

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

---

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η ικανοποίηση και κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο και τον  
ιδιωτικό τομέα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μαρία Ι. Λοΐζου

Αθήνα, 2022

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Τριμελής Επιτροπή

Κέφης Βασίλης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου, Κοσμήτορας Τμήματος  
Δημόσιας Διοίκησης

Μπέσιλα – Βήκα Ευρυδίκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπουσα)

Μπάλτα Ευαγγελία, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Μαρία Λοΐζου, 2022

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

**Ευχαριστίες**

Ολοκληρώνοντας της μεταπτυχιακές μου σπουδές στο Πάντειο Πανεπιστήμιο, στη Σχολή Πολιτικών Επιστημών του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου σε όλους όσοι με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας και πρωτίστως στους επιβλέποντες καθηγητές μου, κ. Ευρυδίκη Μπέσιλα – Βήκα και Βασίλη Κέφη, ως δείγμα αναγνώρισης της προσφοράς τους και της πολύτιμης βοήθειάς τους καθώς και του χρόνου που διέθεσαν για την διεκπεραίωση της διπλωματικής μου εργασίας. Οι πολύτιμες γνώσεις τους συνέβαλαν τα μέγιστα για την παρουσίαση αυτού του αποτελέσματος.

Επίσης, ευχαριστώ ιδιαίτερω τόσο την οικογένειά μου όσο και τους φίλους μου για την κατανόηση και την αμέριστη συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μεταπτυχιακής μου εργασίας.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

**Περιεχόμενα**

Περίληψη .....	11
Εισαγωγή .....	13
Εργασιακή ικανοποίηση .....	15
Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης .....	15
Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	17
Αμοιβή.....	18
Ώρες εργασίας.....	20
Συνθήκες εργασίας.....	20
Ασφάλεια από την εργασία.....	21
Σχέσεις με τους συναδέλφους.....	21
Σχέσεις με τον προϊστάμενο.....	22
Εργασιακά χαρακτηριστικά.....	22
Ανάπτυξη και χρήση δεξιοτήτων και ικανοτήτων.....	23
Συνέπειες επαγγελματικής ικανοποίησης .....	24
Επαγγελματική ικανοποίηση και παραγωγικότητα – απόδοση.....	24
Επαγγελματική ικανοποίηση και κινητικότητα προσωπικού.....	26
Επαγγελματική ικανοποίηση και απουσίες.....	26
Επαγγελματική ικανοποίηση και Άγχος.....	27
Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	28
Θεωρία «ανθρωπίνων αναγκών» (A. Maslow).....	29
ERG (Alderfer).....	30
Θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg).....	31

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Θεωρία της ισότητας (Adams). .....	32
Θεωρία της κοινωνικής επίδρασης (affect theory) (Salancik & Pfeffer). .....	33
Θεωρία προσδοκιών (Vroom). .....	33
Υπόδειγμα Porter & Lawler. ....	34
Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (job characteristic model). .....	34
Θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών (McClelland). .....	35
Θεωρία της στοχοθέτησης (Locke). .....	36
Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης .....	38
Το ερωτηματολόγιο (εργασιακής) ικανοποίησης της Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire ή MSQ). .....	39
Η Έρευνα πεδίου της Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey ή JSS). .....	39
Ο Κατάλογος Περιγραφής Εργασίας (Job Descriptive Index). .....	40
Εργασιακή Κινητοποίηση .....	42
Συστήματα κινήτρων .....	44
Είδη κινήτρων .....	46
Εξωτερικά κίνητρα. ....	48
Εσωτερικά κίνητρα. ....	49
Κίνητρα .....	50
Ικανοποιητικός μισθός. ....	50
Αμοιβή με το κομμάτι. ....	50
Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο. ....	51
Αυξήσεις κατ' αξία (Merit pay / contingent pay). .....	51

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Εφόπαξ αύξηση επί του βασικού μισθού. ....	52
Προμήθειες. ....	52
Ατομικά βραβεία (bonus). ....	52
Συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα. ....	52
Πρόσθετες παροχές. ....	54
Αμοιβή με βάση τις γνώσεις – επάρκειες. ....	56
Προοπτική. ....	57
Αμοιβή με βάση την απόδοση της ομάδας (ομαδικά βραβεία). ....	57
Το περιβάλλον εργασίας ως προσδιοριστικός παράγοντας μη χρηματικής αμοιβής. ....	57
Συνθήκες εργασίας. ....	58
Πολιτικές επιχειρήσεις. ....	58
Αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης. ....	59
Σχέσεις με τον προϊστάμενο. ....	60
Σχέση με τους συναδέλφους. ....	61
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας. ....	62
Αναγνώριση – Εκτίμηση προσφοράς. ....	62
Ανάπτυξη εργασιακών και προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων. ....	64
Εμπλουτισμός της εργασίας (κίνητρα). ....	65
Αυτονομία. ....	66
Μεθοδολογία. ....	68
Διατύπωση στόχων. ....	68
Ανάγκες για πληροφορίες. ....	68

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Χρήστες και χρήσεις δεδομένων .....	68
Ταξινομήσεις .....	69
Πληθυσμός της έρευνας .....	70
Δειγματοληψία .....	70
Σχεδιασμός της έρευνας .....	71
Ερευνητικά ερωτήματα .....	74
Μέθοδος συλλογής δεδομένων .....	74
Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα της μεθόδου συλλογής δεδομένων.....	75
Στατιστικό εργαλείο SPSS και ανάλυση δεδομένων.....	78
Σφάλματα της έρευνας .....	78
Ενημέρωση και συγκατάθεση των ερωτώμενων στα πλαίσια του ΓΚΠΔ 2016/679 (GDPR).....	79
Αποτελέσματα.....	81
Δημογραφικά στοιχεία .....	81
Φύλο. ....	82
Ηλικία. ....	83
Οικογενειακή κατάσταση.....	83
Μορφωτικό επίπεδο.....	84
Έτη απασχόλησης.....	85
Τομέας απασχόλησης. ....	85
Αξιοπιστία των δεδομένων.....	86
Ερευνητικά ερωτήματα .....	87

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ερευνητικό ερώτημα 1: Επίδραση οργανωτικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση.....	87
Ερευνητικό ερώτημα 2: Επίδραση δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση.....	89
Ερευνητικό ερώτημα 3: Επίδραση τομέα (δημοσίου ή ιδιωτικού) στην εργασιακή ικανοποίηση.....	92
Ερευνητικό ερώτημα 4: Σημαντικότεροι παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων.....	93
Ερευνητικό ερώτημα 5: Επίδραση δημογραφικών παραγόντων στους παράγοντες κινητοποίησης .....	94
Ερευνητικό ερώτημα 6: Επίδραση τομέα απασχόλησης (δημοσίου ή ιδιωτικού) στους παράγοντες κινητοποίησης.....	100
Συμπεράσματα .....	102
Συζήτηση.....	104
Περιορισμοί .....	114
Προτάσεις .....	115
Παράρτημα .....	134
A1. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) .....	134
A2. Simultaneous presentation of the English and Greek version of JSS.....	135
A3. Job Descriptive Index (JDI) .....	137
A4. Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	138



Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

**Πίνακες**

Πίνακας 1. Θεωρία δύο παραγόντων.....	32
Πίνακας 2. Πίνακας δυνατών απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο με κλίμακα Likert .	74
Πίνακας 3. Δημογραφικά στοιχεία .....	81
Πίνακας 4. Γραμμική παλινδρόμηση για την εξέταση της επίδρασης των οργανωτικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση. ....	87
Πίνακας 5. Έλεγχοι διαφοράς μέσων για την εξέταση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση.....	90
Πίνακας 6. Έλεγχοι διαφοράς μέσων για την εξέταση της διαφοράς στην εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα σε δημοσίους και ιδιωτικούς υπαλλήλους.....	93
Πίνακας 7. Σημαντικότεροι παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων.....	93
Πίνακας 8. Επίδραση φύλου στους παράγοντες κινητοποίησης .....	95
Πίνακας 9. Επίδραση ηλικίας στους παράγοντες κινητοποίησης.....	96
Πίνακας 10. Επίδραση οικογενειακής κατάστασης στους παράγοντες κινητοποίησης .....	97
Πίνακας 11. Επίδραση εκπαίδευσης στους παράγοντες κινητοποίησης .....	98
Πίνακας 12. Επίδραση ετών απασχόλησης στους παράγοντες κινητοποίησης.....	99
Πίνακας 13. Επίδραση τομέα (δημοσίου ή ιδιωτικού) στους παράγοντες κινητοποίησης.....	101

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

**Διαγράμματα**

Διάγραμμα 1. Γραφική εξέταση για ύπαρξη ετεροσκεδαστικότητας στα κατάλοιπα της γραμμικής παλινδρόμησης ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τους οργανωτικούς παράγοντες .....88

Διάγραμμα 2. Σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων .....94

**Γραφήματα**

Γράφημα 1. Φύλο.....82

Γράφημα 2. Ηλικία .....83

Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση .....83

Γράφημα 4. Μορφωτικό επίπεδο .....84

Γράφημα 5. Έτη απασχόλησης.....85

Γράφημα 6. Τομέας απασχόλησης.....85

**Εικόνες**

Εικόνα 1. Πυραμίδα αναγκών του Maslow .....30

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

## Περίληψη

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η μέτρηση της ικανοποίησης και κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Ειδικότερα, έγινε προσπάθεια να αναδειχθούν οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης. Ακόμη διερευνήθηκε η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση, το αντικείμενο εργασίας και τα έτη απασχόλησης σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Περεταίρω σκοπός της έρευνας είναι να συνδεθεί η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου με την παροχή κινήτρων. Με άλλα λόγια, έγινε μια προσπάθεια να αποδειχθεί στην πράξη η σύνδεση της κινητοποίησης με την ενίσχυση των ικανοτήτων και των αρετών των εργαζομένων, δημιουργώντας αισθήματα αυτοολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας, που αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπου. Προκειμένου να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα πραγματοποιήθηκε ποσοτική εμπειρική ανάλυση, σε δείγμα δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Το δείγμα αποτέλεσαν 138 εργαζόμενοι, τυχαία επιλεγμένοι, από τους οποίους ζητήθηκε να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο και να κατατάξουν σε μια πενταβάθμια κλίμακα τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και στη συνέχεια να επιλέξουν μεταξύ δέκα, τους δύο πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης σύμφωνα με τα προσωπικά τους κριτήρια σημαντικότητας. Από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης προέκυψε ότι η εργασιακή ικανοποίηση πράγματι επηρεάζεται από σχετικούς παράγοντες ικανοποίησης, όπως η φύση της εργασίας, οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, οι σχέσεις με τη διοίκηση του οργανισμού, αλλά δεν διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ούτε ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης. Προέκυψε, επίσης, ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι αποδοχές (ικανοποιητικός μισθός). Αυτός ο παράγοντας ήταν πρώτος στην προτίμηση ανεξαρτήτως όλων των δημογραφικών χαρακτηριστικών, καθώς και του τομέα απασχόλησης. Αξίζει, ωστόσο, να αναφερθεί ότι η προτίμηση στον εν λόγω παράγοντα βρέθηκε πιο ισχυρή για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα σε σύγκριση με αυτούς του δημοσίου. Βρέθηκε, τέλος, ότι υπήρχε διαφοροποίηση ως προς την προτίμηση του δεύτερου παράγοντα, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τον εργασιακό τομέα.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

*Λέξεις κλειδιά:* Εργασιακή ικανοποίηση, Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, Παρακίνηση εργαζομένων, Κίνητρα.

**The satisfaction and motivation of human resources in the public and  
private sector**

Maria I. Loizou

**Abstract**

The purpose of this research is to measure the satisfaction and motivation of human resources in both the public and private sectors. More particularly, an attempt was made to highlight the individual dimensions of job satisfaction and their impact on shaping overall job satisfaction. The influence of demographic factors, such as gender, age, educational level, marital status, job status and years of employment in each one of the individual dimensions of job satisfaction was also investigated. Further purpose of the research was to link employee job satisfaction with motivation. In other words, an attempt was made to prove in practice the connection between motivation and the strengthening of the skills and virtues of employees, creating feelings of self-fulfillment, recognition and creativity, which are considered as the most important motivating factors. In order to investigate the research questions, a quantitative empirical analysis was performed on a sample of public and private employees. The sample consisted of 138 randomly selected employees that were asked to complete a questionnaire and rank the job satisfaction factors on a five-point scale. They had also to select the two out of ten most important motivational factors according to their personal importance criteria. The findings of the present study showed that job satisfaction is indeed influenced by relevant satisfaction factors, such as the nature of work, pay, working conditions, education and relationships with the management of the organization, but does not differ according either to demographic characteristics or the sector of employment. It also turned out that the most important motivating factor is the salary (satisfactory salary). This factor was the first in the preference regardless of all demographic characteristics, as well as the sector of employment. It is worth noting, however, that the preference for this factor was found to be stronger for private sector employees compared to those of the public sector. Finally, it was found that there was a difference in the preference of the second factor, depending on the demographic characteristics and the labor sector, too.

*Keywords:* Job satisfaction, Factors affecting job satisfaction, Employees' motivation, Motivators.

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

## Εισαγωγή

Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και η διατήρησή της έχουν αποτελέσει τις τελευταίες δεκαετίες ζητήματα μείζονος σημασίας για κάθε σύγχρονο οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συστατικό στοιχείο της επιτυχίας μιας επιχείρησης και συνδέεται με πολλούς παράγοντες, οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Ωστόσο, είναι ελάχιστες στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις που έχουν θέσει ως προτεραιότητά τους την ικανοποίηση από την εργασία, ίσως επειδή έχουν αγνοήσει τη μεγάλη της σημασία για τον εργαζόμενο και κατ' επέκταση για τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πλέον ο πολυτιμότερος πόρος, που μπορεί να συμβάλλει καταλυτικά στην επιβίωση ενός οργανισμού. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι τείνουν να είναι παραγωγικότεροι, πιο δημιουργικοί και δεσμευμένοι προς τους εργοδότες τους, με τις πρόσφατες μάλιστα μελέτες να αποδεικνύουν τον άμεσο συσχετισμό μεταξύ της ικανοποίησης του προσωπικού και της ικανοποίησης των πελατών. Η συμβολή των εργαζομένων κρίνεται καθοριστικής σημασίας για την διασφάλιση της πελατειακής αφοσίωσης, σε μια εποχή που ο ανταγωνισμός έχει διογκωθεί, και ο σύγχρονος καταναλωτής θεωρείται συνεχώς ενημερωμένος για τις αλλαγές που διαδραματίζονται και κατ' επέκταση εξαιρετικά απαιτητικός. Είναι καθολικά αποδεκτό, ότι ένας πετυχημένος οργανισμός στη σημερινή εποχή διακρίνεται αφενός από μια ακμάζουσα κουλτούρα και αφετέρου από ένα παρακινημένο προσωπικό.

Το κίνητρο αποτελεί μια εσωτερική κινητήρια δύναμη που δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες. Από όλες τις λειτουργίες που εκτελεί ένας manager, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι αναμφισβήτητα η πλέον περίπλοκη, δεδομένου ότι αυτή επηρεάζεται τόσο από χρηματοοικονομικά όσο και από μη χρηματοοικονομικά κίνητρα (Dielman et al, 2003). Οι ψυχολόγοι έχουν μελετήσει εκτενώς τα ανθρώπινα κίνητρα και έχουν διατυπώσει διάφορες θεωρίες για το τι παρακινεί τους ανθρώπους. Το κίνητρο, μπορεί συνοπτικά να οριστεί ως οι διαδικασίες ενός ατόμου που ευθύνονται για την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειάς του προς την επίτευξη ενός στόχου (Robbins, 2001). Η παροχή κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον συνδέεται στενά με την υψηλή αποδοτικότητα και σταθερότητα του εργαζομένου και μπορεί να οδηγήσει στην αίσθηση επαγγελματικής ικανοποίησης. Σε μια επιχείρηση, επομένως, είναι ιδιαίτερα

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

σημαντικό τα στελέχη της να γνωρίζουν αν υπάρχει ικανοποίηση των εργαζομένων ή όχι και από ποιους παράγοντες αυτή πηγάζει.

Σύμφωνα με τον G. Smith (1994), οι όροι «επαγγελματική ικανοποίηση» (job satisfaction) και «κίνητρο» (motivation) συχνά χρησιμοποιούνται αδιακρίτως, ωστόσο ανάμεσά τους υπάρχει μια διαχωριστική γραμμή. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση ενός ατόμου στην προσωπική του εργασιακή κατάσταση, ενώ το κίνητρο αποτελεί την κινητήρια δύναμη να συνεχίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι έρευνες συνδέουν άρρηκτα την επαγγελματική ικανοποίηση με την έννοια της παρακίνησης – παρώθησης (motivation). Η παρακίνηση συνδέεται με τις ψυχοσωματικές ανάγκες του ατόμου και λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη που επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας (Μορφωνιός, 2016).

### Εργασιακή ικανοποίηση

#### Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

Παρά το γεγονός ότι ο όρος «ικανοποίηση από την εργασία» χρησιμοποιείται συχνά, δεν έχει συμφωνηθεί ακόμα ένας κοινός ορισμός. Στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ενιαία ορολογία αναφορικά με το τι αντιπροσωπεύει την εργασιακή ικανοποίηση (Κάντας, 1998, Δημητρόπουλος, 1998). Ωστόσο, έχουν διατυπωθεί διαφορετικές θέσεις και απόψεις. Προσπαθώντας να διασαφηνίσουμε την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, θα παραθέσουμε μια σειρά από ορισμούς, που έχουν διατυπωθεί από διάφορους θεωρητικούς, οι οποίοι έχουν μελετήσει τη συγκεκριμένη έννοια.

Κάποιοι ερευνητές ερμηνεύουν την εργασιακή ικανοποίηση υπό το πρίσμα της ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου. Ειδικότερα, διατείνονται ότι ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες του ατόμου, που μπορούν να ικανοποιηθούν από την εργασία, πράγματι ικανοποιούνται. Συνεπώς, όσο μεγαλύτερη είναι η βαρύτητα που αποδίδει το άτομο σε μια ανάγκη του, τόσο μεγαλύτερη είναι η σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ικανοποίηση της εν λόγω ανάγκης (Sergiovanni, 1968).

Οι Cranny, Smith και Stone (1992) αναφέρουν ότι υπάρχει ομοφωνία στον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Ο «ομόφωνος» ορισμός τους είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι «μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία κάποιου, που προκύπτει μέσα από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με αυτά (τα αποτελέσματα) που είναι επιθυμητά, με αυτά που αναμένονται, με αυτά που αξίζουν σε κάποιον κ.ο.κ» Αυτός ο ορισμός είναι ουσιαστικά εφάμιλλος με τον ορισμό του Locke (1969, 1976) στα δύο κλασικά άρθρα του για την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Στο άρθρο του, το 1969, με τίτλο “What is Job Satisfaction?” («Τι είναι η Εργασιακή Ικανοποίηση;»), ο Locke E. αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι «η ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αναγνώριση (νοηματοδότηση) της δουλειάς κάποιου ως στοιχείο που πριμοδοτεί ή διευκολύνει την επίτευξη των εργασιακών του αξιών. Η εργασιακή μη ικανοποίηση είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκαλείται από τη νοηματοδότηση της εργασίας κάποιου ως στοιχείο που αναχαιτίζει τις εργασιακές αξίες ή συνεπάγεται απαξιώσεις. Η εργασιακή ικανοποίηση και μη ικανοποίηση αποτελούν μια λειτουργία της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ του τι προσδοκά κάποιος από τη δουλειά του και του τι θεωρεί ότι του προσφέρει ή συνεπάγεται». Ο Locke E. αναφέρει ότι

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

υπάρχουν τρία στοιχεία που εμπλέκονται στη διαδικασία νοηματοδότησης. Πρώτον, η αντίληψη κάποιας όψης της εργασίας, δεύτερον, ένα υπονοούμενο ή σαφές αξιακό σύστημα και, τρίτον, η συνειδητή ή υποσυνειδητή κρίση της σχέσης μεταξύ της αντίληψης (των αντιλήψεων) κάποιου και των αξιών του. Στην προσπάθειά του να διαλευκάνει το θεωρητικό του συλλογισμό δίνει ένα παράδειγμα στο οποίο αναφέρει ότι για να προβλέψουμε την ικανοποίηση ενός ανθρώπου με τη χρονική διάρκεια της εργασιακής του εβδομάδας θα πρέπει να ξέρουμε: 1) πόσες ώρες εργάζεται ή πιστεύει ότι εργάζεται, 2) πόσες ώρες εβδομαδιαίως θα ήθελε να εργάζεται (ιδεωδώς) και 3) η κρίση του για τη σχέση μεταξύ των δύο προηγούμενων στοιχείων. Ο Locke E. στο άρθρο του το 1976 στο Handbook of Industrial Psychology, ανέφερε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι «η ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών του εμπειριών».

Άλλοι ορισμοί εργασιακής ικανοποίησης έχουν προταθεί από τους Vroom (1964), Landy (1989) και Warr (1987). Ο Vroom πιστεύει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με τη συντελεστικότητα (instrumentality) της συγκεκριμένης εργασίας στην εξασφάλιση ορισμένων επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι Landy (1989) και Warr (1987) πρεσβεύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι σταθερό. Ο πρώτος πιστεύει ότι ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος επεμβαίνουν και φέρνουν την ικανοποίηση σε ορισμένα ανεκτά επίπεδα, όπως ακριβώς συμβαίνει με τη λύπη και τη χαρά, ενώ ο δεύτερος κάνει μια αναλογία ανάμεσα στις βιταμίνες και την επαγγελματική ικανοποίηση: σταθερή δόση βιταμινών είναι απαραίτητη, αλλά η υπέρβαση ή έλλειψή τους δημιουργεί προβλήματα.

Ο Coolican (2008) με τον όρο επαγγελματική ικανοποίηση «αναφέρεται στα συναισθήματα των ανθρώπων για την οργάνωσή τους, για τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους εργάζονται και τις φυσικές συνθήκες και ανταμοιβές από την εργασία τους, αλλά ειδικά με τις εγγενείς ανταμοιβές, όπως το να αισθάνονται καλά γι' αυτό που κάνουν, να το απολαμβάνουν και να αισθάνονται ότι αξίζει τον κόπο».

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Θεωρείται «ως στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία». Κατά τον ορισμό του Allport, όπως καταγράφεται από τον Κάντα, «η στάση πρέπει να θεωρείται μια νοητική και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, οργανωμένη μέσα από την εμπειρία, που ασκεί κατευθυντική ή δυναμική επίδραση στην απόκριση του ατόμου προς όλα τα αντικείμενα και τις



καταστάσεις στα οποία αυτή αναφέρεται». Σε αντίθεση με τον προηγούμενο ορισμό, υπάρχει και η άποψη ότι η ικανοποίηση από την εργασία δεν είναι μόνο η συνολική στάση του ατόμου έναντι της εργασίας, αλλά ότι υπάρχουν πολλές επιμέρους (στάσεις) για διάφορες όψεις της εργασίας (Γαλανάκης, 2012).

Με βάση τους ποικίλους, ανομοιογενείς, ουσιαστικά ωστόσο, μη αντικρουόμενους ορισμούς της εργασιακής ικανοποίησης, αντιλαμβανόμαστε ότι η τελευταία αποτελεί μια σύνθετη έννοια με ποικίλες παραμέτρους. Ίσως μια σύνθεση όλων των παραπάνω εννοιολογικών διασαφηνίσεών της θα τη σκιαγραφούσε με έναν πιο ολιστικό και ευκρινή τρόπο (Δημητράσκου, 2010).

### **Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης**

Μερικοί ερευνητές εξέτασαν τους καθοριστικούς παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία. Ο Locke (1976) χαρακτήρισε τις θεμελιώδεις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ως την εργασία στο σύνολό της, τον μισθό, την προώθηση, τις συνθήκες εργασίας, τα οφέλη της εργασίας, τους συναδέλφους, τις προσωπικές αξίες και τις εργασιακές σχέσεις. Ο Vroom (1962) επεσήμανε ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει επτά διαφορετικές πτυχές, δηλαδή την αποζημίωση, την εποπτεία, τους συναδέλφους, το εργασιακό περιβάλλον, το περιεχόμενο της εργασίας, την προώθηση και τον ίδιο τον οργανισμό. Σε πρόσφατη μελέτη, ο Şirin (2009) αναφέρει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως εξής: αίσθημα επιτυχίας, σχέσεις με τη διοίκηση και τους συναδέλφους, ασφάλεια εργασίας, ευθύνη, αναγνώριση, υψηλός μισθός, δυνατότητα προαγωγής, σαφήνεια των ρόλων, συμμετοχή σε αποφάσεις, ελευθερία, καλή και συντονισμένη εργασία, αντιλαμβανόμενο άγχος από την εργασία (Çınar & Karcioglu, 2012). Από τα παραπάνω, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει πολλές πτυχές και επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες.

Παρόλο που έχουν πραγματοποιηθεί πάρα πολλές έρευνες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, δεν υπάρχει ένα σαφές πρότυπο που να υποδεικνύει ποιες πτυχές μιας εργασίας πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Για τον επαγγελματία, είναι ζωτικής σημασίας να προσδιοριστούν οι αποτελεσματικοί παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία και οι συνέπειές της. Σύμφωνα με το Rose (2005), η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια δισδιάστατη έννοια. Στην πρώτη διάσταση ανήκουν οι εγγενείς παράγοντες που εξαρτώνται από το χαρακτηριστικό του ατόμου,

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

συμπεριλαμβανομένης της ίδιας της εργασίας, της πρωτοβουλίας και της σχέσης με τους επιβλέποντες. Η δεύτερη διάσταση αφορά σε εξωγενείς παράγοντες που βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με την υποκίνηση, την ενθάρρυνση, το μισθό ή την κερδοφορία και την προώθηση. Οι πρώτες είναι συμβολικές πτυχές της εργασίας και οι τελευταίες είναι επίκαιρες πτυχές.

Σε έρευνα που διεξήχθη σε ευρωπαϊκό επίπεδο (Skalli, Theodossiou, & Vasileiou, 2008), τα αποτελέσματα έδειξαν πως μεταξύ των εργαζομένων δέκα (10) ευρωπαϊκών χωρών, ο τύπος της εργασίας αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα καθορισμού της ικανοποίησης από την εργασία. Εκτός, όμως, από τον τύπο της εργασίας, άλλοι παράγοντες καθορισμού της επαγγελματικής ικανοποίησης που αναδείχθηκαν από την σχετική έρευνα ήταν οι ακόλουθοι (κατά σειρά σπουδαιότητας): οι χρηματικές απολαβές, οι συνθήκες εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια και το ωράριο εργασίας. Τέλος, σε άλλη ευρωπαϊκή μελέτη ως παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης αναδείχθηκαν (κατά σειρά σπουδαιότητας) οι προοπτικές καριέρας και επαγγελματικής ανέλιξης, η δυνατότητα του εργαζομένου να εκθέτει τις απόψεις του, το καλό κοινωνικό περιβάλλον, η χρήση εξειδικευμένης γνώσης, καθώς και η ίδια η εργασία να αποτελεί μια πρόκληση για τον εργαζόμενο (Vila, Garcia-Aracil, & Mora, 2007)

Παρακάτω παρουσιάζονται και αναλύονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

### **Αμοιβή.**

Η αμοιβή και ειδικότερα το ύψος και η δικαιοσύνη του μισθού, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που έχει σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Όπως αναφέρει ο Oshagbemi (2000), μια από τις κύριες πηγές λειτουργικού κόστους των οργανισμών είναι ο μισθός. Ένας από τους παράγοντες υγιεινής που θεώρησε ο Herzberg (1964) είναι ο μισθός. Αντίθετα, ορισμένοι θεωρητικοί, όπως οι Locke (1976) και Porter (1984) διαπίστωσαν πως εάν το ύψος του μισθού που λαμβάνει ο υπάλληλος υπερβαίνει την προσδοκία του, το επίπεδο ικανοποίησης του θα αυξηθεί και αντίστροφα.

Η ανταμοιβή συνδέεται με την επιθυμία των εργαζομένων και τους δίνει κίνητρα. Φανερώνει τι θέλει ένας υπάλληλος ύστερα από την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Όταν αισθάνονται ότι ο μισθός και τα προνόμια που λαμβάνουν είναι επαρκή για τη διαβίωσή τους, τότε τους δημιουργείται το αίσθημα ευχαρίστησης από την εργασία τους. Οι ανταμοιβές συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

με την εργασιακή ικανοποίηση καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση στον καθορισμό της σε σχέση με άλλους βασικούς παράγοντες (Neog & Barua, 2014). Σημαντική επίδραση έχει όμως και η αύξηση του μισθού στην εργασιακή ικανοποίηση. Αφενός επιδρά στην ψυχολογία του εργαζόμενου, αφού γι' αυτόν αποτελεί μια επιβράβευση για όλα όσα έχει κάνει και τον γεμίζει αυτοπεποίθηση και αφετέρου ικανοποιείται το αίσθημα της αναγνώρισης, καθώς αισθάνεται ότι η αύξηση αποτελεί μια κίνηση δικαιοσύνης. Επιπροσθέτως, ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι η προσπάθεια και η υψηλή αποδοτικότητα ανταμείβεται με αυτόν τον τρόπο και καταβάλλει ακόμη μεγαλύτερη προσπάθεια θέτοντας ως στόχο του να γίνει καλύτερος, ευελπιστώντας σε μια νέα αύξηση μισθού (Grund & Sliwka, 2001).

Η χρηματική αμοιβή διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες: α) την άμεση χρηματική αμοιβή, β) την έμμεση χρηματική αμοιβή, και γ) τη μη-χρηματική αμοιβή. Η άμεση χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει την αμοιβή ενός ατόμου μέσω ημερομισθίων, μισθών, προμηθειών και μπόνους. Ειδικότερα, οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούνται από τις σταθερές απολαβές (μισθός) που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για τις υπηρεσίες που προσφέρει, τις μεταβλητές αμοιβές που συνδέονται με τις επιδόσεις του (προμήθειες-μπόνους) και τις άλλες οικονομικές αμοιβές που προσφέρονται στους εργαζόμενους είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης, είτε λόγω νομοθετικών ρυθμίσεων. Οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν συνήθως ένα ισχυρό μέσο υποκίνησης των εργαζομένων, καθώς συμβάλλουν στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους, όπως η τροφή και η στέγη (Porter, 1970), αλλά και στην ικανοποίηση άλλων, ανώτερου επιπέδου αναγκών, όπως η ανάγκη για συμμετοχή σε ομάδες και η αναγνώριση από τρίτους (Long & Shields, 2010). Επίσης, αποτελούν σημαντικό παράγοντα για έναν οργανισμό, συνεισφέροντας σημαντικά στην προσέλκυση και στην παραμονή των καλύτερων υπαλλήλων στο δυναμικό της εταιρείας (Jewell & Jewell, 1987). Ωστόσο, οι οικονομικές απολαβές δεν οδηγούν πάντα στα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς παρά το γεγονός ότι παρακινούν τους εργαζόμενους να εργαστούν περισσότερο, αυτό δε συνεπάγεται απαραίτητα τη βελτίωση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους στην εργασία (Dierdorff & Surface, 2008).

Η έμμεση χρηματική αμοιβή είναι όλες εκείνες οι χρηματικές αμοιβές που δεν περιλαμβάνονται στην άμεση. Η συγκεκριμένη μορφή αμοιβής περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία χρηματικών παροχών, οι οποίες λαμβάνονται έμμεσα από τον εργαζόμενο. Οι εν λόγω παροχές έχουν χρηματικό κόστος για την επιχείρηση, όμως συνήθως οι

εργαζόμενοι τις λαμβάνουν έμμεσα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών αποτελούν τα ασφάλιστρα της ασφάλειας υγείας υπαλλήλων, η ιατρική περίθαλψη, η ασφάλεια ζωής, αλλά και οι άδειες. Αυτή η μορφή αμοιβής έχει δυο βασικά πλεονεκτήματα, αφενός είναι συνήθως μη φορολογήσιμη για τον υπάλληλο, και αφετέρου ορισμένες από αυτές μπορεί να έχουν αισθητά μικρότερο κόστος για μεγάλες ομάδες ατόμων σε σχέση με το κόστος για το κάθε άτομο ξεχωριστά (Mondy, 2011).

Τέλος, η μη-χρηματική αμοιβή περιλαμβάνει την ικανοποίηση του υπαλλήλου που απορρέει από το περιεχόμενο της εργασίας ή από το ψυχολογικό και φυσικό περιβάλλον στο οποίο εκτελείται η εργασία. Τα βασικά συστατικά στοιχεία της αφορούν, συνεπώς, την εργασία αυτή καθ' εαυτή και το εργασιακό περιβάλλον, αναφερόμενη τόσο σε ψυχολογικούς όσο και σε φυσικούς παράγοντες εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Mondy, 2011). Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός παροχών που σχετίζονται με την εργασία, οι οποίες παρέχουν καλύτερη ισορροπία στη σχέση μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, εξασφαλίζοντας καλύτερες συνθήκες διαβίωσης για τους εργαζόμενους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, για τα οποία γίνεται λόγος και παρακάτω, αποτελούν η αυτονομία στην εργασία, οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, οι συνθήκες εργασίας, οι ορθές πολιτικές που υιοθετούνται από μια επιχείρηση, το αίσθημα επιτυχίας και ο αυτοσεβασμός του εργαζομένου, καθώς και η λήψη πρωτοβουλιών (Mondy, 2011).

### **Ώρες εργασίας.**

Οι ώρες εργασίας ανήκουν στις γενικές συνθήκες εργασίας σε συνδυασμό με τον τόπο εργασίας και τον αριθμό ημερών άδειας (διακοπών και αναρρωτικών). Ειδικότερα, στον εν λόγω παράγοντα οι ώρες εργασίας καθημερινά και η ευελιξία στο εργασιακό ωράριο (Νικολαΐδου, 2010). Οι ακατάλληλες ώρες εργασίας ή η συχνή πάροδος του χρόνου εργασίας προκαλούν δυσφορία στον εργαζόμενο. Ο λόγος αυτής της σχέσης μεταξύ ωρών εργασίας και ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η πολύχρονη περίοδος που κάθε εργαζόμενος ξοδεύει για την εργασία του.

### **Συνθήκες εργασίας.**

Ο χώρος εργασίας που εργάζονται οι εργαζόμενοι είναι η κατάσταση εργασίας ή το περιβάλλον. Οι συνθήκες εργασίας συνίστανται στις φυσικές και κοινωνικές. Οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται σε ένα άνετο, ασφαλές, καθαρό, σύγχρονο και επαρκώς εξοπλισμένο περιβάλλον το οποίο έχει καλές συνθήκες, όπως κατάλληλη θερμοκρασία, φωτισμό και έλλειψη θορύβου (Green, 2000). Για παράδειγμα, οι

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

άνθρωποι μπορούν να διαταράσσονται όταν αποσπώνται από απροσδόκητο θόρυβο, όπως τηλέφωνα, συνομιλίες ή συνωστισμό ενώ η απουσία σωστής θερμοκρασίας ή φωτισμού προκαλεί πίεση (MacMillan, 2012). Οι συνθήκες περιβάλλοντος εργασίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με την άνεση του εργαζόμενου. Χάρη στις καλές συνθήκες εργασίας αυξάνονται παράλληλα τα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του υπαλλήλου (Γεωργιάδη, 2020).

### **Ασφάλεια από την εργασία.**

Όσον αφορά στην έννοια της ασφάλειας, χρησιμοποιείται ο όρος «job security» και αναφέρεται στην ασφάλεια που νιώθει ο εργαζόμενος ότι δε θα απολυθεί (Haile, 2011). Κρίνεται υψίστης σημασίας ένας εργαζόμενος να αισθάνεται ασφαλής εντός του εργασιακού του χώρου. Στοιχεία όπως η ευαλωτότητα, ευπάθεια, αδυναμία ή ανημπορία προκαλούν την εργασιακή δυσαρέσκεια (Γεωργιάδου, 2020). Παράλληλα, η εργασιακή ασφάλεια βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με παράγοντες όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, οι υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους (προϊσταμένους και υφισταμένους), οι ασφαλείς εργασιακές συνθήκες και η ασφαλής κατάσταση μηχανημάτων, εξοπλισμού και άλλων συσκευών, τω οποίων κάνουν χρήση οι εργαζόμενοι κατά την παραγωγή (Hong et al, 2013). Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στα πλαίσια υγιεινής και ασφάλειας, χωρίς κίνδυνο ατυχημάτων, έχει πολλαπλό όφελος για τις επιχειρήσεις, καθώς απαλλάσσονται από το κόστος που μπορεί να προκαλέσει ένα ατύχημα (οικονομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό), ενώ συγχρόνως αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Gyekye, 2005).

### **Σχέσεις με τους συναδέλφους.**

Οι εργαζόμενοι που έχουν καλύτερη σχέση με τους συναδέλφους τους είναι πιθανότερο να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους (Yang, et al., 2011). Σύμφωνα με το Locke, οι εργαζόμενοι προτιμούν να εργάζονται με φιλικούς και υποστηρικτικούς συναδέλφους. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως ένας εργαζόμενος περνά τον περισσότερο χρόνο της ημέρας του στην εργασία του, όταν αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις εντός μιας εργασιακής ομάδας αυξάνεται η ικανοποίησή τους, καθώς δημιουργείται μεταξύ τους μια ατμόσφαιρα που οι συνάδελφοι μπορούν να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, να συμβουλευθούν ο ένας τον άλλον και να αναζητήσουν μεταξύ τους στήριξη και βοήθεια. Ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας, που χαρακτηρίζεται από ομοιογένεια στάσεων, αλληλεξάρτηση στόχων και

συνεργατικότητα (Vroom, 1964) συμβάλλει αφενός στην επαρκή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και αφετέρου στην ενίσχυση της παραγωγικότητας (Γαλανάκης, 2012, Γεωργιάδου, 2020).

### **Σχέσεις με τον προϊστάμενο.**

Η διοίκηση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του εργαζόμενου, δίδοντας του παράλληλα δυνατότητες αυτονομίας και την ελευθερία να εκφράζει τις ιδέες του και να συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων μπορεί να μεγιστοποιήσει την ικανοποίησή του κάνοντάς τον πιστό (Vroom, 1964). Η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί θετικά από την υποστήριξη και αναγνώριση των εργαζομένων από τους επόπτες (Yang, et al., 2011). Παράλληλα, οι προϊστάμενοι οφείλουν να έχουν το ρόλο του καθοδηγητή και του συμβούλου για κάθε εργαζόμενο. Τα αποτελέσματα ερευνών (May-Chiun-Lo & Ramayah, 2011) έχουν δείξει πως η καθοδήγηση και η συνεχής παροχή συμβουλών από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους προς τους εργαζομένους αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ συγχρόνως οι τελευταίοι αναπτύσσουν με μεγαλύτερη διάθεση αλλά και σωστό τρόπο τις ικανότητές του και δημιουργούνται όλες οι προϋποθέσεις ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους στο χώρο εργασίας τους. Όπως, άλλωστε, αναφέρει και ο Van Emerick (2008)<sup>1</sup>, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν σωστή καθοδήγηση από ηγετικά στελέχη, καταφέρνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό να επιτύχουν προαγωγή, αύξηση του εισοδήματός τους, καλές σχέσεις με την εταιρεία τους, ενώ παρουσιάζονται περισσότερο ικανοποιημένοι συγκριτικά με εκείνους που δεν έχουν καθοδήγηση. Τέλος, η καθοδήγηση και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε στελέχη και τους υφισταμένους τους έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και αλληλεγγύης, στοιχεία που επιδρούν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων (Forrett & Love, 2008)<sup>2</sup>.

### **Εργασιακά χαρακτηριστικά.**

Πολλοί θεωρητικοί διαπίστωσαν ότι η σχεδίαση των θέσεων εργασίας μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Η ποικιλία, η ανταμοιβή, τα κίνητρα, η ενθάρρυνση, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση και η αναγνώριση των εργαζομένων είναι τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλοντας συγχρόνως στην ενίσχυση της

<sup>1</sup> Όπως αναφέρεται στους May-Chiun-Lo και Ramayah (2011)

<sup>2</sup> Όπως αναφέρεται στους May-Chiun-Lo και Ramayah (2011)

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

αποτελεσματικότητας και στη μείωση των απουσιών από την εργασία (Kumari et al, 2014).

## **Ανάπτυξη και χρήση δεξιοτήτων και ικανοτήτων.**

Οι άνθρωποι κατέχουν διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, στοιχεία τα οποία καθορίζουν τη συμπεριφορά τους έναντι της εργασίας τους. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι υψηλού μορφωτικού επιπέδου δεν λαμβάνουν το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, καθώς αισθάνονται ότι εκτελούν επαναλαμβανόμενα καθήκοντα (Green, 2000). Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητο μια θέση εργασίας να ανταποκρίνεται στο μορφωτικό επίπεδο που έχει λάβει ένας εργαζόμενος. Παράλληλα, είναι σημαντικό να τού δίνεται η ευκαιρία να χρησιμοποιήσει με αποτελεσματικό τρόπο τις ικανότητες και δεξιότητές του στο πλαίσιο εργασίας του, να κάνει δηλαδή χρήση των γνώσεων που έχει λάβει, καθώς είναι και αυτό ένα στοιχείο που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση (Γεωργιάδου, 2020).

Τέλος, αναφορικά με τον παράγοντα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, έχει εξίσου μεγάλη σημασία, οι εργαζόμενοι να έχουν την επιθυμία να βελτιωθούν μαθαίνοντας νέα πράγματα, τα οποία συμβάλλουν στην προσωπική τους ανάπτυξη. Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης που αποβλέπει στην απόκτηση και τροποποίηση των γνώσεων και των στάσεων της συμπεριφοράς των εργαζομένων, με στόχο την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης στο αντικείμενο εργασίας ή σε κάποιες δραστηριότητες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η εκπαίδευση αποβλέπει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του ατόμου – εργαζομένου ικανοποιώντας συγχρόνως τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης. Αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία, σύμφωνα με τον Vignali, (1997), θα πρέπει να οργανώνονται με τέτοιον τρόπο ώστε να μπορούν να προσφέρουν στους εργαζομένους αφενός το αίσθημα εμπιστοσύνης και αφετέρου την ευκαιρία για μεγαλύτερη συμμετοχή σε ό,τι αφορά την επιχείρηση. Ειδικότερα, ο εργαζόμενος θα πρέπει να μπορεί μέσω αυτών να αναγνωρίσει πως η εκπαίδευση και κατάρτιση που του παρέχονται από την επιχείρηση αποτελούν ένα μέσο επένδυσης σε αυτόν, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας κατάστασης αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ενώ κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είναι αναγκαίο να έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει ενεργά σε διαδικασίες και αποφάσεις της επιχείρησης, εκφράζοντας την άποψή του και τις ιδέες του σχετικά με το αντικείμενο στο οποίο εκπαιδεύεται. Καταληκτικά, κρίνεται απαραίτητο τα εν λόγω προγράμματα να συμβάλλουν στην αύξηση των ικανοτήτων

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

και των γνώσεων των υπαλλήλων, ώστε να τους παρέχουν αυξημένη ασφάλεια, μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και εν τέλει να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες για αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Προς την επίτευξη αυτού του σκοπού, τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του προσωπικού της επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται πως μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να προσαρμόζει τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων στις νέες προκλήσεις και ανάγκες της αγοράς. Καθώς επιτυγχάνονται οι ήδη τιθέμενοι στόχοι και δημιουργούνται νέοι, παράλληλα απαιτείται η ανάπτυξη ενός διαφορετικού εκπαιδευτικού προγράμματος που θα ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν σε αυτά. Όταν, λοιπόν, οι εργαζόμενοι διακατέχονται από το αίσθημα ασφάλειας, ότι δηλαδή η εταιρεία επενδύει σε αυτούς μέσω της εκπαίδευσής τους, λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση, γεγονός το οποίο μεγιστοποιεί την παραγωγικότητά τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

### **Συνέπειες επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με πολλές μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένων της απόδοσης, των απουσιών, του ρυθμού αποχωρήσεων και του άγχους. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει εξέχοντα ρόλο στη ζωή του ατόμου, καθώς οι στάσεις και οι πεποιθήσεις του μπορούν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του, συνεπώς να το προκαλέσουν να εργαστεί περισσότερο η λιγότερο. Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει επίσης την γενική ευημερία ενός ατόμου, καθώς οι άνθρωποι περνούν ένα μεγάλο μέρος της ημέρας τους στην εργασία τους. Κατά συνέπεια, η δυσαρέσκεια ενός ατόμου από την εργασία θα μπορούσε να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια σε όλους τους τομείς της ζωής του (Γαλανάκης, 2012).

### **Επαγγελματική ικανοποίηση και παραγωγικότητα – απόδοση.**

Παρά το γεγονός πως τα δεδομένα των περισσότερων ερευνών στο παρελθόν υποστήριζαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, δύο σημαντικές βιβλιογραφικές αναθεωρήσεις τη δεκαετία του 1950 έδειξαν ότι στις περισσότερες έρευνες η σχέση αυτή ήταν μικρή (Γαλανάκης, 2012). Μία μεταγενέστερη ανασκόπηση του Vroom (1964) επιβεβαίωσε την παραπάνω διαπίστωση, ότι δηλαδή οι πιο παραγωγικοί εργαζόμενοι φαίνονταν να είναι λίγο περισσότερο ικανοποιημένοι από τους λιγότερο παραγωγικούς (Steers & Porter, 1983).



## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Αν και η ιδέα ότι «ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι και παραγωγικός» είναι αρκετά ελκυστική, τα εμπειρικά δεδομένα παρουσιάζονται αντικρουόμενα. Ειδικότερα, κάποιες έρευνες ανέδειξαν ότι δεν υφίσταται καμία σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Jewell & Siegall, 1990). Ένα μέρος του εν λόγω προβλήματος βρίσκει τις ρίζες του στην δυσκολία διεξαγωγής της έρευνας και συγκεκριμένα στην δυσκολία μέτρησης της υψηλής παραγωγικότητας. Μερικά επαγγέλματα, δηλαδή, προσφέρονται περισσότερο από κάποια άλλα για αντικειμενική μέτρηση του επιπέδου παραγωγικότητας. Αυτό σημαίνει, σύμφωνα με τον Schultz (1982), ότι θα πρέπει να χρησιμοποιούνται διαφορετικές μετρήσεις για διαφορετικά επαγγέλματα.

Ένας σημαντικός αριθμός ερευνών υποστηρίζει ότι η μικρή θετική σχέση που παρατηρείται ανάμεσα στις δύο μεταβλητές λειτουργεί αντίστροφα. Ειδικότερα, η παραγωγικότητα είναι αυτή που οδηγεί στην ικανοποίηση και όχι το αντίθετο. Το επίπεδο της παραγωγικότητας καθορίζει και το ύψος των αμοιβών που θα λάβουν οι εργαζόμενοι, οι οποίες με τη σειρά τους, αφού αξιολογηθούν ως προς το πόσο δικές είναι, καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Ωστόσο υπάρχουν και οι περιπτώσεις, στις οποίες η σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές παρουσιάζεται αρνητική. Αυτό συμβαίνει όταν οι αμοιβές δε σχετίζονται με την παραγωγικότητα ή όταν συνδέονται αρνητικά με αυτή, π.χ. όταν λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι λαμβάνουν ισότιμες ή και μεγαλύτερες αμοιβές από τους παραγωγικούς (Steers & Porter, 1983).

Βασιζόμενοι στο παραπάνω μοντέλο, οι Cherrington, Reitz και Scott πραγματοποίησαν ένα εργαστηριακό πείραμα, κατά το οποίο παρήγαγαν θετικές και αρνητικές σχέσεις μεταξύ παραγωγικότητας και ικανοποίησης χρησιμοποιώντας ως ενδιάμεση μεταβλητή τις αμοιβές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ίσχυε όταν τα υποκείμενα αμείβονταν βάσει της παραγωγικότητας τους, ενώ η αρνητική ίσχυε όταν οι αμοιβές δεν συμφωνούσαν με αυτή. Επιπλέον, η παραγωγικότητα των ικανοποιημένων από τις αμοιβές εργαζομένων αυξανόταν περισσότερο (Jewell & Siegall, 1990).

Οι πιο πρόσφατες, πάντως, έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα, εστιάζουν στην διερεύνηση της θετικής σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών, αλλά και στους ενδιάμεσους παράγοντες που μεσολαβούσαν. Το σκεπτικό των εν λόγω ερευνών ήταν ότι υπάρχουν ορισμένοι ατομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες (πίεση του χρόνου, επίπεδο εργασίας, αφοσίωση, ατομικό επίπεδο σταδιοδρομίας, φύση της εργασίας που εκτελείται, οργανωτικές

πιέσεις για παραγωγικότητα), οι οποίοι επηρεάζουν τη φύση της σχέσης ικανοποίησης – παραγωγικότητας και λόγω της ύπαρξης αυτών προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους (Γαλανάκης, 2012).

#### **Επαγγελματική ικανοποίηση και κινητικότητα προσωπικού.**

Τα αποτελέσματα ποικίλων ερευνών παρουσιάζουν ότι η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι αρνητική. Η σχέση μεταξύ τους παρουσιάζεται πιο ισχυρή στους εργαζόμενους που πίστευαν ότι θα μπορούσαν να βρουν μια εναλλακτική εργασία (Mc Cormick & Ilgen, 1985). Παρά το γεγονός ότι η σχέση μεταξύ τους δεν παρουσιάζεται πάντα μεγάλη, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από την εργασία τους από εκείνους που δηλώνουν ικανοποιημένοι. Ωστόσο, ακόμα κι αν παρουσιάζονται πολύ δυσαρεστημένοι, είναι πολύ πιθανό τελικά να μην εγκαταλείψουν εάν δεν υπάρχουν άλλες περισσότερο ελκυστικές εναλλακτικές εργασίες (Steers & Porter, 1983). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι σε περιόδους οικονομικής ευημερίας και χαμηλής ανεργίας η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και αποχώρηση προσωπικού παρουσιάζεται ισχυρότερη (Steers & Porter, 1983, Κάντας, 1998).

Παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση ικανοποίησης και αποχώρησης προσωπικού είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, όπως η προσωπικότητά του, η ηλικία και η οικογενειακή τους κατάσταση. Για παράδειγμα, ένας νέος σε ηλικία εργαζόμενος που αισθάνεται δυσαρέσκεια από την εργασία του και δεν έχει οικογενειακές οικονομικές υποχρεώσεις μπορεί πιο εύκολα να παραιτηθεί από αυτή, από ότι ένας δυσαρεστημένος, αλλά μεγαλύτερος σε ηλικία εργαζόμενος με περισσότερες κοινωνικοοικονομικές δεσμεύσεις (Schultz, 1982).

#### **Επαγγελματική ικανοποίηση και απουσίες.**

Τα αποτελέσματα των ερευνών δείχνουν πως οι δύο μεταβλητές έχουν αρνητική σχέση μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερη ικανοποίηση λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τη δουλειά του, τόσο λιγότερο θα απουσιάζει από αυτή. Ωστόσο, η σχέση αυτών των δύο μεταβλητών είναι σχετικά χαμηλή, γεγονός που οφείλεται στο ότι είναι διαφορετικοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από αυτούς που επηρεάζουν τις απουσίες (Mc Cormick & Ilgen, 1985).

Πιο συγκεκριμένα, οι λόγοι που προκαλούν τις απουσίες μπορεί να οφείλονται σε καταστάσεις που είναι εκτός του ελέγχου του ατόμου, όπως για παράδειγμα η ασθένεια, οι κακές καιρικές συνθήκες ή κάποιο ατύχημα. Σύμφωνα με τον Vroom (1964), οι έρευνες που έχουν διαχωρίσει τις εκούσιες από τις συνολικές απουσίες

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

έχουν βρει ότι οι πρώτες συνδέονται περισσότερο με την ικανοποίηση από ότι οι συνολικές (Steers & Porter, 1983). Σε ορισμένες περιπτώσεις η αρνητική αυτή η σχέση μπορεί να μην υφίσταται καθόλου. Δηλαδή, οι απουσίες μπορεί να μη συνδέονται με την συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά, αντίθετα, να οφείλονται στην πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης (Ilggen & Hollenback, 1977). Έτσι, εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι απουσίες τους δεν θα επηρεάσουν το εισόδημα και τις δυνατότητες επαγγελματικής τους ανέλιξης ή εάν οι ιεραρχικά ανώτεροί τους δέχονται τις απουσίες ως τρόπο ζωής, τότε η επαγγελματική ικανοποίηση δεν θα συνδέεται αρνητικά με τις απουσίες (Mc Cormick & Ilggen, 1985).

## **Επαγγελματική ικανοποίηση και Άγχος.**

Το εργασιακό άγχος αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο που προκύπτει από την αλληλεπίδραση ενός ατόμου με το περιβάλλον εργασίας του. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες, όπως ο συνωστισμός, ο χαμηλός μισθός, ο υψηλός ρυθμός αποχωρήσεων, η κακή εκπαίδευση και ο ελλιπής εξοπλισμός που μπορούν να προκαλέσουν άγχος στους εργαζομένους (Παπαχαραλάμπους, 2019).

Σύμφωνα με τους Bloisi et al (2007) και Puerto et al (2017), οι πιο συνηθισμένοι στρεσογόνοι παράγοντες στην εργασία είναι:

- Ο εργασιακός ρόλος: όταν δηλαδή ο εργαζόμενος βρίσκεται σε σύγχυση ως προς τις αρμοδιότητές του ή έχει ελάχιστο χρόνο στη διάθεσή του για να ανταπεξέλθει σε μεγάλο όγκο εργασίας ή πολλές διακοπές κατά την ολοκλήρωση του έργου που του έχει ανατεθεί να φέρει σε πέρας.
- Υποχρησιμοποίηση: ο εργαζόμενος έχει λιγότερη δουλειά απ' όσο μπορεί να κάνει, ώστε να διατηρείται η παρακίνησή του.
- Ευθύνη των υπόλοιπων μελών: πρόκειται για την περίπτωση που ο εργαζόμενος φέρει την ευθύνη και για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του, με αποτέλεσμα να αισθάνεται μεγαλύτερο άγχος.
- Κακές συνθήκες εργασίας (θόρυβος, συνωστισμός, κρύο, πολλή ζέστη, κακός φωτισμός).

Πέρα από τους παραπάνω παράγοντες άγχους στην εργασία, υπάρχουν και εξωτερικοί, οι οποίοι σχετίζονται με το περιβάλλον και την οικονομία (Kirkcaldy & Martin, 2000). Ειδικότερα, το οργανωσιακό κλίμα, πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες (πολιτική και οικονομική ύφεση) φαίνεται πως επιδρούν στο εργασιακό στρες. Σύμφωνα με τους Sakketou et al. (2014), η τεχνολογική ανάπτυξη αποτελεί

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

έναν ακόμη εξωτερικό παράγοντα άγχους. Παρά το γεγονός πως αυτή συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου έχουν χαθεί πολλές θέσεις εργασίας και επαγγέλματα, γεγονός που οφείλεται στην υποκατάστασή τους από την τεχνολογία. Με άλλα λόγια, οι παράγοντες αυτοί επιδρούν άμεσα στην αύξηση του εργασιακού άγχους. Ο Hamid (2007) έδειξε τη σημαντική σχέση μεταξύ άγχους και ικανοποίησης από την εργασία. Όσο περισσότερο είναι το άγχος των εργαζομένων, τόσο περισσότερο μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία.

Τα τελευταία χρόνια, η μελέτη της σχέσης του εργασιακού άγχους και της ικανοποίησης έχει ελκύσει την προσοχή των ερευνητών, καθώς φαίνεται πως μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει σημαντική συσχέτιση (Ismail et al, 2015). Μελέτες έχουν δείξει (Rehman & Sen, 1987) ότι οι λιγότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν περισσότερο άγχος και περιγράφουν τη δουλειά τους δυσμενέστερα από ό,τι εκείνοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι. Παρατηρείται, επίσης, ότι υψηλά ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί και έχουν καλύτερη υγεία από τους δυσαρεστημένους. Σε έρευνα του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας (ILO) τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και στρες είναι καμπυλόγραμμη. Αυτό σημαίνει, με άλλα λόγια, ότι η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζεται μεγαλύτερη όταν τα επίπεδα στρες είναι ιδανικά, δηλαδή όταν παρακινούν το άτομο (eustress). Στα δύο άκρα της καμπύλης έχουμε την αδιαφορία προς την εργασία από τη μία και τη δυσαρέσκεια από την άλλη (Fraser, 1983). Αναφορικά λοιπόν με την σχέση των δύο παραγόντων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα ψηλά επίπεδα εργασιακού στρες συνδέονται τυπικά με χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης (Byrd et al, 2000, Simmons et al, 1997).

## **Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης**

Οι κυριότερες θεωρίες που αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τις θεωρίες των κινήτρων. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια αντίδραση συμπάθειας ή αντιπάθειας προς το αντικείμενο της στάσης. Είναι συχνό φαινόμενο τα άτομα να προσεγγίζουν τις καταστάσεις που τους προσφέρουν το συναίσθημα της ικανοποίησης, ενώ αντίθετα να απομακρύνονται από εκείνες που τους προκαλούν δυσαρέσκεια. Συνεπώς, συνάγεται το συμπέρασμα πως η ικανοποίηση από την εργασία έχει άμεση σχέση με τα εργασιακά είδη συμπεριφοράς, όπως είναι η κινητοποίηση στην εργασία. Τέλος,

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

πολλές θεωρίες των κινήτρων της συμπεριφοράς θεωρούνται ως ένα σημείο και θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς βασίζονται σε ένα κοινό «ηδονιστικό» συμπέρασμα, ότι το άτομο δραστηριοποιείται με τέτοιο τρόπο, ώστε να βρει εκείνο που του προκαλεί ευχαρίστηση (Γαλανάκης, 2012).

### **Θεωρία «ανθρωπίνων αναγκών» (A. Maslow).**

Εισηγητής της εν λόγω θεωρητικής προσέγγισης είναι ο Abraham Maslow, θεωρητικός της ανθρωπιστικής κατεύθυνσης, που εισήγαγε ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών και κινήτρων (Νικολαΐδου, 2010). Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow (1970), ο άνθρωπος έχει ανάγκες, οι οποίες είναι ιεραρχημένες με τη μορφή μιας πυραμίδας. Ειδικότερα, υποστηρίζει ότι μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Τη στιγμή που ένα επίπεδο αυτής της πυραμίδας, το οποίο αποτελεί κίνητρο δράσης, εκπληρώνεται ως ανάγκη, τότε παύει να αποτελεί κίνητρο.

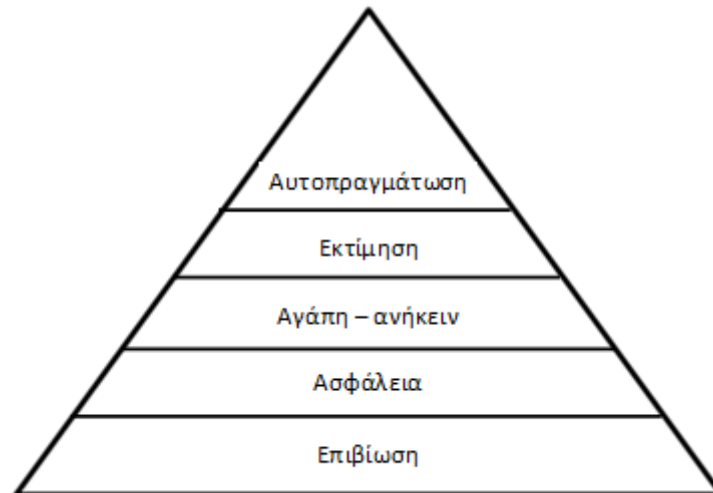
Στηριζόμενος σε προτεραιότητες που θέτει η ψυχοσωματική και κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου ο Maslow χώρισε τις ανάγκες σε πέντε βασικές κατηγορίες τοποθετώντας στη βάση της εν λόγω πυραμίδας τις βιολογικές ανάγκες (physiological needs), όπως είναι οι ανάγκες για σίτιση, στέγη, ύπνο, πείνα, δίψα, σεξουαλικότητα κ.ά. που έχουν να κάνουν με την φυσική ύπαρξη του ανθρώπου. Στη συνέχεια, εφόσον έχουν εξασφαλιστεί πλήρως οι βιολογικές, ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία (Safety needs), οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με την ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος, όπως οι ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, παροχή περίθαλψης, σταθερότητας και στοργής. Έπειτα, ακολουθεί η ανάγκη για συναισθηματική ανταπόκριση και αγάπη (Recognition-Esteem needs), όπως αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, εκτίμηση από τρίτους, προσοχή των άλλων και στο αμέσως επόμενο επίπεδο η ανάγκη για κοινωνική αποδοχή (Social-Belonging needs). Πρόκειται για ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή, φιλία, οι οποίες χαρακτηρίζουν τους ανθρώπους επειδή αποτελούν μέλη κοινωνικών ομάδων.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας συναντάμε την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, η οποία στον εργασιακό χώρο αποτελεί το υψηλότερο κίνητρο για την επαγγελματική ικανοποίηση, και μπορεί να ικανοποιηθεί μόνο στην περίπτωση που έχουν εκπληρωθεί οι ανάγκες των τεσσάρων προηγούμενων επιπέδων (Παπάνης, 2007, Γαλανάκης, 2012). Η παραπάνω ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι απαραίτητο

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

να ακολουθεί την καθορισμένη αυτή σειρά, αλλά ορίζεται με βάση τις προτεραιότητες του κάθε ατόμου.

**Εικόνα 1.** Πυραμίδα αναγκών του Maslow <sup>3</sup>



## **ERG (Alderfer).**

Η θεωρητική αυτή η προσέγγιση στηρίζεται στην θεωρία αναγκών του Maslow με ορισμένες διαφορές. Ειδικότερα, η θεωρία αυτή αναφέρεται σε τρεις κατηγορίες αναγκών μεταξύ των οποίων δεν υπάρχει αυστηρή σειρά ακολουθίας. Πρόκειται για τις ανάγκες ύπαρξης (Existence) – σχέσης (Relatedness) – ανάπτυξης (Growth) (ERG) (Κάντας, 1998). Οι ανάγκες ύπαρξης μπορούν να ικανοποιηθούν μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός εργασιακού περιβάλλοντος που χαρακτηρίζεται από ασφάλεια. Ένας εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες σχέσης μέσω διαπροσωπικών επαφών με τους συναδέλφους του, οι οποίες χαρακτηρίζονται από σεβασμό, στήριξη και αναγνώριση. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης ικανοποιούνται μέσω μίας εργασίας δημιουργικής που προσφέρει στον εργαζόμενο προκλήσεις και το αίσθημα της αυτονομίας (Νικολαΐδου, 2010). Σύμφωνα με τον Alderfer (1972), η μη ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την οπισθοδρόμηση σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, ενώ, αντίθετα με την άποψη του Maslow, η ικανοποίηση μίας ανάγκης δε συνεπάγεται πως αυτή δεν αποτελεί πια κίνητρο, αλλά μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της έντασής της (Νικολαΐδου, 2010).

---

<sup>3</sup> Γαλανάκης, 2012.

**Θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg).**

Εισηγητής αυτής της θεωρητικής προσέγγισης αποτελεί ο Frederick Herzberg, ο οποίος παρουσίασε μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων βασισμένη στην έννοια της ικανοποίησης και υποκίνησης στο περιβάλλον εργασίας. Ειδικότερα, υποστήριξε πως η επαγγελματική ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια αποτελούν επακόλουθα ενός διαφορετικού συνόλου παραγόντων, τους παράγοντες υποκίνησης (motivators) και υγιεινής (hygienes) αντίστοιχα (Γαλανάκης, 2012).

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τους παράγοντες υποκίνησης, δηλαδή τα κίνητρα, αυτά συντελούν στην δημιουργία θετικών συναισθημάτων, προκαλώντας ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο και κατά συνέπεια «παρωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια» (Herzberg, 1966, σελ.74). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, καθώς και η δυνατότητα προαγωγής (ανόδου). Από την άλλη πλευρά, στο άλλο πλαίσιο παραγόντων, εξωγενών σε σχέση με την εργασία (Κάντας, 1998), βρίσκονται οι παράγοντες υγιεινής, η έλλειψη των οποίων προκαλεί δυσαρέσκεια. Σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο και συγκεκριμένα αποτελούνται από το επίπεδο μισθού, την ασφάλεια στην εργασία και τις εργασιακές συνθήκες, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την εποπτεία, καθώς και την πολιτική της επιχείρησης σε συνδυασμό με τον τρόπο διοίκησής της. Ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής, καθώς «περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο στην πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στην δημιουργία θετικών συναισθημάτων» (Herzberg, 1966, σελ. 74).

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως σύμφωνα με τον Herzberg (1964), η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια υφίστανται σε ξεχωριστό συνεχές, ούσες ανεξάρτητες η μία από την άλλη. Στην περίπτωση, λοιπόν, που σε έναν οργανισμό υπάρχουν τα κίνητρα και οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποκινημένοι, αυτό δε σημαίνει πως η απουσία τους τους καθιστά δυσαρεστημένους. Αντίστοιχα, αν απουσιάζουν από τον οργανισμό οι παράγοντες υγιεινής, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το αίσθημα της δυσαρέσκειάς τους, αυτό δε σημαίνει πως η ύπαρξή τους θα αποτελούσε κινήτρια δύναμη για αυτούς. Συνεπώς, ακόμα κι αν δοθεί η δέουσα σημασία και στα δύο σύνολα παραγόντων, αυτό καθιστά αδύνατη την αποτροπή της δυσαρέσκειας των εργαζομένων, αλλά όχι απαραίτητα και την δημιουργία θετικής στάσης απέναντι στην εργασία (Γαλανάκης, 2012).

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η έλλειψη των παραγόντων υγιεινής δεν συνεπάγεται και την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά ότι απλώς αυτοί αποφεύγονται. Για τη δημιουργία του αισθήματος ικανοποίησης κάθε οργανισμός είναι απαραίτητο να έχει δύο διαφορετικούς μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων: αφενός έναν μηχανισμό για την δημιουργία και ενίσχυση της ικανοποίησης, μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας και της διεύρυνσης αυτής, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο για προσωπική ανάπτυξη και αναγνώριση (κίνητρα), και αφετέρου έναν μηχανισμό υγιεινής για την πρόληψη του αισθήματος δυσαρέσκειας μέσω του ελέγχου του τρόπου διοίκησης, των αμοιβών, των κοινωνικών σχέσεων και της πολιτικής της επιχείρησης. Συμπερασματικά, αν οι επιχειρήσεις επικεντρώνονταν στους παράγοντες υγιεινής και ταυτόχρονα έδιναν κίνητρα στους εργαζόμενους για να προσπαθήσουν περισσότερο επανασχεδιάζοντας και αναβαθμίζοντας το περιεχόμενο της εργασίας, τότε θα κατάφερναν να αυξήσουν και την παραγωγικότητά τους. Θεμελιώδης στην θεωρία των δύο παραγόντων αποτελεί η ιδέα πως οι εργαζόμενοι παρακινούνται αληθινά συνεισφέροντας στις επιχειρήσεις που απασχολούνται και προσφέροντας υψηλής ποιότητας εργασία, όταν ενεργοποιούνται τα κίνητρα (Γαλανάκης, 2012).

## **Πίνακας 1.** Θεωρία δύο παραγόντων<sup>4</sup>

Παράγοντες κινήτρων (motivators)	Παράγοντες υγιεινής (hygienes)
Επίτευξης	Χρηματική αμοιβή
Αναγνώριση έργου	Πολιτική της επιχείρησης & τρόπος διοίκησής της
Φύση της εργασίας	Εποπτεία
Υπευθυνότητα	Διαπροσωπικές σχέσεις
Δυνατότητα προαγωγής (ανόδου)	Συνθήκες εργασίας

### **Θεωρία της ισότητας (Adams).**

Εισηγητής της θεωρίας της ισότητας είναι ο J. Stacy Adams (1965), ο οποίος διατείνεται πως οι εργαζόμενοι στην εργασία τους ακολουθούν τις «νόρμες της ισότητας και της δικαιοσύνης» (Adams, 1963). Το άτομο συγκρίνει τις προσπάθειες και τα συνεπαγόμενα αποτελέσματα σε σχέση με αυτά άλλου ατόμου ή ομάδας και ανάλογα με το βαθμό δίκαιης ή όχι μεταχείρισής του σε σύγκριση με αυτούς επηρεάζεται ανάλογα και η επαγγελματική του ικανοποίηση. Όταν, λοιπόν, διαπιστώσει πως υπάρχει δυσαναλογία μεταξύ αυτών που προσφέρει στην επιχείρηση και στην αμοιβή που λαμβάνει, τόσο την εξωγενή όσο και την εσωγενή, τότε του

<sup>4</sup> Γαλανάκης, 2012.



## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

δημιουργείται το αίσθημα δυσαρέσκειας. Ωστόσο, το εν λόγω συναίσθημα μπορεί να είναι και αποτέλεσμα της υπεραποζημίωσής του, στην περίπτωση δηλαδή που η ασυμφωνία εργασίας και αμοιβής κλίνει υπέρ του. Τότε, λοιπόν, σπεύδει να επαναφέρει την αρχική ισότητα και δικαιοσύνη. Αν, ωστόσο, η προσπάθεια αυτή δεν καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε ο εργαζόμενος θα εγκαταλείψει αυτή την αρνητική κατάσταση (Γαλανάκης 2012, Νικολαΐδου 2010).

### **Θεωρία της κοινωνικής επίδρασης (affect theory) (Salancik & Pfeffer).**

Η θεωρητική αυτή η προσέγγιση, εισηγητές της οποίας είναι οι Salancik & Pfeffer (1977), παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον καθώς αναγνωρίζει τον κοινωνικό χαρακτήρα της εργασίας, προτείνοντας έναν τρόπο να καθορίζεται η επαγγελματική ικανοποίηση. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι παρατηρώντας τους υπόλοιπους εργαζόμενους γύρω τους, που απασχολούνται σε παρεμφερή με αυτούς περιβάλλοντα, καταλήγουν στα δικά τους συμπεράσματα σχετικά με τη δική τους ικανοποίηση από την εργασία. Κατά συνέπεια, τα συναισθήματα που προκαλούνται σε ένα άτομο για την εργασία του επηρεάζονται από τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις των συναδέλφων του (Γαλανάκης, 2012).

### **Θεωρία προσδοκιών (Vroom).**

Σύμφωνα με τον Vroom (1964), η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μία συνάρτηση διαφόρων κριτηρίων που το άτομο έχει θέσει: αφενός των όσων πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία και αφετέρου του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα από αυτή είναι για εκείνον επιθυμητά ή όχι. Πιο συγκεκριμένα, ο Vroom ήταν ο πρώτος που διατύπωσε μία θεωρία προσδοκίας με απώτερο στόχο τα κίνητρα της εργασίας.

Η εν λόγω θεωρία είναι βασισμένη σε τρεις επιμέρους μεταβλητές:

- A) ελκυστικότητα (σθένος)
- B) συντελεστικότητα
- Γ) προσδοκία.

Πιο συγκεκριμένα, η επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου είναι αποτέλεσμα της προσδοκίας του, των υποκειμενικών του δηλαδή αντιλήψεων σχετικά με το βαθμό συντελεστικότητας της εργασίας του, την δυνατότητα, με άλλα λόγια, της εργασίας του να προσφέρει σε αυτόν ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Στη συνέχεια, αν αυτά με τη σειρά τους πραγματοποιούν, μπορεί να έχουν θετική επιρροή στο άτομο (θετικό σθένος) και κατά συνέπεια να το οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, ενδέχεται η επιρροή τους να είναι και αρνητική (αρνητικό

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

σθένος), γεγονός που μπορεί να οφείλεται όχι στην ίδια τη φύση του αποτελέσματος, αλλά στο γεγονός πως αυτό δεν είναι ικανοποιητικά αναμενόμενο (Νικολαΐδου, 2010).

### **Υπόδειγμα Porter & Lawler.**

Οι Porter & Lawler (1968) υποστήριξαν την άποψη πως η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης. Η απόδοση, τα κίνητρα και ικανοποίηση αποτελούν τρεις ξεχωριστές και ανεξάρτητες μεταξύ τους μεταβλητές, οι οποίες όμως αλληλοσχετίζονται (Γαλανάκης, 2012). Ειδικότερα, η θεωρία συνίσταται σε τέσσερις μεταβλητές:

- Προσπάθεια: εξωτερίκευση της παρακίνησης. Εξαρτάται από τις προσδοκίες των εργαζομένων, τις αποδόσεις που θα έχουν, τις ανταμοιβές που θα λάβουν αλλά και από την αξία των ανταμοιβών για αυτούς.
- Απόδοση: εξαρτάται από τις ικανότητες του ατόμου, το ρόλο του στην επιχείρηση και τα μέσα που του προσφέρει η επιχείρηση.
- Ανταμοιβές: Πρόκειται για το αποτέλεσμα της απόδοσης των εργαζομένων. Διακρίνονται σε: α) εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής), β) εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης).
- Ικανοποίηση: Παρουσιάζει την σχέση των λαμβανομένων ανταμοιβών και της δικαιοσύνης, σε σύγκριση με αυτές των συναδέλφων του.

### **Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας (job characteristic model).**

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας αναπτύχθηκε από τους Hackman & Oldham (1976) και αναφέρεται στην ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της εργασίας, τονίζοντας το ρόλο τους στην παρώθηση των εργαζομένων (Mondy, 2011, Γαλανάκης, 2012). Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- ποικιλία δεξιοτήτων,
- ταυτότητα του έργου (ο βαθμός στον οποίο μία εργασία απαιτεί την δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου. Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να βλέπει τα αποτελέσματα προσπαθειών του).
- σπουδαιότητα έργου (η επίδραση της εργασίας στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων εντός και εκτός της επιχείρησης, δηλαδή των συναδέλφων ή των καταναλωτών αντίστοιχα).
- αυτονομία (ελευθερία και ανεξαρτησία του εργαζόμενου να επιλέξει τον τρόπο που θα εκτελέσει τα καθήκοντά του).

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- ανατροφοδότηση (άμεση και σαφής πληροφόρηση του εργαζόμενου για την αποτελεσματικότητα της επίδοσής του)

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εργασίας είναι δυνατόν να συνδυαστούν με για τον υπολογισμό του λεγόμενο δείκτη παρωθητικής ισχύος (motivating potential score - MPS), δηλαδή του βαθμού εκείνου που μπορεί να προκαλέσει εσωτερικά κίνητρα στον εργαζόμενο.

Αν τα τρία παραπάνω χαρακτηριστικά ισούνται με το μηδέν, τότε δεν υπάρχει παρωθητική ισχύς, ενώ από τον τύπο συνεπάγεται ότι η αυτονομία και η ανατροφοδότηση είναι πιο σημαντικά χαρακτηριστικά συγκριτικά με τα άλλα τρία. Συνεπώς, μία εργασία για να αποτελέσει κινήτρια δύναμη για τον εργαζόμενο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αυτονομία, ανατροφοδότηση και τουλάχιστον από ένα από τα τρία χαρακτηριστικά (ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου). Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ύπαρξης αυτών των χαρακτηριστικών, τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των εργαζομένων και συνάμα τόσο θετικότερα είναι και τα συναισθήματά τους για την εργασία (Νικολαΐδου, 2010). Τέλος σύμφωνα με τους Hackman & Oldham, η επιτυχία του μοντέλου για την πρόβλεψη της παρωθησης στην εργασία επηρεάζεται από την υψηλή ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα, αυτό σημαίνει πως η βελτίωση των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας επιφέρει αποτελέσματα μόνο στους εργαζόμενους με υψηλή ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη επιθυμώντας εργασίες προκλητικές, υπεύθυνες και απαιτητικές (Γαλανάκης, 2012).

$$MPS = \frac{\text{ποικιλία δεξιοτήτων} + \text{ταυτότητα έργου} + \text{σπουδαιότητα έργου}}{3} \times \text{αυτονομία} \times \text{ανατροφοδότηση}$$

## **Θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών (McClelland).**

Ο πρώτος που αναφέρθηκε στο κίνητρο επίτευξης ήταν ο Murray (1938), ο οποίος υποστήριξε πως η προσωπικότητα του ατόμου δύναται να περιγράψει μέσω μίας σειράς θεμελιωδών αναγκών, οι οποίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο, γεγονός το οποίο έχει επιπτώσεις στην παρατηρούμενη συμπεριφορά (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 1999). Η θεωρητική αυτή η προσέγγιση αποτελεί το «σταυροδρόμι» μεταξύ των θεωριών εκείνων που υποστηρίζουν την ύπαρξη θεμελιωδών εγγενών ψυχολογικών αναγκών και εκείνων που εστιάζουν στη συμβολή του περιβάλλοντος στην εκμάθηση των κινήτρων (Γαλανάκης, 2012).

Η θεωρία για τα κίνητρα της επίτευξης διαμορφώθηκε από τους McClelland & Atkinson, που σε συνεργασία με τους Clark & Cowell έγραψαν το βιβλίο «Το

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

κίνητρο της επίτευξης», το οποίο βασίζεται στην έννοια της ανάγκης για επίτευξη. Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρητική προσέγγιση, οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αποτέλεσμα μάθησης, αποτελούν δηλαδή ένα σταθερό και εκμαθημένο χαρακτηριστικό του ατόμου, που διαμορφώνεται από την πρόιμη παιδική του ηλικία (Γαλανάκης, 2012). Σύμφωνα με τους McClelland & Boyatzis (1982), οι τρεις σημαντικότερες ανάγκες που υποκινούν τον άνθρωπο να εργαστεί είναι:

A) Η ανάγκη για επίτευξη (need for achievement): σχετίζεται με την επίκτητη ανάγκη του ατόμου – εργαζόμενου για επιτυχία και υπεροχή έναντι των άλλων. Πρόκειται για ένα κίνητρο του ατόμου να καταφέρνει να εκπληρώσει επιθυμητούς, δύσκολους και ρεαλιστικούς στόχους στον εργασιακό χώρο και μάλιστα η επίδοσή του να χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο τελειότητας (Γαλανάκης 2012), στοιχείο που του γείρει την αίσθηση επαγγελματικής ικανοποίησης.

B) Η ανάγκη για σύνναψη σχέσεων (need for affiliation): πρόκειται για την ανάγκη δημιουργίας δεσμών, η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με την επιθυμία για κοινωνική αποδοχή, σεβασμό, φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις (McClelland & Boyatzis, 1982). Οι εργαζόμενοι, εν προκειμένω, υποκινούνται όταν αισθάνονται ικανοποιημένοι λόγω του ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας και δρουν μέσα στο πλαίσιο αυτής (Νικολαΐδου, 2010).

Γ) Η ανάγκη για εξουσία (need for power): πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να ελέγχει και να επηρεάζει τη συμπεριφορά άλλων εργαζομένων, την οποία αυτοί δεν θα εκδήλωναν χωρίς την παρέμβαση του συγκεκριμένου ατόμου (Νικολαΐδου, 2010, Παναγιωτοπούλου, 2015). Τα εν λόγω άτομα αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους όταν μέσω αυτής εκπληρώνουν την ανάγκη για εξουσία, η οποία σε συνδυασμό με την ανάγκη για επίτευξη στόχων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

### **Θεωρία της στοχοθέτησης (Locke).**

Η θεωρία της στοχοθέτησης αναπτύχθηκε από τους Locke & Latham (Locke, 1968, 1978, Latham & Locke, 1979, Locke & Latham, 1990) και κυριάρχησε τη δεκαετία του 1980, αποτελώντας την πιο διαδεδομένη θεωρία κινήτρων στις μέρες μας (Γαλανάκης, 2012). Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), η εν λόγω θεωρητική προσέγγιση θεμελιώνεται στην παραδοχή ότι κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά πρέπει να εστιάζει στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Όντας αφοσιωμένα τα άτομα σε αυτό το στόχο επιδεικνύουν μεγάλη αποφασιστικότητα στην προσπάθειά τους να τον

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

εκπληρώσουν. Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2012), οι στόχοι είναι απαραίτητο να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- συγκεκριμένοι και σαφείς (specific)
- μετρήσιμοι (measurable)
- επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί (achievable – realistic)
- χρονικά καθορισμένοι (time specific).

Οι στόχοι που φέρουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου (Γαλανάκης, 2012) με τους ακόλουθους τρόπους:

- κατευθύνοντας την προσοχή και την δράση τους, εκδηλώνουν συμπεριφορές με τις οποίες θεωρούν ότι θα πετύχουν ένα στόχο.
- καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου.
- μεγιστοποιώντας την επιμονή τους, καθώς αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε συμπεριφορές που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους.
- αναζητώντας στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους.

Σημαντικός παράγοντας που παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της στοχοθέτησης είναι η δυσκολία του στόχου. Όσο μεγαλύτερη δυσκολία παρουσιάζει ένας στόχος, τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια ενδέχεται να καταβάλει ένας εργαζόμενος. Κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερη βελτίωση θα παρουσιάζει και η επίδοση του (Locke & Latham, 1984). Το φαινόμενο αύξησης της παραγωγικότητας του εργαζόμενου σε συνάρτηση με το βαθμό δυσκολίας του στόχου, ονομάζεται «φαινόμενο της στοχοθέτησης» (Γαλανάκης, 2012). Όπως υποστηρίζουν μάλιστα οι Locke & Latham (1990), οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη επίδοση γιατί συνδέονται με υψηλότερο επίπεδο αυτεπάρκειας, αυξάνοντας ταυτόχρονα το αίσθημα αυτοϊκανοποίησης του ατόμου. Παράλληλα, κρίνεται σημαντικό οι στόχοι να βρίσκονται σε συνάρτηση με τις ικανότητες των εργαζομένων. Οι πολύ δύσκολοι στόχοι δεν γίνονται αποδεκτοί από τους εργαζόμενους, καθώς θεωρούνται ανέφικτοι (Foster, 2000). Για το λόγο αυτό συνίσταται η εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την βελτίωση των ικανοτήτων τους και την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης τους. Καταληκτικά, θα ήταν σκόπιμη αφενός η χρήση εξωτερικών αμοιβών, όπως μπόνους και βραβεία και αφετέρου η ανατροφοδότηση των εργαζομένων προκειμένου να γνωρίζουν πόσο κοντά βρίσκονται στο στόχο τους. Αυτή μάλιστα θα μπορούσε να λειτουργήσει ενισχυτικά για την αύξηση της προσπάθειας και κινητοποίησής τους (Riggio, 2003), καθώς μέσω

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

αυτής δημιουργείται μια μορφή ανταγωνισμού, ο οποίος με τη σειρά του ενισχύει την αφοσίωση στο στόχο (Latham & Locke, 1979).

Η πρακτική εφαρμογή της θεωρητικής προσέγγισης της στοχοθέτησης στον εργασιακό χώρο είναι η διαχείριση μέσω στόχων (management by objectives, MBO). Πρόκειται για μία τεχνική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Rodgers & Hunter, 1991) και αποτελείται από τα παρακάτω στάδια (Levy, 2003):

- A) οι προϊστάμενοι σε συνεργασία με τους υφιστάμενούς τους θέτουν στόχους για τους τελευταίους, οι οποίοι πρέπει να εκπληρωθούν εντός συγκεκριμένου χρόνου.
- B) η ανάπτυξη σχεδίου δράσης από τους υφισταμένους, στο οποίο παρουσιάζονται οι ενέργειες που θα ακολουθήσουν για την επίτευξη του τιθέμενου στόχου.
- Γ) η αξιολόγηση της επίδοσης του εργαζομένου με βάση την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.
- Δ) η θέση νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο, στηριζόμενοι στα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

### **Κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης**

Υπάρχουν δύο κύριοι τρόποι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη μέθοδος είναι η μέτρηση της «ολικής» εργασιακής ικανοποίησης, η οποία αντλείται με μόνο μια ερώτηση του τύπου: «γενικά, πόσο ικανοποιημένος-η είσαι από την εργασία σου;». Η άλλη μέθοδος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης εμπλέκει κλίμακες «πτυχών» που χρησιμοποιούνται για ξεχωριστές ή συγκεκριμένες περιοχές, όπως για παράδειγμα την ικανοποίηση από την αμοιβή ή την ικανοποίηση από τους συναδέλφους.

Επιπρόσθετα, η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης πραγματοποιείται είτε μέσω συνεντεύξεων των εργαζομένων, οι οποίες διεξάγονται από ειδικούς, όπως είναι για παράδειγμα οι εργασιακοί ψυχολόγοι, αλλά και μέσω ειδικά κατασκευασμένων γι' αυτό το σκοπό κλιμάκων (Γαλανάκης, 2012). Πέρα από τα παραπάνω εργαλεία, έχουν αναπτυχθεί ποικίλες κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και η επιλογή τους εξαρτάται από το αντικείμενο εστίασης του ερευνητή. Στην περίπτωση μελέτης του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης έχουν παρατηρηθεί μετρήσεις που ανιχνεύουν το γενικότερο αίσθημα που πηγάζει από την εργασία του ατόμου σε έναν οργανισμό, δηλαδή τη θετική ή αρνητική στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, αλλά και μετρήσεις που σχετίζονται

με διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας ικανοποιώντας ή δυσαρεστώντας τον εκάστοτε εργαζόμενο. Παρακάτω αναφέρονται εκείνα τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία χρησιμοποιήθηκαν συνδυαστικά για την παρούσα διπλωματική εργασία.

**Το ερωτηματολόγιο (εργασιακής) ικανοποίησης της Minnesota (Minnesota Satisfaction Questionnaire ή MSQ).**

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) αναπτύχθηκε το 1969 από τους Lloyd Lofquist και Rene Dawis και είναι σχεδιασμένο για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων και το βαθμό ικανοποίησης των εργασιακών αναγκών και αξιών τους από την εργασία. Περιέχει πενταβάθμιες κλίμακες λαμβάνοντας υπόψη και τα συναισθήματα των ατόμων για την εργασία τους. Μετράει την εργασιακή ικανοποίηση μέσα από 20 μεταβλητές και εμφανίζεται σε μακρά μορφή (long form) με 100 ερωτήσεις (πέντε ερωτήσεις για κάθε μεταβλητή) και σε πιο σύντομη μορφή (short form) με 20 ερωτήσεις (μια ερώτηση για κάθε μεταβλητή). Οι μεταβλητές που μετράει είναι οι ακόλουθες: 1) Χρησιμοποίηση ικανοτήτων, 2) επίτευξη, 3) δραστηριότητα, 4) εξουσία, 5) προαγωγή, 6) πρακτικές / πολιτικές της εταιρίας/επιχείρησης, 7) σύνταξη, 8) συναδελφικότητα, 9) δημιουργικότητα, 10) ανεξαρτησία, 11) ασφάλεια, 12) κοινωνική υπηρεσία, 13) κοινωνικό status, 14) ηθικές αξίες, 15) αναγνώριση, 16) υπευθυνότητα, 17) επίβλεψη-ανθρώπινες σχέσεις, 18) επίβλεψη-τεχνική, 19) ποικιλία, 20) εργασιακές συνθήκες. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής του αναθεωρημένου MSQ είναι 0.81. Τέλος, πέρα από το MSQ υπάρχει και το ερωτηματολόγιο (εργασιακής) ικανοποίησης της Minnesota - σύντομη μορφή (Minnesota Satisfaction Questionnaire -short form) (Fields, 2002) (για μια πιο αναλυτική περιγραφή βλ. Πίνακα Α1).

**Η Έρευνα πεδίου της Εργασιακής Ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey ή JSS).**

Το JSS αναπτύχθηκε από τον P. Spector μέσα σε δημόσιους, μη κερδοσκοπικούς και ανθρώπινων υπηρεσιών οργανισμούς για τη μέτρηση των κύριων διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης. Για την εν λόγω μέτρηση δημιουργήθηκαν εννέα υποκλίμακες που αντιπροσωπεύουν τον τομέα της ικανοποίησης: 1) μισθός, 2) προαγωγή, 3) προϊστάμενος, 4) οφέλη, 5) εξαρτημένες αμοιβές, 6) λειτουργικές διαδικασίες, 7) συνάδελφοι, 8) φύση της εργασίας και 9) επικοινωνία. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής του JSS είναι στο 0.91, η αξιοπιστία επαναληπτικής μέτρησης στο 0.71, η συγκλίνουσα εγκυρότητα κυμαίνεται από 0.61-0.80, ενώ η αποκλίνουσα

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

εγκυρότητα κυμαίνεται από 0.19-0.59. Οι απαντήσεις δίνονται σε μια εξαβάθμια κλίμακα τύπου Likert που εκτείνεται από το «διαφωνώ πάρα πολύ» (1) μέχρι το «συμφωνώ πάρα πολύ» (6) (Spector, 1985) (για μια πιο αναλυτική περιγραφή βλ. Πίνακα Α2).

### **Ο Κατάλογος Περιγραφής Εργασίας (Job Descriptive Index).**

Το Job Descriptive Index (JDI) δημιουργήθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin (1969) και αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης που έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως και είναι εύκολο τόσο στην εφαρμογή και βαθμολόγησή του όσο και στην ανάγνωση και συμπλήρωσή του. Ειδικότερα, μετράει την ικανοποίηση κάποιου εργαζομένου σε πέντε πτυχές:

- μισθός,
- προαγωγές ή δυνατότητες προαγωγών,
- συνάδελφοι,
- προϊστάμενοι
- την ίδια την εργασία.

Κάθε πτυχή από τις παραπάνω περιέχει είτε εννιά είτε δεκαοκτώ ερωτήσεις και στο σύνολό του περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις. Η μορφή του είναι απλή και σύμφωνα με αυτήν οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν με «ναι», «όχι» ή με «δεν μπορώ να αποφασίσω» (που δείχνεται με ένα ερωτηματικό ?), «βαθμολογώντας» με τρεις πόντους το «ναι», με ένα πόντο το «?» και με μηδέν πόντους το «όχι». Παράλληλα, αναπτύχθηκε και η κλίμακα Job in General scale (JIG) για την αξιολόγηση της γενικής ικανοποίησης από την εργασία. Οι δύο κλίμακες σε συνδυασμό πωλούνται και εφαρμόζονται μαζί, ώστε να παρέχουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα και περιλαμβάνουν συνολικά 90 ερωτήσεις. Πρόσφατα αναπτύχθηκε μια σύντομη έκδοση του JDI (Abridged JDI ή AJDI) που περιέχει 25 ερωτήσεις, πέντε για κάθε πτυχή, καθώς και μια σύντομη έκδοση του JIG (AJIG) που περιέχει 8 ερωτήσεις. Συνολικά και τα δύο περιλαμβάνουν 33 ερωτήσεις.

Το JDI μεταφράστηκε σε πολλές διαφορετικές γλώσσες και διαλέκτους και ένα μεγάλο σώμα έρευνας πάνω στο συγκεκριμένο εργαλείο υποστηρίζει την αξιοπιστία και εγκυρότητά του. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής του κυμαίνεται στο 0.81 για το JDI και 0.88 για το αναθεωρημένο JDI ενώ η αξιοπιστία test-retest<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Η μέθοδος επαναληπτικής μέτρησης είναι ένας τρόπος εκτίμησης του κατά πόσο το σφάλμα μέτρησης προκαλείται από τη δειγματοληψία σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, δηλαδή από σφάλμα δειγματοληψίας χρόνου. Η μέθοδος είναι απλή στη χρησιμοποίησή της. Ένα τεστ χορηγείται σε μια



κυμαίνεται από 0.62-0.79. Αναφορικά με τη συγκλίνουσα εγκυρότητα<sup>6</sup>, οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 0.49-0.70 (Fields, 2002) (για μια πιο αναλυτική περιγραφή βλ. Πίνακα Α3).

---

ομάδα ατόμων και αποκτώνται βαθμολογίες από κάθε άτομο. Αργότερα το ίδιο τεστ χορηγείται για δεύτερη φορά στην ίδια ομάδα ατόμων και αποκτάται δεύτερη σειρά βαθμολογιών. Η συσχέτιση των δύο αυτών βαθμολογιών μέσω του συντελεστή προϊόντος ροπής του Pearson r test retest μας παρέχει την αξιοπιστία test-retest (Μέλλον, Ρ., (1998). Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα).

<sup>6</sup> Σύμφωνα με τη συγκλίνουσα εγκυρότητα, για να είναι έγκυρη μια μέτρηση εννοιολογικής κατασκευής, το τεστ πρέπει να συσχετίζεται με άλλες μεταβλητές, στις οποίες θα προβλέπεται η θεωρητική κατανόηση της εννοιολογικής κατασκευής. Με άλλα λόγια, η συγκλίνουσα εγκυρότητα ενός ψυχομετρικού εργαλείου είναι ο βαθμός ομοιότητας μεταξύ των σκορ αυτού του εργαλείου και ενός άλλου εργαλείου που θεωρείται ότι μετρά την ίδια εννοιολογική κατασκευή.

### Εργασιακή Κινητοποίηση

Η λέξη κίνητρο προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* που σημαίνει κινώ. Κίνητρο συνεπώς είναι η δύναμη εκείνη που ωθεί το άτομο σε δράση προκειμένου να προβεί σε ορισμένες ενέργειες (Κάντας, 1998). Απότοκο της εν λόγω δράσης αποτελεί το αίσθημα ικανοποίησης που νιώθει το άτομο για την εκπλήρωση ορισμένων αναγκών τους. Οι ανάγκες αυτές ποικίλουν από άτομο σε άτομο, δεδομένου ότι το καθένα έχει διαφορετικές ανάγκες που το παρακινούν, γεγονός που υποδηλώνει τον προσωπικό χαρακτήρα του κινήτρου (Τζωρτζάκης, 2002)

Παρακίνηση αποτελεί ένα σύνολο ψυχολογικών διαδικασιών που οδηγούν το άτομο προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (Mitchell, 1982). Παρακίνηση δεν πρέπει να θεωρείται αυτή καθ' εαυτή η συμπεριφορά του ατόμου, αλλά ούτε και το αποτέλεσμα αυτής. Στο χώρο εργασίας μπορεί να οριστεί ως «...ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, οι οποίες εφορμούν τόσο μέσα, όσο και έξω από τον εργαζόμενο και προκαλούν μια εργασιακή συμπεριφορά καθορίζοντας παράλληλα τη μορφή της, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά της.» (Pinder, 1998, σελ.11).

Σύμφωνα με τον Baron (1991), υποκίνηση αποτελεί «μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει τη συμπεριφορά και ιδιαίτερα τη συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους». Από την άλλη πλευρά, ο Χυτήρης (2018) παρουσιάζει την υποκίνηση ως το σύνολο των ενεργειών στις οποίες προβαίνει η διοίκηση για να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Τα κίνητρα αποτελούν μια από τις πολλές μεταβλητές που επηρεάζουν τα αποτελέσματα (outcomes) της εργασίας. Σύμφωνα με τον Vroom (1964), τα κίνητρα της συμπεριφοράς (motivators) είναι οι διαδικασίες εκείνες που οδηγούν το άτομο να δράσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο επιλέγοντας αυτή τη δράση μεταξύ άλλων εναλλακτικών. Οι Steers και Porter (1991) αναφέρουν πως τα κίνητρα αποτελούν μια δύναμη με τριπλή λειτουργία: ενεργοποιούν και προκαλούν τα άτομα να δράσουν, κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και εν τέλει ενισχύουν την απαιτούμενη για την επίτευξη των εν λόγω στόχων προσπάθεια (Γαλανάκης, 2012).

Όπως αναφέρει ο Γαλανάκης (2012), όταν γίνεται αναφορά στα κίνητρα δεν υποκρύπτεται σε αυτά ο όρος «υποκίνηση», καθώς αυτός ισοδυναμεί με άμεσο ή και έμμεσο ετεροκαθορισμό της συμπεριφοράς του ατόμου, ο οποίος στον εργασιακό χώρο μπορεί να παίρνει τη μορφή της χειραγώγησης. Για το λόγο αυτό περισσότερο

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ορθός θεωρείται ο όρος «παράωθηση», ο οποίος συνδέεται άρρηκτα με τη δημιουργία τέτοιων συνθηκών, ώστε το άτομο να επιθυμεί να προβεί σε μια δράση υπό την αίρεση της ελεύθερης βούλησης.

Σύμφωνα με τους Campbell και Pritchard (1976), υπάρχουν τρία στάδια που συνθέτουν την κινητοποίηση του ατόμου στην εργασία:

- κατεύθυνση (προς ένα συγκεκριμένο έργο για την επίτευξη του οποίου επιλέγει να ξεκινήσει την προσπάθεια)
- ένταση (ποσότητα προσπάθειας)
- εμμονή – επιμονή στην καταβολή προσπάθειας για μια ορισμένη περίοδο

Ουσιαστικά η κινητοποίηση του ατόμου έχει τις ρίζες της σε μια κατάσταση έλλειψης ισορροπίας, που το άτομο προσπαθεί να εξαλείψει και η οποία είναι αποτέλεσμα κάποιας ανάγκης – επιθυμίας – προσδοκίας του. Στην προσπάθειά του αυτή το άτομο, προτού λάβει την απόφαση να επιδείξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, έρχεται αντιμέτωπο αφενός με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, όπως τα ενδιαφέροντα, οι αξίες και οι ανάγκες του, και αφετέρου με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας του και του εργασιακού του χώρου. Συνεπώς, όπως υποστήριξε και ο Κάντας (1998), τα κίνητρα αποτελούν μια εσωτερική διαδικασία του ατόμου, η οποία συνδέεται αναπόσπαστα με τις αξίες και τις προσδοκίες του, δεν εμπεριέχει το στοιχείο του καταναγκασμού και εναπόκειται στις εταιρείες να ωθήσουν τα άτομα όχι απλώς σε ενεργοποίηση αυτών των εσωτερικών διαδικασιών, αλλά και σε καταστάσεις υψηλής κινητοποίησης.

Στον εργασιακό χώρο τα κίνητρα και ο ρόλος τους στην παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν ζωτικής σημασίας ζητήματα τόσο για την επιβίωση μιας επιχείρησης, όσο και για την επιτυχία της. Είναι γεγονός πως η έλλειψη κινήτρων αποτελεί βασικό αίτιο της χαμηλής απόδοσης των εργαζομένων με άμεσο αντίκτυπο στον ίδιο τον οργανισμό (Ρεμούντη, 2008).

Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας οι οργανισμοί καλούνται να δημιουργούν συνθήκες παρακίνησης χωρίς να βασίζονται μόνο στα εξωτερικά κίνητρα και τις υλικές αμοιβές. Σε μια «Οικονομία που βασίζεται στη Γνώση» (Knowledge based Economy), οι οργανισμοί θα πρέπει να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό που τους στελεχώνει με διαδικασίες παρακίνησης που σχετίζονται περισσότερο με την ικανοποίηση εγγενών αναγκών και επιθυμιών του εργαζόμενου, όπως αποτελεί η ενδυνάμωση, η χαρά, η

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ενίσχυση της αυτονομίας κ.α.. Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας πραγματικότητας αποτελώντας φορείς που προάγουν αξία και γνώση, στοιχεία που αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Boisot, 1998; Cabrera & Cabrera 2002)<sup>7</sup>.

Στο χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας έχουν διατυπωθεί τρεις (3) θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο (Steers & Porter, 1991):

- Θεωρίες αναγκών (need theories), σύμφωνα με τις οποίες το άτομο παρακινείται με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του.
- Θεωρίες του ενισχύοντος περιβάλλοντος (environmental reinforcement theories), σύμφωνα με τις οποίες το άτομο αντιδρά σε ερεθίσματα του περιβάλλοντος και παρακινείται προκειμένου να αντιδράσει σε αυτά με μια ορισμένη συμπεριφορά. Αυτή με τη σειρά της διαμορφώνεται από ερεθίσματα εξωτερικά, με βάση τους κανόνες της αμοιβής και της τιμωρίας. Στον εργασιακό χώρο αυτά έχουν αντίστοιχα τη μορφή κινήτρων της αμοιβής, της εξέλιξης κ.α..
- Θεωρίες αλληλεπίδρασης ατόμου και περιβάλλοντος (person – environment interaction theories), σύμφωνα με τις οποίες το άτομο παρακινείται σε δράση έχοντας προηγουμένως αξιολογήσει τις συνέπειες των δράσεών του.

### **Συστήματα κινήτρων**

Οι επιχειρήσεις και δη εκείνες του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να παρακινήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και να το επιβραβεύσουν για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, παρέχουν κίνητρα και βραβεία (bonus) (Cascio, 2010). Με αυτό τον τρόπο, το άτομο οδηγείται σε μια συναισθηματική κατάσταση που το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά έναν συγκεκριμένο τρόπο. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πως τα κίνητρα αποτελούν καθοριστικό παράγοντα της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με το Χυτήρη (2018), σε κάθε οργανισμό το σύστημα κινήτρων πρέπει να αποτελεί ένα υποσύστημα στο βασικό σύστημα ανταμοιβών, στο οποίο η αμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι α) ανάλογη της επίτευξης συγκεκριμένων και εκ των προτέρων καθορισμένων στόχων, τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών, καθώς και β) συνδεδεμένη με καθορισμένα πρότυπα απόδοσης σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

---

<sup>7</sup> Όπως αναφέρεται στο Παπαχριστόπουλος (2013).

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων συνδέεται άρρηκτα με το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ως βασικό χαρακτηριστικό της επιτυχίας κρίνεται αφενός η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής. Ένα σύστημα κινήτρων είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτελέσματα σε έναν οργανισμό όπου το ηθικό των εργαζομένων είναι υψηλό, όντας προσανατολισμένο προς τη δίκαιη μεταχείρισή τους και την ενίσχυση ενός συνεργατικού πνεύματος για τη διασφάλιση αρμονικών σχέσεων μεταξύ των υφισταμένων, αλλά και με τη διοίκηση. (Χυτήρης, 2018)

Επιπλέον, ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων οφείλει να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών των εργαζομένων. Ειδικότερα, θα πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως είναι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης, καθώς και η συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο αποτυχίας των εν λόγω πρωτοβουλιών (Τριγώνη 2012). Με αυτό τον τρόπο θα τονωθεί το αίσθημα ευθύνης του προσωπικού, θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίησή του στην ενδεχόμενη επιτυχία, και κατά συνέπεια θα βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης (Gruthrie, 2008).

Σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων αποτελεί η επιθυμία των εργαζομένων. Η ύπαρξη απλώς ενός κινήτρου για την επιδίωξη ενός στόχου δεν εγγυάται ότι το άτομο θα καταβάλλει την απαιτούμενη για την επίτευξη του στόχου προσπάθεια. Αντίθετα, κρίνεται αναγκαία η συνειδητή βουλευτική παρέμβαση (βούληση), η οποία προϋποθέτει ότι το άτομο, όντας προσανατολισμένο προς τη δράση, κρίνει ότι το έργο είναι αρκετά δύσκολο και τα μέσα για την αντιμετώπισή του είναι υπό τον έλεγχό του (Κωσταρίδου –Ευκλείδη, 2012). Φυσικά αυτό εξαρτάται άμεσα και από το πόσο επιτυχημένα θα εισάγει η διοίκηση ένα τέτοιο σύστημα πείθοντας το προσωπικό να συμμετάσχει στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος κινήτρων (Χυτήρης, 2018). Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2018), κλειδί της επιτυχίας για τα συστήματα κινήτρων αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης, καθώς με αυτό τον τρόπο αντικατοπτρίζεται η σημασία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Προηγουμένως βέβαια είναι αναγκαία, ως κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας της απόδοσης, αφενός η εκ μέρους της διοίκησης περιγραφή της θέσης εργασίας, και αφετέρου ο προσδιορισμός της απαιτούμενης εξειδίκευσης (Παναγιωτοπούλου, 2010). Εν συνεχεία, κρίνεται απαραίτητος ο καθορισμός αντικειμενικών κριτηρίων ποιότητας ή ποσότητας, σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι θα είναι σε θέση να κρίνουν οι ίδιοι την απόδοσή τους. Ο λανθασμένος

καθορισμός κριτηρίων απόδοσης μπορεί να αποτελέσει λόγω αποτυχίας ενός συστήματος κινήτρων. Για το λόγο αυτό απαιτείται ο σαφής και ποσοτικός καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης και ο άμεσος συσχετισμός τους με τη βελτίωσή της. Σε διαφορετική περίπτωση, αν δηλαδή υπάρχει συνεχής αναπροσδιορισμός τους, αυτό θα έχει ως συνέπεια τη δημιουργία ενός αισθήματος απογοήτευσης στο προσωπικό και την πεποίθηση ότι οι τιθέμενοι στόχοι είναι ουσιαστικά ανέφικτοι. Απότοκο αυτού είναι η απώλεια εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση, στοιχείο που κρίνεται αναγκαίο για την επίτευξη του συστήματος κινήτρων (Χυτήρης, 2012).

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα πως τα συστήματα κινήτρων, τα οποία βασίζονται στην παραγωγικότητα, μπορούν να μειώσουν το άμεσο εργατικό κόστος υπό την προϋπόθεση του ορθού σχεδιασμού και εφαρμογής τους. Με αυτόν τον τρόπο θα προκύψουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα όπως είναι η δημιουργία κουλτούρας βασισμένη στη δράση και τα αποτελέσματα, η ενίσχυση της επιχειρηματικής νοοτροπίας και συμπεριφοράς, η προσέλκυση ατόμων ικανών και με διάθεση για διάκριση, αλλά και η εξασφάλιση της παραμονής τους στον οργανισμό έχοντας το αίσθημα της ανταμοιβής για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν (Χυτήρης, 2012).

### **Είδη κινήτρων**

Κύριος εκπρόσωπος της θεωρίας για τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα είναι ο Deci (1971, 1972a, 1972b) (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012). Η υποκίνηση στην εργασία περιγράφεται ως «εσωτερική» (intrinsic) ή «εξωτερική» (extrinsic) ανάλογα με τη φύση της (Sansone & Harackiewicz, 2000). Ειδικότερα, υποστηρίζεται πως ένα άτομο έχει εσωτερικό κίνητρο για να εκτελέσει μια δραστηριότητα αν την αναλαμβάνει με απώτερο σκοπό να ασχοληθεί με τη δραστηριότητα αυτή καθ' εαυτή και όχι για να λάβει κάποια εξωτερική αμοιβή. Συνεπώς, η ίδια η δραστηριότητα αποτελεί επιβράβευση για το άτομο (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012) και μέσω αυτής προσπαθεί να βιώσει την ικανοποίηση (March, 1999).

Αναφορικά με την εσωτερική υποκίνηση του ατόμου, υπάρχουν κάποια εσωτερικά ερεθίσματα που την προάγουν με αποτέλεσμα την εκτέλεση μιας δραστηριότητας (Παναγιωτοπούλου, σελ 41) όπως:

- η αναγνώριση και η εκτίμηση που εισπράττει για το έργο του
- η συνεργασία με άλλους ανθρώπους

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- η ικανοποίηση και το αίσθημα ευχαρίστησης που εισπράττει από την εργασία του
- η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων και των συνεργατών του
- η πρόκληση για την ανάληψη νέων καθηκόντων
- ο έλεγχος, να αποφασίζει δηλαδή ο ίδιος για τις επιλογές του
- η διασκέδαση και το προσωπικό ενδιαφέρον που συνοδεύουν μια πράξη.

Αντίθετα με την εσωτερική, η εξωτερική υποκίνηση είναι εμφανής όταν η συμπεριφορά των ατόμων είναι προσανατολισμένη προς την επιδίωξη κάποιας εξωτερικής αμοιβής ή ποινής (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012) και όχι προς την ικανοποίηση έμφυτων ψυχολογικών αναγκών του ατόμου (Ryan & Deci, 2000). Ειδικότερα, η εξωτερική υποκίνηση υφίσταται όταν η διοίκηση παρέχει ανταμοιβές, όπως είναι ο μισθός, τα bonus, η ασφάλιση και η προαγωγή σε μια ανώτερη θέση εργασίας. Ωστόσο, η έννοια των εξωτερικών κινήτρων έχει ταυτιστεί και με την προσδοκία κάποιας ποινής που συνδέεται με την επίτευξη στόχων, όπως είναι η ψυχολογική πίεση ή ο φόβος (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012).

Σύμφωνα με τους Armstrong και Murlis (2007)<sup>8</sup>, η εξωτερική υποκίνηση μπορεί να συμβεί άμεσα επιφέροντας τα επιθυμητά αποτελέσματα, χωρίς ωστόσο να έχει μεγάλη διάρκεια, καθώς μόλις αποσυρθεί η ανταμοιβή ή η τιμωρία, τότε αυτόματα παύει να υφίσταται και η υποκίνηση. Στην περίπτωση μάλιστα που η ανταμοιβή δεν παρουσιάζει κάποια ανοδική πορεία, αλλά παραμένει σταθερή, τότε η υποκίνηση του ατόμου αρχίζει να εξασθενεί με την πάροδο του χρόνου και κατ' επέκταση να επηρεάζεται αρνητικά και η ποιότητα των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με την Κωσταρίδου – Ευκλείδη (2012), η εξωτερική υποκίνηση είναι δυνατό να υποσκάψει τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου, αλλά όταν αρχίσει να λαμβάνει αμοιβή γι' αυτό που κάνει να καταλήγει να το κάνει μόνο εφόσον η αμοιβή είναι υψηλή. Συνεπώς, για τη διατήρηση της υποκίνησης του ατόμου κρίνεται απαραίτητη η όλο και μεγαλύτερη αμοιβή.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσέγγιση των εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων σε συνδυασμό με τις αιτιακές αποδόσεις. Πιο συγκεκριμένα, η σημασία της απόδοσης μιας συμπεριφοράς σε εσωτερικά κίνητρα είναι μεγάλη, καθώς αν το άτομο αποδίδει τη συμπεριφορά του σε εσωτερικούς λόγους, στο μέλλον θα θελήσει να την επαναλάβει ανεξάρτητα από την ύπαρξη κάποιας αμοιβής ή

---

<sup>8</sup> Όπως αναφέρεται στο Κωσταρίδου – Ευκλείδη (2012).

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

τιμωρίας. Στην αντίθετη περίπτωση, που την αποδίδει σε εξωτερικούς παράγοντες, το άτομο μελλοντικά θα εκδηλώνει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά μόνον εφόσον του παρέχεται κάποια ανταμοιβή ή του επιβληθεί κάποια τιμωρία (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012). Εδώ μάλιστα διαφαίνεται και η αρνητική επίδραση της εξωτερικής υποκίνησης στην εσωτερική (Παναγιωτοπούλου, 2015). Ωστόσο, όπως τονίζει η Κωσταρίδου – Ευκλείδη (2012), θεωρείται μείζονος σημασίας και ο χρόνος που αποδίδεται η ανταμοιβή. Αν δηλαδή αυτή δίδεται για την εκτέλεση μιας νέας δραστηριότητας, τότε είναι πιθανό να εμποδίσει μια εσωτερική απόδοση αιτίου. Αν, αντίθετα, ακολουθήσει αυτής, τότε δε θα επηρεαστεί η απόδοση.

Σύμφωνα με τη θεωρία της μάθησης, οι οργανισμοί επαναλαμβάνουν ενέργειες, οι οποίες ενισχύθηκαν στο παρελθόν. Έτσι, η επιτυχία σε ένα έργο θα έχει ως αποτέλεσμα την επανεκδήλωση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς, καθώς αυτή ενισχύεται από την αύξηση της προσδοκίας να επαναληφθεί στο μέλλον η επιτυχία αυτή. Ωστόσο, σύμφωνα με τη θεωρία της επίτευξης, ανεξάρτητα από την ύπαρξη ή μη εξωτερικού κινήτρου που ακολουθεί την επίτευξη ενός στόχου, το άτομο κρίνει την επιτυχία ενός έργου ως προς την αξία της. Αναλυτικότερα, αυτό σημαίνει πως το άτομο δεν επηρεάζεται μόνο από την ύπαρξη ή μη της επιτυχίας και της αμοιβής, αλλά και από «εσωτερικές εκτιμήσεις της αξίας των αποτελεσμάτων της συμπεριφοράς». Η εν λόγω αξία βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη δυσκολία ενός έργου, καθώς και με την προσπάθεια που το άτομο κατέβαλε για την επίτευξή του. Κατά συνέπεια, αν το άτομο επιτύχει σε ένα έργο με μικρό βαθμό δυσκολίας, δε θα επιδιώξει την επανάληψη της σχετικής αντίδρασης, καθώς γι' αυτόν δε θα έχει αξία η σχετική επιτυχία. Επομένως, γίνεται κατανοητό πως τα αποτελέσματα των ενεργειών μας και ο ενισχυτικός ή μη ρόλος τους σχετίζονται άμεσα με τις αιτιακές αποδόσεις για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα της συμπεριφοράς είτε αυτό είναι επιτυχία είτε αποτυχία.

### **Εξωτερικά κίνητρα.**

Τα εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται άμεσα με την ενίσχυση. Υπάρχουν δύο είδη ενίσχυσης:

- Η πρωταρχική, η οποία αφορά σε οτιδήποτε μειώνει τις βασικές ανάγκες του οργανισμού,
- Η δευτερογενής, το ρόλο της οποίας παίζουν τα εξωτερικά κίνητρα, οτιδήποτε ικανοποιεί το άτομο, χωρίς να συνδέεται άμεσα με τις πρωταρχικές,



## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

φυσιολογικές του ανάγκες. Παρά το γεγονός, δηλαδή, ότι η ενασχόληση με το αντικείμενο δε συνδέεται με την ικανοποίηση βασικών αναγκών του ατόμου, υπάρχει μια εξωτερική υποκίνηση π.χ. η απόκτηση χρημάτων, την οποία το άτομο μαθαίνει να προσδοκά και επιδιώκει να πετύχει γιατί έχει αξία γι' αυτόν. Η ελάττωση ή η απόσυρση της εξωτερικής ενίσχυσης, εκείνου δηλαδή που προσέφερε το αίσθημα της ικανοποίησης και ευχαρίστησης στο άτομο, έχει ως συνέπεια τη μείωση της σχετικής αντίδρασης (Κωσταρίδου – Ευκλείδη, 2012)

Αναφερόμενοι στα εξωτερικά κίνητρα εννοούμε τις ανταμοιβές εκείνες που προσφέρονται στους εργαζόμενους ως μια μορφή επιβράβευσης για την απόδοσή τους είτε για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Σε αντίθεση με τις εσωτερικές, δεν ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες του ατόμου και διακρίνονται στις χρηματικές και μη χρηματικές (π.χ. πρόσθετες παροχές, μισθός κ.α.) (Deci, 1975, Herzberg, 1966, Porter & Lawler, 1968).

### **Εσωτερικά κίνητρα.**

Έχουν να κάνουν καταρχάς με τις φυσιολογικές ανάγκες, αλλά και με τις γνώσεις, ιδέες, στόχους και αξίες που έχει ένα άτομο. Πρόκειται, δηλαδή, για εσωτερικές άυλες και μη οικονομικές ανταμοιβές, τις οποίες δέχεται το άτομο τόσο από το περιβάλλον του, όσο και από το περιεχόμενο της εργασίας του. Αποτέλεσμα αυτών είναι το αίσθημα ευχαρίστησης και ικανοποίησης που διακατέχει το άτομο κατά την ολοκλήρωση μιας εργασίας και εν τέλει το αίσθημα επάρκειας, αυτοεκπλήρωσης και επίτευξης (Παναγιωτοπούλου, 2015).

Ειδικότερα, η επιδίωξη συνθηκών που επιτρέπουν τη δημιουργία ή συντήρηση ενός άριστου επιπέδου διέγερσης του ατόμου αποτελεί ισχυρή εσωτερική ανάγκη, προκαλώντας του συναισθήματα χαράς και έντονης συγκίνησης. Συνεπώς, ενισχυτές αυτής της διέγερσης αποτελούν η εναλλαγή ερεθισμάτων, η εκδήλωση αυτής καθ' αυτής της δραστηριότητας χωρίς την ύπαρξη κάποιας αμοιβής, καθώς και η διατήρηση ενός άριστου επιπέδου δραστηριότητας του οργανισμού. Βέβαια ενισχυτή μπορεί να αποτελεί και η πληροφοριακή επανατροφοδότηση έχοντας άμεση επίδραση στη συνέχιση, διακοπή ή τροποποίηση μιας συμπεριφοράς. Η επανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας του οργανισμού, είτε από εξωτερικές πηγές, είτε μέσω της αυτοπαρακολούθησής του, λειτουργεί ως κίνητρο.

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Σημαντική παράμετρο αποτελεί η υποκειμενική αξία που αποδίδει το άτομο στα διάφορα στοιχεία της εμπειρίας του, επηρεάζοντας την τελική απόφασή του για δράση επιλέγοντας μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών.

### **Κίνητρα**

#### **Ικανοποιητικός μισθός.**

Η αμοιβή είναι το σύνολο όλων των απολαβών που παρέχονται στους υπαλλήλους ως αντίτιμο για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Ο βασικός λόγος προσφοράς αμοιβής είναι η προσέλκυση, η διατήρηση και η παρακίνηση των εργαζομένων. Μια αξιόπιστη πολιτική αμοιβών παρέχει στους εργαζομένους ανταμοιβές, οι οποίες είναι δίκαιες βάσει της συνεισφοράς τους στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Mondy, 2011). Ο σχεδιασμός αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών αποτελεί μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων ένα πολύ σημαντικό εργαλείο υποκίνησής τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Τέλος, ο ικανοποιητικός μισθός έχει αποδειχθεί πως έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων (Aktar et al, 2012; Edirisooriya, 2014; Sajuyigbe et al, 2013), ενώ την επηρεάζει αρνητικά στην περίπτωση που καταβάλλεται άνισα, ή δεν ανταποκρίνεται στην προσπάθεια του εργαζόμενου (Adams, 1965).

Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί (Herzberg et al, 1957, Jurgensen, 1978, Lawler, 1971), οι εργαζόμενοι κατά μέσο όρο κατατάσσουν τον ικανοποιητικό μισθό στην πέμπτη θέση των προτιμήσεών τους για ανταμοιβές από την εργασία. Συγκριτικά με άλλες εξωτερικές αμοιβές, ο μισθός είναι εκείνος που συνδέεται περισσότερο με την εργασιακή ικανοποίηση (Iverson & Roy, 1994, Mottaz, 1987). Αναφορικά με τη σχέση του μισθού με το φύλο, από τα αποτελέσματα των ερευνών, προέκυψε πως, ανεξαρτήτως φύλου, αυτός καταλαμβάνει την πρώτη θέση ανάμεσα σε δέκα (10) ανταμοιβές που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση (Kim, 2005). Καταληκτικά, ως προς τη σημαντικότητά του για τους ιδιωτικούς και δημόσιους υπαλλήλους, σύμφωνα με τις διεξαχθείσες μελέτες (Jurkiewicz et al, 1998, Houston, 2000; Jabes & Zussman; 1988, Solomon, 1986; Taylor, 2005; Wittmer, 1991), κατατάσσεται σε υψηλότερη θέση για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα.

#### **Αμοιβή με το κομμάτι.**

Η αμοιβή με το κομμάτι (φασόν) αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή ατομικού κινήτρου σε εργασίες χειρωνακτικού τύπου. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν

συγκεκριμένο αντίτιμο ανάλογο της μονάδας προϊόντος που παράγουν. Το σύστημα αυτό υιοθετείται από τις επιχειρήσεις κυρίως γιατί τους δίνει τη δυνατότητα να εκτιμήσουν το εργατικό κόστος με μεγάλη ακρίβεια, καθώς είναι σταθερό για κάθε παραγόμενη μονάδα προϊόντος. Παρά τις δίκαιες και αντικειμενικές αρχές που το διέπουν, αυτό το σύστημα αμοιβής μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά στην συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, την ομαδική επίλυση προβλημάτων και την δημιουργικότητα, καθώς κάθε ένας από τους εν λόγω στόχους μπορεί να απορροφήσει χρόνο μειώνοντας την παραγωγικότητα του εργαζομένου και κατ' επέκταση την επιπλέον αμοιβή του (Χυτήρης, 2012). Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή του είναι ο καθορισμός παραγωγικών προτύπων και η δυνατότητα μέτρησης της παραγωγικότητας του κάθε υπαλλήλου (Mondy, 2011).

#### **Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο.**

Ως πρότυπος χρόνος ορίζεται η χρονική διάρκεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση μίας συγκεκριμένης εργασίας. Έχει κοινά στοιχεία με την αμοιβή με το κομμάτι, διαφέρουν όμως ως προς τον υπολογισμό, που γίνεται σε μονάδες χρόνου. Αν δηλαδή ο εργαζόμενος τελειώσει την εργασία σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, τότε η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του πρότυπου χρόνου. Αυτού του είδους το σύστημα αμοιβής είναι κατάλληλο για εργασίες μεγάλου κύκλου ή για μη επαναλαμβανόμενες εργασίες για την εκτέλεση των οποίων απαιτείται ποικιλία δεξιοτήτων και γνώσεων (Χυτήρης, 2012).

#### **Αυξήσεις κατ' αξία (Merit pay / contingent pay).**

Το επίδομα με βάση την αξία αποτελεί μισθολογική αύξηση στην βασική αμοιβή του εργαζόμενου, η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με την υψηλή - καλή ατομική απόδοση (Mondy, 2011). Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα παρακινητικό σύστημα για τα χαμηλόβαθμα στελέχη και τους πωλητές. Διαφοροποιούνται από τα μόνους ως προς το ότι χορηγούνται κάθε μήνα, υπολογίζονται επί του βασικού μισθού και προστίθεται σε αυτόν. Σημαντική παράμετρο αποτελεί η αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει δικαίων και αντικειμενικών κριτηρίων, ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια αντί για παρακίνηση, αμφισβητώντας κατά συνέπεια τις προθέσεις και την ειλικρίνεια της διοίκησης. Αυξήσεις ακόμα και μικρές στην χρηματική αμοιβή βάσει απόδοσης, οι οποίες όμως προσφέρονται σε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους χωρίς να λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η απόδοση, δημιουργεί λανθασμένα μηνύματα σε όλους τους υπαλλήλους,

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

παραγωγικούς και μη (Mondy, 2011). Τέλος, με αυτό το σύστημα παρακίνησης ελλοχεύει ο κίνδυνος, αν επιβραβεύεται η απόδοση βάσει της ποσότητας, εν τέλει να επηρεαστεί η ποιότητα της παρεχόμενης συνεισφοράς του εργαζομένου, ενώ δεν είναι εξασφαλισμένη και η παρακινητική ισχύς του, καθώς δεν παρακινούνται όλοι οι άνθρωποι στον ίδιο βαθμό από οικονομικά κίνητρα (Χυτήρης, 2012).

### **Εφάπαξ αύξηση επί του βασικού μισθού.**

Οι εργαζόμενοι αμείβονται εφάπαξ λόγω της καλής τους απόδοσης χωρίς ωστόσο η αμοιβή αυτή να προστίθεται στο βασικό τους μισθό. Πέρα από τα πλεονεκτήματα που έχει το εν λόγω σύστημα κινήτρων για τους εργοδότες (σταθερά ετήσια έξοδα αποδοχών, έλεγχος κόστους πρόσθετων παροχών), οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εισπράττουν εφάπαξ ένα ποσό σαν αύξηση, η οποία αποτελεί μία αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσής τους.

### **Προμήθειες.**

Το σύστημα αμοιβής των προμηθειών είναι ευρέως διαδεδομένο στους πωλητές, τα ασφαλιστικά γραφεία και τις χρηματοπιστηριακές εταιρείες. Αποτελούν ιδιαίτερα αποτελεσματικό σύστημα κινητοποίησης, συνδέοντας άμεσα την πληρωμή του εργαζόμενου με την απόδοσή του. Ωστόσο, εγκυμονεί ο κίνδυνος της εμφάνισης φαινομένων ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων καθώς και της μείωσης της μεταξύ τους συνεργασίας (Χυτήρης, 2012).

### **Ατομικά βραβεία (bonus).**

Το βραβείο (μόνους) αποτελεί κίνητρο με τη μορφή συμπληρωματικής αμοιβής στην βασική. Δίνει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να λάβουν μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή, ανάλογη της προσπάθειάς τους και βασισμένη στις μονάδες που παράγουν. Αποτελεί ένα αρκετά αποτελεσματικό σύστημα κινητοποίησης, το οποίο συνδέεται άρρηκτα με την ατομική αποδοτικότητα και παρέχεται εφάπαξ ως αντάλλαγμα για την επίτευξη ενός καθορισμένου στόχου. (Χυτήρης, 2012).

### **Συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα.**

Με την εφαρμογή προγραμμάτων χρηματοοικονομικής συμμετοχής, οι εργαζόμενοι δύνανται να συμμετέχουν στα κέρδη της επιχείρησης, καθώς και στα οφέλη από την αποδοτικότητα της εν συνόλω ή των επιμέρους μονάδων ή τμημάτων της. Αυτή η συμμετοχή μπορεί να λάβει τις παρακάτω τρεις μορφές:

- συμμετοχή στα οφέλη,
- συμμετοχή στα κέρδη,

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- συμμετοχή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, αναφορικά με τη συμμετοχή στα οφέλη, τα σχέδια οικονομικών βραβείων (Scanlon & Rucker) αποτελούν ένα σύστημα ενθάρρυνσης των εργαζομένων για να καταβάλλουν την μέγιστη δυνατή προσπάθεια συνεργατικά με τους συναδέλφους τους. Τα δύο από αυτά, τα οποία ανήκουν στην «πρώτη γενιά σχεδίων» στηρίζονται στις αρχές της συμμετοχικής διοίκησης και ομαδικότητας με απώτερο σκοπό την μείωση του εργατικού κόστους. Ειδικότερα, στο σχέδιο Scanlon, οι εργαζόμενοι μέσω των επιτροπών των αντιπροσώπων τους έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τις ιδέες και απόψεις τους ασκώντας επιρροή στις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με την ευημερία τους και την εργασία τους εντός της επιχείρησης (Χυτήρης, 2012). Μέσω αυτού του προγράμματος προσφέρεται χρηματική αμοιβή σε υπαλλήλους που καταθέτουν προτάσεις σχετικά με την μείωση του κόστους εργασίας (Mondy, 2011). Από την άλλη πλευρά, το σχέδιο Rucker αφορά μόνο στους εργαζόμενους παραγωγής, αν και υπάρχει δυνατότητα να καλύψει και όλο το εργατικό δυναμικό. Χρησιμοποιείται εναλλακτικά του σχεδίου Scanlon σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν την μεγαλύτερη συμμετοχή των υπαλλήλων τους, με απώτερο σκοπό την εξοικονόμηση υλικών και ανθρωπίνων πόρων. Σημαντική παράμετρος για την επιτυχία και των δύο σχεδίων αποτελεί αφενός η συνεργασία και αφετέρου η συμπεριφορά της διοίκησης, ώστε να διασφαλιστεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Τέλος, το τρίτο σχέδιο ανήκει στην «δεύτερη γενιά σχεδίων», φέρει το όνομα «βελτίωση παραγωγικότητας» (improshare) και εστιάζει στην εξοικονόμηση ωρών εργασίας. Τα βραβεία αυτά στηρίζονται στην συνολική παραγωγή μιας ομάδας εργασίας, η οποία μετράται από το σύνολο των παραχθέντων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μονάδων. Συνεπώς, μέσω αυτού του σχεδίου προάγεται η αλληλεπίδραση και υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων. Το εν λόγω σύστημα διαφέρει από τα παραπάνω ως προς τα οφέλη που παρέχει, τα οποία δεν είναι άμεσα οικονομικά, αλλά οφέλη που βασίζονται στην παραγωγικότητα. Έτσι, για παράδειγμα εάν η πρότυπες ώρες για την παραγωγή ενός έργου 1.000 μονάδων είναι 10 h για κάθε μονάδα και στην ίδια χρονική περίοδο παραχθούν 1.300 μονάδες, τότε θα έχουν εξοικονομηθεί 3.000 ώρες εργασίας (300 μονάδες x 10 h εργασίας / μονάδα). Το όφελος που προκύπτει εν συνεχεία κατανέμεται κατά το ήμισυ στην επιχείρηση και τους εργαζόμενους.

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά στο σύστημα ομαδικών κινήτρων της «συμμετοχής στα κέρδη» (gain sharing), μέσω αυτού η επιχείρηση δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να αυξήσει τα έσοδά του, τα οποία αποτελούν μέρος των κερδών της επιχείρησης. Πρόκειται ουσιαστικά για μετρητά που δίδονται στους εργαζόμενους σε εκ των υστέρων καθορισμένα χρονικά διαστήματα με στόχο να παρακινηθούν και να συνεισφέρουν με διάφορους τρόπους, όπως είναι η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, η μείωση του λειτουργικού κόστους, είτε ακόμα και η βελτίωση των μεθόδων εργασίας και όχι απλώς η αύξηση των επιπέδων παραγωγής (Mondy, 2011). Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση, ώστε να αισθανθούν ότι είναι πιο στενοί συνεργάτες της, που συνεισφέρουν σε όλο και περισσότερους τομείς, εξασφαλίζοντας τόσο τη δική τους ευημερία όσο και της ίδιας της επιχείρησης (Χυτήρης, 2012).

Καταληκτικά, μια άλλη μορφή συμμετοχής στα κέρδη αποτελεί η διάθεση μετοχών, ένα σύστημα ομαδικών κινήτρων, σύμφωνα με το οποίο ένα πακέτο μετοχών χορηγείται σε μία ομάδα εργαζομένων. Ορισμένοι υποστηρίζουν πως τα δικαιώματα προαίρεσης στην αγορά μετοχών δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά, ώστε τα στελέχη να νιώθουν αλλά και να λειτουργούν ως μέτοχοι, αλλά αποτελούν απλή κατοχή δικαιωμάτων αγοράς μετοχών με πιο βραχυπρόθεσμη προοπτική από αυτή των μετόχων (Mondy, 2011). Ωστόσο, υπάρχει και η διαφορετική άποψη, σύμφωνα με την οποία μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης γίνεται μια προσπάθεια ευθυγράμμισης των συμφερόντων των υπαλλήλων με αυτά των μετόχων (Mondy, 2011), ενώ παράλληλα αυξάνεται η αποδοτικότητά τους καθώς και το αίσθημα ομαδικότητας, επηρεάζοντας σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Χυτήρης, 2012).

Συμπερασματικά, με τα παραπάνω πακέτα κινήτρων ικανοποιείται η ηθική απαίτηση των εργαζομένων για συμμετοχή στα κέρδη που αυτοί δημιουργούν, ενώ παράλληλα κινητοποιούνται για να συνεισφέρουν μακροχρόνια και σε μεγαλύτερο βαθμό στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, τους δίνεται η ευκαιρία να ταυτιστούν περισσότερο με αυτή συμβάλλοντας περισσότερο στην ευημερία.

### **Πρόσθετες παροχές.**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, εκτός από χρηματικές αμοιβές προσφέρουν στους εργαζομένους τους και κάποιες πρόσθετες παροχές (benefits), τα οποία έχουν την μορφή έμμεσης αμοιβής με απώτερο σκοπό να ενισχύσουν την αφοσίωσή τους. Με

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

άλλα λόγια, αποτελούν ένα μέσο για την προσέλκυση ικανών υποψηφίων, την εξασφάλιση της παραμονής του στον οργανισμό, καθώς και τη μεγαλύτερη αφοσίωσή τους, ενώ παράλληλα επιδιώκεται και η βελτίωση του ηθικού τους. Οι πρόσθετες παροχές καλύπτουν βασικές (ασφάλεια), αλλά και δευτερεύουσες ανάγκες (κοινωνική αναγνώριση μεσαία – κύρος), οι οποίες ενδεχομένως να είναι δύσκολο να καλυφθούν με τη σχετικά χαμηλή άμεση αμοιβή τους. Συνεπώς, το είδος και το ύψος των προσθέτων παροχών παίζουν καθοριστικό ρόλο στην απόφαση ενός εργαζομένου να επιλέξει να εργαστεί σε μια επιχείρηση και μάλιστα να συνεχίσει να εργάζεται επιδεικνύοντας υψηλό αίσθημα αφοσίωσης (Χυτήρης, 2012). Χαρακτηριστικά είδη πρόσθετων παροχών (Χατζηπαντελή, 1999) αποτελούν:

- Η ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη (ασφάλεια ζωής, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα)
- Οι υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής
- Οι επιπλέον αργίες
- Οι επιστημονικές – εκπαιδευτικές παροχές, εκπαιδευτικές άδειες – δωρεάν εκπαίδευση – κάλυψη κόστους εξωεπιχειρησιακής εκπαίδευσης (χρηματοδότηση σπουδών και σεμιναρίων)
- Η δωρεάν τροφή
- Το επίδομα στέγης
- Οι άδειες οικογενειακού χαρακτήρα
- Η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου
- Οι υπηρεσίες παιδικού σταθμού
- Το μειωμένο ωράριο εργασίας – μερική απασχόληση
- Οι οικονομικές / νομικές συμβουλές
- Η έκπτωση στα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης
- Οι κοινωνικές εκδηλώσεις
- Η ψυχαγωγία και αθλητισμός (προσφορά εισιτηρίων για θέατρα – σύσταση αθλητικής ομάδας).

Η συγκεκριμένη πολιτική των πρόσθετων παροχών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς το σχεδιασμό και την διαχείρισή της. Το κόστος των εν λόγω παροχών για κάθε επιχείρηση είναι αρκετά υψηλό, γι' αυτό και απαιτείται το συγκεκριμένο σύστημα να αποδίδει τα μέγιστα για αυτήν (επίτευξη στόχων – ικανοποίησή αναγκών εργαζομένων). Κρίσιμο για την επιτυχία ενός συστήματος πρόσθετων παροχών

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

θεωρείται το ποιες από τις παροχές που θα υιοθετήσει μία επιχείρηση είναι επιθυμητές από τους εργαζόμενους, ενώ σημαντική παράμετρο αποτελούν επίσης η χρησιμότητα και η σημασία τους για αυτούς. Κατά συνέπεια, είναι αναγκαίο να ανταποκρίνεται πρωτίστως στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων. Προκειμένου αυτό να γίνει πιο κατανοητό, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε πως οι νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για άμεση αύξηση των αποδοχών τους παρά για ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα. Αντίστοιχα, μία εργαζόμενη μητέρα θα επεδείκνυε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για άδειες μητρότητας ή για χρόνο εκτός υπηρεσίας παρά σε μία εκπαιδευτική άδεια. Δεύτερος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη είναι η σχέση του προγράμματος παροχών με το στρατηγικό σχεδιασμό μίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, για έναν οργανισμό που βρίσκεται στο στάδιο ωρίμανσης, έχοντας εισέλθει σε μία σταθερή αγορά και διαθέτοντας επώνυμα προϊόντα, θα εστιάσει στην παροχή πιο ουσιαστικών και υψηλών πρόσθετων παροχών με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση της παραμονής του προσωπικού που τη στελεχώνει, καθώς και την προσέλκυση πλέον ικανών εργαζομένων. Τέλος, μία επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει και το πόσο ανταγωνιστικές είναι οι παροχές που προσφέρει σε σχέση με εκείνες άλλων επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2012). Για το λόγο αυτό απαιτείται από μέρους της συνεχής έρευνα αγοράς αλλά και επανασχεδιασμός του πακέτου, εάν το ήδη υπάρχον δεν ανταποκρίνεται στην προτίμηση του προσωπικού. Για την εξυπηρέτηση του εν λόγω σκοπού, θα ήταν χρήσιμο αν συμμετείχαν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στο σχεδιασμό του πακέτου, εκφράζοντας μέσω των εκπροσώπων τους ή μέσω ερωτηματολογίων, τις ιδέες και τις επιθυμίες τους για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού και αποτελεσματικού πακέτου (Χυτήρης, 2012).

### **Αμοιβή με βάση τις γνώσεις – επάρκειες.**

Αυτού του είδους το σύστημα ανταμείβει τους υπαλλήλους για τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχουν σε σχέση με την θέση εργασίας τους και εν γένει για τις επάρκειες που διαμορφώνουν, όπως κίνητρα, αξίες, στάσεις κι άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά που μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσής τους. Ειδικότερα, για την αμοιβή βάσει γνώσεων και δεξιοτήτων, οι υπάλληλοι εκείνοι που διαθέτουν συγκριτικά με άλλους πρόσθετα προσόντα με άμεσο αντίκτυπο στην εργασία τους ωφελούνται τόσο οι ίδιοι, όσο και το τμήμα στο οποίο ανήκουν. Με το σύστημα αυτό, λοιπόν, οι εργαζόμενοι όσο αποκτούν επιπλέον γνώσεις και δεξιότητες, τόσο περισσότερες αμοιβές λαμβάνουν, άυλες ή υλικές (μισθολογικές



αυξήσεις, ασφάλιση, μεγαλύτερη απασχολησιμότητα, ικανοποίηση για την επιβεβαίωση της αξίας τους), αυξάνοντας παράλληλα το εισόδημά τους, χωρίς να προάγονται ωστόσο σε υψηλότερη θέση. Σε ένα πλαίσιο, λοιπόν, υψηλού ανταγωνισμού, όπου οι ευκαιρίες προαγωγής εμφανίζονται αρκετά περιορισμένες συγκριτικά με το παρελθόν, οι εργαζόμενοι με όλο και αυξανόμενα προσόντα, θα πρέπει να ανταμείβονται, καθώς προσφέρουν στην επιχείρησή τους μεγαλύτερη ευελιξία για την αντιμετώπιση συστηματικών απουσιών και εξόδου υπαλλήλων (Mondy, 2011).

#### **Προοπτική.**

Ένας άλλος τρόπος προσέλκυσης νέων ταλαντούχων ατόμων θα ήταν αν οι εταιρείες παρείχαν ένα συνολικό πακέτο αμοιβών αρκετά ελκυστικό για άτομα που δεν διαθέτουν εμπειρία για την άμεση διεκπεραίωση απαιτητικών καθηκόντων. Έτσι, με την προοπτική πως έχουν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση ως εξειδικευμένοι εργαζόμενοι, προϊστάμενοι κ.α. μπορούν να λαμβάνουν υψηλούς μισθούς, χωρίς να είναι ακόμα άμεση η συνεισφορά τους (Mondy, 2011).

#### **Αμοιβή με βάση την απόδοση της ομάδας (ομαδικά βραβεία).**

Εκτός από την ατομική αμοιβή του κάθε υπαλλήλου, πολλώ δε μάλλον στο πλαίσιο μιας ομάδας, οι οργανισμοί οφείλουν να προσφέρουν και αμοιβή βάσει της συνολικής απόδοσης της εν λόγω ομάδας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της ίδιας της επιχείρησης (Χυτήρης, 2012). Παράλληλα, θα διασφαλιστεί η ανάπτυξη ενός κλίματος συνεργατικότητας και ομαδικότητας μεταξύ των μελών της ομάδας. Όπως αναφέρει ο Avery<sup>9</sup>, “η καλή απόδοση των ομάδων οφείλεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας και όχι στα μεμονωμένα άτομα. Εάν κάποιος ρωτήσει τα μέλη της ομάδας ποιος ήταν ο μοναδικός υπεύθυνος για την υψηλή απόδοση της ομάδας θα απαντήσουν «Τι;» ή «Εμείς ήμασταν» και το εννοούν”.

#### **Το περιβάλλον εργασίας ως προσδιοριστικός παράγοντας μη χρηματικής αμοιβής.**

Όπως υποστηρίζει ο Mondy (2011), το φυσικό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα για τους εργαζόμενους. Δεν θα ήταν ελκυστικό ένα περιβάλλον βρώμικο και συνάμα ανθυγιεινό. Μελετώντας την διεθνή

<sup>9</sup> Όπως αναφέρεται στο Mondy (2011).

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

βιβλιογραφία για τις αμοιβές των εργαζομένων για την εργασία που προσφέρουν, γίνεται εύκολα κατανοητό πως υπάρχει πλήθος ερευνών που ασχολείται και διερευνά τις προτιμήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις ανταμοιβές που παρέχονται από τις επιχειρήσεις που στελεχώνουν. Κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός κλιματιζόμενου, ασφαλούς και υγιεινού χώρου εργασίας, ενώ εξίσου σημαντική θεωρείται και η ευελιξία που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι με την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (work life balance) (Mondy, 2011). Παρακάτω αναλύονται ορισμένοι μη χρηματικοί παράγοντες, οι οποίοι συμβάλλουν στο αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων.

### **Συνθήκες εργασίας.**

Σύμφωνα με τη Morris<sup>10</sup>, στη σημερινή εποχή του έντονου ανταγωνισμού στην αγορά εργασίας, μία επιχείρηση που θέλει να διατηρήσει τους ταλαντούχους και ικανούς υπαλλήλους της δεν πρέπει να αρκείται μόνο στην προσφορά μεγαλύτερων χρηματικών ποσών. Οι εργοδότες πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας, το οποίο αντικατοπτρίζει τις ανάγκες και τις αξίες των εργαζομένων σε αυτές» (Frauenheim, 2006). Κρίσιμη κρίνεται και η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, καθώς εάν οι εργοδότες την αψηφούν, τότε εγκυμονεί ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι να χάσουν το ενδιαφέρον για τη δουλειά τους, γεγονός το οποίο θα έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητά τους με αποτέλεσμα την αποχώρησή τους (Krause, 2006).

Συνεπώς, η δημιουργία ενός ευέλικτου περιβάλλοντος εργασίας, το οποίο προσφέρει αυτού του είδους την ισορροπία, μπορεί να αποδειχθεί παράγοντας καταλυτικής σημασίας τόσο για την προσέλκυση όσο και για την κατακράτηση ικανών και ταλαντούχων υπαλλήλων. Η αποτελεσματικότητα ενός τέτοιου προγράμματος έγκειται στο γεγονός πως εστιάζει στην επίλυση προσωπικών ζητημάτων, τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απόσπαση της προσοχής των υπαλλήλων. Έτσι, έχουν τη δυνατότητα π.χ. μέσω του ελαστικού ωραρίου, της συμπίεσμνης εργάσιμης εβδομάδας ή της εξ αποστάσεως εργασίας, να ασχοληθούν με την οικογένειά τους, κάτι που συνήθως εκτιμούν ιδιαίτερα (Mondy, 2011).

### **Πολιτικές επιχειρήσεις.**

Αναλυτικότερα, πέρα από τον ικανοποιητικό μισθό που αποτελεί καθοριστικής σημασίας κίνητρο για όλους τους εργαζόμενους, δεδομένου ότι θα χρησιμοποιηθεί ως

---

<sup>10</sup> Όπως αναφέρεται στο Mondy (2011).

μέσο για την ικανοποίηση πολλών αναγκών τους, και δη των βασικών, οι πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει μία επιχείρηση μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Mondy, 2011). Μέσω αυτών αποδεικνύεται εμπράκτως το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους υπαλλήλους, διαδραματίζοντας έναν ρόλο ανταμοιβών. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων πρακτικών είναι:

- Οι καλές συνθήκες εργασίας με την παροχή των όσο το δυνατόν καλύτερων μηχανημάτων, εργαλείων, εγκαταστάσεων και γραφείων σε συνδυασμό με την οργάνωση, την καθαριότητα και την ασφάλεια.
- Η παροχή ρεαλιστικών κινήτρων με απώτερο σκοπό την ενθάρρυνσή τους για την μέγιστη δυνατή απόδοσή τους, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα.
- Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, χρηματοδοτώντας την συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα.
- Η παροχή ευκαιριών σε άτομα ανεξαρτήτως φυλής, ηλικίας και φύλου.
- Η παροχή ευκαιριών προσωπικής και επαγγελματικής ανέλιξης.

Ουσιαστικά, οι παραπάνω πολιτικές και εν γένει οι πρακτικές που ακολουθεί μία επιχείρηση θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από σεβασμό και εμπιστοσύνη προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, καθώς έτσι τα αποτελέσματα θα είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους ίδιους τους εργοδότες. Σε διαφορετική περίπτωση, οι αυθαίρετες και περιοριστικές πολιτικές λειτουργούν ανασταλτικά, δημιουργώντας το αίσθημα του φόβου, ασέβεια και αμφισβήτηση, αποθαρρύνοντας ή και απομακρύνοντας τους ανθρώπους (Mondy, 2011).

### **Αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης.**

Η εργασιακή ασφάλεια αποτελεί ένα μη οικονομικό κίνητρο για τους εργαζόμενους, το οποίο ωστόσο παίζει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, της αφοσίωσής τους και εν τέλει στην κερδοφορία της επιχείρησης (Allen & Kilmann, 2001). Ειδικότερα, οι υπάλληλοι αισθάνονται την ασφάλεια να εργαστούν σκληρότερα, καθώς δεν ανησυχούν για την ενδεχόμενη απώλεια της εργασίας τους, αλλά αντίθετα υπάρχουν προϋποθέσεις να παραμείνουν σε αυτήν και τα επόμενα χρόνια, γεγονός που οδηγεί σε μία μακρόχρονη και αμοιβαία σχέση δέσμευσης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών (Bernard & Rodgers, 2000).

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Τα αποτελέσματα των ερευνών που ασχολούνται με την σχέση εξασφάλισης της απασχόλησης και της εργασιακής υποκίνησης είναι αντικρουόμενα. Άλλες έρευνες συμπέραναν ότι το αίσθημα ασφάλειας είναι περισσότερο σημαντικό για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα (Crewson 1997, Newstorm et al 1976), ενώ υπάρχουν και ευρήματα πως η εξασφάλιση της απασχόλησης αποτελεί σημαντικότερο κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους (Baldwin 1987, Bellante & Link 1981, Schuster 1974). Ωστόσο, υπάρχουν και έρευνες που δεν καταλήγουν σε διαφορές μεταξύ των εργαζομένων των δύο τομέων απασχόλησης (Gabris & Simo, 1995, Rowls & Nelson 1975, Wittmer, 1991).

Αυτό το κίνητρο συνδέεται περαιτέρω και με την ηλικία. Σύμφωνα με τον Reif (1975), οι εργαζόμενοι νεότερης ηλικίας αισθάνονται λιγότερη ικανοποίηση και γενικά δεν ενδιαφέρονται σε μεγάλο βαθμό για την εργασιακή τους ασφάλεια. Αντίθετα, για αυτή την ομάδα ατόμων οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και η προσωπική ανέλιξη επαρκούν για την ανάπτυξη του αισθήματος εξασφάλισης της απασχόλησης (Bona & Croth, 2001). Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, το αίσθημα ασφάλειας στην εργασία είναι υψίστης σημασίας (Harraz, 1990), γεγονός που οφείλεται στην δυσκολία εύρεσης νέας θέσης εργασίας. Τέλος, πέρα από τα παραπάνω, η εξασφάλιση της απασχόλησης είναι άρρηκτα συνυφασμένη και με την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων (Gkorezis & Petridou, 2011).

### **Σχέσεις με τον προϊστάμενο.**

Η ύπαρξη ενός ικανού ατόμου για την διαχείριση μίας ομάδας ή ενός τμήματος είναι υψίστης σημασίας για την υποκίνηση των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο να διαθέτει όλα εκείνα τα απαραίτητα προσόντα για να μπορέσει να καθοδηγήσει με επιτυχία ένα τμήμα (Mondy, 2011). Αρχικά, οφείλει να υποστηρίζει τους υφισταμένους του ενισχύοντας την αυτοπεποίθησή τους, ότι δηλαδή τους θεωρεί ικανούς για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Robbins et al, 2002). Πέρα από αυτό, οφείλει να επιδεικνύει σεβασμό και εκτίμηση προς το πρόσωπό τους (Locke et al, 1986). Με αυτό τον τρόπο, οι υφιστάμενοί του θα αισθάνονται ικανοί και σημαντικά μέλη μιας ομάδας, με αποτέλεσμα να αποδίδουν σε μεγαλύτερο βαθμό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Humborstad et al, 2008). Όπως μάλιστα συμπέραναν οι Landry et al (2014) στην έρευνα τους, η ύπαρξη ισχυρής δέσμευσης εκ μέρους των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους συμβάλλει στην καλύτερη μεταξύ τους συνεργασία, στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων,

καθώς και στην μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση. Από άλλες έρευνες μάλιστα προκύπτει πως η καλή σχέση μεταξύ τους συνδέεται με την ψυχολογική ενδυνάμωση (Gkorezis & Petridou, 2012; Liden et al, 2000; Peccei & Rosenthal, 2001) και την οργανωσιακή δέσμευση (Gerstner & Day, 1997). Όπως υποστηρίζει ο Mondy (2011), δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την απόφαση να απουσιάσουν, χρησιμοποιώντας ψευδείς δικαιολογίες ή ακόμα και να αποχωρήσουν λόγω του τρόπου διοίκησης του τμήματος, στο οποίο ανήκουν. Ένας αυταρχικός προϊστάμενος ή ένας προϊστάμενος που εκτελεί πλημμελώς τα καθήκοντά του ή ακόμα δεν λαμβάνει εγκαίρως αποφάσεις αποτελεί την αιτία να καθίσταται το εργασιακό περιβάλλον λιγότερο ελκυστικό για τους υφισταμένους του.

#### **Σχέση με τους συναδέλφους.**

Πέρα από την καλή με τον προϊστάμενο σχέση, καθοριστική σημασίας για την κινητοποίηση των εργαζομένων είναι οι καλές και υγιείς σχέσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους σε ένα κλίμα συνεργατικότητας, αλληλοβοήθειας και υποστήριξης. Ένα τέτοιο εργασιακό κλίμα μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Xie & Johns, 2000), ενώ αποφεύγονται οι συγκρούσεις που προκαλούν εχθρικότητα, αθέμιτο ανταγωνισμό (Chiaburu & Harrison, 2008) και κατά συνέπεια αίσθημα απογοήτευσης (Janssen, 2003). Η θετική επίδραση της καλής και εποικοδομητικής σχέσης μεταξύ των συναδέλφων καταγράφεται κατά συνέπεια και στην λειτουργία του ίδιου του οργανισμού που ο εν λόγω εργαζόμενος στελεχώνει. Ουσιαστικά δημιουργείται ένα περιβάλλον εργασίας που χαρακτηρίζεται έντονα από συνέργιες, μέσω των οποίων τα άτομα σε ένα κλίμα συνεργατικότητας μπορεί να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα από αυτά που θα πετύχαιναν αν εργάζονταν μεμονωμένα (Mondy, 2011). Παράλληλα, βελτιώνεται ο συντονισμός τους για την διεκπεραίωση μιας εργασίας (Graen & Uhl-Bien, 1995) καθώς λειτουργούν σαν μία συμπαγή και δεμένη ομάδα (Ford & Seers, 2006; Seers et al, 2001), χωρίς να προσπαθεί ο ένας να υπονομεύσει τον άλλον. Θεωρείται θεμελιώδες οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι είναι αποδεκτοί από το σύνολο των μελών της ομάδας στην οποία ανήκουν και με την οποία εργάζονται. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, κρίνεται απαραίτητο η διοίκηση να δημιουργήσει και να διατηρήσει ευχάριστες και λειτουργικές ομάδες, με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει συμβατότητα μεταξύ των μελών, συμφωνία τόσο μεταξύ χαρακτήρων όσο και μεταξύ στόχων και αξιών (Mondy, 2011). Πολλές μελέτες μάλιστα τονίζουν την μεγάλη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο ως παράγοντα ζωτικής σημασίας για

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

την ικανοποίηση και την ενδυνάμωση του εργατικού δυναμικού (Corsun & Enz, 1999; Dimitriades & Maroudas, 2007). Αναλογιζόμενοι το χρόνο που περνούν οι άνθρωποι καθημερινά στο χώρο εργασίας τους, είναι προφανές πως η σύναψη και διατήρηση καλής ποιότητας σχέσεων με τους συναδέλφους τους θα αποτελούσε θεμελιώδες στοιχείο για την βελτίωση της ποιότητας ζωής τους. Όπως αναφέρει και ο Burton (2012), οι άνθρωποι που αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους γύρω τους είναι πιο ευτυχισμένοι από εκείνους που στερούνται αυτών.

### **Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας.**

Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων (two-factor theory) (Herzberg, 1987), οι εργαζόμενοι υποκινούνται σε μία δουλειά με προκλήσεις από την ίδια την εσωτερική τους ανάγκη για επιτυχία. Ο Herzberg (1987) διαπίστωσε ότι το 80% των παραγόντων από τους οποίους αντλούν οι εργαζόμενοι το αίσθημα ικανοποίησης προέρχεται από εσωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι το περιεχόμενο της εργασίας τους. Η σημασία μίας ενδιαφέρουσας εργασίας με υψηλούς στόχους έχει τονιστεί και από τον McClelland με τη θεωρία των αναγκών (Παναγιωτοπούλου, 2010).

Αντίστοιχα αποτελέσματα είναι κι αυτά των ερευνών του Kovach (1980, 1987), σύμφωνα με τα οποία το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας καταλαμβάνει την πρώτη θέση μεταξύ των δέκα (10) κινήτρων των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό σημαντικότητας εργασίας τους. Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Aktar et al (2012), μεταξύ έξι (6) ανταμοιβών, η ενδιαφέρουσα εργασία έχει την σημαντικότερη θετική συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων. Από την έρευνα του Johnson (2001), προέκυψε πως το ενδιαφέρον αντικείμενο μίας θέσης εργασίας αποτέλεσε την σημαντικότερη ανταμοιβή που προσλαμβάνει ένας εργαζόμενος, είτε άντρας είτε γυναίκα, με ελάχιστη διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, ενώ αντίθετα από την μελέτη του Kim (2005), ανέκυψε πως η ενδιαφέρουσα εργασία αποτελεί πιο σημαντικό κίνητρο για τις γυναίκες. Τέλος, αναφορικά με την έρευνα που διεξήχθη σχετικά με τις προτιμήσεις των υπαλλήλων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Jabes & Zussman, 1988), μία εργασία με πολλές προκλήσεις αποτελεί την λιγότερο σημαντική ανταμοιβή για τους εργαζόμενους και των δύο φορέων απασχόλησης.

### **Αναγνώριση – Εκτίμηση προσφοράς.**

Διαφορετικές έρευνες έχουν δείξει πως στις μη χρηματικές αμοιβές ενός εργαζομένου ανήκει και η αναγνώριση / εκτίμηση της προσφοράς, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα κινητοποίησης ενός εργαζομένου και κατ' επέκταση αύξησης της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς του, άρα και αύξησης του ενδιαφέροντός του

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

για την εργασία του (Ali & Ahmed, 2009; Andrew & Kent, 2007; Deeproose, 1994; Koch, 1990; Levesque, 1987; Milne, 2007; Rizwan & Ali, 2010; Stuart, 1992). Η αναγνώριση και εκτίμηση των υπηρεσιών που προσφέρει ένας εργαζόμενος σε έναν οργανισμό θα μπορούσε να λάβει διάφορες μορφές. Αρχικά τα σύμβολα κύρους, όπως το μέγεθος η τοποθεσία ενός γραφείου, ο τίτλος της θέσης εργασίας του είτε ακόμα και η εγγύτητα της θέσης στάθμευσης του αυτοκινήτου του με το χώρο εργασίας του αποτελούν ορισμένα χαρακτηριστικά παραδείγματα. Ωστόσο, αν και υπάρχουν πολλές εταιρείες που χρησιμοποιούν αυτή την πρακτική, η χρήση αυτής παρουσιάζει φθίνουσα πορεία. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην δημιουργία εν τέλει αντίθετων των επιθυμητών αποτελεσμάτων, δημιουργώντας προβλήματα στην ανάπτυξη και διατήρηση της συνεργατικότητας και του ομαδικού πνεύματος στο εσωτερικό της επιχείρησης. Συνεπώς, οι πρακτικές αυτές έχουν αρχίσει και αντικαθίσταται από πιο δημοκρατικές διευθετήσεις (Mondy, 2011). Η επιβράβευση είναι μία άλλη μορφή αναγνώρισης της συνεισφοράς του εργαζόμενου, ενισχύοντας την αυτοεκτίμησή του με θετικά αποτελέσματα στην απόδοση του (Edirisooriya, 2014; Sajuyigbe et al, 2013) και κατά συνέπεια συμβάλλοντας στην εύρυθμη λειτουργία του ίδιου του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Wiley (1997), η επιβράβευση είτε από τον προϊστάμενο είτε μεταξύ συναδέλφων, αποτελεί τον πιο ισχυρό και συνάμα λιγότερο δαπανηρό παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων. Αυτή η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων μπορεί απλώς να έχει την μορφή ενός θετικού σχολίου ή ενός «ευχαριστώ» για το αποτέλεσμα μίας εργασίας ακόμα και αν αυτό δεν ήταν το επιθυμητό. Η αναγνώριση, ιδιαίτερα όταν αυτή είναι ειλικρινής, αυθεντική (Milne, 2007) και δίκαιη (Tyagi, 1990), αποτελεί τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την τόνωση του ηθικού του εργαζόμενου (Gkorezis & Petridou, 2011). Επιπρόσθετα, όπως αναφέρει ο Doyle (2004), κρίνεται υψίστης σημασίας να έχει προσωπικό χαρακτήρα και να γίνεται έγκαιρα και όχι επανειλημμένα. Αν κάποιος επιβραβεύεται συνεχώς και σε υπερβολικό βαθμό, τότε εγκυμονεί ο κίνδυνος, η αναγνώριση να χάσει την αξία της και τελικά ένας εργαζόμενος να την αποζητά μόνιμα, με αποτέλεσμα όταν δεν του παρέχεται να αποθαρρύνεται. Τέλος, από έρευνες που έχουν διεξαχθεί προκύπτει το συμπέρασμα, πως οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στο δημόσιο τομέα υποκινούνται από εσωτερικές ανταμοιβές, όπως αυτή της αναγνώρισης και της συνεισφοράς στην εργασία σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

(Houston, 2000; Jurkiewicz et al, 1998; Karl & Sutton, 1998; Khojasteh, 1993; Newstrom et al, 1976).

Καταληκτικά, η αναγνώριση και επιβράβευση της συνεισφοράς του εργαζόμενου μπορεί να λάβει και την μορφή προαγωγής, η οποία συνεπάγεται αύξηση του κύρους, της ισχύος και το μισθού. Επομένως, γίνεται αντιληπτό, πως η προοπτική της επαγγελματικής ανέλιξης αποτελεί και ένα μέσο για την μεγέθυνση και των υπολοίπων εργασιακών ανταμοιβών. Φυσικά, βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση και με ορισμένες καθοριστικής σημασίας μεταβλητές, όπως η απόδοση του εργαζόμενου. Με αυτό τον τρόπο, η εν λόγω ανταμοιβή μπορεί να λειτουργήσει σαν κινητήρια δύναμη, ώστε ο εργαζόμενος να καταβάλει την μέγιστη δυνατή προσπάθειά του (Gohari et al, 2013) για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Αν, μάλιστα, αισθάνεται πως οι κόποι του θα ανταμειφθούν με μία ανώτερη θέση εργασίας και με τα παρελκόμενα αυτής, τότε είναι πιθανότερο να αναπτύξει μία σχέση δέσμευσης με τον οργανισμό στον οποίο απασχολείται (Allen et al, 2003; Wayne et al, 1997), χωρίς να αναζητά ευκαιρίες για εργασία σε άλλες εταιρείες.

Αναφορικά με τις προτιμήσεις των δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων ως προς την επαγγελματική ανέλιξη, διαφορετικές έρευνες έχουν δείξει πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων (Houston, 2000; Gabris & Simo, 1995; Wittmer, 1991). Αντίθετα, ως προς το φύλο, οι άνδρες που απασχολούνται στο δημόσιο θέτουν την επαγγελματική ανέλιξη ως ύψιστο στόχο, σε αντίθεση με τις γυναίκες, οι οποίες θεωρούν δύσκολη την προαγωγή τους σε ανώτερες θέσεις εστιάζοντας στο ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας τους (Kim, 2005).

## **Ανάπτυξη εργασιακών και προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων.**

Η ανάπτυξη των εργαζομένων σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο επιτυγχάνεται κατά κύριο λόγο με την εκπαίδευσή τους, η οποία θεωρείται δέουσα σημασίας για τους οργανισμούς στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Οι Bourantas & Papalexandris (1999), μάλιστα, υποστηρίζουν ότι η εργασιακή και προσωπική ανάπτυξη αποτελούν ισχυρή κινητήρια δύναμη για τους εργαζόμενους και βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την χαρά της δημιουργίας και την αντιμετώπιση προκλήσεων, επηρεάζοντας τόσο την συμπεριφορά όσο και την απόδοση του ατόμου στον οργανισμό (Bateman & Strasser, 1984; Bottger & Chew, 1986; Porter, 1970; Schmitt et al., 1978). Πέρα από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, οι προοπτικές εκπαίδευσης συμβάλλουν θετικά στην



εργασιακή ικανοποίηση (Armstrong, 2008; Edirisooriya, 2014), όπως και στην οργανωσιακή δέσμευση (Lambert et al, 2009), καθώς φαίνεται η διάθεση της επιχείρησης να επενδύσει στον εργαζόμενο (Tannenbaum et al, 1991). Θεμελιώδες στοιχείο στην εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται το εκάστοτε πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης να ανταποκρίνεται στις ανάγκες εξέλιξης της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται σημαντική η διαδικασία της πιστοποίησης, μέσω της οποίας εξασφαλίζεται ότι τα άτομα απέκτησαν γνώσεις και ανέπτυξαν δεξιότητες χρήσιμες τόσο για τον οργανισμό όσο και για την καριέρα τους εν γένει (Νταλιάρης, 2015). Για την επίτευξη του σκοπού αυτού είναι αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης να αλλάζουν και να διαμορφώνονται σε τέτοια που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες που θα ανακύπτουν κάθε φορά και στις δεξιότητες και γνώσεις που απαιτείται να αποκομίσουν οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι (Chen et al, 2003; Lawler, 1994).

Τέλος, ως προς τους εργαζόμενους των δύο φορέων απασχόλησης, οι έρευνες έχουν δείξει πως αποτελούν μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη για τους δημόσιους υπαλλήλους οι προοπτικές προσωπικής εξέλιξης που σχετίζονται με την εργασία τους (Houston, 2000; Jurkiewicz et al, 1998; Karl & Sutton, 1998; Khojasteh, 1993; Newstrom et al, 1976). Ωστόσο, άλλες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι εκείνοι που παρακινούνται περισσότερο από την ευκαιρία ανάπτυξης των γνώσεων και δεξιοτήτων τους (Argye, 1992; Bourantas & Papalexandris, 1999; Buelens & Van den Broeck, 2007). Αναφορικά με το φύλο, ο ανδρικός πληθυσμός κατατάσσει σε πιο υψηλή θέση την επαγγελματική εξέλιξη συγκριτικά με το γυναικείο. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεγιστοποίηση του ενδιαφέροντος των γυναικών γι' αυτό τον παράγοντα κινητοποίησης (Marini et al., 1996). Καταληκτικά, όσον αφορά στην ηλικία, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των μελετών (Fisher & Yuan, 1998; Ford et al, 1985), η προσωπική εξέλιξη καταλαμβάνει υψηλότερη θέση για τους νέους εργαζόμενους κάτω των τριάντα πέντε (35) ετών συγκριτικά με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους.

#### **Εμπλουτισμός της εργασίας (κίνητρα).**

Με τον όρο εμπλουτισμό της εργασίας εννοούμε όλες εκείνες τις ενέργειες που μπορούν να γίνουν κατά το σχεδιασμό και τον επανασχεδιασμό της εργασίας, προκειμένου να συμπεριλαμβάνονται σε αυτή μεγαλύτερη αυτονομία και υπευθυνότητα (Κάντας, 1998). Θεμελιώδες χαρακτηριστικό του εμπλουτισμού της

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

εργασίας αποτελεί η μείωση του ελέγχου που ασκούν στον εργαζόμενο τόσο τα διευθυντικά στελέχη, όσο και τα εποπτικά όργανα, δίδοντάς του πλήρη ελευθερία προκειμένου να αποφασίσει ο ίδιος τον τρόπο και τα μέσα για την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων που του έχουν ανατεθεί.

Ο Κάντας διαχωρίζει τον εμπλουτισμό από την διεύρυνση εργασίας (job enlargement), με βασικό στοιχείο διαφοροποίησής τους τον τρόπο επέκτασης της εργασίας. Με άλλα λόγια, ενώ στον εμπλουτισμό η εργασία επεκτείνεται κάθετα, στην διεύρυνση έχουμε οριζόντια επέκταση με ενέργειες τέτοιες, ώστε η θέση εργασίας να συμπεριλαμβάνει περισσότερα καθήκοντα του ίδιου όμως επίπεδου αυτονομίας και υπευθυνότητας (Κάντας, 1998). Ορισμένα παραδείγματα διεύρυνσης και εμπλουτισμού της εργασίας, σύμφωνα με τον Κάντα (1998), αποτελούν το ελαστικό ωράριο, η διανομή έργου (job sharing) στους εργαζόμενους, η συμπιεσμένη εβδομάδα (τέσσερις μέρες ανά βδομάδα), η τηλεργασία, καθώς και η εξατομίκευση συμπληρωματικών αμοιβών (σύστημα δευτερευουσών αμοιβών).

Συνοψίζοντας τις βασικές αρχές εμπλουτισμού εργασίας, με βάση το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας των Hackman & Oldham, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις παρακάτω:

- Η κάθετη διεύρυνση μέσω της εκχώρησης ευθυνών που παραδοσιακά ασκούνται από την διοίκηση, με στόχο την αύξηση αυτονομίας και υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Η δημιουργία καναλιών ανατροφοδότησης για την αύξηση αυτής.
- Η δημιουργία σχέσεων με τον τελικό χρήστη του προϊόντος (πελάτη) για την αύξηση της ποικιλίας δεξιοτήτων και της ανατροφοδότησης.
- Η οριζόντια διαίρεση της εργασίας για συνδυασμό καθηκόντων και κατ' επέκταση αύξηση της ποικιλίας δεξιοτήτων και της ταυτότητας του έργου.
- Η διαμόρφωση φυσικών μονάδων εργασίας (αυτές που παράγουν ένα ολοκληρωμένο έργο / προϊόν και όχι κατακερματισμένα τμήματά του), με σκοπό την αύξηση τόσο της ταυτότητας όσο και της σπουδαιότητας του έργου.

### **Αυτονομία.**

Η αυτονομία αναφέρεται στο βαθμό ελευθερίας και χρήσης της προσωπικής ελευθερίας που αναγνωρίζεται στον εργαζόμενο κατά την διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Μέσω της εν λόγω ελευθερίας δημιουργείται και το αίσθημα

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

υπευθυνότητας σε αυτόν για το αποτέλεσμα της εργασίας του (Mondy, 2011). Με άλλα λόγια, σημαίνει το βαθμό που μπορεί να εμπλέκεται άμεσα στις αποφάσεις που έχουν σχέση με την εργασία του (Breugh, 1985; Price & Mueller, 1986; Spector, 1986), και την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών (Bhuiyan et al, 1996). Η εν λόγω δυνατότητα και εν γένει τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας του εργαζόμενου αυξάνουν την ικανοποίησή του δίδοντας του την ευκαιρία να εργαστεί και να οργανώσει την εργασία του όπως αυτός επιθυμεί (Hackmann, 1986; Voon & Thye, 2002). Όπως αναφέρει ο Maccooby (2010), όταν αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων του υπαλλήλου, τότε αυξάνεται και η κινητοποίηση του.

Σύμφωνα με τους Bailyn (1980) και Derber (1982)<sup>11</sup>, υπάρχουν δύο είδη εργασιακής αυτονομίας. Από την μία έχουμε την αυτονομία που συνδέεται άρρηκτα με τις ενέργειες που λαμβάνουν χώρα στην διαδικασία της εργασίας (work process autonomy) και σύμφωνα με αυτήν οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να καθορίζουν οι ίδιοι τον τρόπο εξέλιξης των εργασιακών τους θεμάτων. Από την άλλη πλευρά, βρίσκεται η ουσιαστική αυτονομία (substantive autonomy), με την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν επιπλέον να προσδιορίσουν το περιεχόμενο της εργασίας τους. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ικανός και ελεύθερος να δράσει με τρόπο που του δίνει χαρά και ικανοποίηση παρακινείται περισσότερο αυτόνομα, γεγονός το οποίο εν συνεχεία επηρεάζει θετικά τόσο τον ίδιο όσο και την επιχείρηση την οποία απασχολείται (Παπαχριστόπουλος, 2013). Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει πως γι' αυτό η αυτόνομη παρακίνηση συνδέεται άρρηκτα με την οργανωσιακή αφοσίωση (Gagne et al, 2004; Gagne & Koestner, 2002), την εργασιακή απόδοση (Millete & Gagne, 2008), καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση (Lam & Gurland, 2008). Σε αντίθεση με την ελεγχόμενη, η αυτόνομη παρακίνηση σχετίζεται επίσης και με υψηλότερα επίπεδα προσωπικής ευημερίας, καθώς επίσης και με μικρότερη πιθανότητα αποχώρησης από την εργασία (Παπαχριστόπουλος, 2013). Τέλος, όπως αναφέρουν οι Gagne & Deci (2005), οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία ανταποκρίνονται πιο ενεργητικά στις επιπλέον αρμοδιότητες που τους ανατίθενται.

---

<sup>11</sup> Όπως αναφέρεται στο Παπαχριστόπουλος (2013).

### **Μεθοδολογία**

#### **Διατύπωση στόχων**

Στόχο της έρευνας αποτελεί η μέτρηση της ικανοποίησης και κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Ειδικότερα, θα γίνει προσπάθεια να αναδειχθούν οι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης. Ακόμη θα ερευνηθεί η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση, το αντικείμενο εργασίας και τα έτη απασχόλησης σε κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Περαιτέρω σκοπός της έρευνας είναι να συνδεθεί η εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου με την παροχή κινήτρων. Με άλλα λόγια, θα γίνει μια προσπάθεια να αποδειχθεί στην πράξη η σύνδεση της κινητοποίησης με την ενίσχυση των ικανοτήτων και των αρετών των εργαζομένων, δημιουργώντας αισθήματα αυτοολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας, που αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντας παρακίνησης του ανθρώπου.

#### **Ανάγκες για πληροφορίες**

Μέσα από την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, δύνανται να αντληθούν χρήσιμες και ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες ικανοποίησης (εργασιακό περιβάλλον, δεξιότητες και γνώσεις, διοίκηση, εργασιακή ασφάλεια, παρακίνηση και ενθάρρυνση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, μισθοδοσία, ωράριο, άγχος και προβλήματα, προτιμήσεις και προτεραιότητες) των εργαζόμενων σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικές δημογραφικές ομάδες (Ηλικία, Οικογενειακή κατάσταση, Μορφωτικό επίπεδο, Αντικείμενο εργασίας, Έτη προϋπηρεσίας). Επίσης μπορούν να αντληθούν πληροφορίες σχετικά με το σημαντικότερο κίνητρο κατά τους ίδιους τους εργαζόμενους στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα αποτελούσε παράγοντα μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους.

#### **Χρήστες και χρήσεις δεδομένων**

Τα συμπεράσματα, που θα προκύψουν από την έρευνα, μπορεί να αποτελέσουν εργαλείο για τους δημόσιους οργανισμούς αλλά και για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, που είτε έχουν εδραιωθεί στην αγορά είτε είναι νεοσύστατες είτε πρόκειται να συσταθούν στο μέλλον, ώστε να μπορέσουν να παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

που τις στελεγχώνει, τα αναγκαία κίνητρα για την εξασφάλιση της κινητοποίησής του και κατ' επέκταση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους. Επιπλέον, τα εν λόγω δεδομένα θα είναι χρήσιμα για αυτούς που αναζητούν νέα εργασία στην Ελλάδα και για αυτούς που εργάζονται και επιθυμούν να συγκρίνουν τις ανταμοιβές που τους παρέχονται για την εργασία τους με τις αντίστοιχες ανταμοιβές άλλων υπαλλήλων που απασχολούνται σε παρόμοια θέση. Αναμφισβήτητα, οι συλλεχθείσες πληροφορίες δύνανται να χρησιμοποιηθούν από ερευνητές, με σκοπό τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με έρευνες που θα πραγματοποιηθούν στο μέλλον και πιθανόν υπό διαφορετικές συνθήκες.

## Ταξινομήσεις

Οι βασικές ταξινομήσεις που χρησιμοποιούνται στην έρευνα αφορούν στο φύλο, την ηλικιακή κατηγορία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, την εργασιακή θέση, τα έτη προϋπηρεσίας και την κοινωνικοοικονομική τάξη του ερωτώμενου. Ακολουθεί συνοπτική περιγραφή αυτών.

- **Ηλικία:** Η ηλικία των ερωτώμενων που συμμετέχουν στην έρευνα είναι από 18 (κλεισμένα) έως 74 έτη και η καταγραφή της γίνεται σε μία από τις εξής κατηγορίες: [18–24], [25–34], [35–44], [45–54], [55 και άνω].
- **Οικογενειακή κατάσταση:** Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων διακρίνεται σε τέσσερις κατηγορίες: άγαμος, έγγαμος, διαζευγμένος και χήρος.
- **Μορφωτικό επίπεδο:** Σχετικά με τη μόρφωση του ερωτώμενου διακρίνονται τα εξής 5 επίπεδα, με σύντομη περιγραφή:
  - **Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος:** Απόφοιτοι Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι & Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. και απόφοιτοι πανεπιστημίου/κολεγίου εξωτερικού με πτυχίο (3+έτη και κατά δήλωση του τίτλου του πτυχίου) με διδακτορικές σπουδές.
  - **Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος:** Απόφοιτοι Α.Ε.Ι., Τ.Ε.Ι & Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. και απόφοιτοι πανεπιστημίου/κολεγίου εξωτερικού με πτυχίο (3+έτη και κατά δήλωση του τίτλου του πτυχίου) με μεταπτυχιακές σπουδές.
  - **Τριτοβάθμια Εκπαίδευση:** Φοιτητές ή απόφοιτοι Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι., ή αντίστοιχων δημόσιων, ιδιωτικών σχολών και κολεγίων, άλλων ανωτέρων σχολών, οι οποίες απαιτούν απολυτήριο Λυκείου (παλαιού εξατάξιου Γυμνασίου) και έχουν διάρκεια σπουδών 3+ετών με πτυχίο.

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Φοιτητές ή απόφοιτοι ΙΕΚ ή άλλων Επαγγελματικών Σχολών (ΟΑΕΔ) που δεν απαιτούν απολυτήριο Λυκείου.
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση: Απόφοιτοι Λυκείου και παλαιού εξατάξιου Γυμνασίου ή άλλων αντίστοιχων επαγγελματικών σχολών οι οποίες απαιτούν απολυτήριο Δημοτικού– Γυμνασίου.
- Υποχρεωτική Εκπαίδευση: Απόφοιτοι Δημοτικού και Απόφοιτοι Γυμνασίου (απόφοιτοι 3ης τάξης παλαιού Γυμνασίου)
- Αντικείμενο εργασίας: το αντικείμενο εργασίας των ερωτώμενων διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:
- Έτη προϋπηρεσίας: Σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας του ερωτώμενου αυτά διακρίνονται στα εξής 5 επίπεδα: [μέχρι 5 έτη], [5 έως 10 έτη], [11 έως 15 έτη], [16 έως 20 έτη], [20 έτη και άνω].

### **Πληθυσμός της έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε αρκετούς εργαζομένους, οι οποίοι απασχολούνται σε διάφορες επιχειρήσεις οργανωμένες σύμφωνα με το δημόσιο και το ιδιωτικό δίκαιο, σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, σε όλες τις βαθμίδες ανεξαρτήτως θέσης και φύλου προκειμένου να αποτελέσουν ένα κατάλληλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα ενός ευρύτερου πληθυσμού που στοχεύει η παρούσα έρευνα και εργασία. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και διασφαλίστηκε για τους ερωτώμενους τόσο η ανωνυμία τους όσο και η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων.

### **Δειγματοληψία**

Η δειγματοληψία διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, την τυχαία και τη μη τυχαία. Η μη τυχαία δειγματοληψία χρησιμοποιεί υποκειμενικές μεθόδους επιλογής μονάδων του πληθυσμού, ενώ από την άλλη η τυχαία επιλέγει μονάδες του πληθυσμού με τρόπο που βασίζεται στην αρχή της τυχαιοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, η τυχαία δειγματοληψία, που χρησιμοποιείται και στην παρούσα έρευνα, είναι μία μέθοδος που επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για τον πληθυσμό με βάση τις παρατηρήσεις που γίνονται στο δείγμα. Για να είναι δυνατόν να εξαχθούν τέτοια συμπεράσματα δεν πρέπει να υπάρχει μεροληψία επιλογής στο δείγμα. Η τυχαία δειγματοληψία αποφεύγει αυτού του είδους τη μεροληψία με το να επιλέγει με τυχαίο τρόπο μονάδες του πληθυσμού. Τυχαία δειγματοληψία δεν σημαίνει ότι οι συνεντευκτές – ερευνητές επιλέγουν τους ερωτώμενους με αυθαίρετο τρόπο, καθώς

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

τότε η δειγματοληψία θα υπόκειτο σε μεροληψία. Αντιθέτως σημαίνει ότι η επιλογή είναι αμερόληπτη στηριζόμενη στην τυχαιότητα, χωρίς να αφήνεται στην ευχέρεια του συνεντευκτή – ερευνητή η απόφαση για το ποιον θα επιλέξει (Πετράκος, 2021).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, η δειγματοληψία ήταν τυχαία, γεγονός που δικαιολογείται από το ότι οι μονάδες επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο, καθώς και ότι η πιθανότητα επιλογής κάθε μίας μπορεί να υπολογιστεί. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατό να παραχθούν αξιόπιστες εκτιμήσεις, καθώς και εκτιμήσεις του δειγματοληπτικού σφάλματος κάθε εκτίμησης. Μάλιστα, με τη χρησιμοποίηση τυχαίας δειγματοληψίας, ένα σχετικά μικρό δείγμα είναι αρκετό για την εξαγωγή συμπερασμάτων για έναν μεγάλο πληθυσμό.

## **Σχεδιασμός της έρευνας**

Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε ερευνητικό εργαλείο για την παρούσα μελέτη. Αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, προκειμένου να συλλεχθούν οι απαραίτητες και κατάλληλες εκείνες πληροφορίες, ώστε αφού επεξεργαστούν να μας οδηγήσουν σε έγκυρα και πραγματικά συμπεράσματα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις (3) σελίδες και χωρίζεται αντίστοιχα σε τρία μέρη. Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων και αποτελείται από 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου, σχετικά με:

- Φύλο: για να αναγνωρισθεί το ποσοστό ανδρών και γυναικών και η ικανοποίησή τους.
- Ηλικία: για να βρεθεί η ηλικία των εργαζομένων και ποια ομάδα ηλικίας είναι πιο ικανοποιημένη.
- Οικογενειακή κατάσταση: για να διαπιστωθεί η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων με την οικογενειακή τους κατάσταση.
- Μορφωτικό επίπεδο: να αναγνωρίσει το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του εργαζομένου και ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση από την εργασία.
- Αντικείμενο εργασίας στον οργανισμό που εργάζονται.

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Έτη απασχόλησης: να διαπιστωθούν τα χρόνια της εμπειρίας των εργαζομένων και ο αντίκτυπος της εργασιακής εμπειρίας στην ικανοποίηση από την εργασία.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση της φύσης της επαγγελματικής ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί έναν προσαρμοσμένο συνδυασμό όλων των παραπάνω κλιμάκων μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, έτσι ώστε να εξυπηρετήσει επακριβώς και τεκμηριωμένα τους σκοπούς της παρούσας εργασίας (βλ. κλίμακες μέτρησης – κεφάλαιο: Εργασιακή ικανοποίηση).

Ειδικότερα, περιλαμβάνει 35 ερωτήσεις, όλες κλειστού τύπου διερευνώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε εννέα διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας τους, όπως είναι ο μισθός, η προαγωγή, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι παροχές (χρηματικές ή / και μη), η επίτευξη – αναγνώριση, οι διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία. Αναφέρονται αναλυτικά παρακάτω οι παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων συσχετισμένοι με τις ερωτήσεις στις οποίες αντιστοιχούν.

- Το εργασιακό περιβάλλον: εξετάζει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι με το εργασιακό περιβάλλον τους από την ερώτηση 1 έως 3 όπου διατυπώνονται ερωτήσεις για το χώρο εργασίας, τον εξοπλισμό και γενικότερα το περιβάλλον κάτω από το οποίο εργάζεται ένας ιδιωτικός υπάλληλος που αποτελεί δείγμα της έρευνας.
- Τις δεξιότητες και γνώσεις: στην ερώτηση 4 εξετάζει κατά πόσο τα προσόντα του ιδιωτικού υπαλλήλου αξιοποιούνται στη θέση εργασίας του.
- Τη διοίκηση: ερώτηση 5 έως 8 όπου υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση της διοίκησης προς τους εργαζομένους, το σεβασμό για το προσωπικό, την παρεχόμενη πληροφόρηση και τις νέες ιδέες που προάγονται ή όχι
- Την εργασιακή ασφάλεια: στις ερωτήσεις 9 έως 12 σχετικά με την ασφάλεια που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με το επάγγελμα που έχει επιλέξει.
- Την παρακίνηση και την ενθάρρυνση που έχουν στον οργανισμό που εργάζονται καθώς και την επιβράβευση και την ανταμοιβή στις ερωτήσεις 13 ως 14.



## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη στις ερωτήσεις 15 ως 18 που εξετάζονται οι εκπαιδευτικές ευκαιρίες, η δυνατότητα ανάπτυξης στον οργανισμό και το σύστημα προαγωγών.
- Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων στην εταιρεία που εργάζεται ο υπάλληλος, στην ερώτηση 19.
- Τις σχέσεις με τους συναδέλφους: στις ερωτήσεις 21 έως 24 εξετάζονται στοιχεία όπως η ομαδικότητα και το εργασιακό κλίμα στην εταιρεία που εργάζεται ο κάθε υπάλληλος.
- Τη μισθοδοσία στις ερωτήσεις 26 ως 30 που αφορά καθαρά το μισθολογικό κομμάτι των εργαζομένων και τις παροχές που έχουν.
- Το ωράριο εργασίας στις ερωτήσεις 31 και 32.
- Το άγχος και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στις ερωτήσεις 33 ως 35 όπως οι αρνητικές φήμες, οι οικονομικές εξελίξεις και ο φόρτος εργασίας.
- Αυτοαξιολόγηση εργασίας είναι ένα συμπέρασμα που αποτελείται από τις δύο τελευταίες ερωτήσεις για το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης.

Στο τρίτο μέρος υπάρχει μία ερώτηση, η οποία καλεί του ερωτώμενους να επιλέξουν ανάμεσα σε δέκα (10) στοιχεία, τα δύο (2) εκείνα που θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνητρο γι' αυτούς, προκειμένου να εργαστούν με περισσότερο ζήλο, αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους. Στο βαθμό που η έρευνα δεν μπορεί να προβλέψει όλες τις πιθανές απαντήσεις, υπάρχει και η επιλογή «Άλλο...» όπου ο ερωτώμενος αναφέρει την δική του απάντηση. (το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο παράρτημα).

Αναφορικά με τη μορφή των ερωτήσεων που επιλέχθηκε προς συμπερίληψη στο ερωτηματολόγιο, αποφασίστηκε αυτό να αναπτυχθεί με ερωτήσεις κλειστού τύπου της κλίμακας Likert για να διαπιστωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, καθώς και οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της ικανοποίησής τους. Ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις της μορφής Likert περιλαμβάνει ένα σύνολο προτάσεων – δηλώσεων και οι συμμετέχοντες καλούνται να εκφράσουν το επίπεδο συμφωνίας (από έντονη διαφωνία μέχρι απόλυτη συμφωνία), με βάση κάποια αριθμητική κλίμακα έκφρασης του επιπέδου συμφωνίας εκείνων. Βασικά πλεονεκτήματα επιλογής χρήσης ερωτηματολογίου με ερωτήσεις της μορφής Likert αποτελούν: α) η ευκολία σχεδίασης του ερωτηματολογίου, β) η ευκολία στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων, γ) η ευκολία στη συμπλήρωσή του

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

εκ μέρους των συμμετεχόντων σε μια έρευνα, καθώς επίσης και δ) η ταχύτητα στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (Joshi et al., 2015).

Οι απαντήσεις που θα δοθούν στο ερωτηματολόγιο είναι σύμφωνες με τον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 2.** Πίνακας δυνατών απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο με κλίμακα Likert

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά Πολύ
1	2	3	4	5

## Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερωτήματα που τέθηκαν προς διερεύνηση στην έρευνα αυτή, όπως φαίνεται από την ανάλυση των στόχων της έρευνας επικεντρώθηκαν στα παρακάτω:

A) Κατά πόσο οι οργανωτικοί παράγοντες ικανοποίησης (περιβάλλον εργασίας, αξιοποίηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων, διοίκηση, εργασιακή ασφάλεια, παρακίνηση και ενθάρρυνση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, σύστημα αξιολόγησης, σχέσεις με τους συναδέλφους, αμοιβή, ωράριο εργασίας, άγχος και προβλήματα) επηρεάζουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση των ερωτώμενων;

B) Κατά πόσο επηρεάζουν οι δημογραφικοί παράγοντες των υπαλλήλων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας) τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση;

Γ) Κατά πόσο επηρεάζει ο τομέας εργασίας (δημόσιος, ιδιωτικός) τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση;

Δ) Ποιοι είναι οι δύο (2) σημαντικότεροι παράγοντες κινητοποίηση των εργαζομένων (γενικά);

E) Κατά πόσο επηρεάζουν οι δημογραφικοί παράγοντες την προτίμηση για τους παράγοντες κινητοποίησης;

ΣΤ) Κατά πόσο επηρεάζει ο τομέας εργασίας την προτίμηση για τους παράγοντες κινητοποίησης;

## Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Για την κατασκευή και δημοσίευση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η φόρμα της Google (Google Forms) και μέσω του εργαλείου αυτού το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε στο διαδίκτυο προσφέροντας γρήγορη και ανώνυμη πρόσβαση στους ερωτηθέντες. Στηρίχθηκε σε άλλα ερωτηματολόγια, όπως του Paul E. Spector, σε συνδυασμό με άλλα εξειδικευμένα και δομημένα ερωτηματολόγια που συντάχθηκαν για παρόμοιο σκοπό, όπως αυτά αναφέρονται παραπάνω (βλ. κλίμακες μέτρησης).

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

## **Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα της μεθόδου συλλογής δεδομένων.**

Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο, αυτό αποτελεί ένα τυποποιημένο μέσο με τη βοήθεια του οποίου συλλέγουμε με ακρίβεια και πληρότητα πληροφορίες από τους ερωτώμενους σχετικά με ένα θέμα που διερευνά ο συντάκτης του. Με άλλα λόγια καθοδηγεί τη διαδικασία συλλογής των πληροφοριών και προωθεί την καταγραφή τους με συστηματικό τρόπο. Η κατασκευή του απαιτεί μεγάλη προσοχή και λεπτότητα λόγω του ότι αυτό είναι που αποτελεί τη βάση μιας επιτυχημένης στατιστικής έρευνας. Αναφέρεται λοιπόν πως καμία στατιστική έρευνα δεν μπορεί να είναι πιο καλή από το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε για να την εξυπηρετήσει (Κακλαμάνος, 2019).

Σε ένα επιτυχημένο ερωτηματολόγιο θα πρέπει να έχει προσδιοριστεί ο εξειδικευμένος στόχος της έρευνας, ενώ είναι επίσης απαραίτητο οι ερωτήσεις να είναι σαφείς, πλήρεις και με συνοχή. Επιπλέον, δέουσας σημασίας θεωρείται να περιλαμβάνονται οδηγίες συμπλήρωσης και η δομή του να είναι κατάλληλη, έτσι ώστε οι απαντήσεις που θα πάρουμε να είναι συγκρίσιμες και να οδηγηθούμε σε σωστά συμπεράσματα. Τέλος ένα ερωτηματολόγιο όσο πιο σύντομο και προσεγμένο είναι τόσο η ανταπόκριση του κοινού φαίνεται να είναι ανάλογα μεγαλύτερη.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, για τη συλλογή δεδομένων από το δείγμα της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, καθώς αυτό περιορίζει το κόστος και το χρόνο συλλογής των δεδομένων. Επιπλέον, τα δεδομένα που συλλέγονται μπορούν να αναλυθούν στατιστικά συγκριτικά ευκολότερα από τα δεδομένα που συλλέγονται με άλλα εργαλεία συλλογής, όπως τη συνέντευξη ή την παρατήρηση. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι εξοικειωμένοι με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, γεγονός που επηρεάζει θετικά τους συμμετέχοντες σε μια έρευνα και περιορίζει πιθανές προκαταλήψεις των συμμετεχόντων, σε σχέση με τη διαδικασία υλοποίησης εκείνης. Επιπλέον, αυτό είναι λιγότερο παρεμβατικό στην προσωπική ζωή των ατόμων σε σχέση με άλλα εργαλεία συλλογής δεδομένων, όπως η τηλεφωνική συνέντευξη ή η παρατήρηση. Ειδικότερα, με τη χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το άτομο που καλείται να το συμπληρώσει, μπορεί να το πράξει τη στιγμή που εξυπηρετεί τον ίδιο καλύτερα. Τέλος, για τη συμπλήρωσή του δεν απαιτείται η συμπλήρωση των προσωπικών στοιχείων του συμμετέχοντα σε μια έρευνα. Το γεγονός αυτό λειτουργεί θετικά στην ειλικρινή συμπλήρωσή του, αυξάνοντας την αξιοπιστία των δεδομένων συλλογής.

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ωστόσο, η χρήση ερωτηματολογίου συνεπάγεται τον κίνδυνο χαμηλού επιπέδου συμμετοχής σε μια έρευνα, καθώς επίσης και την αδυναμία κατανόησης των λόγων που δόθηκαν συγκεκριμένες απαντήσεις από τους συμμετέχοντες σε αυτήν. Αποτελεί ένα δομημένο εργαλείο συλλογής δεδομένων, περιορίζοντας την ευελιξία της μορφής απαντήσεων στους συμμετέχοντες σε μια έρευνα (Oppenheim, 1992). Για τον περιορισμό των κινδύνων που συνεπάγεται η χρήση ερωτηματολογίου σε μια έρευνα, επιλέχτηκε η σαφής και εύκολη στην κατανόηση διατύπωση των ερωτήσεων, ενώ πρόκειται να διενεργηθούν και πιλοτικές δοκιμές πριν τη διεξαγωγή της έρευνας.

Στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε χρήση ερωτηματολογίου με ηλεκτρονική μορφή, γεγονός που επέτρεψε την εύκολη πρόσβαση στους ερωτηθέντες. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο αποτέλεσε μια εξαιρετικά γρήγορη μέθοδο συλλογής στοιχείων, ενώ η κοινοποίηση του στο διαδίκτυο θεωρήθηκε ότι θα είναι η πιο οικονομική μεταξύ άλλων μεθόδων. Με τον τρόπο αυτό περιορίζονται ή και εξαλείφονται πλήρως τα έξοδα αναπαραγωγής του και πιθανά έξοδα ταχυδρομικών τελών για την αποστολή του στους συμμετέχοντες σε μια έρευνας. Επιπλέον, απαιτείται λιγότερη προσπάθεια για τη συμπλήρωσή τους σε σχέση με τα έντυπα ερωτηματολόγια, ενώ αποθηκεύουν ψηφιακά τις απαντήσεις, γεγονός που συνεπάγεται πως κάθε απάντηση μπορεί να μεταφορτωθεί άμεσα και χωρίς σφάλματα σε μια εφαρμογή στατιστική ανάλυσης δεδομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ταχύτερη καταγραφή των αποτελεσμάτων και την ευκολότερη επεξεργασία των απαντήσεων κατά τη μεταφορά τους σε κάποιο στατιστικό πακέτο λογισμικού.

Πριν την ηλεκτρονική δημοσίευση του ερωτηματολογίου της έρευνας στο διαδίκτυο, προηγήθηκε έρευνα σχετικά με τα διαθέσιμα αντίστοιχα εργαλεία πληροφορικής και τις δυνατότητες που εκείνα διαθέτουν. Σύμφωνα με την έρευνα των Milliner & Flowers (2015), οι περισσότερο δημοφιλείς εφαρμογές για τη δημοσίευση ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο είναι η Google Forms και η Survey Monkeys. Ωστόσο, μεταξύ των δυο εφαρμογών, επιλέχτηκε η εφαρμογή Google Forms, καθώς δεν περιλαμβάνονται περιορισμοί στη σχεδίαση ενός ερωτηματολογίου με τη χρήση της αντίστοιχης εφαρμογής, ενώ με τη χρήση της δωρεάν έκδοσης της εφαρμογής Survey Monkeys υφίστανται αντίστοιχοι περιορισμοί. Επιπροσθέτως, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας δεν υπάρχει ανάγκη προσθήκης πολυμεσικών στοιχείων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου γεγονός το οποίο θα δικαιολογούσε τη χρήση της εφαρμογής Survey Monkeys επί πληρωμή.

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της σχετικής αναζήτησης διαπιστώθηκαν διαθέσιμες και άλλες εφαρμογές δημοσίευσης ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, όπως η eSurvey Creator και η Zoho Survey, αλλά όπως διαπιστώθηκε από τον ερευνητή κατά τη δοκιμαστική τους χρήση, υφίστανται πολλαπλοί περιορισμοί στη χρήση της δωρεάν έκδοσής τους (όπως αριθμός ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο, καθώς και όριο αριθμού αποκρίσεων), οι οποίοι οδήγησαν στην επιλογή του Google Forms για τη δημοσίευση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου στο διαδίκτυο.

Η Google διαθέτει στους χρήστες της μια σειρά λογισμικών – εργαλείων μέσω του διαδικτύου. Τα εν λόγω εργαλεία (Google Apps) αποτελούν μια συλλογή προγραμμάτων και αποθηκευμένων αρχείων η λειτουργία των οποίων βασίζεται στο διαδίκτυο και η εκτέλεσή τους πραγματοποιείται με τη χρήση ενός προγράμματος περιήγησης σε αυτό (φυλλομετρητή), χωρίς να απαιτείται από τους χρήστες να αγοράσουν ή να εγκαταστήσουν κάποιο λογισμικό. Οι χρήστες από την πλευρά τους έχουν απλώς να συνδεθούν στην υπηρεσία προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση στα αρχεία τους και τα αντίστοιχα εργαλεία πληροφορικής (Reyna, 2010).

Το εργαλείο – υπηρεσία της Google με την επωνυμία «Google Forms» αποτελεί μέρος των εργαλείων πληροφορικής Google Apps, επιτρέποντας τη δημοσίευση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο, χωρίς να υφίσταται κάποιος περιορισμός στον αριθμό των ερωτήσεων που εκείνα θα περιλαμβάνουν. Μεταξύ διαφόρων λογισμικών που επιτρέπουν τη δημιουργία ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων επιλέχτηκε το Google Forms λόγω της δωρεάν διάθεσής της στους χρήστες και της ευκολίας χρήσης της τόσο εκ μέρους του ερευνητή, όσο και εκ μέρους των ερωτώμενων. Το Google Forms επιτρέπει στους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ένα ερωτηματολόγιο ανώνυμα και είναι προσβάσιμο από αυτούς χωρίς να απαιτείται εκ μέρους τους κάποια διαδικασία πιστοποίησης της ταυτότητάς τους. Επιπλέον, το εργαλείο Google Forms παρέχει άμεση και εύκολη πρόσβαση στα δεδομένα συλλογής με σκοπό την περαιτέρω ανάλυσή τους. Στα πλεονεκτήματα της χρήσης του Google Forms για τη δημοσίευση ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου ανήκει, επίσης, η ευκολία δημιουργίας και σχεδίασης ενός ερωτηματολογίου, χωρίς να απαιτούνται προγραμματισμένες γνώσεις εκ μέρους του ερευνητή (Negametzyanov et al, 2015). Επιπλέον, η εφαρμογή Google Forms παρέχει τη δυνατότητα προσαρμογής του τρόπου παρουσίασης των ερωτήσεων, όπως είναι η διαγραμματική παρουσίαση των απαντήσεων ανά ερώτηση, ενώ παράλληλα επιτρέπει

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

την εύκολη μεταφορά των απαντήσεων σε εφαρμογές στατιστικής ανάλυσης και εφαρμογές αυτοματισμού γραφείου (Agarwal, 2014).

Ωστόσο, η χρήση της εφαρμογής Google Forms συνοδεύεται από το μειονέκτημα της απουσίας εργαλείων που επιτρέπουν την εφαρμογή στατιστικών αναλύσεων στις αποκρίσεις ενός ερωτηματολογίου, σε σύγκριση με άλλες εφαρμογές δημοσίευσης ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων (Arndt, 2014). Για το σκοπό αυτό απαιτείται η χρήση ενός στατιστικού πακέτου λογισμικού, με απώτερο σκοπό την κάλυψη του αντίστοιχου περιορισμού της εφαρμογής Google Forms.

## **Στατιστικό εργαλείο SPSS και ανάλυση δεδομένων.**

Η επιλογή χρήσης ενός στατιστικού εργαλείου λογισμικού για την ανάλυση των απαντήσεων που έχουν δοθεί σε ένα ερωτηματολόγιο είναι σε συμφωνία με τις αρχές της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης, καθώς επιτρέπει τη διατύπωση συμπερασμάτων χωρίς δυνατότητα επίδρασης στη διατύπωση των συμπερασμάτων εκ μέρους του ερευνητή. Ειδικότερα, για τον υπολογισμό του στατιστικού δείκτη της μέσης τιμή ανά ερώτηση όσο και για την εφαρμογή ελέγχου αξιοπιστίας - συνοχής στα δεδομένα συλλογής, θα χρησιμοποιηθεί το πακέτο λογισμικού SPSS.

Το στατιστικό πακέτο SPSS είναι ιδιαίτερος χρήσιμο για σκοπούς κοινωνικής έρευνας, ενώ συνεχώς βελτιώνεται με νέες εκδόσεις προσφέροντας όλο και περισσότερες δυνατότητες στους χρήστες, χωρίς να απαιτεί ιδιαίτερες δεξιότητες χειρισμού. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται τόσο για την ευκολία της χρήσης του όσο και για το συνδυασμό δυνατοτήτων επεξεργασίας που προσφέρει.

## **Σφάλματα της έρευνας**

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι υποχρεωτικές προκειμένου αυτό να είναι επιτυχώς συμπληρωμένο και κατ' επέκταση έγκυρο. Στην περίπτωση που κάποιος ερωτώμενος δεν απαντήσει σε κάποια ερώτηση από τυχαία παράληψη ή σκοπίμως, τότε το ερωτηματολόγιο δεν θα είναι εφικτό να ολοκληρωθεί και έτσι δεν θα λαμβάνονται ούτε οι υπόλοιπες απαντήσεις του.

Ειδικότερα, για την εφαρμογή ελέγχου αξιοπιστίας στα δεδομένα συλλογής θα χρησιμοποιηθεί ο δείκτης άλφα του Cronbach. Αυτός αποτελεί το δημοφιλέστερο δείκτη αποτίμησης της εσωτερικής συνοχής – αξιοπιστίας των απαντήσεων που έχουν

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

δοθεί σε ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις της μορφής Likert<sup>12</sup>. Πρόκειται για μία μεταβλητή καθοριστικής σημασίας για την ποιότητα και τα αποτελέσματα της έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η σημαντικότητα έγκειται στο γεγονός πως κάποιος από τους ερωτώμενους μπορεί να συμπληρώνουν το ερωτηματολόγιο τυχαία και χωρίς καμία σύνεση και ενδιαφέρον ή ακόμα και να το συμπληρώνουν σκοπίμως προκειμένου να οδηγήσουν την έρευνα σε λανθασμένα ή μη επιθυμητά και πραγματικά αποτελέσματα. Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους γεγονότα, η στατιστική επιστήμη έχει εισάγει μία μεθοδολογία η οποία εξετάζει την αξιοπιστία κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Υπολογίζοντας το δείκτη Cronbach's άλφα μπορούμε σε αρκετά μεγάλο και ικανοποιητικό βαθμό να είμαστε σίγουροι ότι το ερωτηματολόγιο, που συντάχθηκε και κοινοποιήθηκε στους ερωτώμενους, συμπληρώθηκε με συνέπεια. Επί της ουσίας εξετάζεται η εσωτερική συνάφεια των εργαλείων μέτρησης. Η εμπειρία έχει δείξει πως όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ερωτήσεων τόσο (αναλόγως) μεγαλύτερη είναι και η αξιοπιστία των απαντήσεων, αφού οι τυχαίες απαντήσεις είναι λιγότερες.

Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε από τον Cronbach το 1951. Ο δείκτης Cronbach Άλφα είχε ως σκοπό να αναπτυχθεί ένας έλεγχος εκφρασμένος σε ποσοστό από 0%-100% για να μπορεί να υπολογίζει την εσωτερική συνέπεια ανάμεσα στους παράγοντες που είναι υπό εξέταση. Όσο πιο κοντά στο 100% είναι η τιμή του συντελεστή, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας, ενώ αυτή θεωρείται αποδεκτή όταν είναι μεγαλύτερη του 0,7 (Κακλαμάνος, 2019).

### **Ενημέρωση και συγκατάθεση των ερωτώμενων στα πλαίσια του ΓΚΠΔ 2016/679 (GDPR)**

Σύμφωνα με το Ν. 2016/679 (GDPR), «τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα:

- α) υποβάλλονται σε σύννομη και θεμιτή επεξεργασία με διαφανή τρόπο σε σχέση με το υποκείμενο των δεδομένων («νομιμότητα, αντικειμενικότητα και διαφάνεια»),
- β) συλλέγονται για καθορισμένους, ρητούς και νόμιμους σκοπούς και δεν υποβάλλονται σε περαιτέρω επεξεργασία κατά τρόπο ασύμβατο προς τους σκοπούς αυτούς· η περαιτέρω επεξεργασία για σκοπούς αρχειοθέτησης προς το δημόσιο συμφέρον ή σκοπούς επιστημονικής ή ιστορικής έρευνας ή στατιστικούς σκοπούς δεν

---

<sup>12</sup>The Open UK University (2014). Cronbach's Alpha. *open*: <http://www.open.ac.uk/socialsciences/spsstutorial/files/tutorials/cronbachs-alpha.pdf> (πρόσβαση 21/02/2021)

θεωρείται ασύμβατη με τους αρχικούς σκοπούς σύμφωνα με το άρθρο 89 παράγραφος 1 («περιορισμός του σκοπού»),

γ) είναι κατάλληλα, συναφή και περιορίζονται στο αναγκαίο για τους σκοπούς για τους οποίους υποβάλλονται σε επεξεργασία («ελαχιστοποίηση των δεδομένων»).

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο ερευνητής μερίμνησε, ώστε το ερωτηματολόγιο να συνοδεύεται από ένα εισαγωγικό κείμενο, όπου ο κάθε αναγνώστης/ενδιαφερόμενος εργαζόμενος ενημερώνεται επακριβώς για το σκοπό της έρευνας, την ερευνητική διαδικασία, τη φύλαξη και τη χρήση των πληροφοριών που θα παρέχει. Στο τέλος του εισαγωγικού ενημερωτικού κειμένου θα επιλέγει ο εκάστοτε υποψήφιος ερωτώμενος, αν επιθυμεί να προχωρήσει στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Επιπρόσθετα, κατά τη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους δεν θα τους ζητηθεί να δηλώσουν κάποιο προσωπικό τους δεδομένο, το οποίο θα επέτρεπε την ταυτοποίηση των ατόμων αυτών. Ως εκ τούτου, ο ερευνητής θεωρεί πως δεν διακυβεύεται κάποιος κίνδυνος παραβίασης της εμπιστευτικότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα, ούτε προκύπτει κάποια νομική, δεοντολογική ή ακαδημαϊκή ευθύνη – υποχρέωση του ερευνητή κατά την επεξεργασία των αντίστοιχων δεδομένων.



**Αποτελέσματα**

**Δημογραφικά στοιχεία**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που δημιουργήθηκε και διανεμήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας απαντήθηκε συνολικά από 138 συμμετέχοντες, οι οποίοι αποτελούν και το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία όσον αφορά στα διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τον φορέα και τα έτη απασχόλησης. Κατά την ανάλυση του δείγματος παρουσιάστηκε μεγάλη ποικιλία απαντήσεων σχετικά με τα δημογραφικά αυτά χαρακτηριστικά. Η μοναδική ιδιότητα που ήταν προαπαιτούμενο να ισχύει προκειμένου να απαντήσει κάποιος το ερωτηματολόγιο, ήταν να εργάζεται.

Τα στοιχεία του δείγματος της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω αναλυτικά σε ποσοστά επί του συνολικού δείγματος, με τη μορφή πίνακα και διαγραμμάτων, όπως αυτά δημιουργήθηκαν με τη βοήθεια του Microsoft Excel. Τα στοιχεία αυτά, ως δεδομένα, αναλύονται με βάση τη σειρά που εμφανίζονται οι αντίστοιχες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την πραγμάτωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

**Πίνακας 3.** Δημογραφικά στοιχεία

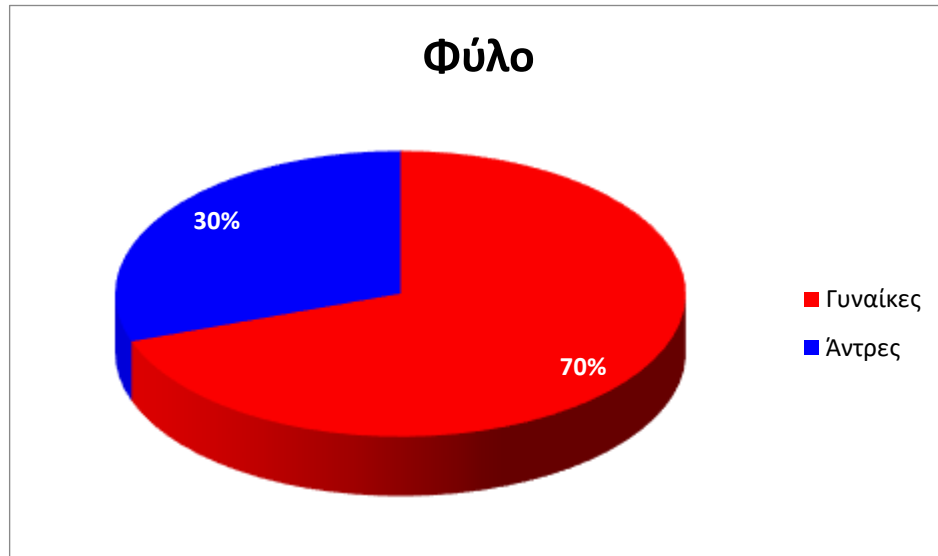
Μεταβλητή	Πλήθος (N)	Δείγμα (%)
Φύλο		
Γυναίκες	96	69,6
Άντρες	42	30,4
Ηλικία		
18-24	45	32,6
25-34	44	31,9
35-44	25	18,1
45-54	20	14,5
>54	4	2,9
Οικογενειακή Κατάσταση		
Άγαμοι	93	67,4
Έγγαμοι	42	30,4
Διαζευγμένοι	3	2,2
Εκπαίδευση		
Υποχρεωτική	1	,7
Δευτεροβάθμια	11	8,0
Μετά-δευτεροβάθμια	7	5,1
Τριτοβάθμια	81	58,7
Μεταπτυχιακό	36	26,1
Διδακτορικό	2	1,4
Έτη απασχόλησης		
< 5	76	55,1
5-10	16	11,6
11-15	13	9,4

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

16-20	13	9,4
> 21	20	14,5
Τομέας απασχόλησης		
Δημόσιος τομέας	46	33,3
Ιδιωτικός τομέας	92	66,7
Σύνολο	138	100,0

**Φύλο.**

**Γράφημα 1. Φύλο**

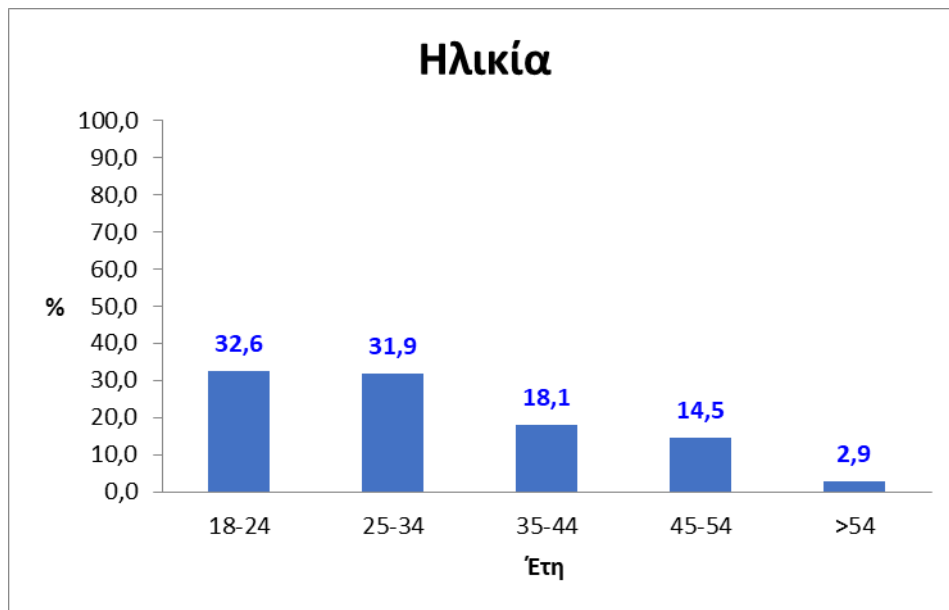


Από τους 138 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι άντρες αντιστοιχούν σε ποσοστό 30,4% (42) και οι γυναίκες του δείγματος σε ποσοστό 69,6% (96). Είναι εμφανές από τον πίνακα αλλά κι από το γράφημα που ακολουθεί πως ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί του ανδρικού.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

**Ηλικία.**

**Γράφημα 2.** Ηλικία



Όσον αφορά στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος, φαίνεται πως 45 άτομα (32,6 είναι μεταξύ 18 – 24 ετών, ενώ 44 άτομα (31,9%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 25 – 34. Εν συνεχεία, 25 συμμετέχοντες είναι ηλικίας 35-44 (18,1%), οι 20 είναι ηλικίας 45-54 (14,5%) και 4 συμμετέχοντες είναι ηλικίας 54+ ετών.

**Οικογενειακή κατάσταση.**

**Γράφημα 3.** Οικογενειακή κατάσταση



Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, 93 συμμετέχοντες (67,4%) δήλωσαν άγαμοι, 42 δήλωσαν έγγαμοι (30,4%), ενώ 3 δήλωσαν πως είναι διαζευγμένοι (2,2%).

**Μορφωτικό επίπεδο.**

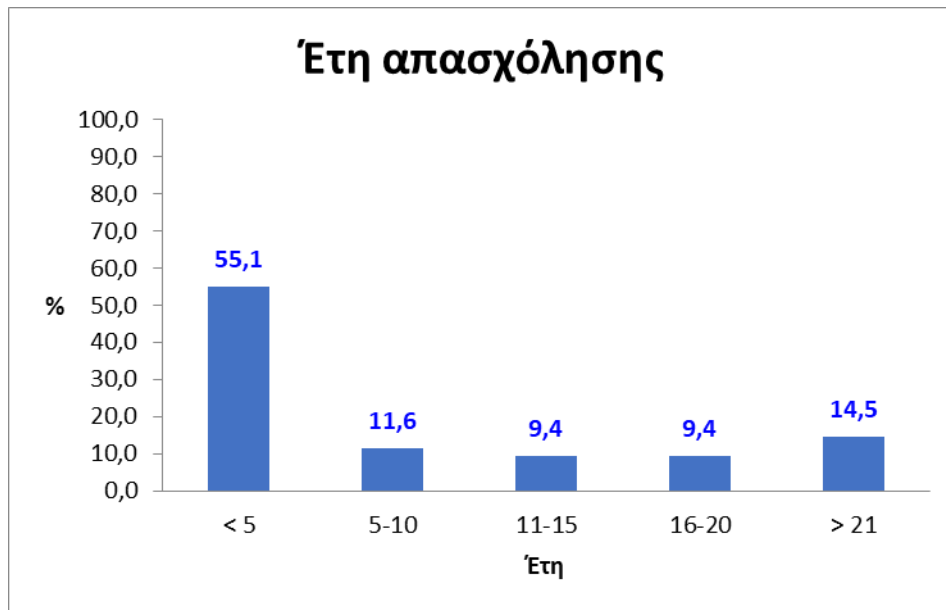
**Γράφημα 4.** Μορφωτικό επίπεδο



Στην ερώτηση αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, 1 άτομο (0,70%) απάντησε ότι έχει ολοκληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση. Επιπλέον, 11 συμμετέχοντες (8,0%) απάντησαν πως έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και 7 (5,1%) ότι είναι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Εν συνεχεία, 81 συμμετέχοντες (58,7%) είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι αντιστοιχούν και στο μεγαλύτερο μέρος του δείγματος. Τέλος, 36 άτομα (26,1%) απάντησαν ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ 2 (1,4%) ότι είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.

**Έτη απασχόλησης.**

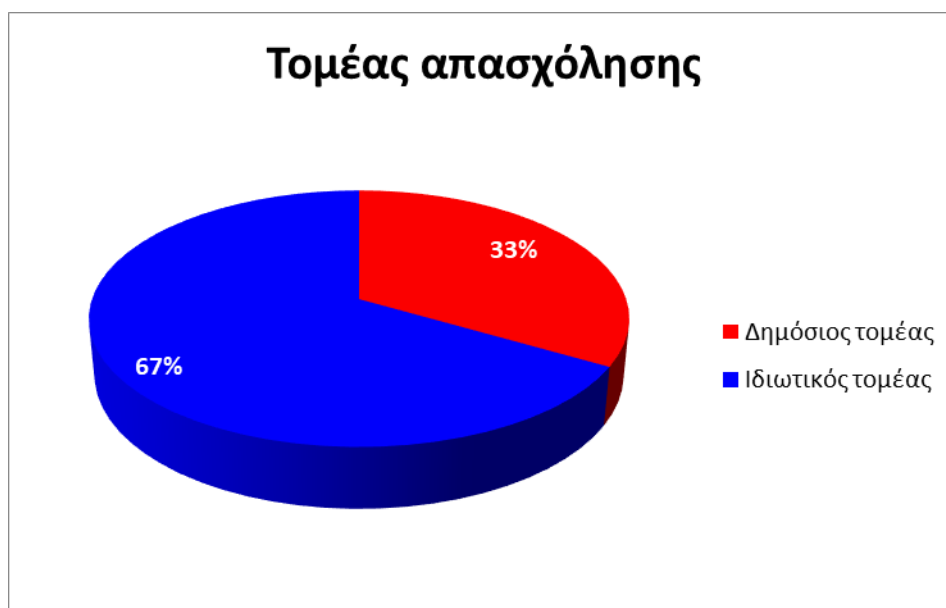
**Γράφημα 5.** Έτη απασχόλησης



Ως προς τα έτη απασχόλησης, 76 άτομα (55,1%) δήλωσαν πως είναι νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι με διάρκεια παραμονής από 0 - 5 έτη, 16 συμμετέχοντες (11,6%) δήλωσαν ως διάρκεια συνολικής εργασίας 5-10 έτη, 13 συμμετέχοντες (9,4%) εργάζονται 11-15 έτη, 13 συμμετέχοντες εργάζονται 16-20 έτη (9,4%), ενώ 20 συμμετέχοντες (14,%) είναι εργαζόμενοι με 20 και άνω χρόνια συνολικής εργασίας.

**Τομέας απασχόλησης.**

**Γράφημα 6.** Τομέας απασχόλησης



Τέλος, ως προς τον τομέα απασχόλησης, 46 συμμετέχοντες (33.3%) στελεχώνουν κάποια δημόσια υπηρεσία ή οργανισμό και 92 συμμετέχοντες (66.7%) εργάζονται σε κάποια εταιρεία ή επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα.

### **Αξιοπιστία των δεδομένων**

Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά στο «εργασιακό περιβάλλον» και αποτελείται από 3 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.839$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά τη «διοίκηση - ηγεσία» και αποτελείται από 4 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.873$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά την «ασφάλεια» και αποτελείται από 4 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.816$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά την «αναγνώριση παρακίνησης» και αποτελείται από 2 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.889$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά την «επιμόρφωση» και αποτελείται από 4 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.792$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά τους «συνάδελφους» και αποτελείται από 5 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.867$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά τις «αποδοχές» και αποτελείται από 6 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πάρα πολύ υψηλή ( $\alpha=0.921$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά στο «ωράριο» και αποτελείται από 2 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.777$ ). Για τον οργανωτικό παράγοντα που αφορά στο «εργασιακό άγχος» και αποτελείται από 3 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.719$ ). Τέλος, για τη «συνολική ικανοποίηση» η οποία αποτελείται από 2 στοιχεία (items) η αξιοπιστία είναι πολύ υψηλή ( $\alpha=0.872$ ).

Η κάθε μεταβλητή υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των στοιχείων της (εάν κάποια μεταβλητή έχει μόνο ένα στοιχείο τότε είναι ήδη μετρημένη βάσει αυτού του στοιχείου). Έτσι, καθώς η κλίμακα μέτρησης είναι τιμές 1-5, τότε για κάθε μεταβλητή τιμές κοντά στο '5' σημαίνουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τον κάθε οργανωτικό παράγοντα και από τη συνολική ικανοποίηση, ενώ τιμές κοντά στο '1' σημαίνει χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης αντίστοιχα.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

**Ερευνητικά ερωτήματα**

**Ερευνητικό ερώτημα 1: Επίδραση οργανωτικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση.**

Για να εξεταστεί ποια είναι η επίδραση των οργανωτικών παραγόντων στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση, εξειδικεύτηκε και εκτιμήθηκε με τη μέθοδο ελαχίστων τετραγώνων (OLS) ένα γραμμικό υπόδειγμα παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική εργασιακή ικανοποίηση και ερμηνευτικές μεταβλητές τους οργανωτικοί παράγοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

**Πίνακας 4.** Γραμμική παλινδρόμηση για την εξέταση της επίδρασης των οργανωτικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση.

Οργανωτικοί Παράγοντες	b	SE b	B	t	p		Tol	VIF
Εργασιακό περιβάλλον	0,15	0,11	0,13	1,31	0,1924		0,25	3,99
Γνώσεις Δεξιότητες	0,18	0,07	0,18	2,52	0,0131	**	0,49	2,04
Διοίκηση Ηγεσία	0,09	0,10	0,09	0,93	0,3524		0,25	3,93
Ασφάλεια	0,31	0,08	0,28	4,06	0,0001	***	0,51	1,97
Αναγνώριση Παρακίνηση	0,19	0,08	0,20	2,29	0,0235	**	0,32	3,15
Επιμόρφωση	0,05	0,08	0,05	0,65	0,5195		0,39	2,54
Αξιολόγηση	0,03	0,06	0,03	0,45	0,6537		0,51	1,96
Συνάδελφοι	-0,13	0,10	-0,10	-1,32	0,1903		0,41	2,42
Αποδοχές	0,07	0,07	0,07	1,06	0,2918		0,53	1,90
Ωράριο	0,12	0,06	0,13	2,00	0,0476	**	0,61	1,63
Εργασιακό άγχος	-0,05	0,06	-0,04	-0,82	0,4119		0,93	1,07

Σημείωση: F-statistic: 25,92. P: 0,0000\*\*\*. R<sup>2</sup>: 69,4%.

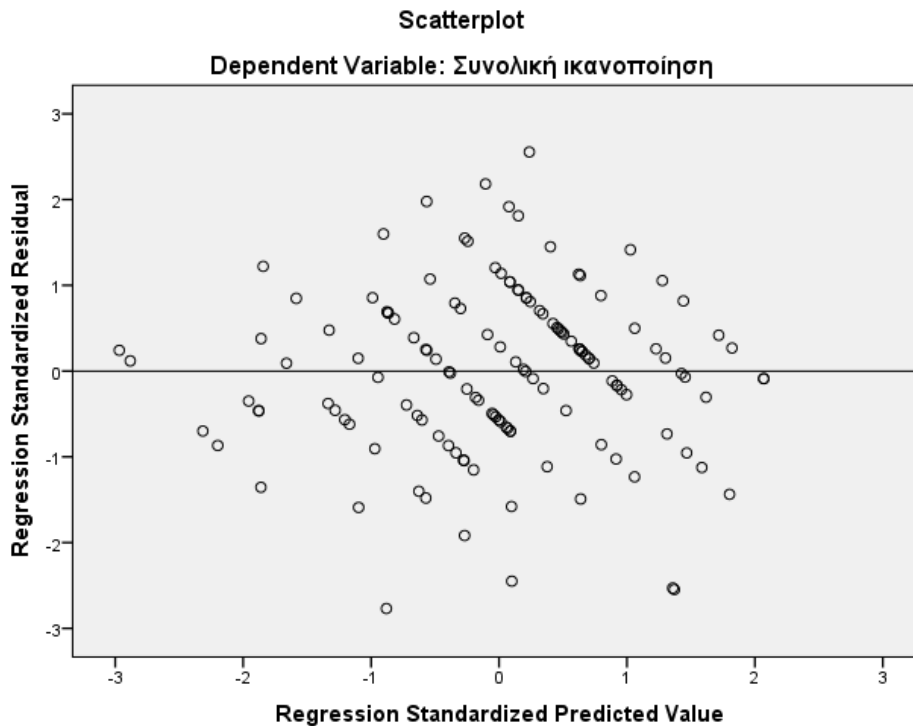
t = στατιστική τιμή ελέγχου σημαντικότητας του κάθε συντελεστή – επίδρασης

p = p-τιμή για τον έλεγχο σημαντικότητας

tol = tolerance

Για όλες τις ερμηνευτικές μεταβλητές προέκυψε ο συντελεστής tolerance είναι μεγαλύτερος της τιμής ‘0.10’ και ο συντελεστής VIF είναι μικρότερος της τιμής ‘10’. Αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχει σοβαρό πρόβλημα μερικής πολυσυγγραμμικότητας.

**Διάγραμμα 1.** Γραφική εξέταση για ύπαρξη ετεροσκεδαστικότητας στα κατάλοιπα της γραμμικής παλινδρόμησης ανάμεσα στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τους οργανωτικούς παράγοντες



Σύμφωνα με το Διάγραμμα 1, τα τυποποιημένα κατάλοιπα (standardized residuals) δεν έχουν συστηματικά διαφορετική απόκλιση από το μηδέν ανάλογα με την τυποποιημένη εκτίμηση της εξαρτημένης μεταβλητής (standardized predicted values). Αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχει ένδειξη για κάποιας μορφής ετεροσκεδαστικότητας στα κατάλοιπα του υποδείγματος της παλινδρόμησης μεταξύ συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των οργανωτικών παραγόντων. Συνεπώς, καθώς δεν υπάρχει καμία ένδειξη για παραβιάσεις στις κλασικές υποθέσεις της παλινδρόμησης, όπως η πολυσυγγραμμικότητα και η ετεροσκεδαστικότητα, τότε οι στατιστικοί έλεγχοι για τους συντελεστές μπορούν να διεξαχθούν με έγκυρο τρόπο.

Ο στατιστικός έλεγχος για τη σημαντικότητα της παλινδρόμησης έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση για ασήμαντο υπόδειγμα απορρίπτεται σε επίπεδο 1% ( $F=25.92$ ,  $p<0.01$ ). Συνεπώς, η μεταβλητότητα της συνολικής ικανοποίησης ερμηνεύεται με στατιστικά σημαντικό τρόπο από τους οργανωτικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το συντελεστή προσδιορισμού, η μεταβλητότητα της ικανοποίησης ερμηνεύεται κατά 69.4% από τους οργανωτικούς παράγοντες, ένα αρκετά σημαντικά υψηλό ποσοστό.



## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά το εργασιακό περιβάλλον προέκυψε στατιστικά ασήμαντη ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $b=0.15$ ,  $t=1.31$ ,  $p>0.10$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά τις γνώσεις και δεξιότητες προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% ( $b=0.18$ ,  $t=2.52$ ,  $p<0.05$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά τη διοίκηση και ηγεσία προέκυψε στατιστικά ασήμαντη ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $b=0.09$ ,  $t=0.93$ ,  $p>0.10$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά την ασφάλεια προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 1% ( $b=0.31$ ,  $t=4.06$ ,  $p<0.01$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά την αναγνώριση-παρακίνηση προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% ( $b=0.19$ ,  $t=2.29$ ,  $p<0.05$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά την επιμόρφωση προέκυψε στατιστικά ασήμαντη ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $b=0.05$ ,  $t=0.65$ ,  $p>0.10$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά την αξιολόγηση προέκυψε στατιστικά ασήμαντη ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $b=0.03$ ,  $t=0.45$ ,  $p>0.10$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά τους συναδέλφους προέκυψε στατιστικά ασήμαντη ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $b=-0.13$ ,  $t=-1.32$ ,  $p>0.10$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά τις αποδοχές προέκυψε στατιστικά ασήμαντη ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $b=0.07$ ,  $t=1.06$ ,  $p>0.10$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά το ωράριο προέκυψε στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 5% ( $b=0.12$ ,  $t=2.00$ ,  $p<0.05$ ). Η επίδραση του οργανωτικού παράγοντα που αφορά το εργασιακό άγχος προέκυψε στατιστικά ασήμαντη ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $b=-0.05$ ,  $t=-0.82$ ,  $p>0.10$ ).

Με βάση τους τυποποιημένους συντελεστές (B), όσον αφορά στις στατιστικά σημαντικές ερμηνευτικές μεταβλητές, προέκυψε ότι ο οργανωτικός παράγοντας που αφορά την ασφάλεια επηρεάζει περισσότερο τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, έπειτα ο παράγοντας με τη δεύτερη πιο σημαντική επίδραση είναι αυτός της αναγνώρισης-παρακίνησης, ενώ ακολουθεί ο παράγοντας που αφορά στις γνώσεις και δεξιότητες. Ο σημαντικός παράγοντας με τη λιγότερο στατιστικά σημαντική επίδραση είναι αυτός που αφορά το ωράριο.

### **Ερευνητικό ερώτημα 2: Επίδραση δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση.**

Για να εξεταστεί ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση, εφαρμόστηκαν παραμετρικοί και μη-παραμετρικοί έλεγχοι για διερεύνηση διαφοράς μέσω των όρων μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων

και μεταξύ περισσότερο από δύο ανεξάρτητων δειγμάτων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

**Πίνακας 5.** Έλεγχοι διαφοράς μέσων για την εξέταση της επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση

Μεταβλητή	Έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων		Παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων		Μη-παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων			
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>p</i>	<i>Z</i>	<i>P</i>		
	Φύλο	1,97	0,163	-0,31	0,761	-0,35	0,724	
Ηλικία	3,79	0,006	***	2,06	0,089	*	5,97	0,202
Οικογενειακή Κατάσταση	4,05	0,020	***	1,93	0,149		2,46	0,292
Εκπαίδευση	1,31	0,268		1,15	0,338		5,57	0,350
Έτη απασχόλησης	2,21	0,072	*	2,24	0,068	*	7,63	0,106

*Σημείωση:* Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων πραγματοποιείται με ο κριτήριο Levene. Ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων για την επίδραση του φύλου πραγματοποιείται με το κριτήριο t. Ο μη-παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων για την επίδραση του φύλου πραγματοποιείται με το κριτήριο Mann-Witney. Ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων για την επίδραση ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, εκπαίδευσης και έτων απασχόλησης πραγματοποιείται με το κριτήριο F. Ο μη-παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων για την επίδραση ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, εκπαίδευσης και έτων απασχόλησης πραγματοποιείται με το κριτήριο Kruskal-Wallis.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%

Η επίδραση του φύλου (μετράται με δύο κατηγορίες) εξετάστηκε με τον παραμετρικό έλεγχο t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα, αλλά και τον αντίστοιχο μη-παραμετρικό έλεγχο των Mann-Whitney. Αρχικά, ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων έδειξε μη απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $F=1.97, p>0.10$ ). Συνεπώς, ο έλεγχος ισότητας των μέσων διεξάγεται με βάση τη στατιστική t η οποία προϋποθέτει ίσες διακυμάνσεις. Με βάση αυτή βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $t=-0,31, p>0.10$ ). Ο μη-παραμετρικός έλεγχος των Mann-Whitney έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων επίσης δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $Z=-0.35, p>0.10$ ). Συνεπώς, το συμπέρασμα που εξάγεται και από τους δύο ελέγχους είναι ότι το φύλο δεν επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση ή αλλιώς η συνολική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανάλογα με το φύλο.

Η επίδραση της ηλικίας (μετράται με πάνω από δύο κατηγορίες) εξετάστηκε με τον παραμετρικό έλεγχο F-test για πάνω από δύο ανεξάρτητα δείγματα, στο πλαίσιο της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA), αλλά και τον αντίστοιχο μη-παραμετρικό έλεγχο των Kruskal-Wallis. Αρχικά, ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων έδειξε απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων σε επίπεδο 1% ( $F=3.79, p<0.01$ ). Συνεπώς, ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας των μέσων, ο οποίος διεξάγεται με βάση τη στατιστική F που προϋποθέτει

ίσες διακυμάνσεις, δεν διεξάγεται και με τόσο αξιόπιστο τρόπο. Με βάση αυτή βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων απορρίπτεται σε επίπεδο 10% ( $F=2,06$ ,  $p<0.10$ ). Εντούτοις, αυτό το αποτέλεσμα δεν είναι βέβαιο εάν μπορεί να αποδοθεί στις άνισες διακυμάνσεις ή εάν πράγματι οι μέσοι όροι διαφέρουν. Ο μη-παραμετρικός έλεγχος των Kruskal-Wallis έδειξε, πάντως, ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων επίσης δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=5.97$ ,  $p>0.10$ ). Συνεπώς, με βάση τον μη-παραμετρικό έλεγχο, ο οποίος είναι πιο αξιόπιστος στην περίπτωση αυτή, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ηλικία δεν επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση ή αλλιώς η συνολική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανάλογα με την ηλικία.

Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης (μετράται με πάνω από δύο κατηγορίες) εξετάστηκε με τον παραμετρικό έλεγχο F-test για πάνω από δύο ανεξάρτητα δείγματα, στο πλαίσιο της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA), αλλά και τον αντίστοιχο μη-παραμετρικό έλεγχο των Kruskal-Wallis. Αρχικά, ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων έδειξε απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων σε επίπεδο 5% ( $F=4.05$ ,  $p<0.05$ ). Συνεπώς, ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας των μέσων που διεξάγεται με βάση τη στατιστική F η οποία προϋποθέτει ίσες διακυμάνσεις, δεν διεξάγεται και με τόσο αξιόπιστο τρόπο. Με βάση αυτή βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $F=1,93$ ,  $p>0.10$ ). Ο μη-παραμετρικός έλεγχος των Kruskal-Wallis έδειξε και αυτός ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων επίσης δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=2.46$ ,  $p>0.10$ ). Συνεπώς, με βάση και τους δύο ελέγχους συνάγεται το συμπέρασμα ότι η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση ή αλλιώς η συνολική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

Η επίδραση της εκπαίδευσης (μετράται με πάνω από δύο κατηγορίες) εξετάστηκε με τον παραμετρικό έλεγχο F-test για πάνω από δύο ανεξάρτητα δείγματα, στο πλαίσιο της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA), αλλά και τον αντίστοιχο μη-παραμετρικό έλεγχο των Kruskal-Wallis. Αρχικά, ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων έδειξε μη απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $F=1.31$ ,  $p>0.10$ ). Συνεπώς, ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας των μέσων που διεξάγεται με βάση τη στατιστική F, η οποία προϋποθέτει ίσες διακυμάνσεις, διεξάγεται με αξιόπιστο τρόπο. Με βάση

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

αυτή βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $F=1,15$ ,  $p>0.10$ ). Ο μη-παραμετρικός έλεγχος των Kruskal-Wallis έδειξε και αυτός ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων επίσης δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=5.57$ ,  $p>0.10$ ). Συνεπώς, το συμπέρασμα που προκύπτει με βάση και τους δύο ελέγχους είναι ότι η εκπαίδευση δεν επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση, ή αλλιώς η συνολική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανάλογα με την εκπαίδευση.

Η επίδραση των ετών απασχόλησης (μετράται με πάνω από δύο κατηγορίες) εξετάστηκε με τον παραμετρικό έλεγχο F-test για πάνω από δύο ανεξάρτητα δείγματα, στο πλαίσιο της ανάλυσης διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA), αλλά και τον αντίστοιχο μη-παραμετρικό έλεγχο των Kruskal-Wallis. Αρχικά, ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων έδειξε απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων σε επίπεδο 10% ( $F=2.21$ ,  $p<0.10$ ). Συνεπώς, ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας των μέσων που διεξάγεται με βάση τη στατιστική F, η οποία προϋποθέτει ίσες διακυμάνσεις, δεν διεξάγεται και με τόσο αξιόπιστο τρόπο. Με βάση αυτή βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων απορρίπτεται σε επίπεδο 10% ( $F=2,24$ ,  $p<0.10$ ). Εντούτοις, αυτό το αποτέλεσμα δεν είναι βέβαιο εάν μπορεί να αποδοθεί στις άνισες διακυμάνσεις ή εάν πράγματι οι μέσοι όροι διαφέρουν. Ο μη-παραμετρικός έλεγχος των Kruskal-Wallis έδειξε, πάντως, ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων επίσης δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=7.63$ ,  $p>0.10$ ). Συνεπώς, με βάση τον μη-παραμετρικό έλεγχο, ο οποίος είναι πιο αξιόπιστος στην περίπτωση αυτή, προκύπτει το συμπέρασμα ότι τα έτη απασχόλησης δεν επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση, ή αλλιώς η συνολική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανάλογα με τα έτη απασχόλησης.

### **Ερευνητικό ερώτημα 3: Επίδραση τομέα (δημοσίου ή ιδιωτικού) στην εργασιακή ικανοποίηση.**

Για να εξεταστεί η επίδραση του τομέα απασχόλησης του εργαζόμενου στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση, εφαρμόστηκαν παραμετρικοί και μη-παραμετρικοί έλεγχοι για διερεύνηση διαφοράς μέσων όρων μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων και μεταξύ περισσότερων από δύο ανεξάρτητων δειγμάτων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

**Πίνακας 6.** Έλεγχοι διαφοράς μέσων για την εξέταση της διαφοράς στην εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα σε δημοσίους και ιδιωτικούς υπαλλήλους

Επίδραση	Έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων		Παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων		Μη-παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων	
	F	p	T	p	Z	p
Τομέας	3,01	0,085 *	1,04	0,302	-0,84	0,403

*Σημείωση:* Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων πραγματοποιείται με το κριτήριο Levene. Ο παραμετρικός έλεγχος ισότητας μέσων για την επίδραση του δημοσίου τομέα πραγματοποιείται με το κριτήριο t.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%

Η επίδραση του εάν κάποιος εργαζόμενος προέρχεται από το δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα (μετράται με δύο κατηγορίες) εξετάστηκε με τον παραμετρικό έλεγχο t-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα, αλλά και τον αντίστοιχο μη-παραμετρικό έλεγχο των Mann-Whitney. Αρχικά, ο έλεγχος ισότητας των διακυμάνσεων έδειξε απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ίσων διακυμάνσεων σε επίπεδο 10% ( $F=3.01$ ,  $p>0.10$ ). Συνεπώς, ο έλεγχος ισότητας των μέσων διεξάγεται με βάση τη στατιστική t, η οποία προϋποθέτει άνισες διακυμάνσεις. Με βάση αυτή βρέθηκε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $t=1,04$ ,  $p>0.10$ ). Ο μη-παραμετρικός έλεγχος των Mann-Whitney έδειξε ότι η μηδενική υπόθεση ισότητας των μέσων επίσης δεν απορρίπτεται ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $Z=-0.84$ ,  $p>0.10$ ). Συνεπώς, στηριζόμενοι και στους δύο ελέγχους, εξαγούμε το συμπέρασμα ότι η συνολική ικανοποίηση δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά ανάμεσα σε δημοσίους και ιδιωτικούς υπαλλήλους.

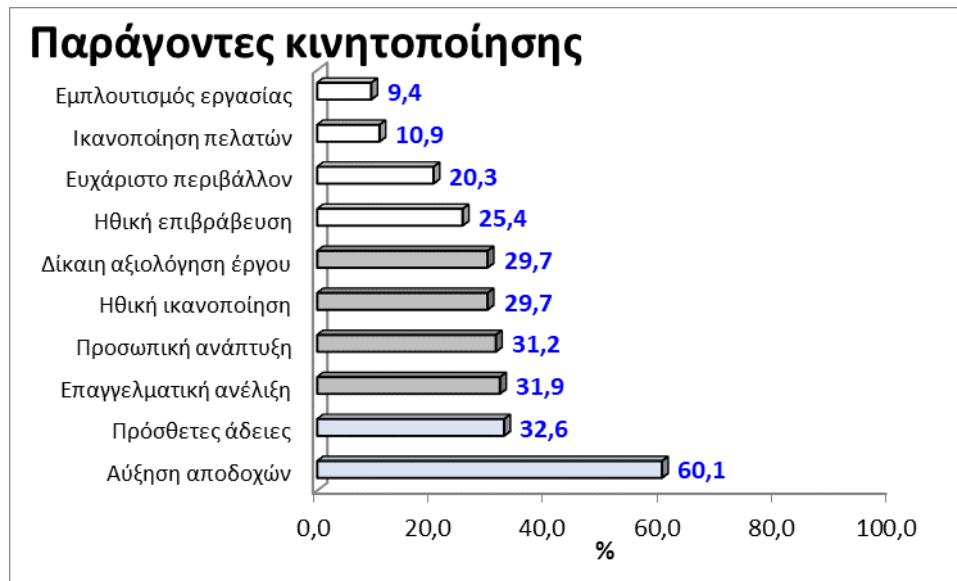
#### Ερευνητικό ερώτημα 4: Σημαντικότεροι παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων.

Στον αμέσως επόμενο πίνακα παρουσιάζεται για κάθε παράγοντα κινητοποίησης το ποσοστό των εργαζομένων που τον θεωρούν σημαντικό για αυτούς.

**Πίνακας 7.** Σημαντικότεροι παράγοντες κινητοποίησης των εργαζομένων

Παράγοντες κινητοποίησης	Πλήθος (N)	Πλήθος (%)
Αύξηση αποδοχών	83	60,1
Πρόσθετες άδειες	45	32,6
Επαγγελματική ανέλιξη	44	31,9
Προσωπική ανάπτυξη	43	31,2
Ηθική ικανοποίηση	41	29,7
Δίκαιη αξιολόγηση έργου	41	29,7
Ηθική επιβράβευση	35	25,4
Ευχάριστο περιβάλλον	28	20,3
Ικανοποίηση πελατών	15	10,9
Εμπλουτισμός εργασίας	13	9,4

**Διάγραμμα 2.** Σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων



Ο πιο σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης βρέθηκε να είναι η αύξηση αποδοχών, η οποία θεωρείται σημαντική για 83 συμμετέχοντες εργαζόμενους του δείγματος (60.1%). Ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης, με αρκετά μεγάλη διαφορά, βρέθηκε να είναι οι πρόσθετες άδειες, που θεωρούνται σημαντικές για 45 συμμετέχοντες εργαζόμενους του δείγματος (32.6%).

Επιπρόσθετα, σημαντικοί παράγοντες κινητοποίησης, έστω σε ένα δεύτερο βαθμό, αποτελούν η επαγγελματική ανέλιξη, που θεωρείται σημαντική για 44 εργαζόμενους (31.9%), η προσωπική ανάπτυξη, η οποία θεωρείται σημαντική για 43 εργαζόμενους (31.2%), η ηθική ικανοποίηση, που θεωρείται σημαντική για 41 εργαζόμενους (29.7%) και τέλος η δίκαιη αξιολόγηση έργου, η οποία θεωρείται σημαντική επίσης για 41 εργαζόμενους (29.7%).

Λιγότερο σημαντικοί παράγοντες κινητοποίησης βρέθηκαν να είναι η επιβράβευση, η οποία βρέθηκε σημαντική για 35 εργαζόμενους (25.4%), το ευχάριστο περιβάλλον, το οποίο θεωρείται σημαντικό για 28 εργαζόμενους (20.3%), ενώ ακόμα λιγότερο σημαντικοί παράγοντες κινητοποίησης βρέθηκαν να είναι η ικανοποίηση πελατών και ο εμπλουτισμός εργασίας, οι οποίοι θεωρήθηκαν σημαντικοί για 15 (10.9%) και 13 εργαζόμενους (9.4%) αντίστοιχα.

#### **Ερευνητικό ερώτημα 5: Επίδραση δημογραφικών παραγόντων στους παράγοντες κινητοποίησης .**

Καθώς η προτίμηση για κάθε παράγοντα παρακίνησης έχει μετρηθεί σε μια ονομαστική κλίμακα με τιμές «θεωρείται σημαντικός» και «διαφορετικά»,

προκειμένου να εξεταστεί εάν η εν λόγω προτίμηση επηρεάζεται από τους δημογραφικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν μετρηθεί σε ονομαστική (φύλο, οικογενειακή κατάσταση) ή διατακτική κλίμακα (ηλικία, εκπαίδευση, έτη απασχόλησης), εφαρμόστηκε το κριτήριο  $\chi^2$  τεστ ανεξαρτησίας. Εξετάστηκε, επίσης, σε κάθε υποομάδα ποιοι ήταν οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες και κατά πόσο συνέπιπταν με αυτούς στο γενικό δείγμα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Πίνακας 8. Επίδραση φύλου στους παράγοντες κινητοποίησης

Παράγοντες κινητοποίησης	Προτίμηση (%)		$\chi^2$	p	
	Γυναίκες	Άντρες			
Αύξηση αποδοχών	59,4	61,9	0,08	0,780	
Πρόσθετες άδειες	35,4	26,2	1,13	0,287	
Επαγγελματική ανέλιξη	27,1	42,9	3,35	0,067	*
Προσωπική ανάπτυξη	31,3	31,0	0,00	0,972	
Ηθική ικανοποίηση	29,2	31,0	0,05	0,833	
Δίκαιη αξιολόγηση έργου	31,3	26,2	0,36	0,550	
Ηθική επιβράβευση	26,0	23,8	0,08	0,782	
Ευχάριστο περιβάλλον	19,8	21,4	0,05	0,826	
Ικανοποίηση πελατών	9,4	14,3	0,73	0,394	
Εμπλουτισμός εργασίας	8,3	11,9	0,44	0,509	

Σημείωση: % προτίμησης = % συμμετεχόντων που θεωρεί τον αντίστοιχο παράγοντα κινητοποίησης σημαντικό.

$\chi^2$  = στατιστικό ελέγχου ισότητας των ποσοστών ανάμεσα στις κατηγορίες.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%

Παρατηρείται ότι η «αύξηση αποδοχών» αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τόσο για τον ανδρικό όσο και για τον γυναικείο πληθυσμό της διεξαχθείσας έρευνας, με τα σχετικά ποσοστά να μη διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $\chi^2=0.08$ ,  $p>0.10$ ). Από εκεί και πέρα, για το γυναικείο φύλο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης θεωρούνται οι «πρόσθετες άδειες» σε ποσοστό 35.4%, το οποίο πάντως δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% από το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών ( $\chi^2=1.13$ ,  $p>0.10$ ). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, για τον ανδρικό πληθυσμό ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης θεωρείται η επαγγελματική ανέλιξη σε ποσοστό 42.9%, το οποίο μάλιστα διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτό των γυναικών σε επίπεδο 10% ( $\chi^2=3.35$ ,  $p<0.10$ ). Για τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης τα ποσοστά μεταξύ ανδρών και γυναικών δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $p>0.10$ ), ενώ δεν διαφέρει ουσιαστικά και η σειρά προτίμησης τους.

**Πίνακας 9.** Επίδραση ηλικίας στους παράγοντες κινητοποίησης

Παράγοντες κινητοποίησης	Προτίμηση ανά κατηγορία ηλικίας (%)					X <sup>2</sup>	p
	18-24	25-34	35-44	45-54	>54		
Αύξηση αποδοχών	60,0	54,5	68,0	65,0	50,0	1,59	0,811
Πρόσθετες άδειες	31,1	40,9	16,0	40,0	25,0	5,17	0,271
Επαγγελματική ανέλιξη	31,1	36,4	40,0	20,0	0,0	4,35	0,361
Προσωπική ανάπτυξη	35,6	27,3	52,0	10,0	0,0	11,76	0,019 **
Ηθική ικανοποίηση	37,8	20,5	32,0	25,0	50,0	4,27	0,361
Δίκαιη αξιολόγηση έργου	28,9	20,5	44,0	30,0	50,0	5,05	0,282
Ηθική επιβράβευση	24,4	18,2	40,0	25,0	24,0	4,05	0,399
Ευχάριστο περιβάλλον	26,7	18,2	32,0	0,0	0,0	9,48	0,050 **
Ικανοποίηση πελατών	11,1	9,1	20,0	5,0	0,0	3,50	0,478
Εμπλουτισμός εργασίας	8,9	4,5	28,0	0,0	0,0	13,85	0,000 ***

Σημείωση: % προτίμησης = % συμμετεχόντων που θεωρεί τον αντίστοιχο παράγοντα κινητοποίησης σημαντικό. X<sup>2</sup> = στατιστικό ελέγχου ισότητας των ποσοστών ανάμεσα στις κατηγορίες.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%

Παρατηρείται ότι η «αύξηση αποδοχών» είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης ανεξάρτητα από την ηλικία των συμμετεχόντων, όπου μάλιστα τα σχετικά ποσοστά δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% (X<sup>2</sup>=1.59, p>0.10). Εν συνεχεία, για τις ηλικιακές κατηγορίες των 25-34 και 45-54 δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα κινητοποίησης αποτελούν οι «πρόσθετες άδειες», σε ποσοστά 40.9% και 40.0% αντίστοιχα, τα οποία πάντως δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% από τα αντίστοιχα ποσοστά των άλλων ηλικιακών ομάδων (X<sup>2</sup>=5.17, p>0.10). Για τους συμμετέχοντες ηλικίας 35-44, ωστόσο, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «προσωπική ανάπτυξη» σε ποσοστό 52.0%, το οποίο μάλιστα διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων σε επίπεδο 5% (X<sup>2</sup>=11.76, p<0.05). Για τους συμμετέχοντες ηλικίας 18-24, όμως, τη δεύτερη θέση του πιο σημαντικού παράγοντα παρακίνησης καταλαμβάνει η «ηθική ικανοποίηση» σε ποσοστό 37.8% το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων ακόμα και σε επίπεδο 5% (X<sup>2</sup>=4.27, p>0.10). Καταληκτικά, για τους συμμετέχοντες ηλικίας >54 ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «ηθική ικανοποίηση», αλλά και η «δίκαιη αξιολόγηση έργου» σε ποσοστό 50.0% ο καθένας, το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων ακόμα και σε επίπεδο 10% (X<sup>2</sup>=5.05, p>0.10). Για τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης τα ποσοστά μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10%



( $p > 0.10$ ). Εξαίρεση αποτελούν οι παράγοντες παρακίνησης «ευχάριστο περιβάλλον», όπου υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5% ( $X^2 = 9.48$ ,  $p < 0.05$ ) και «εμπλουτισμός εργασίας» όπου υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 1% ( $X^2 = 13.85$ ,  $p < 0.01$ ). Ειδικότερα, οι πιο νεαρές ηλικίες κάτω των 44 ετών έχουν πιο υψηλή προτίμηση στον παράγοντα που αφορά στο «ευχάριστο περιβάλλον», ενώ οι συμμετέχοντες ηλικίας 35-44 έδειξαν μεγαλύτερη προτίμηση στον παράγοντα του «εμπλουτισμού εργασίας» σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ηλικίες.

**Πίνακας 10.** Επίδραση οικογενειακής κατάστασης στους παράγοντες κινητοποίησης

Παράγοντες κινητοποίησης	Προτίμηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση (%)			$X^2$	p	
	Άγαμοι	Έγγαμοι	Διαζευγμένοι			
Αύξηση αποδοχών	59,2	64,3	33,3	1,24	0,538	
Πρόσθετες άδειες	34,4	31,0	0,0	1,64	0,440	
Επαγγελματική ανέλιξη	37,6	19,0	33,3	4,61	0,100	*
Προσωπική ανάπτυξη	34,4	23,8	33,3	1,52	0,467	
Ηθική ικανοποίηση	29,0	26,2	100,0	7,37	0,025	**
Δίκαιη αξιολόγηση έργου	26,9	31,0	100,0	7,48	0,024	**
Ηθική επιβράβευση	25,8	26,2	0,0	1,04	0,593	
Ευχάριστο περιβάλλον	25,8	7,1	33,3	6,55	0,038	**
Ικανοποίηση πελατών	10,8	11,9	0,0	0,41	0,813	
Εμπλουτισμός εργασίας	10,8	4,8	33,3	3,27	0,195	

Σημείωση: % προτίμησης = % συμμετεχόντων που θεωρεί τον αντίστοιχο παράγοντα κινητοποίησης σημαντικό.

$X^2$  = στατιστικό ελέγχου ισότητας των ποσοστών ανάμεσα στις κατηγορίες.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%

Παρατηρείται ότι η «αύξηση αποδοχών» είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης ανεξάρτητα από την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων όπου, μάλιστα, τα σχετικά ποσοστά δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2 = 1.24$ ,  $p > 0.10$ ). Εξαίρεση αποτελούν οι διαζευγμένοι, για τους οποίους δεν είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας. Εντούτοις, το δείγμα είναι πολύ μικρό ( $N=3$ ) για να ληφθεί σοβαρά υπόψη αυτό το εύρημα. Από εκεί και πέρα, δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα κινητοποίησης για τους άγαμους αποτελεί η «επαγγελματική ανέλιξη» σε ποσοστό 37.6%, το οποίο, μάλιστα, διαφέρει στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο 10% από τα αντίστοιχα ποσοστά των άλλων κατηγοριών ( $X^2 = 4.61$ ,  $p < 0.10$ ). Για τους έγγαμους συμμετέχοντες, ωστόσο, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι «πρόσθετες άδειες» και η «δίκαιη αξιολόγηση έργου» σε ποσοστό 31.0%, το οποίο δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτό των αγάμων ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $p > 0.10$ ). Αναφορικά με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης, τα ποσοστά μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $p > 0.10$ ). Εξαίρεση

αποτελεί ο παράγοντας παρακίνησης «ευχάριστο περιβάλλον», ως προς τον οποίο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5% ( $X^2=6.55$ ,  $p<0.05$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι άγαμοι έχουν πιο υψηλή προτίμηση σε αυτόν τον παράγοντα σε σύγκριση με τους έγγαμους.

**Πίνακας 11.** Επίδραση εκπαίδευσης στους παράγοντες κινητοποίησης

Παράγοντες κινητοποίησης	Προτίμηση ανά βαθμίδα εκπαίδευσης (%)				$X^2$	p
	A	B	Γ	Δ		
Αύξηση αποδοχών	63,6	71,4	60,5	58,3	4,16	0,526
Πρόσθετες άδειες	36,4	42,9	29,6	38,9	2,83	0,726
Επαγγελματική ανέλιξη	36,4	42,9	30,9	33,3	1,97	0,854
Προσωπική ανάπτυξη	9,1	57,1	30,9	33,3	5,57	0,351
Ηθική ικανοποίηση	9,1	28,6	37,0	19,4	6,96	0,224
Δίκαιη αξιολόγηση έργου	36,4	42,9	30,9	19,4	5,44	0,364
Ηθική επιβράβευση	36,4	42,9	22,2	27,8	3,39	0,640
Ευχάριστο περιβάλλον	18,2	42,9	21,0	16,7	3,32	0,652
Ικανοποίηση πελατών	9,1	42,9	9,9	5,6	11,84	0,037 **
Εμπλουτισμός εργασίας	9,1	42,9	8,6	5,6	10,17	0,070 *

Σημείωση: A = Δευτεροβάθμια. B = Μετά-δευτεροβάθμια. Γ = Τριτοβάθμια. Δ = Μεταπτυχιακό.

% προτίμησης = % συμμετεχόντων που θεωρεί τον αντίστοιχο παράγοντα κινητοποίησης σημαντικό.

$X^2$  = στατιστικό έλεγχο ισότητας των ποσοστών ανάμεσα στις κατηγορίες.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%.

Παρατηρείται ότι η «αύξηση αποδοχών» καταλαμβάνει την πιο υψηλή θέση ως παράγοντας παρακίνησης ανεξάρτητα από την εκπαίδευση των συμμετεχόντων με τα σχετικά ποσοστά να μη διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=4.16$ ,  $p>0.10$ ). Από εκεί και πέρα, τη δεύτερη θέση καταλαμβάνουν οι «πρόσθετες άδειες» για τους συμμετέχοντες με δευτεροβάθμια εκπαίδευση και με μεταπτυχιακό σε ποσοστά 36.4% και 38.9% αντίστοιχα, τα οποία πάντως δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% από τα αντίστοιχα ποσοστά των άλλων εκπαιδευτικών κατηγοριών ( $X^2=2.83$ ,  $p>0.10$ ). Ειδικότερα, για τους συμμετέχοντες δευτεροβάθμιας μόρφωσης εξίσου σημαντικοί παράγοντες κινητοποίησης με όμοια ποσοστά αποτελούν και η «επαγγελματική ανέλιξη», η «δίκαιη αξιολόγηση έργου» και η «ηθική επιβράβευση». Για τους συμμετέχοντες μετά-δευτεροβάθμιας μόρφωσης, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «προσωπική ανάπτυξη» σε ποσοστό 57.1%, το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων εκπαιδευτικών κατηγοριών ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=5.57$ ,  $p>0.10$ ). Για τους συμμετέχοντες με τριτοβάθμια εκπαίδευση, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «ηθική ικανοποίηση» σε ποσοστό 37.0%, το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει

**Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων ακόμα και σε επίπεδο 5% ( $X^2=6.96$ ,  $p>0.10$ ). όσον αφορά στους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης, τα ποσοστά μεταξύ των εκπαιδευτικών κατηγοριών δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $p>0.10$ ). Εξαιρέση αποτελούν οι παράγοντες παρακίνησης της «ικανοποίησης πελατών», όπου υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5% ( $X^2=11.84$ ,  $p<0.05$ ) και του «εμπλουτισμού εργασίας» ως προς τον οποίο υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 10% ( $X^2=10.17$ ,  $p<0.10$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με μετά-δευτεροβάθμια εκπαίδευση έχουν πιο υψηλή προτίμηση σε αυτούς τους παράγοντες σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εκπαιδευτικές κατηγορίες.

**Πίνακας 12.** Επίδραση ετών απασχόλησης στους παράγοντες κινητοποίησης

Παράγοντες κινητοποίησης	Προτίμηση ανά κατηγορία ετών απασχόλησης (%)					$X^2$	p
	< 5	5-10	11-15	16-20	> 21		
Αύξηση αποδοχών	57,9	43,8	69,2	69,2	70,0	3,66	0,454
Πρόσθετες άδειες	35,5	37,5	38,5	23,1	20,0	2,66	0,617
Επαγγελματική ανέλιξη	38,2	18,8	23,1	23,1	30,0	3,61	0,441
Προσωπική ανάπτυξη	32,9	25,0	53,8	23,1	20,0	5,07	0,281
Ηθική ικανοποίηση	30,3	25,0	30,8	7,7	45,0	5,45	0,245
Δίκαιη αξιολόγηση έργου	26,3	43,8	30,8	23,1	35,0	2,48	0,649
Ηθική επιβράβευση	22,4	25,0	23,1	46,2	25,0	3,37	0,498
Ευχάριστο περιβάλλον	23,7	12,5	38,5	15,4	5,0	6,88	0,142
Ικανοποίηση πελατών	10,5	18,8	23,1	0,0	5,0	5,33	0,255
Εμπλουτισμός εργασίας	7,9	6,3	38,5	7,7	0,0	15,37	0,004 ***

Σημείωση: % προτίμησης = % συμμετεχόντων που θεωρεί τον αντίστοιχο παράγοντα κινητοποίησης σημαντικό.

$X^2$  = στατιστικό ελέγχου ισότητας των ποσοστών ανάμεσα στις κατηγορίες.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%.

Παρατηρείται ότι η «αύξηση αποδοχών» είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης ανεξάρτητα από τα έτη απασχόλησης των συμμετεχόντων με τα σχετικά ποσοστά να μη διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=3.66$ ,  $p>0.10$ ). Από εκεί και πέρα, για τους συμμετέχοντες με συνολική διάρκεια απασχόλησης μικρότερη των 5 ετών δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης είναι η «επαγγελματική ανέλιξη» σε ποσοστό 38.2%, το οποίο πάντως δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% από τα αντίστοιχα ποσοστά των άλλων κατηγοριών ( $X^2=3.61$ ,  $p>0.10$ ). Για τους συμμετέχοντες με 5-10 έτη απασχόλησης, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «δίκαιη αξιολόγηση έργου» σε ποσοστό 43.8%, το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων κατηγοριών ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=2.48$ ,  $p>0.10$ ). Για τους συμμετέχοντες που εργάζονται 11-15 έτη, ο

δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «προσωπική ανάπτυξη» σε ποσοστό 53.8%, το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων κατηγοριών ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=5.07$ ,  $p>0.10$ ). Για τους συμμετέχοντες με 16-20 έτη απασχόλησης, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «ηθική επιβράβευση» σε ποσοστό 46.2%, το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων κατηγοριών ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=3.37$ ,  $p>0.10$ ). Για τους συμμετέχοντες με συνολική διάρκεια απασχόλησης μεγαλύτερη των 20 ετών, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «ηθική ικανοποίηση» σε ποσοστό 45.0%, το οποίο, πάντως, δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτά των υπολοίπων κατηγοριών ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $X^2=5.45$ ,  $p>0.10$ ).

Αναφορικά με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης τα ποσοστά μεταξύ εκπαιδευτικών κατηγοριών δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% ( $p>0.10$ ). Εξαιρέση αποτελεί ο παράγοντας παρακίνησης «εμπλουτισμός εργασίας» για τον οποία υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 1% ( $X^2=15.37$ ,  $p<0.01$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με 11-15 έτη απασχόλησης δείχνουν πιο υψηλή προτίμηση σε αυτούς τους παράγοντες σε σύγκριση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.

**Ερευνητικό ερώτημα 6: Επίδραση τομέα απασχόλησης (δημοσίου ή ιδιωτικού) στους παράγοντες κινητοποίησης.**

Για να εξεταστεί εάν η προτίμηση κάθε παράγοντα παρακίνησης επηρεάζεται από το εάν ο εργαζόμενος προέρχεται από τον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα εφαρμόστηκε το κριτήριο  $X^2$  τεστ ανεξαρτησίας. Εξετάστηκε, επίσης, σε κάθε υποομάδα ποιοι ήταν οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες και κατά πόσο συνέπιπταν με αυτούς στο γενικό δείγμα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα αμέσως παρακάτω.

**Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

**Πίνακας 13.** Επίδραση τομέα (δημοσίου ή ιδιωτικού) στους παράγοντες κινητοποίησης

Παράγοντες κινητοποίησης	Προτίμηση ανά τομέα απασχόλησης (%)		X <sup>2</sup>	p	
	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας			
Αύξηση αποδοχών	47,8	66,3	4,37	0,037	**
Πρόσθετες άδειες	41,3	28,3	2,37	0,123	
Επαγγελματική ανέλιξη	21,7	37,0	3,27	0,071	*
Προσωπική ανάπτυξη	30,4	31,5	0,02	0,897	
Ηθική ικανοποίηση	28,3	30,4	0,07	0,792	
Δίκαιη αξιολόγηση έργου	32,6	28,3	0,28	0,598	
Ηθική επιβράβευση	34,8	20,7	3,24	0,072	*
Ευχάριστο περιβάλλον	13,0	23,9	2,24	0,134	
Ικανοποίηση πελατών	6,5	13,0	1,35	0,246	
Εμπλουτισμός εργασίας	10,9	8,7	0,17	0,680	

*Σημείωση:* % προτίμησης = % συμμετεχόντων που θεωρεί τον αντίστοιχο παράγοντα κινητοποίησης σημαντικό. X<sup>2</sup> = στατιστικό ελέγχου ισότητας των ποσοστών ανάμεσα στις κατηγορίες.

\*σημαντικό σε επίπεδο 10%, \*\*σημαντικό σε επίπεδο 5% \*\*\*σημαντικό σε επίπεδο 1%.

Παρατηρείται ότι η «αύξηση αποδοχών» αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για όλους εργαζόμενους ανεξάρτητα από το εάν εργάζονται στον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα με τα σχετικά ποσοστά να παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική διαφορά σε επίπεδο 5% (X<sup>2</sup>=4.37, p<0.05). Πιο συγκεκριμένα, μεγαλύτερο ποσοστό εργαζόμενων στον ιδιωτικό τομέα (66.3%) θεωρεί αυτόν τον παράγοντα σημαντικό σε σύγκριση με το ποσοστό των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα (47.8%). Από εκεί και πέρα, για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα, δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας κινητοποίησης θεωρούνται οι «πρόσθετες άδειες» σε ποσοστό 41.3% το οποίο πάντως δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% από το αντίστοιχο ποσοστό των εργαζόμενων στον ιδιωτικό τομέα (X<sup>2</sup>=2.37, p>0.10). Για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, ωστόσο, ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η «επαγγελματική ανέλιξη» σε ποσοστό 37.0%, το οποίο μάλιστα διαφέρει στατιστικά σημαντικά από αυτό των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα σε επίπεδο 10% (X<sup>2</sup>=3.27, p<0.10). Για τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης τα ποσοστά μεταξύ εργαζόμενων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ακόμα και σε επίπεδο 10% (p>0.10). Εξαιρέση αποτελεί ο παράγοντας που αφορά στην «ηθική επιβράβευση» για τον οποίο προέκυψε διαφορά στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 10% (X<sup>2</sup>=3.24, p<0.10). Πάντως, δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά στη σειρά προτίμησής τους.

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

## Συμπεράσματα

Σε ένα δείγμα 138 εργαζόμενων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα εξετάστηκε ποιοι οργανωτικοί παράγοντες και δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συνολική ικανοποίηση και κατά πόσο η τελευταία διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν εργάζεται κάποιος στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα. Εξετάστηκε, επίσης, ποιοι είναι οι δύο πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης και κατά πόσο αυτοί επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και από την απασχόληση στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Για τη διερεύνηση όλων των παραπάνω ερωτημάτων χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικές και μη-παραμετρικές στατιστικές τεχνικές.

Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά τους οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την συνολική ικανοποίηση, ο πιο σημαντικός εξ αυτών εκτιμήθηκε να είναι η ασφάλεια, ενώ σημαντικοί προσδιοριστικοί οργανωτικοί παράγοντες της συνολικής ικανοποίησης βρέθηκαν να είναι, κατά σειρά μεγέθους επίδρασης, η αναγνώριση-παρακίνηση, οι γνώσεις-δεξιότητες και το ωράριο.

Ως προς την επίδραση των δημογραφικών, δεν βρέθηκε καμία σημαντική επίδραση. Συνεπώς, το επίπεδο συνολικής ικανοποίησης των εργαζόμενων δεν διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση και τη συνολική διάρκεια απασχόλησής τους. Βρέθηκε, επίσης, ότι δεν διαφοροποιείται καν ούτε από το εάν εργάζονται στον δημόσιο ή στον ιδιωτικό τομέα.

Οι δύο (2) πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης είναι η *αύξηση αποδοχών*, ο οποίος είναι μακράν ο πρώτος παράγοντας, και οι πρόσθετες άδειες, οι οποίες ακολουθούν με αρκετή διαφορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολύ κοντινή θέση προτίμησης βρέθηκαν και παράγοντες παρακίνησης όπως η επαγγελματική ανέλιξη, η προσωπική ανάπτυξη, η ηθική ικανοποίηση και η δίκαιη αξιολόγηση έργου.

Επιπρόσθετα, αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών στους παράγοντες παρακίνησης, δεν υπήρχε καμία απολύτως επίδραση ως προς την προτίμηση στον πρώτο παράγοντα που αφορά την *αύξηση αποδοχών*. Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε ότι αυτός ο παράγοντας θεωρείται πιο σημαντικός για όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτου φύλου, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, εκπαίδευσης και ετών απασχόλησης.

Ωστόσο, ως προς τον δεύτερο παράγοντα παρακίνησης, οι προτιμήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, ως προς το φύλο, οι γυναίκες θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα

παρακίνησης τις πρόσθετες άδειες, ενώ οι άντρες την επαγγελματική ανέλιξη. Ως προς την ηλικία, οι συμμετέχοντες ηλικίας 18-24 θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την ηθική ικανοποίηση, οι συμμετέχοντες ηλικίας 25-34 και 45-54 τις πρόσθετες άδειες, οι συμμετέχοντες ηλικίας 35-44 την προσωπική ανάπτυξη, ενώ οι συμμετέχοντες ηλικίας άνω των 54 ετών την ηθική ικανοποίηση αλλά και τη δίκαια αξιολόγηση έργου. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, οι άγαμοι θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την επαγγελματική ανέλιξη, ενώ οι έγγαμοι τις πρόσθετες άδειες, αλλά και τη δίκαιη αξιολόγηση έργου. Ως προς την εκπαίδευση, οι συμμετέχοντες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τόσο τις πρόσθετες άδειες, όσο και την επαγγελματική ανέλιξη, τη δίκαια αξιολόγηση έργου και την ηθική επιβράβευση, οι συμμετέχοντες μετά-δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης την προσωπική ανάπτυξη, οι συμμετέχοντες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης την ηθική ικανοποίηση, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου τις πρόσθετες άδειες. Τέλος, ως προς τα έτη απασχόλησης, οι συμμετέχοντες με κάτω από 5 έτη απασχόλησης θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την επαγγελματική ανέλιξη, οι συμμετέχοντες με 6-10 έτη απασχόλησης τη δίκαιη αξιολόγηση έργου, οι συμμετέχοντες με 11-15 έτη απασχόλησης την προσωπική ανάπτυξη, οι συμμετέχοντες με 16-20 έτη απασχόλησης την ηθική επιβράβευση, ενώ οι συμμετέχοντες με πάνω από 20 έτη απασχόλησης την ηθική ικανοποίηση.

Τέλος, ως προς την επίδραση του τομέα (δημόσιου, ιδιωτικού) στους παράγοντες παρακίνησης, υπήρχε μια επίδραση ως προς την προτίμηση στον πρώτο παράγοντα που αφορά την αύξηση αποδοχών. Πιο συγκεκριμένα, αν και προέκυψε ότι ο εν λόγω παράγοντας θεωρείται ο πιο σημαντικός για όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως του τομέα απασχόλησής τους, το ποσοστό προτίμησης βρέθηκε υψηλότερο για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα.

Καταληκτικά, αναφορικά με τον δεύτερο παράγοντα παρακίνησης, οι προτιμήσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με που εργάζονται οι συμμετέχοντες. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις πρόσθετες άδειες, ενώ οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα την επαγγελματική ανέλιξη.

### Συζήτηση

Στις μέρες μας και εν μέσω της οικονομικής κρίσης, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται οι σύγχρονοι οργανισμοί, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως ένας παράγοντας καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία. Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει μια ιδιωτική επιχείρηση / εταιρεία ή έναν δημόσιο οργανισμό / υπηρεσία αποτελεί τον πλέον πολύτιμο πόρο, η ικανοποίηση του οποίου αποτελεί και πρέπει να αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους, ο οποίος μάλιστα βρίσκεται σε άμεση συνάφεια με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στο σύγχρονο υπερανταγωνιστικό αγοραίο περιβάλλον. Για την επίτευξη ανταγωνιστικών επιπέδων ποιότητας, τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών, οι οργανισμοί οφείλουν να διασφαλίσουν το αίσθημα ικανοποίησης και ασφάλειας των εργαζομένων τους και μέσω αυτών να δημιουργήσουν ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί τόσο στην επίτευξη των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων όσο και αυτών του οργανισμού.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα πολλών ερευνών έχουν καταδείξει την ολοένα και μεγαλύτερη δυσαρέσκεια που διακατέχει τους σύγχρονους εργαζόμενους, ενώ συχνά η τεχνολογία και οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής έχουν οδηγήσει στο εργασιακό άγχος και το burnout, καθώς και στην ανισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, φαινόμενα που μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Έτσι, συνάγεται το συμπέρασμα πως η μελέτη και κατανόηση των παραγόντων ικανοποίησης και κινητοποίησης των σύγχρονων εργαζομένων και των δύο τομέων απασχόλησης μπορούν να αποτελέσουν οδηγό στην προσπάθεια σχεδιασμού αποτελεσματικών πολιτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και ελκυστικών θέσεων εργασίας.

Στην παρούσα εργασία, έγινε μια προσπάθεια διερεύνησης των εννοιών της ικανοποίησης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και εντοπισμού των σημαντικών μεταβλητών επιρροής τους, με απώτερο σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και εν συνεχεία διατύπωση προτάσεων για μελλοντικές έρευνες. Ειδικότερα, ως προς την συνολική εργασιακή ικανοποίηση, πέρα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, του φύλου, της ηλικίας, της οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου, και των ετών απασχόλησης, ελήφθησαν υπόψη και άλλοι παράγοντες, όπως το εργασιακό περιβάλλον, οι γνώσεις – δεξιότητες, η διοίκηση – ηγεσία, το αίσθημα ασφάλειας, η αναγνώριση και παρακίνηση, η επιμόρφωση, η αξιολόγηση, οι συνάδελφοι, οι αποδοχές, το ωράριο,



# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

καθώς και το εργασιακό άγχος. Συνεπώς, εξετάστηκε ποιοι οργανωτικοί παράγοντες και δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και εν συνεχεία κατά πόσο η τελευταία διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν απασχολείται κάποιος στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, επιχειρήθηκε μεταξύ των παραγόντων της αύξησης αποδοχών, των πρόσθετων αδειών, της επαγγελματικής ανέλιξης, της προσωπικής ανάπτυξης, της ηθικής ικανοποίησης, της δίκαιης αξιολόγησης έργου, της ηθικής επιβράβευσης, του ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, της ικανοποίησης πελατών και του εμπλουτισμού εργασίας, η ανάδειξη των δύο πιο σημαντικών παραγόντων κινητοποίησης των εργαζομένων, καθώς και ο βαθμός στον οποίο αυτοί επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και από την απασχόληση στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα.

Για την επίτευξη των σκοπών της εργασίας ανατρέξαμε στην παγκόσμια βιβλιογραφία, ενώ πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε υπαλλήλους και των δύο τομέων απασχόλησης. Εν συνεχεία, με τη βοήθεια των κατάλληλων στατιστικών εργαλείων, όπως το στατιστικό πακέτο SPSS και μεθόδων όπως η εφαρμογή του ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach στο ερωτηματολόγιο μας, η χρήση του παραμετρικού ελέγχου F-test, του μη-παραμετρικού ελέγχου των Kruskal-Wallis, της στατιστικής τεχνικής του Pearson για συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών και ο έλεγχος ανεξαρτησίας  $X^2$ , η ανάλυση της τεχνικής ANOVA και η εφαρμογή της γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιήθηκαν έτσι ώστε να καταλήξουμε σε έγκυρα συμπεράσματα.

Τα συμπεράσματα στα οποία οδηγηθήκαμε αναλύονται παρακάτω και προκύπτουν τόσο από τα αποτελέσματα των ερευνητικών ερωτημάτων και το μοντέλο παλινδρόμησης όσο και την συνάφειά τους με την θεωρητική αναφορά και προσέγγιση που αναπτύχθηκε στα πρώτα κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τους παράγοντες ικανοποίησης των ερωτηθέντων, οι περισσότεροι εστίασαν στην ασφάλεια, στοιχείο που συνάδει με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Çinar & Karcioğlu, 2012; Gyekye, 2005; Skalli, Theodossiou, & Vasileiou, 2008) και επιβεβαιώνει τη θεωρία τόσο του Maslow όσο και του Alderfer (ERG). Ειδικότερα, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης επιμέρους αναγκών, στις οποίες ανήκουν και οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία (Safety needs), οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με την ύπαρξη ενός σταθερού περιβάλλοντος, όπως οι ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, παροχή περίθαλψης, σταθερότητας και στοργής. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τη θεωρία του

Alderfer (ERG), ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, αφού μέσω αυτού ικανοποιούνται οι ανάγκες ύπαρξης (existence) (Κάντας, 1998). Το εν λόγω αποτέλεσμα δικαιολογείται αν αναλογιστούμε αφενός τη σημασία της έννοιας της ασφάλειας του επαγγέλματος και αφετέρου την οικονομική κρίση που διανύει η χώρα μας και τις παρεπόμενες συνέπειές της. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση από την εργασιακή ασφάλεια συνεπάγεται πως οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν μακροπρόθεσμα σχέδια στη ζωή τους, σε μια περίοδο που κάνουν αισθητή την εμφάνισή τους ενδεχόμενες και πραγματοποιηθείσες συγχωνεύσεις οργανισμών, προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης, είτε ακόμη και η διακοπή λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα, σημαντική θετική επιρροή στην αυτοαξιολόγηση εργασίας βρέθηκε να έχει και η «αναγνώριση – παρακίνηση». Σύμφωνα με το Herzberg (1964), η αναγνώριση και η εκτίμηση των ανθρώπων με τους οποίους εργάζονται αποτελεί κινητήριο παράγοντα, στοιχείο που βρίσκει σύμφωνους και τους Çinar & Karcioğlu (2012). Η επιβράβευση της ποιότητας των προσπαθειών, οι αυξήσεις μισθών, οι προαγωγές, οι λεκτικές φιλοφρονήσεις και η αναγνώριση των πελατών είναι παράγοντες της εργασίας, οι οποίοι επηρεάζουν καθοριστικά την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως είναι απόλυτα φυσιολογικό όταν επιτυγχάνονται οι βασικοί είτε οι επιμέρους στόχοι της επιχείρησης, όταν η ποιότητα των προσπαθειών και του έργου των εργαζομένων ξεπερνά τις προκαθορισμένες προσδοκίες και όταν γενικότερα επέρχεται η αναγνώριση με κάθε είδους μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, τότε οι υπάλληλοι είναι λογικό να ικανοποιούνται θετικά.

Επόμενος σημαντικός, κατά σειρά μεγέθους επίδρασης, βρέθηκε να είναι και ο οργανωτικός παράγοντας «γνώσεις - δεξιότητες», συντελώντας αρκετά στην ενίσχυση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή η σχέση ερμηνεύεται πως οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το έργο που παράγουν, ώστε να αξιοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερο τα προσόντα τους κατά την εκτέλεση των καθημερινών καθηκόντων και υποχρεώσεών τους. Το εν λόγω αποτέλεσμα έρχεται σε συμφωνία με τη θεωρία του Herzberg, που υποστηρίζει πως η φύση της εργασίας και των καθηκόντων αποτελεί κινητήριο παράγοντα για τους εργαζόμενους και μπορεί να συμβάλει στη δυσαρέσκεια τους όταν δεν ικανοποιούνται οι κατάλληλες συνθήκες. Σε αντίστοιχα συμπεράσματα οδήγησε και η έρευνα των Mansor et. Al. (2012), επιβεβαιώνοντας σαν σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης την ικανότητα χρήσης των δεξιοτήτων των

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

εργαζόμενων. Ωστόσο, πέρα από την αξιοποίηση των ικανοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων, κρίνεται παράλληλα σημαντική και η ενίσχυση αυτών μέσω της εκπαίδευσης, οι προοπτικές της οποίας συμβάλλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση (Armstrong, 2008; Edirisooriya, 2014). Συμπερασματικά, θεωρείται υψίστης σημασίας, ένας εργαζόμενος να απασχολείται σε θέση συναφή με το αντικείμενο των σπουδών του, στοιχείο που αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στις μέρες μας λόγω των συνθηκών που επικρατούν (οικονομική κρίση, ανεργία, πληθώρα επιστημόνων, περιορισμένες διέξοδοι), οι οποίες «εξαναγκάζουν» τους νέους, αλλά και γενικότερα όσους αναζητούν εργασία να στρέφονται σε θέσεις εργασίας που δεν είναι σχετικές με την κατεύθυνση σπουδών τους.

Καταληκτικά, σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης αποδείχθηκε και το «ωράριο εργασίας», γεγονός που συνάδει και με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Spathis, 1999). Πρόκειται για έναν παράγοντα που ανήκει στις γενικές συνθήκες εργασίας περιλαμβάνοντας ειδικότερα την ευελιξία στις ώρες εργασίας, καθώς και τον αριθμό των συνολικών ωρών εργασίας καθημερινά. Η επιχείρηση προκειμένου να διατηρήσει τους εργαζομένους της, είναι ωφέλιμο να παρέχει σταθερό, αλλά και ευέλικτο ωράριο εργασίας. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται περισσότερος ελεύθερος χρόνος για τους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα διατηρείται η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στο πλαίσιο των γρήγορων ρυθμών της καθημερινότητας που βιώνει ένας εργαζόμενος, ο οποίος καλείται να ανταπεξέλθει σε πολλαπλούς ρόλους, κρίνεται απαραίτητο οι εργοδότες να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, δημιουργώντας ένα ευέλικτο (ελαστικό ωράριο, συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα, εξ αποστάσεως εργασία) εργασιακό περιβάλλον με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Όσον αφορά στο κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας) επιδρούν στη διαμόρφωση των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, παρατηρείται ότι δεν σχετίζονται καθόλου. Δηλαδή, βρέθηκε ότι δεν επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο και τη συνολική διάρκεια εργασίας. Αντίστοιχα, βρέθηκε ότι οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης δεν διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά και μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Το τελευταίο εύρημα έρχεται σε αντίθεση με τη σχετική βιβλιογραφία (Jurkiewicz et al,

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

1998, Houston, 2000; Jabes & Zussman; 1988, Solomon, 1986; Taylor, 2005; Wittmer, 1991). Αυτό μπορεί να οφείλεται στο μικρό μέγεθος δείγματος της παρούσας έρευνας.

Αναφορικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, ο πιο σημαντικός για όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτου φύλου, ηλικίας, οικογενειακής κατάστασης, εκπαίδευσης και ετών απασχόλησης βρέθηκε να είναι η «αύξηση αποδοχών». Το στοιχείο αυτό συνάδει με τη θεωρία του Maslow, ως προς τις βασικές βιολογικές ανάγκες, με τη θεωρία του Alderfer, ως προς τις ανάγκες ύπαρξης, όπως επίσης και με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, ως εξωγενής παράγοντας μη δυσαρέσκειας. Μοιάζει απολύτως λογικό οι αποδοχές να σχετίζονται θετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, αν αναλογιστούμε πως ίσως ο πιο κοινά αποδεκτός λόγος εργασίας είναι η αμοιβή, με την οποία καλύπτονται βασικές καθημερινές ανάγκες του ατόμου. Σε συνδυασμό με όλα τα οφέλη που αυτή περιλαμβάνει (π.χ. ιατρική περίθαλψη, ιδιωτική ασφάλιση κ.α.), αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα υποκίνησης και κατ' επέκταση δημιουργίας αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, με αρκετή διαφορά από τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης ακολουθούν οι πρόσθετες άδειες, μια έμμεση χρηματική αμοιβή που αποβλέπει στην εξασφάλιση της παραμονής του εργαζομένου στον οργανισμό, καθώς και στη μεγαλύτερη αφοσίωσή του και βελτίωση του ηθικού του. Το εν λόγω αποτέλεσμα συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας των Javed et al. (2012), ότι δηλαδή αποτελεί ένα όφελος, το οποίο σαν όλες τις άλλες εργασιακές ανταμοιβές αναμένεται να έχει υψηλή συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε πολύ κοντινή θέση προτίμησης βρέθηκαν και παράγοντες παρακίνησης όπως η επαγγελματική ανέλιξη. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται από τη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow και του Alderfer, γιατί σχετίζεται με την εκτίμηση και την ανάπτυξη αλλά και από την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, όπου η μη ύπαρξή της δημιουργεί δυσαρέσκεια και οδηγεί κατά συνέπεια σε μείωση της εργασιακής παρόθησης. Εν συνεχεία, η προσωπική ανάπτυξη αναδείχθηκε σαν εξίσου σημαντικός παράγοντας υποκίνησης των εργαζομένων, στοιχείο που συμφωνεί με την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε νέους ρόλους, μέσω της επιμόρφωσης και αξιοποίησης των ικανοτήτων του, συντελώντας στην πρόοδο, την περαιτέρω ανάπτυξη και επαγγελματική του

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

εξέλιξη, γεγονός το οποίο συνδέεται με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow. Η μεταβλητή αυτή βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ενδογενή ικανοποίηση που αντλείται από τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας, δηλαδή την ικανοποίηση του ατόμου από ευκαιρίες για επιτυχία, δημιουργικότητα, προσωπική ανάπτυξη κ.α. Η εργασία, δηλαδή, εκτός από τις οικονομικές αμοιβές, ικανοποιεί και άλλες ανάγκες, όπως αυτές της εκτίμησης, των κοινωνικών σχέσεων, της αίσθησης επιτυχίας κ.λ.π. Η πρόκληση της επιτυχίας και των προσωπικών στόχων των εργαζομένων για ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας τους, αποτελούν βασικά στοιχεία παρακίνησης συμβάλλοντας στο συνολικό έργο της υπηρεσίας. Η προσωπική ανάπτυξη συμβάλλει με τέτοιο τρόπο ώστε το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, με αυτοπεποίθηση και υψηλότερη αυτοεκτίμηση και με προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης. Κατά τον Herzberg (1959), η διάσταση αυτή ανταποκρίνεται στις λεγόμενες ανώτερες ανάγκες του ανθρώπου, δηλαδή την ανάγκη για εξέλιξη, αναγνώριση της προσωπικής αξίας και αυτοπραγμάτωση.

Εν κατακλείδι, σημαντική παρωθητική ισχύ βρέθηκαν να έχουν και η ηθική ικανοποίηση και η δίκαιη αξιολόγηση έργου. Από τη μια πλευρά, η αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς κινητοποιεί τον εργαζόμενο και κατ' επέκταση αυξάνει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητά του, άρα αυξάνει και το ενδιαφέρον του για την εργασία του (Ali & Ahmed, 2009; Andrew & Kent, 2007; Deeproose, 1994; Koch, 1990; Levesque, 1987; Milne, 2007; Rizwan & Ali, 2010; Stuart, 1992). Από την άλλη πλευρά, δόθηκε έμφαση και στην ίση και δίκαιη αξιολόγηση και συνεπώς μεταχείριση των εργαζομένων, στοιχείο που συνδέεται με την θεωρία δικαιοσύνης ή ισότητας του Adams, με το υπόδειγμα των Porter & Lawler και με την θεωρία προσδοκιών του Vroom. Επιβάλλεται να ενισχυθεί η οργανωσιακή δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας, εφαρμόζοντας ανιδιοτελείς διαδικασίες και αμερόληπτες πρακτικές.

Αναφορικά με το φύλο, οι γυναίκες θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις πρόσθετες άδειες, αποτέλεσμα το οποίο ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες με οικογενειακές και οικονομικές υποχρεώσεις αναζητούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στο επάγγελμά τους σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες συναδέλφους τους. Αν αναλογιστούμε, για παράδειγμα, τις περιπτώσεις εργαζόμενων γυναικών που συνεχίζουν να επωμίζονται το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης των οικιακών εργασιών, συμπεριλαμβανομένης της ανατροφής των παιδιών, είναι λογικό και αναμενόμενο να ανταποκρίνονται θετικότερα, σε

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

σύγκριση με τους άντρες, στον παράγοντα εργασιακής παρακίνησης των πρόσθετων αδειών και να αναζητούν θέσεις εργασίας χωρίς υπερβολικές απαιτήσεις όσον αφορά στο ωράριο, τις υπερωρίες, τις μετακινήσεις και τη σωματική προσπάθεια (Martin & Hanson, 1985). Συνεπώς, υπό αυτή τη λογική, φαίνεται πολύ πιο πιθανό από τους άντρες να επιλέξουν ένα επάγγελμα που θα τους προσφέρει πρόσθετες άδειες προκειμένου να μπορούν να προσαρμόζονται με μεγαλύτερη ευκολία την εργασία με την οικογένεια. Από την άλλη πλευρά, οι άντρες θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την επαγγελματική ανέλιξη. Το εν λόγω εύρημα συμφωνεί με τη σχετική βιβλιογραφία (Schultz & Schultz, 1994), όπου οι άντρες εργαζόμενοι δείχνουν να ενδιαφέρονται περισσότερο για μια πιο σταθερή θέση εργασίας και την κοινωνική τους προβολή. Αυτό συνεπάγεται, λοιπόν, ότι όταν η θέση εργασίας μέσα σε μια εταιρεία βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο στην ιεραρχία, τότε μεγιστοποιούνται τα επίπεδα ικανοποίησης και κατ' επέκταση κινητοποίησης του εργαζόμενου, όχι μόνο λόγω των αυξημένων οικονομικών του απολαβών, αλλά και λόγω της κοινωνικής αναγνώρισης που λαμβάνει.

Αναφορικά με την ηλικία, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες ηλικίας 25-34 και 45-54 θεωρούν δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις πρόσθετες άδειες. Το εν λόγω εύρημα ενδεχομένως να οφείλεται στο γεγονός πως και οι δύο αυτές ηλικιακές ομάδες επιζητούν περισσότερο ελεύθερο χρόνο, οι πρώτοι για να τον αφιερώσουν στην προσωπική τους ζωή, τη διασκέδαση και τις σπουδές τους, και οι δεύτεροι στην ξεκούρασή τους και στην οικογενειακή τους ζωή.

Οι συμμετέχοντες ηλικίας 35-44 θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα την προσωπική ανάπτυξη, αποτέλεσμα που συγκρούεται με τη σχετική βιβλιογραφία. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των σχετικών μελετών (Fisher & Yuan, 1998; Ford et al, 1985), η προσωπική εξέλιξη καταλαμβάνει υψηλότερη θέση για τους νέους εργαζόμενους κάτω των τριάντα πέντε (35) ετών συγκριτικά με τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους. Η διαφορά αυτή ενδεχομένως να οφείλεται στα χρόνια που έχουν μεσολαβήσει μεταξύ των ερευνών, καθώς με τον καιρό διαφοροποιούνται οι προτεραιότητες των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το ότι στις μέρες μας πλέον, λόγω της ανεργίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι καταφέρνουν να έχουν πια μια σταθερή εργασία κατά την τρίτη δεκαετία της ζωής τους δικαιολογεί την προτίμησή τους στον εν λόγω παράγοντα. Οι νεότεροι εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως ένα μέσο εκπλήρωσης των προσωπικών τους

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

στόχων και ιδανικών (Schultz, 1982), αναζητώντας μέσα από αυτή ευκαιρίες για επιτυχία, δημιουργικότητα και πρόοδο, στοιχεία που παραπέμπουν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης τους Maslow. Τέλος, οι συμμετέχοντες ηλικίας άνω των 54 ετών έκριναν ότι η ηθική ικανοποίηση και η δίκαιη αξιολόγηση έργου έχουν μεγαλύτερη παρωθητική ισχύ γι' αυτούς. Τα μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα λόγω της αυξανόμενης εμπειρίας έχουν ενδεχομένως φτάσει σε ένα υψηλό για εκείνους επίπεδο και στην ιεραρχία, συνεπώς emπίπτουν και σε υψηλότερα μισθολογικά κλιμάκια, αλλά και στις γνώσεις που έχουν πια να αποκομίσουν από την εργασία τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να στρέφονται σε άλλου είδους κίνητρα, όπως τα συγκεκριμένα, καθώς λόγω της μη δυνατότητας για περαιτέρω εξέλιξη – προσωπική και επαγγελματική – να είναι περισσότερο σημαντική η δικαιοσύνη και η αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς τους, καθώς έτσι ενισχύεται η αυτοεκτίμησή τους (Edirisooriya, 2014; Sajuyigbe et al, 2013)) και τονώνεται το ηθικό τους (Gkorezis & Petridou, 2011).

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έδειξαν ότι οι άγαμοι θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την επαγγελματική ανέλιξη, σε αντίθεση με τους έγγαμους που ανέδειξαν τις πρόσθετες άδειες. Το εν λόγω αποτέλεσμα μοιάζει λογικό αν αναλογιστούμε πως εκείνοι οι συμμετέχοντες της δεύτερης ομάδας επιζητούν περισσότερο χρόνο μέσω των πρόσθετων αδειών προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις και ενδεχομένως να αφιερώσουν το χρόνο της άδειάς τους με το σύντροφό τους. Αντίθετα, οι πρώτοι, καθώς δεν έχουν οικογένεια ενδιαφέρονται περισσότερο για την προαγωγή τους στον εργασιακό χώρο και τα πλεονεκτήματα που αυτή συνεπάγεται, όπως οι ευκαιρίες επιμόρφωσης και η εργασιακή εμπλοκή. Επιπλέον, αυτή η προτίμηση αντιπροσωπεύει παράλληλα την επιθυμία του εργαζόμενου για εξέλιξη και αναγνώριση, οι οποίες είναι άρρηκτα συνυφασμένες με την αύξηση του κύρους, της ισχύος και του μισθού, λειτουργώντας, με αυτό τον τρόπο, σαν κινητήρια δύναμη, ώστε εργαζόμενος να καταβάλει την μέγιστη δυνατή προσπάθειά του (Gohari et al, 2013) για την επίτευξη των τιθεμένων στόχων.

Καταληκτικά, αναφορικά με τον παράγοντα των ετών απασχόλησης, οι συμμετέχοντες με λιγότερο από 5 έτη εργασίας θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την επαγγελματική ανέλιξη, ενώ οι συμμετέχοντες με 6-10 έτη απασχόλησης τη δίκαιη αξιολόγηση έργου. Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες με 11-15 έτη απασχόλησης την προσωπική ανάπτυξη, εκείνοι με 16-20 έτη

## Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

απασχόλησης την ηθική επιβράβευση, ενώ οι συμμετέχοντες με πάνω από 20 έτη συνολικής διάρκειας απασχόλησης την ηθική ικανοποίηση. Από τα παραπάνω ευρήματα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι της πρώτης ομάδας λόγω της μικρότερης προϋπηρεσίας που διαθέτουν επιθυμούν και στοχεύουν σε μια επαγγελματική σταδιοδρομία αποδίδοντας μεγαλύτερο βάρος στην καριέρα τους. Πλέον, όμως, μετά από αρκετά χρόνια εργασίας, είναι λογικό και αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να αναζητούν τα κίνητρά τους σε άλλους παράγοντες, όπως τη δικαιοσύνη στην αξιολόγησή τους, ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν σε αυτή τη θέση εργασίας, την προσωπική τους εξέλιξη και την ηθική επιβράβευση και ικανοποίηση. Ενδεχομένως, δηλαδή, να μην υπάρχουν τόσες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, κι έτσι να επιζητούν την επιμόρφωση και την κατάρτιση (που οδηγούν στην προσωπική ανάπτυξη), την επιβράβευση σαν αναγνώριση της συνεισφοράς τους με τη μορφή ενός θετικού σχολίου ή ενός «ευχαριστώ» για το αποτέλεσμα μίας εργασίας που έφεραν σε πέρας.

Τέλος, ως προς την επίδραση του τομέα απασχόλησης (δημόσιου, ιδιωτικού) στους παράγοντες παρακίνησης, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπήρχε μια επίδραση ως προς την προτίμηση στον πρώτο παράγοντα που αφορά την αύξηση αποδοχών. Πιο συγκεκριμένα, αν και προέκυψε ότι αυτός ο παράγοντας θεωρείται ο πιο σημαντικός για όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από τον τομέα απασχόλησης, το ποσοστό προτίμησης βρέθηκε υψηλότερο για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό φαίνεται φυσιολογικό, καθώς στον ιδιωτικό τομέα αναζητάται πιο έντονα ένας υψηλός μισθός σε σχέση με το δημόσιο τομέα, με τη λογική ότι στον τελευταίο υπάρχει μια ανεκτικότητα και σε πιο χαμηλό μισθό σε αντάλλαγμα της εργασιακής ασφάλειας.

Το παραπάνω εύρημα σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα της έρευνας ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρούν ως δεύτερο πιο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης τις πρόσθετες άδειες μοιάζει απολύτως λογικό αν αναλογιστούμε ότι στο δημόσιο τομέα η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλου γίνεται αυτόματα, χωρίς κρίση και με βάση τα έτη προϋπηρεσίας του (Ν. 4024/2011, άρθρο 12) και μάλιστα χωρίς να συνδέεται με την αποδοτικότητα του, εφόσον στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και του ευρύτερου δημόσιου τομέα δεν δίνεται η δυνατότητα επιβράβευσης της προσπάθειας και της αποτελεσματικότητας με πρόσθετες αμοιβές, παρά μόνο με κάποια άδεια και σε ιδιαίζουσες περιπτώσεις. Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με το δεύτερο περισσότερο παρακινητικό παράγοντα, αν και σύμφωνα με



τη σχετική βιβλιογραφία, διαφορετικές έρευνες έχουν δείξει πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων ως προς τον παράγοντα της επαγγελματικής ανέλιξης (Houston, 2000; Gabris & Simo, 1995; Wittmer, 1991), τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι αυτή αναδείχθηκε περισσότερο σημαντική για τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Αξίζει να αναφερθεί ότι η εξέλιξη στον δημόσιο τομέα, τόσο στην βαθμολογική όσο και την μισθολογική κλίμακα σηματοδοτείται από τα χρόνια προϋπηρεσίας και όχι από τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του υπαλλήλου. Απότοκο αυτού είναι η δυνατότητα εξέλιξης και προαγωγής να μην αποτελεί τόσο σημαντικό παράγοντα υποκίνησης για τους δημόσιους υπαλλήλους, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου η επαγγελματική ανέλιξη αποτελεί συνάρτηση και της απόδοσης των εργαζομένων, γεγονός που ενισχύει την παραγωγικότητά τους για την κατάκτηση του εν λόγω στόχου.

Συμπερασματικά, από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης προέκυψε ότι η εργασιακή ικανοποίηση πράγματι επηρεάζεται από σχετικούς παράγοντες ικανοποίησης (οι οποίοι έχουν περιγραφεί στην σχετική ελληνική και ξένη βιβλιογραφία), όπως η φύση της εργασίας, οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση, οι σχέσεις με τη διοίκηση του οργανισμού αλλά δεν διαφοροποιείται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, έτη υπηρεσίας), ούτε ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης (δημόσιος και ιδιωτικός). Προέκυψε, επίσης, ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι αποδοχές (ικανοποιητικός μισθός). Αυτός ο παράγοντας ήταν πρώτος στην προτίμηση ανεξαρτήτως όλων των δημογραφικών χαρακτηριστικών, καθώς και του τομέα απασχόλησης. Αξίζει, ωστόσο, να αναφερθεί ότι η προτίμηση στον εν λόγω παράγοντα βρέθηκε πιο ισχυρή για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα σε σύγκριση με αυτούς του δημοσίου. Βρέθηκε, τέλος, ότι υπήρχε διαφοροποίηση ως προς την προτίμηση του δεύτερου παράγοντα, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τον εργασιακό τομέα.

### **Περιορισμοί**

Για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Το γεγονός αυτό αυτόματα απέκλεισε από τη συμμετοχή στην έρευνα όλους εκείνους τους εργαζόμενους που δεν διέθεταν σύνδεση στο διαδίκτυο καθώς και πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή ή κάποια άλλη έξυπνη συσκευή.

Επιπλέον, καθώς η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εκ μέρους των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε μέσω διαδικτύου, πιθανώς κάποιοι από τους συμμετέχοντες να μην ήταν αρκετά εξοικειωμένοι με τη χρήση νέων τεχνολογιών. Καταληκτικά, στους περιορισμούς της έρευνας ανήκει και το σχετικά χαμηλό μέγεθος του δείγματος της έρευνας προκειμένου να μπορούν να γενικευτούν τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης για το σύνολο των εργαζομένων της χώρας. Εντούτοις, η παρούσα μελέτη διαπιστώνει τάσεις και συμπεριφορές που είναι υπαρκτές στον εργασιακό χώρο.

### Προτάσεις

Χρήσιμη θα ήταν η διεξαγωγή μιας επαναλαμβανόμενης έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων, το οποίο ενδεχομένως να επηρέαζε το αποτέλεσμα της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Ας μην αφηφούμε το γεγονός πως η εν λόγω έρευνα διεξήχθη σε μια χρονική περίοδο που εξαπλώθηκε στη χώρα μας η πανδημία του κορονοϊού (COVID-19), στοιχείο που αναμφίβολα επέφερε μεταβολές στον εργασιακό τομέα επηρεάζοντας κατά συνέπεια και τις συνθήκες εργασίας (τηλεργασία, μισθός κ.α.). Συνεπώς, θα ήταν αρκετά ενδιαφέρουσα η εκ νέου διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και κινητοποίησης μετά το πέρας της εν λόγω πανδημίας. Ενδιαφέρον θα υπάρξει, επίσης, αν εφαρμοστεί η μελέτη μας σε άλλη χρονική περίοδο και όχι την περίοδο της κρίσης και των συνεχών αλλαγών και αναδιαρθρώσεων, έτσι ώστε να επιτευχθεί η συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων.

Καταληκτικά, σε μια μελλοντική έρευνα θα ήταν πιο χρήσιμο εάν οι παράγοντες κινητοποίησης αξιολογούνταν και αυτοί βάσει της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Με αυτό τον τρόπο θα ήταν πιο εύκολη η διερεύνηση των κινήτρων των εργαζομένων και κατ' επέκταση η εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων για την εργασιακή κινητοποίηση, αξιολογώντας τον λιγότερο έως και τον περισσότερο σημαντικό παράγοντα υποκίνησης.

### Πηγές - Βιβλιογραφία

#### Πηγές

##### Α' Ιστοσελίδες

Cronbach's Alpha.

<http://www.open.ac.uk/socialsciences/spsstutorial/files/tutorials/cronbachs-alpha.pdf> (πρόσβαση 21/02/2021).

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). <https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire> (πρόσβαση 11.03.2021).

Why Forms in Google Docs are Perfect for Creating Online Surveys. <https://www.labnol.org/software/google-docsforms-for-surveys/10056/> (πρόσβαση 20.02.21).

##### Ελληνόγλωσση

Βακόλα Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή Ψυχολογία*. Αθήνα: Σταμούλης.

Γεωργιάδου, Π. (2020). *Η εργασιακή ικανοποίηση μέσω της παρακίνησης: Μελέτη του ελληνικού τραπεζικού κλάδου* (Διπλωματική εργασία). Θεσσαλονίκη: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/47485>

Γραμματικόπουλος, Η., Κουπίδης, Σ., Μόραλης, Δ., Σαδραζάμης, Α., Αθηναίου, Δ. & Γκιουζέπας, Ι., (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 30,1.

Coolican, Η. (2008). *Η Ψυχολογία της εργασίας* (επιμ.: Α. – Σ. Αντωνίου), Αθήνα: Παπαζήσης.

Δημητράσκου. Θ. (2010). *Εργασιακή ικανοποίηση και θετικά συναισθήματα* (Διπλωματική εργασία). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Ανακτήθηκε από: <http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&pid=iid:5107&lang=>

Δημητρόπουλος Ε., Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους, Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού, Αθήνα: Γρηγόρη

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Πρώτος Τόμος): Κίνητρα- Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κακλαμάνος, Γ. (2019). *Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η Περίπτωση των Ελληνικών Συστημικών Τραπεζών (Διπλωματική εργασία)*. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/44451>
- Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κωσταρίδου – Ευκλείδη, Α. (2012). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Πεδίο
- Μέλλον, Ρ. (1998). *Ψυχοδιαγνωστικές Μέθοδοι*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Mondy, R. W. (2011). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων* (επιμ: Ν. Μποζιονέλος). Αθήνα: Τζιόλας.
- Μορφωνιός, Α. (2016). *Επαγγελματική ικανοποίηση και παροχή κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον (Πτυχιακή Εργασία)*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Ανακτήθηκε από: <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/2828>
- Μουσαάκη, Μ. (2006). *Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε δομές και προγράμματα Κοινωνικής Μέριμνας, ανοικτού τύπου, στους Δήμους του Νομού Λασιθίου (Διπλωματική Εργασία)*, Αθήνα: Πανεπιστήμιο Κρήτης. Ανακτήθηκε από: [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T1/029/10014.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T1/029/10014.pdf)
- Νικολαΐδου, Α. (2010). *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας (Διπλωματική εργασία)*, Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε από: [http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1854/Nikolaidou\\_A.pdf?sequence=1](http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/1854/Nikolaidou_A.pdf?sequence=1)
- Νταλιάρης Α. (2015). *Ανταμοιβές και Υποκίνηση στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Διπλωματική εργασία)*. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Ανακτήθηκε από: <http://ikee.lib.auth.gr/record/136254/files/?ln=el>
- Παναγιωτοπούλου, Μ. (2009). *Αξιολόγηση εργαζομένων – Σύγχρονες τάσεις (Πτυχιακή εργασία)*. Ηράκλειο: Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένος.
- Παπάνης, Ε. (2007). Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας. *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα – Greek Sosial Research*.
- Παπαχαράλαμπος, Κ. (2019). *Εργασιακό άγχος και εργασιακή ικανοποίηση: Συγκριτική ανάλυση σε εργαζόμενους χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα* (Διπλωματική εργασία). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Ανακτήθηκε από: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/41310>
- Παπαχριστόπουλος, Κ. (2013). *Αυτονομία και παρακίνηση στο χώρο εργασίας. Ο ρόλος τους στην ευημερία, την απόδοση των εργαζομένων και την καινοτομία* (Διδακτορική Διατριβή). Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
- Πετράκος, Γ. (2021). *Ποσοτικές Μέθοδοι Στατιστικών Ερευνών*, 11.01.2021, παραδόσεις μαθήματος στο Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Σχολή Επιστημών, Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Ρεμούνη, Δ. (2008). *Παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον: μη χρηματικά κίνητρα* (Διπλωματική εργασία). Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε από: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/2366>
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη Α. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Rossili
- Τριγώνης, Σ. (2012). *Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού κατασκευαστικών Εταιρειών* (Διπλωματική εργασία). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Πολυτεχνική σχολή. Ανακτήθηκε από: <https://docplayer.gr/39580063-Diplomatiki-methodoi-parakinisis-toy-prosopikoy-kataskeyastikon-etaireion-trigonis-stayros-kathigitria-kalfakakoy-glykeria.html>
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* (Γ' έκδοση). Αθήνα: Μπένος.

### Ξενόγλωσση

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz, (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.233-256). New York: Academic Press.

- Aktar, S., Sachu, M. & Ali, E. (2012). The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh: An Empirical Study. *Journal of Business and Management*, 6, 2, 9-15.
- Alderfer, C. (1972). *Existence Relatedness and Growth: Human Needs in organizational setting*. New York: Free Press.
- Allen, R. & Kilmann, R. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14, 2, 110-131. doi: 10.1108/09534810110388036
- American Psychological Association (2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th edition). Washington, DC: APA.
- Ali, R. & Ahmed, M. S. (2009). The Impact of Reward and Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study. *International Review of Business Research Paper*, 5, 4, 270-279.
- Allen, D.G., Shore, L.M., & Griffeth, R.G. (2003). The Role of Perceived Organisational Support and Supportive Human Resources Practices in the Turnover Process. *Journal of Management* 29, 1, 99-118. doi:10.1177/014920630302900107
- Andrew, D. & Kent, R. (2007). The impact of perceived leadership behaviors on satisfaction, commitment, and motivation: An expansion of the multidimensional model of leadership. *International Journal of Coaching Science*, 1, 1, 35-56.
- Armstrong, M. (2008). *Employee reward management and practice*. New Delhi: Kogan page
- Arndt, B. (2014). Assessment of survey systems and available online tools to fit the Māori Sustainability Enterprises Assessment needs. *Agricultural Research Group on Sustainability (ARGOS)*.
- Aryee, S. (1992). Public and Private Sector Professionals: A Comparative Study of Their Perceived Work Experience. *Group and Organization Management*, 17, 1, 72 – 85. <https://doi.org/10.1177/1059601192171006>
- Baldwin, N. J. (1987). Public versus Private: Not That Different, Not That Consequential. *Public Personnel Management*, 16, 2, 181-193. <https://doi.org/10.1177/009102608701600209>
- Barnard, M.E. & Rodgers, R.A. (2000). How Are Internally Oriented HRM Policies Related to High Performance Work Practices? Evidence from Singapore.

- International Journal of Human Resource Management*, 11, 6, 1017-1046.  
doi: 10.1080/09585190050177148
- Baron, R. (1991). Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research. *Motivation and Emotion*, 15,1, 1-8.  
<https://doi.org/10.1007/BF00991472>
- Bateman, T. & Strasser, S.A. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 1, 95–112. doi:10.2307/255959
- Bellante, D. & Link, A. N. (1981). Are Public Sector Workers More Risk Aversive Than Private Sector Workers? *Industrial and Labor Relations Review*, 34, 3, 408-412. <https://doi.org/10.1177/001979398103400307>
- Bhuiyan, S., Al-Shammari, E. & Jefri, O. (1996). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Characteristics: An empirical Study of Expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce and Management*, 6, 3-4, 57–80. <https://doi.org/10.1108/eb047336>
- Bottger, P. & Chew, I. (1986). The Job Characteristics Model and Growth Satisfaction: Main Effects of Assimilation of Work Experiences. *Human Relations*, 39, 6, 575–594. <https://doi.org/10.1177/001872678603900606>
- Bourantas, D. & Papalexandris, N. (1999). Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 10, 5, 858–869. <https://doi.org/10.1080/095851999340198>
- Bova, B. & Kroth, M. (2001). Workplace Learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 2, 57-65.
- Breaugh, J. A. (1985). The measure of work autonomy. *Human Relations*, 38, 6, 551-570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007), “An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations”, *Public Administration Review*
- Bloisi, W., Cook, C.W. & Hunsaker, P. L. (2007). *Management and Organizational Behavior*. London: McGraw Publications.
- Byrd, T.G., Cochran, J.K., Silverman, I.J. & Blount, W.R. (2000). Behind bars: An assessment of the effects of job satisfaction, job related stress and anxiety on



Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- jail employees' inclination to quit. *Journal of Crime and Justice*. 23, 2, 69-93.  
doi:10.1080/0735648X.2000.9721123
- Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 63-130). Chicago: IL: Rand-McNally.
- Cascio, W. (2010). *Managing Human Resources* (8th edition). Boston: McGraw-Hill
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. (2012). The Level Of Job Satisfaction In Public Sector: A Survey Study In The Province Of Ağrı, Eastern Anatolia, Turkey. *Economics and Management*, 17, 2. doi: 10.5755/j01.em.17.2.2203
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2003). Square of correspondence between career needs and career development programs for R&D Personnel. *Journal of High Technology Management Research*, 14, 189–211. doi:10.1016/S1047-8310(03)00021-X
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of co-worker effects on perception, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 5, 1082-1103.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Corsun, D. & Enz, C. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: the effect of support-based relationships. *Human Relations* 52, 2, 205-224. <https://doi.org/10.1177/001872679905200202>
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs*. Lexington: Lexington Books.
- Crewson, P.E. (1997). A Comparative Analysis of Public and Private Sector Entrant Quality. *American Journal of Political Science*, 39, 3, 628-639.  
<https://doi.org/10.2307/2111647>
- Deci, E. (1975). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deepröse, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. Newyour: AMACOM.
- Dieleman, M., Cuong, P.V., Anh, L.V. & Martineau T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Hum Resour Health*, 1,10. doi: DOI: 10.1186/1478-4491-1-10

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Dierdorff, E. C. & Surface, E. A. (2008). If you pay for skills, will they learn? Skill change and maintenance under a skill-based pay system. *Journal of Management* 34,4, 721 - 743. doi: doi.org/10.1177/0149206307312507
- Dimitriades, Z. & Maroudas, T. (2007). Internal service climate and psychological empowerment among public employees. *Transforming Government: People, Process and Policy* 1, 4, 377-400. doi:10.1108/17506160710839196
- Doyle, S. (2004). *The Manager's Guide to Motivating Employees*. Amherst: HRD Print.
- Drucker, P.F. (1973b). Managing the Public Service Institution. *The Public Interest*, 33, 43-60.
- Edirisooriya, W. A. (2014). *Impact of Rewards on Employee Performance: With Special Reference to ElectriCo*. Sri Lanka: University of Ruhuna.
- Fields, D. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis* (ebook). SAGE. Διαθέσιμο στο: <https://books.google.gr/books?id=ZBJzAwAAQBAJ&hl=el>
- Fisher, C. & Yuan, A. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 3, 516-528. <https://doi.org/10.1080/095851998341053>
- Ford, N., Churchill, G. & Walker, O. (1985). Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards Among Industrial Salespeople: Additional Evidence. *Journal of Business Research*, 13, 123-138.
- Ford, L. R. & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *Leadership Quarterly*, 17, 3, 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.005>
- Foster, J. J. (2000) Motivation in the Workplace. Στο Chmiel (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology*. New York: Black-well Publications.
- Fraser, T.M. (1983). *Human Stress, Work and Job Satisfaction: a critical approach*. Geneva: International Labour Organization.
- Gabris, G. T. & Simo, G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management* 24, 1, 33-51. <https://doi.org/10.1177/009102609502400103>
- Gagné, M., & Koestner, R. (2002, April). *Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment*. Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Gagné, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). *How work motivation is related to organizational commitment: A series of organizational studies*. Unpublished manuscript.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, 331–362. doi:10.1002/job.322
- Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82,6, 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gkorezis, P. & Petridou, E. (2011). The Impact of Rewards on Empowering Public Nurses. *Health Services Management Research*, 24,2, 55–59. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2010.010004>
- Gohari, P., Ahmadloo, A., Boroujeni, M. B. & Hosseinipour, S. J. (2013). The Relationship Between Rewards and Employee Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5, 3, 543-570.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 2, 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Virginia: Polytechnic Institute and State University.
- Grund, C. & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction – empirical evidence and theoretical implications. *IZA WP*, 38, 7. doi: 10.2139/ssrn.289100
- Gruthrie, J. P. (2008). Remuneration: pay effects on work, στο P. Boxall (Ed.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Gyekye, A. S., (2005). Workers’ perceptions of workplace safety and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 11, 3, 291–302. doi: 10.1080/10803548.2005.11076650
- Haile, G. (2011). Workplace Job Satisfaction in Britain: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *IZA DP*, 4101, 29, 5 225-242. doi: [doi.org/10.1111/labr.12054](https://doi.org/10.1111/labr.12054)

- Hamid, T., (2007). Downregulation of CuZn-superoxide dismutase contributes to  $\beta$ -adrenergic receptor-mediated oxidative stress in the heart. *Oxford Journal*, 74, 3, 445-455. doi: 10.1016/j.cardiores.2007.02.016
- Hackman, J. R. (1986). *The psychology of self-management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Στο R. E. Riggio (Ed.), *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Harpaz, I. (1990). The Importance of Work Goals: An International Perspective. *Journal of International Business Studies*, 21, 1, 75-93. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490328
- Herzberg, F. (1987). Workers' needs: the same around the world. *Industry Week*, 21 September, 29-32.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World.
- Herzberg, F.I., Mausner, B., Peterson, R. O. & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.
- Hong, L.C., Hamid, N.I.N.A. & Salleh, N.M. (2013). A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia. *Business Management Dynamics*, 3,1, 26-40.
- Humborstad, S., Humborstad, B., Whitfield, R. & Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 7, 1349–1364. <https://doi.org/10.1080/09585190802110224>
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariable Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 4, 713-728. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Ilgen, D. R. & Hollenback, J. H. (1977). The role of satisfaction in absence behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 19, 1, 148–161. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90059-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90059-9)
- Ismail, A., Ghani, A.B.H.A., Subhan, M., & Joarder, M.H.R. (2015). The relationship between stress and job satisfaction: Evidence from Malaysian Peacekeeping Mission. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, 4, 647-655. doi:10.5901/mjss.2015.v6n4s3p647

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Iverson, R. D. & Roy, P. (1994). A causal model of behavioral commitment: Evidence from a study of Australian blue-collar employees. *Journal of Management*, 20, 1, 15-41. <https://doi.org/10.1177/014920639402000102>
- Jabes, J. & Zussman, D. (1988). Motivation, rewards, and satisfaction in the Canadian federal public service. *Canadian Public Administration*, 31, 2, 204-225. doi: 10.1111/j.1754-7121.1988.tb01313.x
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 3, 347-364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>
- Jewell, D. O. & Jewell, S. F. (1987). An example of economic gainsharing in the restaurant industry. *National Productivity Review*, 6, 134-142. doi: 10.1002/npr.4040060205
- Jewell, L.N. & Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology (2nd edition)*. West Publishing Company.
- Johnson, K. M. (2001). Change in Job Values During the Transition to Adulthood. *Work and Occupations*, 28. doi:10.1177/0730888401028003004
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7, 4, 396-403. doi:10.9734/BJAST/2015/14975
- Jurkiewicz, C., Massey, T., & Brown, R. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity and Management Review*, 21, 3, 230-250.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology* 63,3, 267-276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.3.267>
- Karl, K. & Sutton, C. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*, 27, 515-527.
- Khojasteh, M. (1993). Motivating the Private vs. Public Sector Managers. *Public Personnel Management*, 22, 3, 391-401. <https://doi.org/10.1177/009102609302200304>

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Kim, S. (2005). Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52, 9, 667-681. doi: 10.1007/s11199-005-3734-6
- Kirkcaldy, B.D. & Martin, T. (2000). Job stress and satisfaction among nurses: individual differences. *Stress & Health*, 16, 2, 77-89. doi: doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(200003)16:2<77::AID-SMI835>3.0.CO;2-Z
- Koch, J. (1990). Perpetual thanks: its assets. *Personnel Journal*, 69, 1, 72-73.
- Kovach, K.A. (1980). Why motivational theories don't work. *SAM Advanced Management Journal*, 45, 2, 54-59.
- Kovach, K.A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, 5, 58-65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90082-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90082-6)
- Kumari, G., Joshi, G. & Pandey, K.M. (2014). Analysis of Factors Affecting Job Satisfaction of the Employees in Public and Private Sector. *IJTEMT*, 3,1, 11-19.
- Lam, C. F. & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42, 4, 1109–1115. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.02.002>
- Lambert, E., Hogan, N., Moore, B., Tucker, K., Jenkins, M., Stevenson, M. & Jiang, S. (2009). The Impact of the Work Environment on Prison Staff: The Issue of Consideration, Structure, Job Variety and Training. *Southern Criminal Justice Association*, 34, 3, 166–180. doi:10.1007/s12103-009-9062-6
- Landry, G., Vandenberghe, C. & Khalil Ben Ayed, A. (2014). Supervisor commitment to employees: Does agreement among supervisors' and employees' perceptions matter? *The Leadership Quarterly*, 25, 5, 885–900. doi:10.1016/j.leaqua.2014.07.008
- Landy, F.J. (1989). *Job satisfaction: The meaning of work, Psychology of work behavior (4<sup>th</sup> edition)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal Setting—A Motivational Technique That Works. Στο Α. Κάντας (επιμ.). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Lawler, E. E. III (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw Hill.
- Lawler, E. E. III (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1, 3-15. <https://doi.org/10.1002/job.4030150103>
- Levesque, P. (1987). Employee motivation: a little recognition goes a long way. *Industrial Management*, 11, 1, 35-37.
- Levy, P. E. (2003). *Industrial / Organizational Psychology: understanding the workplace*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Liden, R., Wayne, S. & Sparrowe, R. (2000). An examination of the mediation role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85,3, 407-416. doi:10.1037/0021-9010.85.3.407
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Στο Α. Κάντας (επιμ.). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 4, 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Στο Α. Κάντας (επιμ.). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Locke, E. A. (1978). The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation. Στο Α. Κάντας (επιμ.). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. Στο Α. Κάντας (επιμ.). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Στο Α. Κάντας (επιμ.), *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Locke, E. A., Schweiger, D.M. & Latham, G.P. (1986). Participation in Decision Making: When Should It Be Used? *Organizational Dynamics* 14, 3, 65-79. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(86\)90032-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90032-X)

- Long, R. J. & Shields, J. L. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *Inter-national Journal of Human Resource Management* 21, 8, 1145-1172. doi: 10.1080/09585192.2010.483840
- Maccoby, M. (2010). The 4Rs of motivation. *Research Technology Management*, 53, 4, 60-61. doi:10.1080/08956308.2010.11657641
- MacMillan, C. (2012). *The Effects of Physical Work Environment Satisfaction and Shared Workspace Characteristics on Employee Behaviors Toward Their Organization: Using Environmental Control as a Mediator* (Thesis). Hamilton: University of Waikato. Retrieved from <https://hdl.handle.net/10289/7042>
- Marini, M., Fan, P., Finley, E. & Beutel, M. (1996). Gender and job values. *Sociology of Education*, 69, 1, 49-65.
- Martin, K. J. & Hanson, L. S. (1985). Sex, family wage-earning status, and satisfaction with work. *Work and Occupations*, 12, 1, 91-109. <http://doi.org/10.1177/0730888485012001006>
- May-Chiun Lo & Ramayah, T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *Journal of Management Development*, 30, 4, 427 – 440. doi: 10.1108/02621711111126891
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership Motivate Pattern and Long-term Success in management, *Journal of Applied Psychology* 67, 6 737-743. doi:10.1037/0021-9010.67.6.737
- McCormick, Ernest J. & Ilgen Daniel (1985). *Industrial and Organizational Psychology (8<sup>th</sup> Edition)*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 1, 11–22. <https://doi.org/10.1007/s11031-007-9079-4>
- Milliner, B. & Flowers, S. (2015). Form technology for language teachers: How do you like your monkey? *The Language Teacher*, 39, 3, 24-27.
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organizational Culture. *Journal of Knowledge Management*, 11, 6, 28-38. <https://doi.org/10.1108/13673270710832145>



Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7, 1, 80-89. doi:10.5465/AMR.1982.4285467
- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *Sociological Quarterly* 28, 4, 541-558.
- Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. Στο Α. Κωσταρίδου – Ευκλείδη (επιμ.), *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Negametzyanov, A., Lau, S. L. & Ng, C. F. (2015). Web-based Interactive Form Generator for Public Kiosks. In *Open Systems (ICOS)*. *IEEE Conference on* (pp. 108-113). IEEE.
- Neog, B.B., & Barua, M. (2014). Factors Influencing Employee's Job Satisfaction: An Empirical Study among Employees of Automobile Service Workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 2, 7, 305-316. doi: 10.9756/SIJASREE/V6I5/0207650202
- Newstrom, J., Reif, W. E. & Monckza, R. M. (1976). Motivating the public employee: Fact vs. Fiction. *Public Personnel Management*, 5, 67-72. doi: 10.1177/009102607600500108
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. London and New York: Bloomsbury Publishing.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38, 6, 831-857. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261>
- Pinder, C. C. (1998). Work motivation in organizational behavior. Στο P. Levy (ed.), *Industrial / Organizational Psychology: understanding the workplace*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Porter, L. W. (1970). *The Use of Rewards in Motivating Marginal Members of the Work Force*. Office of Naval research, Department of the Navy.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance. Στο Α. Κάντας (επιμ.), *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Price, J. L. & Mueller, C.W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Puerto, J.C, Soler, L.M., Montesinos, M.J.L, Marcos, A.P. & Chorda, V.M.G. (2017). A new contribution to the classification of stressors affecting nursing professionals. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 25. doi: 10.1590/1518-8345.1240.2895
- Rawls, J. R. & Nelson, O. T. (1975). Characteristics Associated with Preferences for Certain Managerial Positions. *Psychological Reports*, 36, 3, 911-918. <https://doi.org/10.2466/pr0.1975.36.3.911>
- Reif, W. E. (1975). Intrinsic versus extrinsic rewards: resolving the controversy. *Human Resource Management* 14, 2, 1-10. doi: 10.1002/HRM.3930140202
- Rehman, S., Aslam, K., Hasan, A., Waheed, A. & Imran, A. (2010). Stress in banker's life: demands-control model as predictors of employee's activity participation. *African Journal of Business Management*, 4, 9, 1679-1690.
- Reyna, J. (2010). Google Docs in higher education settings: A preliminary report. In EdMedia, *World Conference on Educational Media and Technology* (pp. 1566-1572). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Riggio, R. E. (2003). *Introduction to Industrial Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Rizwan, Q.D. & Ali, U. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5, 2, 159-167. doi:10.5539/ijbm.v5n2p159
- Robbins, S. (2001). *Organizational behavior* (9th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. & Fredemdall, L.D. (2002). An Integrative Model of the Empowerment Process. *Human Resource Management Review* 12, 3, 419-443. doi:10.1016/S1053-4822(02)00068-2
- Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. Στο P. Levy (Ed.), *Industrial / Organizational Psychology: understanding the workplace*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Rose, M. (2005). Job Satisfaction in Britain: Coping with Complexity. *British Journal of Industrial Relations*, 43, 455-467.
- Ryan, P. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 66-78.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Sajuyigbe, A. S., Bosede, O. & Adeyemi, M.A. (2013). Impact of Reward on Employees Performance in a Selecting Manufacturing Companies in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*, 2, 2, 27-32.
- Sakketou, A., Galanakis, M., Varvogli, L., Chrousos, G. & Darviri, C. (2014). Validation of the Greek Version of the “Job Stress Measure”. *Psychology*, 5, 13, 1527- 1535. doi: 10.4236/psych.2014.513163
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power--and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5, 3, 2-21. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (Eds.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Academic Press.
- Sansone, C. & Harackiewicz, J.M. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. San Diego, CA: Academic Press.
- Schmitt, N., Bryan, C., White, K. & Ranchenberger, J. (1978). Background, Needs, Job Satisfaction: A Causal Model. *Personnel Psychology*, 31, 4, 889–901.
- Schultz, D. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York: MacMillian Company.
- Schuster, J. R. (1974). Management Compensation Policy and the Public Interest. *Public Personnel Management*, 3.
- Seers, A., Ford, L. R. Wilkerson, J. M. & Moormann, T. E. (2001). The generation of influence: Effects of leader–member exchange and team–member exchange. *Southern Management Association*, 340–344.
- Sergiovanni, T. J. (1968). New evidence on teacher morale: A proposal for staff differentiation. *North Central Association Quarterly*, 42, 259-266.
- Simmons, C., Cochran, J.K. & Blount, W.R. (1997). The effects of job related stress and job satisfaction on probation officers’ inclination to quit. *American Journal of Criminal Justice*. 21, 2, 213-229. doi:10.1007/BF02887450
- Sirin, E. F. (2009). Analysis of relationship between job satisfaction and attitude among research assistants in school of physical education and sports. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5,1, 85-104.
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37,5, 1906-1920. doi: 10.1016/j.socec.2008.04.003
- Smith, G. (1994). *Motivation* (2nd edition). New York: AMACOM.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Solomon, E. E. (1986). Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 71, 2, 247–259. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.247>
- Spathis, P. (1999). *The Financing of Greek Agriculture by 2010*. In: *Greek Agriculture towards 2010* (edit: N. Maravegias). Athens: Papazisi Publications.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 6, 693-713. doi: 10.1007/BF00929796
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 11, 1005-1016. <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications.
- Steers R. M. & Porter, L.W. (1991). Motivation and work Behavior. Στο Α. Κάντας (επιμ.), *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος Α': Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Stuart, P. (1992). Fresh ideas energize reward programmes. *Personnel Journal*, 71, 1, 102-103.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. (1991). Meeting Trainees' Expectations: The Influence of Training Fulfillment on the Development of Commitment, Self-Efficacy, and Motivation. *Journal of Applied Psychology* 76, 6, 759–769. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.759>
- Taylor, J. (2005). The next generation of workers in Australia: their views on organizations, work and rewards. *International Journal of Human Resource Management* 16, 10, 1919-1933. doi: 10.1080/09585190500298594
- Tyagi, P. (1990). Inequities in organizations, salesperson motivation and job satisfaction. *International Journal of Research in Marketing*, 135-148.
- Vignali, C. (1997). Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry. *Industrial and Commercial Training*, 29, 1, 10 – 15. doi: 10.1108/00197859710156830

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- Vila, L. E., Garcia-Aracil, A., & Mora, J. G. (2007). The distribution of job satisfaction among young European graduates: does the choice of study field matter?. *Journal of Higher Education*, 97-118.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived Organisational Support and Leader–Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *The Academy of Management Journal*, 40, 1, 82-111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 3, 263-280. doi: 10.1108/01437729710169373
- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector and business managers. *Public Productivity & Management Review*, 14, 4, 369-383. doi:10.2307/3380953
- Xie, J. L. & Johns, G. (2000). Interactive effects of absence culture salience and group cohesiveness: A multi-level and cross-level analysis of work absenteeism in the Chinese context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1, 31–52. doi:10.1348/096317900166868
- Yoon, J. & Thye, S. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and Occupations* 29, 1, 97-124. <https://doi.org/10.1177/0730888402029001005>

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Παράρτημα

A1. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)<sup>13</sup>

Στη δουλειά μου νιώθω...

1. Πολύ ικανοποιημένος
2. Ικανοποιημένος
3. Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος
4. Δυσάρεστημένος
5. Πολύ δυσαρεστημένος

ΟΧΕΤΙΚΑ ΜΕ....

	Πολύ Ικαν.	Ικανοπ.	Ουδέτερ.	Δυσαρ.	Πολύ Δυσαρ.
	1	2	3	4	5
1. τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. τις εργασιακές συνθήκες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. την αναγνώριση που μου δίνουν.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>13</sup> Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), <https://vpr.psych.umn.edu/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire> [πρόσβαση 11.03.2021].

**A2. Simultaneous presentation of the English and Greek version of JSS<sup>14</sup>**

Stem question: "Please circle the one number for each question that comes closest to reflecting your opinion about it" Response on a 6-point Likert scale: 1 (Disagree very much) to 6 (Agree very much)

1. I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω
2. There is really too little chance for promotion on my job.	2. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου
3. My supervisor is quite competent in doing his/her job.	3. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.
4. I am not satisfied with the benefits I receive.	4. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού
5. When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	5. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε
6. Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά
7. I like the people I work with.	7. Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω
8. I sometimes feel my job is meaningless.	8. Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα
9. Communications seem good within this organization.	9. Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή
10. Raises are too few and far between.	10. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες
11. Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	11. Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής
12. My supervisor is unfair to me.	12. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου
13. The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	13. Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί
14. I do not feel that the work I do is appreciated.	14. Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται
15. My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	15. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία
16. I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	16. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου
17. I like doing the things I do at work.	17. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου
18. The goals of this organization are not clear to me.	18. Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι
19. I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.	19. Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό
20. People get ahead as fast here as they do in other places.	20. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές
21. My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.	21. Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του
22. The benefit package we have is equitable.	22. Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε

<sup>14</sup> Andreas Tsounis and Pavlos Sarafis, 2018

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

- στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο
23. There are few rewards for those who work here. 23. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ
24. I have too much to do at work. 24. Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε
25. I enjoy my coworkers. 25. Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου
26. I often feel that I do not know what is going on with the organization. 26. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι
27. I feel a sense of pride in doing my job. 27. Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω
28. I feel satisfied with my chances for salary increases. 28. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται
29. There are benefits we do not have which we should have. 29. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει
30. I like my supervisor. 30. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου
31. I have too much paperwork. 31. Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό τι θα 'πρεπε
32. I don't feel my efforts are rewarded the way they should be. 32. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα 'πρεπε
33. I am satisfied with my chances for promotion. 33. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται
34. There is too much bickering and fighting at work. 34. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά
35. My job is enjoyable. 35. Η εργασία μου είναι ευχάριστη
36. Work assignments are not fully explained. 36. Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.
-



**A3. Job Descriptive Index (JDI)**

People on Your Present Job	Job in General	Work on Present Job	Pay	Opportunities for Promotion	Supervision
<p>Think of the majority of people with whom you work or meet in connection with your work. How well does each of the following words or phrases describe these people? In the blank beside each word or phrase below, write</p> <p><u>Y</u> for "Yes" if it describes the people with whom you work  <u>N</u> for "No" if it does not describe them  <u>?</u> for "?" if you cannot decide</p>	<p>Think of your job in general. All in all, what is it like most of the time? In the blank beside each word or phrase below, write</p> <p><u>Y</u> for "Yes" if it describes your job  <u>N</u> for "No" if it does not describe it  <u>?</u> for "?" if you cannot decide</p>	<p>Think of the work you do at present. How well does each of the following words or phrases describe your work? In the blank beside each word or phrase below, write</p> <p><u>Y</u> for "Yes" if it describes your work  <u>N</u> for "No" if it does not describe it  <u>?</u> for "?" if you cannot decide</p>	<p>Think of the pay you get now. How well does each of the following words or phrases describe your present pay? In the blank beside each word or phrase below, write</p> <p><u>Y</u> for "Yes" if it describes your pay  <u>N</u> for "No" if it does not describe it  <u>?</u> for "?" if you cannot decide</p>	<p>Think of the opportunities for promotion that you have now. How well does each of the following words or phrases describe these? In the blank beside each word or phrase below, write</p> <p><u>Y</u> for "Yes" if it describes your opportunities for promotion  <u>N</u> for "No" if it does not describe them  <u>?</u> for "?" if you cannot decide</p>	<p>Think of the kind of supervision that you get on your job. How well does each of the following words or phrases describe this? In the blank beside each word or phrase below, write</p> <p><u>Y</u> for "Yes" if it describes the supervision you get on the job  <u>N</u> for "No" if it does not describe it  <u>?</u> for "?" if you cannot decide</p>
<p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Stimulating  <input type="checkbox"/> Boring  <input type="checkbox"/> Slow  <input type="checkbox"/> Helpful  <input type="checkbox"/> Stupid  <input type="checkbox"/> Responsible  <input type="checkbox"/> Likeable  <input type="checkbox"/> Intelligent  <input type="checkbox"/> Easy to make enemies  <input type="checkbox"/> Rude  <input type="checkbox"/> Smart  <input type="checkbox"/> Lazy  <input type="checkbox"/> Unpleasant  <input type="checkbox"/> Supportive  <input type="checkbox"/> Active  <input type="checkbox"/> Narrow interests  <input type="checkbox"/> Frustrating  <input type="checkbox"/> Stubborn</p>	<p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Pleasant  <input type="checkbox"/> Bad  <input type="checkbox"/> Great  <input type="checkbox"/> Waste of time  <input type="checkbox"/> Good  <input type="checkbox"/> Undesirable  <input type="checkbox"/> Worthwhile  <input type="checkbox"/> Worse than most  <input type="checkbox"/> Acceptable  <input type="checkbox"/> Rude  <input type="checkbox"/> Superior  <input type="checkbox"/> Better than most  <input type="checkbox"/> Disagreeable  <input type="checkbox"/> Makes me content  <input type="checkbox"/> Inadequate  <input type="checkbox"/> Excellent  <input type="checkbox"/> Rotten  <input type="checkbox"/> Enjoyable  <input type="checkbox"/> Poor</p>	<p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Fascinating  <input type="checkbox"/> Routine  <input type="checkbox"/> Satisfying  <input type="checkbox"/> Boring  <input type="checkbox"/> Good  <input type="checkbox"/> Gives sense of accomplishment  <input type="checkbox"/> Respected  <input type="checkbox"/> Exciting  <input type="checkbox"/> Rewarding  <input type="checkbox"/> Useful  <input type="checkbox"/> Challenging  <input type="checkbox"/> Simple  <input type="checkbox"/> Repetitive  <input type="checkbox"/> Creative  <input type="checkbox"/> Dull  <input type="checkbox"/> Uninteresting  <input type="checkbox"/> Can see results  <input type="checkbox"/> Uses my abilities</p>	<p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Income adequate for normal expenses  <input type="checkbox"/> Fair  <input type="checkbox"/> Barely live on income  <input type="checkbox"/> Bad  <input type="checkbox"/> Comfortable  <input type="checkbox"/> Less than I deserve  <input type="checkbox"/> Well paid  <input type="checkbox"/> Enough to live on  <input type="checkbox"/> Underpaid</p>	<p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Good opportunities for promotion  <input type="checkbox"/> Opportunities somewhat limited  <input type="checkbox"/> Promotion on ability  <input type="checkbox"/> Dead-end job  <input type="checkbox"/> Good chance for promotion  <input type="checkbox"/> Very limited  <input type="checkbox"/> Infrequent promotions  <input type="checkbox"/> Regular promotions  <input type="checkbox"/> Fairly good chance for promotion</p>	<p>.....</p> <p><input type="checkbox"/> Supportive  <input type="checkbox"/> Hard to please  <input type="checkbox"/> Impolite  <input type="checkbox"/> Praises good work  <input type="checkbox"/> Tactful  <input type="checkbox"/> Influential  <input type="checkbox"/> Up-to-date  <input type="checkbox"/> Unkind  <input type="checkbox"/> Has favorites  <input type="checkbox"/> Tells me where I stand  <input type="checkbox"/> Annoying  <input type="checkbox"/> Stubborn  <input type="checkbox"/> Knows job well  <input type="checkbox"/> Bad  <input type="checkbox"/> Intelligent  <input type="checkbox"/> Poor planner  <input type="checkbox"/> Around when needed  <input type="checkbox"/> Lazy</p>

The Job Descriptive Index  
 © Bowling Green State University  
 1975-2009

The Job In General Scale  
 © Bowling Green State University  
 1982-2009

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

**A4. Ερωτηματολόγιο έρευνας**

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ  
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ & ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ



**ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**

**ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Π.Μ.Σ. ΝΟΜΙΚΗ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι ανώνυμο κι εντάσσεται στο πλαίσιο μιας έρευνας που διεξάγεται από το μεταπτυχιακό τμήμα της Νομικής & Διοικητικής Επιστήμης του Παντείου Πανεπιστημίου με κατεύθυνση Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ .  
Καλείστε να απαντήσετε στις ερωτήσεις που περιλαμβάνει, εκφράζοντας την προσωπική σας γνώμη. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, παρά μόνο η δική σας άποψη για το πώς είναι η πραγματικότητα. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες κι εμπιστευτικές, καθώς τα αποτελέσματα της έρευνας θα αφορούν στο σύνολο των συμμετεχόντων. Παρακαλείσθε, αφού διαβάσετε προσεκτικά κάθε πρόταση, να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις σεβόμενοι κάθε φορά τον τρόπο απάντησης.  
Για οποιαδήποτε απορία έχετε σχετικά με την έρευνα ή επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματά της, παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο [mairhlu97@gmail.com](mailto:mairhlu97@gmail.com).  
Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε και την εθελοντική σας συμμετοχή.

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η ενότητα αυτή περιορίζεται σε πολύ γενικές πληροφορίες, οι οποίες δεν επιτρέπουν τον εντοπισμό μεμονωμένων ατόμων.

#### Φύλο \*

- Άντρας
- Γυναίκα
- Άλλο: \_\_\_\_\_

#### Ηλικία \*

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 και άνω

#### Οικογενειακή Κατάσταση \*

- Άγαμος
- Έγγαμος
- Διαζευγμένος
- Χήρος

#### Μορφωτικό Επίπεδο \*

- Υποχρεωτική εκπαίδευση (Δημοτικό - Γυμνάσιο)
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Λύκειο - ΕΠΑ.Λ.)
- Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΙΕΚ)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ - ΤΕΙ)
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος
- Άλλο: \_\_\_\_\_

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Βαθμολογείστε την εργασιακή σας ικανοποίηση σε κάθε έναν από τους παρακάτω εργασιακούς παράγοντες, απαντώντας κάθε φορά στην ακόλουθη ερώτηση.\*



	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
Θεωρώ ότι η εταιρεία που δουλεύω είναι καλής ποιότητας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος από το χώρο εργασίας μου κι αισθάνομαι ασφαλής σε αυτόν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία μου προσφέρει καλό και κατάλληλο εξοπλισμό για τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το έργο μου και τα καθήκοντά μου είναι σύμφωνα με τα προσόντα και τις δεξιότητές μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους να αναδεικνύουν νέες ιδέες για τη λειτουργία της εταιρείας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Είμαι ικανοποιημένος από την πληροφόρηση που λαμβάνω από τη διοίκηση για το τι συμβαίνει στην εταιρεία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η διοίκηση σέβεται τους εργαζόμενους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο/Η προϊστάμενός μου αναζητά τη γνώμη μου και με παρακινεί να παίρνω πρωτοβουλίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι ασφαλής με το επάγγελμά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλιση που μου παρέχεται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εφόσον εκτελώ τα καθήκοντά μου σωστά, δεν έχω κανένα άγχος να χάσω τη δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το ασφαλές εργασιακό καθεστώς της εργασίας μου, μου επιτρέπει να κάνω έναν μακροχρόνιο σχεδιασμό για τη ζωή μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Επιβραβεύομαι για την ποιότητα των προσπαθειών μου στον οργανισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η δουλειά μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οργανώνονται επιμορφωτικά σεμινάρια - εκπαιδεύσεις για τους εργαζόμενους / χρηματοδοτείται από την εταιρεία η συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμορφωτικά σεμινάρια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στην εταιρεία που εργάζομαι δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μου δίνονται οι ευκαιρίες να εργαστώ σε διαφορετικές θέσεις εργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος από την πολιτική προαγωγών που ακολουθείται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θεωρώ δίκαιο το σύστημα αξιολογήσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έχω την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των συναδέλφων μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Οι εργαζόμενοι μοιράζονται την εμπειρία τους για να βοηθήσει ο ένας τον άλλο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος με τις προσωπικές σχέσεις που έχουμε αναπτύξει με	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο/Η προϊστάμενός μου αντιμετωπίζει με φιλικό τρόπο τους υφιστάμενούς του.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ομαδικότητα βοηθάει στο καλό εργασιακό κλίμα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εταιρεία που εργάζομαι παρέχει ικανοποιητικό μισθό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο μισθός μου είναι σύμφωνος με το έργο που παράγω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο μισθός μου είναι σύμφωνος με τις γνώσεις μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο μισθός μου είναι σύμφωνος με την εργασιακή μου εμπειρία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Ο μισθός μου είναι σύμφωνος με το ωράριό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι επιπλέον παροχές που μου προσφέρονται, τις θεωρώ αρκετά σημαντικές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είμαι ικανοποιημένος με τις ώρες εργασίας μου (διάρκεια).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Το ωράριο που δουλεύω είναι βολικό ή ευέλικτο (ώρες προσέλευσης/ αποχώρησης).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι οικονομικές εξελίξεις και ο αντίκτυπός τους στην εταιρεία που εργάζομαι, μου προκαλούν άγχος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι αρνητικές φήμες για την εταιρεία που εργάζομαι, μου προκαλούν άγχος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο μεγάλος φόρτος εργασίας μου προκαλεί άγχος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Συνολική εργασιακή ικανοποίηση \*



	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Εξαιρετικά πολύ
Αισθάνομαι αρκετά ικανοποιημένος/ πετυχημένος από τη δουλειά που έχω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Θα πρότεινα σε έναν φίλο να εργαστεί μελλοντικά στην εταιρεία που εργάζομαι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

## ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ & ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ

Στην περίπτωση σας, ποιο από τα παρακάτω κίνητρα είναι τα πιο σημαντικά για να αποδίδετε καλύτερα στην εργασία; (μέχρι δύο απαντήσεις) \*



- Ηθική ικανοποίηση
- Εμπλουτισμός εργασίας
- Ηθική επιβράβευση
- Αύξηση αποδοχών
- Δίκαιη αξιολόγηση έργου
- Δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης
- Προσωπική ανάπτυξη - επιμόρφωση
- Πρόσθετες άδειες
- Ευχάριστο περιβάλλον
- Ικανοποίηση των πελατών
- Άλλο: \_\_\_\_\_