



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΩΝ**

**“ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ”**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**“Η ανάλυση της συμπεριφοράς των**

**εργαζομένων και ο σχεδιασμός των**

**κατάλληλων κινήτρων για τη**

**βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε**

**δημόσιο και ιδιωτικό τομέα”**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΑΡΟΥΦΑΛΙΑΣ Γ.**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΣΠΡΙΔΗΣ Μ.**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**“ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ”**

**ΛΑΡΙΣΑ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2022**

## Υπεύθυνη δήλωση πρωτοτυπίας διπλωματικής εργασίας

Βεβαιώνω πως είμαι συγγραφέας αυτής της κάτωθι διπλωματικής εργασίας και πως κάθε βοήθεια που είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται σε αυτή. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες και έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται επακριβώς είτε έχουν υποστεί παράφραση. Επίσης, βεβαιώνω πως η εν λόγω πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ “Επιχειρηματικότητα”.

**ΛΑΡΙΣΑ , ΙΟΥΝΙΟΣ 2022**



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω:

Τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κύριο Γεώργιο Μ. Ασπρίδη για την υποστήριξη, την ενθάρρυνση και την καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας. Παράλληλα, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του ΔΠΜΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ» για τις γνώσεις τις οποίες μου παρείχαν απλόχερα κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, η οποία με στηρίζει σε κάθε μου βήμα, τον προϊστάμενο μου και τους στενούς μου φίλους για την τεράστια υπομονή και την υποστήριξη που μου παρείχαν όλο αυτό το χρονικό διάστημα.

**Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς**

Γαρουφαλιάς Κωνσταντίνος

Ιούνιος, 2022

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι διττός. Αφενός, να διερευνηθεί από βιβλιογραφικής άποψης η εργασιακή συμπεριφορά και τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα και αφετέρου, να διερευνηθούν οι διαστάσεις και η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

Για τη διενέργεια της εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με ερευνητικό εργαλείο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου. Στο πρώτο κομμάτι περιείχε 5 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και στο δεύτερο μέρος χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης JSS του καθηγητή Spector (1977). Η έρευνα υλοποιήθηκε μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου του 2022. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους εργαζομένους με ηλεκτρονική μορφή μέσω mail. Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι, τόσο σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα όσο και ελεύθεροι επαγγελματίες. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του στατικού προγράμματος Stata(έκδοση 16).

Η παρούσα μελέτη, συμβάλλει στον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση την εργασιακή συμπεριφορά. Όπως θα δούμε παρακάτω, τα ευρήματα της έρευνας συνάδουν με το κομμάτι της βιβλιογραφίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να βελτιωθεί σημαντικά η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων τόσο σε ιδιωτικό όσο και σε δημόσιο τομέα.

**Λέξεις-κλειδιά:** Εργασιακή συμπεριφορά, εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα

## ABSTRACT

The purpose of this bachelor thesis is twofold. On the one hand, to investigate from a bibliographic point of view the work behavior and motives that drive employees in the private sector. On the other hand, to investigate the dimensions and the impact of demographic factors on the job satisfaction of participants.

In order to conduct this thesis a quantitative research was held, with a closed-ended questionnaire as a research tool. The first part contained 5 demographic questions and the second part used Professor J Spector (1977)'s job satisfaction scale. The survey was conducted between May and June 2022. The questionnaires were distributed to employees electronically via mail. The sample of the research consists of 100 employees working so on public and private sector as freelancers. The analysis of the data was carried out through the static program Stata(version 16).

The present study helps to identify the factors that affect job satisfaction and consequently work behavior. As we will see below, the research findings are consistent with the bibliography. The results of the research could be used to significantly improve the job satisfaction so in the private as in the public sector.

**Keywords:** Work behavior, job satisfaction, motivation

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
Κεφάλαιο 1° :ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	9
1.1 Εργασιακή συμπεριφορά.....	9
1.2 Στάσεις.....	12
1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	18
Κεφάλαιο 2° :Κίνητρα.....	23
2.1 Ορισμός.....	23
2.2 Θεωρίες Κινήτρων.....	24
2.3 Τα κίνητρα στον εργασιακό τομέα.....	31
2.4 Η κατανόηση των κινήτρων μέσω του εγκεφαλικού μοντέλου CAM.....	31
2.5 Εσωτερικά κίνητρα.....	36
2.6 Εξωτερικά κίνητρα.....	39
2.6.2 Τα πλεονεκτήματα των εξωτερικών κινήτρων.....	40
2.6.3 Τα μειονεκτήματα των εξωτερικών κινήτρων.....	41
2.7 Οι διαφορές εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων.....	42
2.8 Σχεδιασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στον ιδιωτικό τομέα.....	42
Κεφάλαιο 3° :Μεθοδολογία έρευνας.....	43
3.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας.....	44
3.2.1 Πλεονεκτήματα του ερευνητικού εργαλείου.....	46
3.2.2 Μειονεκτήματα του ερευνητικού εργαλείου.....	46
3.5 Διαδικασία έρευνας.....	48
3.6 Στατιστικές τεχνικές.....	49
3.7 Προετοιμασία δεδομένων.....	49
Κεφάλαιο 4°:Αποτελέσματα έρευνας.....	50
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	50
4.2 Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και οι διαστάσεις της.....	52
4.3 Οι σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης.....	54
4.4 Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων σε σχέση με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	57
Κεφάλαιο 5° :Συμπεράσματα.....	62
5.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	62

5.2 Περιορισμοί της έρευνας .....	64
5.3 Προτάσεις-λύσεις .....	64
5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	65
Επίλογος .....	66

## Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασιακής ικανοποίησης	Σελ. 17
Πίνακας 2.	Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης	Σελ. 36
Πίνακας 3.	Επαναδιατύπωση απαντήσεων	Σελ. 40
Πίνακας 4.	Δημογραφικά στοιχεία έρευνας	Σελ. 41
Πίνακας 5.	Πίνακας περιγραφικών στατιστικών των ποσοτικών μεταβολών	Σελ. 42
Πίνακας 6.	Συντελεστές συσχέτισης Pearson r	Σελ. 45

## Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.	Τα πεδία που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά	Σελ. 9
Διάγραμμα 2.	Οι συνιστώσες των στάσεων	Σελ. 11
Διάγραμμα 3.	Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow	Σελ. 20
Διάγραμμα 4.	ERG theory	Σελ. 22
Διάγραμμα 5.	Herzberg theory	Σελ. 23
Διάγραμμα 6.	Γνωστικές λειτουργίες υψηλού επιπέδου	Σελ. 26
Διάγραμμα 7.	Γνωστικός κύκλος CAM	Σελ. 27
Διάγραμμα 8.	Διαδικασία παρακίνησης	Σελ. 29

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έρευνα που ακολουθεί, έχει ως στόχο να διερευνήσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο ταχέως αναπτυσσόμενο και μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και να εξετάσει τα κίνητρα τα οποία ωθούν τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και στην αύξηση της παραγωγικότητας των οργανισμών. Ο πρώτος λόγος που με ώθησε στην επιλογή αυτού του θέματος ήταν το ενδιαφέρον μου σχετικά με τις συμπεριφορές και τους παράγοντες που μας οδηγούν να φερθούμε με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Παράλληλα, έπειτα από έρευνα διαπίστωσα ότι υπήρχε μεγάλο κενό στην ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς ειδικά στην ελληνική βιβλιογραφία, γεγονός που μου κέντρισε το ενδιαφέρον να πραγματοποιήσω την παρούσα εργασία. Η εργασία αυτή χωρίζεται σε 3 βασικά μέρη. Το θεωρητικό μέρος της εργασιακής συμπεριφοράς, το κομμάτι της έρευνας σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και το θεωρητικό κομμάτι των κινήτρων. Στο πρώτο μέρος, παραθέτονται ορισμοί σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά, γίνεται ανάλυση της σημασίας και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Ταυτόχρονα, αναλύεται ένα καίριο κομμάτι της εργασιακής συμπεριφοράς αυτό των στάσεων. Ανάμεσα σε χιλιάδες στάσεις που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τον Stephen Robbins (1987) μία απ' τις σημαντικότερες είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους (Shim S. et al., 2008), η εργασιακή ικανοποίηση έχει δύο διαστάσεις την εσωτερική και την εξωτερική. Η πρώτη, αναφέρεται στο πως αισθάνονται οι άνθρωποι σχετικά με την εργασία τους, αν νιώθουν ότι τους εκτιμούν, αν βρίσκουν ευχάριστη την εργασία τους. Απ' την άλλη πλευρά, η δεύτερη αφορά αμοιβές, μπόνους και ευκαιρίες παραγωγής. Σύμφωνα με τα παραπάνω, στο δεύτερο σκέλος πραγματοποιήθηκε μία θεωρητική ανάλυση των κινήτρων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Διαχωρίστηκαν σε εσωτερικά και εξωτερικά, αναζητήθηκαν πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα, βασικές διαφορές και προτάθηκαν παραδείγματα εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Στο τρίτο μέρος, αναλύεται το μεθοδολογικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιήθηκε, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του, η διαδικασία της έρευνας και οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν. Στο τέταρτο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκε μια εκτενής έρευνα για

την εργασιακή ικανοποίηση, τις διαστάσεις αυτής και τους δημογραφικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Δείγμα της έρευνας αυτής, αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς. Τα ευρήματα της έρευνας, φανέρωσαν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας ενώ δεν είναι ευχαριστημένοι από τις παροχές του οργανισμού. Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται με συζήτηση αποτελεσμάτων, περιορισμούς, προτάσεις για μελλοντική έρευνα και την παράθεση της βιβλιογραφίας και του παραρτήματος που περιέχει το ερευνητικό εργαλείο.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> :ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### ***1.1 Εργασιακή συμπεριφορά***

#### ***1.1.1 Ορισμός-μορφές***

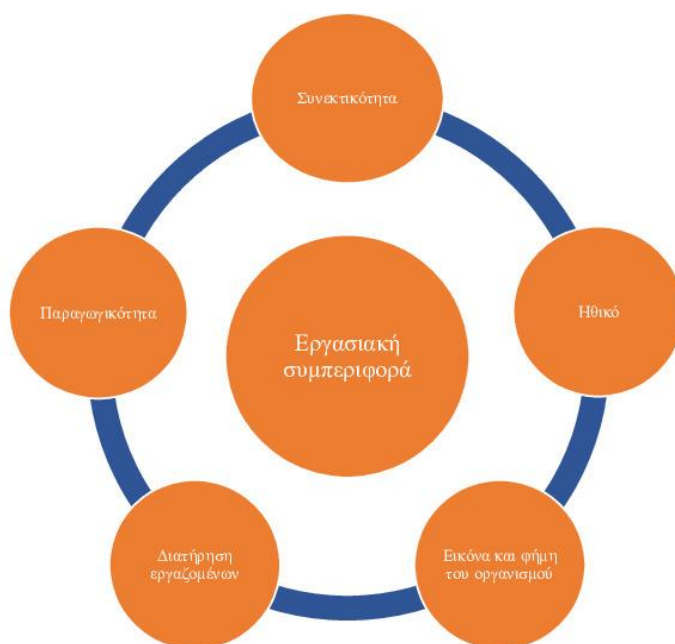
Ένας από τους σημαντικότερους στόχους του τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, είναι να κατανοήσει γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Στη βιβλιογραφία, ως εργασιακή συμπεριφορά ορίζεται «το μοτίβο των ενεργειών των μελών ενός οργανισμού που επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την αποτελεσματικότητά του». Σύμφωνα με τον Sulaiman Olusegun Atiku (2018), οι άνθρωποι έχουν την τάση να παρουσιάζουν 3 βασικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Αυτές εξειδικεύονται στη συμπεριφορά η οποία είναι βασισμένη στην απόδοση (Performance Behaviors), την οργανωτική ιθαγένεια (Organizational Citizenship) και στις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (Counterproductive behaviors). Η πρώτη, αφορά το σύνολο των συμπεριφορών που σχετίζονται άμεσα με την εργασία, τις οποίες ο οργανισμός περιμένει να επιδείξουν οι εργαζόμενοι. Κάποιες από αυτές, είναι η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, η επίτευξη των στόχων και η πραγματοποίηση εργασιών ως μέλη μιας ομάδας. Στον αντίποδα η οργανωτική ιθαγένεια, αφορά θετικές συμπεριφορές και συνεισφορές που επιλέγουν οι εργαζόμενοι να κάνουν αυθόρμητα και με δική τους πρωτοβουλία, οι οποίες συχνά βρίσκονται εκτός των καθορισμένων συμβατικών τους υποχρεώσεων. Παραδείγματα οργανωτικής ιθαγένειας αποτελούν η ενσυναίσθηση και η μεταλαμπαδέυση γνώσεων και δεξιοτήτων σε συναδέλφους. Τέλος, οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές μειώνουν την απόδοση των εργαζομένων και βλάπτουν σημαντικά τον οργανισμό. Τα άτομα που εμφανίζουν τέτοια συμπεριφορά,

τείνουν να απουσιάζουν συχνά απ' την εργασία τους, να κλέβουν, να διαρρέουν εμπιστευτικά δεδομένα απ' τον εργασιακό τους χώρο και πολλές φορές μάλιστα να φτάνουν στο σημείο να ασκούν βία και σεξουαλικές παρενοχλήσεις .

### **1.1.2 Η σημασία της εργασιακής συμπεριφοράς**

Οι συμπεριφορές των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο έχουν άμεση συσχέτιση με την εύρυθμη λειτουργία και την επιτυχία του οργανισμού. Οι επαγγελματικές συμπεριφορές, τείνουν να αυξάνουν την παραγωγικότητα και να προσδίδουν κύρος στους οργανισμούς. Αντίθετα, οι μη επαγγελματικές συμπεριφορές μειώνουν το ηθικό των εργαζομένων και εξάγουν μία κακή δημόσια εικόνα για τον εκάστοτε οργανισμό. Παρακάτω βλ. διάγραμμα 1, θα παρατεθούν τα πεδία τα οποία επηρεάζονται άμεσα απ' την εργασιακή συμπεριφορά:

**Διάγραμμα 1: Τα πεδία που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά**



Πηγή: Lisa McQuerrey. (2018).

**Συνεκτικότητα:** Για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, κρίνεται απαραίτητο να αποτελείται από καταρτισμένους, καλά εκπαιδευμένους επαγγελματίες που έχουν την ικανότητα να εργάζονται σε ένα συνεργατικό περιβάλλον για την επίτευξη κοινών στόχων. Η επίδειξη αντιεπαγγελματικής συμπεριφοράς, από οποιοδήποτε μέλος της ομάδας και αν προέρχεται, δύναται να δημιουργήσει εχθρότητα και δυσαρέσκεια μεταξύ των τάξεων και να εκτροχιάσει κατ' επέκταση την πρόοδο και την επίτευξη των εταιρικών στόχων.

**Παραγωγικότητα:** Η αποτυχία κάποιου μέλους της ομάδας να φέρει εις πέρας μέρος ενός ομαδικού στόχου ή η προσπάθεια του να υπονομεύσει την υπόλοιπη ομάδα, θα επιφέρει ως φυσικό επακόλουθο το προϊόν εργασίας να μην έχει τη δέουσα τελική μορφή. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα θυμωμένους ή χαμένους πελάτες και αυξημένα κόστη.

**Ηθικό:** Όταν οι άνθρωποι είναι χαρούμενοι με τη δουλειά τους, ικανοποιημένοι με αυτή και απολαμβάνουν το εργασιακό περιβάλλον, το ηθικό είναι υψηλό. Όταν ο εργασιακός χώρος αποπνέει εχθρικήτητα, αναστάτωση και όταν υπάρχει χάσμα μεταξύ εργαζομένων και διευθυντών, με την ταυτόχρονη άρνηση των τελευταίων να εργαστούν ως ομάδα, το ηθικό υποφέρει.

**Πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων:** Το εργασιακό περιβάλλον αδιαμφισβήτητα αποτελεί έναν απ' τους βασικότερους παράγοντες τόσο για την πρόσληψη, όσο και τη διατήρηση των εργαζομένων ενός οργανισμού. Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν σχετικά με το ποσοστό αποχωρήσεων ή το εργασιακό περιβάλλον και βάσει αυτού θα επιλέξουν την εν λόγω επιχείρηση ή κάποια παρεμφερή στον αντίστοιχο κλάδο.

**Εικόνα και φήμη του οργανισμού:** Σε μια εποχή κατά την οποία οι αντιλήψεις για τις εταιρείες μοιράζονται ευρέως μέσω του διαδικτύου, μια εταιρεία που έχει τη φήμη για τους υπαλλήλους με κακή συμπεριφορά και σχετικά φτωχά επίπεδα υπηρεσιών έχει σημαντικό ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Εκτός από τα προβλήματα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων, είναι δύσκολο για τον εκάστοτε οργανισμό να διατηρήσει υπάρχοντες πελάτες και να προσελκύσει νέους.

## 1.2 Στάσεις

### 1.2.1 Ορισμός

Ένας ψυχολογικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό χώρο είναι οι στάσεις. Υπάρχουν πολλοί ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς προκειμένου να καλύψουν πλήρως τον όρο. Ο Λεωνίδας Χυτήρης (1985) ορίζει ως στάση «την προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί είτε θετικά είτε αρνητικά σε κάποιον ή σε κάτι και γενικότερα στο περιβάλλον του». Από την άλλη, σύμφωνα με τον Gordon W. Allport «Η στάση είναι μια ψυχική κατάσταση ετοιμότητας που οργανώνεται μέσω των εμπειριών, ασκώντας κατεύθυνση και επιρροή στην ανταπόκριση του ατόμου σε όλα τα αντικείμενα και τις καταστάσεις με τις οποίες σχετίζεται». Απλούστερα, η «στάση» είναι ο τρόπος που βλέπει ένα άτομο τα πράγματα ή η άποψη ενός ατόμου για κάποιον ή κάτι. Παράλληλα, περιλαμβάνει συναισθήματα όπως μου αρέσει και δεν μου αρέσει, είμαι ικανοποιημένος ή όχι. Για παράδειγμα, όταν κάποιος λέει *‘‘Μου αρέσει η δουλειά που κάνω’’* εκφράζει τη στάση του απέναντι στην εργασία. Οι επιστήμονες της οργανωσιακής συμπεριφοράς, έχουν επισημάνει τρεις συνιστώσες των στάσεων: τη γνωστική, τη συναισθηματική και τη συμπεριφορική.

### 1.2.2 Συνιστώσες των στάσεων

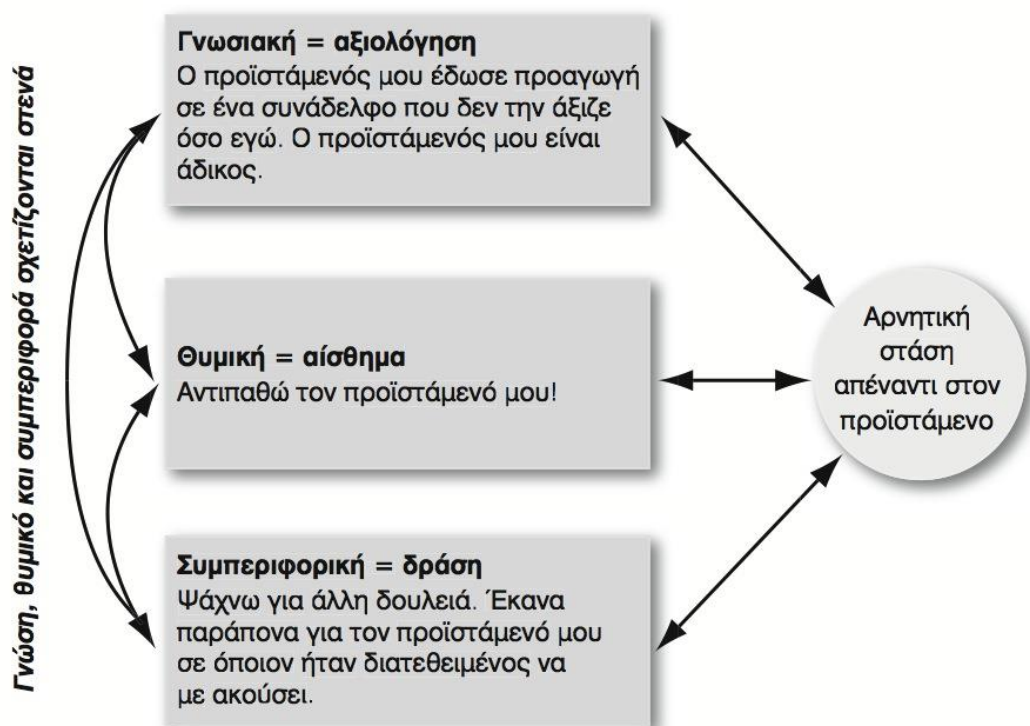
Οι στάσεις των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο έχουν άμεση συσχέτιση με τις λειτουργίες της επιχείρησης και ταυτόχρονα με την εύρυθμη λειτουργία της. Παρακάτω, θα αναλυθούν εκτενέστερα οι 3 συνιστώσες των στάσεων.

- Η γνωστική συνιστώσα, περιλαμβάνει τις πεποιθήσεις που έχει ένα άτομο για ένα αντικείμενο, κάποιο άλλο άτομο ή μία κατάσταση. Η πεποίθηση ότι «οι διακρίσεις είναι λάθος» είναι μια δήλωση αξίας. Μια τέτοια γνώμη είναι το γνωστικό συστατικό μιας στάσης. Οι πεποιθήσεις, όπως «πρέπει να δουλεύεις πολλές ώρες για να πετύχεις σε αυτή τη δουλειά», οδηγούν σε συμπεριφορές

που έχουν αντίκτυπο στη συμπεριφορά των ανθρώπων στο χώρο εργασίας. Το γνωστικό συστατικό μιας στάσης, αντανακλά τις αντιλήψεις ή τις πεποιθήσεις ενός ατόμου ενώ ταυτόχρονα θέτει τις βάσεις για το πιο κρίσιμο μέρος της στάσης - το συναισθηματικό στοιχείο.

- Η συναισθηματική συνιστώσα, αναφέρεται στα συναισθήματα που έχει κάποιος για μία κατάσταση ή ένα άλλο άτομο. Κάποιος που συνδέει τη σκληρή δουλειά με την προαγωγή στο χώρο εργασίας του, μπορεί να αισθάνεται θυμό ή απογοήτευση όταν εργάζεται σκληρά αλλά δεν προάγεται. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το συναισθηματικό στοιχείο καθίσταται ισχυρότερο όταν ένα άτομο έχει πιο συχνή και άμεση συναναστροφή με ένα πρόσωπο ή μία κατάσταση. Η αλληλεπίδραση και η τριβή με κάποιον ή κάτι είναι τα κύρια συναισθηματικά συστατικά μιας στάσης.
- Η συμπεριφορική συνιστώσα, αναφέρεται στην προδιάθεση που έχει το άτομο να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο προς κάποια κατάσταση ή κάποιον άλλον άνθρωπο. Οι πεποιθήσεις και οι αξίες που έχει κάποιος άνθρωπος, δημιουργούν στάσεις οι οποίες πλάθουν τη συμπεριφορά του βλ. διάγραμμα 2. Πολύ εύστοχα, ο Λεωνίδας Χυτήρης (1985) έφερε ένα παράδειγμα *“Δεν νιώθω υπεύθυνος στη δουλειά μου” το οποίο δημιουργεί τη στάση “Δεν μου αρέσει η δουλειά μου” με συμπεριφορά “Θα παραιτηθώ από τη δουλειά μου”*. Μια στάση αναπαρίσταται ως πρωτότυπο στη μνήμη ενός ατόμου, στη συνέχεια χρησιμοποιεί αυτή τη στάση ως πρόσημα για την αξιολόγηση της κατάστασης ή του ατόμου που έχει απέναντι του με επακόλουθο η στάση αυτή να κρίνει τη στρατηγική με την οποία θα πορευτεί.

## Διάγραμμα 2:Οι συνιστώσες των στάσεων



Πηγή: Stephen Robbins. (2018).

### 1.2.3 Οι στάσεις στον εργασιακό χώρο

Ένα άτομο μπορεί να εμφανίζει χιλιάδες στάσεις κατά τη διάρκεια της ζωής του, αλλά στη σφαίρα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, οι ερευνητές εστιάζουν την προσοχή τους σε τρεις τύπους στάσεων που σχετίζονται με την εργασία οι οποίες είναι: η εργασιακή ικανοποίηση, η αφοσίωση στην εργασία και η οργανωσιακή δέσμευση. Η σημασία τους έγκειται στο γεγονός ότι αναλύουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

#### 1.2.3.1 Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Μεταξύ χιλιάδων στάσεων, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία από τις σημαντικότερες στάσεις που διαδραματίζονται στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Stephen Robbins (1987), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση του ανθρώπου η οποία πηγάζει από την εκτίμηση της εργασίας του και τις εργασιακές του εμπειρίες». Εν συνεχεία, ο Locke (1976) όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική

κατάσταση που αναδύεται ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου και ως εκπλήρωση ή ικανοποίηση ορισμένων αναγκών που σχετίζονται με την εργασία του». Απλούστερα, η ικανοποίηση από την εργασία είναι ο συνδυασμός συναισθημάτων, πεποιθήσεων και προθέσεων συμπεριφοράς που οι εργαζόμενοι έχουν σχέση με την τρέχουσα εργασία τους (Akehurst, 2009). Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη και μπορεί να αλλάξει. Ένας δημοφιλής τρόπος για να εξηγηθεί η ικανοποίηση από την εργασία είναι το παράδειγμα προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος, το οποίο υποδηλώνει ότι όσο περισσότερο το εργασιακό περιβάλλον ενός ατόμου ικανοποιεί τις ανάγκες, την προσωπικότητα, τις αξίες ή τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης (Choo, 2007).

### ***1.2.3.2 Εργασιακή ικανοποίηση θεωρία αξίας-αντίληψης***

Κατά την αντιμετώπιση του ζητήματος της εργασιακής ικανοποίησης, τέθηκαν ορισμένα τυπικά ερωτήματα από τους ερευνητές. Για παράδειγμα, γιατί ορισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από άλλους; Ποια είδη εργασιακών καθηκόντων είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά; Πώς να σχεδιάσετε μια εργασία για να κάνετε τους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοποιημένοι; Σύμφωνα με τον Colquitt (2019), οι αξίες διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην εξήγηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ο προαναφερόμενος όρισε ως αξίες «τα πράγματα που οι άνθρωποι συνειδητά ή ασυνείδητα θέλουν να αναζητήσουν ή να επιτύχουν». Έτσι, η θεωρία της αξίας-αντίληψης υποστηρίζει ότι «η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το αν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η δουλειά του παρέχει τα πράγματα που έχουν αξία». Με βάση τη θεωρία της αξίας-αντίληψης, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να εκφραστεί ως εξής:

Dissatisfaction is= (  $V_{want} - V_{have}$  ) x (  $V_{importance}$  )

όπου το  $V_{want}$  αναφέρεται στο πόση αξία θέλει να έχει ένας εργαζόμενος, το  $V_{have}$  αντιστοιχεί στην αξία που παρέχει η εργασία και το  $V_{importance}$  αντανακλά τη σημασία της αξίας για τον εργαζόμενο. Σύμφωνα με τον LePine J (2019), μπορεί

να φαίνεται ότι η διαφορά μεταξύ Vwant και Vhave προκαλεί τη δυσαρέσκεια, αλλά η τιμή της σημασίας της αξίας είτε θα τη μεγεθύνει είτε θα την ελαχιστοποιήσει. Παράλληλα, επεσήμανε ότι υπάρχουν πέντε πτυχές οι οποίες επηρεάζουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Αυτές είναι :

- Η αμοιβή
- Η πιθανότητα προαγωγής
- Η επίβλεψη
- Οι σχέσεις με τους συναδέλφους
- Η φύση της εργασίας.

### ***1.2.3.3 Η αφοσίωση στην εργασία (Job involvement)***

Ο Stephen P. Robbins (1987), όρισε την αφοσίωση στην εργασία ως τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο ταυτίζει τον εαυτό του (ψυχολογικά) με τη δουλειά του, συμμετέχει ενεργά και θεωρεί το επίπεδο της απόδοσής του σημαντικό για την αυτοεκτίμησή του. Οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο αφοσίωσης ταυτίζονται έντονα και ενδιαφέρονται πραγματικά για το είδος της εργασίας που κάνουν. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποίησε ο (Stephen P. Robbins 1987a, b), τα άτομα που είναι αφοσιωμένα στην εργασία τους εμφανίζουν ελάχιστες απουσίες στον εργασιακό χώρο, είναι άμεσα συνδεδεμένα με τη φύση της εργασίας και το κυριότερο εμφανίζουν χαμηλό ή μηδενικό βαθμό αποχώρησης απ' τον οργανισμό. Παράλληλα, η αφοσίωση στην εργασία έχει αντίκτυπο τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Σε ατομικό επίπεδο, καλλιεργεί το αίσθημα της ανάπτυξης, της επίτευξης, της ασφάλειας και της παρακίνησης. Ενώ σε οργανωσιακό επίπεδο, αυξάνει σημαντικά την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση του οργανισμού. Επομένως, αφού η αφοσίωση στην εργασία αποτελεί κλειδί για την επίτευξη των αποτελεσμάτων στους οργανισμούς θα πρέπει η ηγεσία του εκάστοτε οργανισμού να μεριμνά για τη δημιουργία και διατήρηση αφοσιωμένου εργατικού στόλου.

#### **1.2.3.4 Η δέσμευση του ατόμου με τον Οργανισμό (Organizational Commitment)**

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί άλλη μία στάση των ατόμων που συνδέεται άμεσα με το εργασιακό περιβάλλον. Ο Robbins P. Stephen (1987), ορίζει τη δέσμευση του ατόμου με τον οργανισμό ως «τον βαθμό όπου το άτομο ταυτίζεται με έναν οργανισμό και επιθυμεί να παραμείνει μέλος του». Ταυτόχρονα, ο Charles O'Reilly (1989), περιγράφει την οργανωσιακή δέσμευση ως τον ψυχολογικό δεσμό ενός ατόμου με τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του αισθήματος συμμετοχής στην εργασία, της αφοσίωσης και της πίστης στις αξίες του οργανισμού. Θα πρέπει επίσης, να τονίσουμε ότι παρόλο που η δέσμευση στον οργανισμό μοιάζει να ταυτίζεται εννοιολογικά με την αφοσίωση στην εργασία απέχουν σημαντικά, καθώς η πρώτη προσδιορίζει τη στάση του ατόμου απέναντι στο σύνολο του οργανισμού, ενώ η δεύτερη αφορά στη στάση του ατόμου απέναντι σε μία συγκεκριμένη εργασία. Η οργανωσιακή δέσμευση έχει συσχετιστεί κυρίως με την επαγγελματική δέσμευση. Η δέσμευση γενικά σαν όρος είναι μια εκδήλωση του εαυτού του ατόμου και αντανάκλα βασικές αξίες του, επομένως η εμπλοκή ενός ατόμου σε ένα επάγγελμα είναι αρκετά διαφορετική ανάλογα με τη μορφή δέσμευσης που κυριαρχεί. Οι Allen και Meyer (1990), διέκριναν τρεις μορφές οργανωτικής δέσμευσης.

- Η συναισθηματική δέσμευση αντανάκλα μια προτίμηση που προκαλεί ένα αίσθημα συναισθηματικής προσκόλλησης να παραμείνει στον εκάστοτε οργανισμό. Αυτή η μορφή δέσμευσης, αναπτύσσεται όταν η συμμετοχή σε ένα επάγγελμα αποδεικνύεται ικανοποιητική εμπειρία.
- Η συνεχής δέσμευση, εκφράζεται ως η προτίμηση να παραμείνει το άτομο στον παρόντα οργανισμό όπου εργάζεται. Αυτή η δέσμευση, πηγάζει από μια αίσθηση οικονομικής αναγκαιότητας (ο εργαζόμενος αναγνωρίζει το υψηλό κόστος που σχετίζεται με την εγκατάλειψη του επαγγέλματος). Η συνεχής δέσμευση, αναπτύσσεται κυρίως όταν το άτομο έκανε “επενδύσεις” (όπως ο χρόνος και η προσπάθεια για την απόκτηση ειδικών δεξιοτήτων για το επάγγελμα) που θα χανόταν ή θα μειωνόταν σε αξία εάν άλλαζε επάγγελμα.

- Στην κανονιστική δέσμευση, η προτίμηση για παραμονή στον παρόντα οργανισμό προκύπτει από την αίσθηση της ηθικής υποχρέωσης να παραμείνει σε αυτόν. Πολύ εύστοχα ο Meyer (1990), επεσήμανε ότι ένα οικογενειακό ιστορικό εμπλοκής σε ένα συγκεκριμένο επάγγελμα ή η λήψη οικονομικής υποστήριξης για την επιδίωξη μιας καριέρας θα μπορούσε να συμβάλει στην ανάπτυξη της κανονιστικής δέσμευσης. Η παρουσία της οργανωτικής δέσμευσης είναι μια σταθεροποιητική δύναμη που δείχνει ότι οι σκοποί του ατόμου είναι σε μεγάλο βαθμό ευθυγραμμισμένοι με αυτούς του οργανισμού.

### 1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Σύμφωνα με τους (Balzer et al., 1997), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα πιο εκτενώς μελετημένα ζητήματα της οργανωσιακής κουλτούρας και θεωρείται ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό τόσο από οικονομικής όσο και από ανθρωπιστικής άποψης. Στο παρελθόν, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες κυρίως στο εξωτερικό οι οποίες διερευνούν τα επίπεδα ικανοποίησης. Σε μία απ' τις λίγες ελληνικές απόπειρες έρευνας οι Τσουνής και Σαράφης (2018) έπειτα από διερεύνηση σε υπαλλήλους από διαφορετικά τμήματα του ΚΕΘΕΑ ανακάλυψαν ότι οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση ενώ το κομμάτι των αποδοχών ασκεί αρνητικό αντίκτυπο. Παράλληλα, σύμφωνα με την έρευνα των Ντεκούλου και Τριβέλλα (2015) που πραγματοποιήθηκε σε διαφορετικές ιδιωτικές διαφημιστικές εταιρείες τα ευρήματα έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται απ' το περιβάλλον της εργασίας, την αυτονομία που παρέχεται στους υπαλλήλους και τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Πολύ ενδιαφέροντα ευρήματα έχουν προκύψει απ' την έρευνα των (Δ. Μπέλλια et al., 2015) όπου πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε 344 υπαλλήλους των Ελληνικών τραπεζών, καθώς αποκάλυψαν ότι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων κυμάνθηκε σε επίπεδα ουδέτερης ως ευχαριστημένης συμπεριφοράς. Ταυτόχρονα, μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης ανέφεραν ότι εμφάνισε η πιθανότητα προαγωγής και η φύση της εργασίας, ενώ μικρότερο οι συνθήκες εργασίας και οι αποδοχές. Σε αντιδιαστολή με τα παραπάνω αποτελέσματα, αντίθετα ευρήματα εμφάνισαν οι S. Zihni και T.S.Eyuroglu (2016), όπου σε αντίστοιχη έρευνα σε

Τράπεζες της Κύπρου, οι εργαζόμενοι εμφανίστηκαν δυσαρεστημένοι σχετικά με την πιθανότητα προαγωγής και τις αποδοχές. Ταυτόχρονα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα ευρήματα των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, οι Ali Doğan Al και İbrahim Anıl (2016) έπειτα από έρευνα ανάμεσα σε 130 υπαλλήλους πολυεθνικών εταιριών στην Τουρκία διαπίστωσαν ότι δημογραφικοί παράγοντες όπως το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε εξίσου στην Τουρκία στον εκπαιδευτικό κλάδο τα ευρήματα ήταν διαφορετικά των παραπάνω αφού ο (Mustafa Erdem et al., 2014) ισχυρίστηκαν ότι τόσο το επίπεδο μόρφωσης όσο και η ηλικία των ερωτηθέντων δεν επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Έπειτα από έρευνα στις 50 ταχέως πιο αναπτυσσόμενες εταιρείες στην Τουρκία παρατηρείται ότι όλες οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την ηγεσία επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση απ' την εργασία. Η παρούσα έρευνα, θα εστιάσει στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα αλλά και στο βαθμό που αυτή επιτυγχάνεται. Παράγοντες όπως οι αποδοχές, η προαγωγή, η εποπτεία, οι παροχές, η αναγνώριση, οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό θα συντελέσουν αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας. Παράλληλα, θα γίνει προσπάθεια να καταγραφεί ο βαθμός που αισθάνονται ικανοποίηση οι εργαζόμενοι με βάση τους παραπάνω παράγοντες, καθώς και να διερευνηθεί το αν παρατηρείται αλλαγή της εργασιακής ικανοποίησης ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Καταληκτικά, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν απ' την προκειμένη μελέτη θα συζητηθούν και θα συγκριθούν με τη βιβλιογραφία και έρευνες του παρελθόντος.

## **Πίνακας 1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση της Εργασιακής ικανοποίησης σε Ελλάδα και Εξωτερικό**

Ερευνητές-Χώρα-Χρονολογία	Τίτλος	Σκοπός	Μεθοδολογία	Δείγμα	Αποτέλεσμα
Ms. Ankur Jain India-2010	Impact of TQM on employees' job satisfaction in Indian software industry	Τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις πρακτικές TQM και το αντίκτυπό τους στην εργασιακή ικανοποίηση στην ινδική βιομηχανία	Ποσοτική-21 ερωτήσεις κλειστού τύπου	300 Προγραμματιστές από 20 διαφορετικούς οργανισμούς	Η επικοινωνία και η ομαδική εργασία εμφανίζουν στατιστική σημαντικότητα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση
Gholami Fesharaki M., Talebiyan , Aghamiri Z., Mohammadian M-, Iran-2012	Reliability and validity of "Job Satisfaction Survey" questionnaire in military health care workers	Η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία	Ποσοτική έρευνα-Job Satisfaction Survey	301 υπάλληλοι απ' το νοσοκομείο Najmih	Οι συνθήκες λειτουργίας και οι ευκαιρίες προαγωγής έχουν τους μεγαλύτερους βαθμούς ικανοποίησης
Mustafa Erdem , Abdurrahman İlğan and Halil İbrahim Uçar-Tουρκία-2014	Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers	Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μαθησιακής οργάνωσης και εργασιακής ικανοποίησης	Ποσοτική έρευνα-Ερωτηματολόγιο MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire )	450 δάσκαλοι από σχολεία της Ανατολικής Τουρκίας	Δεν υπήρχαν στατικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο, και το επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση
Kamil Erkan Kabaka, Asim Şena-Tουρκία-2014	Strategies for employee job satisfaction: A case of service Sector	Το αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τις δραστηριότητες TQM (Total	Ποσοτική-Ερωτηματολόγιο 23 ερωτήσεων κλειστού τύπου	Εργαζόμενοι με διαφορετικά επίπεδα εργασίας από διάφορα	Η εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε σε υψηλά επίπεδα όπως και οι σχέσεις με τους

		Quality Management)		τμήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων	συναδέλφους, ενώ οι παροχές χρήζουν βελτιώσεις
Buket Akdola, F. Sebnem Arikboga-Τουρκία 2015	The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies	Ο προσδιορισμός των επιπτώσεων απ' την συμπεριφορά της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση	Ποσοτική έρευνα- Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ)	269 υπάλληλοι απ' τις 50 πιο ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις στην Τουρκία	Όλες οι συμπεριφορές απ' την ηγεσία επηρεάζουν στατιστικά την σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση
Dimitrios Belias ,Athanasios Koustelios, Labros Sdrolis, George Aspridis-Ελλάδα- Φεβρουάριος 2015	Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization	Η μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία, τη σύγκρουση των ρόλων και την αυτονομία των εργαζομένων στον Ελληνικό Τραπεζικό Οργανισμό	Ποσοτική έρευνα- the Role Questionnaire (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970)	344 εργαζόμενοι από Ελληνικές Τράπεζες	Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων κυμάνθηκε σε επίπεδα ουδέτερης ως ευχαριστημένης συμπεριφοράς. Μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης εμφάνισαν η πιθανότητα προαγωγής και η φύση της εργασίας, ενώ

					μικρότερο οι συνθήκες εργασίας και οι αποδοχές
Paraskevi Dekoulou, Panagiotis Trivellas-Ελλάδα-2015	Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector	Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής συμπεριφοράς στον τομέα της Ελληνικής διαφήμισης	Ποσοτική έρευνα-Job satisfaction construct developed by Warr et al (1979)	251 εργαζόμενοι από 49 διαφημιστικές εταιρίες	Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον, τις ευκαιρίες αυτονομίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους
Tulen Sanera ,Serife Zihni Eyuroglu,Λευκωσία-2016	The Job Satisfaction of Bank Employees in North Cyprus	Η παροχή εμπειρικών στοιχείων για το αν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στους υπαλλήλους της Βόρειας Κύπρου	Ποσοτική έρευνα-Minnesota Satisfaction Questionnaire	702 υπάλληλοι τραπεζών της Βόρειας Κύπρου	Οι υπάλληλοι βρέθηκαν δυσαρεστημένοι σχετικά με το μισθό και τις πιθανότητες προαγωγής
Ali Doğan Al, İbrahim Anıl-Τουρκία-2016	The Comparison Of The Individual Performance Levels Between	Η διερεύνηση του αν η εργασιακή κατάσταση επηρεάζει τα επίπεδα απόδοσης και την εργασιακή ικανοποίηση	Ποσοτική έρευνα - Ερωτηματολόγιο δύο μερών: ικανοποίησης και απόδοσης	130 εργαζόμενοι στις πωλήσεις πολυεθνικής εταιρίας αθλητικών ειδών	Το Φύλο και το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά την

	Full-Time And Part- Time Employees: The Role Of Job Satisfaction				εργασιακή ικανοποίηση
Andreas Tsounis , Pavlos Sarafis- Ελλάδα -2018	Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS)	Η μετάφραση του JSS και ο έλεγχος των ψυχομετρικών του ιδιοτήτων	Ποσοτική έρευνα-job satisfaction survey	239 υπάλληλοι από διαφορετικά τμήματα του ΚΕΘΕΑ	Οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση , ενώ οι αποδοχές έχουν αρνητικό αντίκτυπο.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> :Κίνητρα

### 2.1 Ορισμός

Κίνητρο είναι μία εσωτερική κατάσταση η οποία καθορίζει και κατευθύνει μία συμπεριφορά. Όπως αποκαλύπτει η ίδια η λέξη, είναι αυτό που «παρακινεί», ή με άλλα λόγια «διεγείρει», κάποιον να δράσει αντί να παραμείνει παθητικός θεατής μιας κατάστασης. Ένας πιο ακριβής ορισμός για τα κίνητρα είναι εξαιρετικά δύσκολος να δοθεί, καθώς αποτελεί ένα από τα πιο περίπλοκα και προκλητικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στη σημερινή εποχή. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι το κίνητρο είναι μια αφηρημένη έννοια που χρησιμοποιείται για να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι μπορεί να συμπεριφέρονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Είναι μία έννοια «ομπρέλα» που καλύπτει μια ποικιλία σημασιών (Dörnyei, 2001). Παρά την πολυπλοκότητά του, ο όρος έχει μεγάλη σημασία γιατί τονίζει μία από τις τρεις βασικές

πτυχές του ανθρώπινου μυαλού. Την πτυχή της «επιθυμίας», αντιτασσόμενη με τις άλλες δύο πτυχές, της «σκέψης» και του «συναίσθηματος».

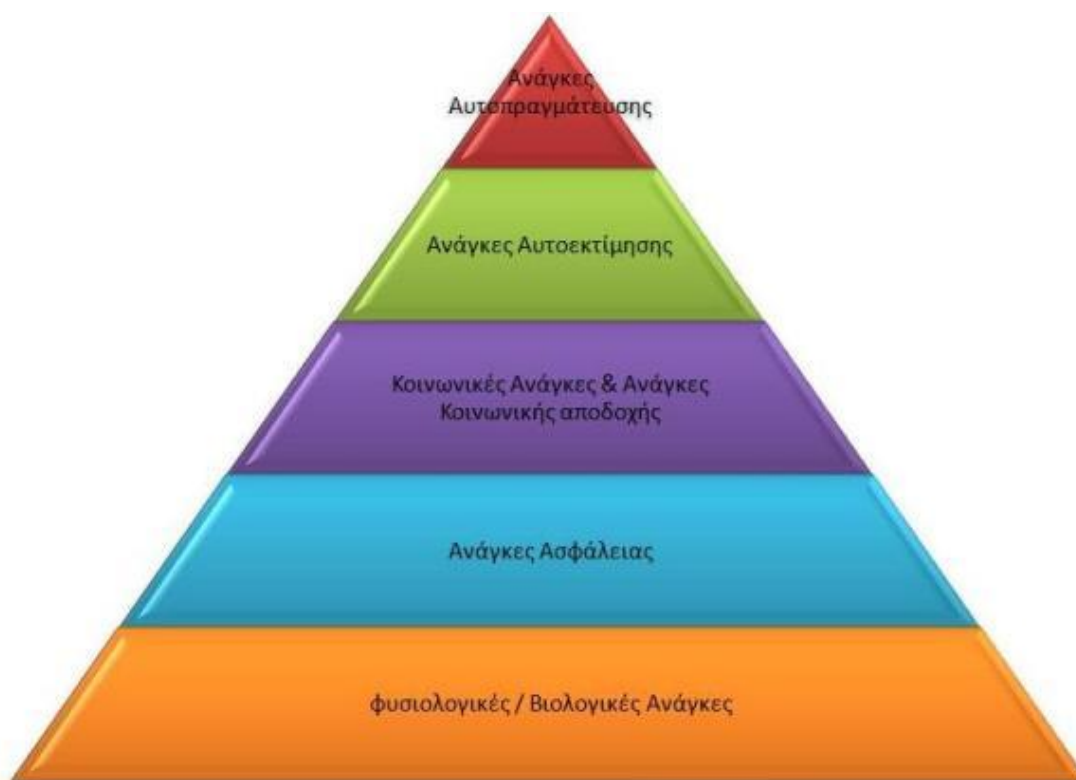
## **2.2 Θεωρίες Κινήτρων**

Οι πρώτες μελέτες για τα κίνητρα αφορούσαν την εξέταση των ατομικών αναγκών. Πιο συγκεκριμένα, οι πρώτοι ερευνητές πίστευαν ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν σκληρά και επιδεικνύουν συμπεριφορά με γνώμονα τους στόχους προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Αναπτύχθηκαν θεωρίες για να κατανοήσουν τι πραγματικά χρειάζονται οι άνθρωποι. Τέσσερις είναι οι θεωρίες μπορούν να τοποθετηθούν σε αυτήν την κατηγορία: η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η θεωρία ERG, η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland.

### **2.2.1 Θεωρία ιεραρχίας αναγκών του Maslow**

Ο Abraham Maslow (1943), αποτελεί έναν από τους πιο εξέχοντες ψυχολόγους του εικοστού αιώνα. Η θεωρία του βασίζεται σε μια απλή υπόθεση: Τα ανθρώπινα όντα έχουν ανάγκες που ταξινομούνται ιεραρχικά. Υπάρχουν κάποιες ανάγκες που είναι βασικές για όλους τους ανθρώπους και στην απουσία τους τίποτα άλλο δεν έχει σημασία. Καθώς ικανοποιούμε αυτές τις βασικές ανάγκες, αποζητούμε να ικανοποιήσουμε ανάγκες υψηλότερης τάξης. Με άλλα λόγια, μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη χαμηλότερου επιπέδου, δεν λειτουργεί πλέον ως κίνητρο. Ο Maslow υποστηρίζει ότι ένα άτομο προσπαθεί να πετύχει πρώτα την πρώτη κατηγορία και μετά να προχωρήσει στην επόμενη και ούτω καθεξής. Κατηγοριοποίησε έτσι τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε βασικές κατηγορίες. Παρακάτω θα αναλύσουμε τις 5 αυτές κατηγορίες των οποίων η ιεραρχία φαίνεται και στο διάγραμμα 3.

### **Διάγραμμα 3: Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow**



Πηγή :Economist (2015).

- Οι φυσιολογικές ή βασικές ανάγκες αποτελούν τη βάση της πυραμίδας. Πρόκειται για ανάγκες που κρίνονται απαραίτητες για την επιβίωση όπως για παράδειγμα το φαγητό, το νερό, η στέγη, η ξεκούραση. Ένας άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα αυτές τις ανάγκες και εάν δεν ικανοποιηθούν αυτές, καμία άλλη δεν πρόκειται να τον παρακινήσει. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, ο μισθός ενός υπαλλήλου μπορεί να του επιτρέψει να εκπληρώσει τις φυσιολογικές του ανάγκες. Μόλις ικανοποιηθούν προχωράει στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας .
- Οι ανάγκες ασφάλειας αφορούν την απαλλαγή της αβεβαιότητας για το μέλλον, την απώλεια στέγης ή περιουσίας ή της σωματικής υγείας. Οι φυσικές και οικονομικές ανάγκες λειτουργούν ως κίνητρα μέχρι τη στιγμή που δεν ικανοποιούνται σωστά. Στον εργασιακό τομέα, αυτή η ανάγκη μπορεί να ευθυγραμμιστεί με το αίσθημα ασφάλειας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και την παροχή γενναιόδωρων παροχών που περιλαμβάνουν ασφάλιση υγείας

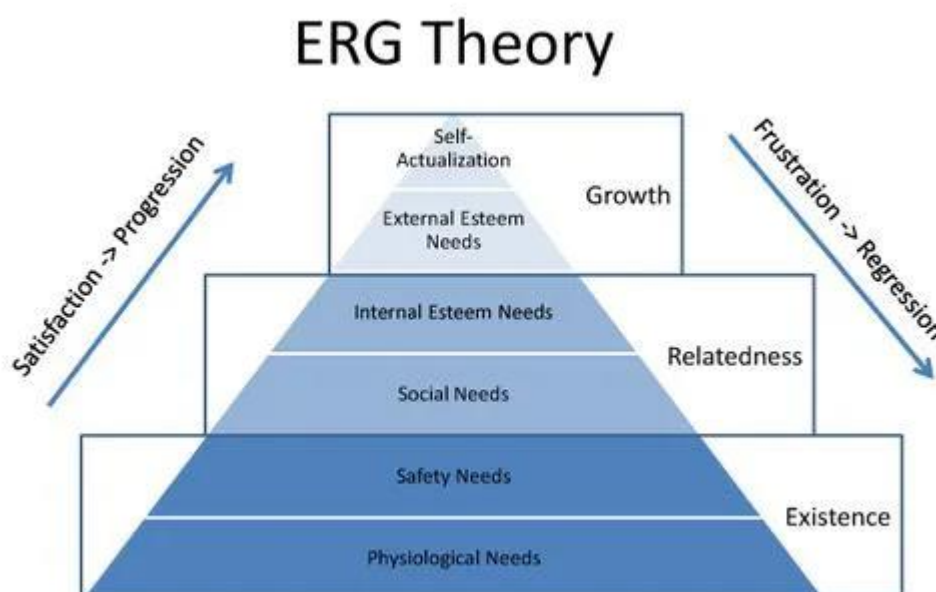
και συνταξιοδοτικά προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την εκάστοτε εταιρεία.

- Στο επόμενο επίπεδο, οι κοινωνικές ανάγκες αναφέρονται στην ανάγκη να δεθεί κάποιος με άλλα ανθρώπινα όντα, να τον αγαπούν και να δημιουργήσει μόνιμους δεσμούς με τους άλλους. Σύμφωνα με τους Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995), οι προσκολλήσεις ή η έλλειψή τους συνδέονται με την υγεία και την ευημερία. Ένας χώρος εργασίας που ευνοεί τη συνεργασία και την επικοινωνία με άλλους, μπορεί να εκπληρώσει αυτή την ανάγκη δημιουργώντας ευκαιρίες για τους υπαλλήλους, φιλοξενώντας γεύματα υπαλλήλων και δραστηριότητες προκειμένου να δημιουργηθούν εσωτερικά ισχυρές ομάδες.
- Στο επόμενο επίπεδο, βρίσκονται οι ανάγκες για εκτίμηση οι οποίες αφορούν τον αυτοσεβασμό, την αυτοπεποίθηση, το αίσθημα της μοναδικότητας, την αναγνώριση κ.λπ. Η ικανοποίηση αυτών των αναγκών αποφέρει αυτοπεποίθηση, δύναμη, έλεγχο και κύρος. Μερικά από τα κοινωνικά προβλήματα έχουν τις ρίζες τους στην μη εκπλήρωση αυτών των αναγκών. Στον εργασιακό χώρο, οι εργαζόμενοι συχνά φτάνουν σε αυτό το επίπεδο λαμβάνοντας αναγνώριση, η οποία μπορεί να τους βοηθήσει να αισθάνονται σίγουροι για την εργασία τους και να αυξήσουν την αυτοεκτίμησή τους. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους και η παροχή θετικών σχολίων και ανατροφοδότησης και η παροχή ευκαιριών προαγωγής είναι τρεις μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δομηθεί η αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων.
- Τέλος, στο υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, η οποία εκδηλώνεται με την επιθυμία να αποκτήσει κανείς νέες δεξιότητες, να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις και να συμπεριφερθεί με τρόπο που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει. Στον εργασιακό στίβο για να φτάσουν σε αυτό το επίπεδο οι εργαζόμενοι, θα επιδιώξουν να επιτύχουν πολύπλοκους, μακροπρόθεσμους και προσωπικούς στόχους. Οι αυτοπραγματοποιημένοι υπάλληλοι μπορεί επίσης να αισθάνονται ισχυρό κίνητρο για να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά τη στοχοθεσία που τους έχει τεθεί στο χώρο εργασίας.

### 2.2.2 Θεωρία ERG

Η θεωρία ERG, που αναπτύχθηκε από τον Clayton Alderfer (1989), αποτελεί μια τροποποίηση της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow. Αντί για τις πέντε ανάγκες που είναι ιεραρχικά οργανωμένες, ο Alderfer πρότεινε ότι οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 4, οι οποίες είναι οι υπαρξιακές ανάγκες, οι κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες για ανάπτυξη.

Διάγραμμα 4: ERG theory



Πηγή: Business Education. (2018).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη, οι υπαρξιακές ανάγκες αντιστοιχούν στις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, οι κοινωνικές (συγγένεια) αντιστοιχεί στις κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες για ανάπτυξη αναφέρονται στην εκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση του Maslow. Η θεωρία ERG δεν κατατάσσει τις ανάγκες με κάποια συγκεκριμένη σειρά και αναγνωρίζει ότι περισσότερες από μία ανάγκες

μπορούν να λειτουργούν σε μια δεδομένη στιγμή. Επιπλέον, η θεωρία έχει μια υπόθεση «απογοήτευσης-παλινδρόμησης» που υποδηλώνει ότι τα άτομα που απογοητεύονται στις προσπάθειές τους να ικανοποιήσουν μια ανάγκη μπορεί να υποχωρήσουν σε μια άλλη. Για παράδειγμα, κάποιος που είναι απογοητευμένος από τις ευκαιρίες ανάπτυξης στη δουλειά του και την πρόοδο που έχει πραγματοποιήσει προς τους επαγγελματικούς του στόχους μπορεί να υποχωρήσει στις κοινωνικές ανάγκες και να αρχίσει να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην κοινωνικοποίηση με τους συναδέλφους του. Η θεωρία αυτή αναγνωρίζει ότι τα άτομα έχουν παραπάνω από μία ανάγκες την εκάστοτε χρονική στιγμή, οι οποίες θα πρέπει να αναγνωριστούν προκειμένου να εφοδιαστούν με τα κατάλληλα κίνητρα.

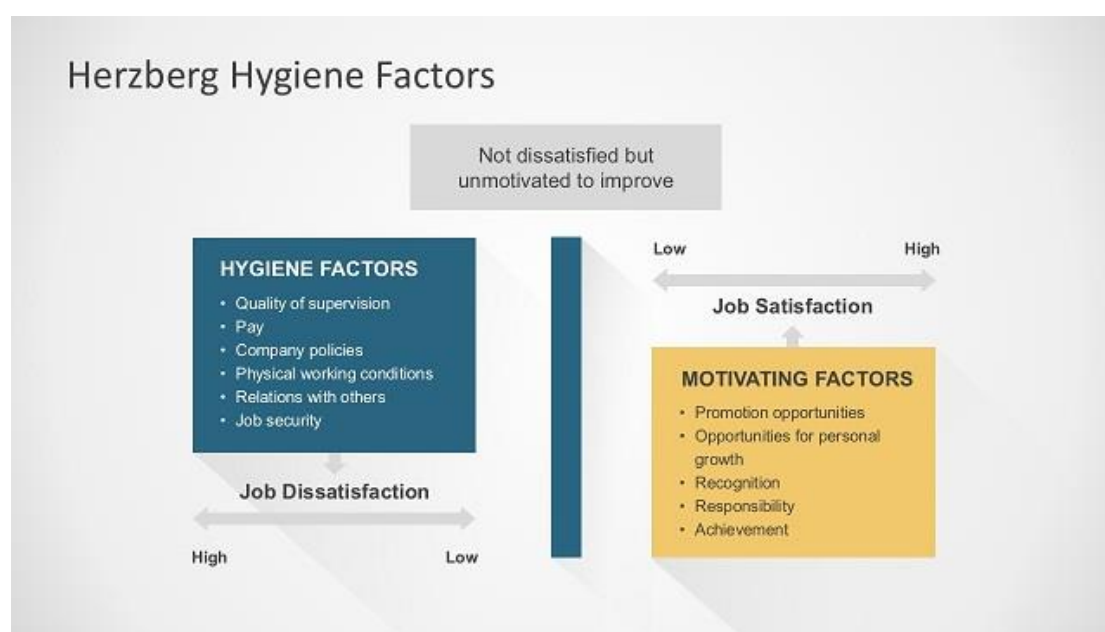
### **2.2.2 Θεωρία δύο παραγόντων του F. Herzberg**

Ο Frederick Herzberg (1987), προσέγγισε το ζήτημα των κινήτρων με διαφορετικό τρόπο. Κάνοντας μία έρευνα σε συνολικά 200 άτομα μελέτησε τι τους ικανοποιεί στη δουλειά και τι τους δυσαρεστεί, ζητήθηκε από τα άτομα να περιγράψουν μερικές προηγούμενες εργασιακές εμπειρίες στις οποίες ένιωθαν εξαιρετικά καλά ή εξαιρετικά άσχημα. Ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπήρχαν δύο συνθήκες. Η πρώτη συνθήκη που περιγράφεται ως παράγοντες συντήρησης ή υγιεινής, οι οποίοι δεν παρακινούν τους εργαζόμενους με την παρουσία τους, αλλά η απουσία τους προκαλεί έντονη δυσαρέσκεια. Η δεύτερη συνθήκη ονομάζεται παρακινητικοί παράγοντες, λειτουργούν για να δημιουργήσουν ισχυρά κίνητρα και υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, ωστόσο, εάν δεν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες δεν προκαλείται δυσαρέσκεια. Όπως μπορούμε να διακρίνουμε και στο διάγραμμα 5, ο Herzberg, ονόμασε παράγοντες υγιεινής την ποιότητα της εμποτείας, τις αποδοχές, τις πολιτικές της εταιρείας, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους και την ασφάλεια στην εργασία. Αυτοί οι παράγοντες, είναι απαραίτητοι για τη διατήρηση ενός λογικού επιπέδου ικανοποίησης στους εργαζομένους. Στην αντίπερα όχθη, υπέδειξε ως παρακινητικούς παράγοντες τις ευκαιρίες για προαγωγή, την αναγνώριση, την υπευθυνότητα, τις ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη και την επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, ο Herzberg υπογράμμισε ότι οι διευθυντές θα πρέπει να δίνουν την ευκαιρία εξέλιξης στους εργαζομένους αλλά και την αντίστοιχη ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών προκειμένου να τους εξελίσσουν και να τους κάνουν να αισθάνονται

Κωνσταντίνος Γαρουφαλιάς, «Η ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς και ο σχεδιασμός κατάλληλων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα» | 2022

επιτυχημένοι. Ορμώμενος τα παραπάνω ο Χυτήρης (1985), αναφέρει ότι θα πρέπει να γίνεται ένα συχνό Job rotation (εναλλαγή θέσεων και καθηκόντων) και παράλληλα οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας προκειμένου να αναπτύσσονται και να αισθάνονται υπεύθυνοι.

### Διάγραμμα 5: Herzberg Theory



Πηγή: Business. (2019).

### 2.3.2 Θεωρία των επίκτητων αναγκών του D. McClelland

Μεταξύ των προσεγγίσεων που βασίζονται στις ανάγκες για τα κίνητρα, η θεωρία των επίκτητων αναγκών του David McClelland (1990) είναι αυτή που έχει λάβει τη μεγαλύτερη υποστήριξη. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, τα άτομα αποκτούν τρεις τύπους αναγκών ως απόρροια των εμπειριών της ζωής τους. Αυτές είναι η ανάγκη για επίτευξη στόχων, η ανάγκη για ένταξη και δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων και η ανάγκη για απόκτηση δύναμης εξουσίας και επιρροής. Οι ανάγκες αυτές δεν είναι έμφυτες, τις

αποκτά ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του ανεξαρτήτως του φύλλου, της ηλικίας ή της κουλτούρας του (Burnham, 1976).

Αναλυτικότερα, τα άτομα τα οποία έχουν ως κυρίαρχο κίνητρο την επίτευξη στόχων:

- Έχουν την ανάγκη να θέτουν και να εκπληρώνουν απαιτητικούς στόχους
- Τους αρέσει να λαμβάνουν ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο και τα κατορθώματά τους
- Αναλαμβάνουν ρίσκα για την επίτευξη των στόχων τους
- Τους αρέσει να εργάζονται ατομικά.

Τα άτομα τα οποία έχουν ως κυρίαρχο κίνητρο την ένταξη και την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων:

- Αρέσκονται να νιώθουν ότι ανήκουν σε μία ομάδα
- Βάζουν τη συνεργασία πάνω απ' τον ανταγωνισμό
- Αποφεύγουν τα μεγάλα ρίσκα και την αβεβαιότητα
- Επιθυμούν να είναι αρεστοί και ακολουθούν τις επιθυμίες της ομάδας.

Τέλος, τα άτομα που έχουν ως κίνητρο την απόκτηση δύναμης και εξουσίας:

- Θέλουν να έχουν επιρροή πάνω στους άλλους
- Απολαμβάνουν τον ανταγωνισμό
- Τους αρέσει να κερδίζουν με επιχειρήματα
- Απολαμβάνουν να είναι αναγνωρίσιμοι.

Η κατανόηση της θεωρίας των αναγκών του (McClelland 1990a, b), μπορεί να βοηθήσει τους διευθυντές να εντοπίσουν τις ανάγκες των εργαζομένων, κάτι που μπορεί να τους δώσει τη δυνατότητα να τοποθετήσουν τους υπαλλήλους τους σε θέσεις όπου μπορούν να ευδοκιμήσουν και να πετύχουν τους στόχους τους.

### **2.3 Τα κίνητρα στον εργασιακό τομέα**

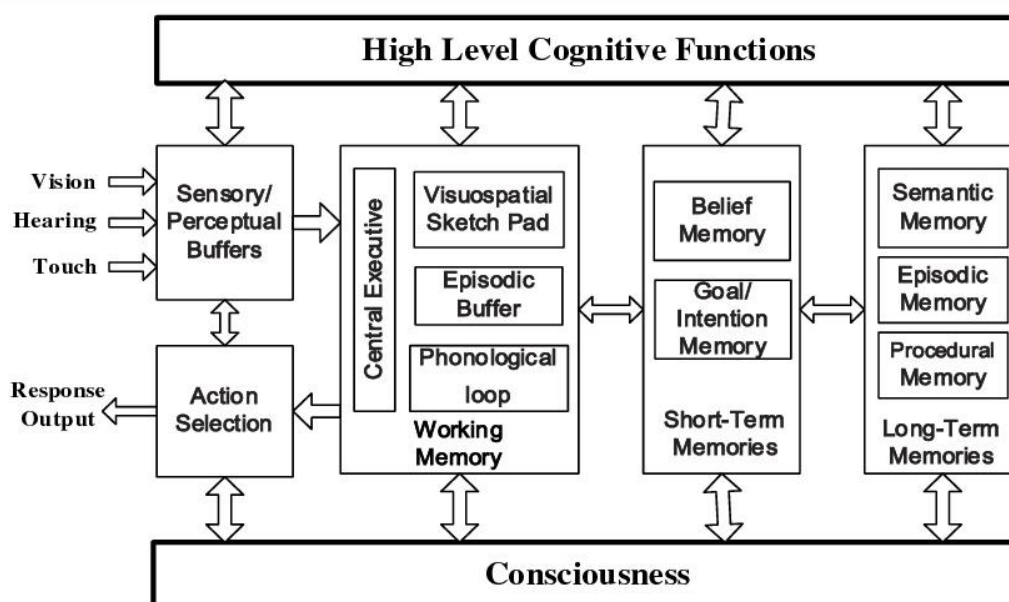
Το κίνητρο των εργαζομένων ορίζεται ως ο ενθουσιασμός, το επίπεδο ενέργειας, η δέσμευση και η ποσότητα της δημιουργικότητας που φέρνει ένας εργαζόμενος στον οργανισμό σε καθημερινή βάση. Το κίνητρο προέρχεται από τη λατινική λέξη «*movere*» που κυριολεκτικά σημαίνει κίνηση. Σύμφωνα με τον Kehr (2013), το κίνητρο είναι συμπεριφορά και κάποιος πρέπει να διοχετεύσει προκειμένου να επιτύχει τους επιθυμητούς στόχους και αποτελέσματα που του έχουν τεθεί. Παράλληλα, οι D. Moynihan and C. Pandey (2007), επισήμαναν ότι το εργασιακό κίνητρα συνδέονται με τρεις εξαρτημένες μεταβλητές, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την αλληλεπίδραση στη φύση της εργασίας. Το κίνητρο των εργαζομένων έχει να κάνει με το πόσο αφοσιωμένος αισθάνεται ένας υπάλληλος σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού και πόσο ενδυναμωμένος νιώθει. Τα κίνητρα χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα εσωτερικά και τα εξωτερικά. Οι εργαζόμενοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιτυχίας και της ευημερίας των οργανισμών επομένως γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι οι οργανισμοί θα πρέπει συνεχώς να εφοδιάζουν τους εργαζομένους τους με κίνητρα προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί. Παράλληλα, ο κάθε οργανισμός οφείλει να κατανοήσει με βεβαιότητα ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι κλώνοι, είναι άτομα μοναδικά, με διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Ιδανικά οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να κατηγοριοποιήσουν καλύτερα τους υπαλλήλους και να εφαρμόσουν το σωστό είδος κινήτρων για να αυξήσουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Κάποιοι υπάλληλοι ανταποκρίνονται καλύτερα στα εσωτερικά κίνητρα ενώ άλλοι μπορεί να ανταποκρίνονται καλύτερα στα εξωτερικά κίνητρα. Παρακάτω, θα προβούμε σε μία εκτενή ανάλυση των δύο κατηγοριών εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων.

### **2.4 Η κατανόηση των κινήτρων μέσω του εγκεφαλικού μοντέλου CAM**

Η κατανόηση των κινήτρων είναι μία απ' τις γνωστικές λειτουργίες στο μοντέλο συνείδησης και μνήμης (CAM) και στοχεύει στη δημιουργία αφηρημένων κινήτρων και απτών στόχων. Η αρχιτεκτονική του απεικονίζεται στο διάγραμμα 6. Η

αρχιτεκτονική παρατίθεται προκειμένου να αντιληφθούμε πως δουλεύει ο ανθρώπινος νους, πως ιεραρχεί τις μνήμες και πως διαβάζει τη συνείδηση.

**Διάγραμμα 6: Γνωστικές λειτουργίες υψηλού επιπέδου**



Πηγή: Z. Shin. (2013).

Για τη συνείδηση, η εστίαση πραγματοποιείται στη θεωρία του παγκόσμιου χώρου εργασίας, στο μοντέλο κινήτρων, στην προσοχή και στο εκτελεστικό σύστημα ελέγχου του νου στο CAM. Η συνείδηση μοντελοποιείται από μια μηχανή πεπερασμένης κατάστασης. Αυτή η μηχανή αντιστοιχεί στη νοητική κατάσταση του ανθρώπου.

Οι ιεραρχικές μνήμες περιέχουν τη μνήμη εργασίας, τη βραχυπρόθεσμη μνήμη και τη μακροπρόθεσμη μνήμη. Η μνήμη εργασίας παρέχει προσωρινή αποθήκευση και χειρισμό για την κατανόηση της γλώσσας, τη λογική, το πρόβλημα, την επίλυση του. Η μνήμη εργασίας περιλαμβάνει τέσσερα υποσυστατικά: το κεντρικό στέλεχος, το οπτικοχωρικό σκίτσο, τον φωνολογικό βρόχο και το επεισοδιακό buffer. Το κεντρικό

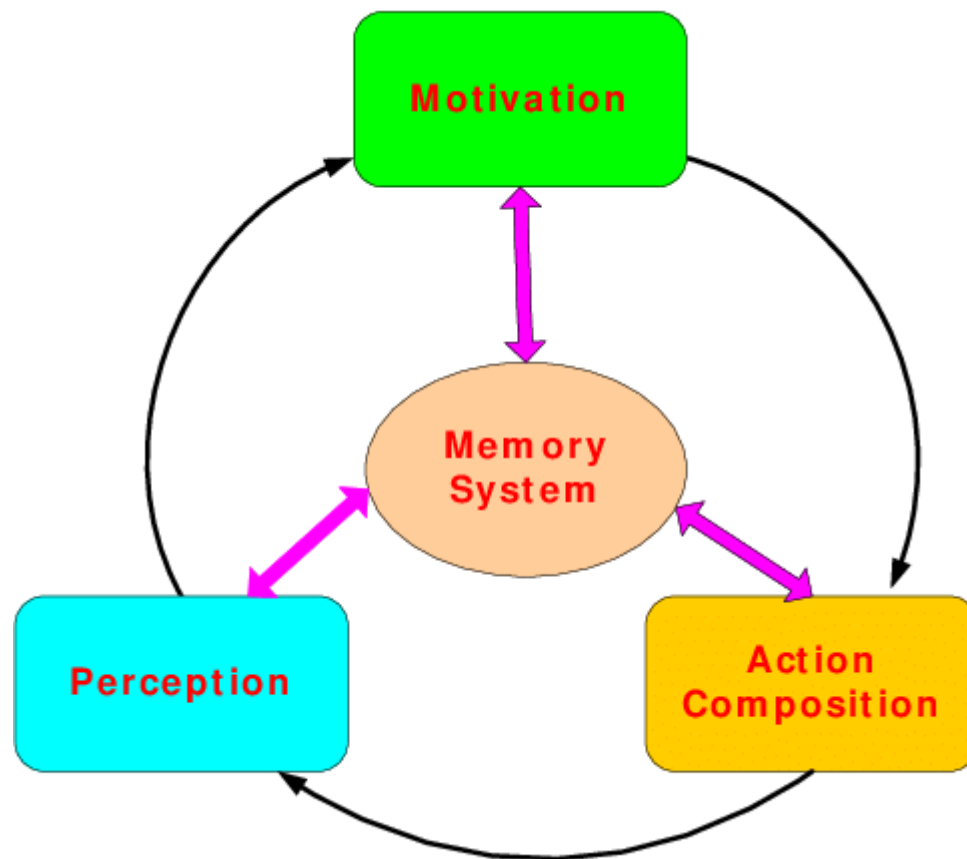
στέλεχος είναι ο πυρήνας στη μνήμη εργασίας, οδηγεί και συντονίζει άλλα υποστηρικτικά μέλη για την ολοκλήρωση γνωστικών εργασιών. Το οπτικοχωρικό σκίτσο περιέχει τις οπτικές πληροφορίες σχετικά με το τι έχει δει το γνωστικό σύστημα, ο φωνολογικός βρόχος ασχολείται με τον ήχο ή τις φωνολογικές πληροφορίες. Τέλος, το επεισοδιακό buffer αποθηκεύει τις πληροφορίες μεταξύ τομέων για να σχηματίσει ολοκληρωμένες ενότητες οπτικών, χωρικών και λεκτικών πληροφοριών με χρονική αλληλουχία, όπως η μνήμη μιας ιστορίας ή η σκηνή μιας ταινίας.

Τα συστήματα βραχυπρόθεσμης μνήμης συνδέονται με τη διαδικασία της κωδικοποίησης. Στο μοντέλο CAM, βραχυπρόθεσμα η μνήμη αποθηκεύει τις πεποιθήσεις, τους στόχους και τις προθέσεις του εκάστοτε ατόμου, τα οποία αλλάζουν γρήγορα ανάλογα με τις αλληλεπιδράσεις που δέχεται απ' το περιβάλλον του.

Τέλος, η μακροπρόθεσμη μνήμη θεωρείται σχετικά μόνιμη. Συνδέεται με τις διαδικασίες αποθήκευσης και ανάκτησης πληροφοριών από τη μνήμη. Ανάλογα με τον τύπο του αποθηκευμένου περιεχομένου, η μακροπρόθεσμη μνήμη διακρίνεται στη σημασιολογική, την επεισοδιακή και τη διαδικαστική μνήμη.

Ο γνωστικός κύκλος είναι μια βασική διαδικασία νοητικών δραστηριοτήτων σε γνωστικό επίπεδο. Η ανθρώπινη γνώση αποτελείται από διαδοχικούς κύκλους επαναλαμβανόμενων εγκεφαλικών γεγονότων. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 7, ο γνωστικός κύκλος CAM απεικονίζεται ως τρεις αλληλένδετες φάσεις: Αντίληψη-Κίνητρο-Σύνθεση Δράσης. Η φάση της αντίληψης είναι η διαδικασία επίγνωσης του περιβάλλοντος μέσω αισθητηριακών εισροών. Η φάση παρακίνησης εστιάζει στους στις πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και ανάγκες του ατόμου για ανάδειξη. Τέλος, η σύνθεση δράσης θα συνθέσει μια ομάδα από δράσεις σχεδιάζοντας την επίτευξη του τελικού στόχου.

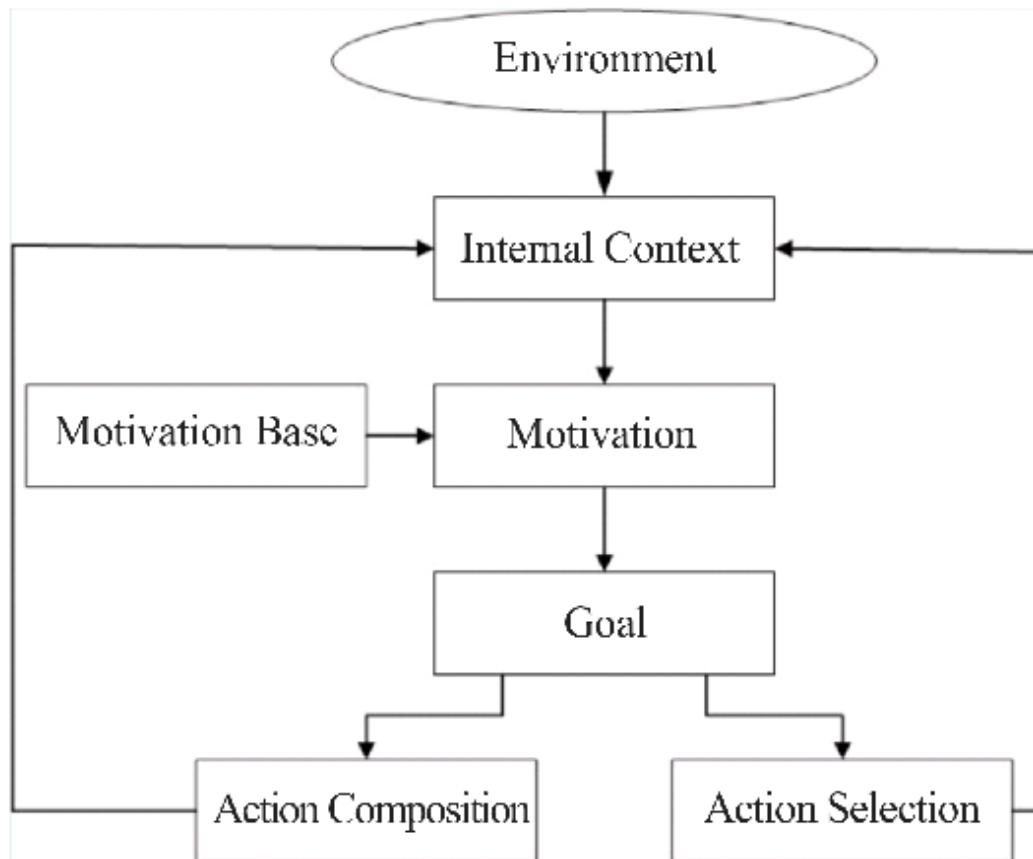
### **Διάγραμμα 7: Γνωστικός κύκλος CAM**



Πηγή: Z. Shin. (2013).

Η διαδικασία παροχής κινήτρων φαίνεται στο διάγραμμα 8 και αποτελείται από 7 ενότητες οι οποίες θα αναλυθούν εκτενέστερα παρακάτω.

### **Διάγραμμα 8: Διαδικασία παρακίνησης**



Πηγή: Z. Shin. (2013).

- 1) Το περιβάλλον παρέχει τις εξωτερικές πληροφορίες μέσω αισθητηρίων συσκευών ή άλλων παραγόντων.
- 2) Το εσωτερικό πλαίσιο αντιπροσωπεύει την ομοιοστατική εσωτερική κατάσταση του ατόμου και εξελίσσεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ενεργειών.
- 3) Το κίνητρο είναι μια αφαιρετική έννοια που αντιστοιχεί στην τάση να συμπεριφέρεσαι με συγκεκριμένους τρόπους σύμφωνα με περιβαλλοντικές πληροφορίες. Τα κίνητρα θέτουν στόχους για το άτομο προκειμένου να ικανοποιήσει το εσωτερικό πλαίσιο.
- 4) Η βάση κινήτρων περιέχει ένα σύνολο κινήτρων και γνώσεων κινήτρων με καθορισμένη μορφή.
- 5) Στόχος είναι ένα επιθυμητό αποτέλεσμα για ένα άτομο ή έναν οργανισμό.

6) Η επιλογή δράσης χρησιμοποιείται για την εκτέλεση ενεργειών με κίνητρο που μπορεί να ικανοποιήσει ένα ή περισσότερα κίνητρα.

7) Σύνθεση δράσης είναι η διαδικασία κατασκευής μιας σύνθετης δράσης από τις ατομικές δράσεις έως την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου.

## ***2.5 Εσωτερικά κίνητρα***

Εσωτερικό κίνητρο σημαίνει ότι ένα άτομο παρακινείται αυτοβούλως. Έχει την επιθυμία να έχει καλή απόδοση στο χώρο εργασίας επειδή τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα με τις πεποιθήσεις του. Οι βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις ενός ατόμου είναι συνήθως οι ισχυρότεροι παράγοντες παρακίνησης. Τέτοια άτομα δείχνουν κοινές ιδιότητες όπως αποδοχή, περιέργεια και επιθυμία να επιτύχουν. Σύμφωνα με τους Coon D, και Mitterer JO (2010), το εσωτερικό κίνητρο εμφανίζεται όταν ενεργούμε χωρίς προφανείς εξωτερικές ανταμοιβές, απλώς απολαμβάνουμε μια δραστηριότητα ή τη βλέπουμε ως ευκαιρία να εξερευνήσουμε, να μάθουμε και να πραγματοποιήσουμε τις δυνατότητές μας. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι, τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν ανταμοιβές που δεν έχουν χρηματική υπόσταση ή φυσική ύπαρξη. Για παράδειγμα, η αναγνώριση των εργαζομένων, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η επαγγελματική ανάπτυξη, η εξουσιοδότηση για άμεσες εργασίες, το αίσθημα της επιτυχίας, ο σεβασμός και η εκτίμηση. Στην ουσία, σχετίζονται άμεσα με τη φύση της εργασίας καθώς αποτελούν την επιβράβευση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος με την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας του ή της επίτευξης των στόχων που του έχουν τεθεί. Το εσωτερικό κίνητρο θεωρείται συνήθως ως το πιο ισχυρό κίνητρο για συμπεριφορές που απαιτούν μακροπρόθεσμη εκτέλεση.

### ***2.5.1 Τα εσωτερικά κίνητρα στο χώρο εργασίας***

Η έρευνα των Richard Ryan and Edward Deci (2000), έχει δείξει ότι το να έχουμε εγγενή κίνητρα, να κάνουμε κάτι μόνο από ενδιαφέρον ή γιατί το απολαμβάνουμε μας ενεργοποιεί και μας γαλουχεί, είναι καλό για την ευημερία μας και ενισχύει την απόδοσή μας. Σύμφωνα με την ίδια πηγή, υπάρχουν τρεις βασικές ανάγκες που όταν ικανοποιούνται, παρακινούν τη συμπεριφορά μας:

- Relatedness (Σχέση) το αίσθημα του να είσαι συνδεδεμένος με άλλους
- Autonomy (Αυτονομία) το αίσθημα του να έχεις κάποιο έλεγχο και να είσαι ελεύθερος να παίρνεις αποφάσεις
- Competence (Επάρκεια) η αίσθηση ότι είμαστε ικανοί σε αυτό που κάνουμε.

Όταν ικανοποιούνται αυτές οι τρεις ανάγκες, ένα άτομο είναι πιο πιθανό να παρακινείται από εγγενή κίνητρα για να ολοκληρώσει τα καθήκοντά του. Αναλυτικότερα, οι (Richard Ryan και Edward Deci 2000a, b), παρέθεσαν τους παρακάτω τρόπους εγγενής παρακίνησης:

- **Αναγνώριση της σωστής εργασίας:** Όταν εκτιμάς τη δουλειά των εργαζομένων, τους δίνεις κίνητρο να πετύχουν περισσότερα. Η αναγνώριση της εργασίας τους, τους καθιστά πιο παραγωγικούς, τους παρακινεί και κατ' επέκταση τους καθιστά αφοσιωμένους στη δουλειά τους. Η αναγνώριση πρέπει να είναι συγκεκριμένη.
- **Δίνετε ευχαριστίες:** Η πρακτική της ευγνωμοσύνης είναι ένας σίγουρος τρόπος για να διατηρήσετε τους υπαλλήλους σας παραγωγικούς. Όταν ικανοποιείτε τους υπαλλήλους σας για όλα όσα κάνουν για εσάς και την εταιρεία σας, οπλίζονται με κίνητρο να κάνουν περισσότερα.
- **Δώστε τους αυτονομία:** Δίνοντας στους υπαλλήλους σας αυτονομία ως προς τις συναλλαγές και τις αποφάσεις που λαμβάνουν, νιώθουν ότι τους εκτιμούν. Η αυτονομία είναι η απόλυτη ώθηση στα κίνητρά τους. Με την αυτονομία, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αγαπούν τη δουλειά τους και ως εκ τούτου έχουν κίνητρο να κάνουν περισσότερα για να φέρουν αξία στον οργανισμό. Όπως είπε ο Vincent Van Gogh *''Ότι γίνεται με αγάπη, γίνεται καλά''*.
- **Θέστε προκλήσεις:** Παρέχοντας στους υπαλλήλους σας προκλήσεις, έχουν κίνητρο να τις αντιμετωπίσουν και εν συνεχεία να τις ξεπεράσουν. Δώστε σε αυτούς ενδιαφέρουσες προκλήσεις και κάντε τους να αντιμετωπίσουν πολύπλοκους πελάτες. Θα τους δείτε να παρακινούνται να λύσουν τα προβλήματά τους.

### **2.5.2 Πλεονεκτήματα εσωτερικών κινήτρων**

Το ενδογενές κίνητρο προέρχεται από το άτομο και δεν οφείλεται στην προσδοκία οποιασδήποτε ανταμοιβής. Απλούστερα, εάν ένα άτομο κάνει κάποια εργασία ή καθήκον όχι λόγω χρηματικής ανταμοιβής αλλά λόγω αγάπης ή πάθους για τη δουλειά, τότε πρόκειται για ενδογενή κίνητρο (Deci, 2000). Προκειμένου να κατανοήσουμε βαθύτερα την έννοια του ενδογενούς ή εσωτερικού κινήτρου θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτό:

- Οι εργαζόμενοι που έχουν εγγενή κίνητρα είναι πιο παθιασμένοι με τη δουλειά τους. Ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν προκλήσεις, έχουν μεγάλο κίνητρο να τις ξεπεράσουν.
- Ένα άλλο πλεονέκτημα από την ύπαρξη υπαλλήλων με την παρακίνηση εγγενών κινήτρων είναι ότι έχουν καλύτερη κατανόηση του τι κάνουν. Φροντίζουν οτιδήποτε κάνουν να έχει αξία και ως απόρροια αυτού δεν σταματούν ποτέ να μαθαίνουν.
- Οι εργαζόμενοι με εγγενή κίνητρα χρησιμοποιούν την ανατροφοδότηση ως ευκαιρία να βελτιώσουν τον εαυτό τους, φιλοδοξώντας να το πετύχουν μέρα με τη μέρα και τη σωστή ανατροφοδότηση.

### **2.5.3 Μειονεκτήματα εσωτερικών κινήτρων**

Τα εγγενή κίνητρα, παρότι παρακινούν υποσυνείδητα σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι αρκετά να τους καλύψουν ολοκληρωτικά. Στη συνέχεια επισυνάπτονται τα μειονεκτήματα των εσωτερικών κινήτρων :

- Τα εγγενή κίνητρα είναι άυλα και επομένως δεν μπορείτε να ποσοτικοποιήσετε το βαθμό παρακίνησης που θα απαιτήσει ένας εργαζόμενος.
- Δεύτερον, δεν μπορείτε να κάνετε έναν υπάλληλο να μάθει κάτι αν δεν τον ενδιαφέρει πραγματικά.
- Μερικές φορές μια εγγενής ανταμοιβή δεν είναι αρκετή για τους υπαλλήλους. Πρέπει να ανταμείβονται με κάποιον τρόπο που να τους κάνει να νιώθουν ότι η εργασία τους έχει αντίκτυπο.

## 2.6 Εξωτερικά κίνητρα

Τα εξωτερικά κίνητρα αναφέρονται σε συμπεριφορές που καθοδηγούνται από εξωτερικές ανταμοιβές. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να είναι απτές, όπως χρήματα ή βαθμοί, ή άυλες, όπως ο έπαινος ή η φήμη. Τα άτομα που έχουν εξωτερικά κίνητρα θα συνεχίσουν να εκτελούν μια ενέργεια, παρόλο που η εργασία μπορεί να μην τους προσφέρει κάτι ουσιαστικό. Όπως για παράδειγμα, να κάνει κάποιος τη δουλειά του κανονικά χωρίς να τη βρίσκει ενδιαφέρουσα ή ευχάριστη μόνο και μόνο για πάρει κάποιο μισθό ή άλλη ανταμοιβή. Τα εξωτερικά κίνητρα, εμπλέκονται στη λειτουργική προετοιμασία η οποία σημαίνει ότι κάποιος συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο λόγω μιας ανταμοιβής ή συνέπειας που θα υποστεί. Σύμφωνα με τον Koestner (1991), τα εξωτερικά κίνητρα είναι επίκτητα δηλαδή διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής των ανθρώπων απ' τις συναναστροφές και τις πιέσεις του περιβάλλοντος που τους περιβάλλουν. Παραδείγματα εξωτερικών κινήτρων αποτελούν:

- Η αύξηση του μισθού
- Τα μπόνους
- Οι προαγωγές
- Τα πλεονεκτήματα στο χώρο της εργασίας
- Τα βραβεία και η αναγνώριση από συνεργάτες
- Η καταξίωση στον επαγγελματικό στίβο.

### 2.6.1 Τα εξωτερικά κίνητρα στο χώρο εργασίας

Τα εξωτερικά κίνητρα προέρχονται καθαρά από εξωτερικούς παράγοντες. Σε αυτό το είδος κινήτρων, ένας εργαζόμενος ενδιαφέρεται για την ανταμοιβή που έρχεται με την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή την τιμωρία που μπορεί να ακολουθήσει. Σε αυτή την περίπτωση, η τιμωρία αναφέρεται στην αποφυγή κάποιων προβλημάτων ή στην αποφυγή κριτικής από κάποιον ανώτερο. Για παράδειγμα, σε μια δουλειά, ο εξωτερικός παράγοντας κινήτρων είναι τα χρήματα. Σύμφωνα με την έρευνα των Richard Ryan and Edward Deci (2000), πριν εφαρμοστούν τα εξωτερικά κίνητρα θα πρέπει να

εξασφαλιστεί το αν οι υπάλληλοί θα παρακινηθούν από την ανταμοιβή ή όχι. Ακολουθούν ορισμένες καταστάσεις που έχουν νόημα να παρακινηθούν εξωτερικά οι υπάλληλοι κάποιου οργανισμού:

- **Αύξηση ενδιαφέροντος:** όταν οι υπάλληλοί δεν ενδιαφέρονται για μια συγκεκριμένη εργασία, μπορείτε να μεταβείτε σε εξωτερικές ανταμοιβές για να τους παρακινήσετε να μάθουν. Ένα κίνητρο όπως το μόνους είναι συχνά χρήσιμο για να κάνετε κάποιον να ενδιαφέρεται για μια εργασία.
- **Αύξηση του συνόλου των δεξιοτήτων:** εάν θέλετε οι υπάλληλοί να αναπτύξουν ένα συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων, ορίστε μια ανταμοιβή για να το κάνουν. Όχι μόνο θα έχουν κίνητρο να μάθουν αλλά και θα επιτύχουν τους στόχους τους.
- **Ανταμοιβή όταν η εργασία είναι δύσκολη:** όταν οι υπάλληλοί ασχολούνται με επίπονα έργα, η έλλειψη κινήτρων είναι αναπόφευκτη. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια εξωτερική ανταμοιβή σε αυτή την περίπτωση.
- **Ως βραχυπρόθεσμο κίνητρο:** σε αυτή την περίπτωση, η ανταμοιβή θα πρέπει να συνδέεται με τη συγκεκριμένη εργασία. Μόλις καθιερωθούν οι δεξιότητες και δημιουργηθεί κάποιο εσωτερικό κίνητρο, το εξωτερικό κίνητρο μπορεί να αφαιρεθεί.

### 2.6.2 Τα πλεονεκτήματα των εξωτερικών κινήτρων

Τα εξωτερικά κίνητρα όπως έχει προαναφερθεί έχουν υλική υπόσταση. Παρακάτω θα αναφερθούν τα πλεονεκτήματα τους (Attendance Bot Blog, 2020):

- Το μεγαλύτερο όφελος από την εξωγενή παρακίνηση των εργαζομένων σας είναι ότι είναι εύκολα μετρήσιμο. Για παράδειγμα, αν πιστεύετε ότι ένα ορισμένο ποσό μόνους θα παρακινήσει αρκετά έναν υπάλληλο, μπορείτε εύκολα να το πραγματοποιήσετε.

- Τα εξωτερικά κίνητρα μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους ακόμα και όταν δεν ενδιαφέρονται για μια εργασία. Για παράδειγμα, αν ζητήσετε από τους υπαλλήλους να κάνουν μια συγκεκριμένη εργασία με μια ανταμοιβή στο τέλος, πολλοί θα συμφωνήσουν πρόθυμα να την υλοποιήσουν.
- Ένα εξωτερικό κίνητρο είναι το πραγματικό κίνητρο που αναγκάζει τους ανθρώπους να εργαστούν. Ένας γιατρός, για παράδειγμα, μπορεί πραγματικά να αγαπά να βοηθά και να θεραπεύει τους ασθενείς του, αλλά αν αυτό δεν συνοδεύεται από ανταμοιβή, π.χ. χρήματα, δεν θα είναι σε θέση να βιοποριστεί.

### 2.6.3 Τα μειονεκτήματα των εξωτερικών κινήτρων

Όπως τα εσωτερικά έτσι και τα εξωτερικά κίνητρα εκτός από πλεονεκτήματα κρύβουν και αρκετά μειονεκτήματα, τα οποία θα αναλυθούν εκτενέστερα στη συνέχεια (Attendance Bot Blog, 2020):

- Τα εξωτερικά κίνητρα μπορεί να είναι δαπανηρά για τους οργανισμούς. Το να δίνει κανείς στους υπαλλήλους ένα κίνητρο κάθε φορά που κάνουν κάτι, μπορεί να κοστίζει σημαντικούς πόρους.
- Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν στο τέλος της ημέρας για οτιδήποτε κάνουν, γίνεται περισσότερο συνήθεια παρά ευχάριστη ενασχόληση. Η καλύτερη δουλειά γίνεται από εκείνους τους υπαλλήλους που αγαπούν πραγματικά να την κάνουν. Τα εξωτερικά κίνητρα δεν μπορούν να αγοράσουν αυτό το πάθος.
- Ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει η ανταμοιβή μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν θα παρακινούνται από το ίδιο κίνητρο ξανά και ξανά.
- Τέλος, το εξωτερικό κίνητρο σκοτώνει τη δημιουργικότητα, το πάθος και τη δέσμευση για μια εργασία. Σε αυτό το είδος κινήτρων, ο κύριος στόχος είναι ο εργαζόμενος να λάβει μία ανταμοιβή, κάτι που είναι κακό για τον ίδιο και τον οργανισμό. Δημιουργεί μια αίσθηση πίεσης και η εργασία υπό πίεση προκαλεί άγχος. Σύμφωνα με την έρευνα των (Francis Chaouloff Ph.D et al., 2016), η εργασία κάτω από πίεση μειώνει τα επίπεδα σεροτονίνης στον εγκέφαλο, καθιστώντας τελικά έναν εργαζόμενο δυσαρεστημένο.

## **2.7 Οι διαφορές εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων**

Στις παραπάνω ενότητες αναλύσαμε διεξοδικά την εφαρμογή των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στον εργασιακό στίβο όπως και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους. Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τις 3 βασικές διαφορές που ξεχωρίζουν ένα εσωτερικό από ένα εξωτερικό κίνητρο .

- Πρώτη και βασική διαφορά είναι η πηγή από όπου προέρχονται τα εσωτερικά κίνητρα πηγάζουν αποκλειστικά από εσωτερικούς παράγοντες ενώ τα εξωτερικά από εξωτερικούς.
- Παράλληλα, σημαντική διαφορά αποτελεί και ο σκοπός εκτέλεσης μιας εργασίας. Στην εγγενή παρακίνηση εκτελούμε μία εργασία για προσωπικό όφελος από ενδιαφέρον ή από χαρά για τη φύση της εργασίας.
- Απ' την άλλη πλευρά στην εξωτερική παρακίνηση, φέρνουμε εις πέρας μία εργασία προκειμένου να λάβουμε κάποια αμοιβή ή να αποφύγουμε κάποια τιμωρία ή κριτική.
- Τελευταία και εξέχουσα σημασίας διαφορά είναι η συναισθηματική σύνδεση κατά τη διάρκεια μιας εργασίας. Όταν έχουμε παρακινηθεί από εγγενή κίνητρα, απολαμβάνουμε το έργο που έχουμε μπροστά μας και νιώθουμε ικανοποιημένοι με την επίτευξη του στόχου. Αντίθετα, η παρακίνηση από εξωτερικά κίνητρα δεν προβλέπει κάποιο συναισθηματικό δέσιμο η ικανοποίηση έρχεται απ' την ολοκλήρωση της πληρωμής.

## **2.8 Σχεδιασμός εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων στον ιδιωτικό τομέα**

Έχοντας κάνει ανάλυση των θεωριών που δεσπόζουν πίσω απ' το κομμάτι των κινήτρων, αλλά και εμβαθύνοντας στο κομμάτι των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων θα παραθέσουμε τα κίνητρα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Αρχικά, θα προσκομίσουμε τρόπους με τους οποίους μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι εσωτερικά:

- Για τους υπαλλήλους σας που θέλουν να μαθαίνουν νέα πράγματα, προσφέρετέ τους μαθήματα ή σεμινάρια, παρουσιάστε τους ηλεκτρονικά βιβλία και διαδικτυακά προγράμματα και ενθαρρύνετε τους να εγγραφούν σε προγράμματα που ενισχύουν τις δεξιότητές τους.
- Δώστε στους υπαλλήλους σας τη δυνατότητα να επεκτείνουν τις γνώσεις και δεξιότητες τους αλλάζοντας τους θέσεις στην εργασία που τελούν.
- Προσδιορίστε τις ατομικές προτιμήσεις του κάθε υπαλλήλου και παρακινήστε τον με βάση αυτές. Για παράδειγμα, ένας μηχανικός υπολογιστών είναι πιθανό να παρακινείται από νέες τεχνολογίες.

Παρακάτω θα αναφέρουμε τρόπους με τους οποίους μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι εξωτερικά:

- Θέστε ένα βραβείο για υπάλληλο του μήνα προκειμένου οι υπάλληλοι σας να έχουν συνεχώς κίνητρο που τους επηρεάζει.
- Προσφέρετε έξτρα αμοιβή για μία δουλειά η οποία έχει ολοκληρωθεί επιτυχώς.
- Φτιάξε ένα μπόνους για εργασίες οι οποίες έρχονται εις πέρας On time.
- Προσφέρετε στους υπαλλήλους PTO (Unlimited paid Time-off), προκειμένου να χτίσετε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να δώσετε το κίνητρο ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> :Μεθοδολογία έρευνας

### Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο θα ασχοληθεί εξ ολοκλήρου με τη διεξαγωγή της έρευνας και τη συλλογή των δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, θα οριστεί το δείγμα και οι στόχοι σκοπί της έρευνας. Θα αναλυθεί το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε άλλα και οι περιορισμοί που ενέχουν από αυτό. Έπειτα, θα αναλυθούν οι διαστάσεις της

εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα, η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων αλλά και οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν.

### **3.1 Σκοπός και στόχοι έρευνας**

Στην ελληνική βιβλιογραφία, έχουν πραγματοποιηθεί ελάχιστες έρευνες στο πεδίο της εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων σε δημόσιο και ιδιωτικό. Προκειμένου να καλυφθεί το κενό αυτό, η παρούσα έρευνα έχει ως κύριο σκοπό τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Βασικοί στόχοι της έρευνας αποτελούν:

Η μέτρηση του βαθμού συνολικής εργασιακής ικανοποίησης αλλά και των επιμέρους διαστάσεων που την συνθέτουν τόσο στους υπαλλήλους που εργάζονται όσο σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

Η εξέταση της συνάφειας μεταξύ των διαστάσεων που διέπουν την εργασιακή ικανοποίηση και η διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων.

Η επίδραση που ασκούν οι δημογραφικοί παράγοντες των συμμετεχόντων της έρευνας στο σύνολο της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και στις επιμέρους διαστάσεις της.

### **3.2 Ερευνητικό εργαλείο**

Προκειμένου να συλλέξουμε τα αποτελέσματα της έρευνας ζητήθηκε απ' τους ερωτηθέντες να συμπληρώσουν ανώνυμα ένα ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίζονταν σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις με δημογραφικά και κοινωνικά κριτήρια όπως την ηλικία των συμμετεχόντων, το φύλο, την περιφέρεια στην οποία εργάζονται, το επίπεδο μόρφωσης, τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα εργασία τους και τον τομέα στον οποίο εργάζονται. Το δεύτερο σκέλος περιείχε το ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης του Paul Spector (Καθηγητής Οργανωτικής/Βιομηχανικής Ψυχολογίας). Το επονομαζόμενο JSS (Job Satisfaction Survey), το οποίο επισυνάπτεται στο παράρτημα, χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο αφού μεταφράστηκε εξ ολοκλήρου απ' τον ερευνητή. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου Likert (1=Διαφωνώ Πάρα πολύ και 6=Συμφωνώ Πάρα πολύ) και διερευνά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης με βάση 9 διαστάσεις, όπως οι αποδοχές, η προαγωγή, η εποπτεία, οι παροχές (χρηματικές και

μη), η αναγνώριση, οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία (οριζόντια και κάθετη). Η κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις περιλαμβάνει 4 απ' τις 36 ερωτήσεις. Μία σημαντική ιδιαιτερότητα του ερωτηματολογίου είναι ότι κάποιες ερωτήσεις είναι αρνητικά διατυπωμένες.

Στον πίνακα παρακάτω παραθέτονται αναλυτικά οι 9 διαστάσεις και οι ερωτήσεις που αφορούν κάθε μία από αυτές

### Πίνακας 2 Διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης

Διαστάσεις Υποκίνησης	Ερωτήσεις
Αποδοχές	1,2,3,4
Προαγωγή	5,6,7,8
Παροχές	9,10,11,12
Αναγνώριση	13,14,15,16
Συνθήκες λειτουργίας	17,18,19,20
Συνάδελφοι	21,22,23,24
Φύση της εργασίας	25,26,27,28
Επικοινωνία	29,30,31,32
Εποπτεία	33,34,35,36

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τους Τσουνή και Σαράφη (2018) αφορά και τις 36 ερωτήσεις. Παράλληλα, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι πριν τον υπολογισμό της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να αντιστραφούν οι ερωτήσεις που είναι αρνητικά διατυπωμένες. Σύμφωνα με τον Spector (1977), η μέση τιμή από κάθε διάσταση φανερώνει την ικανοποίηση ανάλογα με τις παρακάτω κλίμακες :

- Αποτέλεσμα 4 -12 αυτό εκφράζει δυσαρέσκεια
- Αποτέλεσμα 12 - 16 εκφράζει αβεβαιότητα
- Αποτέλεσμα 16 – 24 φανερώνει την ικανοποίηση

Ενώ, για την εκτίμηση της συνολικής εργασιακής:

- Αποτέλεσμα 36 έως 108 εκφράζει δυσαρέσκεια
- Αποτέλεσμα 108 έως 144 δηλώνει αβεβαιότητα
- Αποτέλεσμα 144 έως 216 φανερώνει ικανοποίηση.

### **3.2.1 Πλεονεκτήματα του ερευνητικού εργαλείου**

Παρακάτω θα αναλυθούν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν απ' την επιλογή του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε. Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι διανομής του ερωτηματολογίου (Robson, 2007):

- Η τηλεφωνική συνέντευξη.
- Η δια ζώσης συνέντευξη.
- Η αυτοσυμπλήρωση.

Στην προκειμένη περίπτωση, ο ερευνητής προέβη στη μέθοδο της αυτοσυμπλήρωσης, προκειμένου να εξασφαλιστεί τη γρήγορη και χωρίς κόστος συγκέντρωση όγκου πληροφοριών. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα που έχει αυτή η μέθοδος, είναι ότι δεν είναι απαραίτητη η παρουσία του συντάκτη και ότι μπορεί να παρέχει συγκεκριμένα αριθμητικά δεδομένα τα οποία μπορούν να αναλυθούν (Cohen, 2008). Επιπλέον, σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί ότι τα συμπεράσματα τα οποία εξάγονται γίνονται με βάση τη στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν (Παντουβάκης et al., 2015) και επομένως ενέχουν ακρίβειας και εγκυρότητας.

### **3.2.2 Μειονεκτήματα του ερευνητικού εργαλείου**

Η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων παρά τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν ενέχει και κάποια μειονεκτήματα. Το βασικότερο αυτών, αποτελεί η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων καθώς το δείγμα

δεν είναι στοχευμένο σε μία ομάδα αλλά περιλαμβάνει όλους τους εργασιακούς τομείς και τις περιφέρειες της χώρας. Επιπλέον, μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι ερευνούμε τις πράξεις των συμμετεχόντων (συμπλήρωση ερωτηματολογίου) και όχι τις σκέψεις τους (Παντουβάκης et al., 2015a, b). Αυτό σημαίνει ότι αν η έρευνα γινόταν σε διαφορετική χρονική περίοδο, τα αποτελέσματα που θα εξάγονταν θα ήταν διαφορετικά καθώς οι συμμετέχοντες ενδέχεται να απαντούσαν στα ερωτηματολόγιο με διαφορετικό τρόπο.

### 3.3 Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου

Βασικότερα χαρακτηριστικά της ερευνητικής μιας ερευνητικής διαδικασίας αποτελούν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Αν εξασφαλιστούν αυτά μία έρευνα μπορεί να χαρακτηριστεί ακριβής και αποτελεσματική. Σύμφωνα με τον (Saw et al., 2001), το πιο σημαντικό στοιχείο στο σχεδιασμό και διαχείριση ενός ερωτηματολογίου, είναι ότι πρέπει να είναι σε θέση να μετρήσει με ακρίβεια αυτό που έχει σχεδιαστεί να μετρήσει. Η «ακρίβεια» των δεδομένων που προέκυψαν από ένα ερωτηματολόγιο απορρέει από δύο στοιχεία: την αξιοπιστία και την εγκυρότητα. Αξιοπιστία, ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο αντιστοιχούν απ' το ερωτηματολόγιο «συνεπείς» ή «αναπαραγωγικές» τιμές όταν εφαρμόζονται σε διαφορετικές καταστάσεις (Shawn et al., 2001). Για παράδειγμα, στην έρευνα την οποία πραγματοποιήσαμε υπήρχαν πολλά παρόμοια ερωτήματα τα οποία προορίζονταν για την ίδια οντότητα (Inter-item consistency), γεγονός που μας εξασφάλισε την αξιοπιστία των απαντήσεων καθώς οι ερωτηθέντες καλούνταν να απαντήσουν σε 4 παρεμφερή ερωτήματα σχετικά με κάθε διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους (Wong et al., 2012), η εγκυρότητα εκφράζει το βαθμό στον οποίο μια έρευνα μετρά αυτό που σκοπεύει να μετρήσει. Έχουν περιγραφεί ποικίλες δοκιμές εγκυρότητας συμπεριλαμβανομένης

- της εγκυρότητας προσώπου,
- της εγκυρότητας κατασκευής,
- της εγκυρότητας περιεχομένου,
- της εγκυρότητας κριτηρίου.

Προκειμένου να εξασφαλιστεί στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε η εγκυρότητα της κατασκευής του ερωτηματολογίου, διαμοιράστηκε αρχικά σε 4 συναδέλφους στην εταιρεία που εργάζομαι προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν αναλήθειες και ασάφειες.

### 3.4 Επιλογή της μεθοδολογίας

Το ερωτηματολόγιο, ως ερευνητικό εργαλείο αδιαμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα συλλογής δεδομένων. Στα υποκείμενα της έρευνας τίθενται γραπτώς μία σειρά από προσχεδιασμένες ερωτήσεις για ένα συγκεκριμένο θέμα (Javeau, 1996). Στην προκειμένη περίπτωση, οι εν λόγω ερωτήσεις αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο πρώτος λόγος επιλογής του ερωτηματολογίου ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτέλεσε το γεγονός ότι θέλαμε να συλλέξουμε δεδομένα από ανθρώπους διαφορετικών εργασιακών χώρων. Ο προαναφερόμενος στόχος επιτεύχθηκε μέσω του ερωτηματολογίου σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα καθώς το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά με τη μέθοδο της αυτοσυμπλήρωσης σε πολλές περιφέρειες της χώρας. Παράλληλα, η χρήση του εν λόγω εργαλείου εξασφάλισε την ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων, στάσεων και απόψεων λόγω της ανωνυμίας των ερωτηθέντων. Επιπλέον, σημαντικό παράγοντα για την επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου αποτέλεσαν έρευνες που ανατρέχουν στο παρελθόν, όπως αυτή των Τσουνή και Σαράφη (2018) καθώς πιστοποιούν την εγκυρότητα του JSS και αποτελούν μέτρο σύγκρισης αποτελεσμάτων με την παρούσα έρευνα. Καταληκτικά, ισχυρό κίνητρο για την επιλογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας αποτέλεσε η ευκολία που παρέχει η χρήση του ερωτηματολογίου στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων χωρίς την παρουσία του συντάκτη (Cohen et al., 2008).

### 3.5 Διαδικασία έρευνας

Η συλλογή των αποτελεσμάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκε τον Μάιο του 2022. Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε σε δύο φάσεις. Την προκαταρκτική, όπου διαμοιράστηκε σε 4 εργαζομένους απ' το χώρο εργασίας του ερευνητή προκειμένου, να εξεταστεί ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου καθώς και η σαφήνεια και ορθότητα των ερωτήσεων.

Αφού διασφαλίστηκαν τα παραπάνω και διαπιστώθηκε ότι ο χρόνος συμπλήρωσης του JSS δεν ξεπερνούσε τα 10 λεπτά διαμοιράστηκε με mail σε όλους τους συμμετέχοντες. Το mail περιλάμβανε μία εισαγωγή η οποία επικοινωνούσε τον τίτλο της διπλωματικής εργασίας και τον σκοπό της έρευνας. Παράλληλα, περιείχε οδηγίες σχετικά τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου και παρότρυνε τους συμμετέχοντες να απαντήσουν ειλικρινά και αυθόρμητα. Επιπλέον, αναφέρονταν ο χρόνος που

απαιτούνταν για να συμπληρωθεί καθώς και η τήρηση ανωνυμίας στην έρευνα. Η εισαγωγή έκλεινε με ευχαριστίες και την παράθεση του email του ερευνητή προκειμένου να καλυφθούν τυχόν απορίες .

### **3.6 Στατιστικές τεχνικές**

Η Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος Stata (έκδοση 16). Αρχικά, υπολογίστηκαν μέσω περιγραφικής στατιστικής οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε μία απ' τις 9 διαστάσεις του ερωτηματολογίου αλλά και για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Έπειτα, μέσω του ίδιου στατιστικού προγράμματος υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειας (Pearson  $r$ ) προκειμένου να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων αλλά και η στατιστική τους σημαντικότητα. Ο έλεγχος για το αν ακολουθούν οι ποσοτικές μεταβλητές (διαστάσεις ικανοποίησης) κανονική κατανομή έγινε μέσω του ελέγχου κανονικότητας Shapiro-Wilk. Προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκαν οι έλεγχοι t-test και One way Anova. Ο πρώτος στην περίπτωση που η μεταβλητή του δημογραφικού στοιχείου διακρίνεται σε δύο κατηγορίες όπως για παράδειγμα το φύλο (άνδρας ή γυναίκα) και ο δεύτερος στις περιπτώσεις που οι μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων διακρίνονταν σε περισσότερες από δύο κατηγορίες. Παράλληλα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι διαφορές επισημάνθηκαν ως στατιστικώς σημαντικές σε επίπεδο  $p < 0.05$  .

### **3.7 Προετοιμασία δεδομένων**

Μετά τη συλλογή του απαραίτητου όγκου δεδομένων μέσω του google forms, ακολούθησε η κωδικοποίηση των δεδομένων. Δεδομένου ότι έπρεπε να γίνει ο υπολογισμός του συνολικού βαθμού εργασιακής ικανοποίησης δημιουργήθηκε ένα data-set το οποίο περιλάμβανε στις στήλες 10 ποσοτικές μεταβλητές (τις 9 διαστάσεις και τη συνολική ικανοποίηση) και στις γραμμές τις απαντήσεις για κάθε έναν απ' τους 100 ερωτηθέντες. Σύμφωνα με τον κατασκευαστή του ερωτηματολογίου Spector (1977), υπάρχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις. Δεδομένου ότι η υψηλή βαθμολογία συνάδει με το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης οι αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις θα πρέπει να επανυπολογιστούν βλ. πίνακας 3

Αρχική αρνητικά διατυπωμένη απάντηση	Μετατροπή απάντησης σε θετική
1	6
2	5
3	4
4	3
5	2
6	1

Πίνακας 3. Επαναδιατύπωση απαντήσεων

Έπειτα, αφού είχε ολοκληρωθεί η συλλογή των ποιοτικών και ποσοτικών μεταβλητών τα δεδομένα εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα Stata προκειμένου να προβούμε στην επεξεργασία και ανάλυση τους.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα έρευνας

### 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Το πρώτο σκέλος της έρευνας ξεκινάει με την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων που αποτελούν ποιοτικές μεταβλητές. Παρακάτω στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία και των 100 ερωτηθέντων .

Πίνακας 4 Πίνακας συχνοτήτων των ποιοτικών μεταβλητών του δείγματος, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Δημογραφικά στοιχεία	Συχνότητα
Φύλο : Άνδρες	54
Γυναίκες	46

<b>Ηλικιακή κατηγορία</b> : 18 – 29 ετών	42
30 – 39 ετών	37
40 – 49 ετών	8
50 – 59 ετών	10
Άνω των 60 ετών	3
<b>Περιφέρεια</b> : Θεσσαλία	44
Κεντρική Μακεδονία	18
Δυτική Μακεδονία	4
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	1
Αττική	17
Στερεά Ελλάδα	9
Ήπειρος	2
Βόρειο Αιγαίο	4
Νότιο Αιγαίο	1
<b>Επίπεδο μόρφωσης</b> : Απόφοιτος Λυκείου	16
Πτυχίο ΤΕΙ	12
Πτυχίο ΑΕΙ	46
Μεταπτυχιακό	25
Διδακτορικό	1
<b>Έτη προϋπηρεσίας</b> : Κάτω του 1 έτους	18
1 – 3 έτη	28
4 – 6 έτη	25
Άνω των 6 ετών	29

<b>Τομέας Εργασίας</b> : Ιδιωτικός Τομέας	63
Δημόσιος Τομέας	11
Ελεύθερος Επαγγελματίας	26

Όπως μας πληροφορεί ο πίνακας 4:

- Οι εργαζόμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι περίπου ισόποσα μοιρασμένοι όσον αφορά το φύλο.
- Περίπου το 80% αφορά άτομα ηλικίας 18 έως 39 ετών, ενώ μόλις 3 άτομα είναι άνω των 60 ετών.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων (περίπου οι μισοί) εργάζονται στη Θεσσαλία, περίπου το 25% στην Αττική και την υπόλοιπη Στερεά Ελλάδα, 18 άτομα εργάζονται στην περιοχή της κεντρικής Μακεδονίας, ενώ το υπόλοιπο περίπου 10% είναι μοιρασμένο στην Ήπειρο, τη Μακεδονία (Ανατολική και Δυτική) και τη Θράκη, καθώς και στα νησιά του Αιγαίου.
- Το συντριπτικό ποσοστό του 84% έχει προχωρήσει σε σπουδές Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εκ των οποίων περίπου το 30% έχει προχωρήσει σε Μεταπτυχιακές ή ακόμη και Διδακτορικές σπουδές.
- Το 18% των ατόμων διανύει το πρώτο έτος στο τρέχον εργασιακό του περιβάλλον, ενώ περίπου το 30% εργάζεται για πάνω από 6 χρόνια στο συγκεκριμένο περιβάλλον.
- Περίπου το 10% αποτελούν Δημόσιοι Υπάλληλοι, η μεγάλη πλειοψηφία (σχεδόν 65%) είναι Ιδιωτικοί Υπάλληλοι και οι υπόλοιποι είναι Ελεύθεροι Επαγγελματίες.

#### **4.2 Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και οι διαστάσεις της**

Πρώτος στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης απ' την εργασία και τις επιμέρους διαστάσεις της. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος ακολουθήσαμε το μοντέλο του κατασκευαστή Spector (1977) για τη μέτρηση της

ικανοποίησης. Έτσι βαθμολογήθηκε η κάθε διάσταση από 4-24 βαθμούς και η συνολική ικανοποίηση 36-216. Παρακάτω στον πίνακα 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Πίνακας 5 Πίνακας περιγραφικών στατιστικών των ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις διαστάσεις καθώς και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

<i>Διαστάσεις Επαγγελματικής Ικανοποίησης</i>	<i>Μέση Τιμή</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
<b>Αποδοχές</b>	3.71	0.54
<b>Προαγωγή</b>	3.57	0.72
<b>Εποπτεία</b>	3.5	0.5
<b>Παροχές</b>	3.28	0.72
<b>Αναγνώριση</b>	3.73	0.8
<b>Συνθήκες εργασίας</b>	3.83	0.93
<b>Συνάδελφοι</b>	3.77	0.69
<b>Φύση εργασίας</b>	4.24	0.6
<b>Επικοινωνία</b>	3.51	0.88
<b>Συνολική ικανοποίηση</b>	3.68	0.29

Από τα στοιχεία του πίνακα 5 βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα :

- Οι εργαζόμενοι που πήραν μέρος στο ερωτηματολόγιο είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους (Μ.Ο. = 3.68 , Τ.Α. = 0.29), εύρημα το οποίο συμφωνεί με την έρευνα του (Μπέλια et al., 2015) σε έρευνα η οποία είχε πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της εργασιακής ικανοποίησης 344 εργαζομένων από Ελληνικές τράπεζες.

- Σε παρόμοια επίπεδα κυμαίνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τον μισθό (M.O. = 3.71 , T.A. = 0.54) και την αναγνώριση που λαμβάνουν (M.O. = 3.73 , T.A. = 0.8).
- Ελαφρώς χαμηλότερα είναι τα επίπεδα ικανοποίησης που αφορούν τις ευκαιρίες για προαγωγή (M.O. = 3.57 , T.A. = 0.72), την σχέση με τον προϊστάμενο (M.O. = 3.5 , T.A. = 0.5) και την επικοινωνία που υπάρχει (M.O. = 3.51 , T.A. = 0.88), ενώ ελαφρώς υψηλότερα είναι τα επίπεδα ικανοποίησης για τη σχέση με τους συναδέλφους (M.O. = 3.77 , T.A. = 0.69) και τις συνθήκες εργασίας (M.O. = 3.83 , T.A. = 0.93).
- Η διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης η οποία βρίσκεται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες είναι οι παροχές (M.O. = 3.28 , T.A. = 0.72).
- Τέλος, οι εργαζόμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι σε αρκετά καλό βαθμό ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους (M.O. = 4.24 , T.A. = 0.6) γεγονός το οποίο συνάδει με τα ευρήματα της έρευνας ικανοποίησης των Τσουνή και Σαράφη (2018).

#### **4.3 Οι σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης**

Δεύτερος στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της συνάφειας μεταξύ των διαστάσεων και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτό θα μελετηθούν οι ανά δύο σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και οι αντίστοιχες σχέσεις των επιμέρους διαστάσεων με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, εκφρασμένες μέσω του συντελεστή (γραμμικής) συσχέτισης Pearson  $r$ . Για να είναι ένας συντελεστής στατιστικά ισχυρός θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος από 0.4 ή μεγαλύτερος από -0.4

Σχέσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης :

Ο πίνακας 6 που ακολουθεί περιέχει τις εξής πληροφορίες όσον αφορά τις ανά δύο συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης :

Στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση στο επίπεδο του 5% παρατηρείται μεταξύ των συνθηκών εργασίας και της αναγνώρισης ( $r = 0.23$ ), μεταξύ των συνθηκών εργασίας και της σχέσης με τους συναδέλφους ( $r = 0.22$ ), μεταξύ των συνθηκών εργασίας και της επικοινωνίας ( $r = 0.21$ ), καθώς και μεταξύ της επικοινωνίας και της σχέσης με τους συναδέλφους ( $r = 0.24$ ). Ωστόσο και οι 4 αυτές ανά δύο θετικές γραμμικές συσχετίσεις είναι ασθενείς (καθώς  $r < 0.3$ ).

Στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση στο επίπεδο του 1% (ή αλλιώς αρκετά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση) παρατηρείται μεταξύ της σχέσης με τον προϊστάμενο και της σχέσης με τους συναδέλφους ( $r = 0.31$ ) και μεταξύ της σχέσης με τον προϊστάμενο και της επικοινωνίας ( $r = 0.32$ ). Οι 2 αυτές ανά δύο θετικές γραμμικές συσχετίσεις είναι οριακά μέτριες (καθώς  $0.3 < r < 0.5$ ).

Στατιστικά σημαντική θετική γραμμική συσχέτιση στο επίπεδο του 0.1% (ή αλλιώς ισχυρά στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση) παρατηρείται μεταξύ της αναγνώρισης και της σχέσης με τον προϊστάμενο ( $r = 0.39$ ), μεταξύ της αναγνώρισης και της σχέσης με τους συναδέλφους ( $r = 0.37$ ), μεταξύ της σχέσης με τους συναδέλφους και της φύσης της εργασίας ( $r = 0.33$ ), καθώς και μεταξύ της επικοινωνίας και της αναγνώρισης ( $r = 0.4$ ). Οι 4 αυτές ανά δύο θετικές γραμμικές συσχετίσεις είναι μέτριες (καθώς  $0.3 < r < 0.5$ ).

Στατιστικά σημαντική αρνητική γραμμική συσχέτιση στο επίπεδο του 0.1% (ή αλλιώς ισχυρά στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση) παρατηρείται μεταξύ της αναγνώρισης και των ευκαιριών για προαγωγή ( $r = - 0.4$ ), μεταξύ της σχέσης με τους συναδέλφους και των ευκαιριών για προαγωγή ( $r = - 0.37$ ) καθώς και μεταξύ της επικοινωνίας και των ευκαιριών για προαγωγή ( $r = - 0.33$ ). Οι 3 αυτές ανά δύο αρνητικές γραμμικές συσχετίσεις είναι μέτριες (καθώς  $0.3 < |r| < 0.5$ ).

Όλες οι υπόλοιπες ανά δύο γραμμικές συσχετίσεις (θετικές και αρνητικές) μεταξύ των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ασθενείς και μη στατιστικά σημαντικές.

Σχέσεις των επιμέρους διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης με τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση :

Ο πίνακας 6 που ακολουθεί περιέχει τις εξής πληροφορίες όσον αφορά τις ανά δύο συσχετίσεις της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης με καθεμία από τις επιμέρους διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης :

Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντικά θετικά γραμμικά συσχετισμένη στο επίπεδο του 1% (ή αλλιώς αρκετά στατιστικά σημαντικά θετικά συσχετισμένη) με τον μισθό ( $r = 0.28$ ) και με τις παροχές ( $r = 0.28$ ). Ωστόσο και οι 2 αυτές ανά δύο θετικές γραμμικές συσχετίσεις είναι οριακά ασθενείς (καθώς  $r < 0.3$ ).

Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντικά θετικά γραμμικά συσχετισμένη στο επίπεδο του 0.1% (ή αλλιώς ισχυρά στατιστικά σημαντικά θετικά συσχετισμένη) με τις συνθήκες εργασίας ( $r = 0.43$ ), με τη φύση της εργασίας ( $r = 0.36$ ), με τη σχέση με τον προϊστάμενο ( $r = 0.57$ ), με την επικοινωνία ( $r = 0.58$ ), με τη σχέση με τους συναδέλφους ( $r = 0.62$ ), καθώς και με την αναγνώριση ( $r = 0.64$ ). Οι 2 πρώτες ανά δύο θετικές γραμμικές συσχετίσεις (με συνθήκες εργασίας και με φύση εργασίας) είναι μέτριες (καθώς  $0.3 < r < 0.5$ ), ενώ οι υπόλοιπες 4 είναι ισχυρές (καθώς  $r > 0.5$ ).

Τέλος παρατηρείται αρνητική γραμμική συσχέτιση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης με τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $r = -0.19$ ), η οποία ωστόσο είναι ασθενής και μη στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 6 Συντελεστές συσχέτισης Pearson  $r$  μεταξύ των ποσοτικών μεταβλητών του δείγματος, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις διαστάσεις καθώς και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

	Αποδοχές	Προαγωγή	Εποπτεία	Παροχές	Αναγνώριση	Συνθήκες εργασίας	Συναδέλφους	Φύση εργασίας	Επικοινωνία	Συνολική ικανοποίηση
Αποδοχές	1									

Προαγωγή	0.02	1								
Εποπτεία	0.13	- 0.17	1							
Παροχές	0.07	- 0.11	0.12	1						
Αναγνώριση	0.16	- 0.4 (***)	0.39 (***)	- 0.03	1					
Συνθήκες εργασίας	- 0.06	- 0.15	0.03	- 0.14	0.23 (*)	1				
Συνάδελφοι	0.04	- 0.37 (***)	0.31 (**)	0.13	0.37 (***)	0.22 (*)	1			
Φύση εργασίας	0.003	- 0.05	0.16	0.12	0.1	- 0.18	0.33 (***)	1		
Επικοινωνία	- 0.05	- 0.33 (***)	0.32 (**)	- 0.02	0.4 (***)	0.21 (*)	0.24 (*)	0.07	1	
Συνολική ικανοποίηση	0.28 (**)	- 0.19	0.57 (***)	0.28 (**)	0.64 (***)	0.43 (***)	0.62 (***)	0.36 (***)	0.58 (***)	1

Πίνακας 6. Συντελεστές συσχέτισης Pearson r

Να σημειωθεί ότι : \* στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο του 5%

\*\* στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο του 1%

\*\*\* στατιστικά σημαντική συσχέτιση στο επίπεδο του 0.1%

#### 4.4 Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων σε σχέση με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο της στατιστικής ανάλυσης, θα μελετηθούν οι σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων όσων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και των διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης (και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης), ή αλλιώς η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Να σημειωθεί ότι στις περιπτώσεις που η μεταβλητή του δημογραφικού στοιχείου διακρίνεται σε 2 κατηγορίες θα εφαρμοσθεί έλεγχος t-test, ενώ στις περιπτώσεις που η

μεταβλητή του δημογραφικού στοιχείου διακρίνεται σε περισσότερες από 2 κατηγορίες θα εφαρμοσθεί έλεγχος one-way Anova.

- Επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση και στις διαστάσεις της :

Οι έλεγχοι t-test (αφού η μεταβλητή του φύλου διακρίνεται σε δύο κατηγορίες) για συσχέτιση του φύλου με : τον μισθό (p-value = 0.3), τις ευκαιρίες για προαγωγή (p-value = 0.75), τη σχέση με τον προϊστάμενο (p-value = 0.93), τις παροχές (p-value = 0.61), την αναγνώριση (p-value = 0.23), τις συνθήκες εργασίας (p-value = 0.21), τη σχέση με τους συναδέλφους (p-value = 0.09), τη φύση της εργασίας (p-value = 0.89), την επικοινωνία (p-value = 0.5) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση (p-value = 0.29), παρατηρούμε ότι έχουν όλοι p-value > 0.05 και άρα μη στατιστικά σημαντικό.

Συνεπώς σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, οι μέσες τιμές δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες εργαζομένους και κατ' επέκταση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του φύλου του εργαζομένου σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό έρχεται σε διαφωνία σε σχέση με την έρευνα του (Doğan et al., 2016) σε 136 εργαζομένους του τμήματος πωλήσεων πολυεθνικής εταιρείας, οι οποίοι είχαν ανακαλύψει ότι το φύλο επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Παρ' όλα αυτά το συγκεκριμένο εύρημα έρχεται σε συμφωνία με την έρευνα του (Erdem et al., 2014) η οποία πραγματοποιήθηκε σε δασκάλους δημοσίων σχολείων της Τουρκίας. Γεγονός το οποίο μας προβληματίζει σχετικά με την επίδραση του φύλου στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς εντοπίζουμε και από έρευνες του παρελθόντος ότι τα αποτελέσματα απέχουν απ' τους δημόσιους στους ιδιωτικούς οργανισμούς.

- Επίδραση της ηλικίας στην επαγγελματική ικανοποίηση και στις διαστάσεις της:

Οι έλεγχοι one-way Anova (αφού η μεταβλητή της ηλικίας διακρίνεται σε πέντε κατηγορίες) για συσχέτιση της ηλικίας με : τον μισθό (p-value = 0.16), τις ευκαιρίες για προαγωγή (p-value = 0.36), τη σχέση με τον προϊστάμενο (p-value = 0.64), τις

παροχές ( $p$ -value = 0.96), την αναγνώριση ( $p$ -value = 0.54), τις συνθήκες εργασίας ( $p$ -value = 0.66), τη σχέση με τους συναδέλφους ( $p$ -value = 0.68), τη φύση της εργασίας ( $p$ -value = 0.4), την **επικοινωνία** ( $p$ -value = 0.22) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ( $p$ -value = 0.5), παρατηρούμε ότι έχουν όλοι  $p$ -value > 0.05 και άρα μη στατιστικά σημαντικό.

Συνεπώς σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, οι μέσες τιμές δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα σε εργαζομένους 18-29 ετών, 30-39 ετών, 40-49 ετών, 50-59 ετών και άνω των 60 ετών και κατ' επέκταση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της ηλικίας του εργαζομένου σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

- Επίδραση της περιφέρειας όπου βρίσκεται η εργασία στην επαγγελματική ικανοποίηση και στις διαστάσεις της :

Οι έλεγχοι one-way Anova (αφού η μεταβλητή της περιφέρειας εργασίας διακρίνεται σε εννέα κατηγορίες) για συσχέτιση της περιφέρειας εργασίας με : τον μισθό ( $p$ -value = 0.83), τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $p$ -value = 0.62), τη σχέση με τον προϊστάμενο ( $p$ -value = 0.79), τις παροχές ( $p$ -value = 0.86), την αναγνώριση ( $p$ -value = 0.08), τις **συνθήκες εργασίας** ( $p$ -value = 0.18), τη σχέση με τους συναδέλφους ( $p$ -value = 0.27), τη φύση της **εργασίας** ( $p$ -value = 0.16), την επικοινωνία ( $p$ -value = 0.54) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ( $p$ -value = 0.35), παρατηρούμε ότι έχουν όλοι  $p$ -value > 0.05 και άρα μη στατιστικά σημαντικό.

Συνεπώς σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, οι μέσες τιμές δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα σε εργαζομένους της Θεσσαλίας, της Μακεδονίας και της Θράκης, της Αττικής και της υπόλοιπης Στερεάς Ελλάδας, της Ηπείρου και των νήσων του Αιγαίου και κατ' επέκταση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση της περιφέρειας όπου εργάζεται κάποιος σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

- Επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην επαγγελματική ικανοποίηση και στις διαστάσεις της :

Οι έλεγχοι one-way Anova (αφού η μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου διακρίνεται σε πέντε κατηγορίες) για συσχέτιση του μορφωτικού επιπέδου με : τον μισθό (p-value = 0.12), τις ευκαιρίες για προαγωγή (p-value = 0.42), τη σχέση με τον προϊστάμενο (p-value = 0.38), τις παροχές (p-value = 0.67), την αναγνώριση (p-value = 0.18), τις συνθήκες εργασίας (p-value = 0.75), τη σχέση με τους συναδέλφους (p-value = 0.45), τη φύση της εργασίας (p-value = 0.82), την επικοινωνία (p-value = 0.87) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση (p-value = 0.42), παρατηρούμε ότι έχουν όλοι p-value > 0.05 και άρα μη στατιστικά σημαντικό.

Συνεπώς σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, οι μέσες τιμές δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα σε εργαζομένους που είναι απόφοιτοι Λυκείου, πτυχιούχοι ΑΕΙ, πτυχιούχοι ΤΕΙ, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος και κατ' επέκταση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου του εργαζομένου σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Εύρημα το οποίο έρχεται σε αντίθεση με τη μελέτη του (Doğan et al., 2016) οι οποίοι υπερτόνισαν τη στατιστικά σημαντική επίδραση του μορφωτικού επιπέδου σε δείγμα 136 εργαζομένων σε πολυεθνική εταιρεία της Τουρκίας.

- Επίδραση του χρόνου προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση και στις διαστάσεις της :

Οι έλεγχοι one-way Anova (αφού η μεταβλητή των ετών προϋπηρεσίας διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες) για συσχέτιση του χρόνου προϋπηρεσίας με : τον μισθό (p-value = 0.76), τις ευκαιρίες για προαγωγή (p-value = 0.81), τη σχέση με τον προϊστάμενο (p-value = 0.15), τις παροχές (p-value = 0.43), την αναγνώριση (p-value = 0.16), τις συνθήκες εργασίας (p-value = 0.29), τη σχέση με τους συναδέλφους (p-value = 0.25), τη φύση της εργασίας (p-value = 0.86), την επικοινωνία (p-value = 0.95) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση (p-value = 0.14), παρατηρούμε ότι έχουν όλοι p-value > 0.05 και άρα μη στατιστικά σημαντικό.

Συνεπώς σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, οι μέσες τιμές δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα σε εργαζομένους με προϋπηρεσία στην παρούσα εργασία τους

κάτω του 1 έτους, 1-3 έτη, 4-6 έτη και άνω των 6 ετών και κατ' επέκταση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του χρόνου προϋπηρεσίας του εργαζομένου στην παρούσα εργασία του σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

Επίδραση του τομέα εργασίας στην επαγγελματική ικανοποίηση και στις διαστάσεις της :

Οι έλεγχοι one-way Anova (αφού η μεταβλητή του τομέα εργασίας διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες) για συσχέτιση του τομέα εργασίας με : τον μισθό ( $p\text{-value} = 0.67$ ), τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $p\text{-value} = 0.29$ ), τη σχέση με τον προϊστάμενο ( $p\text{-value} = 0.4$ ), τις παροχές ( $p\text{-value} = 0.83$ ), την αναγνώριση ( $p\text{-value} = 0.84$ ), τις συνθήκες εργασίας ( $p\text{-value} = 0.21$ ), τη σχέση με τους συναδέλφους ( $p\text{-value} = 0.61$ ), τη φύση της εργασίας ( $p\text{-value} = 0.2$ ), την επικοινωνία ( $p\text{-value} = 0.96$ ) και τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ( $p\text{-value} = 0.96$ ), παρατηρούμε ότι έχουν όλοι  $p\text{-value} > 0.05$  και άρα μη στατιστικά σημαντικό.

Συνεπώς σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, οι μέσες τιμές δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα σε εργαζομένους του Ιδιωτικού Τομέα, του Δημοσίου Τομέα και Ελεύθερους Επαγγελματίες και κατ' επέκταση δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση του τομέα εργασίας του εργαζομένου σε καμία διάσταση επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε και στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι βάσει των παραμετρικών ελέγχων t-test και one-way Anova, κανένα από τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στις επιμέρους διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης ούτε συνολικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων που το συμπλήρωσαν. . Βέβαια τα παραπάνω συμπεράσματα ενδέχεται να μην μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό λόγω μη αντιπροσωπευτικού δείγματος και με μία διαφορετική δειγματοληψία να προκύψουν διαφορετικά αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης.

Μάλιστα το παραπάνω συμπέρασμα επαληθεύεται και μέσω των αντίστοιχων μη παραμετρικών ελέγχων Mann-Whitney (αντίστοιχος του t-test) και Kruskal-Wallis (αντίστοιχος του one-way Anova) που συγκρίνουν τις διαμέσους των κατηγοριών μιας μεταβλητής. Τα αποτελέσματα λοιπόν και αυτών των ελέγχων είναι παρόμοια με αυτά

που παρουσιάστηκαν παραπάνω, με μη στατιστικά σημαντικά p-value ( $> 0.05$ ) και συνεπώς μη στατιστικά σημαντική επίδραση.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> :Συμπεράσματα

### 5.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Η έρευνα ξεκίνησε τον Μάιο του 2022 και ολοκληρώθηκε τον Ιούνιο του ίδιου έτους. Στόχοι της έρευνας ήταν η διερεύνηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων της μεταξύ των εργαζομένων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα της χώρας, αλλά και η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι απ' την εργασία τους. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 100 εργαζόμενοι η πλειοψηφία των οποίων ήταν άνδρες ( ποσοστό 56% ) και η ηλικιακή ομάδα με το μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων ήταν αυτή των 18-29 ετών (42%). Συντριπτική διαφορά όσο αναφορά την περιφέρεια εργασίας καθώς το (44%) των ερωτηθέντων εργάζονταν στη Θεσσαλία. Μεγάλο ποσοστό (46%) κατείχαν οι εργαζόμενοι με επίπεδο μόρφωσης ΑΕΙ, ενώ οριακή διαφορά παρατηρείται στα χρόνια προϋπηρεσίας με (29%) αυτών να έχουν μεγαλύτερη από 6 έτη και (28%) αυτών να έχουν 1-3 έτη.

Σχετικά με τον τομέα στον οποίο εργάζονται, η συντριπτική πλειοψηφία (63%) εργάζονταν στον ιδιωτικό τομέα, (26%) αποτέλεσαν οι ελεύθεροι επαγγελματίες ενώ μόλις (11%) εργάζονταν στο δημόσιο τομέα.

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε το βαθμό στον οποίο απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα:

- Είναι οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα ικανοποιημένοι απ' την εργασία τους και απ' τις επιμέρους διαστάσεις;

Αναφορικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση η μέση τιμή της έφτασε τους 132.48 βαθμούς ανήκει στην κλίμακα 108-144 σύμφωνα με τον Spector (1997) και φανερώνει ουδέτερη στάση των εργαζομένων. Σχετικά με τις διαστάσεις, οι εργαζόμενοι φανερώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση σχετικά με τη φύση της εργασίας. Τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν με αποτελέσματα ερευνών της Βιβλιογραφίας. Για παράδειγμα, στη μελέτη του (Μπέλια et al., 2016), εξετάστηκε η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Ελληνικού τραπεζικού οργανισμού. Στα

αποτελέσματα αυτής της έρευνας όπως και στην παρούσα, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι σε μέτρια επίπεδα ικανοποιημένοι απ' την εργασία τους και ότι η διάσταση η οποία επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή της φύσης της εργασίας. Σε ικανοποιητικά υψηλό επίπεδο βρίσκονται οι συνθήκες λειτουργίας και οι σχέσεις με τους συναδέλφους γεγονός που συνάδει επίσης με τη βιβλιογραφία. Σε έρευνα της (Δεκούλου et al., 2015), σε εργαζομένους 49 διαφημιστικών εταιρειών, καταγράφηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά σε υψηλό βαθμό απ' τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις συνθήκες λειτουργίας και το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Ουδέτερη στάση έχουν κρατήσει σχετικά με την αναγνώριση που λαμβάνουν απ' την εργασία τους, τις αποδοχές και τις ευκαιρίες προαγωγής που όπως έχουμε αναφέρει αποτελούν εξωτερικούς παράγοντες. Χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων προέκυψε σε διαστάσεις όπως η εποπτεία, η επικοινωνία και οι ευκαιρίες για προαγωγή ενώ ο χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης παρουσιάζεται στις παροχές. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τη ξενόγλωσση Βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, στην έρευνα της (Senara et al., 2016), εξετάστηκε η εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζικών υπαλλήλων της Βόρειας Κύπρου. Στην παραπάνω έρευνα όπως και στην παρούσα, οι εργαζόμενοι βρέθηκαν δυσαρεστημένοι σχετικά με τις δυνατότητες προαγωγής και τις παροχές. Τα ευρήματα αυτά φανερώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με την εργασία που τελούν, δεν εμποδίζονται απ' τη γραφειοκρατία και έχουν αρκετά καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Παράλληλα, αποκαλύπτεται η ανάγκη για βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και η παροχή έξτρα παροχών ή άλλων εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων όπως προαναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο.

- Επηρεάζουν οι δημογραφικοί παράγοντες την εργασιακή ικανοποίηση ;

Τα αποτελέσματα της έρευνας εξήγαν το συμπέρασμα ότι κανένα δημογραφικό στοιχείο από αυτά που προσφέρθηκαν προς συμπλήρωση δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση ως προς τις επιμέρους διαστάσεις της. Παράλληλα, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι κανένα δημογραφικό στοιχείο δεν

επηρεάζει στατιστικά ούτε τη μεταβλητή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Τα παραπάνω αποτελέσματα διαφωνούν με αντίστοιχες έρευνες του παρελθόντος όπως αυτή του (Doğan et al., 2016) σε εργαζομένους πολυεθνικής εταιρείας της Τουρκίας, οι οποίοι τόνισαν τη στατιστική επίδραση τόσο του φύλου όσο και του μορφωτικού επιπέδου στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ συμφωνούν με την έρευνα του (Erdem et al., 2014) σε δασκάλους δημοσίων σχολείων της Τουρκίας, οι οποίοι υπογράμμισαν ότι τόσο το φύλο όσο και το μορφωτικό επίπεδο, δεν επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Η σύγκριση με τις παραπάνω μελέτες μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ίσως η έρευνα θα έπρεπε να έχει γίνει σε πιο στοχευμένο κοινό διαχωρίζοντας τον ιδιωτικό με το δημόσιο τομέα καθώς οι έρευνες του παρελθόντος εξάγουν διαφορετικά αποτελέσματα μεταξύ των δύο αυτών πεδίων.

## 5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η εν λόγω έρευνα υπόκειται σε περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι ερευνητές σε κάθε μελέτη. Ο πιο σημαντικός περιορισμός είναι η έκταση του δείγματος καθώς συμπεριλαμβάνει εργαζομένους από διαφορετικούς τομείς αλλά και διαφορετικές περιφέρειες της χώρας, επομένως ενδέχεται να μην εξάγει ασφαλή συμπεράσματα. Επίσης, ακόμα έναν περιορισμό αποτελεί η πολύ σύντομη διανομή του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα, σημαντικότερο περιορισμό όλων αποτελεί το γεγονός ότι η ποσοτική έρευνα δεν επεξηγεί πλήρως τις απαντήσεις των ερωτηθέντων και για αυτό το λόγο θα μπορούσε να συνδυαστεί με ένα κομμάτι ποιοτικής έρευνας προκειμένου να εξάγει πιο ασφαλή συμπεράσματα. Τέλος, καθίσταται σαφές πως λόγω του ακαδημαϊκού υποβάθρου του ερευνητή και της συνακόλουθης έλλειψης στατιστικών μεθόδων, η εξαγωγή των όποιων συμπερασμάτων δεν διασφαλίζεται στον ακέραιο βαθμό, γεγονός που δεν αναιρεί την αξιοπιστία των συμπερασμάτων που ήδη έχουν διεξαχθεί.

## 5.3 Προτάσεις-λύσεις

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προτείνεται, η αύξηση των παροχών για τους εργαζομένους τόσο σε δημόσιο όσο και σε ιδιωτικό τομέα και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε ανεβάζοντας τα μόνους επίτευξης στόχων είτε ανακαλύπτοντας έναν διαφορετικό τύπο εξωτερικού κινήτρου ο οποίος θα ανέβαζε την ανταγωνιστικότητα του εκάστοτε οργανισμού. Παράλληλα, συστήνεται η επίτευξη καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ των στρωμάτων του οργανισμού. Όπως αναφέρει ο Robbin S. (2007), η ανάπτυξη επικοινωνιακής στρατηγικής συμβάλλει στη διαχείριση των συγκρούσεων, την υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς και τη λήψη σωστών αποφάσεων για τους οργανισμούς. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης σχετικά με την εποπτεία και γενικότερα τις σχέσεις με τους προϊσταμένους. Ο Gilmore T. (2002), όρισε ότι η ηγεσία είναι ένας τρόπος που απαιτεί την παρακίνηση μίας ομάδας ανθρώπων να επικεντρώνουν όλες τους τις προσπάθειές και να εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Εκεί θα πρέπει να εστιάσει και η ηγεσία των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών στην επίτευξη των κοινών στόχων μέσω μίας υγιούς εποπτείας.

Μελλοντικά κρίνεται ιδιαίτερα σκόπιμη, η διεξαγωγή της έρευνας τουλάχιστον σε ένα συγκεκριμένο ιδιωτικό ή δημόσιο οργανισμό καθώς τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν για το σύνολο των εργαζομένων. Τέλος, τα ευρήματα της έρευνας θα μπορούσαν να συγκριθούν με αντίστοιχες έρευνες που αφορούν το σύνολο του πληθυσμού ανεξαρτήτως τομέα εργασίας προκειμένου να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων συνολικά.

#### **5.4 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η πραγματοποίηση της έρευνας έγινε σε πολύ μικρό αριθμό (100 συμμετέχοντες) σε σχέση με την έκταση του δείγματος (ιδιωτικοί και δημόσιοι υπάλληλοι από όλη τη χώρα). Θα μπορούσαν μελλοντικές έρευνες να εμβαθύνουν είτε σε ένα ιδιωτικό οργανισμό είτε σε ένα δημόσιο φορέα ή εναλλακτικά σε μία συγκεκριμένη περιφέρεια για παράδειγμα τη Μακεδονία. Παράλληλα, θα μπορούσε το δείγμα που χρησιμοποίησε ο ερευνητής να είναι μεγαλύτερο σε συνδυασμό με μία ποιοτική έρευνα. Για παράδειγμα θα μπορούσαν να συνδυαστούν τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας με συνεντεύξεις από στελέχη είτε μεγάλων δημόσιων οργανισμών είτε ιδιωτικών πολυεθνικών εταιρειών. Σε αυτή την περίπτωση θα προέκυπτε μία πιο

στοχευμένη προσέγγιση καθώς θα είχαμε μαζί με την ποσοτική έρευνα των εργαζομένων και την άποψη της διοίκησης.

### ***Επίλογος***

Η παραπάνω μελέτη μας οδηγεί σε μια διαδικασία κατανόησης τόσο του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα όσο και στην παροχή κατάλληλων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων. Στο πρώτο σκέλος, αναλύσαμε από θεωρητικής άποψης τον όρο εργασιακή συμπεριφορά και τις κύριες ανθρώπινες στάσεις οι οποίες την επηρεάζουν σημαντικά. Στη συνέχεια, μελετήσαμε τον καθοριστικό ρόλο των κινήτρων στη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών. Η κατανόηση των θεωριών των κινήτρων αλλά και η μελέτη τόσο των εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων μπορεί να οδηγήσει στον κατάλληλο σχεδιασμό τους προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι στο βέλτιστο βαθμό. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε μία ποσοτική έρευνα με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου JSS σε δείγμα 100 ανθρώπων τόσο από ιδιωτικούς όσο και από δημόσιους οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας μας οδήγησαν στα συμπεράσματα ότι οι ερωτηθέντες είναι μέτρια ικανοποιημένοι απ' την εργασία τους, βέλτιστα ικανοποιημένοι απ' τη φύση της εργασίας τους και ελάχιστα ικανοποιημένοι απ' τις παροχές που τους δίνονται. Οι παραπάνω ενδείξεις μας υποδεικνύουν τη σημαντικότητα των εσωτερικών κινήτρων στην εργασία αφού οι εργαζόμενοι έλκονται κυρίως απ' τη φύση της δουλειάς που κάνουν, αλλά και το πόσο μεγάλη έλλειψη εξωτερικών κινήτρων (παροχές) υπάρχει στον εργασιακό στίβο της χώρας. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθούν οι περιορισμοί που είχε η μελέτη μας και ορισμένοι τομείς που μπορούν να αναλυθούν στο μέλλον. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα και το δείγμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε δεν μπορεί να μας προσδώσει σαφή συμπεράσματα για το οικουμενικό σύνολο των οργανισμών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ίσως μία πιο στοχευμένη από άποψη δείγματος ποσοτική έρευνα, σε συνδυασμό με μία ποιοτική (συνεντεύξεις στελεχών), θα μπορούσε να εξάγει πιο ασφαλή συμπεράσματα. Έτσι, θέση μας είναι ότι τόσο οι δημόσιοι όσο και οι ιδιωτικοί οργανισμοί έχοντας ως στόχο να βρίσκεται ικανοποιημένο το βασικό γρανάζι της παραγωγικότητας τους, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να προάγουν

Κωνσταντίνος Γαρουφαλιάς, «Η ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς και ο σχεδιασμός κατάλληλων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα» | [2022](#)

ένα συνδυασμό από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα τα οποία θα παρακινούν τους εργαζομένους σε καθημερινή βάση.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Ahmad, S., James, J., & Ahmad, S. (1991). Organisational role stress: A psychological study of middle managers. *Journal of personality and clinical studies*.
- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2015). The effects of leader behavior on job satisfaction: A research on technology Fast50 Turkey companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 278-282.
- Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small business economics*, 32(3), 277-289.
- Al, A. D., & Anıl, İ. (2016). The comparison of the individual performance levels between full-time and part-time employees: the role of job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 382-391.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

- Allard, J. T., Wortley, K. R. & Stewart, I. A., (2003). Role conflict in community corrections. *Psychology, Crime & Law*, 9 (3), 279-289.
- Atiku, S. O. (Ed.). (2018). *Contemporary multicultural orientations and practices for global leadership*. IGI Global.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4)..
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), 288-300.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of management review*, 12(2), 288-300.
- Campbell, D. J. (1982). Determinants of choice of goal difficulty level: A review of situational and personality influences. *Journal of Occupational Psychology*, 55(2), 79-95.
- Cheney, G. (2007). Organizational communication comes out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91..
- Choo, S., & Bowley, C. (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- Coon, D., & Mitterer, J. O. (2012). *Introduction to psychology: Gateways to mind and behavior with concept maps and reviews*. Cengage Learning..
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 367-375.

- Erdem, M., İlğan, A., & Uçar, H. İ. (2014). Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, 6(1).
- Gholami Fesharaki, M., Talebiyan, D., Aghamiri, Z., & Mohammadian, M. (2012). Reliability and validity of " Job Satisfaction Survey" questionnaire in military health care workers. *Journal of Military Medicine*, 13(4), 241-246.
- Gilmore, T. (2002, June). Dilemmas of physicians in administrative roles: Dealing with the managerial other within. In *Negotiating Difference: Psychoanalytic explorations of working with the " other" in organizations*” *International Society for the Psychoanalytic Study of Organisations. Annual Symposium, Melbourne. Archived at: <http://www.sba.oakland.edu/ispsa/Website/Symposia/Melbourne/glmr0610.pdf>.*
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hellriegel, D. (2010). *Organizational behavior*. Cengage learning..
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. New York: JohnWiley & Sons.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Validity studies. Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference. *Educational Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Huang, X., & Weng, J. (2002, August). Novelty and reinforcement learning in the value system of developmental robots. In *Proceedings of the 2nd international workshop on Epigenetic Robotics: Modeling cognitive development in robotic systems* (Vol. 74, p. 55).
- Jain, A. (2010, January). Notice of Violation of IEEE Publication Principles: Impact of TQM on Employees' Job Satisfaction in Indian Software Industry. In *2010 International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* (pp. 378-382). IEEE.
- Javeau, C. (1996). Η έρευνα με το ερωτηματολόγιο. *Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*.

- Kabak, K. E., Şen, A., Göçer, K., Küçüksöylemez, S., & Tuncer, G. (2014). Strategies for employee job satisfaction: A case of service sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1167-1176.
- Kuburović, N. B., Dedić, V., Đuričić, S., & Kuburović, V. (2016). Determinants of job satisfaction of healthcare professionals in public hospitals in Belgrade, Serbia-cross-sectional analysis. *Srpski arhiv za celokupno lekarstvo*, 144(3-4), 165-173..
- Levy, A., DeLeon, I. G., Martinez, C. K., Fernandez, N., Gage, N. A., Sigurdsson, S. Ó., & Frank-Crawford, M. A. (2017). A quantitative review of overjustification effects in persons with intellectual and developmental disabilities. *Journal of applied behavior analysis*, 50(2), 206-221.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review Press.
- Mellin, E. A. (2008). Rejection sensitivity and college student depression: Findings and implications for counseling. *Journal of College Counseling*, 11(1), 32-41.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Nguyen, N., & Stinglhamber, F. (2021). Emotional labor and core self-evaluations as mediators between organizational dehumanization and job satisfaction. *Current Psychology*, 40(2), 831-839.
- Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2003). *Organizational Behavior*. By Pearson Education. Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Robson, C. (2007). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. *Αθήνα: Gutenberg*.

- Rosso, B. D., & Dekas, K. H. ve Wrzesniewski, A.(2010).“. *On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*”. *Reserach in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Saner, T., & Eyupoglu, S. Z. (2015). The job satisfaction of bank employees in North Cyprus. *Procedia economics and finance*, 23, 1457-1460.
- Shi, Z. Z., Wang, X. F., Chen, L. M., & Zhang, Z. X. (2010, August). A Mind Model CAM—Consciousness and Memory Model. In *Proceedings of 7th International Conference on Cognitive Science* (pp. 226-227).
- Shim, S., Lusch, R., & O'Brien, M. (2002). Personal values, leadership styles, job satisfaction and commitment: an exploratory study among retail managers. *Journal of Marketing Channels*, 10(1), 65-87.
- Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological bulletin*, 112(1), 140.
- Spangler, W. D., & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 439.
- Spreier, S. W., Fontaine, M. H., & Malloy, R. L. (2006). Leadership run amok. *harvard business review*, 84(6), 72-82.
- Stanton, J. M., Balzer, W. K., Smith, P. C., Parra, L. F., & Ironson, G. (2001). A general measure of work stress: The stress in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 866-888.
- Teas, R. K. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of marketing research*, 20(1), 84-91.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC psychology*, 6(1), 1-6.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A., & Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686.

- Wong, M. M. H., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Affiliation motivation and daily experience: Some issues on gender differences. In *Applications of Flow in Human Development and Education* (pp. 305-326). Springer, Dordrecht.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.

## **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

- Γαλανάκης, Μ. (2012). Εργασιακή Ψυχολογία. *Νέες Προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρέμβασης*. Αθήνα, Σταμούλης..
- Γεώργας, Δ. (1995). Κοινωνική ψυχολογία. *Στάσεις-αντίληψη του προσώπου-στερεότυπα-επιθετικότητα-δυναδικές σχέσεις και επικοινωνία*. Τόμος Α', έκδοση δ'. Αθήνα.
- Γκιάλης, Σ. (2016). Εργασία και κεφάλαιο στις σύγχρονες κοινωνίες: θεωρητικά στοιχεία και προσεγγίσεις για τη σχέση τους.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. *Εκδόσεις Σταμούλης*, Αθήνα.
- Κορωναίου, Α. (2000). Απομυθοποίηση και νέες σημασίες της εργασίας στο τέλος του 20ου αιώνα. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 109-125.
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ. *Εκδόσεις Παπαζήση*.
- Παντουβάκης Α., Σιώμοκος Γ., Χρήστου Ε., (2015). «Μάρκετινγκ». Επιμέλεια: Μπόνη Ευσταθία. Εκδόσεις: Λιβάνη.
- Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47.
- Κουμούση, Μ. Μ. (2016). *Η «ευτυχία» του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).
- Χυτήρης, Λ. (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. *Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks*.

## ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

- The mind tools content team., (2016). McClelland's Human Motivation Theory. <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>. Accessed 25 November 2021
- George N. Root III., (2017). Intrinsic & Extrinsic Motivation Used by Managers. <https://smallbusiness.chron.com/intrinsic-extrinsic-motivation-used-managers-10429.html>. Accessed 26 November 2021
- Delia O'Hara., (2017). The intrinsic motivation of Richard Ryan and Edward Deci. <https://www.apa.org/members/content/intrinsic-motivation>. Accessed 27 November 2021
- Francis Chaouloff Ph.D., Olivier Berton Ph.D & Pierre Mormède Ph.D., Neuropsychopharmacology volume 21., pages28–32 (1999). Available at <https://www.nature.com/articles/1395332>. Accessed 29 November 2021
- Attendance Bot Blog., (2020). Intrinsic vs Extrinsic Motivation: Examples and Differences. <https://www.attendancebot.com/blog/intrinsic-vs-extrinsic-motivation/>. Accessed 29 November 2021
- Robischon N., (2009). Theories of Motivation. [https://saylordotorg.github.io/text\\_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html](https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s09-theories-of-motivation.html). Accessed 3 December 2021
- Venkatesh., (2016). Top 6 Theories of Motivation. <https://www.yourarticlelibrary.com/entrepreneurship/motivation-entrepreneurship/top-6-theories-of-motivation/53294>. Accessed 3 December 2021
- AttendanceBot Blog., (2018) Everything You Need to Know About Unlimited PTO (Paid Time-off) Policy. [https://www.attendancebot.com/blog/unlimited-ptof/?utm\\_source=blog&utm\\_medium=in-line&utm\\_campaign=intrinsic-vs-extrinsic+motivation](https://www.attendancebot.com/blog/unlimited-ptof/?utm_source=blog&utm_medium=in-line&utm_campaign=intrinsic-vs-extrinsic+motivation). Accessed 27 November 2021
- Kendra Cherry., (2022). Extrinsic vs. Intrinsic Motivation: What's the Difference. <https://www.verywellmind.com/differences-between-extrinsic-and-intrinsic-motivation-2795384#toc-what-is-extrinsic-motivation>. Accessed 10 June 2022

- Geek tonight., (2021). <https://www.geektonight.com/what-is-attitude-meaning-functions-types-importance-components/>. Accessed 21 December 2021.
- <https://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-management-and-organisational-behaviour-tutorial-366/components-of-attitudes-12835.html>  
Accessed 20 December 2021
- Principles Of Management And Organisational Behaviour Tutorial., (2020). <https://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-management-and-organisational-behaviour-tutorial-366/types-of-attitudes-12837.html>. Accessed 18 December 2021
- Wen-Rou Huang., (2019). <https://www.intechopen.com/chapters/68944>. Accessed 17 December 2021.
- Work Behaviors., (2016). [https://saylordotorg.github.io/text\\_organizational-behavior-v1.1/s08-03-work-behaviors.html](https://saylordotorg.github.io/text_organizational-behavior-v1.1/s08-03-work-behaviors.html). Accessed 19 December 2021
- Lisa McQuerrey., (2018). <https://work.chron.com/importance-employee-behavior-organization-11019.html>. Accessed 20 December 2021
- MANAGEMENT STUDY GUIDE., (2015). <https://www.managementstudyguide.com/employee-behaviour.html>. Accessed 18 December 2021
- Whizible., (2019). <https://www.whizible.com/how-to-decode-employee-behaviour-to-improve-people-management>. Accessed 22 December 2021
- Spector P. Job Satisfaction Survey: Department of Psychology, University of South Florida., (1984). <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jssovr.html>. Accessed 18 December 2021

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

### **JSS (Job Satisfaction Survey )**

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελεί τμήμα της διπλωματικής μου εργασίας που εκπονείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος "ΔΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ" του πανεπιστημίου Θεσσαλίας με τίτλο "Η ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς και ο σχεδιασμός των κατάλληλων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα ". Οι απαντήσεις σας θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μέσω της εργασίας τους στη σημερινή εποχή. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας . Παρακαλώ απαντήστε αυθόρμητα επιλέγοντας ότι είναι πιο κοντά σε αυτό που σας εκφράζει.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να λεχθεί πως με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αυτόματα δηλώνετε υπεύθυνα πως συναινείτε στην επεξεργασία των προσωπικών σας δεδομένων και γνωρίζετε τους σκοπούς διεξαγωγής της εν λόγω έρευνας. Αδιαμφισβήτητα, τόσο η συλλογή όσο και η επεξεργασία των δεδομένων αυτών, υπόκεινται στον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία των Δεδομένων (General Data Protection Regulation-GDPR) ΕΕ 2016/679, Κανονισμό του

Κωνσταντίνος Γαρουφαλιάς, «Η ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς και ο σχεδιασμός κατάλληλων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα» | [2022](#)

Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων τους.

Ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι περίπου 5 λεπτά. Σας ευχαριστώ για τη συμβολή και τον πολύτιμο χρόνο σας. Για οποιαδήποτε διευκρίνηση ή τυχόν απορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου μέσω email :[c.garoufalias5@gmail.com](mailto:c.garoufalias5@gmail.com)

Με εκτίμηση

Γαρουφαλιάς Κωνσταντίνος

## **Α΄ ΜΕΡΟΣ**

### **ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τη μέτρηση της συνολικής σας εργασιακής ικανοποίησης στην παρούσα εργασία σας βάσει 8 συνθηκών, των παροχών ,των συνθηκών εργασίας ,των αποδοχών ,των ευκαιριών για προαγωγή, των σχέσεων με τους συναδέλφους, της επικοινωνίας, της φύσης της εργασίας και της αναγνώρισης. Παρακαλώ συμπληρώστε τον κύκλο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με αυτές.

#### **1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

#### **2. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**3. Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η δουλειά μου στην εταιρεία που εργάζομαι**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**4. Νιώθω ικανοποιημένος απ' τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**5. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στη δουλειά μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**6. Αυτοί που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**7. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες εταιρίες που γνωρίζω**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**8. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**9. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές(ασφάλιση, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**10. Οι πρόσθετες παροχές (πέραν του μισθού που λαμβάνω από την εργασία) είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν οι άλλες εταιρείες**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**11. Το πακέτο πρόσθετων παροχών (πέραν του μισθού που λαμβάνω στα πλαίσια της εργασίας) το θεωρώ δίκαιο.**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**12. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να παίρνω αλλά κάτι τέτοιο δε συμβαίνει**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**13. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**14. Πιστεύω πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται όσο θα έπρεπε**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**15. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται στην εταιρεία που εργάζομαι**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**16. Πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**17. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην εταιρεία που εργάζομαι με δυσκολεύουν να κάνω τη δουλειά μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**18. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**19. Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό,τι θα έπρεπε**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**20. Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό,τι θα έπρεπε**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**21. Εκτιμώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**22. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**23. Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**24. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο εργασίας μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**25. Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**26. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**27. Νιώθω υπερήφανος για τη δουλειά που κάνω**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**28. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**29. Η επικοινωνία μέσα στην εταιρεία που εργάζομαι φαίνεται να είναι καλή**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**30. Οι στόχοι στην εταιρεία στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**31. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στην εταιρεία όπου εργάζομαι**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**32. Τα εργασιακά καθήκοντα μου ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**B' ΜΕΡΟΣ**

Αφορούν ερωτήσεις σχετικά με τον προϊστάμενο και τις σχέσεις που διατηρείτε μαζί του. Παρακαλώ συμπληρώστε τον κύκλο που αντιστοιχεί στο βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με αυτές.

**33. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**34. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**35. Ο προϊστάμενος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς νιώθουν οι υφιστάμενοί του**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**36. Εκτιμώ τον προϊστάμενο μου**

Ο Διαφωνώ πάρα πολύ   Ο Διαφωνώ πολύ   Ο Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ   Ο Συμφωνώ ελάχιστα   Ο Συμφωνώ πολύ   Ο Συμφωνώ πάρα πολύ

**Γ΄ ΜΕΡΟΣ**

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω ατομικά σας στοιχεία

**37. Επιλέξτε το φύλο σας**

Ο Άνδρας                      Ο Γυναίκα

**38. Επιλέξτε την ηλικία σας**

Κωνσταντίνος Γαρουφαλιάς, «Η ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς και ο σχεδιασμός κατάλληλων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα» | 2022

18-29  30-39  40-49  50-59  >60

**39. Επιλέξτε την περιφέρεια στην οποία εργάζεστε**

Θεσσαλία  Μακεδονία  Αττική  Δυτική Μακεδονία  Ανατολική Μακεδονία  Θράκη  Στερεά Ελλάδα  Ήπειρος  Δυτική Ελλάδα  Πελοπόννησος  Βόρειο Αιγαίο  Νότιο Αιγαίο  Ιόνιοι Νήσοι  Κρήτη

**40. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσή σας ;**

πτυχίο ΤΕΙ  πτυχίο ΑΕΙ  Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

**41. Επιλέξτε τα έτη προϋπηρεσίας σας στην εταιρεία που εργάζεστε**

<1  1-3  4-6  >6

**42. Επιλέξτε τον τομέα στον οποίο εργάζεστε**

Ιδιωτικός Τομέας  Δημόσιος Τομέας  Ελεύθερος Επαγγελματίας

Κωνσταντίνος Γαρουφαλιάς, «Η ανάλυση της εργασιακής συμπεριφοράς και ο σχεδιασμός κατάλληλων κινήτρων για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα» | [2022](#)