όπου επηρεάζεται από παράγοντες που έχουν συνάφεια με την εργασία σύμφωνα με την άποψη διαφόρων επιστημόνων. Στη συνέχεια γίνεται περιγραφή και συστηματική ανάλυση των θεωριών παρακίνησης, των επιστημόνων που έχουν ασχοληθεί διεξοδικά και συστηματικά με αυτές, όπως του Maslow, Herzberg, Alderfer, Vroom, Adams και Locke με συνεκτικό και όσο το δυνατόν δομημένο τρόπο, με μορφή και περιεχόμενο που διακρίνεται από συνέπεια κατά την δημιουργία του κειμένου. Επιπλέον κατά την συγγραφή της εργασίας γίνεται αναλυτική αναφορά και

προσέγγιση της επίδρασης των θεωριών παρακίνησης στην απόδοση του εργαζόμενου, στα αποτελέσματά του και στην ικανοποίηση που μπορεί να αισθάνεται ο εργαζόμενος μέσα από την εκτέλεση της εργασίας, μέσα από διακεκριμένες ερευνητικές εργασίες αλλά με την κριτική οπτική της ερευνήτριας. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κλείνει το κεφάλαιο της με λεπτομερή αναφορά των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης διότι το ερευνητικό τμήμα της εργασίας θα υλοποιηθεί από τους συγκεκριμένους διοικητικούς.

#### **1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας επεξηγείται η έννοια της μεθοδολογίας αλλά και της έρευνας η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τον σκοπό της έρευνας και πρέπει να αναζητηθεί με αλήθεια και γνώση και να δοθούν απαντήσεις στις ερωτήσεις / υποθέσεις με επιστημονικό τρόπο. Ανάλυση εννοιών εννοιολόγησης και λειτουργικοποίησης οι οποίες έχουν σχέση με το ερευνητικό εργαλείο για την μέτρηση των εννοιών και έχουν δεχτεί συγκεκριμενοποίηση αυτών όπου στη συγκεκριμένη εργασία είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο με προτάσεις που επιδέχονται απαντήσεις και στη συνέχεια αξιολόγηση αυτών.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο πρέπει να παρουσιάζει αξιοπιστία και εγκυρότητα για να ισχυροποιείται η φαινομενική εγκυρότητα και γενικά να υπάρχει τάση του ερωτώμενου προς συμμετοχή. Επίσης να υπάρχει μορφή γενικού προς ειδικού μέρους για να δημιουργείται πειθώ σε αυτό που υποστηρίζει ότι μετρά. Οι ερωτήσεις / προτάσεις είναι κλειστού τύπου (κλειστές ερωτήσεις) με μια σειρά τιμών όπου έχει επιλογή ο ερωτώμενος και χρησιμοποιούνται γιατί επιτρέπουν την ποσοτική ανάλυση. Είναι απλές, κατανοητές, σαφείς και συγκεκριμένες. Ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας του. Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιούνται κλίμακες Likert, κλίμακες όπου παρουσιάζεται η συμφωνία του ερωτώμενου σε μία άποψη και έχουν διάταξη ή κλιμάκωση. Υπάρχει διατύπωση καταφατικής πρότασης και ο ερωτώμενος δηλώνει τον βαθμό συμφωνίας του με την διατύπωση. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε και

απαντήθηκε από υπαλλήλους της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Λάρισας, της Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας και της Διεύθυνσης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Λάρισας. Αυτό μπορεί να τεθεί ως ένας περιορισμός της συγκεκριμένης εργασίας διότι το δείγμα είναι από έναν νομό και θα μπορούσε μία μελλοντική έρευνα ίσως να επεκταθεί και σε διαφορετικούς νομούς.

### **1.5 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται μία επιτελική σύνοψη όλης της εργασίας με αναφορά στη σημασία και στο σκοπό του θέματος που μελετάται όπως επίσης και στα ερευνητικά ερωτήματα/υποθέσεις τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν. Παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο και προσεγγίζεται η μεθοδολογία της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο υπάρχει εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας παρακίνησης, παρουσίαση διάφορων ορισμών σχετικούς με την παρακίνηση και εννοιολογική αποσαφήνιση της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης. Στη συνέχεια παρατίθενται κατηγοριοποιημένες διάφορες θεωρίες παρακίνησης με βάση ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται εννοιολογική προσέγγιση των εννοιών εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και την οπτική πλευρά της ερευνήτριας γίνεται συλλογιστική παρουσίαση της επίδρασης των θεωριών παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μνεία στη δημόσια διοίκηση με ορισμό, χαρακτηριστικά και τις σημαντικότερες αρχές που την διέπουν και παρουσιάζονται με μορφή πυραμίδας από την κορυφή προς τα κάτω η διάρθρωση των διοικητικών υπηρεσιών που απαρτίζουν το Υπουργείο Παιδείας διότι στις συγκεκριμένες υπηρεσίες διεξάγεται η έρευνα. Στο σημείο αυτό και πριν την ανάπτυξη της μεθοδολογίας της έρευνας αναφέρονται και γίνεται διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων/υποθέσεων που γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία.

Έπεται η μεθοδολογία της έρευνας με προσπάθεια αποσαφήνισης των εννοιών εννοιολόγηση και λειτουργικοποίηση αξιοπιστία και εγκυρότητα και παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση και προσπάθεια ερμηνείας των αποτελεσμάτων μετά την καταγραφή, ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν δια μέσου του ερευνητικού εργαλείου.

Η εργασία ολοκληρώνει τον κύκλο της με συμπερασματικές προτάσεις που έχουν ως βάση τα αποτελέσματα της έρευνας. Στη συνέχεια ταξινομείται με προτασόμενη, η ελληνική και δευτερευόντως η ξένη, η έγκριτη βιβλιογραφία που έγινε αναφορά. Στο παράρτημα παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

### **2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Ο όρος παρακίνηση αποδίδει τον αγγλικό όρο < motivation> ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Έχουν δοθεί από τότε που διατυπώθηκε για πρώτη φορά η θεωρία της παρακίνησης διάφοροι ορισμοί. Ο Atkinson (1964) θεωρεί την παρακίνηση ως «*τη σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή ως προς μία πράξη*». Κατά τους Robbins & Judge (2011) με τον όρο παρακίνηση εννοούνται οι διεργασίες-διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου. (Γκορέζης Π.)<sup>1</sup> Οι ερευνητές Maehr και Braskamp (1986) θεωρούν την παρακίνηση διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι διανέμουν τον χρόνο, το ταλέντο και την ενέργειά τους όπως αυτοί επιθυμούν. Επιπλέον κατά την Κουφίδου (2001) παρακίνηση μπορεί να οριστεί η «*συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο*». Ακόμη κατά τον Λ. Χυτήρη (2001) η παρακίνηση σε σχέση

---

<sup>1</sup> users.auth.gr > gpapahr > seminarchapters > Goreziparakinisi



με την εργασία είναι «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο».

Η παρακίνηση είναι πολύ σημαντικό ζήτημα γενικά της διοίκησης γιατί συνδέεται με την συμπεριφορά των ανθρώπων και την απόδοσή τους. Πράγματι η υλοποίηση ενός έργου ή η επίτευξη στόχων εξαρτάται από τους ανθρώπους και την ικανότητά τους να αποδίδουν συγχρόνως και από την διάθεσή τους να καταβάλλουν προσπάθεια για να αποδώσουν. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κύρια δύναμη ενός οργανισμού-επιχείρησης και ανεξάρτητα από την τεχνολογία και τον εξοπλισμό που κατέχει πρέπει να δίνεται προσοχή στην αξιοποίησή του.

Στόχος της παρακίνησης είναι οι εργαζόμενοι να δεχτούν να αναλαμβάνουν ευθύνες στο πλαίσιο της εργασίας τους, να καταβάλουν προσπάθειες για υλοποίηση έργου, να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους, να πλησιάζουν όσο περισσότερο γίνεται τους στόχους που τίθενται και γενικώς να υπάρχει απόδοση.

Η παρακίνηση είναι δύσκολο θέμα γιατί η διοίκηση πρέπει να βρει τρόπους να ενεργοποιήσει τους εργαζόμενους στη σημερινή εποχή με τις συνεχείς αλλαγές, τις ραγδαίες εξελίξεις στην επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών και γενικά τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος ώστε να υπάρξει αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και εργασιακή ικανοποίηση. Η έννοια της παρακίνησης γίνεται φανερό ότι δύσκολα μπορεί να οριστεί και να αναλυθεί γιατί έχει σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα και την εσωτερική του πλευρά. Δεν είναι εύκολο θέμα γιατί ο εργαζόμενος είναι μία ιδιαίτερη οντότητα που αντιδρά με διάφορους τρόπους δίνοντας διάφορα αποτελέσματα καθώς εκτελεί την εργασία του. Επομένως πρέπει να κατανοήσει η διοίκηση ότι αφού υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι πρέπει να υπάρχουν σε ισχύ και διαφορετικές θεωρίες και παράγοντες παρακίνησης. Ο κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστή οντότητα με δική του κουλτούρα, δικά του πιστεύω και τις δικές του αρχές και πεποιθήσεις για αυτό αντιδρά διαφορετικά καθώς επιτελεί την εργασία του.

Επομένως η παρακίνηση πρέπει να είναι η κύρια φροντίδα των διοικητικών στελεχών-προϊσταμένων. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εξασφαλίζεται η καλύτερη

δυνατή προσπάθεια των εργαζομένων για υψηλή απόδοση. Η παρακίνηση διεγείρει και πολλές φορές κατευθύνει την συμπεριφορά των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο. Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να αντιλαμβάνονται αυτή την κατεύθυνση και να παίρνουν αποφάσεις για τον τρόπο επιλογής των κατάλληλων ατόμων στις ενδεικνυόμενες θέσεις εργασίας με επακόλουθο την αύξηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού ή της επιχείρησης επομένως και της αποδοτικότητας βέβαια και της εργασιακής ικανοποίησης.

Με τη θεωρία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο έχουν ασχοληθεί πολλοί επιστήμονες-ερευνητές οι οποίοι προσπαθούν να προσδιορίσουν αυτό που κάνει τους εργαζόμενους να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου και με ποιους τρόπους τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους για υψηλή απόδοση έργου και ικανοποίηση των αναγκών τους. ( Μπουραντάς Δ. κ.ά. 2002)

## **2.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Η εσωτερική παρακίνηση είναι η κίνηση που θέτει τον εργαζόμενο σε ενέργεια και δράση προς μία κατεύθυνση η οποία προέρχεται από τις εσωτερικές του ανάγκες και οι οποίες μπορεί να είναι η ευχάριστη ψυχική διάθεση από συμμετοχή σε δραστηριότητα, η επιτυχία και το αίσθημα επάρκειας σε μια δραστηριότητα. (Ryan & Deci, 2004)( Μπελιάς-Κουστέλιος-Σδρόλιας-Κουτίβα-Ζουρνάτζη-Βαρσάνης, 71-87 PRIME, Vol 7, 2014 71 Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees).

Κατά τους Deci & Ryan (2008) όταν το άτομο διακατέχεται από εσωτερική παρακίνηση αναμιγνύεται σε ορισμένες δραστηριότητες εξαιτίας των θετικών συναισθημάτων που έρχονται ως αποτέλεσμα από τις ίδιες τις δραστηριότητες. Οι άνθρωποι δείχνουν ενδιαφέρον για αυτό που κάνουν και διακατέχονται από περιέργεια να ερευνήσουν καινούρια ερεθίσματα και να εργαστούν ώστε να έχουν επιτυχία στις καινούριες προκλήσεις. (Μπελιάς κ.ά. 71-87 PRIME, Vol 7, 2014 71 Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees).

Στην εσωτερική παρακίνηση θεωρείται ότι υπάρχει εσωτερική ώθηση για εργασία για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη του έργου

δηλαδή παρακίνηση από την ίδια την εργασία. Παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης είναι η υπευθυνότητα, η ποικιλία στην εργασία και οι προκλήσεις οι οποίες εκφύουν από την εργασία. (Klubnik & Roscelle, 1996).

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί δείχνουν ότι άτομο που κινητοποιείται εσωτερικά αντιλαμβάνεται και βιώνει το συναίσθημα της αυτονομίας δηλαδή ότι έχει την ικανότητα, δυνατότητα και την ελευθερία να μπορεί να θέτει πρόγραμμα για τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του και να μπορεί να παίρνει αποφάσεις για το αντικείμενο της εργασίας του και γενικά να υπάρχει ευελιξία στον εργασιακό του ρόλο.

Κατά την εσωτερική παρακίνηση ο κάθε εργαζόμενος έχει τις δικές του ανάγκες και επιθυμίες οι οποίες δημιουργούνται από την προσωπικότητα του και τον ψυχολογικό του κόσμο κατά την διάρκεια της ζωής του και την εμπειρία του και οι οποίες σε σχέση με το χρόνο μπορεί να γίνονται αντιληπτές με άλλη προτεραιότητα. Αν και είναι μοναδικές κάποιες από αυτές ταιριάζουν ή είναι όμοιες ή παρόμοιες με ανάγκες και επιθυμίες άλλων εργαζομένων επομένως αν τις γνωρίζει η διοίκηση αυτές τις κοινές μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους για ενεργοποίηση δράσης ενεργειών προς όφελος του οργανισμού άρα απόδοσης συγχρόνως όμως και προσωπικό όφελος των εργαζομένων με ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών.

Κατά την εξωτερική παρακίνηση στον εργαζόμενο υπάρχουν και τον παρακινούν οι δικές του ανάγκες και επιθυμίες από την μία πλευρά αλλά δέχεται επιρροές από την άλλη από συντελεστές συναφείς της εργασίας του όπως συνθήκες εργασίας, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας, η προαγωγή κ.ά. Στην εξωτερική παρακίνηση υπάρχει η σχέση μέσου και αποτελέσματος. Έτσι διακρίνεται ορισμένη συμπεριφορά του εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της εργασίας του έχοντας στόχο κάποιες ανταμοιβές ή και αποφυγή τιμωριών όπου η συμπεριφορά αποτελεί το μέσο και οι ανταμοιβές το αποτέλεσμα το οποίο υποστηρίζει την παρακίνητική προσπάθεια. (Καλαϊτζόγλου Ε. 2008)

Έτσι η διοίκηση πρέπει να προσαρμόζει έχοντας τη γνώση αυτούς τους εξωτερικούς συντελεστές για ενεργοποίηση ενεργειών οι οποίες θα προκαλούν θετικές αντιδράσεις των εργαζομένων προς κέρδος του οργανισμού ώστε να υπάρχει επίτευξη στόχων και εργασιακή απόδοση. Κάποιες φορές οι εργαζόμενοι εκτελώντας την εργασία τους για ολοκλήρωση

έργου προς όφελος του οργανισμού ικανοποιούν και τις δικές τους ανάγκες οι οποίες μπορεί να είναι διαφορετικού επιπέδου.

### **2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού υπήρξε και υπάρχει σκοπός στη διοίκηση του δημόσιου τομέα για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας του ευρύτερη έννοια της αποδοτικότητας-παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας ορίζεται η σχέση ανάμεσα στα παραχθέντα (προϊόντα , υπηρεσίες) και στα χρησιμοποιηθέντα παραγωγικά μέσα τα οποία μπορεί να είναι η φύση , η εργασία, το κεφάλαιο.( Μπουραντάς Δ. κ. ά. 1999).Η παραγωγικότητα έχει άμεση σχέση με την εκπλήρωση της επαγγελματικής απασχόλησης του ανθρώπου και η πραγματοποίηση της εργασίας από την ικανότητα, την γνώση, την δεξιότητα και την παρακίνηση. Ισχυρό μέσο παρακίνησης για αύξηση παραγωγικότητας ήταν και είναι η αμοιβή εργασίας αλλά από μελέτες ερευνητών και επιστημόνων οι οποίες έδωσαν έμφαση στην ψυχολογία και στην συμπεριφορά του κοινωνικού συνόλου έγινε αποδεκτό ότι τα οικονομικά ερεθίσματα δεν είναι το μόνο μέσο για βελτίωση της παραγωγικότητας – εργασιακής απόδοσης. Έτσι οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται στις οντολογικές ή περιεχομένου και τις μηχανιστικές ή διαδικαστικές. Οι οντολογικές θεωρίες οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν περιεχόμενο και είδος ανθρώπινων κινήτρων, τις ανθρώπινες ανάγκες, τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου και τις μηχανιστικές ή διαδικαστικές οι οποίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν τη διαδικασία της παρακίνησης και δίνουν μεγάλη σημασία στις συμπεριφορές και στις συνθήκες ώστε να ενισχύεται έτσι η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση.

#### **2.3.1 Οντολογικές θεωρίες**

Οι οντολογικές θεωρίες ή θεωρίες περιεχομένου όπως προαναφέρθηκε ερευνούν το ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, τις αναλύουν και τις ιεραρχούν και εξετάζουν την προσπάθεια των ανθρώπων να τις

ικανοποιήσουν. Εστιάζουν την προσοχή τους σε συντελεστές που είναι κίνητρα είτε για θετική είτε για αρνητική συμπεριφορά. Οι θεωρίες αυτές αφού στηρίχτηκαν σε έρευνες αποτέλεσαν εργαλείο στο να κατανοήσει κανείς την έννοια της παρακίνησης όμως το μειονέκτημά τους είναι ότι δεν παρουσιάζουν ακριβή ανάλυση των συντελεστών παρακίνησης των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους.

### 2.3.1.1 Η θεωρία των αναγκών του A. Maslow

Ο A. Maslow, Αμερικανός ψυχολόγος, έχει γίνει γνωστός στην σύγχρονη εποχή για την διατύπωση θεωρίας σε σχέση με την παρακίνηση, την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, η οποία παρουσιάζεται σχηματικά σε μορφή πυραμίδας. Η θεωρία του θεμελιώνεται έχοντας ως αρχική βάση να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ανθρώπων όπου οι άνθρωποι εργάζονται ή μπορεί να ενεργούν και να δημιουργούν σύνολο ενεργειών για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους όπως περιγράφονται και ιεραρχούνται στην πυραμίδα.



**Σχήμα 2.1 Η Δομή των ανθρώπινων αναγκών κατά τον A. Maslow (Μπουραντάς κ.ά.1999)**

Επομένως το κίνητρο για δράση είναι αυτή τους η επιθυμία και όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τους τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση. Έτσι όταν οι άνθρωποι ικανοποιήσουν μια ανάγκη σε σημαντικό βαθμό αντίστοιχα μειώνεται ο βαθμός παρακίνησης για τη συγκεκριμένη ανάγκη σε σχέση με εκείνες που βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο. Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι οι ανάγκες που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας δεν αποτελούν στοιχείο παρακίνησης αν δεν ικανοποιηθούν οι ανάγκες που βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow οι ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες ως εξής:

#### ❖ Βιολογικές-Φυσιολογικές ανάγκες

Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες που συνδέονται με τον άνθρωπο ως βιολογικό οργανισμό. Δηλαδή οι ανάγκες για να μπορέσει να επιβιώσει όπως η ανάγκη για οξυγόνο, για νερό, για τροφή και φυσικά η ανάγκη της ένδυσης και της κατοικίας. Τοποθετούνται στη βάση της πυραμίδας γιατί είναι οι πρωταρχικές ανάγκες οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν από τον άνθρωπο διότι αν δεν κατορθώσει να τις ικανοποιήσει έστω στοιχειωδώς δεν υπάρχει σκέψη για αυτές που ακολουθούν.( Μπουραντάς Δ. κ. ά. 1999).

#### ❖ Ανάγκες για ασφάλεια

Εδώ συγκαταλέγονται οι ανάγκες για ασφάλεια απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την οντότητά του και για την ικανοποίηση των βιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Επικεντρώνει λοιπόν τις προσπάθειές του μετά την στοιχειώδη – λογική ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών του στην ικανοποίηση των αναγκών για μια μόνιμη απασχόληση, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, σύνταξη κ.ά. δηλαδή εστιάζεται να δημιουργήσει ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης αλλά και να πετύχει και να διατηρήσει ένα οικονομικό επίπεδο που θα του παρέχει την ασφάλεια που τον ικανοποιεί. .( Μπουραντάς Δ. κ. ά. 1999).

#### ❖ Κοινωνικές ανάγκες

Στην τρίτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι ανάγκες του ανθρώπου ώστε να είναι μέλος σε κάποια κοινωνική ομάδα, μία ίσως και περισσότερες. Ο άνθρωπος άλλωστε είναι από τη φύση του κοινωνικό όν και νιώθει την

ανάγκη του να είναι αποδεκτός σε αυτές. Του αρέσει να διαμορφώνει φιλικές σχέσεις, να δημιουργεί φιλίες, να δίνει, να χαρίζει αλλά και να εισπράττει αγάπη και στοργή. Να δείχνει κατανόηση, αλληλοβοήθεια και αποδοχή. Οι κοινωνικές ανάγκες για να είναι κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης πρέπει να έχουν ικανοποιηθεί οι βιολογικές και οι ανάγκες για ασφάλεια, οι δύο προηγούμενες κατηγορίες, έστω και σε ένα μικρό επίπεδο. .( Μπουραντάς Δ. κ. ά. 1999).

#### ❖ Ανάγκες αυτοεκτίμησης

Οι ανάγκες αυτές αποκαλούνται και ανάγκες αναγνώρισης ή εγωιστικές ανάγκες. Είναι η τέταρτη κατηγορία στην πυραμίδα και περιλαμβάνει την ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό του ανθρώπου από τους άλλους, την ανάγκη για φήμη και κύρος στον κοινωνικό περίγυρο, την ανάγκη αναγνώρισης στον κοινωνικό κύκλο, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα ανεξαρτησία και φυσικά την ανάγκη για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αυτή η κατηγορία είναι πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί σε σχέση με τις προηγούμενες. .( Μπουραντάς Δ. κ. ά. 1999).

#### ❖ Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης

Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών, βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας αλλά είναι οι τελευταίες στο θέμα προτεραιότητας. Διακρίνονται από την προσπάθεια του ανθρώπου να πραγματοποιήσει τις προσδοκίες του, τα όνειρά του, τα οράματα του. Ακόμη την ανάγκη να αναπτυχθεί, να τελειοποιηθεί να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να τελειοποιήσει την προσωπικότητά του, να χρησιμοποιήσει όλη την δυναμικότητά του για να φτάσει στον ιδανικό για τον εαυτό του τύπο. Όπως αναφέρει ο Maslow «να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει». .( Μπουραντάς Δ. κ. ά. 1999). Οι ανάγκες της ανώτερης κατηγορίας αντιπροσωπεύουν τις εξωτερικευμένες αξίες του κάθε ανθρώπου(Παπάνης,2007).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι διαβάζοντας την θεωρία του Maslow παρατηρείται το ενδιαφέρον του στις δυνατότητες του ανθρώπου, τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ικανοποιηθούν και γενικώς διαφαίνεται η θετική θεώρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ακόμη παρατηρείται συνεχής ανθρώπινη προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών, ότι ο άνθρωπος συνεχώς έχει επιθυμίες και επιθυμεί όλο και περισσότερα και οι επιθυμίες του εξαρτώνται από αυτά που έχει. Επίσης διακρίνεται στη θεωρία του ότι κατά

την διάρκεια της πορείας της ζωής του ανθρώπου υφίσταται μια κατηγορία αναγκών που δημιουργεί παρακίνηση και αν ικανοποιηθεί έπεται η επόμενη κατηγορία. Βέβαια δεν είναι απαραίτητο να τελεστεί πλήρως η ικανοποίηση μιας κατηγορίας αλλά μπορεί να υπάρξει ικανοποίηση και σε ελάχιστο βαθμό.

Στο τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι η δύναμη παρακίνησης των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης. Άρα όσο πιο μεγάλος ο βαθμός ικανοποίησης μιας ανάγκης τόσο λιγότερος ο βαθμός παρακίνησης. Επομένως αν φτάσει η ανάγκη σε σημείο ικανοποίησης μέγιστο τότε δεν δημιουργεί παρακίνητική δύναμη για την συγκεκριμένη ανάγκη αλλά κάνει την εμφάνισή της διαφορετική ανάγκη και καταλαμβάνει τη θέση της. Έτσι αν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιεί τον άνθρωπο γίνεται ξανά κίνητρο συμπεριφοράς και αυτό δείχνει ότι καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται απλώς χάνεται η δύναμη παρακίνησης για το χρονικό διάστημα που ικανοποιείται. (Μπουραντάς κ.ά.1999).

Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow έχει μια λογική σειρά ικανοποίησης όμως ανάλογα με την διαφορετικότητα των ανθρώπων, την προσωπική αξιολόγηση και εκτίμηση, τις διαφορετικές συνθήκες ζωής μπορεί να λάβει διαφορετική μορφή. Υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι αντιλαμβάνονται και αισθάνονται μόνο κάποιες κατηγορίες αναγκών ίσως κάποιοι μόνο μία κατηγορία. (Μαλαγκονιάρη Ε. 2010).

### **2.3.1.2. Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg**

Στα τέλη της δεκαετίας του 1950 μετά από έρευνα, σε ομάδα υπαλλήλων μηχανικών και λογιστών, προσπαθώντας να ερευνήσει εκείνους τους παράγοντες με τους οποίους οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι στον εργασιακό τους χώρο σε κάποιο χρονικό διάστημα και θέτοντας ουσιαστικά δύο σύνολα ερωτήσεων σε σχέση με την ευχαρίστηση ή την δυσαρέσκεια κατέληξε σε συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και ικανοποίηση.

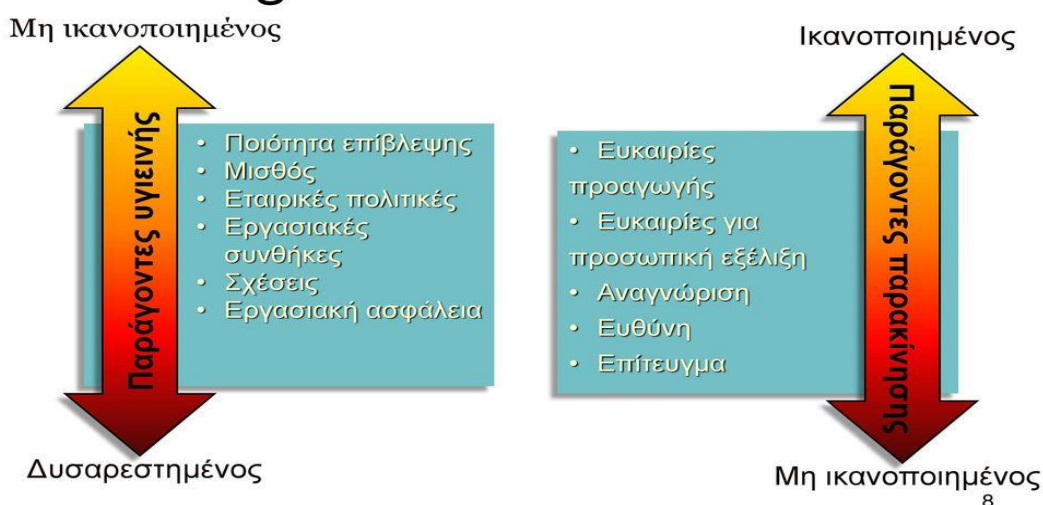
Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες υγιεινής ή αλλιώς ζητήματα που έχουν σχέση με την υγιεινή στο χώρο εργασίας του



εργαζόμενοι και οι οποίοι όταν δεν υπάρχουν δημιουργούν συναίσθημα στεναχώριας, δυσαρέσκεια στα άτομα που εργάζονται ενώ όταν υφίστανται καταφέρνουν να εξασφαλίσουν τη μη δυσαρέσκεια ωστόσο δεν δημιουργούν ευχάριστο συναίσθημα και παρακίνηση για απόδοση και ικανοποίηση. Οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι λοιπόν παράγοντες παρακίνησης αλλά μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τη δυσαρέσκεια στον εργασιακό χώρο. (Μπουραντάς κ.ά.1999).

## Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg

6-8



**Σχήμα 2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg** (<http://www.slideplayer.gr>)

Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν εκείνους τους παράγοντες που δεν έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο της εργασίας αλλά σχετίζονται περισσότερο με το περιβάλλον της εργασίας και με την διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης όπου εργάζεται ο άνθρωπος.

Περιλαμβάνουν τον μισθό, την αμοιβή του εργαζόμενου διότι αν δεν πληρώνονται δίκαια και σωστά τότε αισθάνονται δυσαρεστημένοι και είναι δυστυχημένοι στην δουλειά τους. Ο μισθός δεν θεωρείται παράγοντας παρακίνησης ωστόσο οι εργαζόμενοι θέλουν να αμείβονται καλά. Ένας ακόμη παράγοντας υγιεινής είναι οι συνθήκες εργασίας σε σχέση με το ωράριο, με το φυσικό περιβάλλον, με τα διαθέσιμα μέσα όπου έχει σημαντική επίδραση στη προσωπικότητά τους και στην εργασία την οποία κάνουν. Σημαντικός παράγοντας υγιεινής οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου με

συναδέλφους και προϊσταμένους ώστε να επέρχεται κοινωνικοποίηση και ανάπτυξη συναδελφικότητας και ομαδικής εργασίας. Φυσικά δεν πρέπει να παραλειφθεί ότι έχει σχέση με την πολιτική διοίκησης του οργανισμού ή της επιχείρησης και τον τρόπο εποπτείας από τον προϊστάμενο διότι οι πολιτικές διοίκησης αν δεν είναι σαφείς και δεν ισχύουν για όλους μπορεί να είναι πηγή δυσαρέσκειας για τους εργαζόμενους.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται κίνητρα οι οποίοι δημιουργούν ευχαρίστηση, ικανοποίηση και παρακίνηση για υψηλότερη απόδοση δηλαδή παρακινούνται θετικά αλλά αν δεν έχει εξασφαλιστεί η ικανοποίηση παραγόντων υγιεινής πρώτα, η διασφάλιση δηλαδή του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου δεν υφίσταται δυσαρέσκεια, τότε δεν μπορούμε να μιλάμε για ικανοποίηση και απόδοση.

Ένα από τα σημαντικότερα ίσως κίνητρα είναι το σύνολο του περιεχομένου του έργου που επιτελεί ο εργαζόμενος δηλαδή πόσο ενδιαφέρον παρουσιάζει η εργασία του και πόσο σημαντικό το θεωρεί σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικό κίνητρο είναι η αναγνώριση των προσπαθειών των επιδόσεων και γενικά των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του. Επιπλέον το να μετέχει ο εργαζόμενος και να αισθάνεται υπόλογος για τα αποτελέσματα της εργασίας του σε συνδυασμό με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών του. Ακόμη η προοπτική εξέλιξης και προαγωγής του σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του μέσα στον εργασιακό χώρο.

Στη θεωρία του Herzberg το πιο σημαντικό σημείο είναι ότι προσπάθησε να αναπτύξει τον ρόλο κατανόησης των κινήτρων στην εργασία. Η θεωρία του αμφισβητήθηκε αλλά γνώρισε και υποστηρικτές.

### **2.3.1.3 Η θεωρία E.R.G. του ALDERFER**

Η θεωρία του Alderfer γνωστή σαν E.R.G. από τα αρχικά των λέξεων Existence-Relatedness-Growth ή αλλιώς θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης θεωρείται ότι έρχεται να συμπληρώσει ή

μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι προέκταση της θεωρίας του Maslow γιατί έρχεται και ομαδοποιεί από την αρχή τις κατηγορίες των αναγκών από πέντε σε τρείς.

❖ Ανάγκες ύπαρξης

Περιλαμβάνουν τις βιολογικές ή φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, τις δύο πρώτες κατηγορίες από την πυραμίδα του Maslow.

❖ Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων

Η ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα και να έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με άλλους. Είναι η κατηγορία των κοινωνικών αναγκών από τον Maslow.

❖ Ανάγκες ανάπτυξης

Είναι οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης, η τέταρτη και πέμπτη κατηγορία αναγκών του Maslow όπου ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί προσωπικά. Είναι οι ανάγκες που έχουν σχέση τη φύση των ατόμων ως πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις.(Χυτήρης,2001).

Στη θεωρία του Alderfer συνεχίζει να υπάρχει μια σειρά από ανάγκες όπως και στη θεωρία του Maslow οι οποίες επιδέχονται πιο συγκεκριμένη ταξινόμηση και ομαδοποίηση δίνοντας έτσι έμφαση να ενεργοποιούνται ταυτόχρονα διαφορετικές κατηγορίες αναγκών. Στη θεωρία του ο άνθρωπος αν δεν ικανοποιήσει κατηγορία ανώτερων αναγκών μπορεί να ξαναγυρίσει σε κατηγορία κατώτερων αναγκών. Επίσης δεν χρειάζεται να ικανοποιηθεί σε μέγιστο βαθμό κατηγορία αναγκών για να αποτελεί πηγή παρακίνησης η ανώτερη κατηγορία. Το κοινωνικό του περιβάλλον, η κουλτούρα, η παιδεία, οι αξίες και η στάση του για τη ζωή μπορεί να γίνουν για τις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων καθοριστικά σημεία παρακίνησης πριν ικανοποιηθούν σε μέγιστο βαθμό οι ανάγκες ύπαρξης. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι ενώ κατά τον Maslow η παρακίνηση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησης κατά τον Alderfer όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες ανάπτυξης τόσο περισσότερο αυξάνει η έντασή τους.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά η θεωρία του Alderfer είναι μεταγενέστερη της θεωρίας του Maslow, πιο κοντά στην πραγματικότητα και πιο ρεαλιστική.

Τα στελέχη της διοίκησης αντιλαμβάνονται ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους διέρχεται από τις ανάγκες ύπαρξης, τις ανάγκες σχέσεων και τις ανάγκες ανάπτυξης οι οποίες μπορεί να συνυπάρχουν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο αλλά και κάποια να είναι επικρατέστερη.

### **2.3.2. Θεωρίες διαδικασίας**

Οι θεωρίες διαδικασίας ή διαδικασιών προσπαθούν να αναλύσουν όπως προαναφέρθηκε την διαδικασία της παρακίνησης μέσα στο χώρο της εργασίας και τους παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζόμενους στο εργασιακό τους περιβάλλον για αποδοτικότητα. Επικεντρώνονται στην κατανόηση της διαδικασίας της σκέψης των εργαζομένων η οποία δημιουργεί την πορεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο.

#### **2.3.2.1. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom**

Η θεωρία των προσδοκιών που αναπτύχθηκε από τον Vroom είναι μια σημαντική θεωρία διαδικασιών παρακίνησης κατά την οποία προσπαθεί να δώσει ερμηνείες της ανθρώπινης συμπεριφοράς δηλαδή συμπεριφορική προσέγγιση έχοντας ως βάση τις κατά συνείδηση προθέσεις του ανθρώπου και κατευθύνεται από τους στόχους τους οποίους θέτει κάθε άνθρωπος.

Η θεωρία των προσδοκιών από τον Vroom είναι η πρώτη συστηματική διατύπωση προσδοκίας σε σχέση με τον εργασιακό χώρο. Ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι έχοντας ως βάση τη λογική αξιολογούν τις δράσεις και τις ενέργειες στον εργασιακό χώρο και προτιμούν εκείνες που θα αποφέρουν ανταποδοτικά αποτελέσματα. (Καλλιγά Α. 2011). Οι εργαζόμενοι δηλαδή προσπαθούν κάνοντας επιλογή μέσα από την διαφορετικότητα των πιθανών λύσεων να προτιμήσουν να πράξουν αυτές που τα αποτελέσματα θεωρούνται επιθυμητά για αυτούς.

Στον εργασιακό χώρο κατά την θεωρία των προσδοκιών η απόδοσή του εργαζόμενου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει για υλοποίηση έργου, ανάληψη ευθυνών και ανταπόκριση καθηκόντων επίσης από την ικανότητα να μπορεί να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του αλλά και από την υποστήριξη από το περιβάλλον της εργασίας.

Στη συνέχεια ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει θα πρέπει να προσδοκά ότι η προσπάθειά του θα τον οδηγήσει σε εκείνα τα αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφτεί και οι ανταμοιβές θα μπορούν να

γίνουν το μέσο εκπλήρωσης των αναγκών του. Δηλαδή προσδοκά ανταμοιβή. Άρα σύνδεση απόδοσης και ανταμοιβής. Αν καταλάβει ο εργαζόμενος ότι δεν είναι πιθανή η ανταμοιβή τότε δεν θα καταβάλλει προσπάθεια ούτε και διάθεση για υλοποίηση έργου άρα για απόδοση. Αν όμως υπάρξει ανταμοιβή κατάλληλη σύμφωνα με ότι προσδοκά ο ίδιος ο εργαζόμενος τότε θα συνεχίσει την ίδια προσπάθεια και θα έχει την ίδια συμπεριφορά.

Επίσης ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει προσδοκά ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες οποιασδήποτε μορφής και αν είναι, υλικές ή άυλες, σε σχέση με αυτά που προσφέρει αλλά και με αυτές τις ανταμοιβές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι. Άρα σύνδεση απόδοσης και προσαρμογή ανταμοιβών σε δίκαιη βάση και ανταπόκριση ανταμοιβών σε τέτοιο σημείο ώστε να έχουν αξία για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι οι ανταμοιβές του δεν ανταποκρίνονται στις προσπάθειές του κατά την δική του νόηση πάντοτε και ότι γενικά υπάρχει κλίμα αναξιοκρατίας στον εργασιακό χώρο τότε αυτό θα τον κάνει να παραιτηθεί από την προσπάθεια που καταβάλλει για την υλοποίηση στόχων και έργων που τίθενται. (Μπουραντάς κ.ά.1999)

#### **2.3.2.2. Η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του Adams**

Η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης η οποία αναπτύχθηκε αρχικά από τον Adams υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος στις συναλλαγές του θέλει να επικρατεί ισότητα και δικαιοσύνη. Θέλει τη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα σε όλα εκείνα που προσφέρει στον εργασιακό του χώρο και σε εκείνα που λαμβάνει. Αυτά που διοχετεύει με την ενέργειά του και την δράση του είναι ο χρόνος, η προσπάθεια, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, οι ικανότητες κ.ά. ενώ αυτά που λαμβάνει είναι οι αμοιβές οικονομικές ή ηθικές, συνθήκες εργασίας, αναγνώριση, σιγουριά απασχόλησης κ.ά. Επομένως ο εργαζόμενος επιλέγει συμπεριφορική δράση από την οποία πιστεύει ότι θα έχει δίκαιες ανταμοιβές.

Ο εργαζόμενος κάνει σύγκριση αυτών που συνεισφέρει και αυτών που λαμβάνει αντίστοιχα με αυτά που συνεισφέρουν και λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι στον ίδιο χώρο ή και σε ομοειδή χώρους. Ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι αν με τη σύγκριση γίνει αντιληπτό ότι όσα προσφέρει είναι

ανάλογα με ότι λαμβάνει, σύμφωνα πάντα με τη δική του κρίση, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται το συναίσθημα της δικαιοσύνης και της ισότητας ότι λειτουργεί μέσα στον εργασιακό χώρο και αυτό θα τον παρακινήσει για αύξηση ποιότητας ή ποσότητας της εργασίας του άρα και μεγαλύτερη απόδοση.

Αν όμως από τη σύγκριση αντιληφθεί ότι προσφέρει περισσότερα από όσα λαμβάνει τότε δημιουργείται έντονα το συναίσθημα της αδικίας, νιώθει δυσαρεστημένος και του δημιουργείται ψυχολογική ένταση από την συγκεκριμένη αδικία που βιώνει. Επομένως πρέπει να βρει τρόπους να μειώσει αυτή την ένταση για να αποκτήσει την γνωστική του αρμονία και ισορροπία. Σε αυτή την περίπτωση ή θα μειώσει αυτά που προσφέρει, θα καταβάλλει συνειδητά λιγότερη προσπάθεια ή θα ζητήσει αύξηση σε αυτά που λαμβάνει.

Προκύπτει λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι για να συνεχίζουν τις προσπάθειές τους θα πρέπει να ανταμείβονται δίκαια ή να γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες οι ανταμοιβές τους και ως προς αυτά που προσφέρει και ως προς την σχέση τους με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων εντός και εκτός εργασιακού χώρου.( Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003):

### **2.3.2.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του E. Locke**

Κατά την θεωρία της στοχοθέτησης του E. Locke οι εργαζόμενοι δέχονται και μπορούν να παρακινηθούν έχοντας όμως στόχους για την επίτευξη του έργου τους. Οι στόχοι που καθορίζονται είναι η δύναμη που παρακινεί τους εργαζόμενους και καθορίζει την χάραξη της πορείας τους.

Στη θεωρία του Locke για να επιτευχθεί παρακίνηση οι στόχοι πρέπει να διακρίνονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως τη σαφήνεια, την πρόκληση, την δέσμευση, την ανατροφοδότηση και την πολυπλοκότητα του έργου( Κλωσσά Ε.2016).

Με τη σαφήνεια εννοείται ότι οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, συγκεκριμένοι και με λεπτομέρεια, να προσδιορίζονται αναλυτικά και να μην είναι αόριστοι και γενικοί. Επιπλέον οι δύσκολοι στόχοι, βεβαίως οι εφικτοί, γίνονται οδηγός για μεγάλη προσπάθεια και επιμονή των εργαζομένων άρα

και ανεπτυγμένο το συναίσθημα της ικανοποίησης με την επίτευξη τους σε αντίθεση με τους εύκολους στόχους οι οποίοι πετυχαίνονται χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια κατά την ροή των εργασιών τους.

Με τον όρο πρόκληση σαν χαρακτηριστικό των στόχων εννοείται ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται έχοντας στόχους προκλητικούς και ρεαλιστικούς οι οποίοι κατά την διαδικασία της επίτευξης τους οι εργαζόμενοι τους κρίνουν από την ανταμοιβή που αναμένουν ότι θα έχουν από την ολοκλήρωσή τους.

Η έννοια του όρου δέσμευση αναφέρεται ότι οι στόχοι πρέπει να γίνουν αποδεκτοί και κατανοητοί από τους εργαζόμενους ώστε να υπάρξει δέσμευση με αυτούς για να επιτευχθούν. Για να υπάρξει αποδοχή και συνεπώς παρακίνηση άρα και δέσμευση με τους στόχους, οι στόχοι πρέπει να συμβαδίζουν με τον χαρακτήρα, με την προσωπικότητα, τα πιστεύω και τις αξίες των εργαζομένων, τις δίκαιες αμοιβές υλικές ή μη και οπωσδήποτε την κατανόηση τους αλλά και το συνολικό όραμα του οργανισμού ή της επιχείρησης. Οι δύσκολοι και απαιτητικοί στόχοι χρειάζονται πιο έντονα την δέσμευση και απαιτείται να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια οι εργαζόμενοι προς την πραγματοποίησή τους.

Στη συνέχεια η ανατροφοδότηση θεωρείται σημαντικό στοιχείο στη θεωρία της στοχοθέτησης για να γίνεται κατανοητό στους εργαζόμενους τι έχει επιτευχθεί και ποιες οι επιδόσεις τους. Η ανατροφοδότηση μπορεί να γίνει σε κάποιο στάδιο των διεργασιών της επίτευξης στόχων ίσως για καλύτερη διατύπωση στόχων, για την ενθάρρυνση των εργαζομένων και φυσικά για την βελτίωση της δημιουργικότητας.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί η πολυπλοκότητα του έργου δηλαδή στους πολύπλοκους στόχους αλλά εφικτούς, πρέπει να δίνεται χρόνος αρκετός για γνωρίζει ο εργαζόμενος τι περιμένουν από αυτόν και τι πρέπει να πράξει για να υπάρξει επιτυχία ή ακόμη τι να αλλάξει για βελτίωση της απόδοσης του. Οι εργαζόμενοι για να επιτύχουν τέτοιους στόχους πρέπει να έχουν ικανότητες, δεξιότητες και ανεπτυγμένη την αυτοαντίληψη σε σχέση με τις ικανότητες τους.

Η θεωρία του Locke διαφέρει από τη θεωρία διαδικασιών του Vroom και τη θεωρία της ισότητας του Adams γιατί δεν υπάρχει ανταμοιβή σαν χαρακτηριστικό παρακίνησης αλλά στόχοι που τίθενται προς επίτευξη για παρακίνηση εργαζομένων και αποδοτική συμπεριφορά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

#### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Σε μία γενική θεώρηση του όρου εργασιακή απόδοση εννοούμε τις ενέργειες των εργαζομένων που εκτελούνται στην εργασία του. Πιο συγκεκριμένα εργασιακή απόδοση είναι το πόσο καλά κάνει κάποιος την εργασία που του έχει ανατεθεί. Με την έννοια της εργασιακής απόδοσης γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα των υποχρεώσεων του εργαζόμενου και πιο συγκεκριμένα στα αποτελέσματα που διακρίνονται σχετικά με την επιδίωξη που επιζητά ο εργαζόμενος για ολοκλήρωση της εργασίας του. Άρα ο εργαζόμενος πρέπει να αντιλαμβάνεται τα καθήκοντα της θέσης της εργασίας του και να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια.

Η εργασιακή απόδοση κατά τους Miller και Broamiley(1990) αποτυπώνει την ικανότητα ενός εργαζόμενου να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Σύμφωνα με τους Collis και Montgomery η εργασιακή απόδοση αποτελεί το σύνολο των δυνατοτήτων που χρησιμοποιούνται για επίτευξη στόχων. Ακόμη ο Camprell (1999) αναφέρει ότι η εργασιακή απόδοση αποτελεί σύνολο ικανοτήτων αλλά και γνώσεων που απαιτούνται σε μια συγκεκριμένη εργασία και συνιστούν αντικείμενο δράσης για τον εργαζόμενο. (Μπαγάκη Γ. 2018). Η απόδοση της εργασίας έχει οριστεί ως η συνολική αναμενόμενη αξία από τις συμπεριφορές των εργαζομένων που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου (Motowidlo, Borman, & Schmidt, 1997).

Ο άνθρωπος στο χώρο της εργασίας του αναλώνει τις φυσικές, πνευματικές και ψυχικές ικανότητες του έχοντας σκοπό όχι μόνο το οικονομικό αποτέλεσμα για ικανοποίηση βασικών αναγκών αλλά την εκτέλεση του έργου του για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα προς όφελος του οργανισμού-επιχείρησης και της ικανοποίησης άλλων αναγκών. Επομένως η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από τη μία πλευρά από φυσικές , πνευματικές



και ψυχικές ικανότητες και από την άλλη πλευρά από τη διάθεση του να καταναλώσει αυτές τις ικανότητες για εργασία για ένα καλό αποτέλεσμα. Οι γνώσεις, ικανότητες και οι δεξιότητες των ανθρώπων είναι αξιόλογος παράγοντας της οικονομίας άρα σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και συμμετέχει ενεργά στην διατήρηση και εξέλιξη του οργανισμού-επιχείρησης. Οι ικανότητες βέβαια του εργαζόμενου εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι έχουν σχέση με την μόρφωσή του, με την εμπειρία του, την ηλικία του, την σωματική του διάπλαση και το ψυχικό σθένος του. Επομένως πρέπει να υπάρξει ο πιο πρόσφορος τρόπος χειρισμού των εργαζομένων ώστε να υπάρχει μέγιστη απόδοση. Άρα να συμπράξει το εργαζόμενο δυναμικό με τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια και διάθεση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, δραστηριοποίηση με ζήλο για συνεργασία-ομαδικότητα και προσαρμογή σε κανόνες του οργανισμού-επιχείρησης.

Επίσης πρέπει να δίνεται προσοχή στο εργασιακό περιβάλλον, στις παροχές, στις αμοιβές, στα κίνητρα και στα ερεθίσματα και γενικά σε οτιδήποτε που βοηθάει να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων η οποία θεωρείται ο πιο σπουδαίος παράγοντας που διαμορφώνει την απόδοση του και γενικά την συμπεριφορά του είτε θετική είτε αρνητική. Οι άριστες γνώσεις και η εμπειρία δεν είναι αρκετά ώστε το δυναμικό των εργαζομένων του οργανισμού-επιχείρησης θα συμπράξει σε μέγιστο βαθμό αν οι παροχές προς αυτό δεν καλύπτουν τις ανάγκες του.<sup>2</sup> ( Αρθρογράφος Μ. Χωριανόπουλος).

Η απόδοση των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τις προσδοκίες τους σε σχέση με την εργασία, τη συμπεριφορά τους, την προσωπική επιτυχία και με την επιθυμία τους για αρμονικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας 1994).

Η εργασιακή απόδοση αποτελεί μια ιδιότητα της συμπεριφοράς του εργαζόμενου η οποία βοηθά ή εμποδίζει τον οργανισμό με τα αποτελέσματά της. Η θετική συμπεριφορά βοηθά και συμβάλλει ουσιαστικά στην οργανωτική αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα.

Επίσης η εργασιακή απόδοση θεωρείται συνάρτηση παραγόντων και δίνεται με την εξής εξίσωση:

---

<sup>2</sup> <https://www.psychology.gr>

## **Απόδοση= Ικανότητα x Κατανόηση Αντικειμένου x Κίνητρα (παρακίνηση) x Περιβάλλον**

Για να θεωρηθεί η απόδοση ενός εργαζόμενου υψηλή οφείλει να κατέχει την ικανότητα αλλά και τις γνώσεις που αρμόζουν στο αντικείμενο της εργασίας του και τα απαιτούμενα που αυτό επιβάλλει. Θεωρείται σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας. Ο εργαζόμενος πρέπει να αντιλαμβάνεται πολύ καλά το τι πρέπει να κάνει δηλαδή όλες τις ειδικές συνθήκες του περιεχομένου της εργασίας του χρησιμοποιώντας το κίνητρο που θα τον ωθήσει, θα τον παρακινήσει για ολοκλήρωση του έργου του. Επιπλέον πρέπει να πράξει έργο σε περιβάλλον όπου υπάρχει φιλική διάθεση από συναδέλφους και διοίκηση, υπάρχει γενικώς πληροφόρηση, αρκετοί διαθέσιμοι πόροι και υποστηρικτική διοίκηση για την απόδοση του έργου. Θα πρέπει να τονιστεί ότι το σημείο του πολλαπλασιασμού μεταξύ των εννοιών υποδηλώνει την σπουδαιότητα της έννοιας της παρακίνησης γιατί αν η έννοια κίνητρα είναι μηδέν το αποτέλεσμα θα είναι και ο πιο ικανός εργαζόμενος να μην αποδίδει. Σε αντίθεση όπου εργαζόμενος με ορισμένα κενά γνώσεων και εμπειρίας αλλά έχοντας σημαντικά κίνητρα για επίτευξη έργου και ικανοποίηση αναγκών μπορεί να φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης. (Mitchell,1982 Landy & Conde,2010 Yair Re` em,2010) (Σημειώσεις της Τενέζου Κ. , Κλινική Ψυχολόγος M.Sc.)

### **3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Εργασιακή ικανοποίηση είναι η ικανοποίηση που δέχονται οι άνθρωποι από την δουλειά τους. Ερευνητές – επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με αντικείμενο την εργασιακή ικανοποίηση η οποία είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο, μια πολυδιάστατη έννοια με διάφορα στοιχεία.

Ο Locke αναφέρει, σε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης πως υπάρχουν περίπου 3500 άρθρα και διατριβές και οι πιο σημαντικοί λόγοι είναι γιατί η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί τελικός στόχος αφού η ευτυχία είναι βασικός σκοπός στη ζωή του ανθρώπου και δεύτερος λόγος σημαντικός πως η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει και άλλους τομείς της καθημερινής ζωής. (Γιοβανάκογλου Α. 2014)

Επίσης σε άρθρο του «Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση» αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η θετικά προσκείμενη με συναίσθημα απόκριση του ατόμου προς το έργο που ασκεί αφού εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. (Παρασκευοπούλου Γ. 2013) Σε αντίθεση αυτό που ονομάζεται επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστα προσκείμενη με συναίσθημα κατάσταση η οποία προκύπτει αφού υπάρχουν συγκρούσεις και διαφωνίες.

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του την συγκαταλέγουν στα κίνητρα. Οι Granny, Smith και Stone αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει σχέση με τη στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία η οποία δημιουργείται μετά από σύγκριση που γίνεται στο όφελος που αποκομίζει κάποιος από την εργασία αλλά και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει (Παρασκευοπούλου Γ.2013).

Ένας άλλος επιστήμονας ο Κάντας(1998) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ολική και ενιαία στάση του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία η οποία αποτελείται από διάφορα στοιχεία. (Γιοβανάκογλου Α.2014)

Θα μπορούσε τέλος να ειπωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι σύνολο θετικών στάσεων και συναισθημάτων για συγκεκριμένες όψεις της εργασίας που απορρέουν από τις συνθήκες εργασίας. (Γραμματικού 2016).

Κατά τον Spector (1997) η ικανοποίηση διαιρείται σε δύο κατηγορίες, την εσωτερική η οποία έχει σχέση με τα καθήκοντα της εργασίας και τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με την εργασία που διατελούν και την εξωτερική η οποία έχει σχέση με διάφορες μορφές της εργασίας π.χ. αμοιβές, πρόσθετες αμοιβές, προαγωγές κ.ά.

Κατά τους Evans L. και Olumide F. υπάρχουν παράγοντες που συντείνουν στην εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια και ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες. Στους ενδογενείς που έχουν σχέση με την εσωτερική προσωπική παρακίνηση του εργαζόμενου και τις προσωπικές εμπειρίες που διοχετεύει στην εργασία του όπως η αναγνώριση, ο σεβασμός, η επιτυχία προσωπικών στόχων, η δυνατότητα ανέλιξης και τους εξωγενείς που έχουν σχέση με εξωτερικές επιρροές που γίνονται δεκτές από τον εργαζόμενο από το χώρο εργασίας του όπως ο τρόπος εποπτείας του οργανισμού, οι διαπροσωπικές σχέσεις κ.ά.

Πρέπει να προστεθεί ότι ο άνθρωπος αφιερώνει στην εργασία του μεγάλο μέρος του χρόνου του γι αυτό η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντικό θέμα μελέτης για ερευνητές – επιστήμονες που μελετούν τον άνθρωπο. Ο βαθμός ικανοποίησης από τον εργασιακό χώρο στον οποίο βρίσκεται το άτομο είναι σημαντικός παράγοντας στην κοινωνική, οικογενειακή και ψυχική υγεία ενός ατόμου. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υψηλή αποδοτικότητα και ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τα κίνητρα εργασίας και είναι ο συνδετικός κρίκος των θεωριών των κινήτρων και της εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο.

Αντιπροσωπευτική οντολογική θεωρία για το περιεχόμενο και την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι η θεωρία του Herzberg, η θεωρία των δύο παραγόντων, όπου έχουμε διάκριση σε παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και σε παράγοντες που ονομάζονται κίνητρα.

Επίσης η διαδικαστική θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom όπου συνδέονται τα κίνητρα με εργασιακή ικανοποίηση και οι άνθρωποι προτιμούν ορισμένα αποτελέσματα από την συμπεριφορά τους τα οποία αφού τα πετύχουν αισθάνονται ικανοποιημένοι. Ο άνθρωπος λαμβάνει χώρα σε δραστηριότητες όταν γνωρίζει και προσδοκά ότι θα οδηγηθεί σε επιθυμητά αποτελέσματα ή αμοιβές.

### **3.3. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

#### **3.3.1. Επίδραση των θεωριών περιεχομένου**

Οι θεωρίες παρακίνησης σε σχέση με την εργασία παρουσιάζουν ξεχωριστή σημασία στην ερμηνεία των μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων γιατί δίνουν προσοχή στην εργασιακή αποδοτικότητα και τους παράγοντες που τη βελτιώνουν. (Παπάνης 2007).

Η παρακίνηση και η παρουσία επαρκών κινήτρων που ικανοποιούν τους εργαζόμενους έχει αποδειχθεί αρκετές φορές ότι είναι πιο ισχυρά ακόμη από την ίδια την ικανότητα του ατόμου για εργασία αφού έχει γίνει φανερό ότι εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες παρουσίασαν υψηλότερη αποδοτικότητα

από εργαζόμενους με περισσότερες ικανότητες γιατί επιδρούσε πάνω τους η παρακινητική δύναμη και η ύπαρξη κατάλληλων κινήτρων.

Η παρακίνηση, η κατάσταση δηλαδή η οποία παρακινεί τον εργαζόμενο, ο οποίος έχει ανάγκες σαν βιολογικό και κοινωνικό όν και θέλει να τις ικανοποιήσει, τον κατευθύνει να ακολουθήσει μια συμπεριφορά. Η παρακίνηση είναι ένας παράγοντας που καθορίζει την συμπεριφορά του εργαζόμενου και η διοίκηση πρέπει να προσφέρει τα κίνητρα που θεωρεί κατάλληλα για τον κάθε εργαζόμενο ώστε να αυξήσει την προσοχή του για εργασία με στόχο βέβαια την αύξηση της απόδοσης αλλά και της εργασιακής ικανοποίησης.

Κίνητρο θεωρείται αυτό που προσανατολίζει και ενεργοποιεί προς δράση τον εργαζόμενο να αρχίσει την εργασία του με προθυμία, με καλή διάθεση ώστε τελικά να την ολοκληρώσει και κάποιες φορές είναι η δύναμη για την διαδοχή των πράξεων που έχουν ήδη ξεκινήσει. Ως κίνητρα εργασίας εννοούνται *«οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών, που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα»* (McCormick & Ilgen, 1985). Στα κίνητρα εργασίας διακρίνεται ο προσανατολισμός της προσπάθειας του εργαζόμενου προς κάποιο έργο, η ένταση της προσπάθειας το πόσο δηλαδή προσπαθεί και η επιμονή του εργαζόμενου εννοώντας το χρονικό διάστημα που καταβάλλει την προσπάθεια για ολοκλήρωση εργασιών.

Η διοίκηση για να μπορεί να δημιουργεί σύστημα κινήτρων και να παρακινεί τον εργαζόμενο για αύξηση της διάθεσής του για εργασία άρα και απόδοση πρέπει πρώτα να αναγνωρίζει και να προσδιορίζει τις ανάγκες των εργαζομένων που θέλουν ικανοποίηση, κατά τις θεωρίες παρακίνησης και μετά να διαμορφώνει τα κίνητρα εκείνα που επιφέρουν αλλαγές στη συμπεριφορά τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και μέσω αυτών και της εργασιακής ικανοποίησης. Άρα επίκειται συνδυασμός των κινήτρων και των αναγκών των εργαζομένων ώστε να διαμορφωθεί το κατάλληλο πλαίσιο στο οποίο κινείται η διοίκηση πετυχαίνοντας τους στρατηγικούς στόχους της.

Οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν ως βάση τις ανάγκες κάνουν αναφορά ότι τα άτομα προσπαθούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους. Οι ψυχολόγοι κάνουν αναφορά ότι οι άνθρωποι έχουν διάφορες συμπεριφορές και ψάχνουν

δρόμους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους τις οποίες ιεραρχούν όπως στην αντιπροσωπευτική ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Οι ανάγκες των ανθρώπων είναι τα κίνητρα προς μια ορισμένη συμπεριφορά , δράση και ενέργεια και τελικά είναι αυτά που παρακινούν τους εργαζόμενους προς μια κατεύθυνση. Άρα πρέπει να γνωρίζει η διοίκηση τι αποζητούν από την εργασία τους ώστε να παρακινήσει προς αυτή την κατεύθυνση τους εργαζόμενους και να υπάρξει υλοποίηση οργανωτικών στόχων του οργανισμού από την μία πλευρά και από την άλλη υλοποίηση προσωπικών στόχων με κέρδος για τον οργανισμό την αύξηση της εργασιακής απόδοσης αλλά και της ικανοποίησης των ίδιων των εργαζομένων.

Κατά την θεωρία των αναγκών του Maslow οι δύο πρώτες κατηγορίες οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια και κατά τον Alderfer η πρώτη κατηγορία οι οποίες έχουν σχέση εξάρτησης με το χρήμα και γενικά με την οικονομική αμοιβή, αν οι εργαζόμενοι δεν ικανοποιήσουν αυτές τότε μάλλον δεν θα παρακινηθούν έστω και αν υπάρχουν κίνητρα για ανάγκες άλλης κατηγορίας όπως κοινωνικές , αναγνώριση, αυτοεκτίμηση , κύρος κ.ά. και η συμπεριφορά τους είναι μάλλον αρνητική αφού η αμοιβή δεν τους καλύπτει. Όμως στην περίπτωση που καλύπτονται οι εργαζόμενοι και επειδή οι ανάγκες μεταβάλλονται στο χρόνο η διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί αν αναζητούν και επιδιώκουν οι εργαζόμενοι ανάγκες άλλης κατηγορίας όπως ένταξη σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, φήμη, ανεξαρτησία, εκτίμηση, ανάγκη για επιτυχία, σεβασμό κ.ά. ώστε να παρέχει τις ευκαιρίες μέσα από την εργασία να ικανοποιηθούν και συγχρόνως να πετύχουν στόχους εργασιακούς που σημαίνει ότι υπάρχει απόδοση εργασίας.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο Maslow (1954) την μετακίνηση από ένα επίπεδο αναγκών σε επόμενο την χαρακτήρισε με το όνομα «*πρόοδο ικανοποίησης*» και ανέφερε ότι τα άτομα με την έλευση του χρόνου υπόκεινται σε διαρκή παρακίνηση και ανέλιξη των διαδοχικών επιπέδων. Το μειονέκτημα όμως της θεωρίας του είναι ότι κάποια άτομα δεν βιώνουν τις ανάγκες τους σύμφωνα με το περιεχόμενο και τη σειρά διεκδίκησης τους όπως αναφέρονται στη θεωρία του. Επίσης οι θεωρίες του Maslow και του Alderfer απλά δημιουργούν τις ανάγκες σε κατηγορίες και δεν γίνεται ανάλυση της διαφορετικότητας των αναγκών των ανθρώπων.

Από τις θεωρίες των αναγκών η διοίκηση αντιλαμβάνεται και βρίσκει τρόπους παρακίνησης, κάποιες πρακτικές, κάποια προγράμματα οργάνωσης με στόχο την εκπλήρωση των ανεκπλήρωτων αναγκών των εργαζομένων και παροχή βοήθειας σε εργαζόμενους που ίσως διακατέχονται από εργασιακό άγχος σε δύσκολες και πιεστικές χρονικές περιόδους. Επίσης μέσα από τις θεωρίες αναγκών αναγνωρίζοντας τα αδύνατα αλλά και τα δυνατά σημεία του εργαζόμενου η διοίκηση χρησιμοποιεί προγράμματα εκπαίδευσης σε συνάρτηση με τις ανάγκες αλλά και τις ικανότητες του και γίνεται οδηγός έμπνευσης, ενδυνάμωσης και παρακίνησης του εργαζόμενου.

Μέσα από τις θεωρίες και προσπαθώντας την ικανοποίηση των αναγκών μπορεί να αναπτυχθούν οι ικανότητες των εργαζομένων και μπορεί να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και εργαζόμενοι με περισσότερες δεξιότητες να αναλάβουν περισσότερες αρμοδιότητες και μαζί με την τεχνογνωσία και τους υλικούς πόρους να προσπεραστούν διάφορα προβλήματα και να οδηγηθούν τελικά σε αύξηση εργασιακής απόδοσης. Άλλωστε η χρήση των θεωριών παρακίνησης αποσκοπεί ως ένα σημείο στο να λύνει προβλήματα απόδοσης αλλά και ανάπτυξης ικανοτήτων. Ακόμη προσπαθεί να συμπληρώσει το τυχόν υφιστάμενο κενό απόδοσης δηλαδή τη διαφορά ανάμεσα στην παρούσα απόδοση του εργαζόμενου και σε αυτήν που απαιτείται από τη θέση του και το κενό δεξιότητας, την έλλειψη δεξιότητας, ικανότητας του εργαζόμενου μεταξύ της παρούσας ικανότητας και της ικανότητας που απαιτείται σε μια καινούρια θέση. (Ανθρώπινο δυναμικό. Αξιολόγηση και καθοδήγηση Harvard business essentials, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί Α.Ε.Ε ΑΘΗΝΑ 2009).

Στη θεωρία του Alderfer χρησιμοποιείται ο όρος ματαίωση ο οποίος αναφέρεται ότι ο εργαζόμενος από ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορεί να γυρίσει ξανά σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου να υπάρξει δηλαδή παλινδρόμηση.(Κάντας,1993). Κατά τη φάση της ματαίωσης διακρίνονται συμπεριφορές από εργαζόμενους που έχουν σχέση με επιθετικότητα, με προσκόλληση σε κάποια συμπεριφορά και τέλος παραίτηση δηλαδή εγκατάλειψη της εργασίας (Χατζατόγλου, 1994). Επομένως σε μία τέτοια κατάσταση η εργασιακή απόδοση κινείται καθοδικά. Για να μην έρχεται η διοίκηση αντιμέτωπη με τέτοια κατάσταση πρέπει να είναι πολύ κοντά στον εργαζόμενο και να αναγνωρίζει για ποιές ανάγκες εργάζεται, ποιες ανάγκες

θέλει να ικανοποιήσει π.χ. κοινωνικές, ανάγκες ανάπτυξης κ.ά. ώστε να του παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα και ερεθίσματα.

Η προσπάθεια της διοίκησης είναι να δώσει προσοχή στο ψυχοκοινωνικό κλίμα του εργασιακού χώρου, να δημιουργήσει ομάδα και δημιουργία καλού κλίματος μέσα σε αυτήν ώστε οι εργαζόμενοι να συνυπάρχουν αρμονικά και να είναι αποδεκτός ο ένας από τον άλλο, η αναγνώριση της προσπάθειας και της απόδοσης και γενικά της προσφοράς του εργαζόμενου, η ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης και ο σεβασμός που πρέπει να δείχνει στους εργαζόμενους θεωρούνται βασικά κίνητρα στην προαναφερόμενη κατάσταση. Βέβαια πάντοτε τα υποκειμενικά στοιχεία επιδρούν στα κίνητρα των εργαζομένων σε συνδυασμό με τις ικανότητες και γνώσεις και καθορίζουν την εργασιακή απόδοση.

Από τις θεωρίες περιεχομένου γίνεται ορατό πόσο σημαντικό είναι το περιεχόμενο της εργασίας και πόσο τον ενδιαφέρει τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η εργασία είναι σπουδαίο κομμάτι στη ζωή του ανθρώπου γιατί εκτός του βιοποριστικού ρόλου που έχει είναι σημαντική δραστηριότητα για την κοινωνικοποίηση του και την ψυχική υγεία του. Η φύση της εργασίας μαζί με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του βοηθούν τον εργαζόμενο να ενεργεί στο χώρο εργασίας του και αν την θεωρεί σημαντική αυτό του διοχετεύει ικανοποίηση και αίσθημα επίτευξης με αποτέλεσμα να ενισχύεται η προσφορά εργασίας άρα παραγωγής.

Η διοίκηση φροντίζει τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις της θέσης εργασίας να περιλάβουν στοιχεία προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου. Δηλαδή να εμπλουτιστεί το περιεχόμενο της εργασίας του εργαζόμενου όπως αναφέρει και ο Herzberg ώστε να συμμετέχει και αυτός στον χρονοπρογραμματισμό του έργου, στα λειτουργικά προγράμματα δράσης, στην ευθύνη διαθέσεως των πόρων και φυσικά στον έλεγχο για την απόκλιση ή όχι των στόχων. Έτσι ο εργαζόμενος αποκτά το συναίσθημα της ευθύνης των αποτελεσμάτων του και βλέπει την συνεισφορά του στον εργασιακό του χώρο, αποκτά η εργασία του νόημα και τον κινητοποιεί να αποδώσει όσο καλύτερα μπορεί. Επιπλέον αποφεύγεται να δημιουργείται στον εργαζόμενο το δυσάρεστο συναίσθημα από την μονότονη επανάληψη των ίδιων εργασιών. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος γίνεται δημιουργικός και παραγωγικός επομένως αποδοτικός συγχρόνως και ικανοποιημένος αν



πράγματι ανήκει στην κατηγορία των ανθρώπων που νιώθουν ικανοποίηση από το περιεχόμενο της εργασίας.

Σύμφωνα με τις θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου οι εργαζόμενοι κάνουν μια δουλειά για ικανοποίηση των αναγκών και των επιθυμιών τους. Αν και ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός με τις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες του απαιτείται από όλους τους εργαζόμενους για να επιτύχουν και να εκπληρώσουν ως ένα βαθμό τις ανάγκες τους, θέληση και προθυμία για δράση και ικανότητα δράσης. Η διοίκηση γνωρίζοντας καλά τα χαρακτηριστικά της εργασίας, του εργασιακού χώρου και τα θέλω των εργαζομένων επιδρά με την ενίσχυση της γνώσης, με την παροχή όχι μόνο ευθυνών προς εκτέλεση έργων αλλά και ελευθερία πρωτοβουλιών ως ένα σημείο και αλλάζει συμπεριφορές, ενεργοποιεί καταστάσεις για ολοκλήρωση προσπαθειών και οργανωτικών αποτελεσμάτων για να φτάσουν τελικά οι εργαζόμενοι στο επιθυμητό αποτέλεσμα της εργασιακής ικανοποίησης και στην αύξηση της αποδοτικότητας.

### **3.3.2. Επίδραση των θεωριών διαδικασιών**

Η δουλειά της διοίκησης είναι να πετυχαίνει αποτελέσματα με τους ανθρώπους που συνεργάζεται και τους πόρους που έχει στη διάθεση της. Κορυφαίο μέλημα της διοίκησης είναι οι άνθρωποι, τα προσόντα και οι αποδόσεις τους. (Ανθρώπινο δυναμικό. Αξιολόγηση και καθοδήγηση Harvard business essentials, Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί Α.Ε.Ε ΑΘΗΝΑ 2009). Το ανθρώπινο δυναμικό είναι οι απαραίτητοι πόροι για την ανάπτυξη του οργανισμού-επιχείρησης και δίνεται έμφαση στον ρόλο που έχουν οι εργαζόμενοι μέσα σε αυτόν. Η διοίκηση έχει καθήκον και υποχρεώσεις να κατανοεί τα στοιχεία που θέτουν τον εργαζόμενο αποδοτικό ποιοτικά ή ποσοτικά. Οι θεωρίες διαδικασιών είναι θεωρίες που ασχολούνται με την σκέψη και την ψυχή του εργαζόμενου, με τα στοιχεία που κατέχει και προσπαθεί και τον τρόπο συσχέτισης τους. Μέσα από τις θεωρίες διαδικασιών φαίνεται η σημασία που δίνεται στον άνθρωπο, στην συμπεριφορά του ανθρώπου, στην αντίληψη του, στις σκέψεις και τα συναισθήματα του, στις αντιδράσεις του και φυσικά στο περιβάλλον του.

Κατά την θεωρία του Vroom όπως προαναφέρθηκε οι εργαζόμενοι αναλύουν την σκέψη τους, αναζητούν ορθολογική λύση και προσπαθούν για ενέργειες και δράσεις προς ορισμένα αποτελέσματα τα οποία θα φέρουν αμοιβές στον ίδιο και πετυχημένη απόδοση. Η διοίκηση λοιπόν πρέπει να αναγνωρίζει την δυναμικότητα του εργαζόμενου δηλαδή τις προτιμήσεις του για το αποτέλεσμα, την επιλογή του και τι περιμένει και φυσικά τι προσδοκά ο εργαζόμενος. Γίνεται αναφορά στον χαρακτηριστικό συνδυασμό της δυναμικότητας και της προσδοκίας του κάθε ατόμου και εισάγεται και το δίκαιο των ανταμοιβών. Έτσι ενεργοποιείται και προσπαθεί να πετύχει τον στόχο και την ικανοποίηση. Αφού φθάνει σε στάδιο ικανοποίησης άρα φθάνει και σε στάδιο απόδοσης γιατί η ικανοποίηση θεωρείται σημαντικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης. Η διοίκηση πρέπει να διαθέσει αυτά που θέλουν οι εργαζόμενοι και να προσδιορίσει εκείνες τις συνθήκες που θα δώσουν αμοιβές σε συνάρτηση με τις απαιτήσεις των εργαζομένων. Αν θεωρηθεί βέβαιο ότι η επίτευξη στόχων από πλευράς εργαζομένων φθάνει στην ικανοποίηση τους και οι εργαζόμενοι δείχνουν παρακινητική διάθεση τελικά θα υπάρξει εργασιακή απόδοση. (Νικολαΐδου Σ.,2004).

Η θεωρία του Adams έχει σχέση με ποια συμπεριφορά θεωρείται δίκαιη ή άδικη απέναντι στον εργαζόμενο και παρουσιάζει στοιχεία σύγκρισης της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος με τις προσπάθειες του υπόλοιπου προσωπικού. Οπότε μπορεί να παρουσιαστεί το φαινόμενο της αδικίας και να δημιουργήσει προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Ο εργαζόμενος έχει να επιλέξει ανάμεσα στην συμπεριφορική αλλαγή και στην γνωστική αλλαγή. Κατά την συμπεριφορική η αλλαγή είναι ποσοτική δηλαδή αύξηση ή μείωση του χρόνου απασχόλησης ή ποιοτική οπότε αλλάζει το έργο που παρέχει. Κατά την γνωστική διαφοροποιεί τον τρόπο σκέψης απέναντι στον εαυτό του στους άλλους και στην εργασία.(Berry & Houston,1993)

Βέβαια ο εργαζόμενος θα ακολουθήσει την αλλαγή που θα έχει το λιγότερο κόστος για τον ίδιο. Η θεωρία του Adams περνάει μήνυμα για τις σχέσεις των εργαζομένων. Η διοίκηση οφείλει να συμφωνεί με τον εργαζόμενο για απόδοση –αμοιβή. Επίσης οι υποχρεώσεις, οι απαιτήσεις και οι συνέπειες της εργασίας οφείλει να τις κάνει γνωστές για να μην δημιουργούνται οι λάθος συγκρίσεις και υποθέσεις οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε συναίσθημα στενοχώριας ή και μείωση εργασιακής απόδοσης.(Berry & Houston 1993).

Η διοίκηση πρέπει να εξακριβώνει τις αιτίες, τις ικανότητες, την λειτουργία της οργάνωσης σε σχέση με καταστάσεις, πρόσωπα και αντικείμενα για τυχόν ύπαρξη συναισθήματος αδικίας στους εργαζόμενους και να προσπαθεί να το μειώσει και φυσικά να φροντίζει ώστε η κατανομή των αμοιβών να παίρνει τέτοια μορφή που να περιορίζεται στο ελάχιστο το συναίσθημα της αδικίας για να υπάρχει παρακίνηση.

Τελικά για να υπάρξει σύνδεση στην απόδοση της εργασίας με τα αποτελέσματά της η θεωρία της ισότητας οδηγεί την διοίκηση να αναπτύξει συστήματα ανταμοιβής, να ανταμείβει ανάξια την εργασία με τα αποτελέσματα της. (Πλατσίδου Μ., Γωνίδα Ε., 2005) .

Με τη θεωρία του Locke γίνεται αντιληπτό ότι η παρακίνηση έχει επίδραση στην εργασιακή απόδοση με τον ορισμό στόχων οι οποίοι θέτουν το πλαίσιο των ενεργειών, της συμπεριφοράς και των δραστηριοτήτων του εργαζόμενου ώστε να μην υπάρξουν παρεκκλίσεις από τον σχεδιασμό. Οι στόχοι έρχονται και ενεργοποιούν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και φυσικά τις γνώσεις των εργαζομένων και καταβάλλεται περισσότερη προσπάθεια σε δύσκολους και υψηλούς στόχους άρα έχουμε επανάληψη απόδοσης γνωστικών αντικειμένων και ο εργαζόμενος αυτοματοποιείται να τα χρησιμοποιήσει.

Η διοίκηση κατά την διαδικασία θέσπισης στόχων, οι οποίοι θέτουν σε ενεργοποίηση δράσεις και ενέργειες των εργαζομένων όπως προαναφέρθηκε μπορεί να ζητήσει την συμμετοχή τους αν και όλοι οι εργαζόμενοι δεν έχουν την επιθυμία συμμετοχής. Στη διαδικασία αυτή της επιθυμίας παίζουν ρόλο διάφοροι παράγοντες όπως η τεχνολογία ,το περιβάλλον και η ηγεσία του οργανισμού. Κατά την διαδικασία επιλογής ανάθεσης στόχων η οποία δεν πρέπει να γίνεται με αυταρχικό τρόπο, η διοίκηση αναθέτει στόχους σε εργαζόμενους που γνωρίζει ότι διαθέτουν ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες αλλά μπορεί να αναθέτει στόχους και σε εργαζόμενους που χρειάζεται να εκπαιδευτούν σε συγκεκριμένο αντικείμενο με προγράμματα, σεμινάρια και ημερίδες στοχεύοντας την προσέλκυση εργαζομένων. Βέβαια η συνεισφορά θα θεωρείται πετυχημένη αν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι συνεισφορές που κάνουν είναι σπουδαίες και ότι αναγνωρίζονται. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι κατά την τυχόν συνεισφορά παίζουν ρόλο οι πεπαιθότητες και οι γνώμες τους ως προς τις καταστάσεις που υπάρχουν στον οργανισμό.

Επίσης το να συμμετέχει ο εργαζόμενος στη θέσπιση στόχων δεν κρίνεται αναγκαίο αλλά είναι σημαντικό και απαραίτητο στη διαδικασία υλοποίησης.

Η διοίκηση υποστηρίζει τους συμμετέχοντες αλλά και γενικά τους εργαζόμενους που ανατίθενται στόχοι και δεσμεύονται να τους υλοποιήσουν. Η υποστηρικτική πολιτική της διοίκησης αυξάνει το συναίσθημα της πίστης και της εμπιστοσύνης που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους αναλαμβάνοντας υψηλούς στόχους και τελικά την απόδοση.

Οι εργαζόμενοι που έχουν να πετύχουν σύνθετους στόχους αφιερώνουν τον καλύτερό τους εαυτό και κάποιες φορές έχουμε ανακάλυψη νέων γνώσεων και διαφόρων στρατηγικών για ολοκλήρωση στόχων και διεκπεραίωση εργασίας και αυτό θα συμβεί σε ανθρώπους με ανεπτυγμένο το συναίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας. Αν δεν υπάρχει αυτοπεποίθηση, εμπιστοσύνη και πίστη στο πρόσωπό τους ότι μπορεί να τα καταφέρουν τότε οι προσπάθειες των εργαζομένων είναι λιγότερες και ίσως κάποια στιγμή να σταματήσουν να εκτελούν με αποτέλεσμα να μην υπάρχει απόδοση από κάποιους εργαζόμενους.

Η πολιτική της διοίκησης να αναγνωρίζει και να επαναπληροφορεί τους εργαζόμενους κατά την διαδικασία εκτέλεσης ενεργειών και επίτευξης στόχων κάνει την διαδικασία της στοχοθεσίας ελκυστική για τους εργαζόμενους γιατί διεξάγει συζήτηση μαζί τους σχετικά με την απόδοσή τους και την πρόοδο τους, επίσης αν πρέπει ή όχι και που να βελτιωθούν και τέλος υπάρχει αναγνώριση από την διοίκηση ή από τους συναδέλφους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

#### **4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η διοίκηση έκανε την εμφάνισή της υπό το πρίσμα αναγκαίων συνθηκών όπου οι άνθρωποι έπρεπε να οργανωθούν σε ομάδες για να μπορέσουν να πετύχουν τους στόχους τους, τους οποίους δεν μπορούσαν να πραγματοποιήσουν σαν μεμονωμένες οντότητες. Η έννοια της διοίκησης επιβεβαιώνεται από μνείες που υφίστανται σε αιγυπτιακούς παπύρους και

από μνείες της αρχαίας Κίνας. Στην αρχαία Ελλάδα ο Σωκράτης κάνει αναφορά στη Διοίκηση ότι είναι μια διακεκριμένη επιδεξιότητα που έχει διαφορά από την τεχνική γνώση και την εμπειρία. Στη σημερινή εποχή και στο σύγχρονο κόσμο η διοίκηση υπήρξε θέμα που απασχόλησε ερευνητές και μελετητές. Ο Η. Fayol ο οποίος θεωρείται πατέρας της θεωρίας της διοίκησης ανέφερε τη διοίκηση ως λειτουργία και τη διαχώρισε σε δραστηριότητες και ενέργειες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου. (Μπουραντάς κ.ά.1999).

Σήμερα η διοίκηση θεωρείται ότι είναι σύστημα ενεργειών ή λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης της διεύθυνσης και του ελέγχου με τις οποίες σημειώνονται με επιτυχία οι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης εκμεταλλευόμενοι αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους.

Με τη λειτουργία του προγραμματισμού προσδιορίζονται οι στόχοι, προνοείται η εξέλιξη των παραγόντων που επιδρούν στο περιβάλλον του οργανισμού ή της επιχείρησης και γίνεται προσδιορισμός των ενεργειών και των μέσων ώστε να υπάρξει επίτευξη των στόχων.

Κατά την οργάνωση συνδυάζονται οι θέσεις εργασίας, οι θέσεις τμημάτων, οι σχέσεις εξουσίας και τα πρότυπα λειτουργίας με αποτέλεσμα την αποδοτικότητα του οργανισμού. Γίνεται ταξινόμηση των καθηκόντων στα κατάλληλα άτομα και η διάθεση των πόρων.

Με τη λειτουργία της διεύθυνσης καθοδηγούνται, ενθαρρύνονται και ενεργοποιούνται τα στελέχη για την επίτευξη των στόχων. Η διεύθυνση φροντίζει για την επικοινωνία ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα για να μην υπάρχουν προβλήματα γιατί η επικοινωνία θεωρείται σημαντικό στοιχείο γενικώς για την λειτουργία και την ανάπτυξη των οργανισμών , των υπηρεσιών ή των επιχειρήσεων.

Τέλος με τον έλεγχο παρακολουθείται το σύστημα των ενεργειών και των δραστηριοτήτων όλου του ανθρώπινου δυναμικού για τυχόν αποκλίσεις από στόχους που έχουν τεθεί. (Μπουραντάς κ.ά.1999).

## 4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Δημόσια διοίκηση ορίζεται η ολότητα των υπηρεσιών και των οργανισμών που εκτελούν το έργο τους για το οποίο προορίζονται κάτω από την επιστασία του κράτους. Στο πλαίσιο του στενού δημόσιου τομέα είναι ενταγμένες π.χ. οι κεντρικές υπηρεσίες των υπουργείων, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες του δημοσίου και τα νομικά πρόσωπα του δημοσίου δικαίου. Κατά την ευρεία αντίληψη υπάγονται όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί και επιχειρήσεις επιδιώκοντας δημόσιους σκοπούς και ασκώντας δημόσια εξουσία με κύριο μέτοχο το δημόσιο και η διοίκηση τους να ανατίθεται από το κράτος. (Φαναριώτη Π., 1999).

Ο Παπαχατζής (1983), χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η δημόσια διοίκηση *«περιλαμβάνει όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, εκτός από το κοινοβούλιο, τις υπηρεσίες της Βουλής και επίσης εκτός από τα δικαστήρια και τις γραμματείες τους»*.

Ο Γεωργίου (2012) επισημαίνει ότι *«δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση του κράτους, η διαχείριση, φροντίδα και εποπτεία των κρατικών υποθέσεων»*

Ο Μπαμπινιώτης (2008) στο λεξικό του ορίζει τη δημόσια διοίκηση *«ως η οργάνωση, το προσωπικό, οι διαδικασίες και πρακτικές που απαιτούνται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των έργων( καθηκόντων) που ανατίθενται στο εκτελεστικό σκέλος της κυβέρνησης. Δημόσια Διοίκηση είναι το σύνολο των κρατικών υπηρεσιών και των διοικητικών υπαλλήλων τους, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αυτές διοικούνται και λειτουργούν»*.

Οι σημασίες από τους ορισμούς κατά τον Σαϊτή (2008) έχει διαπιστωθεί ότι εμφανίζουν ορισμένα κοινά στοιχεία τα οποία είναι *«η οργανωτική διάρθρωση και ο προσδιορισμός των ορίων σε μεγέθη, καταστάσεις, ιδιότητες και δραστηριότητες των στόχων και των σκοπών του οργανισμού»*. Οι οργανισμοί παρουσιάζουν ένα τύπο ηγεσίας ο οποίος πρέπει να κρατάει σταθερούς στόχους για να ωφελείται το κοινωνικό σύνολο συγχρόνως όμως να είναι και ευέλικτος. Το σύστημα διακίνησης εντολών, αναφορών, πληροφοριών και γενικά μεταβίβασης μηνυμάτων σε ένα οργανισμό είναι ουσιώδης για την αποτελεσματικότητά του όπως και η λήψη αποφάσεων.

Οι δημόσιοι οργανισμοί και υπηρεσίες εκτελούν το έργο τους προς εξυπηρέτηση του δημοσίου ή γενικού συμφέροντος, προς εξυπηρέτηση δημοσίων αναγκών και σκοπών και παρέχουν υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο. Η δημόσια διοίκηση ως ενέργεια, δραστηριότητα και λειτουργία εξομοιώνεται με την δραστική λειτουργία του κράτους και είναι υποκείμενη σε λεπτομερειακές περιγραφές και όρια που απαρτίζουν τη δημόσια διοίκηση.

#### **4.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Σήμερα εξαιτίας των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων που συντελούνται υπάρχει μεταβολή στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα και η δημόσια διοίκηση πρέπει για να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις να ελίσσεται, να τροποποιείται και να ταιριάζει με τις επικρατούσες συνθήκες διαφορετικά μειώνεται η αποτελεσματικότητα της και δημιουργείται αποξένωση στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλον της.

Κατά τον Φαναριώτη (1999b) υπάρχουν τρία βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία στην δημόσια διοίκηση. Οι σκοποί που τίθενται και επιδιώκονται από τον οργανισμό προς ωφέλεια δημοσίου ή γενικού συμφέροντος σε συνάρτηση με τις ενέργειες και τις δράσεις του ανθρώπινου δυναμικού και των μέσων (μηχανικών, τεχνικών, ηλεκτρονικών, οικονομικών, ανθρώπινων) που συντελούν στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η δημόσια διοίκηση στηρίζεται σε ορισμένες αρχές με τις οποίες νομιμοποιείται η δράση της, η έννοια και η σημασία τους καθορίζει την διασάφηση των κανόνων του διοικητικού δικαίου και ονομάζονται θεμελιώδεις αρχές του διοικητικού δικαίου. Οι σημαντικότερες είναι οι εξής:

- Η αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης, απορρέει από την αρχή του κράτους δικαίου που σημαίνει ότι η διοίκηση πρέπει να λειτουργεί στο πλαίσιο νόμων.
- Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος.
- Η αρχή της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου.
- Η αρχή της αναλογικότητας σημαίνει ότι επιλέγονται από τη δημόσια διοίκηση μέσα ανάλογα προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

- Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας
- Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης. (Ακριβοπούλου Χ., Ανθόπουλος Χ. 2015).

#### **4.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ**

Το Υπουργείο Παιδείας σημερινή ονομασία Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων έχει την ευθύνη λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας και εποπτεύει τις θρησκείες στην χώρα. Σημερινή Υπουργός είναι η Νίκη Κεραμέως.

Με τον όρο διοικητικές υπηρεσίες εκπαίδευσης στην εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας εννοούνται οι διαρθρωμένες υπηρεσίες του Υπουργείου, οι δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης οι οποίες έχουν έδρα στην πρωτεύουσα της εκάστοτε περιφέρειας που περιγράφεται στο ν. 3852/2010 (Α' 87), στα όρια της οποίας ασκεί και τις αρμοδιότητές της, οι πενήντα οκτώ (58) Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, οι πενήντα (58) Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, τα δεκαέξι (16) Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (ΠΕΚ), τα πενήντα τρία (53) Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης και τα εξήντα δύο (62) Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΚΕΔ ΔΥ).(ΦΕΚ 31/23.02.2018).

Οι διοικητικοί υπάλληλοι των παραπάνω υπηρεσιών εκτός των υπηρεσιών του Υπουργείου οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση, παρέχουν τις υπηρεσίες τους στους εκπαιδευτικούς Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Δημοσίων και Ιδιωτικών Σχολείων.

**Σύμφωνα με το τελευταίο, σχετικά με τον οργανισμό του Υπουργείου Παιδείας, Προεδρικό διάταγμα υπ' αριθ. 18 με Αριθμ. φύλλου 31/23.02.2018 το οποίο δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της**



Κυβερνήσεως, αναφέρει στο πρώτο μέρος την αποστολή και διάρθρωση των Υπηρεσιών του Υπουργείου.

**«ΜΕΡΟΣ Α΄  
Ι. ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ  
ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ**

**Άρθρο1**

**Αποστολή του Υπουργείου**

Αποστολή του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων (εφεξής Υπουργείο) είναι η ανάπτυξη και η συνεχής αναβάθμιση της παιδείας με σκοπό:

- α) την ηθική, την πνευματική και τη φυσική αγωγή των Ελλήνων
- β) την ανάπτυξη της εθνικής συνείδησης,
- γ) την προστασία της ελευθερίας της θρησκευτικής συνείδησης και της λατρείας και την εποπτεία των λειτουργιών όλων των γνωστών θρησκειών,
- δ) την καλλιέργεια του σεβασμού στην ελευθερία του λόγου και της έκφρασης,
- ε) την ανοχή στη διαφορετικότητα,
- στ) τη διαπαιδαγώγηση με βάση τις αρχές της δημοκρατίας, της ισότητας, της αλληλεγγύης, της απαγόρευσης των διακρίσεων, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας,
- ζ) τον σεβασμό στο περιβάλλον, φυσικό και πολιτιστικό, και την εμπέδωση της αρχής της αειφορίας,
- η) τη διαμόρφωση ελεύθερων, ενεργών και κριτικά σκεπτόμενων πολιτών,
- θ) την ανάπτυξη και την προαγωγή της επιστήμης, της έρευνας, της καινοτομίας, της τεχνολογίας, της κοινωνίας της πληροφορίας,
- ι) τη μέριμνα για την ποιοτική αναβάθμιση της εκπαίδευσης της νέας γενιάς και της δια βίου μάθησης. στο δεύτερο το προσωπικό των Γραμματειών του Υπουργείου.

## **Άρθρο 2**

### **Διάρθρωση Υπηρεσιών του Υπουργείου**

#### **1. Οι υπηρεσίες του Υπουργείου διαρθρώνονται ως εξής:**

A. Τα Γραφεία του Υπουργείου

B. Οι αυτοτελείς μονάδες υπαγόμενες στον Υπουργό

Γ. Οι Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου που υπάγονται στον Γενικό/Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου ή στον Αναπληρωτή Γενικό/Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου

Δ. Στον Γενικό/Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου ή στον Αναπληρωτή Γενικό/Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου υπάγονται και οι δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Ε. Οι αυτοτελείς μονάδες που υπάγονται στον Γενικό/ Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου

ΣΤ. Στη Γενική Γραμματεία Θρησκευμάτων

Ζ. Στη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας

Η. Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς και Διά Βίου Μάθησης

2. Στο Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων λειτουργούν, σύμφωνα με τις κείμενες σχετικές διατάξεις:

α) Γραφείο Τύπου, υπαγόμενο στον Υπουργό,

β) Γραφείο Νομικού Συμβουλίου του Κράτους,

γ) Υπηρεσία Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου

## **Άρθρο 49**

### **Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**

1. Επιχειρησιακός στόχος κάθε μίας από τις δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι ο

συντονισμός και η παρακολούθηση της εφαρμογής της πολιτικής για την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, στην περιοχή αρμοδιότητάς της, και η συμβολή στον σχεδιασμό και τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο.

2. Κάθε μία από τις δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης:

α) λειτουργεί ως αποκεντρωμένη υπηρεσία υπαγόμενη στον Γενικό/Διοικητικό Γραμματέα του Υπουργείου

β) ασκεί τις αρμοδιότητες που προβλέπονται από το παρόν προεδρικό διάταγμα,

γ) έχει την έδρα της στην πρωτεύουσα της εκάστοτε περιφέρειας που περιγράφεται στο ν. 3852/2010 (Α' 87), στα όρια της οποίας ασκεί και τις αρμοδιότητές της,

δ) συγκροτείται από

αα) την Αυτοτελή Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης,

ββ) τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της οικείας περιφέρειας

**3. ( Στο ΦΕΚ στο συγκεκριμένο σημείο γίνεται αναφορά και αριθμούνται οι δεκατρείς Περιφερειακές διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης)**

4. Στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης λειτουργούν δεκαέξι (16) Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (Π.Ε.Κ.), ως αποκεντρωμένες υπηρεσίες, όπως προβλέπεται από τα άρθρα 28 και 29 του ν.1566/1985 (Α' 167) και τα άρθρα 17 και 18 του ν.2009/1992 (Α' 18).

5. Στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης υπάγονται, ως αποκεντρωμένες υπηρεσίες, πενήντα τρία (53) Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.), τα οποία προβλέπονται από το άρθρο 111 παρ.13 του

ν. 1892/1990 (Α΄ 101) όπως ισχύει και τα οποία έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν σε Δήμους με αποφάσεις του Υπουργού Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

6. Στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης λειτουργούν και υπάγονται, ως αποκεντρωμένες υπηρεσίες, εξήντα δύο (62) Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΚΕΔ ΔΥ), τα οποία προβλέπονται από τα άρθρα 2 και 12 του ν.3699/2008 (Α΄ 199) όπως ισχύουν και τα οποία έχουν ιδρυθεί στις έδρες των τέως Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και Νομαρχιακών Διαμερισμάτων.

### **Άρθρο 50**

Αυτοτελής Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης

1. Επιχειρησιακός στόχος της Αυτοτελούς Διεύθυνσης Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης που υπάρχει σε κάθε μία από τις δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η διοικητική, οικονομική και παιδαγωγική υποστήριξη του έργου των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της οικείας Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και η εποπτεία και ο συντονισμός του έργου των υπαγόμενων σε αυτήν περιφερειακών υπηρεσιών.

2. Η Αυτοτελής Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

α) Τμήμα Α΄ Διοικητικών Υποθέσεων,

β) Τμήμα Β΄ Οικονομικών Υποθέσεων,

γ) Τμήμα Γ΄ Προσωπικού,

δ) Τμήμα Δ΄ Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών,

ε) Τμήμα Ε΄ Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης,

στ) Τμήμα Στ' Επιστημονικής και Παιδαγωγικής Καθοδήγησης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης,

ζ) Γραφείο Νομικής Υποστήριξης.

## **Άρθρο 51**

### *Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*

1. Επιχειρησιακός στόχος κάθε Διεύθυνσης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι η εποπτεία και η εύρυθμη λειτουργία των σχολικών μονάδων αρμοδιότητάς της και των υποστηρικτικών αποκεντρωμένων δομών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Υπουργείου.

2. Οι Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης συγκροτούνται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

α) Τμήμα Α' Διοικητικού,

β) Τμήμα Β' Οικονομικού,

γ) Τμήμα Γ' Προσωπικού,

δ) Τμήμα Δ' Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών,

ε) Τμήμα Ε' Εκπαιδευτικών Θεμάτων.» ΦΕΚ Αριθμ. φύλλου 31/23.02.2018

Αντίστοιχα με τις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης συγκροτούνται και οργανώνονται και οι Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

Από την οργανωτική διάρθρωση που αναφέρθηκε παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι σε κάθε γεωγραφική περιφέρεια της Ελληνικής επικράτειας υπάρχει μία Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση υποστηρίζει το έργο των Πρωτοβάθμιων και Δευτεροβάθμιων Διευθύνσεων Εκπαίδευσης των αντίστοιχων νομών της γεωγραφικής περιφέρειας.

#### **4.5 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ**

Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης σε θεωρητικό επίπεδο των επικρατέστερων θεωριών παρακίνησης και της διερεύνησης της επίδρασης αυτών σε εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση, στηριζόμενη σε βιβλιογραφική επισκόπηση, ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και πριν την ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων από την ερευνητική προσέγγιση θεωρείται η παρουσίαση των ερευνητικών ερωτημάτων σε αυτό το σημείο της εργασίας απαραίτητη. Η διατύπωση αυτών λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στην θεωρητική και την ερευνητική προσέγγιση.

Τα ερωτήματα/υποθέσεις τα οποία γίνεται προσπάθεια να απαντηθούν μέσα από τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία είναι τα εξής:

Υ1 Οι θεωρίες παρακίνησης υφίστανται με τα χαρακτηριστικά που τις διακατέχουν και παρακινούν τους εργαζόμενους για εργασία.

Υ2 Οι εργαζόμενοι υποκινούνται από τον χαρακτήρα τους και την προσωπικότητα τους.

Υ3 Υπάρχει σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με ανταμοιβές οποιασδήποτε μορφής, υλικές ή άυλες στον εργασιακό χώρο.

Υ4 Υπάρχει αναγνώριση των θετικών στοιχείων του εργαζόμενου με αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Υ5 Κατά την εκτέλεση του έργου των εργαζομένων υπάρχει σύγκλιση διαφόρων κριτηρίων ώστε να υφίσταται εργασιακή ικανοποίηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Το ολοκληρωμένο σύνολο από διαδικασίες και μεθόδους οι οποίες έχουν εφαρμογή για τη διεξαγωγή μιας ερευνητικής διαδικασίας ονομάζεται μεθοδολογία και περιέχει ορθολογικές τεχνικές και διαδικασίες οι οποίες πραγματοποιούνται με λογικά βήματα, έχουν σύνδεση μεταξύ τους σκοπεύουν

να λύσουν και να εξετάσουν σε όλο το βάθος και πλάτος ένα πρόβλημα. (Ζαφειρόπουλος Κ.2015)

Έρευνα κατά τον Ζαφειρόπουλο ονομάζεται αυτό το οποίο παράγεται μετά το τέλος συγκεκριμένων ενεργειών μέσα από συστηματική, ορθολογική και επιστημονική αναζήτηση. Η επιστημονική έρευνα επιπλέον διακρίνεται από χρησιμοποίηση απόλυτων ακριβών και τεκμηριωμένων μεθόδων, έχει βάση τη βιβλιογραφία αλλά και την εμπειρία διαφορετικών επιστημόνων, θεμελιώνεται από ορθό λόγο, αντικειμενικότητα και γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί αμερόληπτα όλο το πλαίσιο του αντικειμένου της έρευνας. Με αυτή την έννοια διαφέρει από έρευνες που έχουν διαφορετικούς σκοπούς όπως η ενημέρωση.

Κατά τον Δημητρόπουλο(2004) η μεθοδολογία της έρευνας κάνει αναφορά στα μεταβλητά δεδομένα του προβλήματος της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή τα οποία έχουν σχέση με την γενική μεθοδολογική προσέγγιση, με τους κατάλληλους τρόπους επίτευξης του σκοπού με βάση τη λογική, με το σύνολο των μεθόδων και των κανόνων με τους οποίους επιτυγχάνεται ορισμένο αποτέλεσμα, με τα μέσα, τα υλικά και τις διαδικασίες που θα κάνει επιλογή ο ερευνητής για την περάτωση της έρευνας του.

Επίσης η μεθοδολογία της έρευνας της επιστημονικής εργασίας είναι στενά συνδεδεμένη με τον σκοπό της έρευνας ο οποίος πρέπει να επιτευχθεί με αναζήτηση της αλήθειας και της γνώσης και να απαντηθούν σημαντικές ερωτήσεις με επιστημονικές μεθόδους.

## **5.2 Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ**

Στη συγκεκριμένη ερευνητική εργασία έγινε στην αρχή η σύνθεση ενός θεωρητικού πλαισίου δηλαδή έννοιες οι οποίες έχουν σύνδεση μεταξύ τους και μετά ακολουθεί η κατασκευή του κατάλληλου ερωτηματολογίου για την μέτρηση αυτών των εννοιών. Επομένως πριν το ερωτηματολόγιο υπάρχει θεωρητικό υπόβαθρο με αναφορές σε σχετική βιβλιογραφία και γίνεται περιγραφή των μεταβλητών. Στη συνέχεια αποφασίζεται ποιοι είναι οι παράγοντες, ποιες οι έννοιες που έχουν σχέση μεταξύ τους και θα μετρηθούν με το ερευνητικό εργαλείο. Οι παράγοντες οι οποίοι αποφασίζεται ότι συμμετέχουν στην έρευνα πρέπει να καλύπτουν βασικές ιδιότητες όπως

αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη εργασία οι παράγοντες που θα μετρηθούν έχουν υποστηριχθεί και αναλυθεί στη βιβλιογραφία. Έπειτα ο κάθε παράγοντας θα συγκεκριμενοποιηθεί σε επιμέρους έννοιες οι οποίες έχουν χαρακτηριστικά από την βιβλιογραφία, τις γνώμες των ειδικών και τον κοινό νου. Κύρια φροντίδα της έρευνας να οριστούν οι έννοιες με χαρακτηριστικά δηλαδή να γίνει συγκεκριμενοποίηση εννοιών, ομάδα λοιπόν από θέματα τα οποία όλα μαζί συγκροτούν κάθε έννοια. Αυτό ονομάζεται εννοιολόγηση. (Ζαφειρόπουλος 2015) .

Με τον όρο λειτουργικοποίηση σημαίνει ότι δημιουργείται ερευνητικό εργαλείο για μέτρηση εννοιών οι οποίες έχουν συγκεκριμενοποιηθεί. Έτσι δημιουργούνται ερευνητικά εργαλεία για να μετρηθούν έννοιες οι οποίες έχουν συγκεκριμενοποιηθεί. Στη συγκεκριμένη έρευνα το ερευνητικό εργαλείο είναι το ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ή προτάσεις ή αλλιώς δηλώσεις προς απάντηση και αξιολόγηση αυτών. Οι ερωτήσεις ή προτάσεις χαρακτηρίζονται ως στοιχεία (items) οι οποίες δέχονται τις απόψεις, τις αντιλήψεις, τις θεωρήσεις πραγμάτων και γενικά την τοποθέτηση από τους ερωτώμενους σε σχέση με αυτές. Επιπλέον όταν οι έννοιες έχουν συγκεκριμενοποιηθεί και υπάρχει συμμετοχή σαν ομάδες από στοιχεία στο ερωτηματολόγιο έχοντας σκοπό την μέτρηση και τον υπολογισμό των επιδράσεων ανάμεσά τους ονομάζονται δομικές μεταβλητές (Ζαφειρόπουλος 2015).

Οι δομικές μεταβλητές είναι ένα σύνολο από χαρακτηριστικά που πραγματοποιούνται σαν στοιχεία στο ερωτηματολόγιο. Έχουν παρεμφερή νόημα και δίνουν περιγραφή πτυχών της δομικής μεταβλητής. Κάθε δομική μεταβλητή προσδιορίζει τις διαστάσεις, την ένταση, την αξία αντίστοιχης έννοιας. Αποτελείται από στοιχεία και κάθε στοιχείο είναι μια παρατηρούμενη μεταβλητή. Οι δομικές δημιουργούνται από την αρμονική σύνδεση των παρατηρούμενων μεταβλητών της ίδιας ομάδας. Οι μεταβλητές παίρνουν τιμές και είναι οι απαντήσεις που μπορεί να δώσει ο ερωτώμενος. Επίσης κάθε δομική μεταβλητή επιτελεί έργο συνισταμένης και έχει υποερωτήσεις οι οποίες εξιχνιάζουν διάφορες πλευρές της συνισταμένης μεταβλητής. Οι έννοιες πλέον έχουν σημασία με ότι προσδιορίζεται από τις υποερωτήσεις. Μετά την μέτρηση τα συμπεράσματα θα αναφέρονται στις έννοιες όπως θα έχουν προσδιοριστεί και δεν θα είναι στη γενική και αφηρημένη σημασία. (Ζαφειρόπουλος 2015).



### 5.3 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ - ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Αναφέροντας τον όρο αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας καθορίζεται έτσι ο βαθμός της άμεσης σχέσης και αλληλουχίας των νοημάτων του εργαλείου μέτρησης. Αξιοπιστία είναι η αλληλεξάρτηση και συνέπεια του εργαλείου μέτρησης. Συνέπεια καλείται η εσωτερική συνάφεια των ερωτήσεων μεταξύ τους. Η αξιοπιστία διατυπώνει αν το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει αποτελέσματα χωρίς σφάλματα μέτρησης. Τα σφάλματα μέτρησης παράγονται σε αποκρίσεις που δίνουν οι ερωτώμενοι εξαιτίας της επίδρασης του χρόνου, της επήρειας των διαφορετικών συνθηκών και ακόμη από την όχι καλή επιλογή και έκφραση των ερωτήσεων. Η αξιοπιστία είναι η ικανότητα του εργαλείου μέτρησης να δημιουργεί αποτελέσματα τα οποία έχουν συνοχή και συνέπεια. (Ζαφειρόπουλος 2015).

Ένας τρόπος έλεγχου αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας είναι ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach. Διατυπώνει τον μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης ανάμεσα σε ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας. Οι τιμές οι οποίες παίρνει είναι από -1 έως 1 και όσο πλησιάζει στη μονάδα τόσο πιο αξιόπιστο θεωρείται το ερωτηματολόγιο. Τιμή μεγαλύτερη του 0,70 είναι αποδεκτή. (Ζαφειρόπουλος 2015).

Στο ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach είναι 0,844 που σημαίνει ότι είναι ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο.

Με τον όρο εγκυρότητα αναφέρεται η ιδιότητα του ερωτηματολογίου, μέρους αυτού ή κάποιας κλίμακας, γενικά του εργαλείου μέτρησης, να μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά. Να δίνει μετρήσεις για τις έννοιες που μας ενδιαφέρουν με ερωτήσεις οι οποίες εξαντλούν τις πτυχές του θέματος που μελετούμε. Κατά την εγκυρότητα γίνεται έλεγχος πάνω σε κάποιο μέτρο που εκφράζει ότι το ερωτηματολόγιο μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά. (Ζαφειρόπουλος 2015).

Η εγκυρότητα χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες την υποκειμενική εγκυρότητα και την εγκυρότητα κριτηρίου. Η υποκειμενική διακρίνεται στην φαινομενική και εγκυρότητα περιεχομένου. Κατά την φαινομενική η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας, το ερωτηματολόγιο φαίνεται να μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά, από τη χρήση των ερωτώμενων οι οποίοι έχουν πεισθεί για το σκοπό του, την αξία του και το

απαντούν. Κατά την εγκυρότητα του περιεχομένου προσδιορίζεται ο βαθμός κατά τον οποίο οι ερωτήσεις/προτάσεις του ερωτηματολογίου περιγράφουν με ακρίβεια αυτό που καλείται να ερευνηθεί το ερωτηματολόγιο. Η εγκυρότητα περιεχομένου έχει σχέση με τον έλεγχο της λειτουργικοποίησης και του περιεχομένου που έχει μια έννοια. Αν δηλαδή έχουν συμπεριληφθεί όλες οι διαστάσεις που περιγράφουν την συγκεκριμένη έννοια στο εργαλείο μέτρησης. (Ζαφειρόπουλος 2015).

#### **5.4 ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ**

Στη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή ερευνητική εργασία το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για την ποσοτική έρευνα είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο του οποίου η δημιουργία έγινε από την ερευνήτρια και τη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή έχοντας ως βάση βιβλιογραφία σχετική με θέματα παρακίνησης, εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης και σχετικά ερωτηματολόγια άλλων ερευνητών. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από ένα εισαγωγικό κείμενο όπου αναφέρεται ο τίτλος της εργασίας και διαβεβαίωση ότι είναι ανώνυμα και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για την έρευνα και αποκλειστικά για εξαγωγή συμπερασμάτων.

Στη συνέχεια υπάρχει το κυρίως ερωτηματολόγιο όπου διακρίνεται σε τέσσερις ενότητες ερωτήσεων / προτάσεων οι οποίες έχουν ανεξάρτητη αρίθμηση. Η κάθε ενότητα έχει έναν τίτλο και ο τίτλος αυτός εξομοιώνεται με τις δομικές μεταβλητές που είναι η παρακίνηση, η εργασιακή απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση οι οποίες έχουν ισάριθμες υποερωτήσεις. Στην τέταρτη ενότητα υπάρχουν τα δημογραφικά στοιχεία και τίθενται στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου για να αξιοποιηθεί ο χρόνος του ερωτώμενου στις απαντήσεις των τριών ενοτήτων και στο τέλος να δώσει σταθερές πληροφορίες για τον εαυτό του (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση).

Μια τέτοια παρουσίαση ισχυροποιεί την φαινομενική εγκυρότητα και γενικά την ροπή του ερωτώμενου να έχει συμμετοχή. Επιπλέον οι ερωτήσεις είναι τοποθετημένες από το γενικό στο ειδικό και με αυτή τη μορφή δημιουργεί πειθώ για αυτό που υποστηρίζει ότι μετρά. Αυτό είναι σημαντικό για τον ερωτώμενο γιατί του προκαλεί την διάθεση να συνεχίσει να απαντά.

Οι ερωτήσεις / προτάσεις είναι κλειστού τύπου (κλειστές ερωτήσεις) με μια σειρά τιμών όπου έχει επιλογή ο ερωτώμενος και χρησιμοποιούνται γιατί επιτρέπουν την ποσοτική ανάλυση. Είναι απλές, κατανοητές, σαφείς και συγκεκριμένες. Ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας του. Δεν υπάρχουν διφορούμενες προτάσεις και προτάσεις με ιδιαίτερο βάρος, ένταση και σημασία προς μία κατεύθυνση.

Οι κλίμακες, τα εργαλεία που θα μετρήσουν τις γνώμες, τις αντιλήψεις, τις απόψεις και τις στάσεις των ερωτώμενων αποτελούνται συνήθως από ένα στοιχείο με σκοπό την καταγραφή με ακρίβεια των απόψεων των ερωτώμενων. Συμβατικά ονομάζεται κλίμακες στην πραγματικότητα είναι δείκτες μέτρησης απόψεων.(Babbie, 2011). Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιούνται κλίμακες Likert, κλίμακες όπου παρουσιάζεται η συμφωνία του ερωτώμενου σε μία άποψη και έχουν διάταξη ή κλιμάκωση. Υπάρχει διατύπωση καταφατικής πρότασης και ο ερωτώμενος δηλώνει τον βαθμό συμφωνίας του με την διατύπωση. Η κλιμάκωση των τιμών είναι από διαφωνώ απόλυτα έως συμφωνώ απόλυτα. Έχει πέντε τιμές απαντήσεων και υπάρχει και η μεσαία θέση την οποία μπορεί να διαλέξει αν θέλει να αποφύγει έμμεσα την απάντηση. Έτσι τοποθετείται ο ερωτώμενος στο ουδέτερο σημείο. Με την πεντάβαθμη κλίμακα δημιουργείται τοποθέτηση είτε ακραία είτε με συμβιβαστικότητα στις δύο κατευθύνσεις από το ένα και το άλλο μέρος του μεσαίου σημείου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

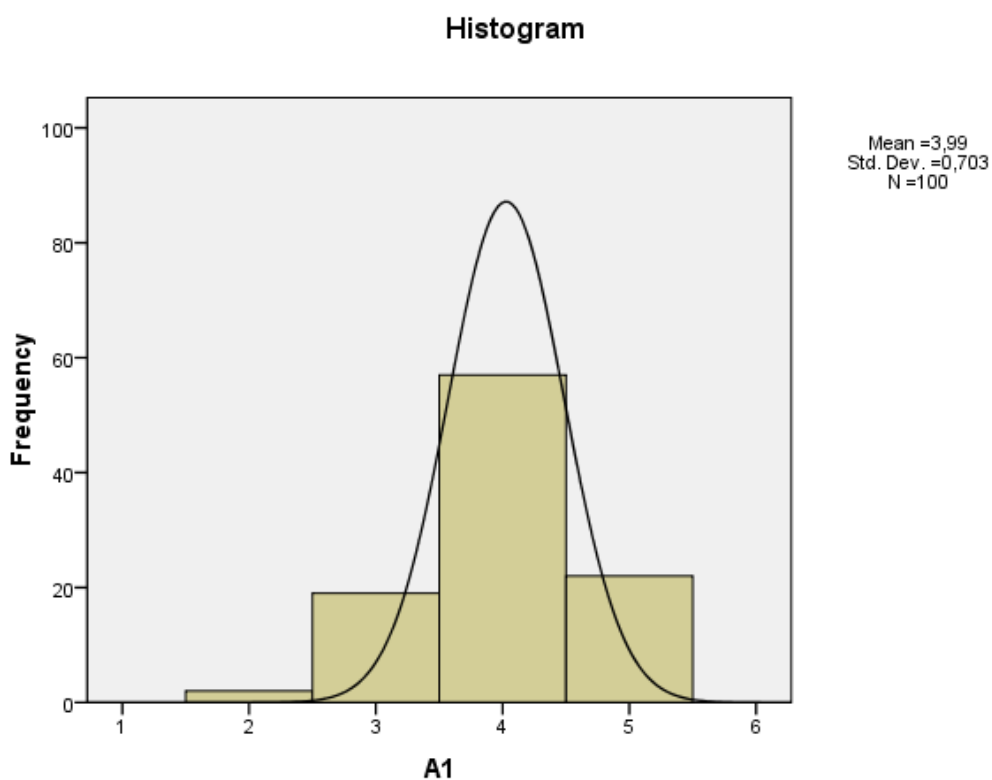
#### **6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της ερευνητικής εργασίας. Πρωταρχικά παρουσιάζονται και αναλύονται όλες οι ερωτήσεις, προτάσεις της κάθε ενότητας του ερευνητικού εργαλείου όπου στη στήλη Frequency παρουσιάζεται η συχνότητα των τιμών της μεταβλητής και στη στήλη percent παρουσιάζεται το ποσοστό επί τοις εκατό. Δεν υπάρχουν ελλιπείς τιμές, υπάρχουν μόνο valid δηλαδή έγκυρα. Επίσης δίνονται δύο περιγραφικά στατιστικά, ο μέσος όρος (τιμή) και τυπική απόκλιση.

## Μέρος Α: Παρακίνηση στην εργασία

**A1 Εργάζεστε σε μια υπηρεσία στο Δημόσιο τομέα και αυτό σας κάνει να αισθάνεστε σιγουριά και ασφάλεια.**

		A1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	19	19,0	19,0	21,0
	Συμφωνώ	57	57,0	57,0	78,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



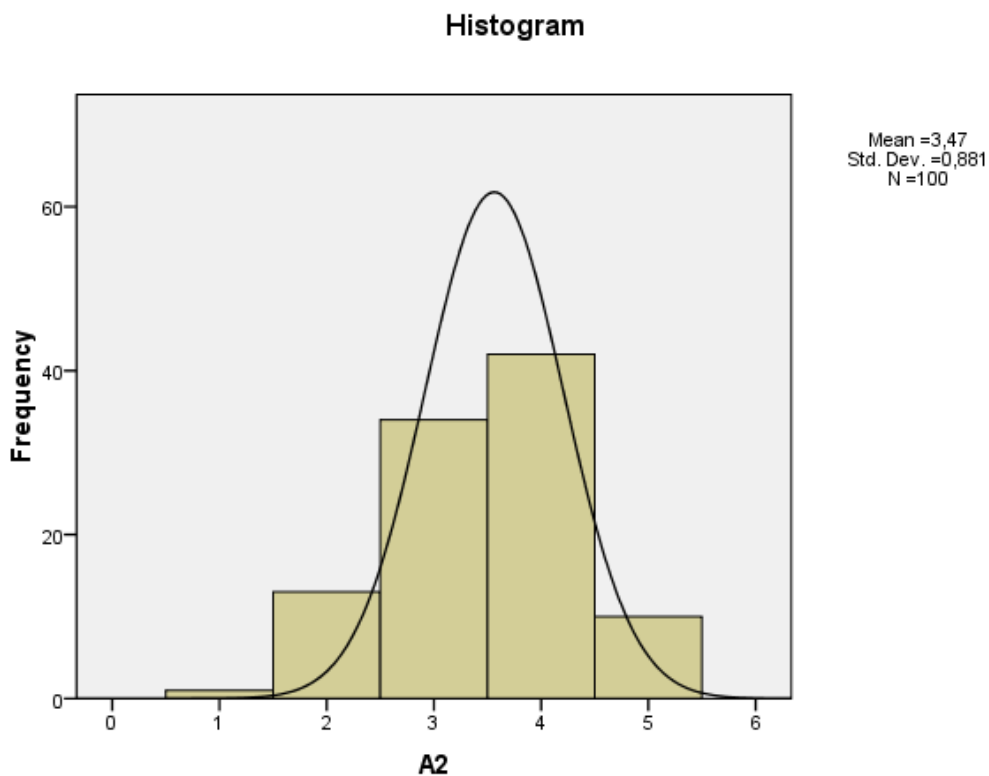
Η τοποθέτηση των συμμετεχόντων στην πρώτη ερώτηση σχετικά με την σιγουριά και την ασφάλεια που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τον πίνακα και το αντίστοιχο γράφημα, το 79% έχει γενικά θετική

τοποθέτηση, το 19% παρουσιάζει ουδέτερη στάση και μόλις το 2% διαφωνεί. Η μέση τιμή είναι 3,99 και υποδηλώνει τη θετικότητα του συνόλου ως προς την απάντηση και η τυπική απόκλιση είναι μόνο 0,703.

**A 2 Η σταθερή ανταμοιβή της εργασίας σας είναι ο σκοπός της εργασίας σας.**

**A2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	13	13,0	13,0	14,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	34	34,0	34,0	48,0
Συμφωνώ	42	42,0	42,0	90,0
Συμφωνώ Απόλυτα	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



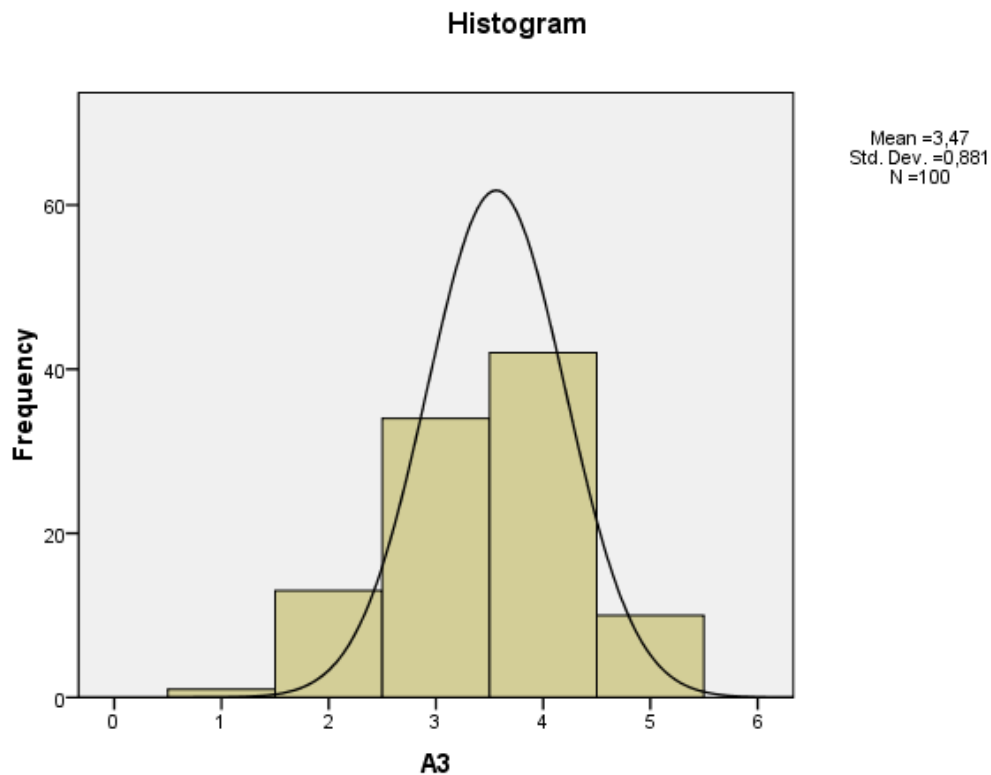
Στη δεύτερη ερώτηση το 52% των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η σταθερή ανταμοιβή της εργασίας του είναι και ο σκοπός της εργασίας του ενώ το 34% παρουσιάζει ουδέτερη στάση ποσοστό άξιο προσοχής στη σχέση σταθερής ανταμοιβής και σκοπού εργασίας, το 14% διαφωνεί με την συγκεκριμένη πρόταση. Η μέση τιμή 3,47 σκιαγραφεί τη θετική τάση του συνόλου ως προς την ερώτηση και η τυπική απόκλιση 0,881.

**A 3 Έχετε παρακινήτική διάθεση στην εργασία σας προσπαθώντας να ικανοποιήσετε τις κοινωνικές ανάγκες σας.**

**A3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	13	13,0	13,0	14,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	34	34,0	34,0	48,0

Συμφωνώ	42	42,0	42,0	90,0
Συμφωνώ Απόλυτα	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



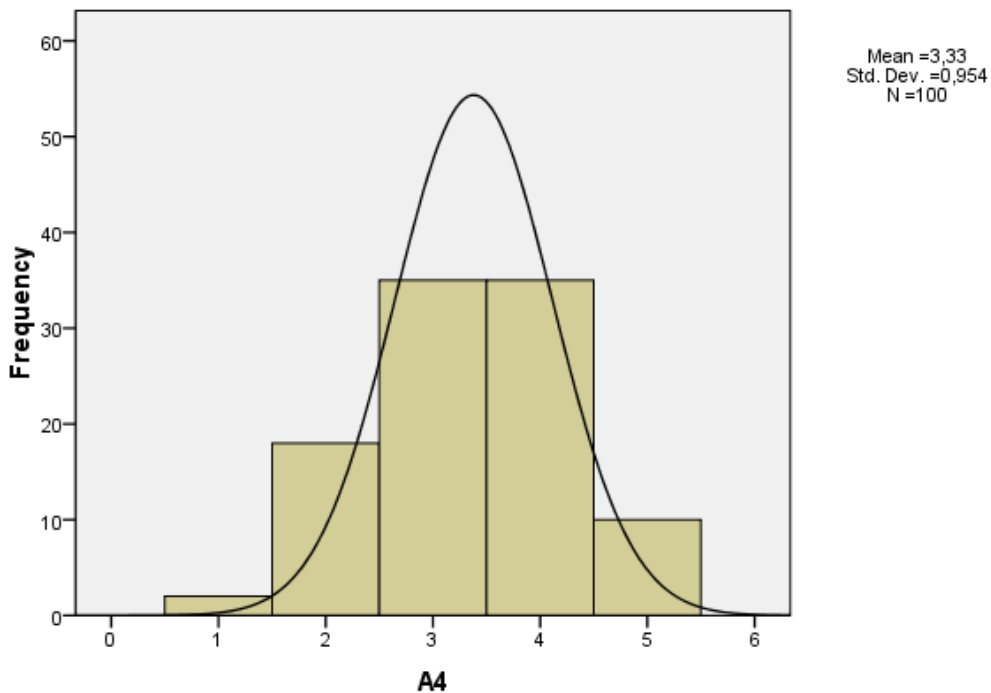
Στην τρίτη ερώτηση η οποία συσχετίζει την παρακινήτική διάθεση με ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, το 14% διαφωνεί που σημαίνει ότι δεν υπάρχει παρακινήτική διάθεση στην εργασία σε αυτό το ποσοστό για να ικανοποιήσει τις κοινωνικές του ανάγκες του, το 34% αναφέρεται στη μεσαία τιμή όπου δείχνει την ουδετερότητα της συσχέτισης παρακίνησης και ικανοποίησης κοινωνικών αναγκών και το 52% από τους συμμετέχοντες σκιαγραφεί τη θετικότητα της απάντησης. Η μέση τιμή 3,47 υποδηλώνει τη θετικότητα του συνόλου σε σχέση με την ερώτηση και η τυπική απόκλιση είναι 0,881, μας το αποδεικνύει.

#### **A 4 Οι ανάγκες αναγνώρισης σας κρατούν κινητοποιημένο/η στον εργασιακό χώρο.**

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	18	18,0	18,0	20,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	35	35,0	35,0	55,0
	Συμφωνώ	35	35,0	35,0	90,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram



Στην επόμενη ερώτηση το 20% διαφωνεί, το 35% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 35% συμφωνεί ότι οι ανάγκες αναγνώρισης οι οποίες συγκαταλέγονται σε θεωρίες παρακίνησης τους κρατούν κινητοποιημένους στον εργασιακό χώρο και το 10% συμφωνεί απόλυτα με την συγκεκριμένη πρόταση. Δηλαδή το ποσοστό συμφωνίας είναι γενικά 45%. Η μέση τιμή 3,33

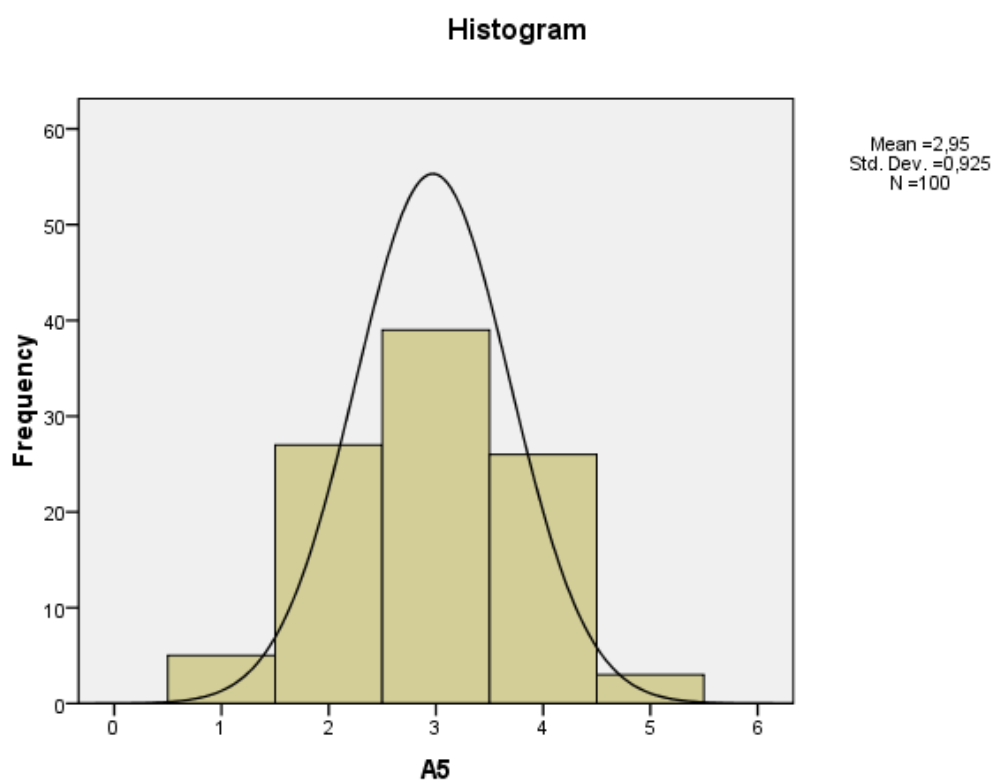


διάκειται θετικά και τυπική απόκλιση είναι 0,954 μόλις που προσεγγίζει την μονάδα.

**A 5 Ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος παρακολουθεί, ελέγχει και γενικώς εποπτεύει την εργασία σας δεν σας δημιουργεί παρακίνητική διάθεση.**

**A5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	27	27,0	27,0	32,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	39	39,0	39,0	71,0
	Συμφωνώ	26	26,0	26,0	97,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

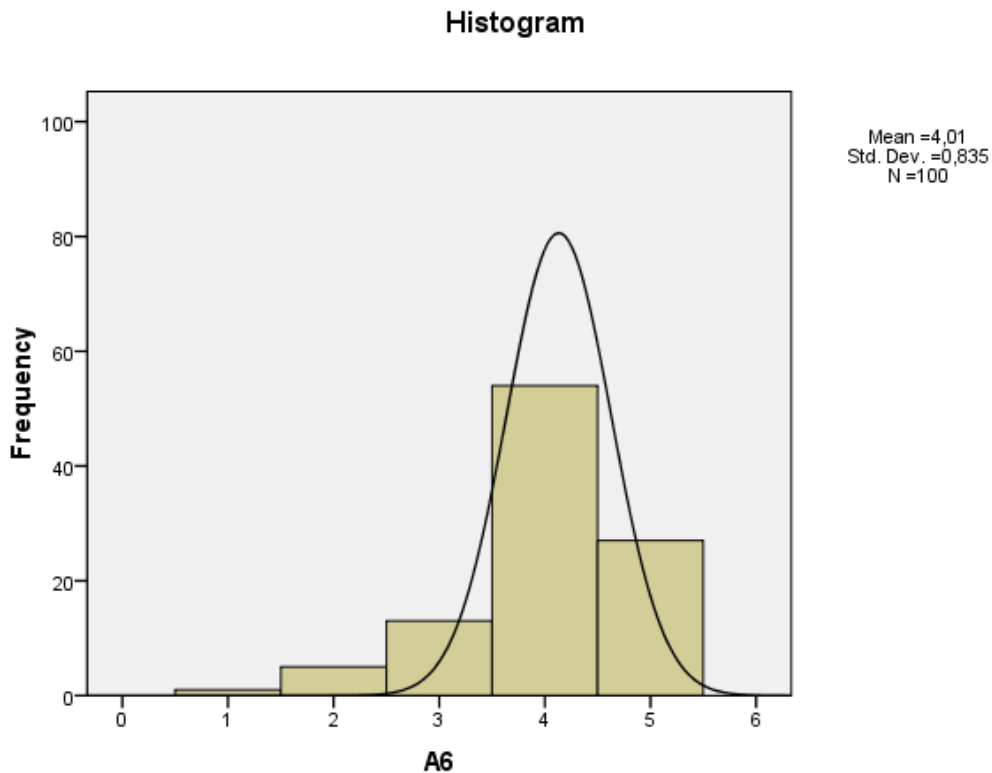


Στην πέμπτη ερώτηση το 29% απάντησε ότι ο τρόπος εποπτείας στο χώρο εργασίας δεν τους δημιουργεί παρακινητική διάθεση, το 39% παρουσιάζει ουδέτερη στάση, είναι αξιόλογο ποσοστό για να ληφθεί υπόψη στα συμπεράσματα και το 32% διαφωνεί με την πρόταση που σημαίνει ότι παρακινούνται από τον τρόπο εποπτείας. Η μέση τιμή είναι 2,95 σκιαγραφεί την ουδετερότητα των συμμετεχόντων και η τυπική απόκλιση 0,925 πολύ κοντά στη μονάδα.

**A 6 Υπάρχει εσωτερική ώθηση λόγω της προσωπικότητας σας για παρακίνηση στην εργασία σας.**

**A6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	5	5,0	5,0	6,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	13	13,0	13,0	19,0
Συμφωνώ	54	54,0	54,0	73,0
Συμφωνώ Απόλυτα	27	27,0	27,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



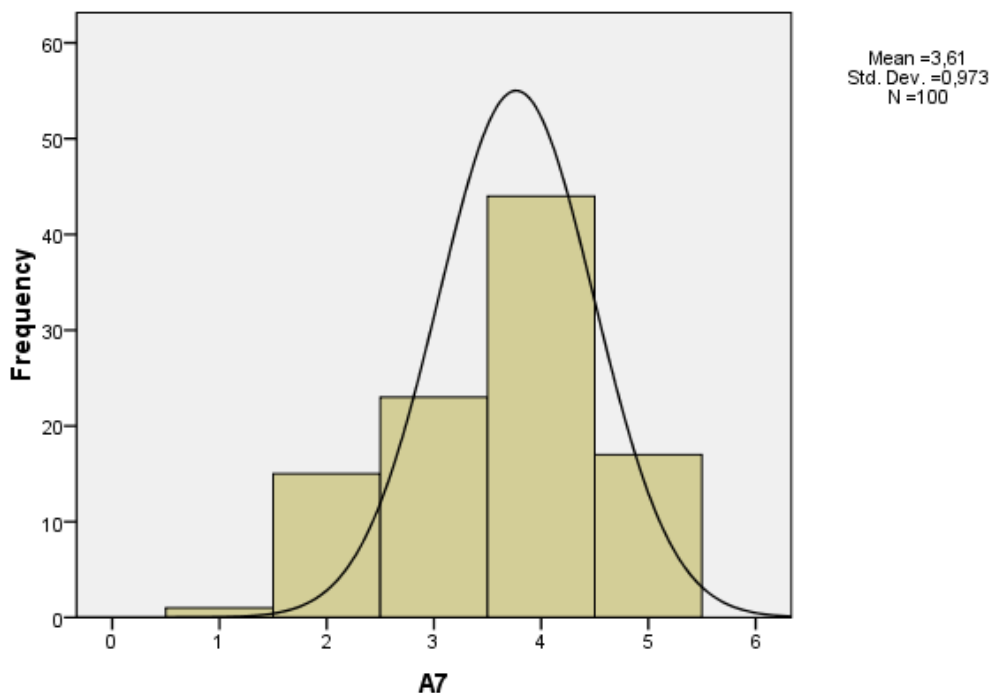
Στην έκτη ερώτηση η οποία συσχετίζει την παρακίνηση με την προσωπικότητα του εργαζόμενου το 54% συμφωνεί και το 27% συμφωνεί απόλυτα. Επομένως το 81% από τους συμμετέχοντες παρουσιάζει θετική απόκριση και είναι πολύ αξιόλογο το ποσοστό για σχολιασμό στα συμπεράσματα της έρευνας γιατί διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ωθούνται λόγω της προσωπικότητας τους στον εργασιακό χώρο. Το 13% κρατά ουδέτερη στάση και μόνο το 6% απάντησε ότι διαφωνεί. Έτσι ο μέσος όρος είναι στο 4,01 και δηλώνει τη θετικότητα και τυπική απόκλιση στο 0,835 μικρότερη της μονάδας.

**A 7 Βιώνεται το συναίσθημα της αυτονομίας, της ευελιξίας και της ελευθερίας στον εργασιακό σας ρόλο με αποτέλεσμα να σας παρακινεί στην εκτέλεση του έργου.**

A7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	15	15,0	15,0	16,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	23	23,0	23,0	39,0
	Συμφωνώ	44	44,0	44,0	83,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

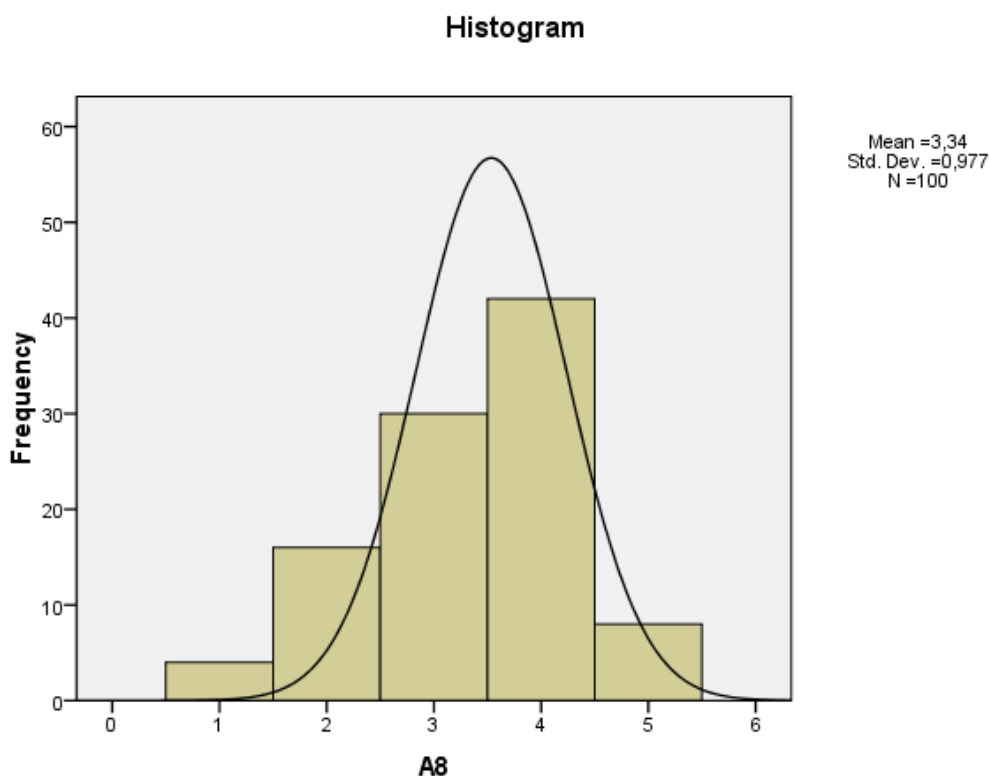
**Histogram**



Η τοποθέτηση των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι θετική και προσεγγίζει το 61% όπου δηλώνεται ότι η ευελιξία, η αυτονομία και η ελευθερία στον εργασιακό ρόλο παρακινεί τον εργαζόμενο. Το 23% ουδέτερο και το 16% απάντησε αρνητικά όπως σκιαγραφείται και από το γράφημα. Η μέση τιμή 3,61 παρουσιάζει τη θετική τάση και τυπική απόκλιση 0,973.

**A 8 Υπάρχει διατήρηση ισορροπίας σε αυτά που προσφέρεται και σε αυτά που λαμβάνεται στον εργασιακό σας χώρο.**

A8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
	Διαφωνώ	16	16,0	16,0	20,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	30	30,0	30,0	50,0
	Συμφωνώ	42	42,0	42,0	92,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	8	8,0	8,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Στην όγδοη ερώτηση το 50% όπως φαίνεται και στο γράφημα έχει θετική άποψη σε σχέση με αυτά που προσφέρει και με αυτά που λαμβάνει στον εργασιακό χώρο, το 30% παραμένει ουδέτερο, σημαντικό ποσοστό και το

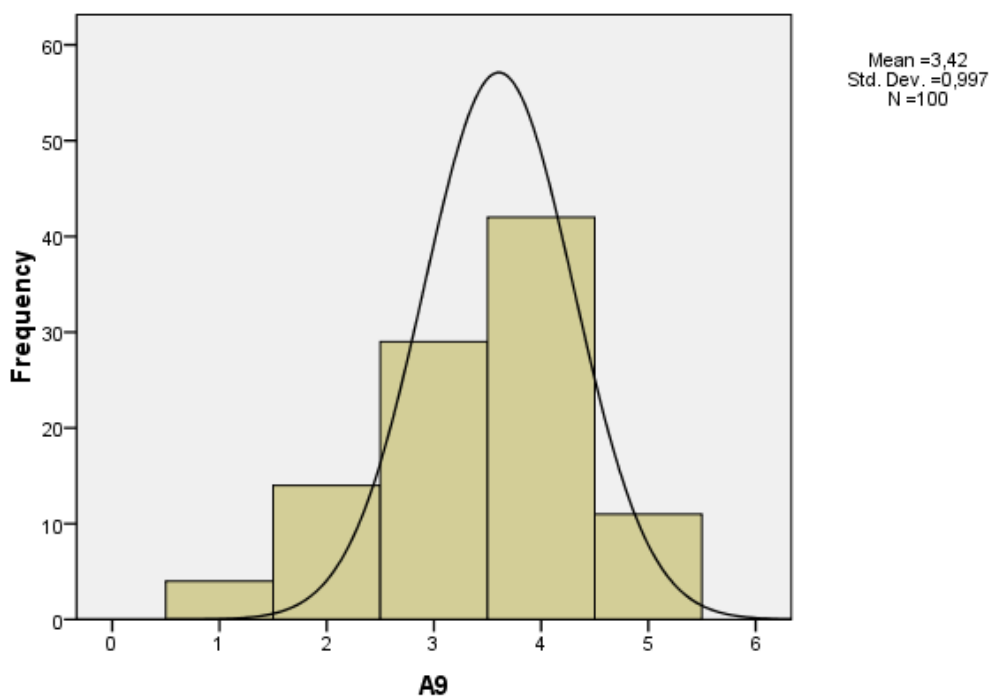
20% διαφωνεί, επίσης αξιόλογο ποσοστό για τα συμπεράσματα. Η μέση τιμή 3,34, διαφαίνεται η θετική στάση και τυπική απόκλιση 0,977 μικρότερη της μονάδας.

**A 9 Σας διακατέχει το συναίσθημα της δικαιοσύνης στον χώρο της εργασίας σας και σας δημιουργεί παρακινητική διάθεση.**

A9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
	Διαφωνώ	14	14,0	14,0	18,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	29	29,0	29,0	47,0
	Συμφωνώ	42	42,0	42,0	89,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram

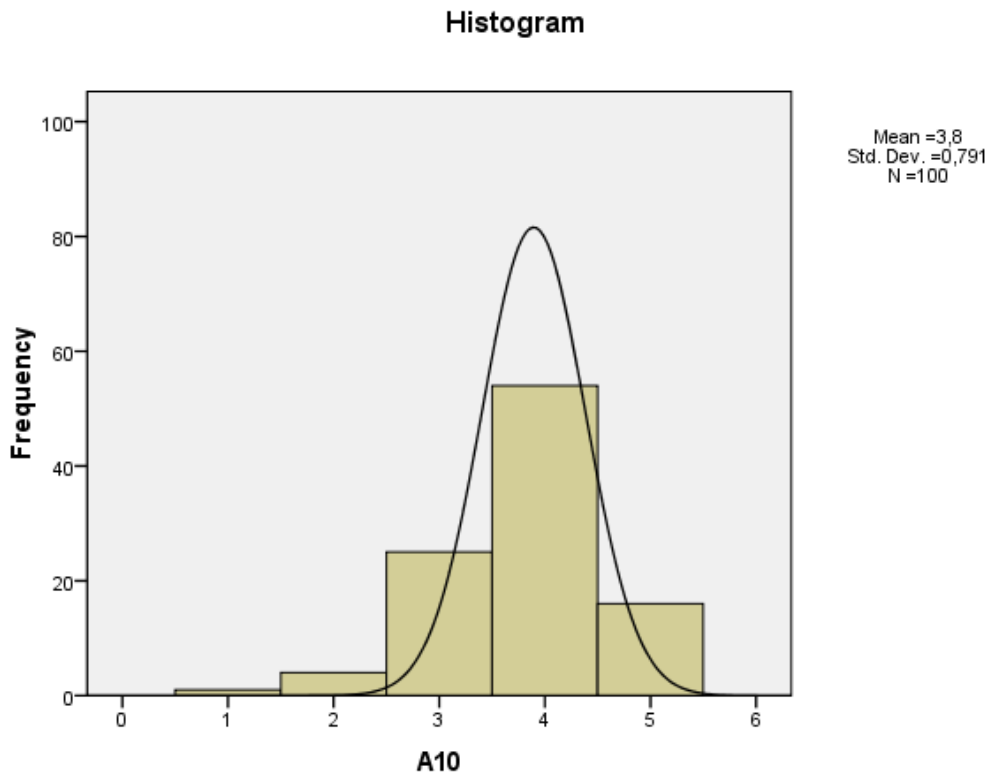


Στην παραπάνω πρόταση όπου το συναίσθημα της δικαιοσύνης διακατέχει και παρακινεί αυτούς που συμμετείχαν στην έρευνα το 18% απάντησε αρνητικά, το 29% ένα μεγάλο ποσοστό απάντησε ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί αλλά το 53% φαίνεται ότι παρακινείται εξαιτίας αυτού. Το μεγαλύτερο ποσοστό στο χώρο της εργασίας του φαίνεται ότι κυριαρχείται από δικαιοσύνη. Η μέση τιμή 3,42 σκιαγραφεί τη θετική άποψη και η τυπική απόκλιση κάτω της μονάδας είναι 0,997.

**A 10 Κατά την επίτευξη της εργασίας σας θέτετε στόχους προς υλοποίηση οι οποίοι σας παρακινούν και χαράζουν την πορεία σας στον εργασιακό χώρο.**

**A10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	4	4,0	4,0	5,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	25	25,0	25,0	30,0
Συμφωνώ	54	54,0	54,0	84,0
Συμφωνώ Απόλυτα	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Στην τελευταία ερώτηση της πρώτης ενότητας η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση, οι συμμετέχοντες έπρεπε να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας η διαφωνίας σε σχέση με τους στόχους που μπορεί να θέτουν και τους παρακινούν στον εργασιακό χώρο. Το 5% διαφωνεί, το 25% παρουσιάζει ουδετερότητα και το 70% συμφωνεί, που σημαίνει ότι πράγματι θέτει στόχους προς υλοποίηση και παρακινείται από αυτούς. Επίσης η μέση τιμή είναι 3,8 σκιαγραφεί τη θετική στάση και η τυπική απόκλιση μόλις 0,791 μικρότερη της μονάδας.

### **Μέρος Β: Εργασιακή απόδοση**

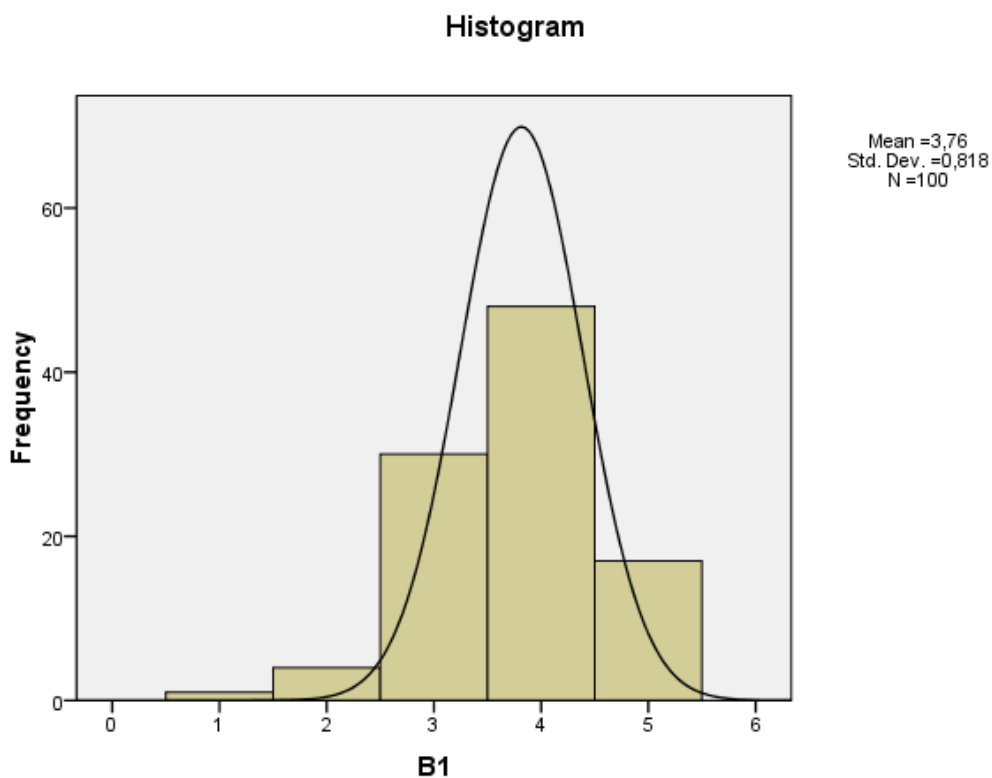
**B 1 Η εργασία μου, μου παρέχει το συναίσθημα της μονιμότητας και της ασφάλειας και αυτό με βοηθάει στην εργασιακή μου απόδοση.**

**B1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	4	4,0	4,0	5,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	30	30,0	30,0	35,0
	Συμφωνώ	48	48,0	48,0	83,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

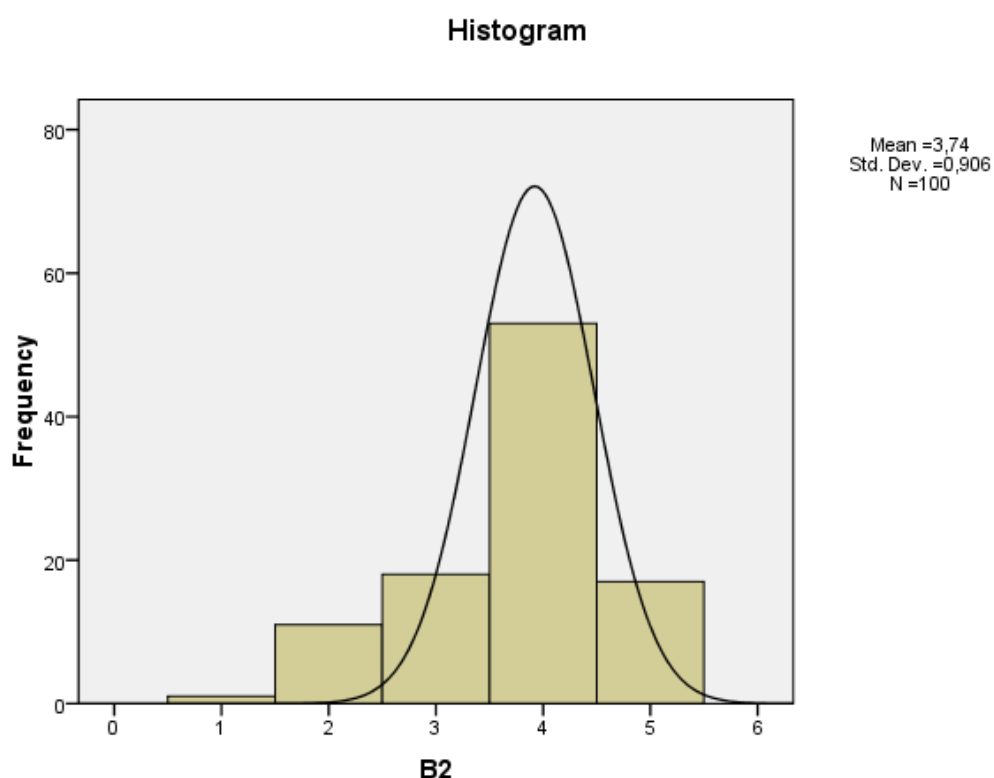


Η πρώτη ερώτηση, πρόταση της δεύτερης ενότητας του ερευνητικού εργαλείου αναφέρεται στο συναίσθημα της μονιμότητας και της ασφάλειας της εργασίας και πόσο αυτό βοηθάει στην εργασιακή απόδοση. Το 5% έχει αρνητική άποψη επί της προτάσεως, σημαντικό ποσοστό φαίνεται ότι κρατά ουδέτερη στάση το οποίο μαζί με τα προηγούμενα ποσοστά θα σχολιαστεί στα συμπεράσματα και το 65% έχει θετική άποψη επί της προτάσεως. Δηλαδή η μονιμότητα και η ασφάλεια επιδρούν με θετικό τρόπο στην απόδοση. Επίσης ο μέσος όρος 3,76 το υποδηλώνει και η τυπική απόκλιση είναι 0,818.

**B 2 Κάποιες φορές το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του έργου είναι πιεστικό δημιουργώντας άγχος και πίεση για την καλύτερη απόδοση.**

**B2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	11	11,0	11,0	12,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	18	18,0	18,0	30,0
	Συμφωνώ	53	53,0	53,0	83,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



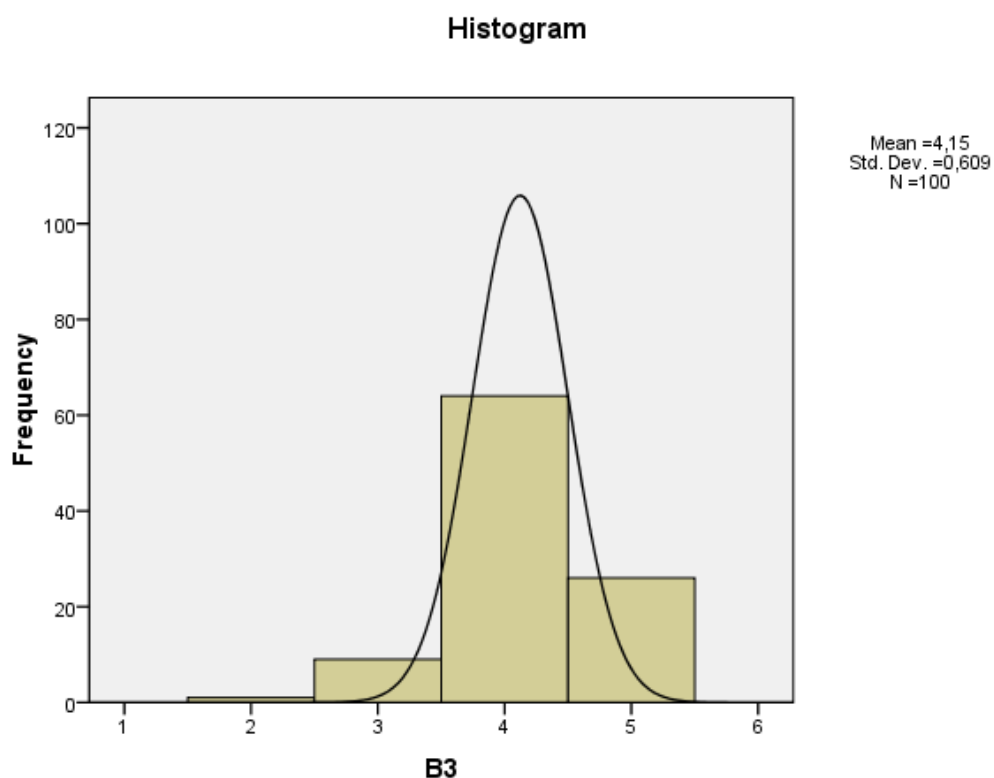
Στην δεύτερη ερώτηση πρόταση το 69% των ατόμων που απάντησαν πιστεύουν ότι πράγματι κάποιες φορές ο χρόνος που έχουν για εκτέλεση έργου, τους δημιουργεί πίεση και άγχος στην απόδοσή τους. Το 18% δεν παίρνει ούτε θετική ούτε αρνητική στάση και το 12% διαφωνεί που σημαίνει

ότι δεν αγχώνεται και πιέζεται εξαιτίας του χρόνου άρα δεν επηρεάζεται η απόδοσή του. Η μέση τιμή 3,74 δείχνει τη θετικότητα του συνόλου και η τυπική απόκλιση είναι 0,906 κάτω της μονάδας.

**B 3 Σαν εργαζόμενος/η διαθέτω τις απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις για την απόδοση της εργασίας που μου έχει ανατεθεί.**

**B3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	9,0	9,0	10,0
	Συμφωνώ	64	64,0	64,0	74,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

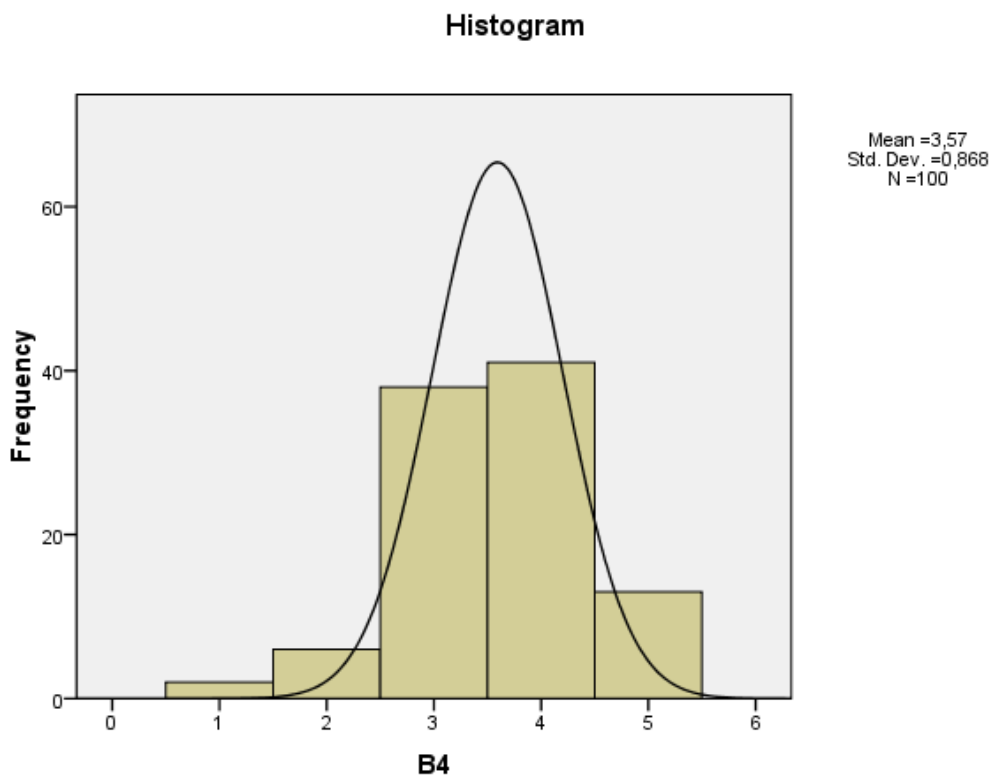


Στην παραπάνω ερώτηση πρόταση το 90% των ατόμων που απάντησαν, συμφωνούν ότι κατέχουν τις γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες για να μπορέσουν να αποδώσουν στην εργασία τους που σημαίνει ότι πράγματι για την εργασιακή απόδοση απαιτούνται όχι μόνο γνώσεις αλλά και διάφορες ικανότητες και δεξιότητες. Το 9% απάντησε ουδέτερα και μόλις 1% διαφώνησε. Η μέση τιμή σκιαγραφείται στο 4,15 υποδηλώνει τη θετικότητα του συνόλου και η τυπική απόκλιση στο 0,609 πολύ μικρή τιμή.

**B 4 Η εργασία που μου ανατίθεται είναι σαφής, συγκεκριμένη και με λεπτομέρειες και αυτό βοηθάει στην απόδοσή μου.**

**B4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	6	6,0	6,0	8,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	38	38,0	38,0	46,0
Συμφωνώ	41	41,0	41,0	87,0
Συμφωνώ Απόλυτα	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

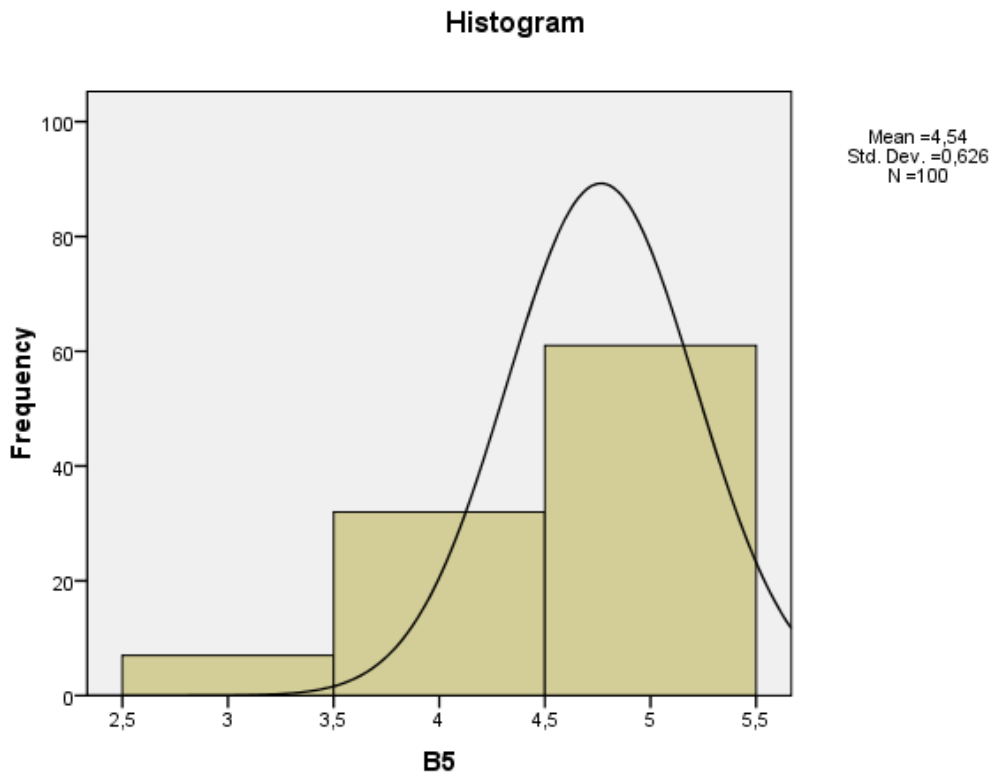


Στην επόμενη ερώτηση πρόταση το 8% διαφωνεί με τη σαφήνεια και την συγκεκριμενοποίηση της εργασίας που του ανατίθεται σε σχέση με την απόδοσή του ενώ το 38% ένα πολύ μεγάλο ποσοστό διάκειται σε ουδέτερη θέση και το 54% συμφωνεί με την πρόταση. Η μέση τιμή 3,57 προσεγγίζει απλώς τη θετική άποψη και η τυπική απόκλιση είναι 0,868.

**B 5 Η δημιουργία καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο δημιουργεί θετικές επιδράσεις στην απόδοσή μου.**

B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	7	7,0	7,0	7,0
	Συμφωνώ	32	32,0	32,0	39,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	61	61,0	61,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Στην πέμπτη ερώτηση πρόταση της δεύτερης ενότητας, η οποία έχει σχέση με την απόδοση, το 93% σχεδόν όλο το δείγμα των συμμετεχόντων, συμφωνεί ότι πράγματι το καλό κλίμα στον εργασιακό χώρο έχει επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Το 7% είναι ουδέτερο και δεν έχει απαντήσει αρνητικά κανένας. Πολύ αξιόλογο αποτέλεσμα και πρέπει να τονιστεί στα συμπεράσματα. Η μέση τιμή 4,54 υποστηρίζει πολύ σθεναρά την θετική άποψη και η τυπική απόκλιση στο 0,626 πολύ χαμηλή.

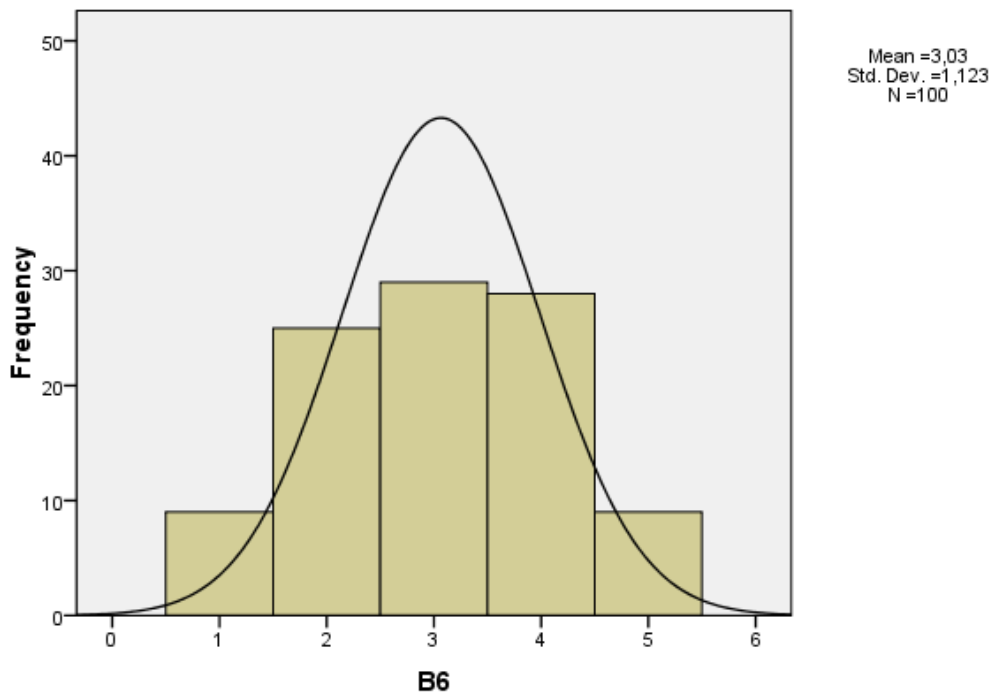
**B 6 Συνδέεται η εργασιακή απόδοσή σας με ανταμοιβές οποιασδήποτε μορφής (υλικές ή άυλες) στον εργασιακό σας χώρο.**

**B6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	9	9,0	9,0	9,0
	Διαφωνώ	25	25,0	25,0	34,0

Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	29	29,0	29,0	63,0
Συμφωνώ	28	28,0	28,0	91,0
Συμφωνώ Απόλυτα	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Histogram

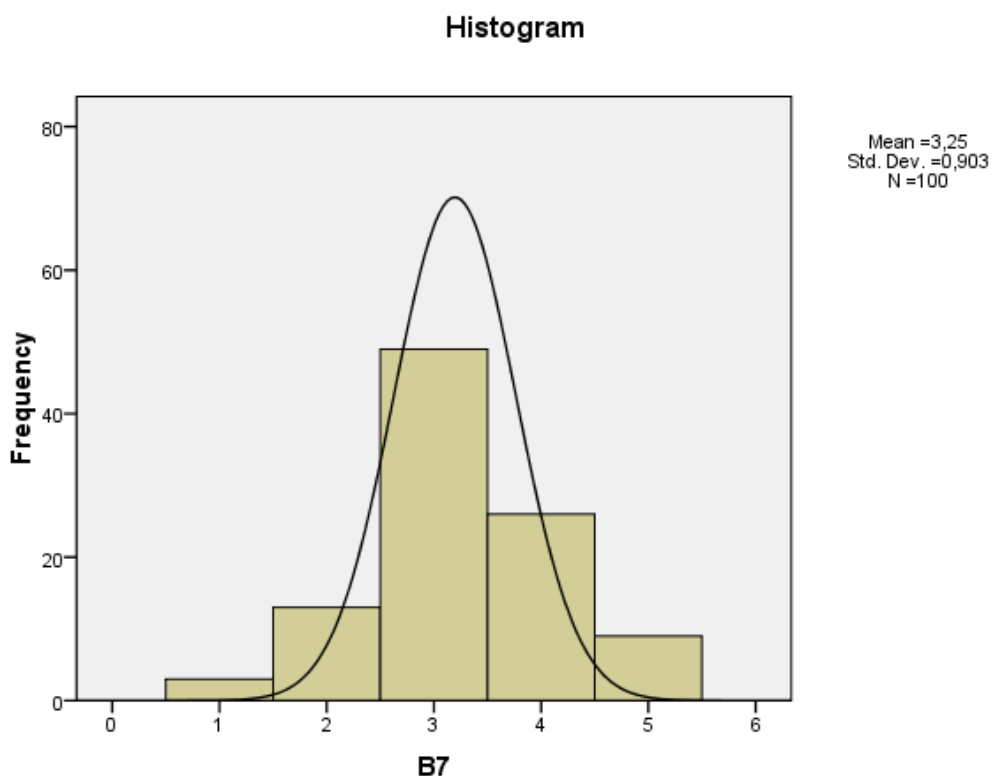


Στην επόμενη ερώτηση πρόταση οι δύο ακραίες απαντήσεις διαφωνώ απόλυτα και συμφωνώ απόλυτα έχουν απαντηθεί με το ίδιο ποσοστό, 9%. Διαφωνούν με τη σύνδεση της ανταμοιβής και την απόδοσή τους το 25% άρα ποσοστό διαφωνίας γενικά 34% ενώ συμφωνούν το 28% ότι συνδέεται η εργασιακή απόδοση με ανταμοιβές, άρα το 37% παρουσιάζει συμφωνία και υπάρχει και το 29% το οποίο ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, είναι η ουδέτερη στάση, το μεγαλύτερο ποσοστό στην πεντάβαθμη κλίμακα γι αυτό και η μέση τιμή είναι κοντά στο 3,03 και η τυπική απόκλιση είναι 1,123 είναι πάνω από τη μονάδα και αυτό μας παρουσιάζει την διασπορά των απαντήσεων.

**B 7 Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας σας προσπαθεί να καλύψει το τυχόν υφιστάμενο κενό απόδοσης σας με παρακινητικό τρόπο.**

**B7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	13	13,0	13,0	16,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	49	49,0	49,0	65,0
	Συμφωνώ	26	26,0	26,0	91,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	9	9,0	9,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



Στην επόμενη ερώτηση πρόταση το 16% απάντησε ότι διαφωνεί, το 35% απάντησε ότι συμφωνεί δηλαδή το τυχόν υφιστάμενο κενό απόδοσης του εργαζόμενου προσπαθεί με παρακινητικό τρόπο να καλυφθεί ενώ ένα πολύ

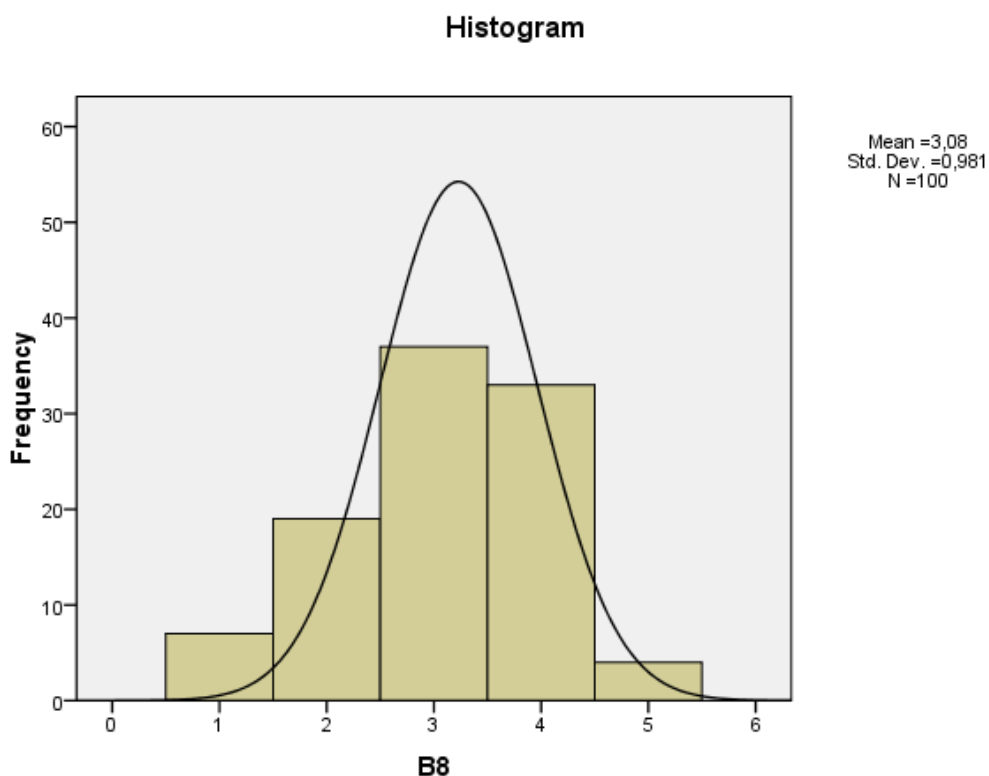


μεγάλο ποσοστό 49% προτιμά την ουδέτερη στάση δηλαδή δεν παίρνει θέση. Η μέση τιμή πολύ κοντά στο μεσαίο σημείο 3,25 και η τυπική απόκλιση στο 0,903.

**B 8 Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας με σκοπό τη μείωση της ρουτίνας και της μονοτονίας επηρεάζει θετικά την απόδοσή σας.**

**B8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	7	7,0	7,0	7,0
	Διαφωνώ	19	19,0	19,0	26,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	37	37,0	37,0	63,0
	Συμφωνώ	33	33,0	33,0	96,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

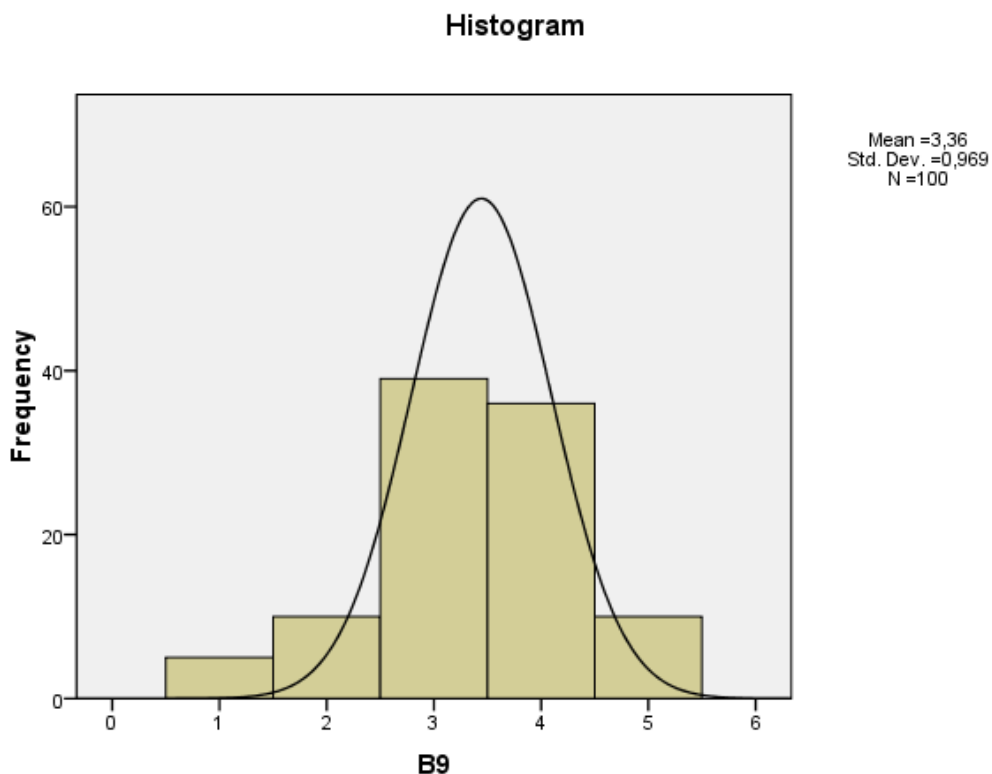


Στην όγδοη ερώτηση το 26% απάντησε αρνητικά, αξιολογημένο ποσοστό επίσης ένα μεγάλο ποσοστό 37% παραμένει στο μεσαίο σημείο, το ουδέτερο και το ίδιο ποσοστό το 37% συμφωνεί ότι πράγματι η εναλλαγή των θέσεων εργασίας επηρεάζει θετικά την εργασιακή απόδοση. Η μέση τιμή οριακά κοντά στο 3,08 και τυπική απόκλιση στο 0,981.

**B 9 Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλεται και η απόδοσή σας κάθε φορά που ολοκληρώνεται το έργο σας.**

**B9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	10	10,0	10,0	15,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	39	39,0	39,0	54,0
	Συμφωνώ	36	36,0	36,0	90,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



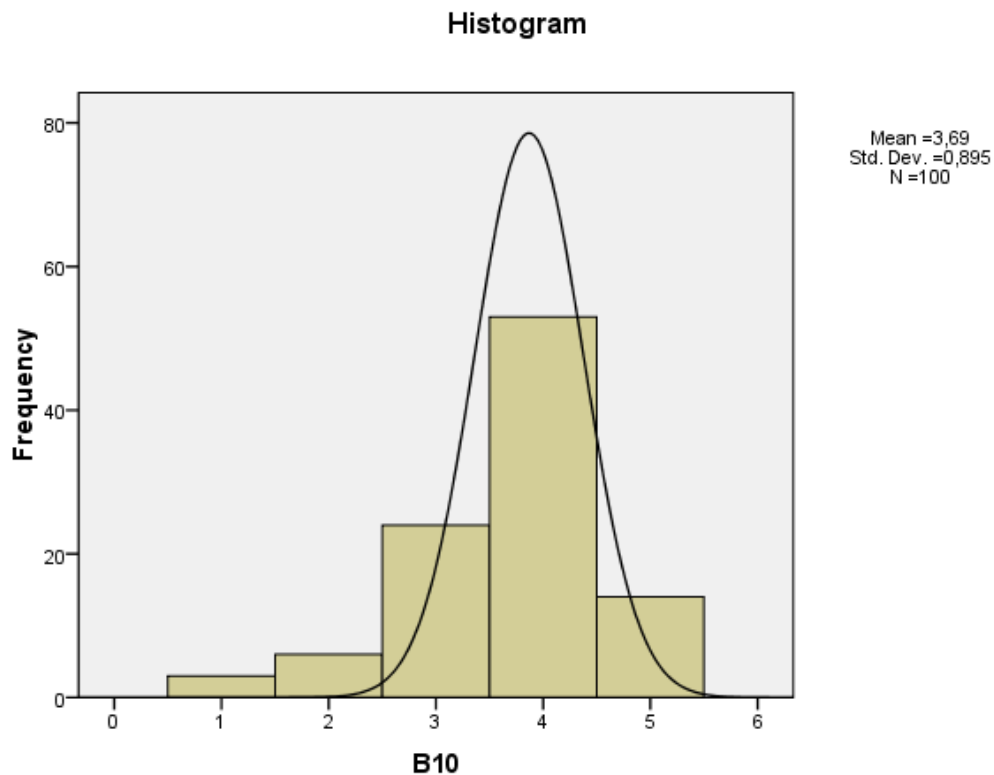
Στην παραπάνω ερώτηση πρόταση το 15% διαφωνεί δηλαδή δεν αναγνωρίζεται η προσπάθεια και η απόδοσή στην εκτέλεση του έργου. Αξιοσημείωτο το ποσοστό του ουδέτερου σημείου με 39% και το 46% απάντησε ότι συμφωνεί. Η μέση τιμή 3,36 τείνει προς την θετικότητα του συνόλου ήπια και τυπική απόκλιση 0,969.

**B 10 Αναγνωρίζεται και ενδυναμώνεται η αυτοεκτίμηση σας, τα θετικά στοιχεία σας και η σημαντικότητα του έργου σας με αποτέλεσμα την εργασιακή απόδοσή σας.**

**B10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	9,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	24	24,0	24,0	33,0

Συμφωνώ	53	53,0	53,0	86,0
Συμφωνώ Απόλυτα	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Στην τελευταία ερώτηση της δεύτερης ενότητας το 9% διαφωνεί, το 24% αποφεύγει να πάρει θέση και το 67% συμφωνεί ότι πράγματι αναγνωρίζεται η αυτοεκτίμηση και η σημαντικότητα του έργου του εργαζόμενου και αυτό επιδρά στην απόδοσή του. Η μέση τιμή 3,69 επιβεβαιώνει τη θετική στάση και τυπική απόκλιση 0,895 κάτω από τη μονάδα.

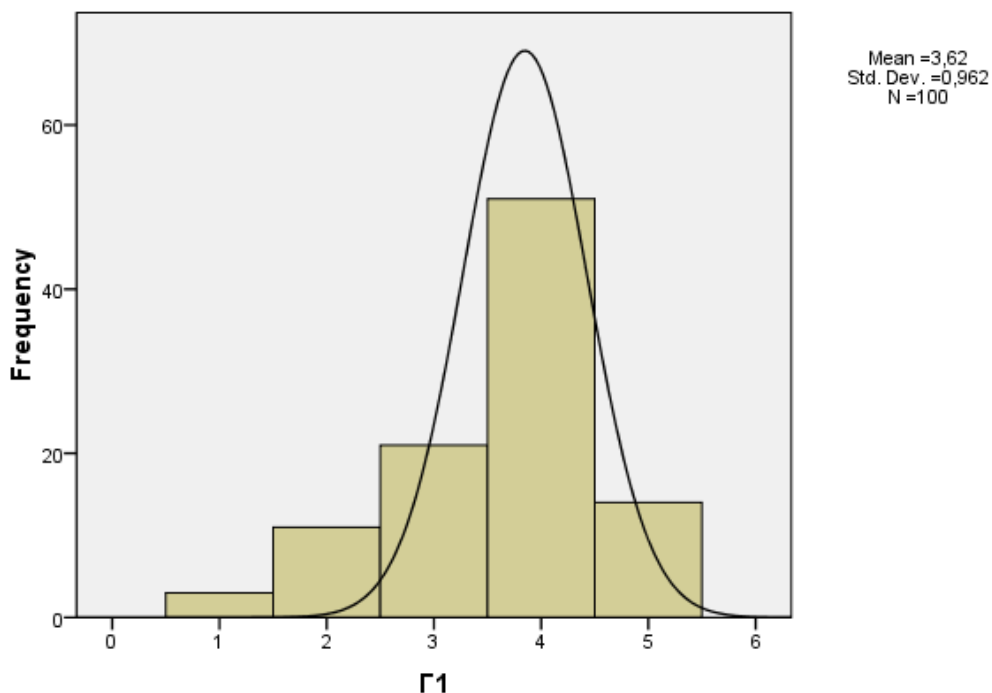
### **Μέρος Γ: Εργασιακή ικανοποίηση**

**Γ 1** Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν τα απαραίτητα τεχνολογικά (Η/Υ, fax, scanner τηλέφωνα) υλικά και θεωρητικά μέσα (εγκύκλιοι, νομοθεσία) για την εκτέλεση του έργου δημιουργώντας μη δυσарέσκεια

Γ1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	11	11,0	11,0	14,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	21	21,0	21,0	35,0
	Συμφωνώ	51	51,0	51,0	86,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

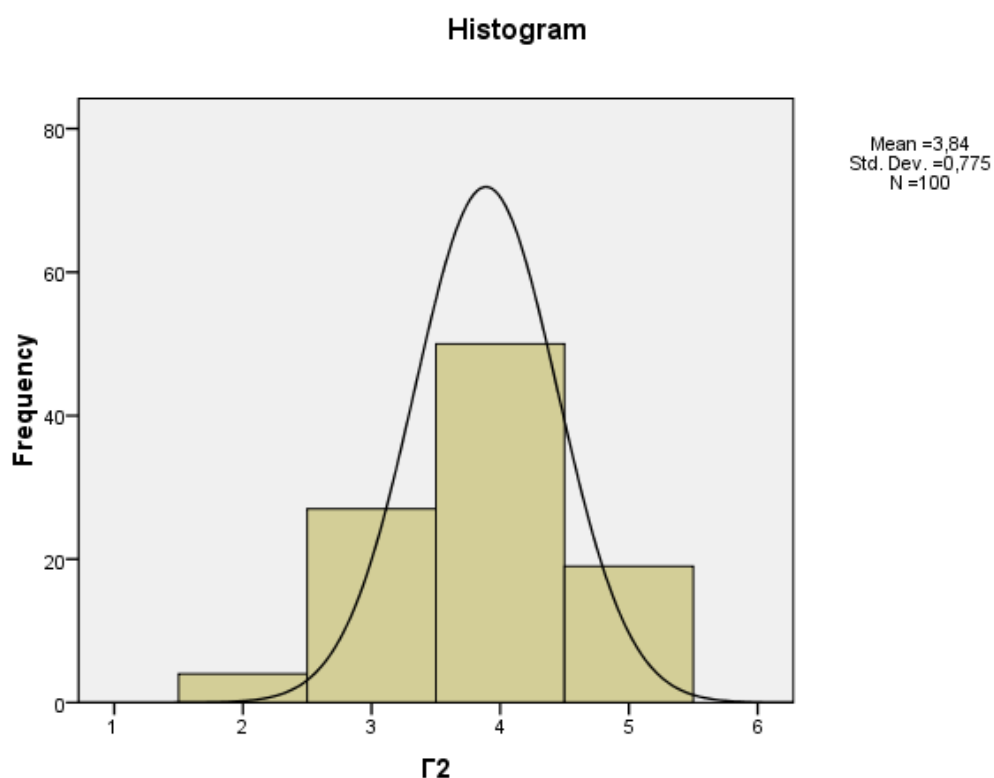
**Histogram**



Στην πρώτη ερώτηση πρόταση της τρίτης ενότητας που έχει σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση το 65% των ατόμων που απάντησαν συμφωνούν ότι ναι υπάρχουν τεχνολογικά και θεωρητικά μέσα στον χώρο εργασίας οπότε δημιουργούν μη δυσαρέσκεια ενώ το 14% απάντησε ότι διαφωνεί και ένα μεγάλο ποσοστό 21% μένει στην ουδέτερη θέση. Η μέση τιμή στο 3,62 υποστηρίζει τη θετική στάση και τυπική απόκλιση στο 0,962

**Γ 2 Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον) βοηθούν στην εκτέλεση του έργου**

		Γ2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	4,0	4,0	4,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	27	27,0	27,0	31,0
	Συμφωνώ	50	50,0	50,0	81,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	19	19,0	19,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

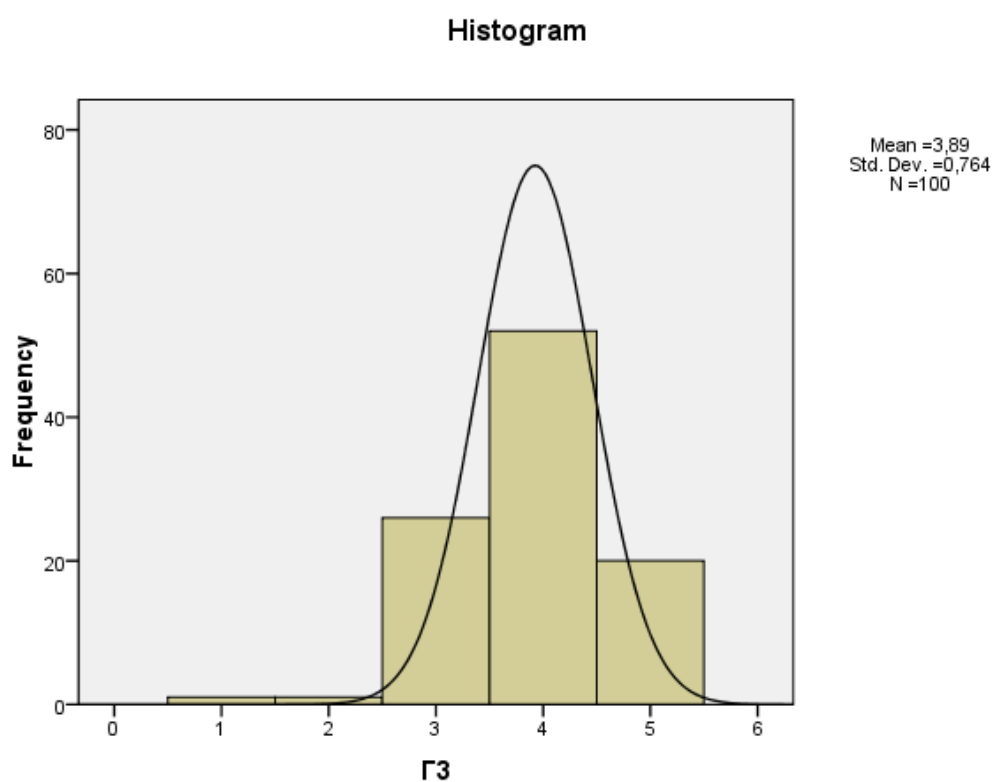


Στη δεύτερη ερώτηση πρόταση το 4% διαφωνεί ότι οι συνθήκες εργασίας βοηθούν στην εκτέλεση του έργου ενώ το 27% , μεγάλο ποσοστό παραμένει στο μεσαίο σημείο της ουδετερότητας και το 69% ένα πολύ μεγάλο ποσοστό που θα χρησιμοποιηθεί για τα συμπεράσματα συμφωνεί. Επομένως η μέση

τιμή στο 3,84 φανερώνει τη θετική στάση και η τυπική απόκλιση επίσης στο 0,775.

### Γ 3 Το περιεχόμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον και σημαντικό.

		Γ3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	1	1,0	1,0	2,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	26	26,0	26,0	28,0
	Συμφωνώ	52	52,0	52,0	80,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Στην παραπάνω ερώτηση μόνο το 2% διαφωνεί δηλαδή δεν βρίσκει το περιεχόμενο της εργασίας σημαντικό και ενδιαφέρον, το 26% ένα μεγάλο

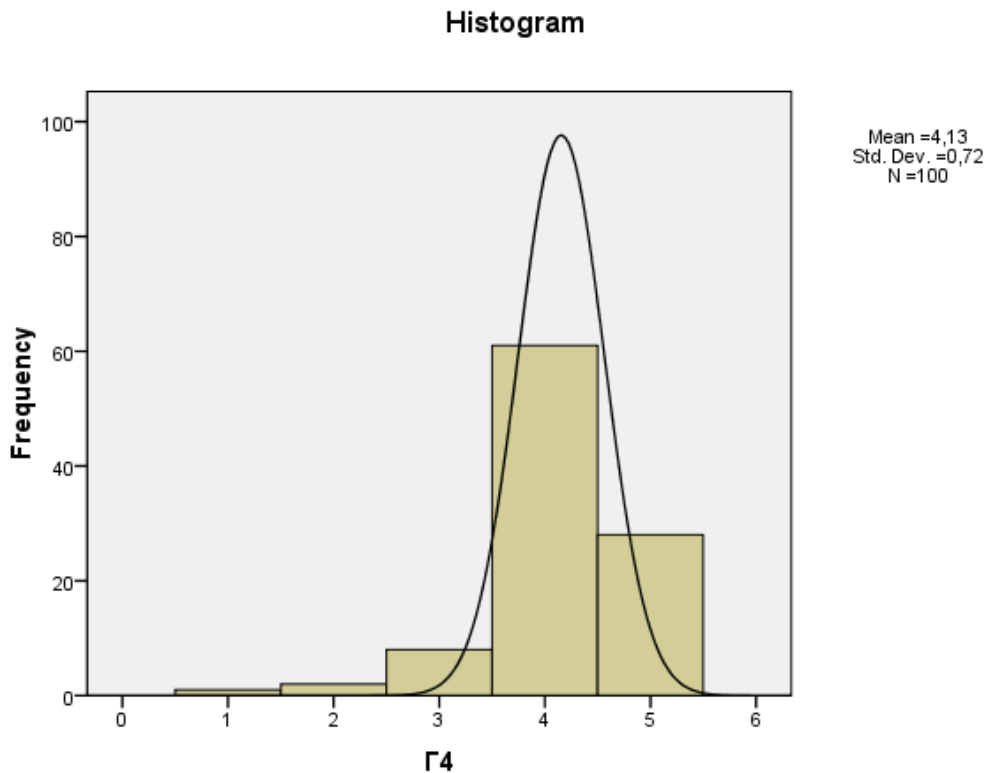
ποσοστό, κρατά ουδέτερη στάση και το 72% πολύ αξιόλογο ποσοστό για τα συμπεράσματα απάντησε θετικά για το ενδιαφέρον και τη σημαντικότητα της εργασίας. Στο γράφημα φαίνεται η θετικότητα της απάντησης με μέση τιμή 3,89 και τυπική απόκλιση 0,764 μικρότερη της μονάδας που σημαίνει ότι δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά απαντήσεων.

**Γ 4 Κατά την εκτέλεση του έργου μου αισθάνομαι ότι συνεισφέρω στην επίτευξη στόχων του οργανισμού.**

**Γ4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	2	2,0	2,0	3,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	8	8,0	8,0	11,0
Συμφωνώ	61	61,0	61,0	72,0
Συμφωνώ Απόλυτα	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



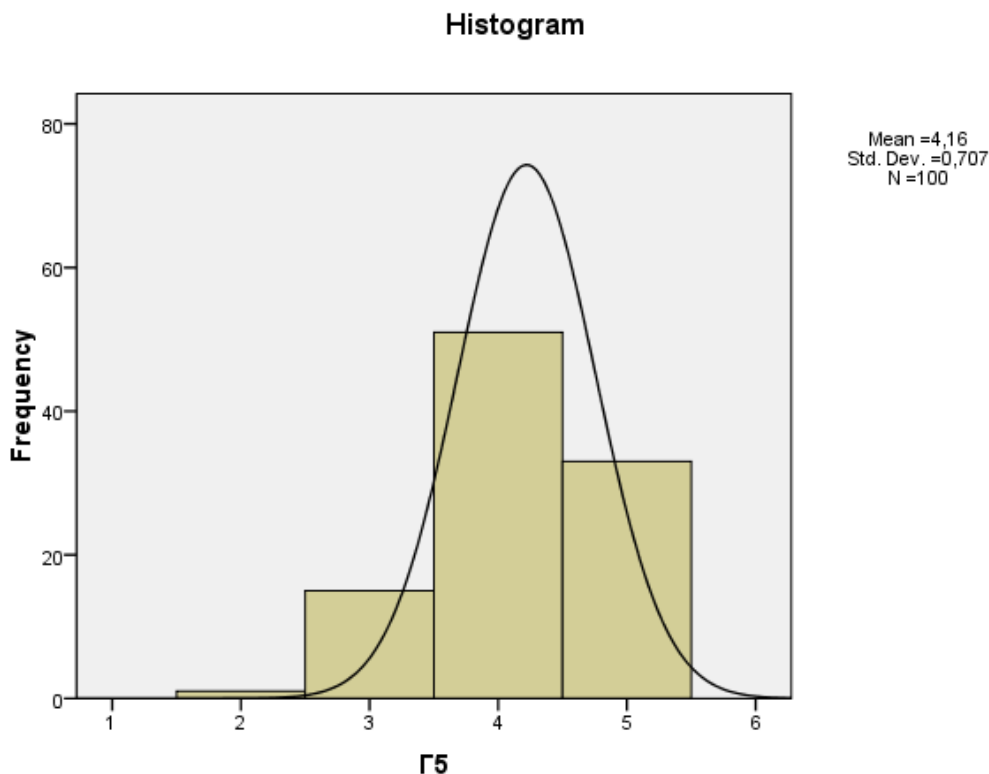


Στην τέταρτη ερώτηση πρόταση το 89% πολύ μεγάλο ποσοστό και πολύ αξιόλογο για τα συμπεράσματα συμφωνεί ότι συνεισφέρει στην πραγματοποίηση στόχων κατά την εκτέλεση της εργασίας, το 8% είναι ουδέτερο και μόλις το 3% διαφωνεί. Η μέση τιμή 4,13 επαληθεύει την θετικότητα του συνόλου και τυπική απόκλιση 0,72.

**Γ 5 Με την αναγνώριση της προσπάθειας και της επίδοσής μου αισθάνομαι ικανοποιημένος/η.**

**Γ5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	15	15,0	15,0	16,0
Συμφωνώ	51	51,0	51,0	67,0
Συμφωνώ Απόλυτα	33	33,0	33,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Το 85% επίσης πολύ μεγάλο ποσοστό, είναι ικανοποιημένο στον εργασιακό χώρο, επομένως υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση, από την αναγνώριση της προσπάθειας και της επίδοσης του. Το 15% είναι στο μεσαίο σημείο της ουδετερότητας και μόλις το 1% διαφωνεί. Η μέση τιμή στο 4,16 υποστηρίζει τη θετικότητα αυτή η οποία σκιαγραφείται και στο διάγραμμα και τυπική απόκλιση στο 0,707 μικρότερη της μονάδας.

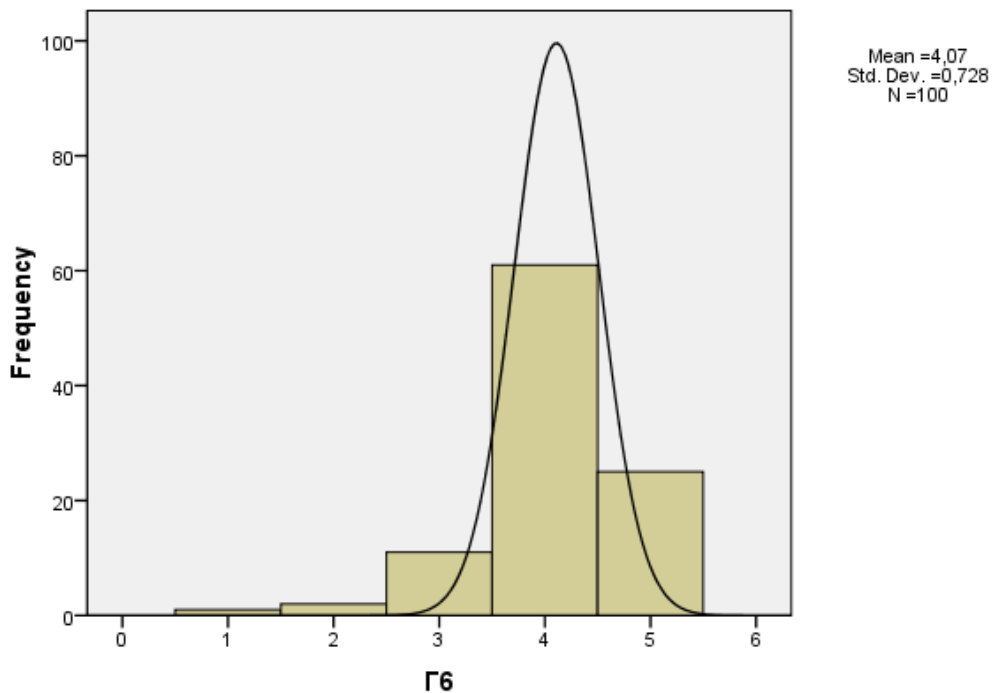
**Γ 6 Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους μου δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα και ικανοποίηση στη δουλειά μου.**

**Γ6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	Διαφωνώ	2	2,0	2,0	3,0

Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	11	11,0	11,0	14,0
Συμφωνώ	61	61,0	61,0	75,0
Συμφωνώ Απόλυτα	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Histogram



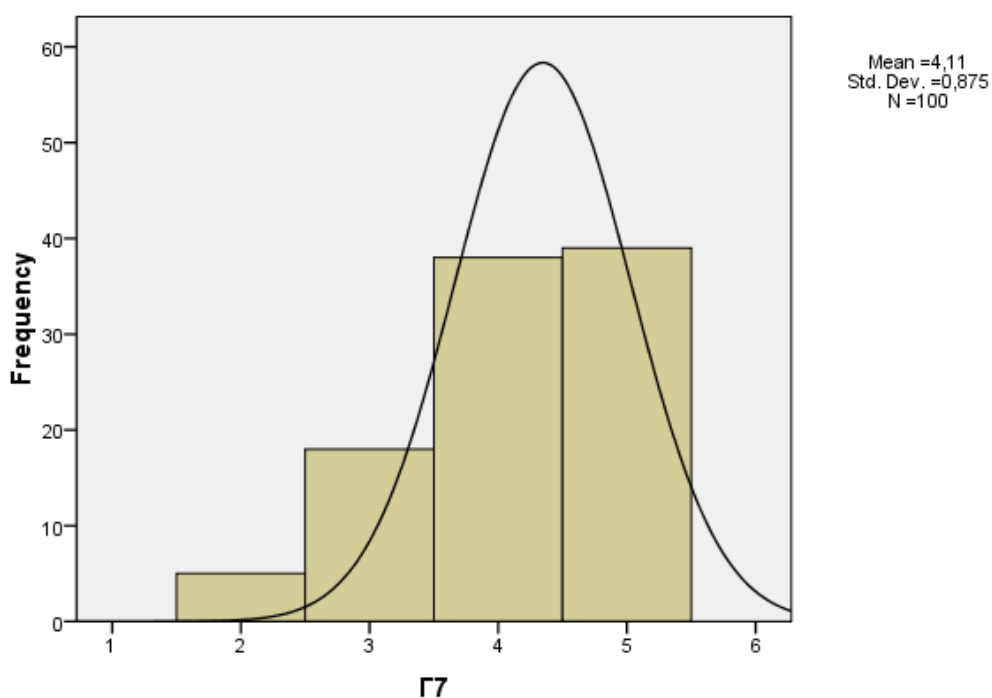
Το 86% από τους συμμετέχοντες διακατέχεται από ευχάριστα συναισθήματα και νιώθει ικανοποίηση στην εργασία του λόγω των διαπροσωπικών σχέσεων που έχει με συναδέλφους και προϊσταμένους ποσοστό σπουδαίο για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Το 11% παραμένει στην ουδετερότητα και το 3% διαφωνεί, πολύ μικρό ποσοστό. Η μέση τιμή 4,07 δηλώνει την θετική άποψη και τυπική απόκλιση πάλι μικρότερη της μονάδας στο 0,728.

**Γ 7 Η υπηρεσία μου δεν μου έχει αρνηθεί να συμμετέχω σε σεμινάρια επιμόρφωσης και οτιδήποτε βοηθάει στην επαγγελματική μου ανάπτυξη.**

Γ7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	5,0	5,0	5,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	18	18,0	18,0	23,0
	Συμφωνώ	38	38,0	38,0	61,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	39	39,0	39,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Histogram

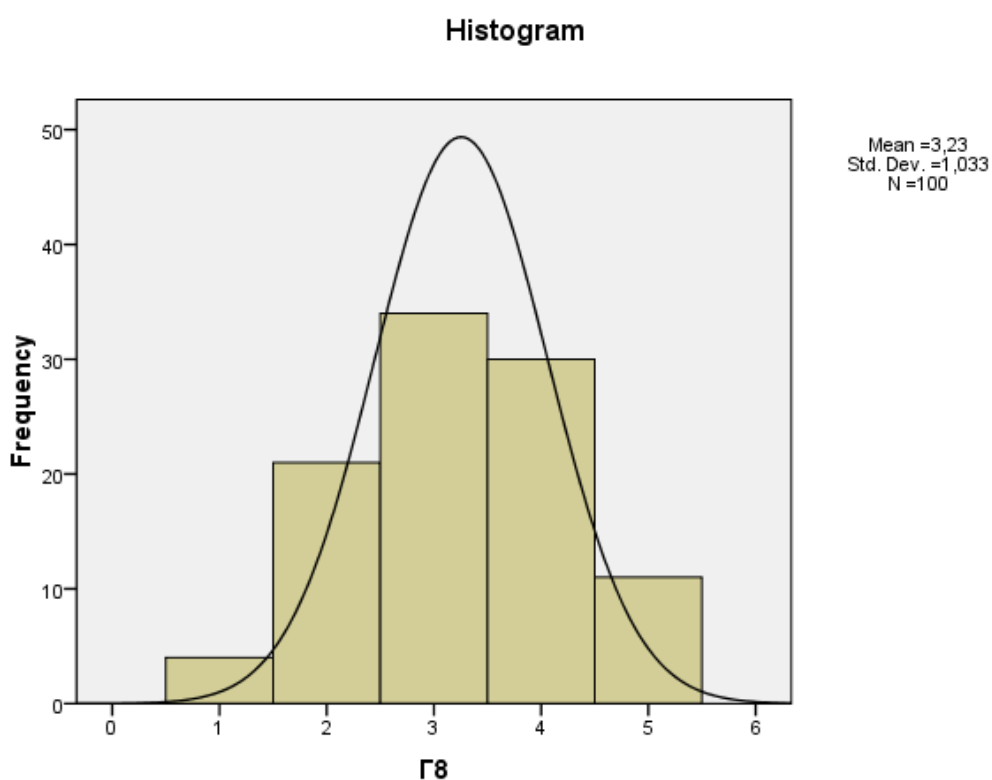


Το 77% στην παραπάνω ερώτηση πρόταση απάντησε θετικά και μάλιστα το 39% εξ αυτού συμφώνησε απόλυτα, που σημαίνει ότι η υπηρεσία βοηθάει στην επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου. Το 18% είναι ουδέτερο και το 5% διαφωνεί όπως σκιαγραφούνται και στο διάγραμμα. Η μέση τιμή με 4,11 φανερώνει τη θετική στάση των εργαζομένων και τυπική απόκλιση 0,875.

**Γ 8 Κάποιες φορές νομίζω ότι χρειάζεται να δουλεύω περισσότερο λόγω ανικανότητας κάποιων συναδέλφων δημιουργώντας έτσι δυσάρεστα συναισθήματα.**

**Γ8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
	Διαφωνώ	21	21,0	21,0	25,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	34	34,0	34,0	59,0
	Συμφωνώ	30	30,0	30,0	89,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

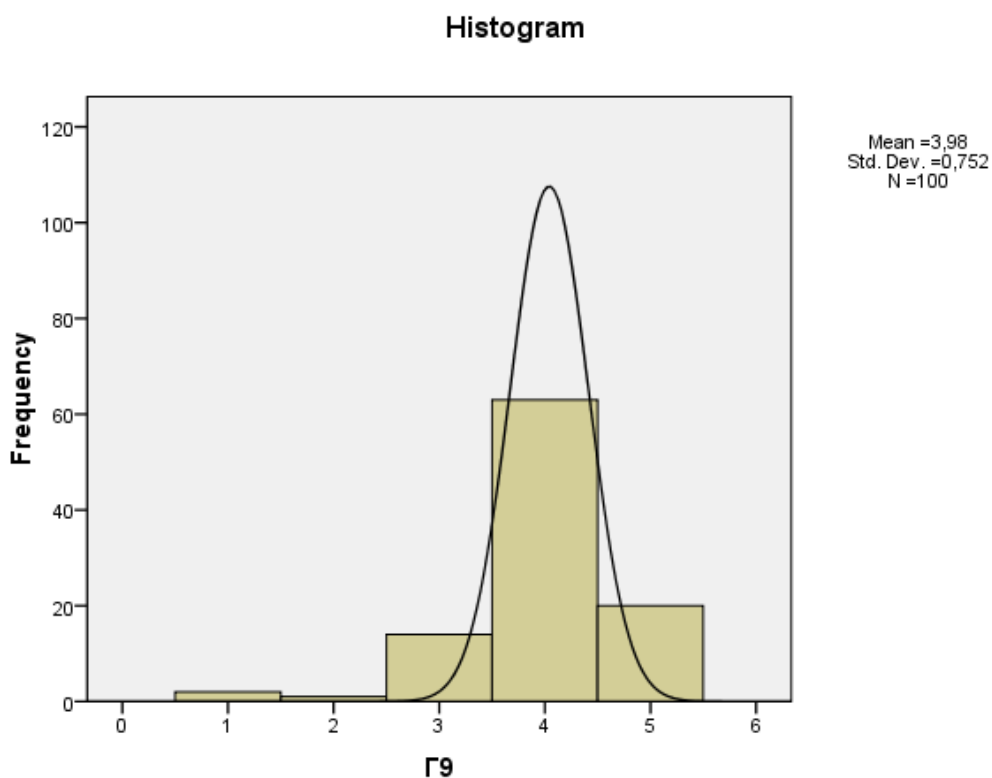


Στην παραπάνω ερώτηση πρόταση το 41% συμφωνεί ότι δουλεύει περισσότερο και δημιουργούνται έτσι δυσάρεστα συναισθήματα στον

εργασιακό χώρο άρα δεν νιώθουν ικανοποίηση. Το 34% πολύ μεγάλο ποσοστό, μένει ουδέτερο, ενώ το 21% διαφωνεί και το 4% διαφωνεί απόλυτα. Υπάρχει διασπορά απαντήσεων έτσι η τυπική απόκλιση είναι 1,033 και η μέση τιμή κλείνει προς τη θετικότητα.

### Γ 9 Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου.

Γ9				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	1	1,0	1,0	3,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	14	14,0	14,0	17,0
Συμφωνώ	63	63,0	63,0	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

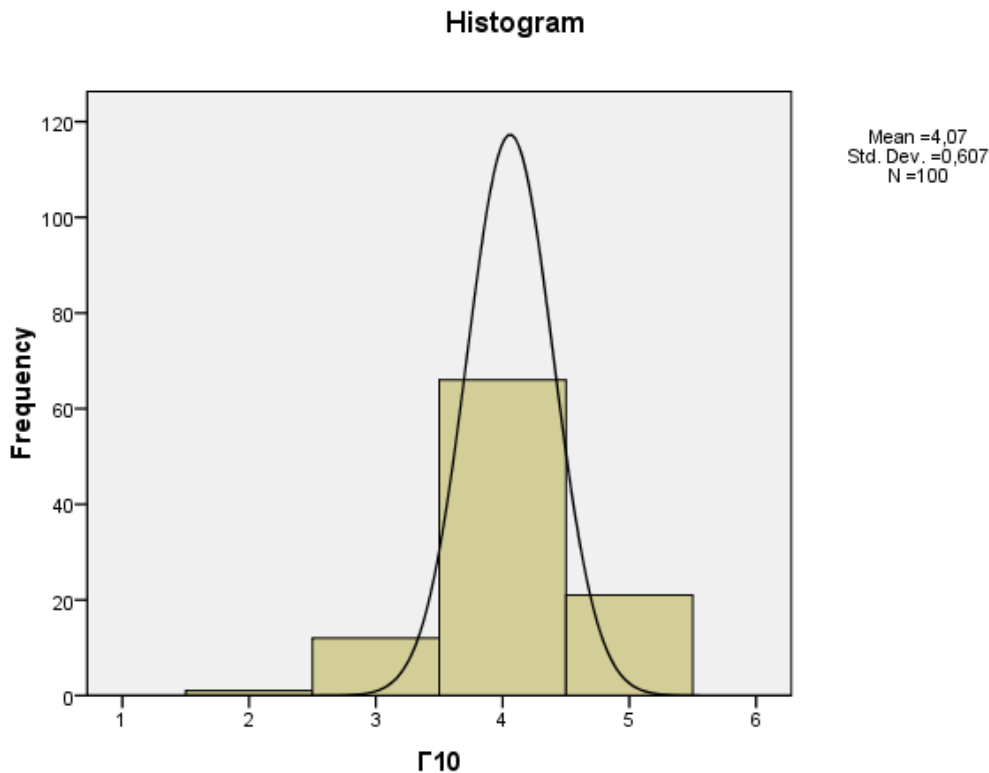


Στην ένατη ερώτηση πρόταση το 83% πολύ σημαντικό ποσοστό, για εξαγωγή συμπερασμάτων, αισθάνεται ικανοποιημένο από την εργασία του πράγμα που σημαίνει ότι νιώθει καλά ότι είναι ευχαριστημένο ότι γενικώς διακατέχεται από ευχάριστα συναισθήματα, ότι του αρέσει η δουλειά του ενώ μόλις το 3% διαφωνεί και δεν νιώθει ικανοποίηση. Το 14% των συμμετεχόντων είναι στη μεσαία θέση. Έτσι η μέση τιμή είναι στο 3,98 και υποστηρίζει τη θετικότητα και τυπική απόκλιση στο 0,752.

**Γ 10 Το συναίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας το έχετε αισθανθεί κατά την διεκπεραίωση εργασιών και επίτευξης στόχων στον εργασιακό σας χώρο.**

Γ10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	12	12,0	12,0	13,0
Συμφωνώ	66	66,0	66,0	79,0
Συμφωνώ Απόλυτα	21	21,0	21,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Στην τελευταία ερώτηση πρόταση η οποία έχει σχέση με το συναίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας το 87% απάντησε θετικά που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι κατά την επίτευξη στόχων αισθάνονται αυτοαποτελεσματικοί στον εργασιακό χώρο άρα και ικανοποιημένοι ενώ μόνο το 1% διαφωνεί και το 12% παραμένει αμέτοχο στην απάντηση στο ουδέτερο σημείο. Η μέση τιμή είναι 4,07 υποστηρίζει την θετικότητα του συνόλου και τυπική απόκλιση 0,607.

### Μέρος Δ: Δημογραφικά Στοιχεία και Συναφείς Πληροφορίες

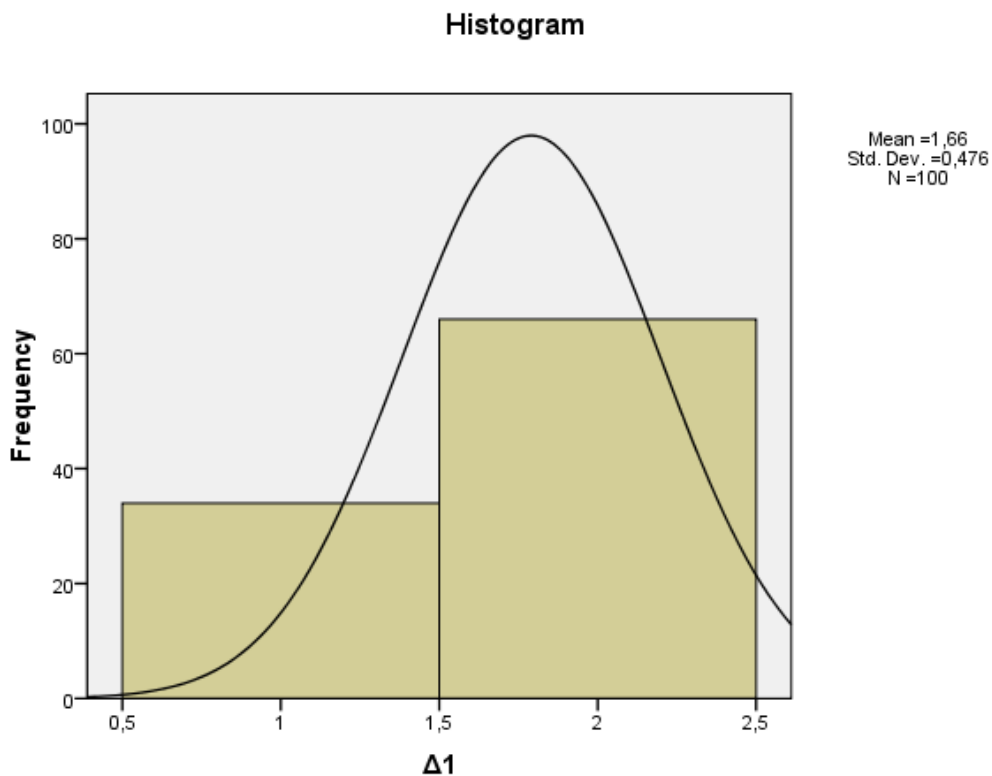
Η ενότητα αυτή αφορά σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων τα οποία θα βοηθήσουν την ερευνήτρια στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

#### Δ 1 Φύλο

**Δ1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	34	34,0	34,0	34,0
	Γυναίκα	66	66,0	66,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



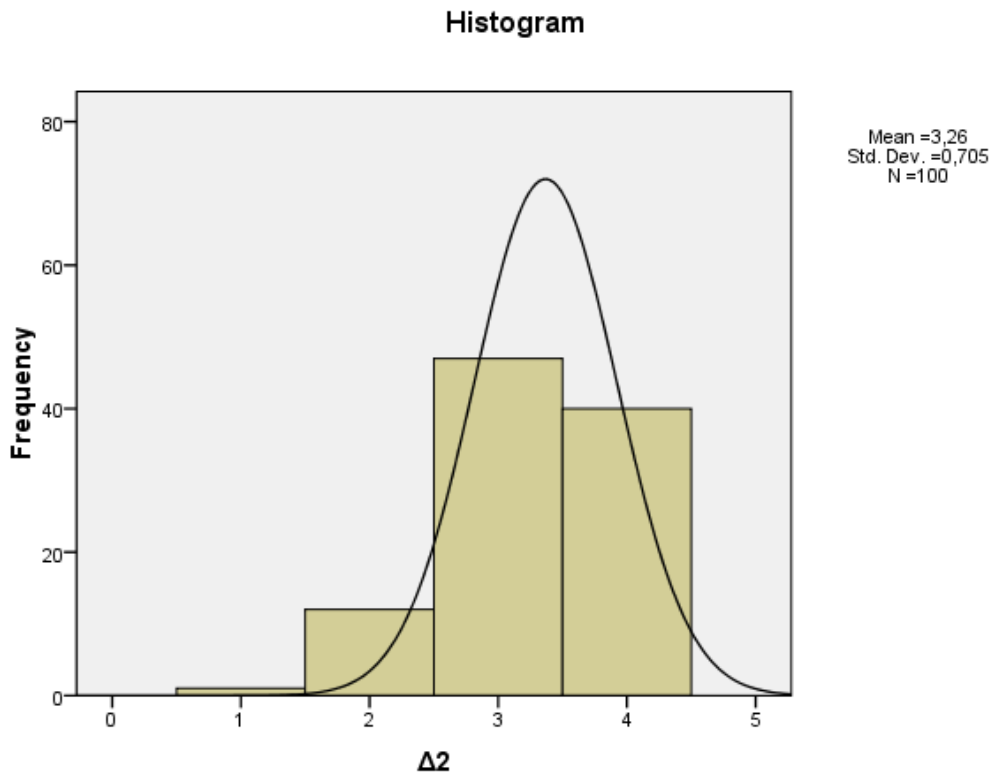


Στην διαπίστωση του φύλου βρέθηκε ότι το 66% είναι γυναίκες στο σύνολο των συμμετεχόντων και το 34% είναι άνδρες.

## Δ.2. Ηλικία

**Δ2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 30 ετών	1	1,0	1,0	1,0
	31-40	12	12,0	12,0	13,0
	41-50	47	47,0	47,0	60,0
	51-60	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



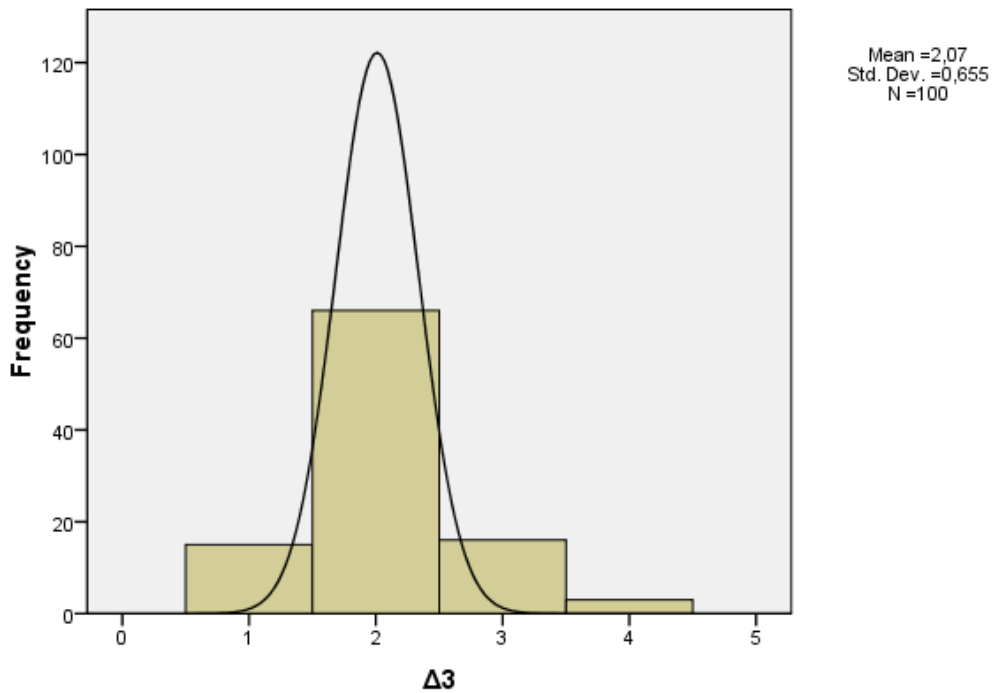
Σε σχέση με την ηλικία το 47% το μεγαλύτερο ποσοστό κυμαίνεται μεταξύ 41-50 ετών και το 40% στην ηλικία των 51-60. Ένα 12% στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 και μόλις 1% βρίσκεται στη μικρότερη ηλικία έως 30 ετών.

### Δ.3 Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

**Δ3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	15	15,0	15,0	15,0
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	66	66,0	66,0	81,0
Μεταπτυχιακό	16	16,0	16,0	97,0
Διδακτορικό	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Histogram**

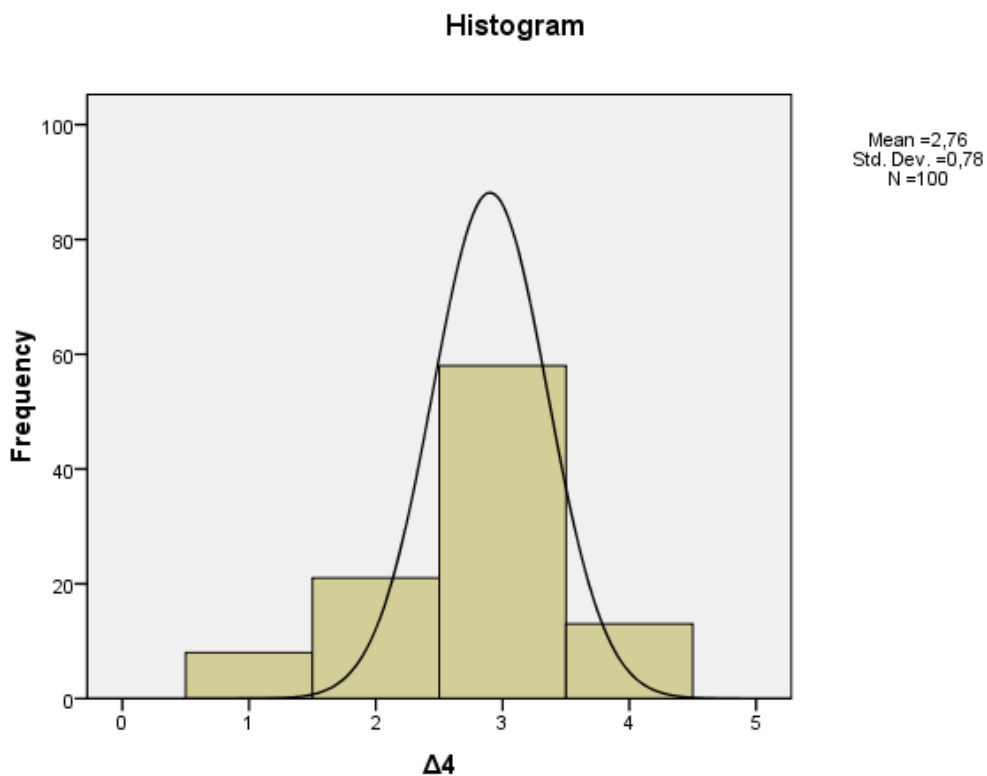


Σε σχέση με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο τα αποτελέσματα του ερευνητικού εργαλείου έδειξαν ότι το 15% είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 66% είναι Πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ που είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό, το 16% έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα και το 3% έχει διδακτορικό.

#### **Δ.4. Εργασιακή εμπειρία (συνολική)**

**Δ4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5 χρόνια	8	8,0	8,0	8,0
5-15 χρόνια	21	21,0	21,0	29,0
16-25 χρόνια	58	58,0	58,0	87,0
25+ χρόνια	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

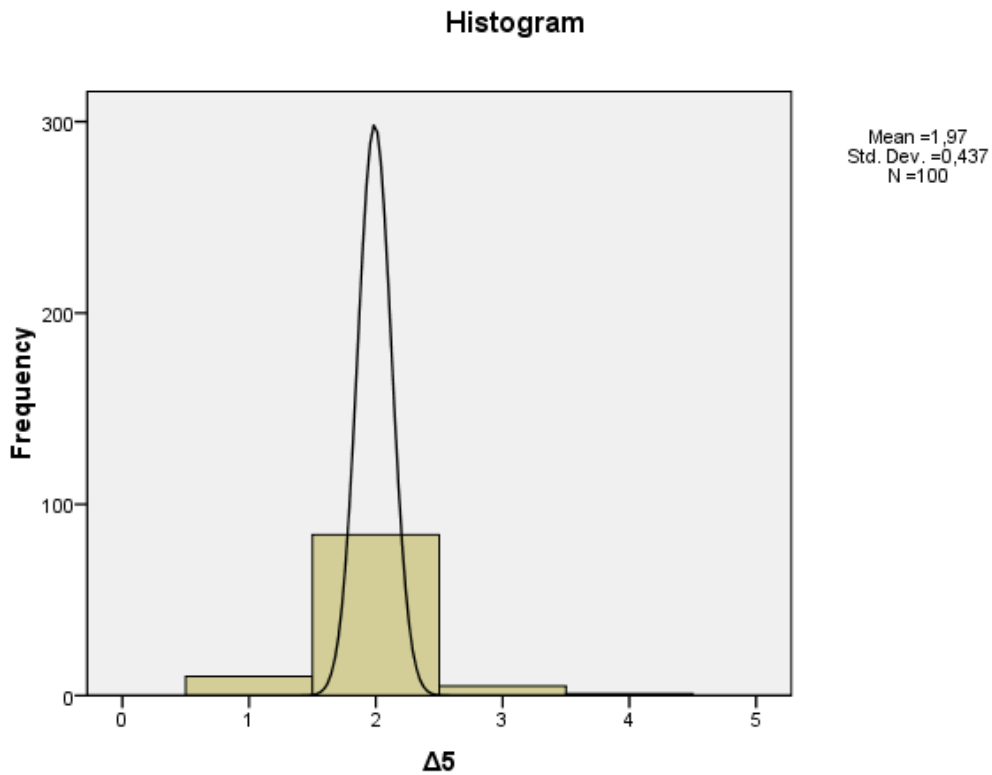


Σε σχέση με την εργασιακή εμπειρία των ερωτώμενων το 8% έχει έως πέντε χρόνια σύνολο υπηρεσίας, το 21% έχει από πέντε έως δεκαπέντε χρόνια ενώ το 58% το μεγαλύτερο ποσοστό από τους ερωτώμενους έχει από δεκαέξι έως εικοσιπέντε χρόνια και το 13% έχει πάνω από εικοσιπέντε χρόνια συνολική εμπειρία.

#### **Δ 5 Οικογενειακή κατάσταση**

**Δ5**

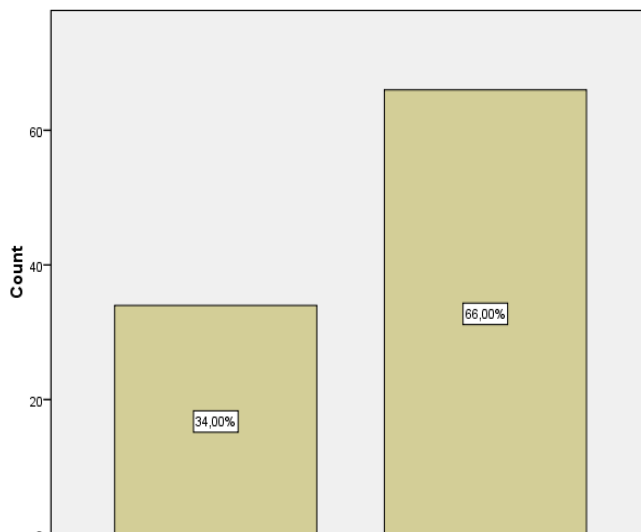
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανύπαντρος/η	10	10,0	10,0	10,0
	Παντρεμένος/η	84	84,0	84,0	94,0
	Διαζευγμένος/η	5	5,0	5,0	99,0
	Άλλο	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



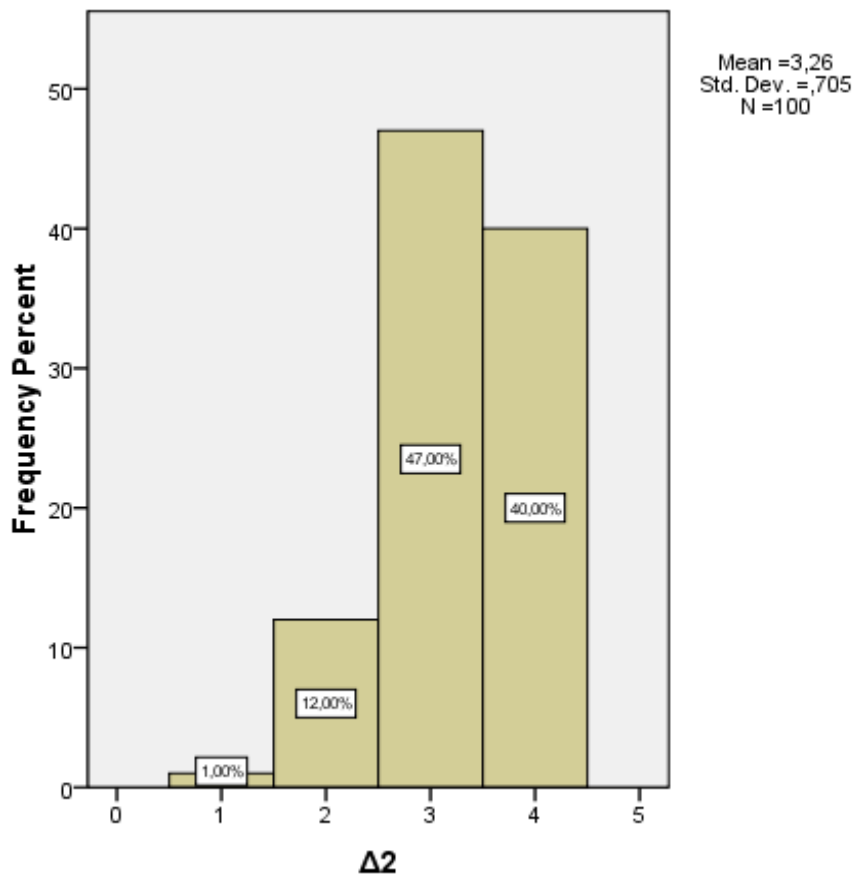
Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση διαπιστώθηκε ότι το 84% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι παντρεμένοι ενώ το 10% είναι ανύπαντροι. Υπάρχει ένα μικρό ποσοστό, το 5% που είναι διαζευγμένοι και 1% που διατελεί σε κάποια άλλη κατάσταση.

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

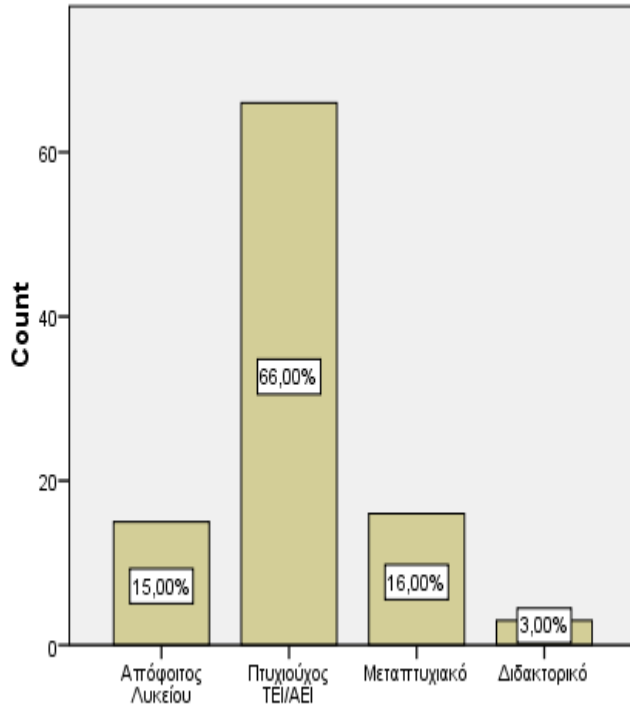
### ΦΥΛΟ



## ΗΛΙΚΙΑ



## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ



Δ3

Από το σύνολο των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώνεται ότι το 66% είναι γυναίκες και το 34% είναι άνδρες. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων στις διοικητικές υπηρεσίες είναι γυναίκες οι οποίες απαρτίζουν ένα αξιόλογο τμήμα του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού των υπηρεσιών της εκπαίδευσης άλλωστε ο γυναικείος πληθυσμός έχει εισχωρήσει δυναμικά σε όλο το φάσμα του εργασιακού τομέα. Επίσης το 13% των υπαλλήλων είναι μέχρι σαράντα ετών ενώ το 87%( 47% κυμαίνεται μεταξύ 41-50 ετών και το 40% στην ηλικία των 51-60) ποσοστό πολύ μεγάλο κυμαίνεται από σαράντα μέχρι εξήντα ετών. Επομένως το σύνολο των υπαλλήλων αποτελείται από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι διοικητικές υπηρεσίες έχουν επανδρωθεί με υπαλληλικό προσωπικό από μετατάξεις εκπαιδευτικών από ενεργό ανθρώπινο δυναμικό μετά από το 2013, χρονολογία όπου υπήρξε ροή εκπαιδευτικών από Δευτεροβάθμια σε Πρωτοβάθμια και αντίστοιχα ροή μετατάξεων εκπαιδευτικών σε διοικητικούς. Επομένως το σύνολο των υπαλλήλων είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μάλιστα το 16% κατέχουν μεταπτυχιακό με αποτέλεσμα να θεωρείται το μορφωτικό επίπεδο αρκετά υψηλό.

## ΠΟΣΟΣΤΑ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ



Από το γράφημα παρατηρείται ότι το 85% των ερωτώμενων παρουσιάζουν θετική στάση προς την μεταβλητή παρακίνηση την οποία βιώνουν στην υπηρεσία που υπηρετούν και το 87,4% εμφανίζει επίσης θετική στάση προς την εργασιακή απόδοση. Άξιο προσοχής το 93,9% των ερωτώμενων το οποίο φανερώνει την ισχυρότατη στάση θετικότητας στη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση.

### 6.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων γίνεται παράθεση των συμπερασματικών προτάσεων που αναδείχθηκαν σε σχέση με την παρακίνηση με την εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση, των βασικών μεταβλητών της μεταπτυχιακής εργασίας. Επίσης γίνεται διατύπωση προτάσεων /απαντήσεων των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν.



Οι απαντήσεις κατέδειξαν σε σχέση με την πρώτη μεταβλητή, σαν γενικό συμπέρασμα ότι υφίστανται στοιχεία των θεωριών παρακίνησης στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο.

Οι εργαζόμενοι παρακινούνται στον εργασιακό χώρο τους εξαιτίας της ευελιξίας, της ελευθερίας και της αυτονομίας που βιώνουν. Οι μισοί και πλέον διακατέχονται από συναίσθημα δικαιοσύνης και ότι υπάρχει ισορροπία σε αυτά που προσφέρουν και σε αυτά που λαμβάνουν και γενικά έχουν παρακινητική διάθεση και ένα μεγάλο ποσοστό θέτει στόχους και παρακινείται από αυτούς για την επίτευξη του έργου τους. Επιπλέον νιώθουν ότι έχουν παρακινητική διάθεση στην εργασία τους για να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ανάγκες τους και τις ανάγκες αναγνώρισης. Επομένως διαφαίνεται η ύπαρξη των διαφορετικών θεωριών στο χώρο εργασίας των διοικητικών υπηρεσιών.

Σίγουρα πρέπει να αναφερθεί ότι πολύ αξιόλογο ποσοστό των ερωτώμενων διακατέχεται από συναίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας, εργαζόμενο όντως στο δημόσιο τομέα, ότι ένα μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι η σταθερή ανταμοιβή του, ο μισθός του, είναι και ο σκοπός της εργασίας και ποσοστό ικανοποιητικό για συμπεράσματα, αναφέρει ότι δεν έχει παρακινητική διάθεση από τον τρόπο εποπτείας του προϊσταμένου. Τα τρία αυτά στοιχεία συγκαταλέγονται στους παράγοντες « υγιεινής» ή «διατήρησης» της θεωρίας του Herzberg τα οποία αν δεν υπάρχουν προκαλούν αρνητικά συναισθήματα αλλά αν υπάρχουν δεν δημιουργούν διάθεση παρακίνησης. Παρατηρείται λοιπόν συμφωνία αυτών των στοιχείων με τη συγκεκριμένη θεωρία. Επίσης ένα πολύ μεγάλο ποσοστό έχει την άποψη ότι παρακινείται στον εργασιακό του χώρο από τον δικό του χαρακτήρα και τη δική του προσωπικότητα. Με αυτή την συγκεκριμένη απάντηση οι εργαζόμενοι δηλώνουν ξεκάθαρα ότι εκτός των άλλων στοιχείων, ναι, παρακινούνται και από εσωτερική ώθηση.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις/προτάσεις που έχουν σχέση με την μεταβλητή παρακίνηση διαγράφηκε πολύ καθαρά και επιβεβαιώθηκε μέσα από την ανάλυση η παρουσία θεωριών παρακίνησης και ότι παρακινούν τους εργαζόμενους. Έτσι μπορεί να απαντηθεί η πρώτη και η δεύτερη ερευνητική/υπόθεση για την ύπαρξη και υπόσταση των

θεωριών παρακίνησης στις διοικητικές υπηρεσίες της εκπαίδευσης αλλά και την παρακίνηση που προέρχεται εσωτερικά.

Σχετικά με την δεύτερη μεταβλητή την εργασιακή απόδοση προκύπτει από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτώμενων ότι η εργασιακή απόδοση δέχεται επίδραση από στοιχεία των θεωριών παρακίνησης και καταγράφεται μία γενική, θετική στάση προς αυτήν. Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων εξάγεται ότι η ανάθεση έργου με σαφήνεια σε συνδυασμό με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που κατέχουν έχει επίδραση στην απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι με την ενεργοποίηση της δράσης τους και της προσπάθειάς τους για απόδοση, με τις απαντήσεις τους, διαγράφεται καθαρά η αίσθηση της αναγνώρισης της απόδοσης που νιώθουν, της σημαντικότητας του έργου τους και γενικά της προσφοράς τους.

Επιπλέον ποσοστό της τάξης του 37% δέχεται ότι η εναλλαγή θέσεων στο χώρο εργασίας, για μείωση ρουτίνας επιδρά στην απόδοση και το ίδιο ποσοστό κρατάει ουδέτερη στάση που μπορεί να σημαίνει ότι δεν θέλει αλλαγές για να μην διαταραχθεί η ηρεμία του εργασιακού χώρου ή μπορεί να το δεχτεί η διοίκηση σαν προβληματισμό. Επίσης η διοίκηση πρέπει να διαχειριστεί, όπως καταγράφηκε από απάντηση, ότι οι εργαζόμενοι με τα χρονοδιαγράμματα και γενικά με την πίεση χρόνου επηρεάζετε η απόδοσή τους και να γίνει βοηθός στον εργαζόμενο για σωστή διαχείριση χρόνου και άγχους.

Στην ερώτηση/πρόταση σχετικά με σύνδεση της απόδοσης με αμοιβές οποιασδήποτε μορφής, υλικές ή άυλες υπήρξε διασπορά απαντήσεων με πολύ μικρές αποκλίσεις αλλά η θετικά προσκείμενη υπερίσχυσε με μικρή διαφορά. Αξίζει να αναφερθεί ότι αν και το καθεστώς της εργασίας τους χαρίζει την ασφάλεια νιώθουν ότι αυτό ακριβώς επιδρά στην απόδοσή τους. Ακόμη πρέπει να τονιστεί ότι όλοι σχεδόν οι ερωτώμενοι, κανένας δεν απάντησε αρνητικά, θεωρούν ότι η δημιουργία καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο επηρεάζει την απόδοση θετικά ώστε να συνυπάρχουν αρμονικά και να είναι αποδεκτός ο ένας από τον άλλον.

Με την κατάληξη των συμπερασματικών προτάσεων αναφέρεται ότι απαντήθηκε η τρίτη και τέταρτη ερευνητική πρόταση.

Μετά την ανάλυση των απαντήσεων της τρίτης μεταβλητής η γενική συμπερασματική πρόταση είναι ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι

στον εργασιακό χώρο τους και στοιχεία θεωριών παρακίνησης επιδρούν σε αυτήν.

Πράγματι τα συστατικά μέρη του έργου τους, είναι για τους ίδιους ενδιαφέροντα και σημαντικά, νιώθουν ότι συνεισφέρουν με τις δράσεις και τις ενέργειές τους, στην επίτευξη στόχων προς υλοποίηση έργου της υπηρεσίας επειδή ακριβώς αισθάνονται δυναμικοί και αυτοαποτελεσματικοί και πιστεύουν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια της επίδοσης τους.

Επιπλέον δίνουν ιδιαίτερη σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις τους στον χώρο εργασίας είτε με συναδέλφους είτε με προϊσταμένους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ευχάριστα συναισθήματα στους ίδιους. Είναι ευχαριστημένοι από την υπηρεσία διότι ενδιαφέρεται για την μόρφωσή τους και την υπηρεσιακή τους εξέλιξη και γενικά νιώθουν ότι υπάρχουν καλές συνθήκες που βοηθούν στην εκτέλεση του έργου τους. Επομένως η τελευταία ερευνητική/πρόταση έχει απαντηθεί μέσα από τις προηγούμενες συμπερασματικές προτάσεις.

Εν κατακλείδι οι εργαζόμενοι στις διοικητικές υπηρεσίες διαφαίνεται ότι βιώνουν στοιχεία θεωριών παρακίνησης στις υπηρεσίες που εργάζονται οι οποίες επιδρούν με τον δικό τους ιδιαίτερο τρόπο στον κάθε εργαζόμενο, ο οποίος όπως έχει προαναφερθεί είναι μία ξεχωριστή οντότητα και υπάρχει εργασιακή απόδοση σε συνδυασμό με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που κατέχουν και αναπτύσσουν και φυσικά με τη διάθεση να θέλουν να αποδώσουν. Αξιοσημείωτο το γεγονός ότι πολύ μεγάλο ποσοστό αισθάνεται ικανοποιημένο στο χώρο εργασίας.

### **6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Στην ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων καταγράφηκε ότι σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι, κανένας δεν διαφώνησε, ότι συμφωνούν το καλό εργασιακό κλίμα επηρεάζει θετικά την απόδοσή τους. Η διοίκηση πρέπει να προσέξει να δημιουργεί και να διατηρεί ένα τέτοιο κλίμα και να επενδύσει στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.

Επίσης να συνεχίσει να επιτρέπει συμμετοχή σε σεμινάρια και προγράμματα επιμόρφωσης με σκοπό την δια βίου μάθηση, την ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων παράμετροι εργασιακής απόδοσης που ενδιαφέρουν την διοίκηση.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι τα χρονοδιαγράμματα επηρεάζουν την απόδοση του έργου λόγω πίεσης χρόνου. Η διοίκηση οφείλει να το εκλάβει σωστά και να το διαχειριστεί ώστε να γίνει βοηθός στον εργαζόμενο για τη διαχείριση του άγχους.

-

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Ακριβοπούλου Χ. *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο* (2015) Δικηγόρος, Διδάκτωρ Νομικής

Ανθόπουλος Χ. *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο* (2015) Αναπλ. Καθηγητής Ε.Α.Π.

Ανθρώπινο δυναμικό. *Αξιολόγηση και καθοδήγηση Harvard business essentials*. Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί Α.Ε.Ε. 2009 ΑΘΗΝΑ

Γεωργίου Β. (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο-Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Λευκωσία: Εν τύποις.

Γιοβανάκογλου Α. (2014) «*Ανθρώπινο δυναμικό : κίνητρα, αξιολόγηση και εργασιακή ικανοποίηση*» Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων & Επικοινωνίας, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ιονίων Νήσων, Αργοστόλι.

Γραμματικού (2016), *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας.*

*Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία*, 1, 152-162.

Δημητριάδης Ε. Καθηγητής Εφαρμογών Τ.Ε.Ι Καβάλας, Χατζόγλου Π. Αναπληρωτής Καθηγητής Δ.Π.Θ, Θερίου Ν. Αναπληρωτής Καθηγητής Τ.Ε.Ι Καβάλας, Μαδυτινός Δ. Καθηγητής Εφαρμογών, *Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα*. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδας.

Δημητρόπουλος Ε. (2004), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαφειρόπουλος Κ.(2015), «*Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία;*» Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών 2<sup>η</sup> έκδοση Εκδόσεις Κριτική ΑΕ Σεπτέμβριος

Καλαϊτζόγλου Ε. (2008), «*ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ*» Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Εφαρμογών Πληροφορικής στην Οικονομία και Διοίκηση Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Παράρτημα Γρεβενών, Γρεβενά.

Καλιγά Α. (2011), «*Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ( Ε.Κ.Δ.Δ.Α )* ». Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.

Κάντας Α. (1993), *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα  
Κάντας Α. (1998), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κλωσσα Ε.(2016), «*Η παρακίνηση των εργαζομένων και τα κίνητρα εργασίας. Μελέτη περίπτωσης στον κλάδο υγείας: Η εταιρεία power Health*» Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.

Κουφίδου Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Σάκκουλα

Κυριαζόπουλος Π. και Κιουλάφας Κ.,(1994). *Management 1ης Γραμμής*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Μαλαγκονιάρη Ε. (2010), «*Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις Ελληνικές επιχειρήσεις*» Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.

Μπαμπινιώτης Γ.Δ. (2005), *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας με σχόλια για τη σωστή χρήση των λέξεων (3η έκδοση)*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.

Νικολαΐδου Α. (2010), «Παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και Γεωργίας» Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Νικολαΐδου Σοφία (2004) «Θεωρίες και στρατηγικές παρακίνησης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον» Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών, Θεσσαλονίκη.

Μπαγάκη Γ. (2018) «Σχέση εργασιακών προτύπων υψηλής απόδοσης με σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα στον τραπεζικό τομέα» Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Μπουραντάς Δ., Βάθης Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. «Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών» Αθήνα 1999

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σελ.387-388.

Παπάνης Ε. (2007), «Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας» Ελληνική Κοινωνική Έρευνα

Παπαχατζής, Γ. Μ. (1983). Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα, Διοικητικού Δικαίου, (6η έκδοση), Αθήνα.

Παρασκευοπούλου Γ.(2013), «Εργασιακή ικανοποίηση Ιατρικού, Νοσηλευτικού και Διοικητικού Προσωπικού Μελέτη Περίπτωσης «Γενικό Νοσοκομείο Σπάρτης» και στο «Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Αττικό»» Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Τμήμα Διοίκησης της Υγείας, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς.

Σαΐτης, Χ. (2008), Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης(5η έκδοση.): Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Interbooks.

Χατζατόγλου Γ. (1994), *Ψυχολογία σχέσεων εργασίας*, Αθήνα: Ο.Ε.Δ.Β.

Φαναριώτη Π. (1999), «*Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση*», . εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα.

Φαναριώτης, Π. (1999b), *Διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών- Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management- Δημόσια Διοίκηση II*, Αθήνα: Σταμουλής.

Φαναριώτη Π. (2002), «*Διοίκηση Υπηρεσιών & Οργανισμών*», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα

## **Ξένη Βιβλιογραφία**

Babbie E.(2011), *Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα*. ,Μετάφραση Γιάννης Βογιατζής, Επιμέλεια Κώστας Ζαφειρόπουλος, Κριτική 2011.

Berry, L.M., & Houston, J.P. (1993), *Psychology at work. Madison: Brown & Benchmark*

Campbell D. T., Kenny, D. A. (1999), «*A primer on regression artifacts*», New York: Guilford Press

Evans L, Olumide F. *Teacher job satisfaction in developing countries: a critique of Herzberg's two-factor theory applied to the Nigerian context*. International Studies in Educational Administration 2010;38(2) : 73-85.

Klubnik, J.P. and Roschelle, M. (1996), *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Landy F. J. & Conte J. M. (2010), *Work in the 21<sup>st</sup> Century: An Introduction to industrial organizational psychology*, 3<sup>rd</sup> ed ., McGraw Hill.



Locke E.A., Latham, G.P. (1990) *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*. *Psychological science*, 1(4): 240-246.

Maehr και Braskamp (1986), *The motivation factor: A theory of personal investment*. Lexington Books/D.C. Health and com

Maslow (first edition 1954 and second 1970). *Motivation and Personality*. New York: *Harper and Row*. Σημειώσεις Κατερίνα Τενέζου, Κλινική Ψυχολόγος M.Sc.

McCormick, E. and Ilgen, D. (1985), *Industrial and Organizational Psychology*. Purdue University

Miller, K., and Bromiley, P. (1990), «*Strategic Risk and Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measure*», *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 756-779.

Mitchell T. R.(1982,) *Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice*, *The Academy of Management Review* 7(1), p. 80-88 . Σημειώσεις Κατερίνα Τενέζου, Κλινική Ψυχολόγος M.Sc.

Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997), *A theory of individual differences in task and contextual performance*. *Human Performance*, 10, 71–83.

Robbins S.P. and Judge T. A. (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική

Ryan, R.M. & Deci, E.L., (2004), “*Autonomy is no illusion: Self-determination theory and the empirical study of authenticity, awareness, and will*”, In J. Greenberg, S. L. Koole, and T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of experimental existential psychology* (pp. 449-479). New York: Guilford Press. ( Μπελιάς-Κουστέλιος-Σδρόλιας-Κουτίβα-Ζουρνάτζη-Βαρσάνης, 71-87 *PRIME*, Vol 7, 2014 71 *Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees*)

Spector Paul E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London Sage

Yair Re'em.(2010), *Motivating Public Sector Employees: An Application-Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools*. Hertie school of Governance. . Σημειώσεις Κατερίνα Τενέζου, Κλινική Ψυχολόγος M.Sc.

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*. New York: Wiley.

### **Ιστοσελίδες.**

<https://www.psychology.gr> Άρθρογράφος . Μάνος Χωριανόπουλος (ανακτήθηκε στις 30-9-2019)

[users.auth.gr › gparahr › seminarchapters › Goreziparakinisi](https://users.auth.gr/~gparahr/seminarchapters/Goreziparakinisi) (ανακτήθηκε στις 15-9-2019)

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ1

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

**Θέμα ερευνητικής εργασίας: < Οι θεωρίες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και η επίδρασή τους στην εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες της εκπαίδευσης >**

Κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση με το κάτωθι ερωτηματολόγιο ερευνώνται αν οι θεωρίες παρακίνησης επιδρούν στην εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων στις διοικητικές υπηρεσίες της εκπαίδευσης.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν θα σας ζητηθεί να γράψετε προσωπικά σας δεδομένα.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις η προσωπική σας γνώμη είναι σεβαστή.

Οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για την έρευνα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί διακρίνεται σε τέσσερις ενότητες.

Στη πρώτη ενότητα οι ερωτήσεις / δηλώσεις αναφέρονται στην παρακίνηση των εργαζομένων στην δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στην εργασιακή απόδοση ενώ στην τρίτη γίνεται αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση. Η τέταρτη ενότητα συλλέγει πληροφορίες δημογραφικές.

Απαιτούνται για τη συμπλήρωση μόνο 10 λεπτά.

Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις/δηλώσεις.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας και τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση  
Κουσατάλογλου Ευγενία

**Μέρος Α: Παρακίνηση στην εργασία**

Παρακαλώ να τοποθετήσετε σε κύκλο τον αριθμό που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει η γνώμη σας για κάθε μία ερώτηση / δήλωση ξεχωριστά.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

<b>A.1</b>	Εργάζεστε σε μια υπηρεσία στο Δημόσιο τομέα και αυτό σας κάνει να αισθάνεστε σιγουριά και ασφάλεια.	1	2	3	4	5
<b>A.2</b>	Η σταθερή ανταμοιβή της εργασίας σας είναι ο σκοπός της εργασίας σας.	1	2	3	4	5
<b>A.3</b>	Έχετε παρακινητική διάθεση στην εργασία σας προσπαθώντας να ικανοποιήσετε τις κοινωνικές ανάγκες σας.	1	2	3	4	5
<b>A.4</b>	Οι ανάγκες αναγνώρισης σας κρατούν κινητοποιημένο/η στον εργασιακό χώρο.	1	2	3	4	5
<b>A.5</b>	Ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος παρακολουθεί, ελέγχει και γενικώς εποπτεύει την εργασία σας δεν σας δημιουργεί παρακινητική διάθεση.	1	2	3	4	5
<b>A.6</b>	Υπάρχει εσωτερική ώθηση λόγω της προσωπικότητας σας για παρακίνηση στην εργασία σας.	1	2	3	4	5
<b>A.7</b>	Βιώνεται το συναίσθημα της αυτονομίας, της ευελιξίας και της ελευθερίας στον εργασιακό σας ρόλο με αποτέλεσμα να σας παρακινεί στην εκτέλεση του έργου.	1	2	3	4	5
<b>A.8</b>	Υπάρχει διατήρηση ισορροπίας σε αυτά που προσφέρεται και σε αυτά που λαμβάνεται στον εργασιακό σας χώρο.	1	2	3	4	5
<b>A.9</b>	Σας διακατέχει το συναίσθημα της δικαιοσύνης στον χώρο της εργασίας σας και σας δημιουργεί παρακινητική διάθεση.	1	2	3	4	5
<b>A.10</b>	Κατά την επίτευξη της εργασίας σας θέτετε στόχους προς υλοποίηση οι οποίοι σας παρακινούν και χαράζουν την πορεία σας στον	1	2	3	4	5

εργασιακό χώρο.	
-----------------	--

**Μέρος Β: Εργασιακή απόδοση**

Παρακαλώ να τοποθετήσετε σε κύκλο τον αριθμό που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει η γνώμη σας για κάθε μία ερώτηση / δήλωση ξεχωριστά.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

<b>B.1</b>	Η εργασία μου, μου παρέχει το συναίσθημα της μονιμότητας και της ασφάλειας και αυτό με βοηθάει στην εργασιακή μου απόδοση.	1	2	3	4	5
<b>B.2</b>	Κάποιες φορές το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του έργου είναι πειστικό δημιουργώντας άγχος και πίεση για την καλύτερη απόδοση.	1	2	3	4	5
<b>B.3</b>	Σαν εργαζόμενος/η διαθέτω τις απαραίτητες ικανότητες, δεξιότητες και γνώσεις για την απόδοση της εργασίας που μου έχει ανατεθεί.	1	2	3	4	5
<b>B.4</b>	Η εργασία που μου ανατίθεται είναι σαφής, συγκεκριμένη και με λεπτομέρειες και αυτό βοηθάει στην απόδοσή μου.	1	2	3	4	5
<b>B.5</b>	Η δημιουργία καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο δημιουργεί θετικές επιδράσεις στην απόδοσή μου.	1	2	3	4	5
<b>B.6</b>	Συνδέεται η εργασιακή απόδοσή σας με ανταμοιβές οποιασδήποτε μορφής (υλικές ή άυλες) στον εργασιακό σας χώρο.	1	2	3	4	5
<b>B.7</b>	Ο προϊστάμενος της υπηρεσίας σας προσπαθεί να καλύψει το τυχόν υφιστάμενο κενό απόδοσης σας με παρακινητικό τρόπο.	1	2	3	4	5
<b>B.8</b>	Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας με σκοπό τη μείωση της ρουτίνας και της μονοτονίας επηρεάζει θετικά την απόδοσή σας.	1	2	3	4	5
<b>B.9</b>	Αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλεται και η απόδοσή σας κάθε φορά που ολοκληρώνεται το έργο σας.	1	2	3	4	5

<b>B.10</b>	Αναγνωρίζεται και ενδυναμώνεται η αυτοεκτίμηση σας, τα θετικά στοιχεία σας και η σημαντικότητα του έργου σας με αποτέλεσμα την εργασιακή απόδοσή σας.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
-------------	---	----------	----------	----------	----------	----------

### Μέρος Γ: Εργασιακή ικανοποίηση

Παρακαλώ να τοποθετήσετε σε κύκλο τον αριθμό που πιστεύετε ότι αντιπροσωπεύει η γνώμη σας για κάθε μία ερώτηση / δήλωση ξεχωριστά.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

<b>Γ.1</b>	Στον εργασιακό χώρο υπάρχουν τα απαραίτητα τεχνολογικά (Η/Υ, fax, scanner τηλεφωνα) υλικά και θεωρητικά μέσα (εγκύκλιοι, νομοθεσία) για την εκτέλεση του έργου δημιουργώντας μη δυσαρέσκεια .	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.2</b>	Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον) βοηθούν στην εκτέλεση του έργου.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.3</b>	Το περιεχόμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον και σημαντικό.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.4</b>	Κατά την εκτέλεση του έργου μου αισθάνομαι ότι συνεισφέρω στην επίτευξη στόχων του οργανισμού.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.5</b>	Με την αναγνώριση της προσπάθειας και της επίδοσής μου αισθάνομαι ικανοποιημένος/η.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.6</b>	Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους μου δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα και ικανοποίηση στη δουλειά μου.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.7</b>	Η υπηρεσία μου δεν μου έχει αρνηθεί να συμμετέχω σε σεμινάρια επιμόρφωσης και οτιδήποτε βοηθάει στην επαγγελματική μου	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

	ανάπτυξη.					
<b>Γ.8</b>	Κάποιες φορές νομίζω ότι χρειάζεται να δουλεύω περισσότερο λόγω ανικανότητας κάποιων συναδέλφων δημιουργώντας έτσι δυσάρεστα συναισθήματα.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.9</b>	Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Γ.10</b>	Το συναίσθημα της αυτοαποτελεσματικότητας το έχετε αισθανθεί κατά την διεκπεραίωση εργασιών και επίτευξης στόχων στον εργασιακό σας χώρο.	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### Μέρος Δ: Δημογραφικά Στοιχεία και Συναφείς Πληροφορίες

Η ενότητα αυτή αφορά σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων τα οποία θα βοηθήσουν τον ερευνητή στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Κυκλώστε παρακαλώ μόνο μία απάντηση στις κάτωθι ερωτήσεις/δηλώσεις.

#### Δ.1. Φύλο:

Άνδρας	1
--------	---

Γυναίκα	2
---------	---

#### Δ.2. Ηλικία: Κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό.

Έως 30 ετών	<b>1</b>
31- 40	<b>2</b>
41 - 50	<b>3</b>
51 - 60	<b>4</b>
Πάνω από 61 ετών	<b>5</b>

**Δ.3** Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό.

Απόφοιτος Λυκείου	<b>1</b>
Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	<b>2</b>
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<b>3</b>
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	<b>4</b>

**Δ.4.** Εργασιακή εμπειρία (συνολική). Κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό.

Έως 5 χρόνια	<b>1</b>
Από 5 μέχρι και 15 χρόνια	<b>2</b>
Από 16 μέχρι και 25 χρόνια	<b>3</b>
Πάνω από 25 χρόνια	<b>4</b>

**Δ.5.** Οικογενειακή κατάσταση: Κυκλώστε τον αντίστοιχο αριθμό.

Ανύπαντρος/η	<b>1</b>
Παντρεμένος/η	<b>2</b>
Διαζευγμένος /η	<b>3</b>
Άλλο	<b>4</b>

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**