

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Επαγγελματική Ικανοποίηση και Παρακίνηση των Εργαζομένων  
στο Δημόσιο Τομέα**

**Ανδρούλα Κυπριανού**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

**Μάιος 2022**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επαγγελματική Ικανοποίηση και Παρακίνηση  
των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα**

**Ανδρούλα Κυπριανού**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2022**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Μέσα από ανασκόπηση της σχετική βιβλιογραφίας γίνεται προσπάθεια αποσαφήνισης των εννοιών και εντοπισμού των διαφόρων παραγόντων που τις επηρεάζουν και τις διαμορφώνουν και όπως διαφαίνεται πρόκειται για πολύ σημαντικές έννοιες που ταυτίζονται με την εκπλήρωση των ανθρωπίνων αναγκών στο εργασιακό πεδίο.

Στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση και η ανάλυση της στάσης και της αντίληψης των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, αναφορικά με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και παρακίνησης τους, καθώς και ο προσδιορισμός των παραγόντων παρακίνησης που συντελούν στην ενίσχυση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης, βελτιώνοντας την παραγωγικότητά τους. Επιδιώκεται η διαπίστωση του ρόλου του εργασιακού περιβάλλοντος, των αμοιβών και της επαγγελματικής εξέλιξης στην επαγγελματική ικανοποίηση και απόδοση.

Στο θεωρητικό μέρος της διατριβής, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση και παρουσίαση σχετικών θεωριών διαφόρων ερευνητών που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά. Επικεντρώνεται κυρίως στα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν επίπεδο και παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, τρόπους και κίνητρα παρακίνησης. Στο εμπειρικό μέρος της διατριβής, προκειμένου να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο που απάντησαν εργαζόμενοι σε διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφάνηκαν οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης του, τα οποία συμβαδίζουν με τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Καταληκτικά, τα αποτελέσματα προτείνεται όπως αξιολογηθούν από τους διοικούντες, οι οποίοι με τις κατάλληλες διοικητικές δράσεις, θα μπορούσα να συνεισφέρουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων για αύξηση της απόδοσης τους.

**Λέξεις κλειδιά:** επαγγελματική ικανοποίηση, παρακίνηση, δημόσιος τομέας

## **Summary**

This MA dissertation examines the professional satisfaction and motivation of employees in the public sector. Through a review of the relevant primary and secondary literature, an attempt has been made to properly identify, and subsequently clarify, factors that may affect or shape the level of the employees' satisfaction and motivation at the workplace.

The primary aim of this dissertation is, therefore, the exploration and analysis of the awareness level and overall understanding that employees in the public sector have, always in relation to their professional satisfaction and motivation. In addition, a definition of the factors that cause an increase to the employees' motivation at the workplace, and ultimately result in the development of their professional satisfaction levels thereby increasing their productivity will be discussed. The role that the work environment, the salary, and the employees' professional development plays in professional satisfaction and performance will also be put under scrutiny.

In the literature review chapter of this dissertation, an extensive reference to the relevant primary and secondary literature is made, focusing specifically on the examination of the factors that might result in professional satisfaction, as well as on the mechanisms and strategies that may further increase the employees' incentive and motivation at the workplace. An empirical investigation is conducted in order to provide an answer to the research questions raised, and this is achieved by the implementation of a quantitative methodological design and the use of a closed-ended questionnaire that was administered to employees in various services of the public sector.

The results of the research have demonstrated how the workforce can be motivated at the workplace, and they have also shed light on the employees' professional satisfaction level. The findings are in agreement and consistent with the findings of similar studies in the field. Concluding, it is recommended that the findings are evaluated by the management, which will take any necessary action in contributing to the development

and reinforcement of their employees, which will subsequently result in an increase of their performance.

**Keywords:** job satisfaction, motivation, public sector

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους έχουν βοηθήσει στην υλοποίηση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την πολύτιμη και ουσιαστική καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγο και τα παιδιά μου, για την υπομονή και τη στήριξή τους.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες σε όλους όσους διέθεσαν μέρος από τον πολύτιμό τους χρόνο για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια.

# Πίνακας περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1</b> .....	<b>1</b>
<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
1.1 Το Πρόβλημα .....	1
1.2 Αναγκαιότητα.....	2
1.3 Σκοπός.....	3
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	4
<b>Κεφάλαιο 2</b> .....	<b>5</b>
<b>Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας</b> .....	<b>5</b>
2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	5
2.1.2 Μορφές και Παράγοντες .....	6
2.2 Παρακίνηση .....	10
2.2.1 Ορισμός και Εννοιολογική Προσέγγιση.....	10
2.2.3 Κίνητρα .....	10
2.3 Κυριότερες Θεωρητικές Προσεγγίσεις .....	11
2.3.1 Οντολογικές Θεωρίες .....	12
2.3.2 Μηχανιστικές Θεωρίες.....	16
Θεωρία της Ισοτιμίας του Adams.....	16
2.4 Κίνητρα Παρώθησης.....	21
2.5 Δημόσιος Τομέας.....	24
<b>Κεφάλαιο 3</b> .....	<b>33</b>



<b>Μεθοδολογία</b> .....	<b>33</b>
3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας .....	33
3.2 Πληθυσμός - Δείγμα .....	33
3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων .....	34
3.4 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων .....	34
3.5 Μέθοδος Ανάλυσης Αποτελεσμάτων.....	35
<b>Κεφάλαιο 4</b> .....	<b>36</b>
<b>Αποτελέσματα</b> .....	<b>36</b>
4.1 Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων .....	36
4.1.1 Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία.....	36
4.1.2 Μέρος Β: Κύριο Μέρος Ερωτηματολογίου.....	43
4.2 Συγκριτικά Αποτελέσματα .....	66
<b>Κεφάλαιο 5</b> .....	<b>79</b>
<b>Συμπεράσματα και Προτάσεις</b> .....	<b>79</b>
5.1 Συμπεράσματα .....	79
5.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....	84
5.3 Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	84
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>87</b>
<b>Παράρτημα Ι</b> .....	<b>91</b>

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Το Πρόβλημα

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί, για πολλά χρόνια, τομέα με σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον και είναι μια από τις μεταβλητές που έχουν μελετηθεί συχνότερα από τη βιομηχανική/οργανωτική ψυχολογία και η οποία συνδέεται με πολλές και διαφορετικές πτυχές της λειτουργίας του ατόμου, όσο και των οργανισμών (Καντάς Α., 1998).

Μέσα από τη βιβλιογραφία η εργασιακή ικανοποίηση ταυτίζεται με την εκπλήρωση των ανθρωπίνων αναγκών στο εργασιακό πεδίο. Ο βαθμός ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζεται είναι παράγοντας που καθορίζει την κοινωνική και οικογενειακή λειτουργία του, όπως και το επίπεδο της ψυχικής υγείας του ιδίου και της οικογένειάς του. Για το λόγο αυτό, γύρω από την ερμηνεία της έχει αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός θεωριών με έμφαση στις επιπτώσεις της στην εργασιακή απόδοση (Tsounis A., Sarafis P., 2016).

Στην εποχή μας που χαρακτηρίζεται από το συνεχώς μεταβαλλόμενο, έντονου ανταγωνισμού περιβάλλον, όπου οι οικονομικές συνθήκες θέτουν τους δικούς τους περιορισμούς, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ιδιαίτερα σημαντικός και αποτελεί το κλειδί επιτυχίας κάθε οργανισμού. Πρόκειται για τον πολυτιμότερο από τους πόρους του κάθε οργανισμού και απαραίτητο παράγοντα για την ενεργοποίηση των υπολοίπων. Αυτός είναι και ο λόγος του σημαντικού ρόλου που έχει να επιτελέσει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων προκειμένου να εφαρμοστούν αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης προσωπικού. Κάθε οργανισμός ιδιωτικός ή δημόσιος που καταφέρνει να ξεχωρίσει το οφείλει στους ανθρώπους του. Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων, η διάθεση με την οποία εργάζονται και η απόδοση τους επιφέρουν άμεσες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών και την επιβίωση τους (Παπαλεξανδρή, Α.Ν., Μπουραντάς Κ.Δ., 2016).

## 1.2 Αναγκαιότητα

Στη Κυπριακή πραγματικότητα συναντάται πολύ συχνά το φαινόμενο οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα να μην είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η παρούσα εργασία θα ερευνήσει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου, εντοπίζοντας τους παράγοντες εκείνους που την διαμορφώνουν. Θα εστιάσει κυρίως στα κίνητρα παρακίνησης του προσωπικού και κατά πόσο γίνεται αξιοποίηση των κινήτρων, ώστε να έχουν θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η επιλογή του θέματος της εργασίας γίνεται από προσωπικό ενδιαφέρον μέσα από την εργασιακή μου εμπειρία ως εργαζόμενη στον Δημόσιο Τομέα. Οι υπάρχουσες δυσμενείς εργασιακές συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, έχουν επιδεινωθεί ακόμη περισσότερο με τη κρίση που έχει επιφέρει η πανδημία COVID-19, επηρεάζοντας όλους τους κλάδους της οικονομίας συμπεριλαμβανομένου και του Δημόσιου Τομέα. Οι αρνητικές συνέπειες έχουν επηρεάσει τους εργαζόμενους. Πολλοί εργαζόμενοι εκφράζουν δυσαρέσκεια και απογοήτευση από την εργασία τους, καθώς έγιναν αποκοπές στους μισθούς τους, δεν έχουν ευκαιρίες εξέλιξης στη δουλειά τους, δεν εισπράττουν αναγνώριση για τις υπηρεσίες που προσφέρουν και δεν αμείβονται ικανοποιητικά. Στην κοινωνία υπάρχει κα μια γενική εντύπωση ότι οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα είναι αδιάφοροι, δεν έχουν όρεξη για εργασία και ότι υπάρχει πρόβλημα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στην αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Με την παρούσα έρευνα επιδιώκεται να ερευνηθεί το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων στην Δημόσια Υπηρεσία και τι ισχύει σε σχέση με αυτά που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Η πολιτική που εφαρμόζεται στους Δημόσιους Οργανισμούς καθορίζονται κυρίως, από κυβερνητικές αποφάσεις, εντούτοις ένας Δημόσιος Οργανισμός είναι ταυτόχρονα οντότητα με δική της υποδομή και οργανωτική κουλτούρα, πρακτικές εργασίας και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που αποτελούν παράγοντες διαμόρφωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού από πολλά χρόνια.

Σύμφωνα με σχετικές εμπειρικές μελέτες στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό, διαφαίνεται ότι ο Δημόσιος Τομέας είναι σε θέση να βελτιώσει την ικανοποίηση και παρακίνηση του

προσωπικού του, επενδύοντας στην ανάπτυξη των κινήτρων μέσα από ορισμένες πρακτικές διοίκησης και πολιτικές παρακίνησης, ώστε να εξασφαλίζεται σε βάθος χρόνου ικανοποιημένο και αφοσιωμένο προσωπικό που επιτυγχάνει την αποστολή και τους στόχους του στο μέγιστο βαθμό.

Η λειτουργία της Δημόσιας Υπηρεσίας εξαρτάται από τους εργαζόμενους και από τις διάφορες δραστηριότητες της διοίκησης που προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της, μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης στον εργασιακό χώρο επιδιώκοντας να βρει τους παράγοντες εκείνους που θα αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση χωρίς επιπρόσθετες δαπάνες. Η σπουδαιότητα της συγκεκριμένης μελέτης έγκειται στο αυξημένο ενδιαφέρον στον τομέα της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα, ιδίως με τη εφαρμογή σημαντικών μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια. Τα τελευταία χρόνια προωθείται η εφαρμογή διαφόρων μέτρων που στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας με σκοπό τη διαμόρφωση μιας σύγχρονης και ευέλικτης Δημόσιας Υπηρεσίας που θα μπορεί να αξιοποιεί πλήρως το ανθρώπινο δυναμικό για μεγαλύτερη απόδοση.

Με την υλοποίηση διαφόρων ερευνών έχει αποδειχθεί πως η παρακίνηση των εργαζομένων επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση τους από την εργασία τους. Τα ζητήματα που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση, όπως έχει αποδειχθεί από τη διεθνή βιβλιογραφία είναι στενά συνυφασμένα και επηρεάζονται από τις συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον.

### **1.3 Σκοπός**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας με την συλλογή των απόψεων των δημοσίων υπαλλήλων, σε συνδυασμό με τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, να εξεταστούν οι έννοιες εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση και η μεταξύ τους συσχέτιση, όπως και η συσχέτιση με την απόδοση των εργαζομένων. Στόχος είναι η διερεύνηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου σε σχέση με τους παράγοντες που την διαμορφώνουν. Συγκεκριμένα πραγματοποιεί διερεύνηση της στάσης και αντίληψης των εργαζομένων ως προς τα κίνητρα παρακίνησης αναζητώντας το βαθμό αξιοποίησης των

κινήτρων, ώστε να έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπρόσθετα διερευνά περιβαλλοντικούς παράγοντες πρόκλησης προβλημάτων ή δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους που τους οδηγούν σε μειωμένη απόδοση, και εντοπίζει τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης έτσι ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αποδοτικότητα τους. Επιδιώκεται να διαπιστωθεί ο ρόλος του εργασιακού περιβάλλοντος, των αμοιβών και της επαγγελματική εξέλιξης στην εργασιακή ικανοποίηση και ποια είναι η σύνδεση τους με την απόδοση. Στόχος μέσω των ευρημάτων να διαφανεί ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων και στη περίπτωση που υπάρχει υποβάθμιση να διαφανούν τρόποι αντιμετώπισης και αλλαγές που πιθανόν θα πρέπει να γίνουν στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### **1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα μελετηθούν και θα παρουσιαστούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης;
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης;
3. Με ποιους τρόπους μπορεί η παρώθηση να βελτιώσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων;
4. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι;
5. Ποια κίνητρα υπάρχουν στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου;

# Κεφάλαιο 2

## Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

### 2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

#### 2.1.1 Ορισμός και Εννοιολογική Προσέγγιση

Η εργασιακή ικανοποίηση σαν έννοια αποτελεί την μεταβλητή που έχει μελετηθεί περισσότερο και από πολλούς ερευνητές και με διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης, εν τούτοις όλες οι προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν το επίκεντρο της γενικότερης ερμηνευτικής θεώρησης. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει θετικά ή αρνητικά συναισθήματα για την εργασία του, τους συναδέλφους και το εργασιακό περιβάλλον. Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύπλευρη έννοια που απαρτίζεται από πολλά επιμέρους στοιχεία, όμως δεν υπάρχει ερμηνευτικός ορισμός που να γίνεται κοινά αποδεκτός (Κουστέλιος, Α. και Κουστελίου, Ι., 2001).

Μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας αναδεικνύονται αρκετές προσεγγίσεις σχετικά με τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης και για τον λόγο αυτό επιχειρείται γίνει μια ενδεικτική ιστορική αναδρομή περιορισμένης έκτασης.

Από τους παλαιότερους ορισμούς είναι ο ορισμός που έχει δοθεί από τον Horrock (1935), σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση συνδυάζει ψυχολογικές, φυσιολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου όπως εκείνος την αντιλαμβάνεται (Scott, M. and Swortzel, K. and Taylor, W., 2005). Ο Allport (1954) μετά από είκοσι περίπου χρόνια ορίζει την ικανοποίηση του εργαζόμενου ως την στάση που έχει απέναντι στην εργασία του (Κάντας, 1998). Οι Churchill, Ford και Walker (1974) ορίζουν ως εργασιακή ικανοποίηση το σύνολο των χαρακτηριστικών της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει αμοιβή, αυτοεκπλήρωση και ικανοποίηση ή προκαλεί οργή και δυσαρέσκεια (Churchil et al., 1974).

Ο ερευνητικός ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση που έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο είναι του Locke (1976), σύμφωνα με τον οποίο δίνεται έμφαση στην

αξιολόγηση των εμπειριών που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Όταν το άτομο αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του, του επιτρέπει να εκπληρώσει τον στόχο του, σύμφωνα με τις προκλήσεις που δέχεται οι οποίες είναι συμβατές με τις δεξιότητες του, δημιουργούνται συναισθήματα ευχαρίστησης που μπορούν να οδηγήσουν στην αποδοτικότητα. Όταν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση ο εργαζόμενος έχει σωματική και ψυχική υγεία, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του και κατ'επέκταση είναι ικανοποιημένος από τη ζωή του (Locke, E. A., 1976).

Αρκετά χρόνια αργότερα και οι Robbins και Judge (2011) όρισαν την εργασιακή ικανοποίηση ως τα συναισθήματα του ανθρώπου σε σχέση με την εργασία του, τα οποία δρουν ως παράγοντες παρακίνησης. Ο εργαζόμενος που είναι αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία του έχει θετικά συναισθήματα για αυτή, ενώ όταν έχει αρνητικά συναισθήματα, αυτά αντιστοιχούν σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο ορισμός αυτός δείχνει τη σύνδεση της ικανοποίησης με τους παράγοντες που παρακινούν το άτομο να εργασθεί αποτελεσματικά και να αισθανθεί ευχαρίστηση από την προσφορά του. Ο προϊστάμενος ή η διοίκηση ενός οργανισμού θα μπορούσαν να θεωρήσουν την τεχνική παρακίνησης ως χρήσιμη αφού μπορεί να κάνει τα άτομα να εργασθούν σκληρότερα, αποδίδοντας περισσότερο έχοντας μεγαλύτερη ικανοποίηση (Robbins, S. and Judge, T., 2011).

### **2.1.2 Μορφές και Παράγοντες**

Η εργασιακή ικανοποίηση, μέσα από την βιβλιογραφία, παρουσιάζεται σε δύο μορφές, στην **ενδογενή ικανοποίηση** και στην **εξωγενή ικανοποίηση**. Η ενδογενής ικανοποίηση εξαρτάται από το περιεχόμενο και την διεξαγωγή της εργασίας. Παράγοντες όπως η ανάληψη πρωτοβουλιών, η εποπτεία στην εργασία, η αυτονομία και η ποικιλία των δραστηριοτήτων επηρεάζουν την ενδογενή ικανοποίηση. Ο εργαζόμενος εκείνος που παρακινείται από ενδογενή κίνητρα εργάζεται εξολοκλήρου για να εισπράξει την αμοιβή από την εκτέλεση της εργασίας του. Η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με το πλαίσιο εργασίας και τους κανόνες που διέπουν την εργασία. Δηλαδή εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι η αμοιβή, η ασφάλεια το ωράριο, οι διάφορες παροχές και οι συνθήκες εργασίας. Ο εργαζόμενος που παρακινείται από εξωγενή κίνητρα, εργάζεται εξολοκλήρου για την μισθοδοσία του για τις προοπτικές για προαγωγή και τις συνολικές απολαβές αδιαφορώντας για το είδος της εργασίας που επιτελεί (Warr, P. , 2005).

Η επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες, καθώς πρόκειται για μια πολυσύνθετη έννοια που απαρτίζεται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Οι ατομικοί παράγοντες φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση (Γαλανάκης Α. Μ., 2012).

Σύμφωνα με έρευνες ο παράγοντας **φύλο** σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση και οι πηγές ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο διαφέρουν ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Οι άνδρες ενδιαφέρονται για την σταδιοδρομία τους, τη προβολή και την εργασιακή ασφάλεια. Οι γυναίκες συνήθως είναι ικανοποιημένες από την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων και από τους λόγους σύμφωνα με τους οποίους επιθυμούν να εργασθούν (Sabharwal, M. and Corley, E., 2009).

Αναφορικά με τον παράγοντα **ηλικία** σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση έρευνες υποστηρίζουν ότι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ή περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους λόγω της ηλικίας τους. Εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι συνήθως περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με νεότερους εργαζόμενους, καθώς η εργασιακή εμπειρία που αποκτά το άτομο με την πάροδο του χρόνου αυξάνεται και βοηθά το άτομο αυτό να προσαρμόζεται ευκολότερα στις νέες συνθήκες (Oshagbemi, 2003).

Ο παράγοντας **μόρφωση** είναι σημαντικός για την επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι τα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο καταγράφουν υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με αυτά που έχουν χαμηλότερη μόρφωση. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή ο εργαζόμενος με την υψηλότερη μόρφωση έχει περισσότερες ευκαιρίες ανέλιξης και ανάπτυξης μέσα στην επιχείρηση. Σε πολλές περιπτώσεις άτομα με υψηλές σπουδές τρέφουν υψηλές προσδοκίες και αυτό κάποιες φορές οδηγεί σε φαινόμενα δυσαρέσκειας όταν οι προσδοκίες αυτές δεν ικανοποιούνται.

Εκτός από τους ατομικούς παράγοντες υπάρχουν και οι παράγοντες **ενδογενούς** και **εξωγενούς** επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που αφορούν στην ενδογενή ικανοποίηση σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, τις ευκαιρίες ανέλιξης και την αξιοποίηση των δεξιοτήτων. Οι παράγοντες που αφορούν στην εξωγενή ικανοποίηση



σχετίζονται με τις παροχές, το μισθό, το ωράριο, την επίβλεψη, τις εργασιακές σχέσεις και το μοντέλο ηγεσίας (Dormann C., Zapf D. , 2001).

Το **αντικείμενο της εργασίας** αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν την ενδογενή ικανοποίηση. Το άτομο που εργάζεται σε θέση που δεν απαιτεί ιδιαίτερα προσόντα ή σε θέση με χαμηλό κύρος έχει χαμηλή ικανοποίηση. Παράλληλα, το άτομο που αισθάνεται έντονη σωματική ή ψυχολογική κόπωση στην εργασία του συχνά απογοητεύεται και δυσαρεστείται από αυτή. Οι Sell και Bryan (2011), μελετώντας την ικανοποίηση των ατόμων που εργάζονταν σε επικίνδυνο περιβάλλον και λάμβαναν υψηλό μισθό σε σχέση με αυτή των ατόμων που εργάζονταν σε μη επικίνδυνο περιβάλλον και λάμβαναν χαμηλό μισθό, χρησιμοποίησαν οικονομικές και περιβαλλοντικές μεταβλητές. Η έρευνά τους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο εργασιακός χώρος και η υποστήριξη μεγάλωναν την ικανοποίησή τους πολύ περισσότερο από την αύξηση του μισθού τους (Shell. L and Bryan, C. , 2011).

Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης διαδραματίζει και ο βαθμός στον οποίο παρατηρείται ότι **ο εργαζόμενος έχει ενεργή συμμετοχή** στην ολοκλήρωση του έργου. Πολύ σημαντικός είναι και ο παράγοντας της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, η ελευθερία των κινήσεων και η λήψη πρωτοβουλιών. Εξίσου βασικός συντελεστής της ικανοποίησης είναι η ύπαρξη ευκαιριών ανάπτυξης του ατόμου με στόχο την επαγγελματική του εξέλιξη. Ένας ακόμα παράγοντας, που θεωρείται αρκετά σημαντικός για τη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης, είναι **οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων**, οι οποίες διακρίνονται σε προσωπικές και εργασιακές και μπορεί να είναι σχέσεις συνεργασίας, εμπιστοσύνης, ομαδικότητας, ανταλλαγής πληροφοριών και υποστήριξης. Όταν αυτά τα στοιχεία είναι εμφανή στις συμπεριφορές του προσωπικού, τότε αυτό αυξάνει την ικανοποίησή τους, τη διάθεσή τους να εργασθούν αυξάνοντας την απόδοσή τους (Buljbasic, E. , 2008).

Η ικανοποίηση του ατόμου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από **το περιβάλλον** στο οποίο εργάζεται. Όταν οι συνθήκες δεν είναι καλές για παράδειγμα στο χώρο επικρατεί φασαρία, είναι ανεπαρκής ο φωτισμός, παρατηρείται έλλειψη καθαριότητας κ.α., τότε η ικανοποίηση του ατόμου είναι αρκετά χαμηλή και η ψυχολογία του είναι κακή. Το περιβάλλον χωρίζεται σε φυσικό, ψυχικό και κοινωνικό. Στο φυσικό περιβάλλον

εμπεριέχονται παράγοντες όπως ο θόρυβος, ο φωτισμός, και γενικότερα οι υποδομές (Macarou, D., 1982). Στο ψυχικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται αισθήματα όπως η μονοτονία και η κόπωση, ενώ στο κοινωνικό περιβάλλον ανήκουν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων όλων των βαθμίδων (Jain, R. and Kaur, S., 2014).

Η **χρηματική αμοιβή** σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του εργαζόμενου σύμφωνα με τους Jewell και Siegall (1990) και δείχνει πως νιώθει το άτομο για την προσφορά του στο έργο, αλλά και το εάν η αμοιβή του είναι δίκαιη σε σχέση με αυτή των υπόλοιπων εργαζομένων εργαζομένου (Jewell, L, N, Siegall, M, 1990). Η απόδοση του ατόμου συνδέεται άμεσα με την αμοιβή λαμβάνει για την εργασία του και αποτελεί σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την επαγγελματική ικανοποίησης του (Heneman, R L and Greenberger, D.B. and Strasser, S, 1988).

Παράλληλα, η **προαγωγή** αποτελεί και αυτή παράγοντα που συνδέεται με την αύξηση των αποδοχών αλλά και με την επαγγελματική καταξίωση. Παρ' όλα αυτά, μία προαγωγή δεν είναι πάντα επιθυμητή, αφού συνδέεται με επιπλέον ευθύνες και υποχρεώσεις κάτι που δεν επιθυμούν οι εργαζόμενοι. Η συμβολή της επαγγελματικής ανέλιξης στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου, όπως την ανάγκη του να κατέχει θέση ευθύνης και κύρους, να ξεχωρίζει στην ιεραρχία και να ασκεί έλεγχο και εποπτεία στους υφισταμένους του.

Η ικανοποίηση του ατόμου μπορεί να αυξηθεί, όταν η **ηγεσία** της ομάδας είναι αποτελεσματική, υποστηρικτική προς τον εργαζόμενο, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, όταν καθοδηγεί το άτομο, όταν δίνει σαφείς οδηγίες, αναθέτει εργασίες, εκπαιδεύει, υποστηρίζει, κινητοποιεί και ενδυναμώνει, επιβραβεύει και παρακινεί, μέσα σε πνεύμα ομαδικότητας, συνεργασίας και δικαιοσύνης. Γενικότερα, η διαμόρφωση ενός σωστού μοντέλου διοίκησης ευνοεί την δημιουργία κλίματος ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου (Macarou, D., 1982).

Η σύνδεση της ικανοποίησης με τους παράγοντες που παρακινούν το άτομο να εργασθεί αποτελεσματικά και να αισθανθεί ευχαρίστηση από την προσφορά του. Ο προϊστάμενος ή η διοίκηση ενός οργανισμού θα μπορούσαν να θεωρήσουν την τεχνική παρακίνησης

ως χρήσιμη αφού μπορεί να κάνει τα άτομα να εργασθούν σκληρότερα αποδίδοντας περισσότερο έχοντας μεγαλύτερη ικανοποίηση (Robbins, S. and Judge, T., 2011) .

## **2.2 Παρακίνηση**

### **2.2.1 Ορισμός και Εννοιολογική Προσέγγιση**

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση προέρχεται από τη λέξη *movere* που σημαίνει κινώ και είναι η μετάφραση του αγγλοσαξονικού όρου *motivation*. Θεωρείται ότι έχει ταυτόσημη έννοια με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο και στόχο. Πρόκειται για σημαντική ψυχολογική διαδικασία, η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου (Μπουραντάς Δ, 2002).

Υπάρχουν πολλές εκδοχές του ορισμού της υποκίνησης. Γενικότερα, υποκίνηση είναι η κοινωνική και ψυχολογική διεργασία που κατευθύνει το άτομο να μένει προσηλωμένο στην επίτευξη του στόχου του, ανεξάρτητα από τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζει. Είναι η κινητήριος δύναμη που βοηθά τον εργαζόμενο να εφαρμόζει γνώσεις και δεξιότητες, να αναζητά ευκαιρίες και να επιλύει προβλήματα.

Έχει γίνει από όλους αποδεκτό ότι ο βαθμός στον οποίο ένας ιδιωτικός ή δημόσιος οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του εξαρτάται από τις αποδόσεις του προσωπικού τους, οι οποίες συνδέονται με τον βαθμό ικανοποίησης και τα κίνητρα που του παρέχονται από τον ίδιο τον οργανισμό.

### **2.2.2 Η Διαδικασία Παρακίνησης**

Η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει τη σχέση μεταξύ των αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η ύπαρξη ανθρωπίνων αναγκών δημιουργεί κίνητρα που δραστηριοποιούν τα άτομα ώστε να παρουσιάζουν ενδιαφέρον για το έργο και έτσι επιτυγχάνονται οι στόχοι που αποτελούν την βασική αιτία ικανοποίησης των αναγκών των ατόμων.

### **2.2.3 Κίνητρα**

Οι ερευνητές στη πλειοψηφία τους θεωρούν τα κίνητρα ως την κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα εξηγούν τον λόγο για τον οποίο οι άνθρωποι αποφασίζουν να κάνουν κάτι, την επιμονή με την οποία επιδιώκουν τον στόχο τους και

το χρονικό διάστημα που συνεχίζουν τις προσπάθειες τους. Κάποιοι άλλοι ερευνητές όχι μόνο θεωρούν ότι τα κίνητρα ενεργοποιούν ή καθοδηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά υποστηρίζουν ότι αποτελούν και παράγοντες που συντηρούν αυτή τη συμπεριφορά .

Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά κίνητρα που σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη και είναι έμφυτα. Αντίθετα τα εξωτερικά κίνητρα διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου, μέσα στο περιβάλλον του, είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του και είναι επίκτητα.

Οι χρηματικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση. Οι παραδοχές αυτού του είδους στοχεύουν στην ικανοποίηση υψηλότερων ανθρώπινων αναγκών, όπως είναι οι ανάγκες για κοινωνική αποδοχή, προσωπική υπόληψη, αξία και ολοκλήρωση (Μπουραντάς Δ, 2002).

Οι μη χρηματικές ανταμοιβές έρχονται να καλύψουν το κενό που δημιουργούν οι παροχές χρηματικού χαρακτήρα. Οι τελευταίες αυτές παροχές δεν εμπεριέχουν το απαιτούμενο αντίκτυπο έμπνευσης και δεν αφήνουν τους εργαζόμενους να εμπλακούν συναισθηματικά. Αντίθετα, οι μη χρηματικές ανταμοιβές προσφέρουν αναγνώριση ενισχύουν τις επιθυμητές προσφορές και οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων (Μπουραντάς Δ, 2002).

Παρέχοντας στους εργαζόμενους τα κατάλληλα κίνητρα μπορεί να επιτευχθεί η παρακίνηση τους. Τα κίνητρα προσδίδουν νόημα στους εργαζόμενους ώστε να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους, μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητά τους. Τα καταλληλότερα κίνητρα που μπορεί να δώσουν σωστή παρακίνηση προς τους εργαζόμενους αποκτούν συγκεκριμένη υπόσταση, όπως είναι για παράδειγμα τα πριμ παραγωγικότητας και η παροχή άλλων υπηρεσιών (πχ, εκπαιδευτικών κουπονιών, δωρεάν ταξίδια και συμμετοχή σε εκδηλώσεις κλπ.).

### **2.3 Κυριότερες Θεωρητικές Προσεγγίσεις**

Η επαγγελματική ικανοποίηση μέσα από θεωρητική προσέγγιση σχετίζεται με τα κίνητρα που προέρχονται από την εργασία, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Οι θεωρίες

που έχουν αναπτυχθεί γύρω από τα κίνητρα αποτελούν τη βάση της οργανωτικής θεωρίας στη διαμόρφωση μοντέλων ερμηνείας της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες μεγιστοποίησης της.

Ο Θεωρίες κινήτρων με βάση την προσέγγιση τους κατηγοριοποιούνται σε δύο μεγάλες ομάδες. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις οντολογικές ή περιεχομένου προσεγγίσεις που διερευνούν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και τις μηχανιστικές ή διεργασίας που εστιάζουν στις συνθήκες και στις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Tsounis A., Sarafis P., 2016).

### **2.3.1 Οντολογικές Θεωρίες**

Οι θεωρίες αυτές επικεντρώνονται στο περιεχόμενο της παρακίνησης και επιχειρούν να εντοπίσουν και να ερμηνεύσουν το είδος και το περιεχόμενο των αναγκών του ανθρώπου και τους παράγοντες που τον ικανοποιούν. Το βασικό ερώτημα που επιχειρήθηκε να απαντηθεί αφορά το κίνητρο της συμπεριφοράς του ανθρώπου.

#### **Θεωρία των Ανθρωπίνων Αναγκών του Maslow**

Η θεωρία του Maslow (1943) είναι από τις πιο γνωστές θεωρητικές προσεγγίσεις για τις ανθρώπινες ανάγκες. Σύμφωνα με τον Maslow η προσπάθεια του ανθρώπου για κάλυψη των αναγκών του γίνεται με συγκεκριμένη σειρά και για να λειτουργήσει η κάθε κατηγορία αναγκών ως κίνητρο θα πρέπει οι προηγούμενες από αυτήν κατηγορίες αναγκών να έχουν ικανοποιηθεί. Παράγοντες υποκίνησης είναι μόνον οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί

Η ιεράρχηση των αναγκών γίνεται με βάση τη σπουδαιότητα τους σε μορφή πυραμίδας που αποτελείται από πέντε επίπεδα. Κάθε κατηγορία λειτουργεί ως κίνητρο στο βαθμό που δεν έχει καλυφθεί.

Οι κατηγορίες των αναγκών με σειρά προτεραιότητας κατατάσσονται ως εξής:

- **Φυσιολογικές Ανάγκες:** Περιλαμβάνει τις βιολογικές ανάγκες, όπως ανάγκες για τροφή, στέγη, αέρα κ.ά.
- **Ανάγκες Ασφάλειας:** Περιλαμβάνει τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία, όπως η επιθυμία του ανθρώπου να ζει με ασφάλεια σε ήσυχο περιβάλλον.

- Κοινωνικές Ανάγκες: Περιλαμβάνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός και να νοιώθει αγάπη, οικειότητα και στοργή.
- Ανάγκες εκτίμησης: Περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση, τον αυτοσεβασμό, την προσωπική αξία, την κοινωνική αναγνώριση και το αίσθημα επιτυχίας.
- Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης: Περιλαμβάνει τις ανάγκες του ανθρώπου για την ικανοποίηση των οραμάτων και προσδοκιών του, για το ιδανικό για τον ίδιο πρότυπο, ώστε να οδηγηθεί στην αίσθηση πληρότητας και εσωτερικής ισορροπίας. Η ανάγκη αυτή βρίσκεται στη κορυφή της πυραμίδας και για να φθάσεις σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να έχεις ξεπεράσει όλα τα άλλα επίπεδα αναγκών.

Ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του ενεργεί με τρόπο που να ικανοποιεί όσο το δυνατό περισσότερες από τις ανάγκες του με τον αποτελεσματικότερο και οικονομικότερο τρόπο (A. H. Maslow, 1943).

Οι απόψεις που διατύπωσε ο Maslow έθεσαν σε νέα βάση το ζήτημα της υποκίνησης του ανθρώπου δείχνοντας ότι η προσπάθεια υποκίνησης επηρεάζεται από ένα ευρύτερο φάσμα παραγόντων. Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες που βρίσκονται στα ψηλότερα επίπεδα ικανοποιούνται πιο δύσκολα και σε μικρότερο βαθμό. Βοήθησε στη προσπάθεια για κατανόηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου στο χώρο εργασίας. Για πρώτη φορά διατυπώθηκε σαφής ανάγκη στροφής της διοίκησης ενός οργανισμού από την ικανοποίηση μόνον των κατώτερων αναγκών όπως είναι ο μισθός και τα ωράρια, στις ανώτερες ανάγκες όπως είναι η αυτονομία και δημιουργικότητα, μέσα από τη δημιουργία κινήτρων παρέχοντας τους διακρίσεις, ευκαιρίες για μετεκπαίδευση και προοπτικές ανέλιξης (Καντάς Α., 1998).

### **Θεωρία ERG του Alderfer**

Η θεωρία του Alderfer (1969) έχει παρόμοια προσέγγιση με τη προσέγγιση της θεωρίας του Maslow. Ο Alderfer, όμως, προχώρησε σε μείωση των κατηγοριών και σε ομαδοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών σε τρία επίπεδα ως εξής:

- Ανάγκες ύπαρξης (existence): φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας
- Ανάγκες σχέσης (relatedness): κοινωνικές ανάγκες και αυτοσεβασμού

- Ανάγκες ανάπτυξης (growth): ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση

Ο Alderfer υποστηρίζει ότι ένα άτομο μπορεί να προσπαθήσει να ικανοποιήσει την ανάγκη ενός επιπέδου χωρίς να έχει ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου (Alderfer. C. P., 1969).

Τα αδύναμα σημεία της μοιάζουν κατά πολύ με τους περιορισμούς της θεωρίας του Maslow, όμως και οι δύο θεωρίες αξιοποιούνται πρακτικά από τους διευθυντές. Ο κάθε διευθυντής ανεξάρτητα ποια από τις δύο θεωρίες προτιμάει, γνωρίζει τα είδη που ενδυναμώνουν και ανταμείβουν τους ανθρώπους και τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα. Δίνοντας κίνητρο στους ανθρώπους τους βοηθά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, κυρίως προσφέροντας τους ευκαιρίες για ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. (Bateman S. Th., Snell A. Sc., 2017)

### **Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg**

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968) αποτελεί επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ο Herzberg επιχειρεί σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης και των κινήτρων μελετώντας τους παράγοντες εκείνους που ευθύνονταν για τα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης των ατόμων στην εργασία τους και κατά συνέπεια στην αύξηση της απόδοσης τους. Η έρευνα ξεχωρίζει τους παράγοντες, σε εκείνους που υποκινούν θετικά και σε αυτούς που συντηρούν χωρίς να οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στα κίνητρα που σχετίζονται με τη φύση ή το αντικείμενο της εργασίας (motivation factors) και η δεύτερη στα αντικίνητρα που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (maintenance factors). Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ενδογενείς και ταυτίζονται με τα **κίνητρα παρακίνησης** όπως είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και την δυνατότητα προαγωγής. Οι παράγοντες που εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια είναι εξωγενείς και ονομάστηκαν **παράγοντες υγιεινής** όπως είναι η διοίκηση και πολιτική του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό, η αμοιβή, το κύρος, η προσωπική ζωή και ασφάλεια εργασίας (Herzberg, F.I., 1968) .

Σύμφωνα με τον Herzberg, τα κίνητρα παρακίνησης είναι το κλειδί για την πραγματική εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση και συνήθως οι διάφοροι οργανισμοί δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους. Η θεωρία υπενθυμίζει τους διευθυντές να μην βασίζονται μόνον σε εξωτερικές ανταμοιβές για κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους, αλλά θα πρέπει

να χρησιμοποιούν και τις εσωτερικές ανταμοιβές. Η θεωρία του Herzberg αποτελεί τη βάση για το μοντέλο των Hackman και Oldham, το οποίο εξηγεί πως οι διευθυντές θα μπορούσαν να εμπλουτίσουν την εργασία για τους εργαζόμενους.

### **Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης του McClelland**

Η θεωρία του McClelland (1961) υποστηρίζει ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στη περίπτωση που έχουν έντονη επιθυμία για επιτυχία και επίτευγμα. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται και αποδίδουν όταν μέσα από την εργασία τους, τους δίνεται η δυνατότητα για επίτευξη στόχων, δημιουργία δεσμών και εξουσία (MacClelland D., 1961).

Βάση της θεωρίας η ικανοποίηση στην εργασία είναι αποτέλεσμα της εξατομικευμένης κάλυψης της σημαντικότερης για κάθε εργαζόμενο ανάγκης. Οι εργαζόμενοι με ισχυρή ανάγκη συναδελφικότητας ενδιαφέρονται να γίνουν αρεστοί από τους άλλους και να τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους και ίσως να μην τους ενδιαφέρει η υψηλή απόδοση. Για αυτούς τους εργαζόμενους είναι προτιμότερο να ενθαρρύνεται η συμμετοχή σε διαδικασίες που απαιτούν συνεργασία. Οι εργαζόμενοι που έχουν ανάγκη για εξουσία και δύναμη είναι η πιο σημαντική η εργασιακή θέση θα πρέπει να περιλαμβάνει αρμοδιότητες που καλύπτουν τη επιθυμία για έλεγχο και επιρροή στους άλλους (Bateman S. Th., Snell A. Sc., 2017)

Σύμφωνα με τον McClelland η υποκίνηση για επιτεύγματα μπορεί να διδαχθεί, οπότε μπορούν να υλοποιηθούν ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους ώστε να αναπτύξουν το αίσθημα της επίτευξης.

Οι οντολογικές θεωρίες στο σύνολο τους αναφέρουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την εκπλήρωση σημαντικών εργασιακών αξιών του ατόμου, στο βαθμό που οι αξίες αυτές είναι ανάλογες με τις ανάγκες του (Locke 1976).

### **Θεωρία X και Y του McGregor**

Η διπολική θεωρία X και Y (Employee Motivation Theory X and Theory Y) του McGregor (1960) υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι που ανήκουν στην κατηγορία X νιώθουν ασφάλεια μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και προτιμούν μονότονα έργα. Οι εργαζόμενοι της κατηγορίας X υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ανάγκες όπως είναι οι φυσιολογικές. Αντίθετα, τα άτομα της θεωρίας Y



χαρακτηρίζονται από την ανάγκη της αυτονομίας και δημιουργικότητας, ενώ αξιοποιούν κάθε ευκαιρία για να αναπτύξουν τα ταλέντα τους. Οι εργαζόμενοι της κατηγορίας Υ υποκινούνται από τις ανώτερες ανάγκες, τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Η σημαντικότερη κριτική που έχουν δεχθεί οι δύο παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις έχει να κάνει με το γεγονός της υποτίμησης των χαρακτηριστικών της οργάνωσης, και του συνολικότερου πλαισίου της εργασίας, αλλά και της επίδρασης των πολιτισμικών παραγόντων. Αυτές οι δύο θεωρητικές προσεγγίσεις μπορούν να ενισχύσουν και να υποβοηθήσουν την άσκηση του διευθυντικού ρόλου, όμως τίθεται θέμα ηγεσίας. Ο διευθυντής ο οποίος υποστηρίζει περισσότερο τη θεωρία Χ θα παρακολουθεί στενά τους υπαλλήλους για να δει εάν εργάζονται και επίσης θα δημιουργείται έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και Διευθυντή. Αντίθετα αν υποστηρίζει τη θεωρία Υ τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης και επαγγελματισμού στον οργανισμό. Ο διευθυντής σε αυτή την περίπτωση αντιμετωπίζει το προσωπικό με σεβασμό και όταν κάτι πάει λάθος τους βοηθά χωρίς εξαναγκασμό και απειλή (Jewell, L, N, Siegall, M, 1990).

Οι οντολογικές θεωρίες στο σύνολο τους αναφέρουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την εκπλήρωση σημαντικών εργασιακών αξιών του ατόμου, στο βαθμό που οι αξίες αυτές είναι ανάλογες με τις ανάγκες του (Locke, E. A., 1976).

### **2.3.2 Μηχανιστικές Θεωρίες**

Οι θεωρίες αυτές επικεντρώνονται στην διαδικασία της υποκίνησης δίνοντας έμφαση στις συνθήκες κάτω από τις οποίες ενισχύεται η εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση.

#### **Θεωρία της Ισοτιμίας του Adams**

Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams (1963) επικεντρώνεται στο θέμα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών για τους εργαζόμενους και στο ρόλο που παίζει στη παραγωγικότητα το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης. Ο Adams υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι αποζητούν ισορροπία μεταξύ των εισροών που εκείνοι συνεισφέρουν στην εργασία τους και των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών που εκείνοι λαμβάνουν (Adams, J. , Berkoviz L. , 1965). Ο εργαζόμενος εκτιμά το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία του σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει αλλά και την

συγκρίνει με τις ανταμοιβές των άλλων που εκτελούν παρόμοια εργασία ή με την ανταμοιβή που λάμβανε όταν ο ίδιος εκτελούσε παρόμοιες εργασίες στο παρελθόν. Όταν νιώσει πως αδικείται θα ελαττώσει την απόδοση του, ενώ όταν υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του. Κατά τον ίδιο τρόπο, η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια (Καντάς Α., 1998). Το θέμα της αδικίας δημιουργεί δυσαρέσκεια στην παρακίνηση

Το μειονέκτημα της θεωρίας του Adams είναι ότι λαμβάνει υπόψη μόνον τη δικαιοσύνη και όχι τις άλλες αξίες που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

### **Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom**

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά του εργαζόμενου και το επίπεδο κινήτρων του δεν καθορίζεται μόνον από την σημερινή πραγματικότητα αλλά και από τις προσδοκίες του για το μέλλον. Η θεωρία περιγράφει το πώς αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος τις προσπάθειες που χρειάζεται να καταβάλει και το επίπεδο αμοιβών που αναμένει. Σύμφωνα με τον Vroom η παρώθηση επιτυγχάνεται μέσα από τη σχέση της προσδοκίας, της συντελεστικότητας, και του σθένους. Προσδοκία είναι η σχέση προσπάθειας-απόδοσης και ορίζεται ως ο βαθμός που αναμένει ένα άτομο να επιτύχει το στόχο του και κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια που καταβάλλει θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση. Συντελεστικότητα είναι η σχέση απόδοσης-ανταμοιβής και ορίζεται ως το βαθμό που αναμένει ο εργαζόμενος να επιτύχει το στόχο του δηλαδή κατά πόσο η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές. Το σθένος είναι η σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας ανταμοιβών και αναφέρεται στη σημαντικότητα που προσδίδει ο εργαζόμενος στην αναμενόμενη αμοιβή και κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι εκείνες που επιθυμεί. Η σχέση των τριών μεταβλητών είναι πολλαπλασιαστική και για να επιτευχθεί η παρακίνηση του εργαζόμενου θα πρέπει και τρεις μεταβλητές να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και μην είναι μηδέν (Vroom V. H., 1964).

Η θεωρία της προσδοκίας αξιοποιείται στο σύγχρονο μάνατζμεντ παρόλο που εφαρμόζεται δύσκολα καθώς δίνει καλύτερα αποτελέσματα στη διερεύνηση της υποκίνησης και της επαγγελματικής προτίμησης, παρά στο σκέλος που αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση. Η εμπειρική εφαρμογή της δεν είναι γενικά εύκολη, καθώς

εκείνος ο οργανισμός που θα ήθελε να εφαρμόσει τη συγκεκριμένη θεωρία θα πρέπει να φροντίζει να ενημερώνεται για τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις προσδοκίες του προσωπικού.

Η προσέγγιση αυτή πλησιάζει τη θεωρία του Locke με τη διαφορά ότι ο δεύτερος ανάγει το θέμα στο σύστημα αξιών και όχι στο επίπεδο των αμοιβών (Vroom, 1964).

### **Το Μοντέλο Porter & Lawler**

Οι Porter & Lawler (1968) ανέπτυξαν το μοντέλο τους τροποποιώντας τη θεωρία του Vroom. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση λαμβάνεται υπόψη ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και η σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος και της απόδοσης που πραγματοποιεί. Το μοντέλο αυτό είναι συνάρτηση δύο παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας είναι το πώς αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος την πιθανότητα η προσπάθεια να οδηγήσει σε κάποια αμοιβή ή αποτέλεσμα και ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή. Επίσης απαραίτητη προϋπόθεση για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζόμενου είναι η ικανότητα του εργαζομένου να αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις της εργασίας του.

Κατά τη προσέγγιση Porter & Lawler η υψηλή απόδοση οδηγεί σε δύο είδη αμοιβών τις εσωγενείς, δηλαδή τις αμοιβές που ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες του ατόμου και τις εξωγενείς που χορηγούνται για την επίτευξη του έργου όπως είναι τα χρήματα. Αν οι αμοιβές ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του ατόμου τότε το άτομο θα νοιώσει ικανοποίηση από την εργασία του. Στην συγκεκριμένη προσέγγιση η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί απλά προϊόν της επίδοσης και της κινητοποίησης για αύξηση της επίδοσης αλλά και προσδιοριστικό παράγοντα, καθώς ο βαθμός ικανοποίησης που θα νοιώσει το άτομο θα επηρεάσει και την μελλοντική αξία που θα έχουν για αυτόν οι παρεχόμενες αμοιβές (Porter, L. W. Lawler, E. , 1968)

Η θεωρία του Herzberg επικεντρώνεται στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Ωστόσο υστερεί στη περιγραφή της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Επίσης η θεωρία του Vroom, δεν εξηγεί σε μεγάλο βαθμό τη σχέση αυτή. Το υπόδειγμα παρακίνησης Porter και Lawler, αποτελεί περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom, στο οποίο αναλύεται άμεσα η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Οι Porter και Lawler στο μοντέλο τους θεωρούν ότι η παρακίνηση δεν είναι άμεσα συσχετιζόμενη με την

ικανοποίηση ή την απόδοση, αλλά ότι τα άτομα ακολουθούν διαδικασίες όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση είναι διαφορετικές μεταβλητές και σχετίζονται μεταξύ τους με διαφορετικό τρόπο απ' ό,τι ισχυριζόταν παραδοσιακά. Το πιο σημαντικό στη θεωρία των Porter και Lawler είναι τι συμβαίνει μετά την απόδοση, δηλαδή οι ανταμοιβές που ακολουθούν και πώς αυτές θα καθορίσουν την ικανοποίηση (Luthans, 2005).

### **Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke**

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976) είναι παρόμοια με τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom. Όμως η θεωρία του Locke υποστηρίζει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης είναι τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όπως η δέσμευση στο στόχο και η αυτοεκτίμηση και οι παράγοντες εργασιακού χώρου όπως είναι η ίδια η εργασία. Η θεωρία βασίζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο. Ο στόχος πρέπει να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, επιτεύξιμος και ρεαλιστικός και χρονικά καθορισμένος. Επιπλέον όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος και όσο περισσότερο συμμετέχει ο εργαζόμενος στον καθορισμό του, τόσο πιο μεγάλη προσπάθεια καταβάλλει επιτυγχάνοντας καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση (Locke, E. A., 1976) (Καντάς Α., 1998).

Επίσης οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αποδεχτούν τον στόχο όταν πιστεύουν ότι δεν μπορούν να τον προσεγγίσουν, επειδή δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες ή γνώσεις ή γιατί δεν έχουν εμπιστοσύνη στην εργοδοσία, καθώς και όταν δεν αναγνωρίζουν προσωπικό όφελος από την πραγματοποίηση του.

Η συγκεκριμένη στοχοθέτηση επιφέρει σειρά θετικών αποτελεσμάτων όπως η υψηλή απόδοση, η σαφήνεια των ρόλων, το αίσθημα υπερηφάνειας μετά την επίτευξη και συνεπακόλουθα το αίσθημα της ικανοποίησης. Ωστόσο όταν υπάρξει αποτυχία προκαλείται δυσαρέσκεια, αναζήτηση πλαγίων δρόμων για την επίτευξη του στόχου και παραμέληση άλλων σημαντικών πλευρών της εργασίας που δεν έχουν άμεση σχέση με τους τιθέμενους στόχους.

Η επίτευξη υψηλού επιπέδου στοχοθέτησης απαιτείται η εφαρμογή ορισμένων βασικών μεθόδων όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων για τη βελτίωση των ικανοτήτων και την

αύξηση της αυτοπεποίθησής τους, συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων και παροχή αμοιβών σε συνάρτηση με τη συγκεκριμένη στοχοθέτηση.

### **Το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας των Hackman & Oldham**

Το μοντέλο των Hackman & Oldham (1976) διαμορφώθηκε με βάση τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg. Προσεγγίζει την επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση υποστηρίζοντας ότι τρεις ψυχολογικές καταστάσεις οδηγούν στην ενίσχυση των αποτελεσμάτων της εργασίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Η πρώτη σχετίζεται με το βαθμό που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται πως η εργασία του έχει νόημα και αξία, η δεύτερη σχετίζεται με το πόσο υπεύθυνος και υπόλογος είναι ο εργαζόμενος σχετικά με το αποτέλεσμα της εργασίας και η τρίτη σχετίζεται με το βαθμό που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται σε σταθερή βάση την αποτελεσματικότητά του στην εργασία. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι μπορεί να επιτευχθεί η πραγμάτωση του ατόμου μέσα από την εργασία του με τον συνδυασμό της προσωπικής του ευτυχίας με την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Hackman I. R., Oldham, R. Janson, and Purdy K., Fall 1975).

Επίσης το μοντέλο αυτό αναφέρεται σε θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν ώστε να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σημαντικότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αναφέρει ότι τα πέντε χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, επηρεάζουν κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις που με τη σειρά τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας και συνεπώς την εργασιακή ικανοποίηση. Οι καλοσχηματισμένες εργασίες οδηγούν σε υψηλά κίνητρα και αποδόσεις υψηλής ποιότητας, μεγάλη ικανοποίηση και χαμηλά ποσοστά απουσιών και παραιτήσεων.

Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κάνουν κάτι που έχει σημασία επειδή η εργασία τους είναι σημαντική για τους άλλους και αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για την εξέλιξη της εργασίας. Μαθαίνουν πόσο καλά αποδίδουν στην εργασία τους. Πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή απόδοση

Η συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα των διοικήσεων είναι πολύ δυνατός τρόπος ενδυνάμωσης καθώς αυξάνει την αυτοπεποίθησή τους και στην ικανότητά τους να

αποδώσουν στην εργασία τους και την πίστη τους ότι έχουν επιρροή και συμβάλλουν στην οργάνωση (Bateman S. Th., Snell A. Sc., 2017).

## 2.4 Κίνητρα Παρώθησης

Η παρώθηση είναι η διαδικασία που κινητοποιεί και διατηρεί τη συμπεριφοράς του ατόμου προς τους επιδιωκόμενους στόχους. Πολύτιμα εργαλεία για την παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί, αποτελούν οι διάφορες μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, με την παροχή κινήτρων που παρόλο που βασίζονται σε διαφορετικές θεωρίες προσαρμόζονται στον τύπο προσωπικότητας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου. Η επιλογή της σωστής τεχνικής επιδρά στη επιτυχημένη παρακίνηση αλλά και στην ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του (Lambrou et al).

Ο οργανισμός που ενδιαφέρεται πραγματικά για την ανάπτυξη του προσωπικού του, του παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση και συνεχή κατάρτιση. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων, αισθάνονται ότι επιτελούν σημαντικό έργο, βελτιώνοντας έτσι την απόδοσή τους και την επαγγελματική ικανοποίησή τους (Dessler, G., 2015).

Η **αξιολόγηση** του προσωπικού παρωθεί τους εργαζόμενους να διεκπεραιώνουν τα εργασιακά τους καθήκοντα με επιτυχία. Η πορεία και η εξέλιξη των εργαζομένων κρίνεται από την αξιολόγηση τους και ανάλογα με τις επιδόσεις τους κρίνονται οι μισθολογικές προαγωγές τους. Οι υπάλληλοι με υψηλές αποδόσεις αξιοποιούνται σε πιο απαιτητικές θέσεις. Η θετική αξιολόγηση οδηγεί σε προαγωγή σε υπεύθυνες και πιο απαιτητικές θέσεις κρατώντας έτσι αμείωτο το ενδιαφέρον των εργαζομένων προσδίδοντας τους αναγνώριση και κύρος. Η αξιολόγηση για να λειτουργήσει παρακίνητικά θα πρέπει να είναι η αμερόληπτη και αντικειμενική.

Η **στοχοθεσία** θα πρέπει να γίνεται με την ανάθεση στόχων που δελεάζουν τους εργαζόμενους και η συνεχής καθοδήγηση τους θα πρέπει να γίνεται με σαφείς οδηγίες. Πρόκληση για τους εργαζόμενους αποτελούν οι δύσκολοι αλλά εφικτοί στόχοι. Οι συγκεκριμένοι στόχοι με την απαραίτητη πληροφόρηση για τον βαθμό επίτευξής τους δημιουργούν παρακίνηση στους εργαζόμενους. Η διαδικασία θέσπισης στόχων με την

συμμετοχή των εργαζομένων δεσμεύει τους εργαζόμενους για την υλοποίηση τους και συμβάλλει στην παρακίνηση τους (Μπουραντάς Δ, 2002).

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν **συστήματα αμοιβών** για την προσέλκυση, διατήρηση και παρακίνηση των εργαζομένων. Προϋπόθεση για να λειτουργήσουν ως κίνητρα οι ανταμοιβές είναι η σύνδεση εργασιακής απόδοσης και ανταμοιβής. Η καθημερινή αναγνώριση της προσπάθειας και απόδοσης των εργαζομένων και η επιβράβευση τους, για παράδειγμα με επαίνους, τιμητικές διακρίσεις, εύφημες μνείες παρωθούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν περισσότερο. Επιπλέον οι κοινωνικές δραστηριότητες συσφίγγουν τις σχέσεις των εργαζομένων. Οι οικονομικές αμοιβές συμβάλλουν στη μείωση της δυσαρέσκειας, όπως για παράδειγμα με τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη του οργανισμού, αλλά και με πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα όταν επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα απόδοσης. Κίνητρο αποτελεί και όταν είναι εκ των προτέρων είναι γνωστό το επίπεδο απόδοσης που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο οικονομικό βραβείο (bonus) επίτευξης στόχων. Οι εργαζόμενοι με τα χρήματα μπορούν να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές τους ανάγκες, και τις ανάγκες ολοκλήρωσης τους. Η υποκίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από τις χρηματικές αμοιβές που έχουν αξία για τους ίδιους, αλλά και σε σύγκριση με αντίστοιχες αμοιβές και αποδόσεις που καταδεικνύουν δίκαιη αντιμετώπιση μεταξύ των εργαζομένων (Μπουραντάς Δ, 2002).

**Η ενδυνάμωση και η συνεχής εξέλιξη** των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσα την παροχή ελευθερίας πρωτοβουλιών και την ενθάρρυνση για συμμετοχή με νέες ιδέες και προτάσεις. Η υλοποίηση των στόχων προϋποθέτει την παροχή των απαραίτητων δομών και των κατάλληλων μέσων για την διευκόλυνση του έργου τους. Παράλληλα η παρακίνηση των εργαζομένων αυξάνεται με την παροχή ερεθισμάτων που επιτρέπει στους εργαζόμενους να πειραματιστούν απαλλάσσοντάς τους συγχρόνως από το φόβο της αποτυχίας. Προτρέποντας ο οργανισμός τους εργαζόμενους να χρησιμοποιούν το μυαλό τους συμβάλλει στην αύξηση της αυτοεκτίμησης τους ικανοποιώντας έτσι τους στόχους τους .

Οι εργαζόμενοι παρακινούνται από την **ποιότητα της εργασίας** τους. Ο σχεδιασμός της εργασίας με τη συνεισφορά των εργαζομένων συμβάλλει στην ελκυστικότητα και την αποδοτικότητα της. Ο σωστός σχεδιασμός της εργασίας δίνει δυνατότητες αξιοποίησης περισσότερων ικανοτήτων των εργαζομένων προσφέροντας τους έτσι μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Σημαντικό παρακινητικό παράγοντα αποτελεί η αυτονομία στην

εργασία και η υπευθυνότητα που νοιώθει ο εργαζόμενος για την εργασία του (Μπουραντάς Δ, 2002).

Το **περιεχόμενο της εργασίας** θα πρέπει να επανεξετάζεται για περισσότερη ποικιλία και εμπλουτισμό. Η εξειδίκευση της εργασίας εμποδίζει τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει τις διανοητικές και πνευματικές του ικανότητες οδηγώντας τον σε ψυχική και πνευματική κούραση. Αντίθετα ο εμπλουτισμός της εργασίας με ανάθεση ευθυνών στον εργαζόμενο του δίνει την δυνατότητα να ανάπτυξης πρωτοβουλιών και συμμετοχής στις διαδικασίες της διοίκησης που σχετίζονται με την εργασία τους.

Ο **ρόλος της επικοινωνίας** αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα υποκίνησης αφού υποκινεί και κατευθύνει την δράση των εργαζομένων. Η επικοινωνιακή ηγεσία δείχνει εκτίμηση και σεβασμό στους εργαζόμενους, αφουγκράζεται τις αγωνίες τους, ενεργοποιώντας το ενδιαφέρον τους. Η επικοινωνία μεγαλώνει την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς τους ενθαρρύνει για αποδοχή των οργανωσιακών στόχων. Η αμφίπλευρη επικοινωνία δημιουργεί στον εργαζόμενο την αίσθηση ότι ανήκει μια κοινή ομάδα και το ατομικό του συμφέρον ταυτίζεται με το συμφέρον του οργανισμού.

Η **ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας** και η δημιουργία καλού κλίματος από τον προϊστάμενο στην ομάδα ενδυναμώνει τους εργαζόμενους. Η λειτουργική ομάδα μέσα από τη συνεργασία των μελών της επιτυγχάνει ευρύτερη γνώση, ισχυρότερη παρακίνηση και δέσμευση, καθώς και υποστηρικτικούς μηχανισμούς. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε λειτουργικές ομάδες εξυψώνει το ηθικό τους, κάνοντας περισσότερο ικανοποιημένους αφού μέσω της ομάδας ικανοποιούν πολλές ατομικές τους ανάγκες πολύ καλύτερα. Η θεωρία του Maslow περιγράφει την ανάγκη του ατόμου να ανήκει κάπου και να μπορεί να αποτελεί μέρος ενός συνόλου. Η ομάδα προσφέρει ασφάλεια, αφού μειώνεται η αίσθηση ότι αντιμετωπίζω τα πράγματα μόνος μου. Το να είσαι μέλος μιας ομάδας που θεωρείται σημαντική δίνει και σε σένα αναγνώριση, και αυτός είναι και ο λόγος που εξηγεί γιατί οι άνθρωποι επιθυμούν να ανήκουν σε ομάδες. Εκτός από την ψυχολογική ασφάλεια, την καταξίωση και την αυτοεκτίμηση, η συμμετοχή σε ομάδες καλύπτει και κοινωνικές ανάγκες.

Η **εργασιακή αναγνώριση** που πηγάζει από τους άνωτερους αλλά και από τους συναδέλφους, τους πελάτες ή και τους υφισταμένους αποτελεί σημαντικό κίνητρο παρακίνησης. Η αναγνώριση των προσπαθειών και η επαγγελματική καταξίωση από διαφορετικά στελέχη και εργαζόμενους λειτουργεί σαν κινητήριο παράγοντας για έναν



εργαζόμενο που σέβεται και εκτιμά τα καθήκοντά του, κάτι που έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητάς του. Εκεί όπου η αναγνώριση προέρχεται από την επίτευξη των στόχων, ακολουθεί έπειτα και η ικανοποίηση από την πλευρά του εργαζομένου.

## 2.5 Δημόσιος Τομέας

Σήμερα στη Δημόσια Υπηρεσία απασχολούνται γύρω στις 60000 υπαλλήλους και διέπεται από τον «Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο του 1990 έως 2001». Η Δημόσια Υπηρεσία διοικείται από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας που έχει ως στόχο την ανάπτυξη του δυναμικού του Δημόσιου τομέα και ως κύριες αρμοδιότητες τους διορισμούς, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις επικυρώσεις διορισμών, τις παραιτήσεις, τις αφυπηρέτησεις, τις αποσπάσεις τους αναπληρωματικούς διορισμούς και τις πειθαρχικές υποθέσεις εναντίον Δημοσίων Υπαλλήλων. [www.psc.gov.cy/psc.nsf/role](http://www.psc.gov.cy/psc.nsf/role)

Η πολιτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας καθορίζεται από το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (το οποίο υπάγεται στο Υπουργείο Οικονομικών), είναι το αρμόδιο για τον καθορισμό και την εφαρμογή ορθολογικής πολιτικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ενώ η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, ανεξάρτητο συλλογικό όργανο που προνοείται στο Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας καθώς και στους περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμους, είναι αρμόδια για τον διορισμό, επικύρωση διορισμού, ένταξη στο μόνιμο προσωπικό, προαγωγή, μετάθεση, απόσπαση αφυπηρέτηση και άσκηση πειθαρχικού ελέγχου πάνω στους δημόσιους υπαλλήλους, περιλαμβανομένης και της απόλυσης και απαλλαγής από τα καθήκοντα τους.

Ο Δημόσιος Τομέας σχετικά με του Ανθρώπινους Πόρους διέπεται από ένα ευρύ Νομικό Πλαίσιο. Ο Δημόσιος Τομέας για όλες τις λειτουργίες του διέπεται από διάφορους νόμους και κανονισμούς και αυτό αποτελεί μεγάλη διαφορά του Ιδιωτικού και του Δημόσιου Τομέα στη διαχείριση και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Οι νόμοι και κανονισμοί είναι απαραίτητοι για ξεκάθαρες και διαφανείς λειτουργίες του Δημόσιου Τομέα λόγω του μεγάλου μεγέθους του ώστε να μην προκαλείται οποιαδήποτε σύγχυση, αλλά και για να μπορούν να ελέγχονται οι πράξεις εφαρμογής των νόμων από τα Δικαστήρια και τα υπόλοιπα κρατικά όργανα άσκησης ελέγχου.

Στον Δημόσιο Τομέα, οι προσλήψεις νέου προσωπικού, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι πειθαρχικές τιμωρίες, οι προσαυξήσεις και γενικότερα όλα τα θέματα προσωπικού, καλύπτονται από νόμους, κανονισμούς και οδηγίες με συνεπακόλουθο δικαίωμα, ο οποιοδήποτε δημόσιος υπάλληλος νοιώθει αδικημένος από κάποια απόφαση που τον αφορά, να μπορεί να προσφύγει στο Ανώτατο Δικαστήριο για να δικαιωθεί.

### **2.5.1 Η Επαγγελματική Ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα οφείλεται κυρίως στο εργασιακό περιβάλλον και στις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον και γενικά πως αντιλαμβάνεται εργαζόμενος το περιβάλλον. Απαιτείται υψηλή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα, εφόσον εξυπηρετούνται οι πολίτες και επιτυγχάνεται το κοινωνικό όφελος. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καταλαμβάνουν μόνιμες θέσεις ή θέσεις με τη σύναψη σύμβασης αορίστου χρόνου, εξασφαλίζοντας έτσι τη μονιμότητα στην εργασία τους. Η δημιουργία αισθήματος ασφάλειας στην εργασία έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της διάθεσης για εργασία. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, οδηγίες, και κανόνες, που καθορίζουν τα πλαίσια διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων τους, τον τρόπο δράσης τους, την συμπεριφορά που θα πρέπει να επιδεικνύουν, και την αμοιβή που θα λάβουν για την προσφερόμενη εργασία τους. Η στενότητα των πλαισίων με την ύπαρξη των κανόνων μειώνει την αυτονομία των εργαζομένων και περιορίζει την δημιουργικότητάς τους (Markovits J, 2010).

Σύμφωνα με τους Raudeliuniene και Kavaliauskiene (2013), οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι:

- Οι υλικές απολαβές όπως οι μισθοί, οι παροχές όπως είναι μόνους και εφάπαξ πληρωμή.
- Οι παράγοντες αναγνώρισης όπως βραβεία, δημόσιοι έπαινοι, ευχαριστίες, περισσότερη ευθύνη και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.
- Οι παράγοντες αυτοέκφρασης όπως συνεχής βελτίωση, δυνατότητα για υπεύθυνη και ενδιαφέρουσα εργασία, εκπαίδευση και μαθήματα για αύξηση προσόντων.
- Οι κοινωνικοί παράγοντες όπως κατάλληλο στυλ ηγεσίας και ψυχολογικό κλίμα.
- Οι παράγοντες ασφάλειας όπως συνθήκες εργασίας και η κοινωνική ασφάλιση.

Ταυτόχρονα, υπάρχουν και παράγοντες που δεν ικανοποιούν τους δημόσιους υπαλλήλους. Οι παράγοντες αυτοί που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων στη δημόσια είναι:

- Οι αμοιβές καθορίζονται με βάση τα έτη προϋπηρεσίας και δεν αποτελούν κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους, καθώς δεν συνδέονται με την καταβληθείσα προσπάθεια και την απόδοση που επιτυγχάνουν στην εργασία τους.
- Η έλλειψη κινήτρων και ο χαμηλός βαθμός ενθάρρυνσης και παρακίνησης
- Οι περιορισμένες δυνατότητες των προϊσταμένων να παρακινήσουν τους εργαζόμενους
- Η απουσία αξιοκρατίας και του αισθήματος δικαιοσύνης
- Η ηθική ανταμοιβή για τον εργαζόμενο, ως ένδειξη αναγνώρισης της καλής προσπάθειας του
- Τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ενός δημόσιου οργανισμού
- Η επαρκής ενημέρωση του προσωπικού για τα καθήκοντά τους
- Ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων από τους πολίτες που εξυπηρετούνται από τους δημόσιους υπαλλήλους κρίνοντας τη συμπεριφορά τους
- Η πολιτική παρέμβαση
- Το γραφειοκρατικό μοντέλο που χαρακτηρίζει τη δημόσια υπηρεσία, το οποίο περιορίζει τη λήψη πρωτοβουλιών και δυσχεραίνει την εξυπηρέτηση του συνόλου (Raudeliuniene, J. and Kavaliauskiene I. M. , 2013).

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016), διατυπώνουν την άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι σε μικρότερο βαθμό από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Υποστηρίζουν ότι η γραφειοκρατία, η προσκόλληση στους τύπους, η πιστή τήρηση των κανονισμών και οι παλαιού τύπου δομές εμποδίζουν την αυτονομία, την πρωτοβουλία, την δημιουργικότητα, την εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών των δημοσίων υπαλλήλων προκαλώντας έτσι την έντονη δυσαρέσκειά τους. Επίσης οι υλικές απολαβές δεν αποτελούν παράγοντα παρακίνησης εφόσον δεν επιτυγχάνεται σύνδεση με την απόδοση τους. Ο προϊστάμενος δεν έχει την δυνατότητα να επιβραβεύσει την καλή προσπάθεια του δημόσιου υπαλλήλου με επιπλέον οικονομική ανταμοιβή. Παράλληλα οι δημόσιοι

υπάλληλοι, που συνήθως εργάζονται λιγότερες ώρες από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, δεν είναι πρόθυμοι να εργαστούν πέραν του ωραρίου της δημόσιας υπηρεσίας και ούτε επιθυμούν να καταβάλουν υπερβολική προσπάθεια για χάρη του δημόσιου οργανισμού επειδή ικανοποιούνται περισσότερο από μια ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας. (Παπαλεξανδή, Α. Ν. Μπουραντάς Κ. Δ., 2016)

Η ηγεσία έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς παρακινεί τους εργαζόμενους μέσα από τη καθοδήγησή τους. Οι συμπεριφορές πίεσης και τιμωρίας από τον προϊστάμενο προς τους εργαζόμενους, η έλλειψη κοινωνικής στήριξης και συναδελφικότητας συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων, αυξάνοντας της δυσαρέσκεια τους με αποτέλεσμα τις τακτικές απουσίες από την εργασία με συνέπεια τη μειωμένη αποδοτικότητα (Bateman S. Th., Snell A. Sc., 2017).

Οι Butt, Rehman & Safwan (2007) εξέτασαν τον αντίκτυπο της αμοιβής και της προαγωγής στην ικανοποίηση από την εργασία, αποκάλυψαν ότι η αμοιβή έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση της εργασίας, αλλά η προώθηση έχει σημαντικό ή μερικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία του εργαζόμενου. Τέλος από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η αμοιβή, η προαγωγή και η κατάρτιση έχουν θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία (Butt, Rehman, & Safwan, 2007),

Η ποιότητα ζωής είναι ένα ελκυστικό στοιχείο εργασίας στο δημόσιο τομέα, καθώς τα άτομα διαμορφώνουν την εντύπωση ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για εκείνους που συνδυάζουν εργασία και οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις. Στον Δημόσιο Τομέα το ωράριο εργασίας τηρείται αυστηρά και ο δημόσιος υπάλληλος είναι πολύ ικανοποιημένος καθώς πηγαίνει νωρίς το απόγευμα στο σπίτι του και αφιερώνει χρόνο στον εαυτό του και στην οικογένειά του. Ένα προτέρημα του δημόσιου τομέα είναι η καταβολή της νόμιμης αμοιβής που αντιστοιχεί στις υπερωρίες και η ύπαρξη πληθώρας επιδομάτων.

Όσον αφορά την ανέλιξη στην ιεραρχία είναι εφικτή δυσκολότερα και με το πέρασμα περισσότερων χρόνων. Επομένως, ένας νέος εργαζόμενος στον Δημόσιο Τομέα, με εξαιρετικές ικανότητες, γνώσεις και απόδοση θα πρέπει συνήθως να περιμένει αρκετά χρόνια για να μπορέσει να καταλάβει μία θέση με σημαντικές αρμοδιότητες και ευθύνες. Εκτός αυτού οι αποφάσεις, οι ενδεχόμενες αλλαγές στον τρόπο εργασίας, οι μισθολογικές εξελίξεις και άλλα λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο, οπότε είναι λίγες οι δυνατότητες

του εργαζόμενου να καταφέρει να ελέγξει ή να προκαλέσει μόνος του ουσιαστική προσωπική και μισθολογική ανάπτυξη. Εξίσου απογοητευτική είναι η γραφειοκρατική διαδικασία του δημόσιου τομέα στην υποβολή βελτιωτικών προτάσεων.

Οι συνθήκες εργασίας, ως προς τις κτηριακές εγκαταστάσεις είναι οι ίδιες για πολλά χρόνια καθώς διατηρούνται τα ίδια γραφεία των διαφόρων τμημάτων. Ο δημόσιος τομέας σε αρκετά θέματα αποτελεί μονοπώλιο και το κράτος τείνει συνήθως σε αρκετές περιπτώσεις να διατηρεί τα γραφεία των διάφορων τμημάτων του στα ίδια ακριβώς κτίρια για δεκαετίες.

Οι αμοιβές νεοεισερχομένων στην δημόσια υπηρεσία είναι υψηλότερες από τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα. Επίσης οι αμοιβές που αφορούν εργαζόμενους με μεγάλη πείρα αυξάνονται με μεγαλύτερο ρυθμό από ότι στον ιδιωτικό τομέα και για τα δύο φύλα. Ο αποτελεσματικός και παραγωγικός εργαζόμενος δεν έχει δυνατότητες να διεκδικήσει μισθολογική αύξηση. Δεν μπορεί κάποιος να αλλάξει εύκολα αντικείμενο εργασίας. Το περιβάλλον του δημόσιου τομέα δεν είναι ευέλικτο, επομένως κάποιος δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει αντικείμενο εργασίας, ή τμήμα προκειμένου να αποφύγει σημεία που του προκαλούν δυσάρεσκα.

Συνοψίζοντας με βάση τα όσα προηγήθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση μπορεί να λεχθεί ότι τα συστήματα αμοιβών είναι ένα κίνητρο που ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων και άρα αυξάνει την παραγωγικότητα τους. Επιπλέον, οι προαγωγές σε ανώτερες θέσεις σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και αυτό είναι προς όφελος του κάθε οργανισμού αφού ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θα προσφέρει περισσότερα. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν επίσης ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία των ανδρών και των γυναικών. Το επίπεδο δέσμευσης και συμμετοχής των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία τους.

### **2.5.2 Κίνητρα Δημόσιας Υπηρεσίας**

Ο δημόσιος τομέας διαχειρίζεται το προσωπικό του μέσα από στατικές και άκαμπτες οδηγίες, αδυνατώντας να αφογκραστεί και να ανταποκριθεί επαρκώς στις ανάγκες τόσο των πολιτών όσο και του δυναμικού της (Ρωσσίδης Ι. Φ., 2014). Τα παραδοσιακά κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων στην Δημόσια Υπηρεσία βασίζονταν κατά κύριο λόγο,

στην ικανοποίηση των υλικών αναγκών του εργαζομένου, μέσα από την κλιμακωτή αύξηση της χρηματικής αμοιβής και παραβλέποντας τις πνευματικές και ψυχικές του ανάγκες. Παρόλο που είναι βασικό για τον εργαζόμενο να κερδίζει χρήματα, όμως δεν είναι και η μοναδική επιδίωξη του. Παρατηρείται συχνά το φαινόμενο εργαζόμενοι που βρίσκονται στο υψηλότερο σκαλοπάτι της κλίμακας των οικονομικών κινήτρων να παρουσιάζουν μείωση της παραγωγικότητάς τους με γρήγορο ρυθμό.

Η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα εξαρτάται από την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Η συμπεριφορά αυτή εξαρτάται από την επίδραση των κινήτρων παρακίνησης. Σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990) η παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα είναι η προδιάθεση με την οποία ο δημόσιος υπάλληλος ανταποκρίνεται στα κίνητρα που παρέχονται στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα κάθε χώρας επηρεάζεται από τη φιλοσοφία, τη κουλτούρα, και το πολιτειακό σύστημα του λαού της. Η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι η διαδικασία που κινητοποιεί τα άτομα με στόχο να ενεργούν με βάση το δημόσιο όφελος ξεπερνώντας τις ατομικές τους επιδιώξεις.

Η συμπεριφορά των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα επηρεάζεται τρεις κατηγορίες κινήτρων:

**Τα Ορθολογικά Κίνητρα:** Είναι για τα κίνητρα με τα οποία ο εργαζόμενος δεσμεύεται προς το όραμα του δημόσιου οργανισμού, καθώς γίνεται ταύτιση του ατομικού του οφέλους με το όφελος του κοινωνικού συνόλου.

**Τα Συναισθηματικά Κίνητρα:** Πρόκειται για τα κίνητρα με τα οποία ενεργοποιείται η επιθυμία του εργαζόμενου για να βοηθήσει τους συμπολίτες του σε συνδυασμό με τον αλtruισμό και την αφοσίωση του στις αξίες του κράτους που τον χαρακτηρίζουν.

**Τα Κίνητρα Προτύπων:** Είναι τα κίνητρα που συνδέονται με την ηθική του εργαζόμενου και την επιθυμία του να υπηρετήσει το κράτος, με αυξημένο αίσθημα του καθήκοντος, με αίσθημα κοινωνικής ισότητας και με πίστη και ενδιαφέρον για το δημόσιο καλό.

Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι, συγκρίνοντας το δημόσιο τομέα με τον ιδιωτικό τομέα σε θέματα κινήτρων διαπιστώνεται ότι διαθέτει λιγότερα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων, με συνέπεια να προκύπτει και θέμα απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Στο δημόσιο τομέα, προκειμένου να συνετιστεί κάποιος εργαζόμενος εφαρμόζονται πειθαρχικά μέτρα και ενώ δεν υπάρχει το κίνητρο της ανταμοιβής ως ένδειξη

αναγνώρισης της προσφοράς. Οι προϊστάμενοι όταν δεν εκπληρώνονται οι στόχοι της υπηρεσίας τους, δεν επωμίζονται την ευθύνη, ούτε όμως συμμετέχουν στα κέρδη της.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντελούν στην παρακίνηση στο δημόσιο τομέα είναι:

- Η επιθυμία του εργαζόμενου για προσωπική αναγνώριση
- Το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης του εργαζόμενου
- Η ιεραρχική θέση που κατέχει ο εργαζόμενος
- Η οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου
- Η κατοχή θέσης ευθύνης από τον εργαζόμενο
- Η άποψη που διατυπώνουν οι πολίτες για την υπηρεσία που τους παρέχεται
- Το πεδίο ανάληψης πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους
- Ο χρόνος παραμονής του εργαζόμενου στην ίδια θέση εργασίας
- Το σύστημα ελέγχου από πλευράς προϊσταμένων

Βασικός παράγοντας παρακίνησης του δημόσιου τομέα σύμφωνα με τους Perry και Wise (1990) είναι οι αξίες του δημοσίου που ενισχύουν την οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, ταυτόχρονα, προσπαθούν για το κοινό καλό, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν τους πολίτες, επειδή θεωρούν ότι έχουν ηθική υποχρέωση, όπως και συναισθηματική δέσμευση προς το καθεστώς και την πατρίδα και λόγω προσωπικού ενδιαφέροντος (Perry, J.L., Wise, L. R. , 1990).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (1990), η έρευνα που πραγματοποίησε με τη συμμετοχή Ελλήνων και αφορά τη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αποτύπωσε την υστέρηση του δημόσιου τομέα έναντι του ιδιωτικού. Διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στη παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι κυριότεροι από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο εργασίας και ειδικότερα η ποικιλία και η σπουδαιότητα των καθηκόντων τους, η αυτονομία εκτέλεσης, στην ανατροφοδότηση ως προς τα αποτελέσματα προσπάθειας τους.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ μη ξεκάθαρων ρόλων, διαδικασιών και πολιτικών και στην γενικότερη αναξιοκρατία.
- Η έλλειψη σύνδεσης των προσπαθειών με τα αποτελέσματα και τις ανταμοιβές.

- Το οργανωσιακό κλίμα που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση, κυρίως με την επικράτηση γραφειοκρατικών ελέγχων που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλεται από μέρους των εργαζόμενων δίνοντας τους λίγες ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσης τους.
- Η ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει αρνητικά στην παρακίνηση του δημόσιου τομέα είναι η απουσία ομαδικού πνεύματος και συντονισμού που εμποδίζουν την δημιουργία καλοσηματισμένων ομάδων με αποτέλεσμα η συνολική αύξηση της παραγωγικότητας να επιδιώκεται από κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (Ρωσσίδης Ι. Φ., 2014).

Με βάση όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι ανάγκη να δοθεί έμφαση στα εσωτερικά κίνητρα παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Θα πρέπει να γίνεται αναγνώριση της καλής δουλειάς, να δίνεται δημόσιος έπαινος ώστε να τονώνεται το αίσθημα υπερηφάνειας του εργαζόμενου, να ενισχύεται η αξία της εργασίας που παρέχεται στους πολίτες και να γίνεται τόνωση του σεβασμού που πρέπει να εμπνέει ο εργαζόμενος στους πολίτες. Επιτυγχάνεται η δημιουργία εσωτερικών κινήτρων όταν ο δημόσιος υπάλληλος αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, βρίσκει ουσιαστικό νόημα από τη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας του που συμβάλλει στη πρόοδο του. Πρόκειται για σημαντικό παράγοντα που παρακινεί τους δημόσιους υπαλλήλους για να γίνουν παραγωγικότεροι και αποδοτικότεροι. Το επίπεδο απόδοσης τους εξαρτάται από την ώθηση των κινήτρων για να εργαστούν σε συνδυασμό με τα ατομικά τους χαρακτηριστικά, το εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διοίκηση (Thomas K., 2000).

Μέσα από τη μελέτη της υποκίνησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα επιβεβαιώνεται η άποψη ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα παρακινούνται από τους υψηλούς μισθούς, παράλληλα δυνατό κίνητρο αποτελούν και οι παροχές. Σε αντίθεση οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα δεν παρακινούνται ιδιαίτερα από τα οικονομικά οφέλη αλλά από τα κίνητρα που ικανοποιούν την αυτοεκπλήρωση. Η εξασφάλιση συμβάσεων με το κράτος τους παρέχει ασφάλεια και το φιλικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον τους παρέχει ικανοποίηση. Ταυτόχρονα η συγκεκριμένη έρευνα υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι συνήθως εργάζονται λιγότερες ώρες από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους και δεν τίθεται θέμα μεταξύ εργασίας και οικογένειας, αφού το ωράριο τους



επιτρέπει να περνούν αρκετό χρόνο με την οικογένεια τους (Buelens, M., Van den Broeck, H., 2007).

Ο βαθμός παρακίνησης δημοσίων υπαλλήλων απασχόλησε έρευνα κατά την οποία διαφάνηκε ότι αποτελούν σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης η φύση της εργασίας, οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, η σαφής επικοινωνία των στόχων και η έλλειψη συγκρούσεων. Επίσης ερευνητές υποστήριξαν ότι παρακινούνται ευκολότερα τα νέα άτομα στην υπηρεσία σε σχέση με τα άτομα με πολυετή θητεία στην υπηρεσία. Εμπόδιο αποτελεί και η γραφειοκρατία στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Moynihan, P.D. and Pandey, K. S. , 2005).

Σύμφωνα με τους Naff και Crum (1999), των οποίων η έρευνα συμπέρανε ότι ο παράγοντας φύλο παίζει σημαντικό ρόλο στη παρακίνηση, υποστηρίζουν ότι οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για ευγένεια και κατανόηση και παρακινούνται περισσότερο από τους άνδρες. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί και το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων. Υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο είχαν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους εργαζομένους που είχαν ολοκληρώσει τη μέση εκπαίδευση (Naff, K. and Crum, J. , 1999).

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία

### 3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας

Τα ερευνητικά ερωτήματα όπως έχουν τεθεί, ο σκοπός, οι στόχοι και τα αποτελέσματα που αναμένονται από τη διενέργεια της εμπειρικής έρευνας καθορίζουν την μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί, όπως και τις επιλεγθείσες τεχνικές για την υλοποίηση της παρούσας διατριβής. Η έρευνα αποσκοπεί στην απάντηση και παρουσίαση των πιο κάτω ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Ποια είναι η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης;
2. Ποιοι είναι οι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης;
3. Με ποιους τρόπους μπορεί η παρώθηση να βελτιώσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων;
4. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα της Κύπρου είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι;
5. Ποια κίνητρα υπάρχουν στην Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου;

Η ερευνητική διαδικασία έχει σχεδιαστεί σε σχέση με τον σχεδιασμό του γραπτού ερωτηματολογίου, τον καθορισμό του μεγέθους και του πληθυσμού του δείγματος της έρευνας, στη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για τη συλλογή των απόψεων των εργαζομένων και στις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

### 3.2 Πληθυσμός - Δείγμα

Σε κάθε εμπειρική έρευνα αρχικά καθορίζεται ο πληθυσμός (Πετράκης, Μ., 2011). Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός μας αποτελείται από δημόσιους υπαλλήλους. Επειδή είναι αδύνατο να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα στο σύνολο του πληθυσμού, έχει επιλεγεί βολικό δείγμα που αποτελείται από 130 δημόσιους υπαλλήλους (επιστημονικό, τεχνικό και γραμματειακό προσωπικό, μόνιμους υπαλλήλους, υπαλλήλους αορίστου και

ορισμένου χρόνου), όλων των ιεραρχικών βαθμίδων που εργάζονται σε διάφορα τμήματα και υπηρεσίες της Δημόσιας Υπηρεσίας από τους οποίους απάντησαν 108 άτομα. (Πετράκης, Μ., 2011).

### **3.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων**

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα είναι σημαντικό να γίνει αποτίμηση των στοιχείων που αποτελούν την επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων με τη μέθοδο της καταμέτρησης για την καταγραφή της υποκειμενικής αντίληψης μεγάλου αριθμού εργαζομένων Πετράκης, Μ., 2011). Έχουν χρησιμοποιηθεί τα ερωτηματολόγια για στην παρούσα έρευνα.

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων έχει επιλεγθεί η διενέργεια διαδικτυακής έρευνας. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τη δημιουργία on-line ερωτηματολογίου μέσω του Google Forms που διανεμήθηκε για συμπλήρωση και συλλογή των δεδομένων. Λόγοι επιλογής του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου είναι το μηδαμινό οικονομικό κόστος, η εξοικονόμηση χρόνου και η δυνατότητα άμεσης προσέγγισης μεγάλου αριθμού ατόμων σε όλη την δημόσια υπηρεσία. Με τη χρήση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου αποφεύγονται τα λάθη, καθώς γίνεται άμεση καταχώρηση των απαντήσεων στη βάση δεδομένων. Πρόκειται για σύγχρονη και ευέλικτη μέθοδο συλλογής δεδομένων, στην οποία δεν εμπλέκονται τρίτα πρόσωπα εξασφαλίζοντας έτσι την διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων.

### **3.4 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων**

Προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, του οποίου η σύνταξη έγινε μετά την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και αποτελείται συνολικά από 44 ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη, εκ των οποίων το πρώτο περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις για την συλλογή των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 32 ερωτήσεις για τη συλλογή στοιχείων για τις συνθήκες εργασίας και την ικανοποίηση και παρακίνηση των ερωτηθέντων.

Όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου και πολλαπλής επιλογής. Στο δεύτερο μέρος έχει χρησιμοποιηθεί πρωτοβάθμια κλίμακα από το Ελάχιστο μέχρι το Μέγιστο και τον αριθμό 1 να αντιστοιχεί το Ελάχιστο και τον αριθμό 5 να αντιστοιχεί το

Μέγιστο. Επίσης σε μικρό αριθμό ερωτήσεων έχει χρησιμοποιηθεί η πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert.

### **3.5 Μέθοδος Ανάλυσης Αποτελεσμάτων**

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν εξάχθηκαν απευθείας από Google Forms σε φύλλο επεξεργασίας (Excel) και η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS 26 (Statistic Package in Social Science).

# Κεφάλαιο 4

## Αποτελέσματα

### 4.1 Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με την εξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία δίνονται μέσα από διαγράμματα, πίνακες και επεξήγηση.

#### 4.1.1 Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

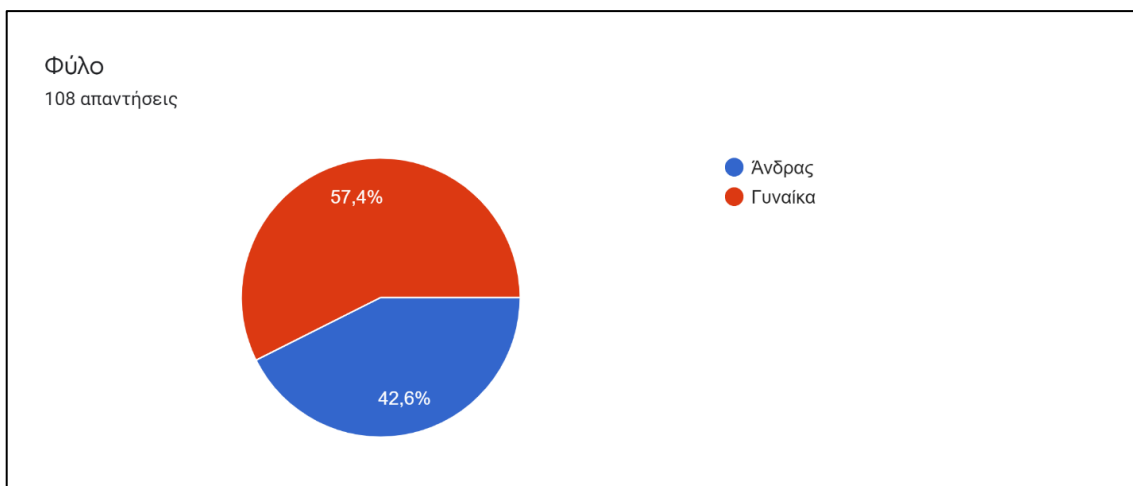
Αρχικά στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται η δημογραφική εικόνα των ερωτηθέντων για τους σκοπούς της έρευνας.

##### Φύλο

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 108 άτομα, από τα οποία 46 ήταν άνδρες (ποσοστό 42,6%) και 62 γυναίκες (ποσοστό 42,6%). Παρατηρούμε ότι οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος όπως είναι και το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στην Δημόσια Υπηρεσία.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άνδρας	46	57,4%
Γυναίκα	62	42,6%
Σύνολο	108	100

Πίνακας 1



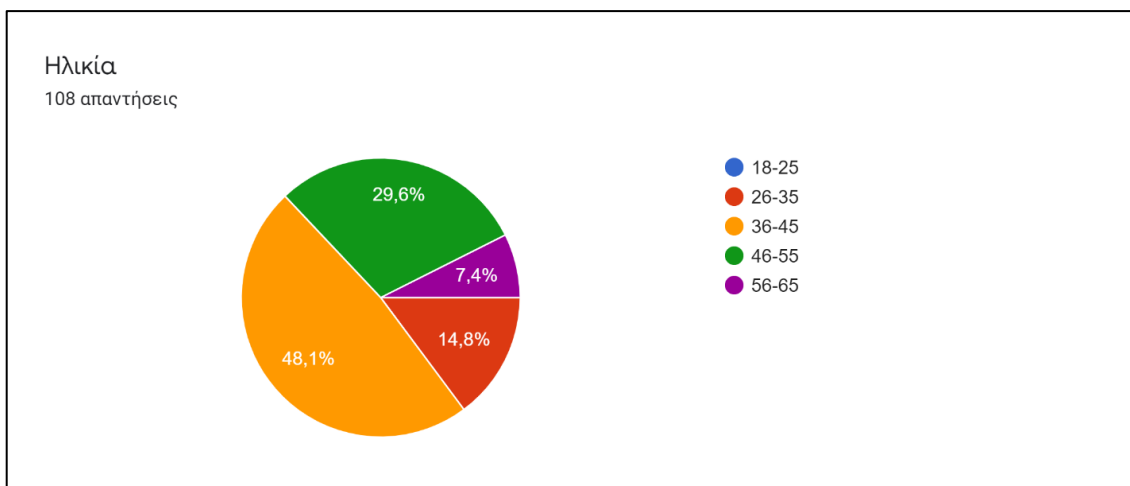
Διάγραμμα 1

## Ηλικία

Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εμπίπτει στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών με ποσοστό 48,1% και ακολουθούν οι ηλικίες 46-55 (ποσοστό 29,6%) και 26-35 (ποσοστό 14,8%). Το μικρότερο ποσοστό αφορά στους εργαζομένους 56-65 ετών και (ποσοστό 7,4%).

	Συχνότητα	Ποσοστό %
<b>18-25</b>	0	0,0
<b>26-35</b>	16	14,8
<b>36-45</b>	52	48,1
<b>46-55</b>	32	29,6
<b>56-65</b>	8	7,4
<b>Σύνολο</b>	108	100

Πίνακας 2



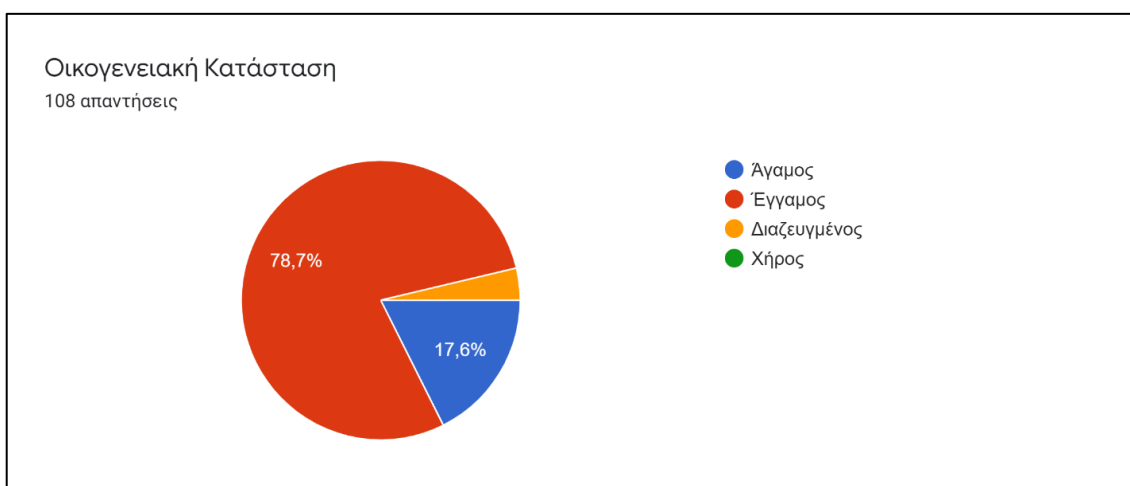
Διάγραμμα 2

### Οικογενειακή Κατάσταση

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση, 85 άτομα του δείγματος είναι έγγαμοι (ποσοστό 78,7%), 19 άτομα είναι άγαμοι (ποσοστό 17,6%) και 4 άτομα είναι διαζευγμένα (ποσοστό 3,7%).

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Έγγαμος	85	78,7
Άγαμος	19	17,6
Διαζευγμένος	4	3,7
Σύνολο	108	100,0

Πίνακας 3



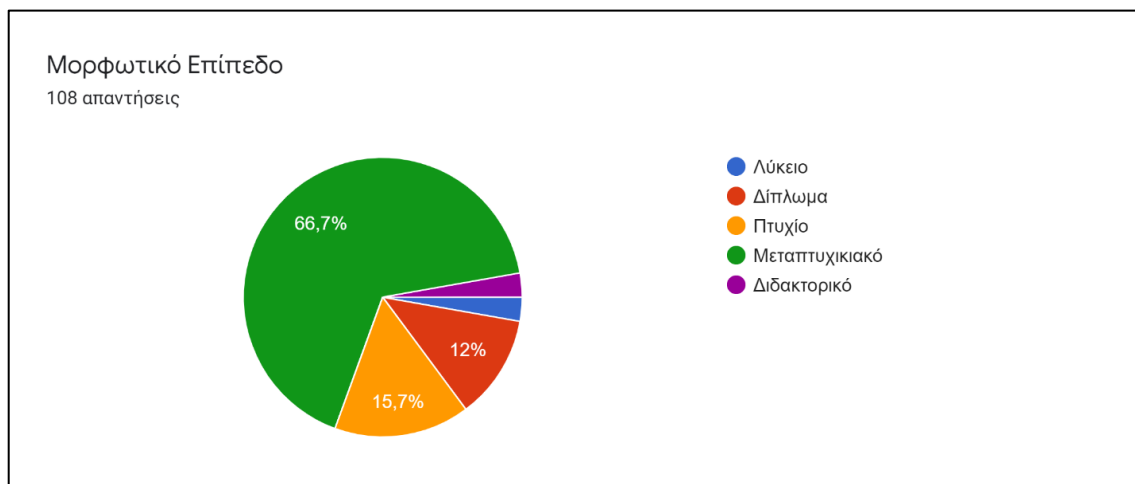
Διάγραμμα 3

## Μορφωτικό Επίπεδο

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο οι εργαζόμενοι του δείγματος παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Οι 72 από τους ερωτηθέντες κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (ποσοστό 66,7%), οι 17 κατέχουν πτυχίο (ποσοστό 15,7%), οι 3 κατέχουν διδακτορικό τίτλο σπουδών (ποσοστό 2,8%), οι 13 κατέχουν δίπλωμα (ποσοστό 12%) και οι 3 κατέχουν απολυτήριο λυκείου (ποσοστό 2,8%). Συνολικά 92 εργαζόμενοι είναι κάτοχοι ανωτάτων σπουδών (συνολικό ποσοστό 85,2%), γεγονός που αντικατοπτρίζει και την τάση της κοινωνίας για ανώτατες σπουδές και το απαιτητικό περιβάλλον του τομέα υπηρεσιών, το οποίο απαιτεί περισσότερο εξειδικευμένες γνώσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Λύκειο	3	2,8
Δίπλωμα	13	12
Πτυχίο	17	15,7
Μεταπτυχιακό	72	66,7
Διδακτορικό	3	2,8
Σύνολο	108	100

Πίνακας 4



Διάγραμμα 4

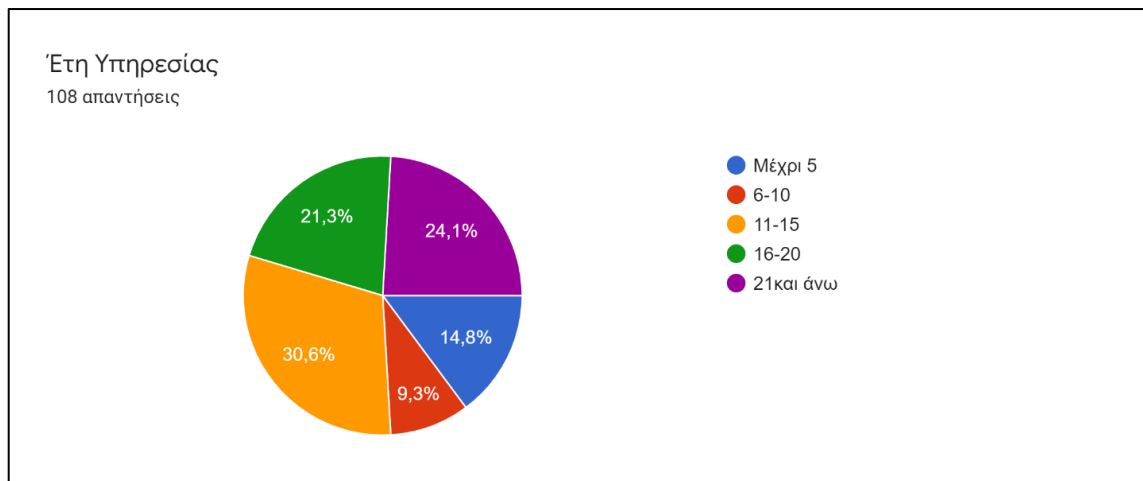


## Έτη Υπηρεσίας

Ως προς τα έτη υπηρεσίας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχουν υπηρεσία μεταξύ 11 – 15 χρόνων και η μειοψηφία έχουν υπηρεσία 6-10 χρόνια. Από αυτό φαίνεται ότι λόγω της οικονομικής ύφεσης μειώθηκε ο αριθμός προσλήψεων και παράλληλα με τη προσφορά ωφελημάτων πρόωρης αφυπηρέτησης έχει αφυπηρετήσει αριθμός ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας και με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
<b>Μέχρι 5</b>	16	14,8
<b>6 - 10</b>	10	9,3
<b>11 - 15</b>	33	30,6
<b>16 - 20</b>	23	21,3
<b>21 και άνω</b>	26	24,1
<b>Σύνολο</b>	108	100

Πίνακας 5



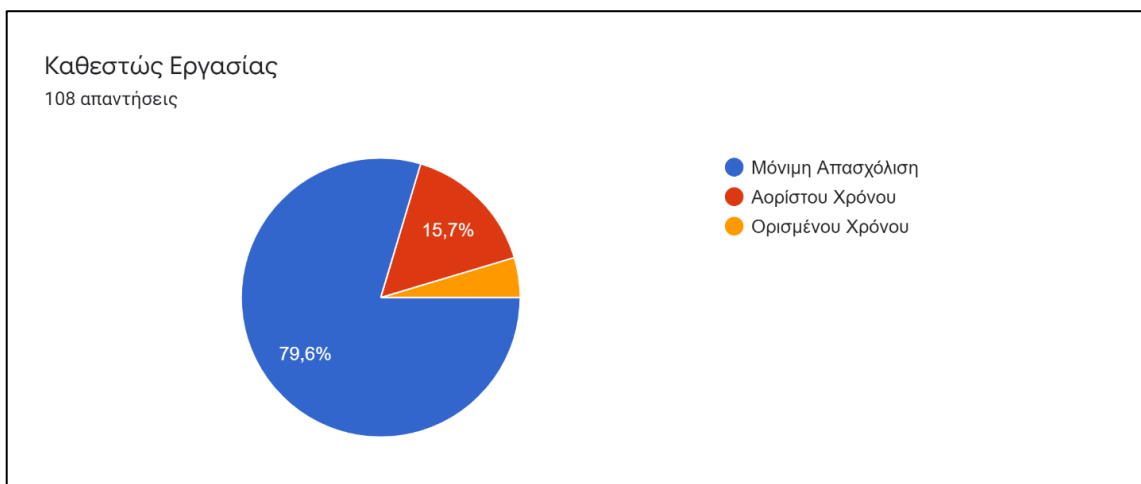
Διάγραμμα 5

## Καθεστώς Εργασίας

Η πλειοψηφία των εργαζομένων από το σύνολο του δείγματος, που αποτελείται από 86 εργαζόμενους, απασχολείται ως μόνιμο προσωπικό (ποσοστό 79,6%), 17 εργαζόμενοι εργάζονται με το καθεστώς αορίστου χρόνου (ποσοστό 15,7%) και 5 εργαζόμενοι με το καθεστώς ορισμένου χρόνου (ποσοστό 4,6%). Τα τελευταία χρόνια άρχισε να υιοθετείται από το δημόσιο τομέα, όπως γίνεται και από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, η πρόσληψη προσωπικού με το καθεστώς ορισμένου χρόνου για οικονομικούς σκοπούς.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
<b>Μόνιμη Απασχόληση</b>	86	79,6
<b>Αορίστου Χρόνου</b>	17	15,7
<b>Ορισμένου Χρόνου</b>	5	4,6
<b>Σύνολο</b>	108	100

Πίνακας 6



Διάγραμμα 6

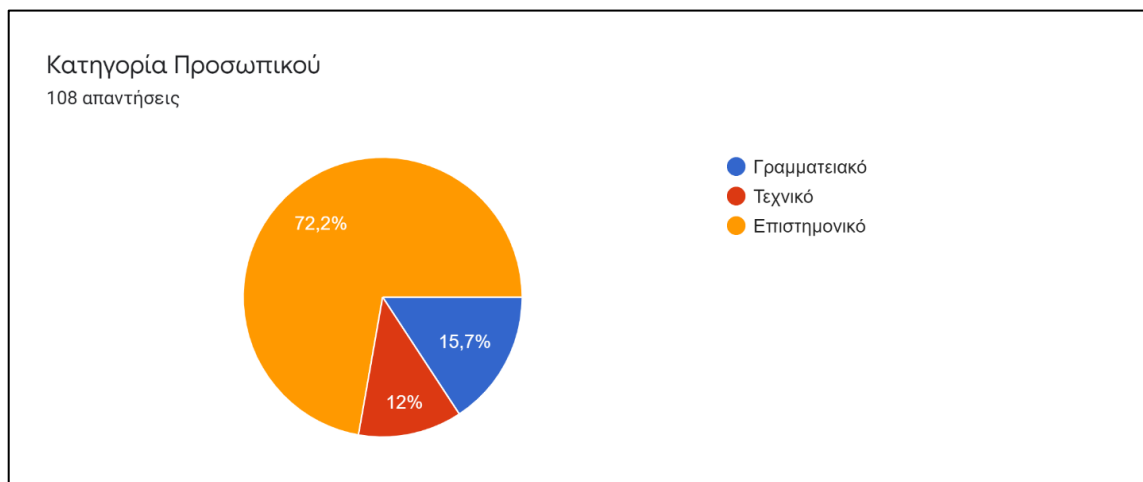
## Κατηγορία Προσωπικού

Πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων φαίνεται να ανήκει στην κατηγορία του επιστημονικού προσωπικού. Οι 78 εργαζόμενοι ανήκουν σε αυτή την κατηγορία (ποσοστό 72,2 %), 17 εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία του γραμματειακού

προσωπικού (ποσοστό 15,7%) και 13 εργαζόμενοι ανήκουν στην κατηγορία του τεχνικού προσωπικού (ποσοστό 12%).

	Συχνότητα	Ποσοστό %
<b>Γραμματειακό</b>	17	15,7
<b>Τεχνικό</b>	13	12
<b>Επιστημονικό</b>	78	72,2
<b>Σύνολο</b>	108	100

Πίνακας 7



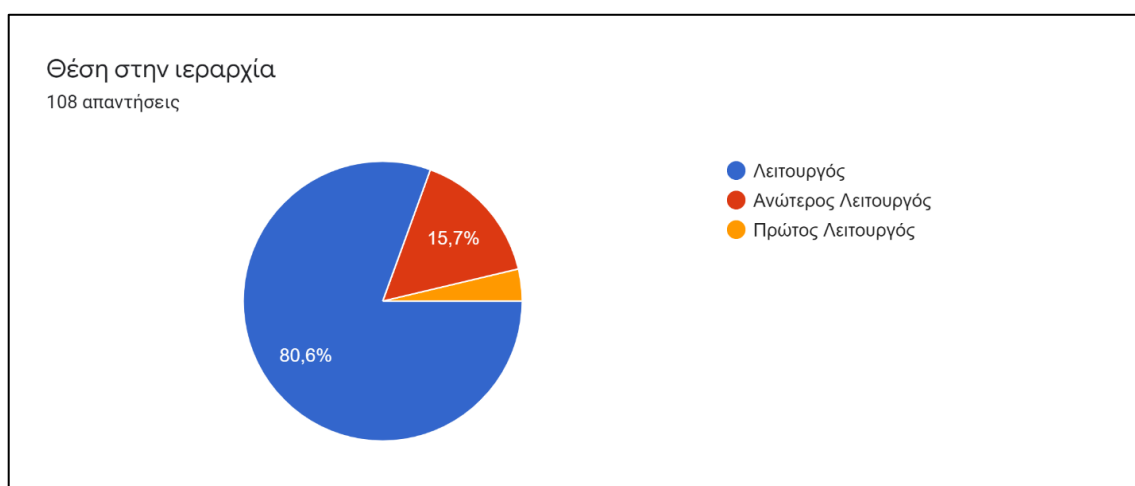
Διάγραμμα 7

### Θέση στην Ιεραρχία

Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό εργαζομένων φαίνεται ότι κατέχουν τη θέση διορισμού τους, χωρίς να κατέχουν κάποια θέση προαγωγής. 87 κατέχουν την θέση λειτουργού (ποσοστό 80,6%), 17 εργαζόμενοι έχουν πάρει τουλάχιστον μία προαγωγή (ποσοστό 15,7%) και 4 εργαζόμενοι κατέχουν θέση πρώτου λειτουργού (ποσοστό 4%) δηλαδή έχουν καταλάβει θέση με την υψηλότερη προαγωγή που θα μπορούσαν να κατέχουν. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργάζονται πολλά χρόνια χωρίς προαγωγή.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
<b>Λειτουργός</b>	87	80,6
<b>Ανώτερος Λειτουργός</b>	17	15,7
<b>Πρώτος Λειτουργός</b>	4	3,7
<b>Σύνολο</b>	108	100

Πίνακας 8



Διάγραμμα 8

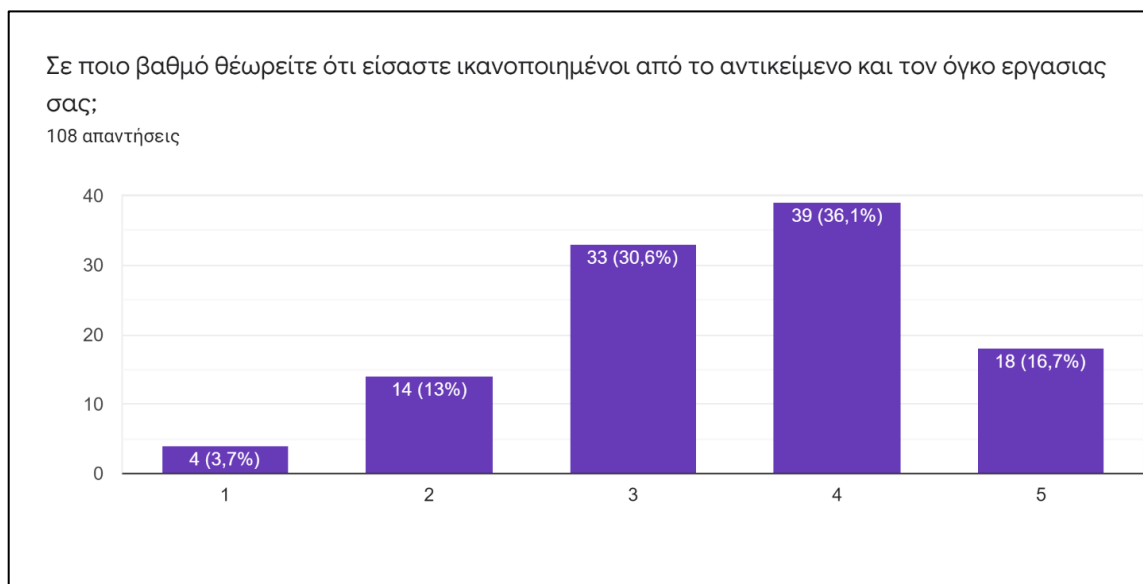
#### 4.1.2 Μέρος Β: Κύριο Μέρος Ερωτηματολογίου

Στο δεύτερο μέρος γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με βάση τις υποθέσεις που αφορούν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου .

##### 1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας σας;

Τα αποτελέσματα όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 9 καταδεικνύουν ότι στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας τους. 4 εργαζόμενοι (ποσοστό 3,7%) δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί, πιθανόν να μην υπάρχει σαφής καθορισμός

καθηκόντων και ευθυνών. Η δυσαρέσκεια τους πιθανόν να οφείλεται στο αντικείμενο της εργασίας που μπορεί να μην συνάδει με το σχέδιο υπηρεσίας της θέσης που κατέχει ή λόγω έλλειψης προσωπικού του φόρτου εργασίας που επιμερίζεται στο μειωμένο αριθμό προσωπικού. 14 εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι σε μικρό βαθμό (ποσοστό 13%), 33 εργαζόμενοι εκφράζουν ουδετερότητα (ποσοστό 30,6%), 39 εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι (ποσοστό 36%), 18 εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι (ποσοστό 16,7%). Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους του δείγματος, 57 εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή πλήρως ικανοποιημένοι από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας τους. Το αποτέλεσμα συνάδει με τις βιβλιογραφικές αναφορές των McClelland (1961) και Adams (1965) που αποτελούν προϋπόθεση για την εργασιακή ικανοποίηση.

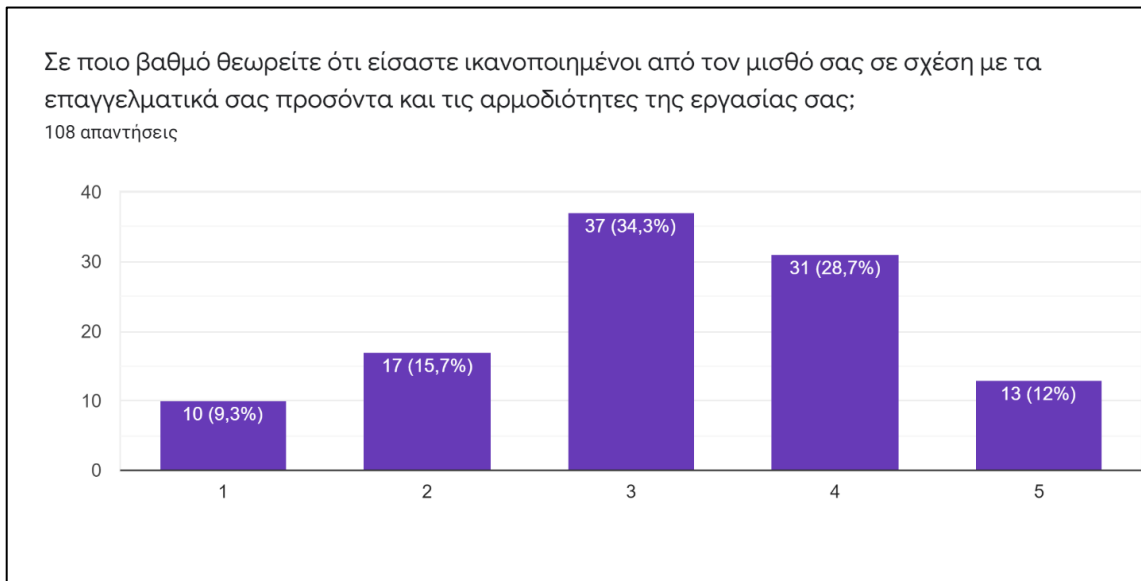


Διάγραμμα 9

## 2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένοι από τον μισθό σας σε σχέση με τα επαγγελματικά σας προσόντα και τις αρμοδιότητες της εργασίας σας;

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 10, το υψηλότερο ποσοστό 34,5% του δείγματος δεν είναι σε θέση να απαντήσει με βεβαιότητα κατά πόσο ο μισθός με τον οποίο αμείβεται το ικανοποιεί. Όμως πολύ σημαντικό είναι το υψηλό ποσοστό δείγματος 40,7%, το οποίο καταδεικνύει ότι στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό με τον οποίο αμείβονται σε σχέση με τα επαγγελματικά προσόντα που διαθέτουν και τις αρμοδιότητες που τους ανατίθενται.

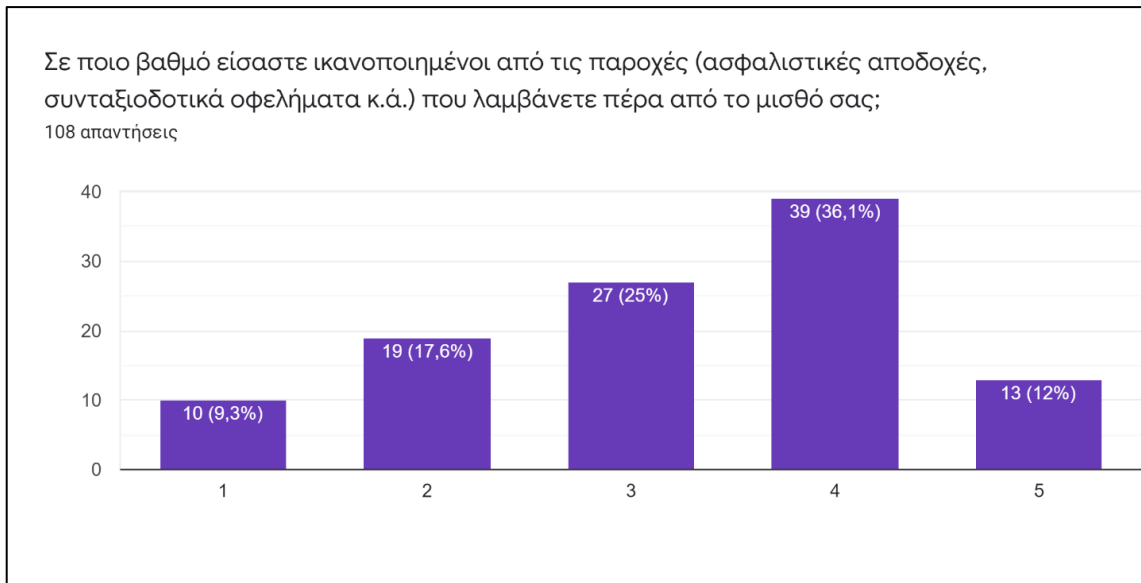
Ακόμα και ποσοστό 15,7% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είναι ικανοποιημένοι σε μικρό βαθμό από το μισθό τους. Σύμφωνα με τον Adams (1965) ο εργαζόμενος ικανοποιείται όταν θεωρεί ότι αμείβεται δίκαια για την εργασία του.



Διάγραμμα 10

### **3. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τις παροχές (ασφαλιστικές αποδοχές, συνταξιοδοτικά ωφελήματα κ.ά.) που λαμβάνετε πέρα από τον μισθό σας;**

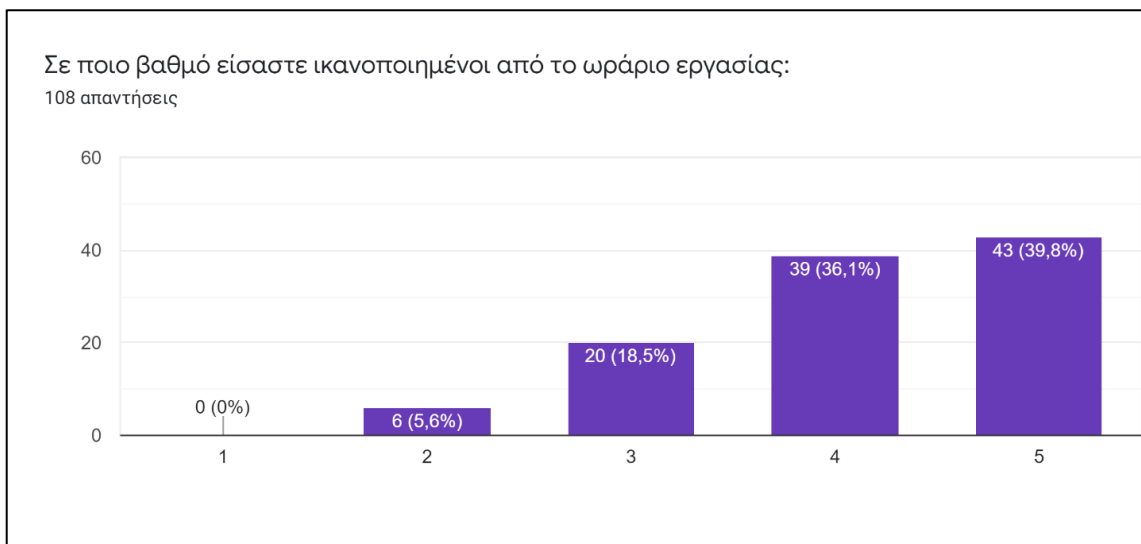
Τα αποτελέσματα όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 11 καταδεικνύουν ότι στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι με ποσοστό 48,1% δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις παροχές που απολαμβάνουν στον δημόσιο τομέα. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 25% δεν είναι σε θέση να απαντήσει με βεβαιότητα το βαθμό ικανοποίησης του από τις παροχές που απολαμβάνει γεγονός που προβληματίζει γιατί ίσως οι ερωτηθέντες δεν έχουν κατανοήσει την ερώτηση. Το 9,3% δεν είναι ικανοποιημένο από τις παροχές της εργασίας του πέρα από τον μισθό του. Αυτό κρίνεται λογικό, αφού ο δημόσιος τομέας θεωρείται εργοδότης με πολλές παροχές και εξασφαλίσεις στους εργαζόμενους του.



Διάγραμμα 11

#### 4. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας;

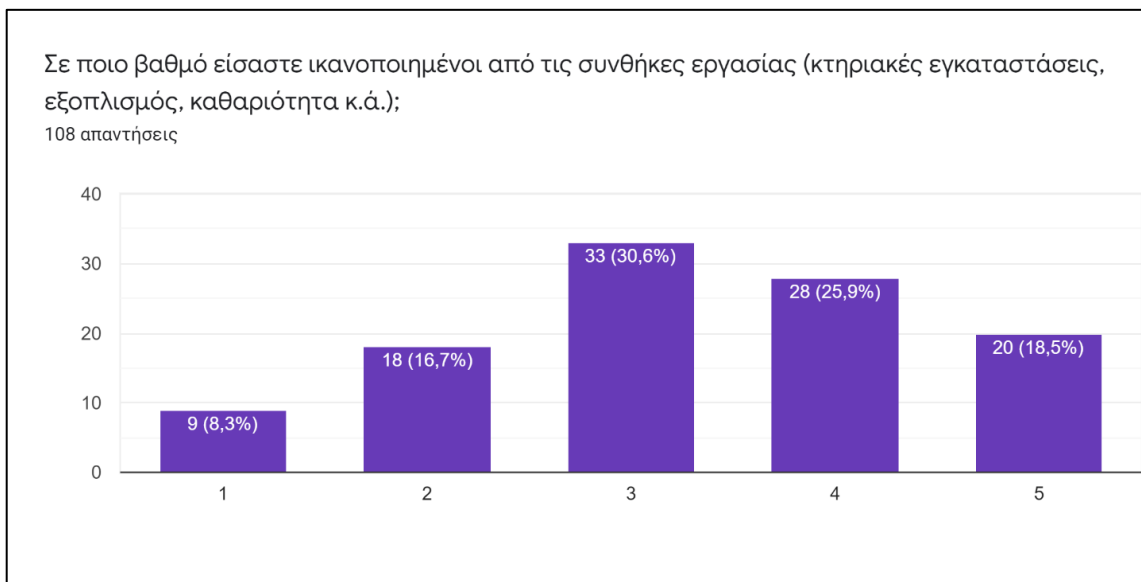
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό το 75,9% δηλώνουν μεγάλη ικανοποίηση από το ωράριο εργασίας, όμως είναι και το 18,5% του δείγματος που δεν θεωρεί ότι το ωράριο εργασίας είναι παράγοντας που συμβάλλει σε κάποιο βαθμό στην ικανοποίησή του. Αυτό είναι λογικό εφόσον οι περισσότεροι θεωρούν το ωράριο του δημόσιου τομέα το ιδανικό ωράριο για τον εργαζόμενο που συμβάλει στην εξισορρόπηση εργασίας και οικογένειας, σύμφωνα με τον Herzberg (1968), και αποτελεί κίνητρο σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης αλλά και παρακίνησης καθοριστικός για την επιλογή εργασίας στον δημόσιο τομέα, αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι κανένας δεν απάντησε αρνητικά.



Διάγραμμα 12

**5. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας (κτηριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, καθαριότητα κ.ά.);**

Σύμφωνα με το υψηλότερο ποσοστό του δείγματος 30,6%, δεν είναι σε θέση να απαντήσει με βεβαιότητα εάν είναι ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του. Πολύ πιθανόν το ποσοστό αυτό να δηλώνει με την απάντηση του ότι ούτε ικανοποιείται αλλά και ούτε δυσαρεστείται από τις συνθήκες εργασίας του συμφωνώντας με τον Herzberg (1968) και με τους παράγοντες υγιεινής. Το μεγαλύτερο ποσοστό 44,4% δηλώνει ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του. Το 16,7% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο και το 8,3% δηλώνει ελάχιστα ικανοποιημένο. Τα ποσοστά αυτά ίσως να δείχνουν μικρό βαθμό ή ελάχιστη ικανοποίηση λόγω των παλαιών κτηριακών εγκαταστάσεων που στεγάζονται οι δημόσιες υπηρεσίες, λόγω παλαιού εξοπλισμού και λόγω έλλειψης καθαριότητας των χώρων λόγω του μειωμένου αριθμού καθαριστριών.



Διάγραμμα 13

**6. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τις προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης που σας παρέχονται;**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Διαγράμματος 14 είναι κοινά αποδεκτό ότι υπάρχει έλλειψη προοπτικών βελτίωσης και εξέλιξης. Διαφαίνεται γενικά απογοήτευση στους εργαζόμενους που έχουν ερωτηθεί για το θέμα αυτό. Με συνολικό ποσοστό 44,4%



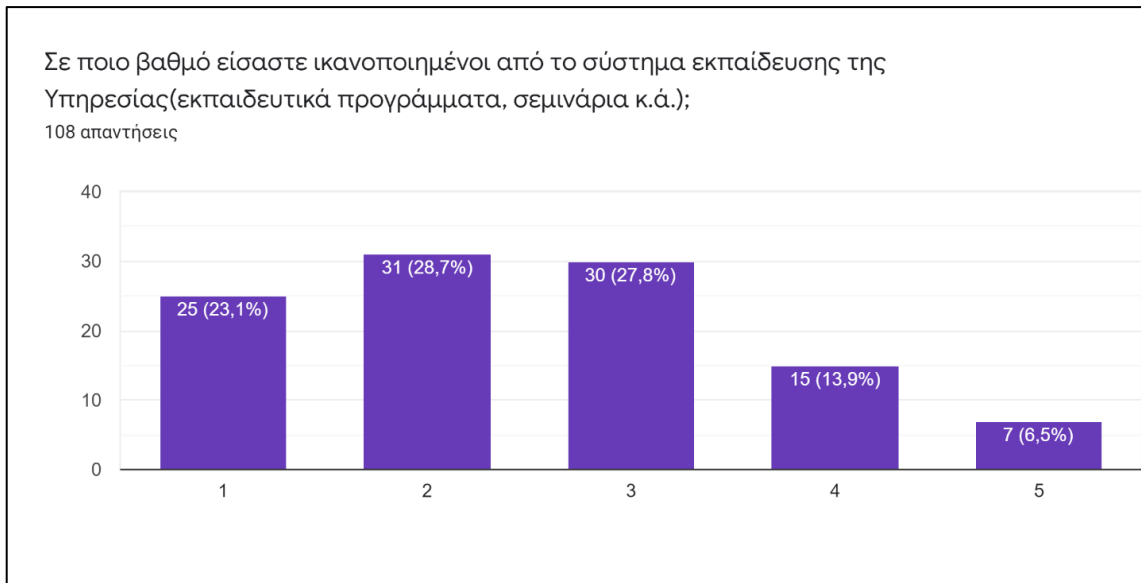
δηλώνεται ελάχιστη ικανοποίηση για τους εργαζόμενους. Το 32,4% δεν είναι σε θέση να εκφράσει θετική ή αρνητική άποψη, καθώς δεν αντιλαμβάνεται την ύπαρξη προοπτικών βελτίωσης και εξέλιξης. Υπάρχει και ποσοστό 15,8% που είναι ικανοποιημένο από τις προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης που τους παρέχονται. Αυτή η δήλωση συμφωνεί με τον Herzberg (1968) που υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη του ανθρώπου συνδέεται αποτελεί κίνητρο και συνδέεται με την επαγγελματική του εξέλιξη.



Διάγραμμα 14

**7. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από το σύστημα εκπαίδευσης της Υπηρεσίας (εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια κ.ά.);**

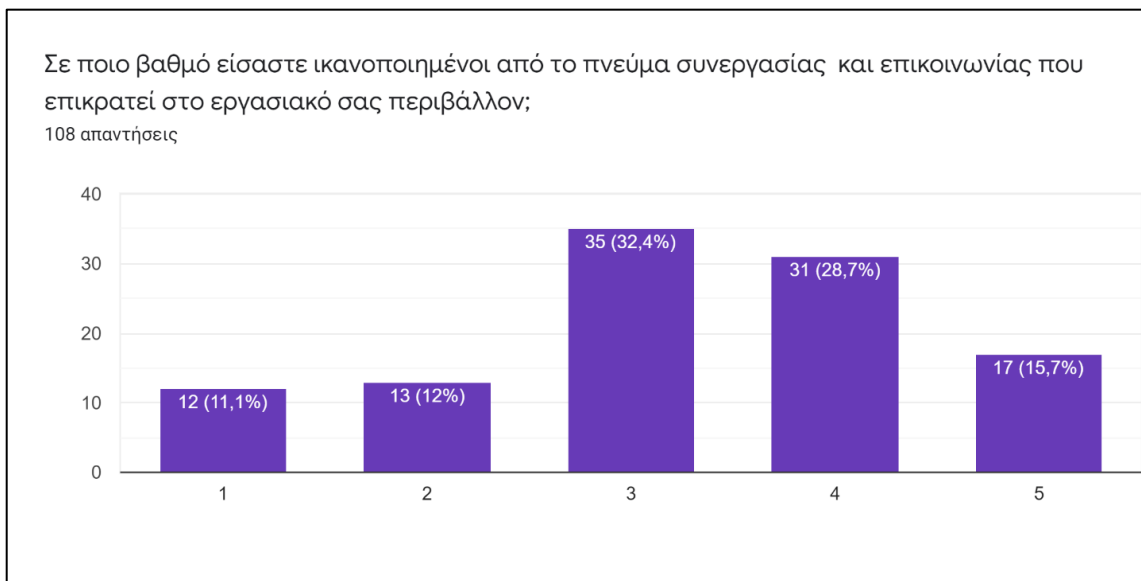
Το 51,8% όπως διαφαίνεται στο Διάγραμμα 15, αποτελεί την πλειοψηφία των ερωτηθέντων και δηλώνει ελάχιστη ικανοποίηση από το σύστημα εκπαίδευσης της Υπηρεσίας. Το 27,8% δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά σχετικά με την ερώτηση. Ποσοστό 20,4% δηλώνουν ικανοποιημένοι από το σύστημα εκπαίδευσης που εφαρμόζεται. Το αποτέλεσμα συνάδει τις αναφορές της βιβλιογραφίας για συνεχή εκπαίδευση όπως αναφέρει ο Herzberg 1968.



Διάγραμμα 15

**8. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από το πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 16, ποσοστό 44,4% που αποτελεί την πλειοψηφία των απαντήσεων είναι δηλώνουν ικανοποιημένοι από το πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο περιβάλλον που εργάζονται. Μεγάλο ποσοστό 32,4% δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά σχετικά με το θέμα. Το υπόλοιπο ποσοστό 23% δηλώνει λίγο ή ελάχιστα ικανοποιημένο. Το αποτέλεσμα συνάδει με τις αναφορές στην βιβλιογραφία για τη σημαντικότητα του κλίματος που επικρατεί στην εργασία για την ικανοποίηση του εργαζόμενου.



Διάγραμμα 16

**9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το εργασιακό καθεστώς που έχετε (μονιμότητα, αορίστου χρόνου, έκτακτη βάση) σας δημιουργεί ασφάλεια;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 17 είναι αποδεκτό από την πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 81,1% ότι το εργασιακό καθεστώς που κατέχει ένας εργαζόμενος είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στην δημιουργία της ασφάλειας του. Το 15,7 δηλώνει ότι δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά και ποσοστό πολύ μικρότερο 10,2% δηλώνει ότι αισθάνεται ελάχιστα ή πολύ λίγο ασφάλεια. Αυτό κρίνεται λογικό καθώς είναι κοινά αποδεκτό ότι οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα δημιουργούν ασφάλεια για τον εργαζόμενο. Αφού νοιώθουν ασφάλεια για την θέση εργασίας τους και έχει ικανοποιηθεί αυτή η ανάγκη τότε ο εργαζόμενος ψάχνει για να ικανοποιήσει τις υψηλότερες ανάγκες όπως υποστηρίζει μέσα από τη βιβλιογραφία ο Maslow (1943).



Διάγραμμα 17

**10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας επηρεάζει στη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων σας το γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 18 η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 51,9% δήλωσε ότι επηρεάζεται αρνητικά σε μεγάλο βαθμό, στη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του, από τη γραφειοκρατία που επικρατεί στη Δημόσια Υπηρεσία. Αυτό κρίνεται λογικό, αφού γίνονται ενέργειες για εκσυγχρονισμό. Ένα μεγάλο ποσοστό 38%, δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά σχετικά στη δήλωση αυτή, ίσως επειδή

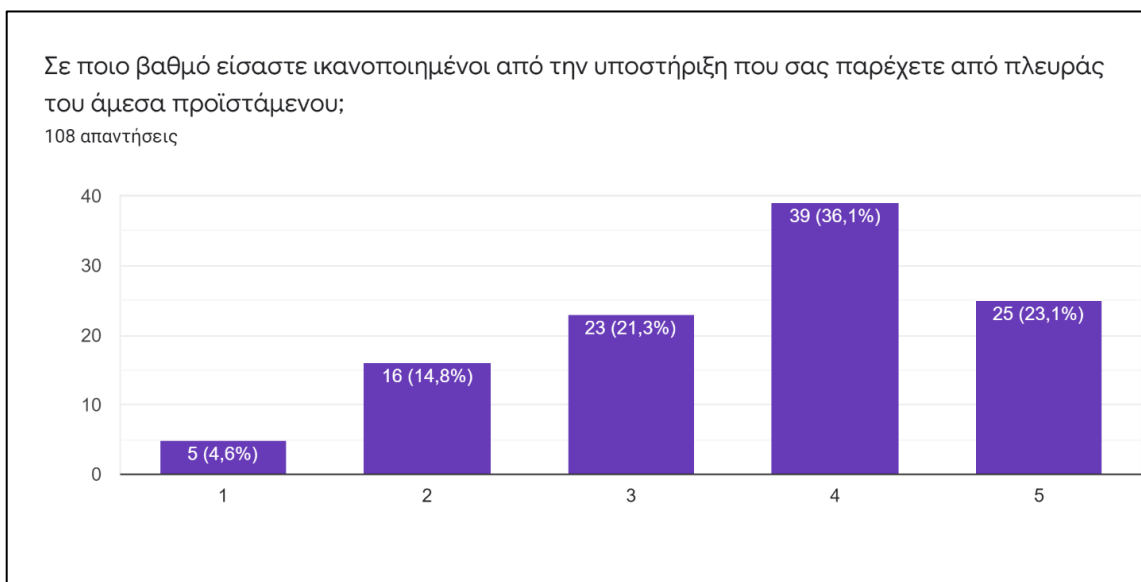
έχουν συνηθίσει σε αυτό τον τρόπο εργασίας και ποσοστό 10,2% δήλωσε ότι ελάχιστα επηρεάζεται.



Διάγραμμα 18

**11. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που σας παρέχετε από πλευράς άμεσα προϊστάμενου;**

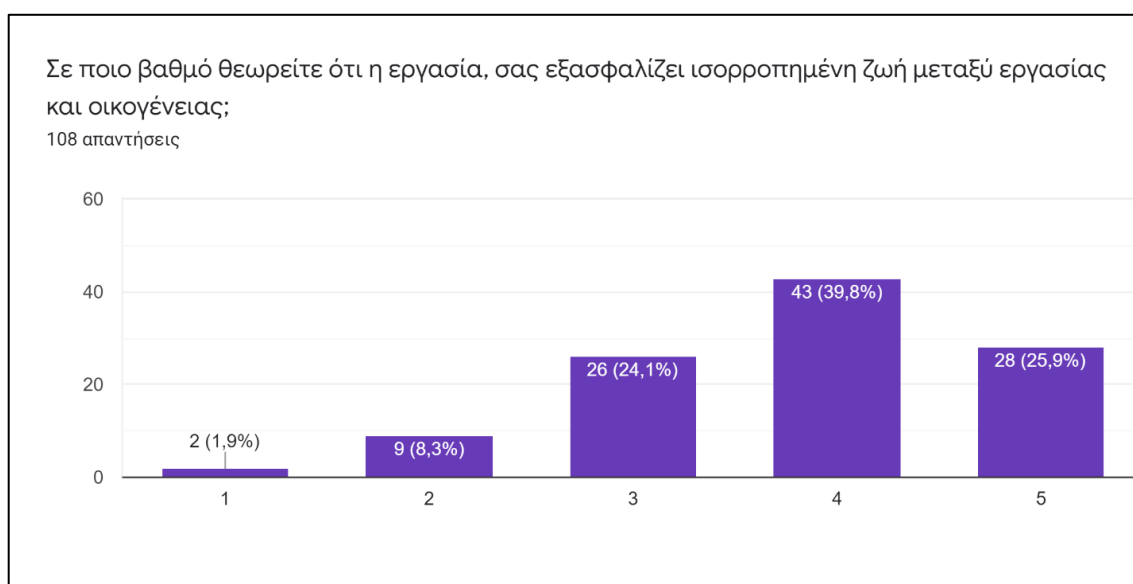
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 19, με ποσοστό 59,2% η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι πολύ ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που τους παρέχετε από τον άμεσα προϊστάμενο τους. Το 24,1% δεν απάντησε θετικά ή αρνητικά, δηλώνοντας ουδετερότητα στην ερώτηση αυτή και ποσοστό 10,2% δήλωσε ελάχιστα ικανοποιημένος.



Διάγραμμα 19

**12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εργασία, σας εξασφαλίζει ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας;**

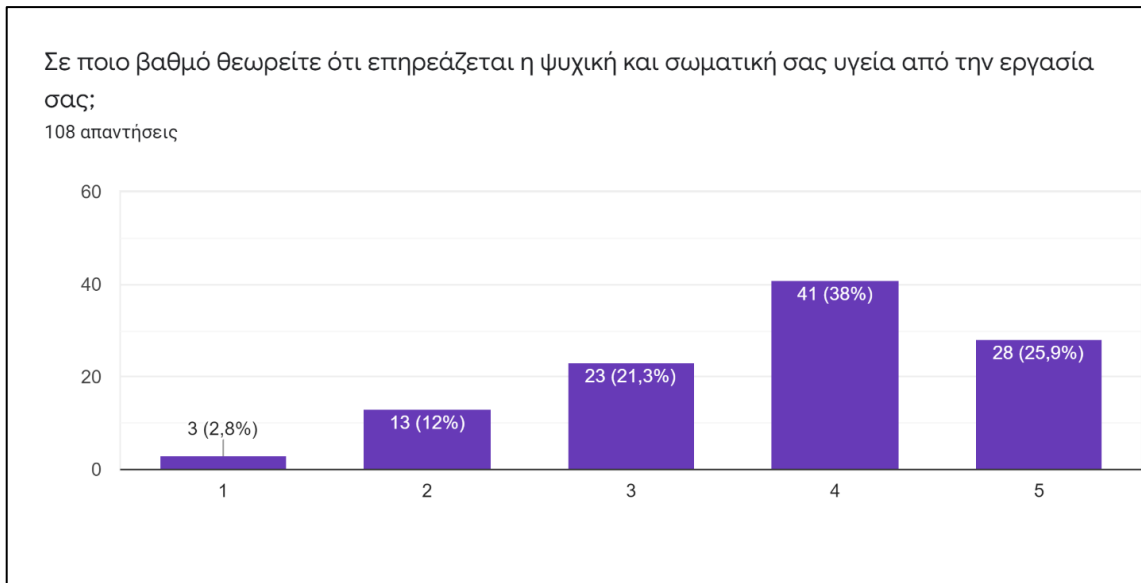
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 20, ποσοστό 65,7% των εργαζομένων δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εξασφάλιση ισορροπημένης ζωής μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Το 24,2% δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά και πολύ μικρότερο ποσοστό 10,1% δηλώνει πολύ λίγο ικανοποιημένο. Σχετική σύνδεση ίσως να υπάρχει και με τα στοιχεία που παρουσιάζονται το Διάγραμμα 12 που αποτυπώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από το ωράριο εργασίας.



Διάγραμμα 20

**13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η ψυχική και σωματική σας υγεία από την εργασία σας;**

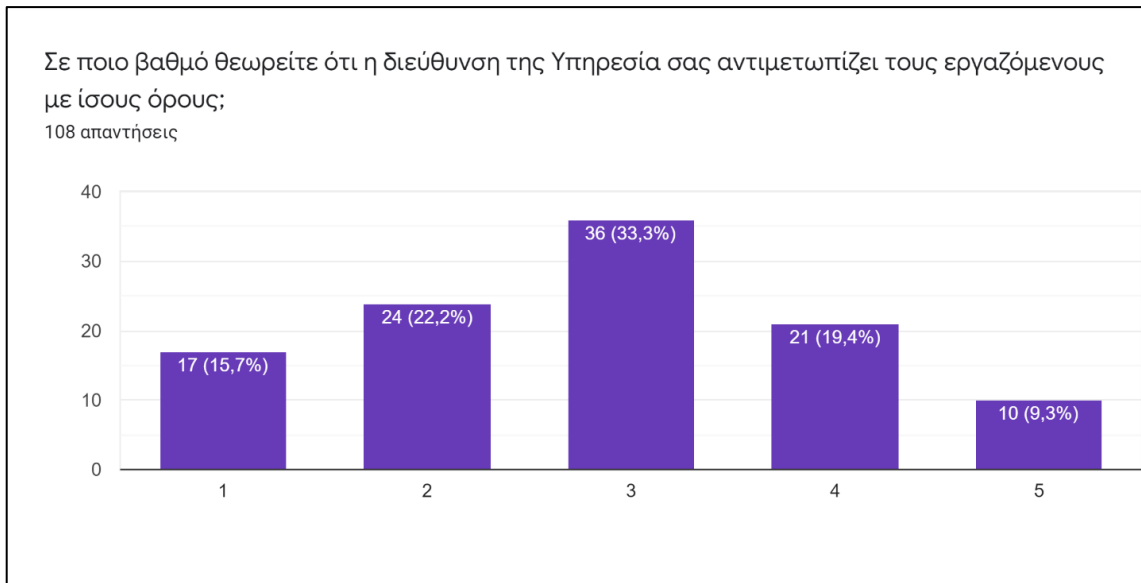
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 21 η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 63,9% δηλώνουν ότι επηρεάζεται η ψυχική και σωματική τους υγεία από την εργασία τους. Το 21,3% δηλώνει ότι δεν είναι σε θέση να απαντήσει και 14,8% δηλώνει ότι πολύ λίγο επηρεάζεται η υγεία τους από την εργασία τους. Αυτό δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικό και θα πρέπει να βρεθούν λύσεις αποφάσεις για το θέμα αυτό καθώς επηρεάζεται η ζωή του εργαζόμενου στην εργασία, αλλά και στην οικογένεια.



Διάγραμμα 21

**14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διεύθυνση της Υπηρεσίας σας αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με ίσους όρους;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 22 το μεγαλύτερο ποσοστό 37,9% των εργαζομένων δηλώνει ότι σε ελάχιστο βαθμό ή διεύθυνση της Υπηρεσίας τους αντιμετωπίζει με ίσους όρους όλους τους εργαζόμενους. Το 33,3% δεν είναι σε θέση να δηλώσει τον βαθμό που θεωρεί ότι η διεύθυνση της Υπηρεσίας αντιμετωπίζει όλους τους εργαζόμενους με ίσους όρους, ίσως θέλοντας να αποφύγει να απαντήσει την ερώτηση αυτή επειδή αφορά την διεύθυνση. Μικρότερο ποσοστό 28,7% δηλώνει ικανοποιημένο σε πολύ μεγάλο βαθμό. Επομένως οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους πιστεύουν ότι η διεύθυνση της Υπηρεσίας τους αδικεί. Αυτό βρίσκει λογική εξήγηση με βάση τη βιβλιογραφία που έχει και τη θεωρία του Adams.



Διάγραμμα 22

**15. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από το σύστημα προαγωγών της Δημόσιας Υπηρεσίας;**

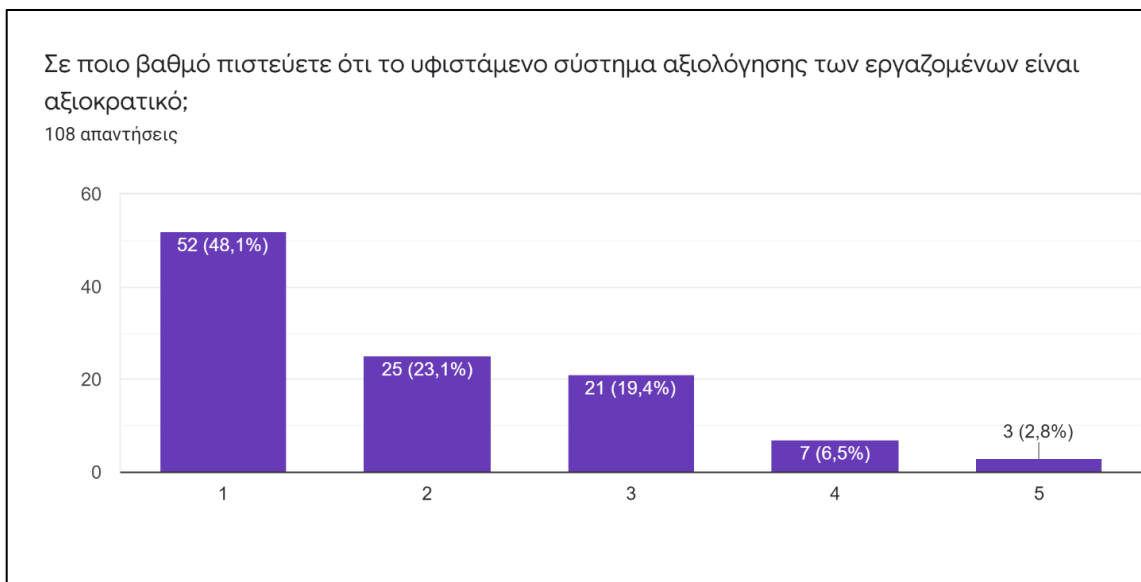
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 23, τα στοιχεία που παρατίθενται με την πρώτη ματιά είναι απογοητευτικά καθώς η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 71,3% είναι δυσαρεστημένοι με το σύστημα προαγωγών της Δημόσιας Υπηρεσίας. Το 20,4% δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά στην ερώτηση. Ένα πολύ μικρότερο ποσοστό 8,3% είναι ικανοποιημένο σε μεγάλο βαθμό γιατί ίσως θα έχει ήδη προαχθεί σε ανώτερη θέση ή περιμένει σύντομα να προαχθεί.



Διάγραμμα 23

**16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 24 το μεγαλύτερο ποσοστό 48,1% των εργαζομένων δηλώνει δυσαρεστημένο από το βαθμό που είναι αξιοκρατικό ο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Το 23,1% είναι ικανοποιημένο σε μικρό βαθμό, το 19,4% δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά. Πολύ μικρότερο ποσοστό 9,4% είναι πολύ ικανοποιημένο θεωρώντας πολύ αξιοκρατικό το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Το αποτέλεσμα δεν συνάδει με τις αναφορές στη βιβλιογραφία του Herzberg 1968 για αναγνώριση και επιβράβευση.

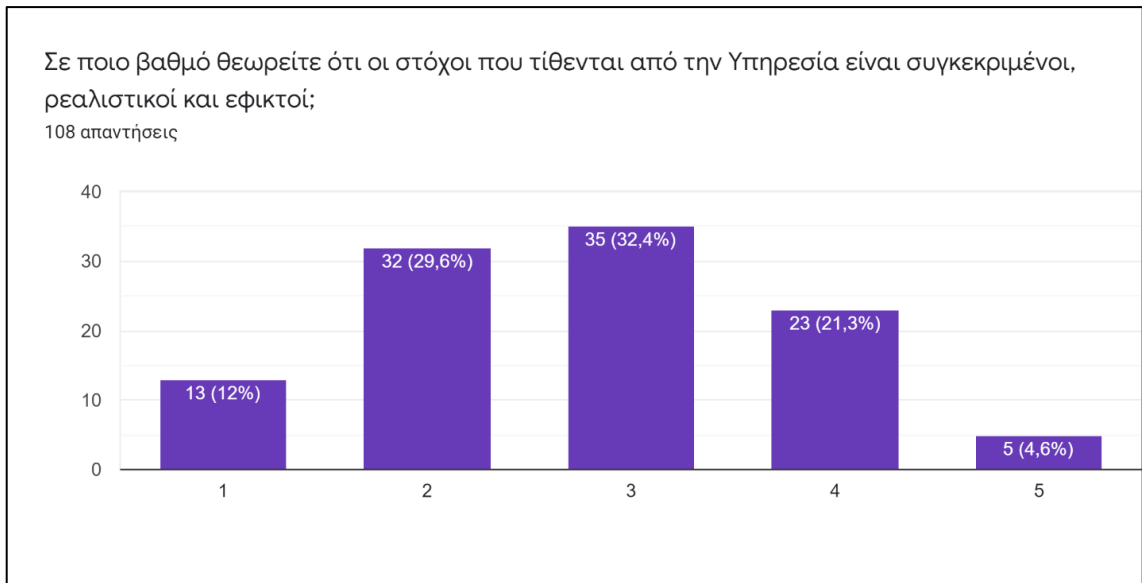


Διάγραμμα 24

**17. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι που τίθενται από την Υπηρεσία είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 25, το 41% του δείγματος θεωρεί ότι οι στόχοι που τίθενται είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί σε πολύ μικρό βαθμό. Το 32,4% δηλώνει ότι δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά και ποσοστό 25,9% συμφωνεί σε πολύ μεγάλο βαθμό με τη δήλωση. Όπως υποστηρίζει και μέσα από τη βιβλιογραφία ο Locke (1976) η συγκεκριμένη στοχοθέτηση οδηγεί τους εργαζόμενους σε θετικά αποτελέσματα.

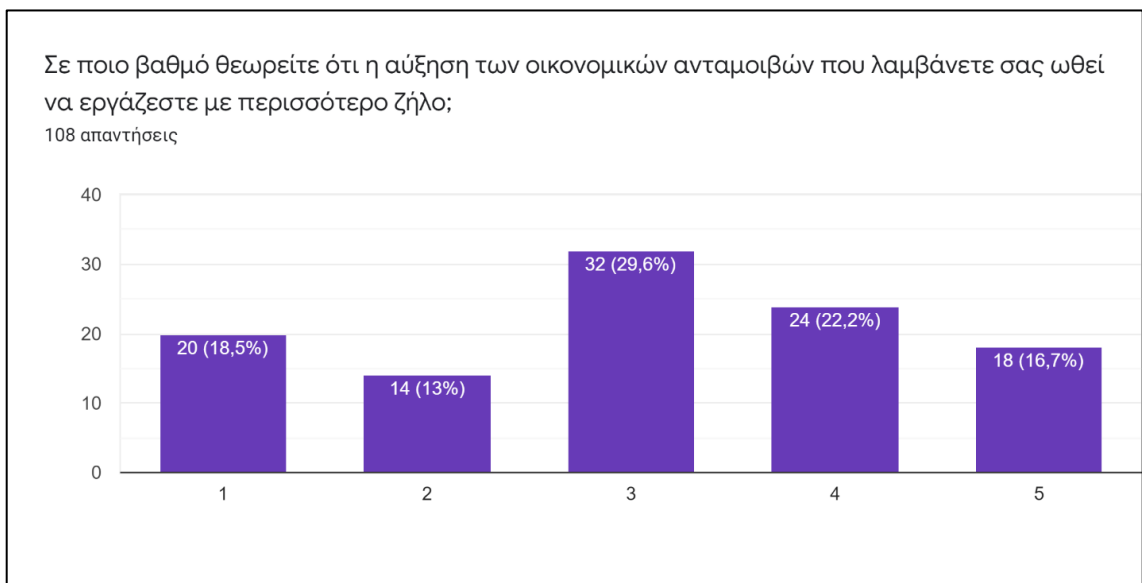




Διάγραμμα 25

**18. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών που λαμβάνετε σας ωθεί να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο;**

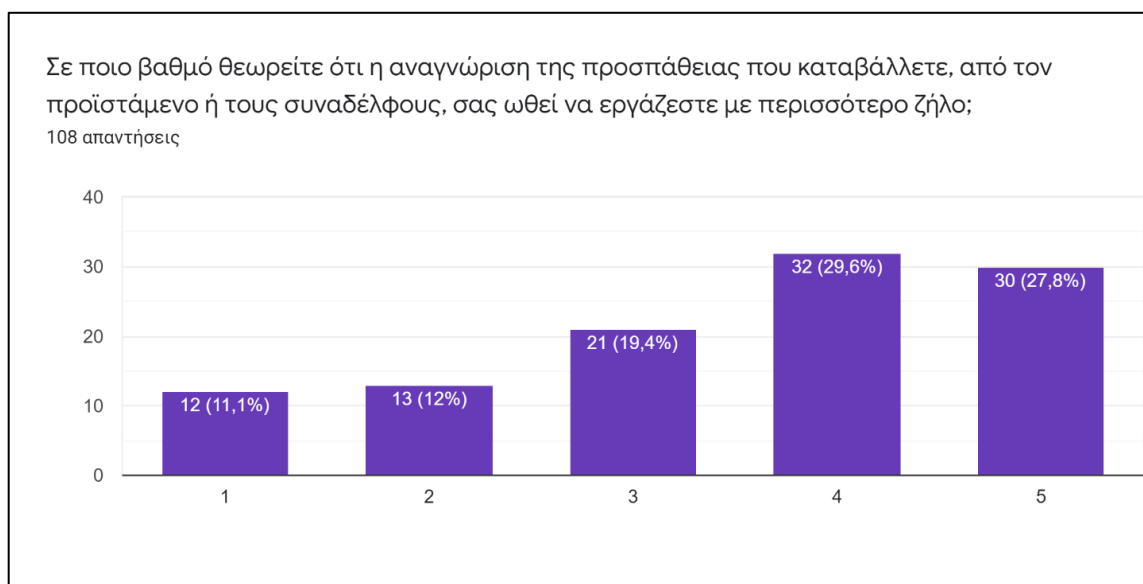
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 26, ποσοστό 38,9% θεωρεί ότι η αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών τους ωθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό, 32% δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά και 31,5% ωθούνται ελάχιστα με αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών τους. Από τις απαντήσεις παρατηρούμε ότι οι οικονομικές ανταμοιβές ωθούν ή δεν ωθούν περίπου στο ίδιο ποσοστό τους εργαζόμενους.



Διάγραμμα 26

**19. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλετε, από τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους, σας ωθεί να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο;**

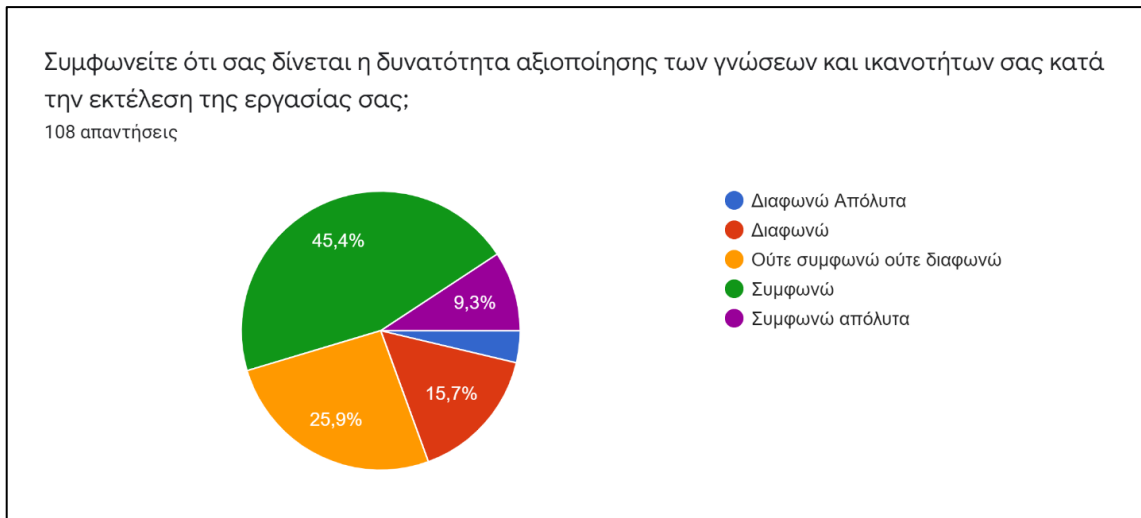
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 27, ποσοστό 57,4 των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ σημαντικό παράγοντα ώθησης την αναγνώριση από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο τους. Το 19,4% δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά στην ερώτηση και το 23,1% δηλώνει ότι ωθείτε πολύ λίγο ή ελάχιστα όταν αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλει.



Διάγραμμα 27

**20. Συμφωνείτε ότι σας δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων σας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;**

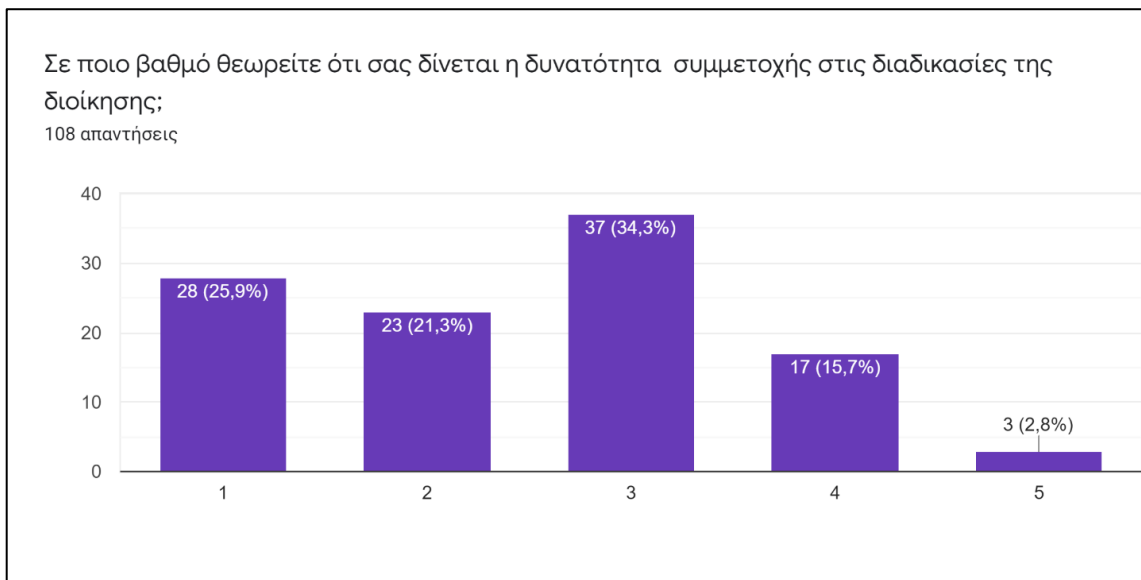
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 28, αναφορικά με τη δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και ικανοτήτων των ερωτηθέντων ποσοστό 45% συμφωνεί με την δήλωση, 19,4% διαφωνεί με την δήλωση και ποσοστό 25,9% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.



Διάγραμμα 28

**21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες της διοίκησης;**

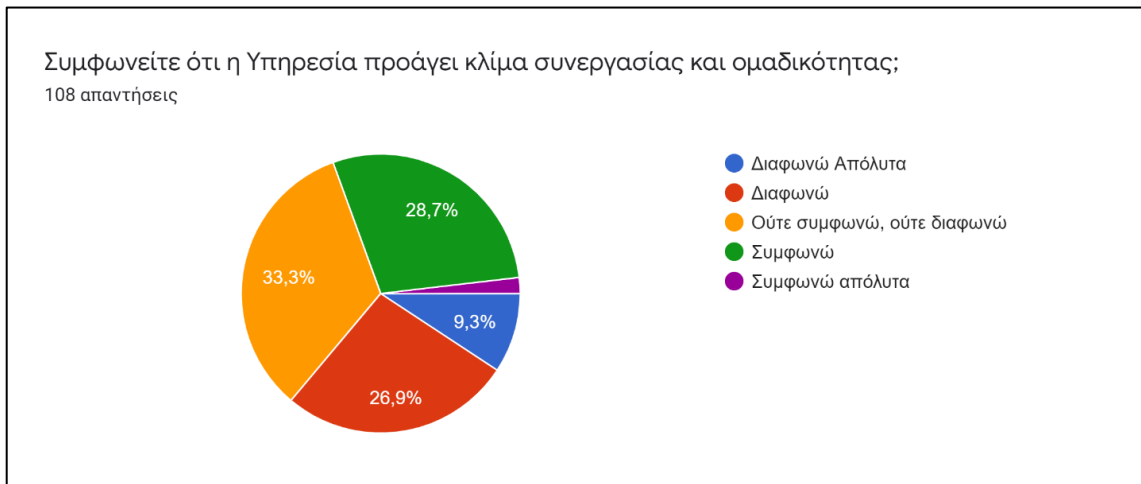
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 29, ποσοστό 47,2% θεωρεί ότι δεν του δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες της διοίκησης. Το 18,5% θεωρεί ότι του δίνεται μεγάλη δυνατότητα και το 34,3% δηλώνει ότι δεν είναι σε θέση να απαντήσει θετικά ή αρνητικά στο ερώτημα αυτό.



Διάγραμμα 29

**22. Συμφωνείτε ότι η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας;**

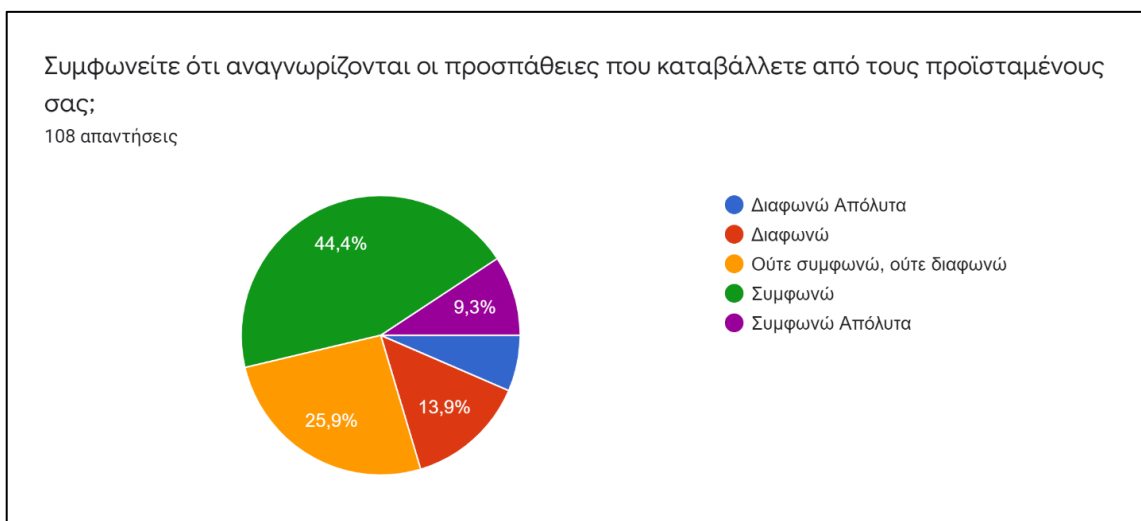
Σύμφωνα με το διάγραμμα 30, ποσοστό 36,2% συμφωνούν με την δήλωση, 30,6% διαφωνούν ως προς το κατά πόσο η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας και 33,3% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.



Διάγραμμα 30

**23. Συμφωνείτε ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλετε από τους προϊσταμένους σας;**

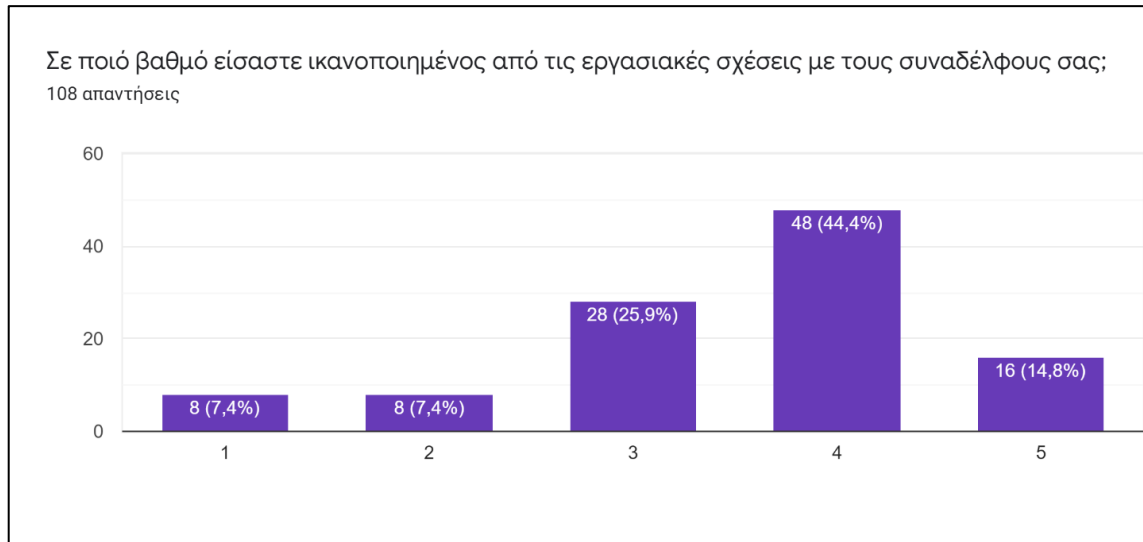
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 31, ποσοστό 53,7% συμφωνεί με τη δήλωση, το 20,4% διαφωνεί ως προς την αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλει από τους προϊσταμένους του και 25,0% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί.



Διάγραμμα 31

**24. Σε ποιο βαθμό είσαστε ικανοποιημένοι από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

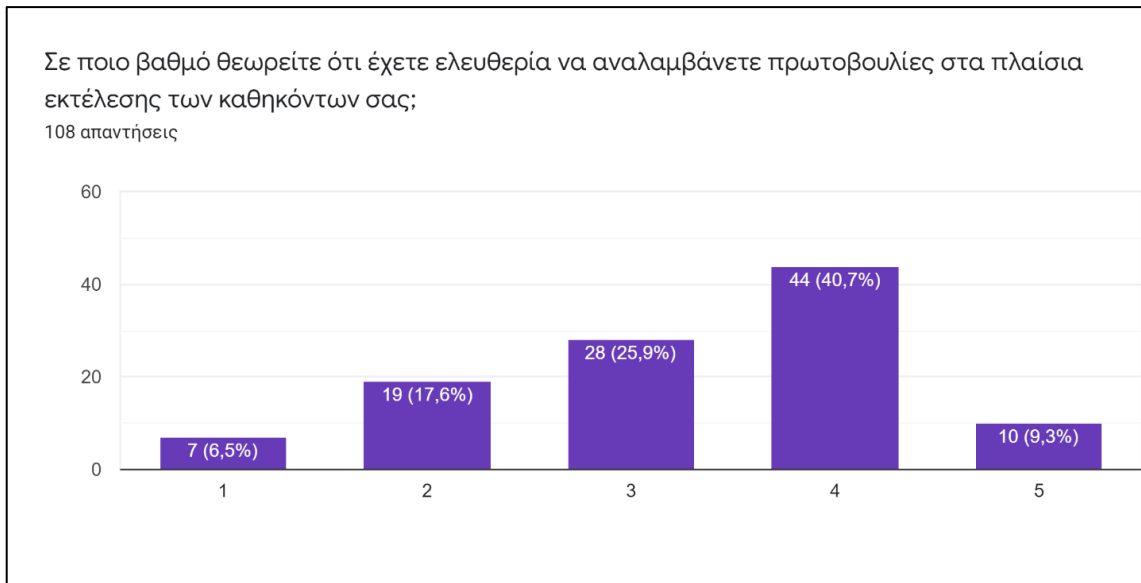
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 32, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 44,4% και ποσοστό 14,8% απάντησαν θετικά, με αυξημένο βαθμό ικανοποίησης από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το 25,9% δεν απάντησαν θετικά ή αρνητικά και το 14,8 απάντησε οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους του δεν τους προκαλούν ικανοποίηση.



Διάγραμμα 32

**25. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχετε ελευθερία να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες στα πλαίσια εκτέλεσης των καθηκόντων σας;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 33, ποσοστό 51% έχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ελευθερία να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στα πλαίσια εκτέλεσης των καθηκόντων του, το 24,1% δεν έχει πολύ μικρό ή ελάχιστο βαθμό ελευθερία και το 25,9% δεν είναι σε θέση να απαντήσει με σιγουριά τον βαθμό που θεωρεί ότι έχει ελευθερία να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στα πλαίσια εκτέλεσης των καθηκόντων του.



Διάγραμμα 33

**26. Σε ποιο βαθμό είστε πρόθυμοι να εργαστείτε πέραν του ωραρίου της Δημόσιας Υπηρεσίας εάν χρειάζεται;**

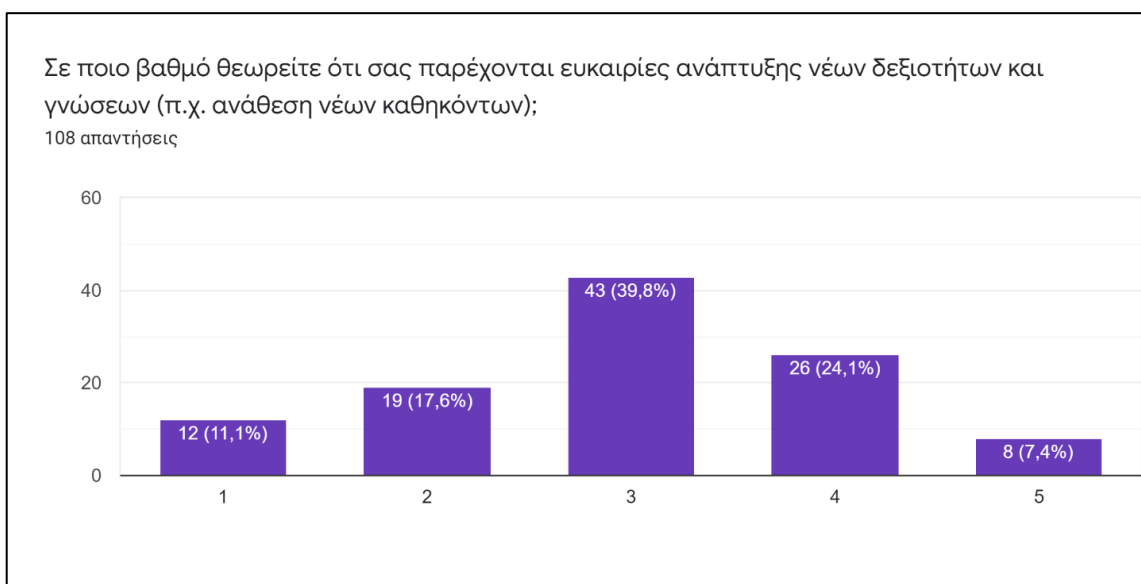
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 34, το 51,8% των ερωτηθέντων είναι σε μεγάλο βαθμό πρόθυμοι να εργαστούν πέραν του ωραρίου της Δημόσιας Υπηρεσίας, 22,2% δεν μπορεί να απαντήσει με σιγουριά στην ερώτηση και 26,1% δεν είναι πρόθυμο να εργαστεί.



Διάγραμμα 34

**27. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δυνατοτήτων και γνώσεων (π.χ. ανάθεση νέων καθηκόντων);**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 35, ποσοστό 39,8% του δείγματος δεν είναι σε θέση να γνωρίζει κατά πόσο παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και γνώσεων όπως με την ανάθεση νέων καθηκόντων, 31,5% δηλώνει ότι υπάρχουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ευκαιρίες και ποσοστό 28,8% θεωρεί ότι παρέχονται ελάχιστες ευκαιρίες ανάπτυξης. Μέσα από τη βιβλιογραφία ο Herzberg υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα στα πλαίσια των στόχων.



Διάγραμμα 35

**28. Σε ποιο βαθμό νοιώθετε περηφάνια επειδή εργάζεστε στην συγκεκριμένη Υπηρεσία;**

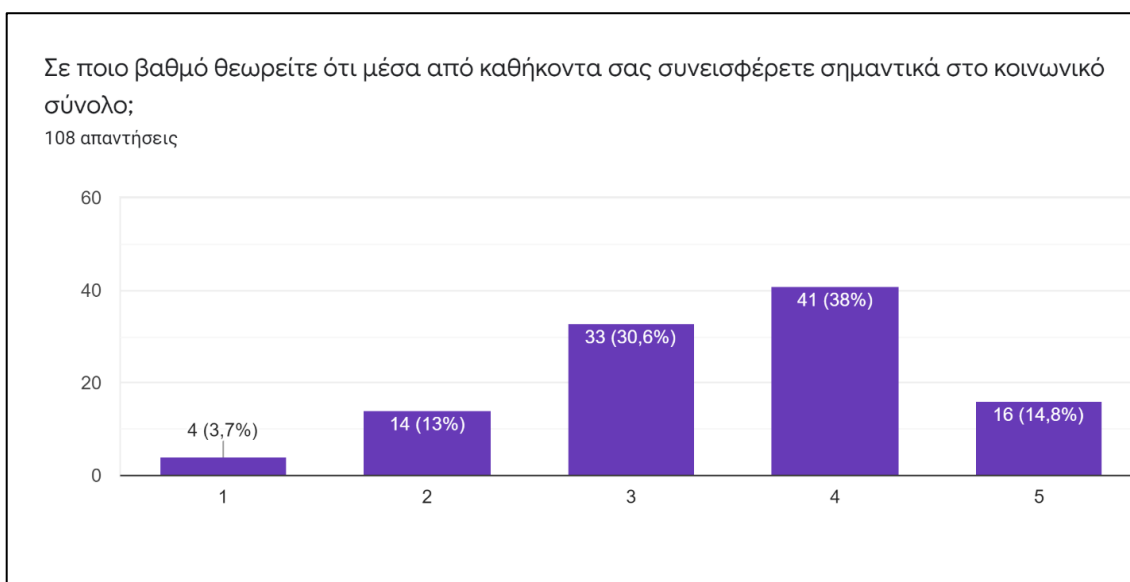
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 36, το 55,3% θεωρεί ότι νοιώθει περηφάνια σε μεγάλο βαθμό, 29,6% δεν γνωρίζει με σιγουριά τη δήλωση και 25% δεν αισθάνεται περηφάνια για την υπηρεσία που εργάζεται.



Διάγραμμα 36

**29. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μέσα από τα καθήκοντα σας συνεισφέρετε σημαντικά στο κοινωνικό σύνολο;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 37, το 52,8% θεωρεί ότι συνεισφέρει σημαντικά στο κοινωνικό σύνολο, 30,6% δεν γνωρίζει με σιγουριά εάν συνεισφέρει ή όχι και 10,7% ελάχιστα συνεισφέρει στο κοινωνικό σύνολο.



Διάγραμμα 37



**30. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι ικανοποιητική η ανατροφοδότηση που λαμβάνετε ως προς τα αποτελέσματα της προσπάθειας που καταβάλλετε;**

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 38, ίδιο ποσοστό 31,5% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι είναι ικανοποιητική η ανατροφοδότηση και ότι δεν γνωρίζει με σιγουριά το βαθμό ικανοποίησης από την ανατροφοδότηση και το 33,3% θεωρεί ελάχιστο το βαθμό ικανοποίησης.



Διάγραμμα 38

**31. Συμφωνείτε ότι είναι ξεκάθαρος ο ρόλος σας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;**

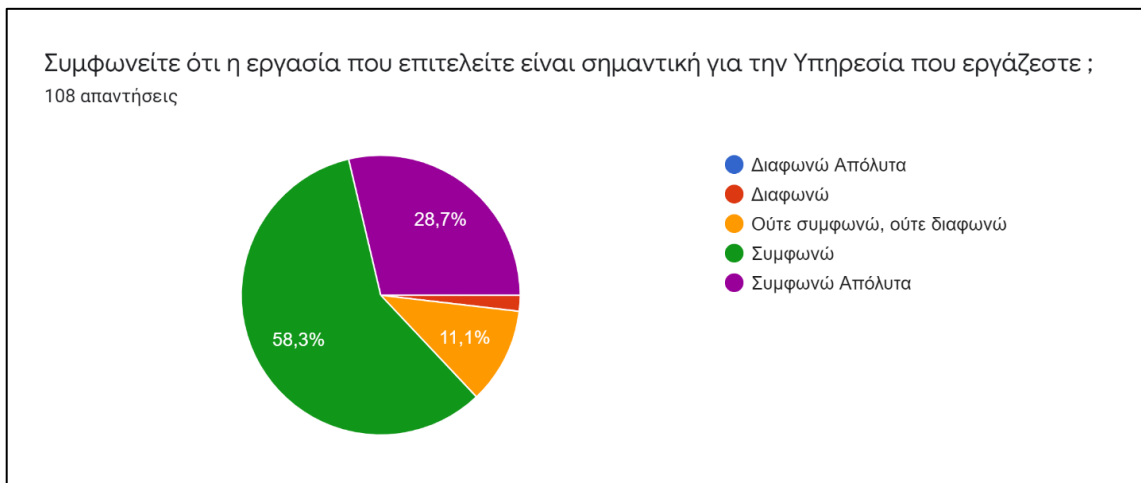
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 39, το 46,3% συμφωνεί με τη δήλωση για ξεκάθαρο ρόλο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, 35% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί και 18,5% διαφωνεί και θεωρεί ότι δεν είναι ξεκάθαρος ο ρόλος του, ίσως λόγω έλλειψης προσωπικού.



Διάγραμμα 39

**32. Συμφωνείτε ότι η εργασία που επιτελείτε είναι σημαντική για την Υπηρεσία που εργάζεστε;**

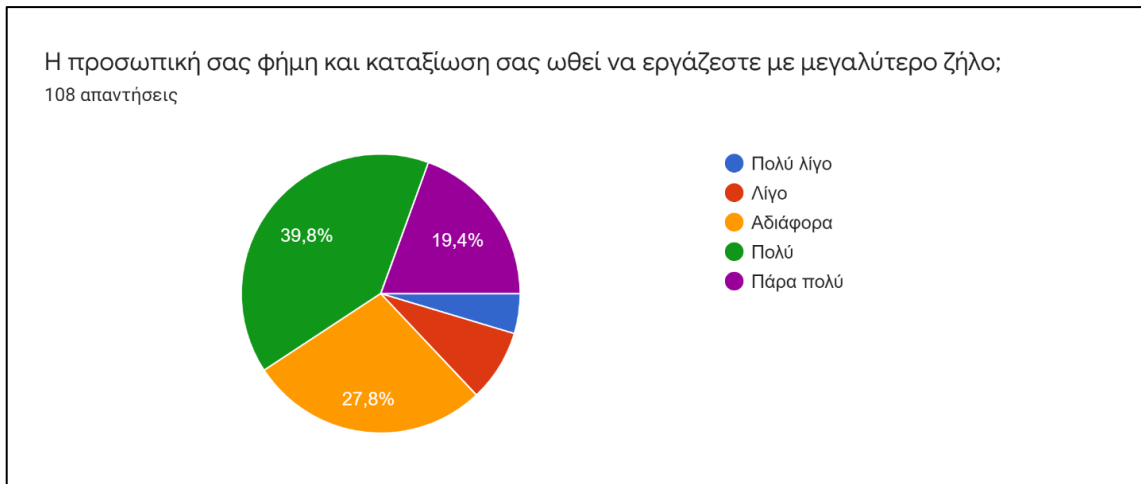
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 40, το 87% συμφωνεί ότι με την δήλωση για την σημαντικότητα της εργασίας που επιτελεί, 11,1% ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί και 1,9% διαφωνεί.



Διάγραμμα 40

**33. Η προσωπική σας φήμη και καταξίωση σας ωθεί να εργάζεστε με μεγαλύτερο ζήλο;**

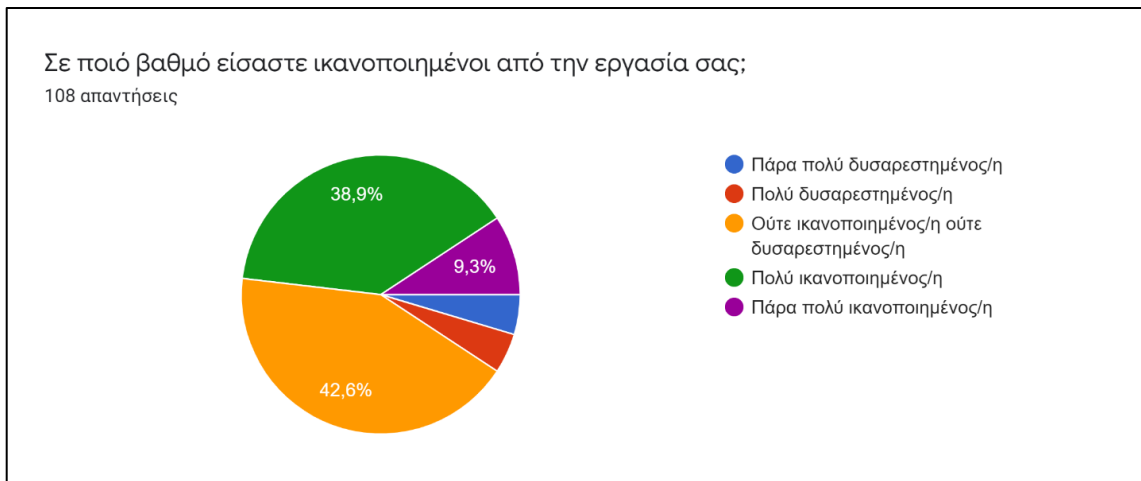
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 41, το 59% ωθείται να εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο πολύ και πάρα πολύ, το 27,8% αδιάφορα και 12,9% πολύ λίγο και λίγο.



Διάγραμμα 41

### 34. Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 42, το 42,6% διατηρεί ουδέτερη στάση δεν είναι ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος 38,9% είναι πολύ ικανοποιημένος, 9,3% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος και 4,6 είναι πολύ ικανοποιημένος και 4,6 πάρα πολύ ικανοποιημένος.



Διάγραμμα 42

## 4.2 Συγκριτικά Αποτελέσματα

### 4.2.1 Αποτελέσματα με Στατιστική Επεξεργασία

Με βάση τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την στατιστική επεξεργασία και ανάλυση, τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος των εργαζομένων φαίνεται να δείχνουν ότι δεν διαδραματίζουν γενικά σημαντικό ρόλο στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Κάποια αξιοσημείωτα στοιχεία που έχουν προκύψει από την στατιστική επεξεργασία και ανάλυση εντοπίζονται και καταγράφονται στους πίνακες που ακολουθούν.

Οι πίνακες 9 και 10 που ακολουθούν παραθέτουν τα αποτελέσματα σύγκρισης μεταξύ των μεταβλητών «φύλο» και «ικανοποίηση από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας» και των μεταβλητών «φύλο» και «θετική στάση στην αντιμετώπιση τους με ίσους όρους από την υπηρεσία τους», σε σχέση με την τιμή της p-value και επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Εφαρμόστηκε t-test με αποτελέσματα  $Sig=0,001<0,005$  και  $Two-Sidedp-value=0,090$ .

Η ερμηνεία είναι η εξής:

Υπάρχει μια τάση των γυναικών να είναι πιο ικανοποιημένες από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας, και να έχουν πιο θετική στάση στην αντιμετώπιση τους με ίσους όρους από την Υπηρεσία τους, ωστόσο αυτή η διαφορά 0,36 (mean difference=0,36) δεν αναδείχθηκε στατιστικά σημαντική ( $p=0,09$ ). Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν συμβαδίζουν με τη σχετική βιβλιογραφία και τα αποτελέσματα της έρευνας του Γαλανάκη (2012) που όπως και πολλοί άλλοι ερευνητές υποστηρίζει ότι οι ατομικοί παράγοντες επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση.

Group Statistics					
Φύλο		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1. Ικανοποίηση από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας	Γυναίκα	62	3,6452	0,83168	0,10562
	Άντρας	46	3,2826	1,24120	0,18301
13. Αντιμετώπιση από την διεύθυνση της Υπηρεσίας, των εργαζομένων με ίσους όρους;	Γυναίκα	62	3,0161	1,03214	0,13108
	Άντρας	46	2,6087	1,34128	0,19776

Πίνακας 9

Independent Samples Test										
Φύλο	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper

Ικανοποίηση από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας	Equal variances assumed	12,528	0,001	1,816	106	0,036	0,072	0,36255	0,19960	-0,03317	0,75828
	Equal variances not assumed			1,716	73,923	0,045	0,090	0,36255	0,21130	-0,05848	0,78358
Αντιμετώπιση από την διεύθυνση της Υπηρεσίας, των εργαζομένων με ίσους όρους	Equal variances assumed	11,049	0,001	1,784	106	0,039	0,077	0,40743	0,22833	-0,04526	0,86013
	Equal variances not assumed			1,717	81,607	0,045	0,090	0,40743	0,23726	-0,06458	0,87945

Πίνακας 10

Οι πίνακες 11 και 12 που ακολουθούν παραθέτουν τα αποτελέσματα μεταξύ των μεταβλητών «καθεστώς εργασίας (μονιμότητα, αορίστου χρόνου σε έκτακτη βάση)» και των μεταβλητών «παροχές (ασφαλιστικές αποδοχές, συνταξιοδοτικά ωφελήματα κ.ά.) που λαμβάνουν πέρα από τον μισθό τους», «η δημιουργία ασφάλειας», «η εξασφάλιση ισορροπημένης ζωής μεταξύ εργασίας και οικογένειας» σε σχέση με την τιμή της p-value και επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Με Descriptives test γίνεται σύγκριση των τριών κατηγοριών για το καθεστώς εργασίας. Αν το p-value είναι κάτω από 0.005 η παραπάνω υπόθεση απορρίπτεται. Εφαρμόστηκε ANOVA με αποτέλεσμα το Sig=0,000 και Sig=0,016 δηλαδή  $p\text{-value}=0,000 < 0,005$  και  $p\text{-value}=0,016 < 0,005$ .

Η ερμηνεία είναι η εξής:

Παρόλο που και οι τρεις κατηγορίες είναι ίδιες, έστω μια ομάδα διαφέρει χωρίς να ορίζει ποια διαφέρει από ποια άλλη σε στατιστικά σημαντικό βαθμό άρα το καθεστώς εργασίας επηρεάζει τα αποτελέσματα των παροχών.

Παρατηρώντας τους μέσους όρους μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι με μόνιμη απασχόληση είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις δύο άλλες κατηγορίες, οι εργαζόμενοι με καθεστώς ορισμένου χρόνου αισθάνονται λιγότερη ασφάλεια από τις άλλες δύο κατηγορίες και οι τρεις κατηγορίες συμφωνούν ως προς την ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τα αποτελέσματα της μελέτης των Buelens και Van der Broeck (2017) που υποστηρίζει ότι η εξασφάλιση συμβάσεων εργασίας με το κράτος παρέχει ικανοποίηση και ότι λόγω ωραρίου δεν τίθεται θέμα μεταξύ εργασίας και οικογένειας .

Descriptives									
Καθεστώς Εργασίας		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Παροχές (ασφαλιστικές αποδοχές, συνταξιοδοτικά ωφελήματα κ.ά.) που λαμβάνουν πέρα	Μόνιμη Απασχόληση	86	3,5116	1,02606	0,11064	3,2916	3,7316	1,00	5,00
	Αορίστου Χρόνου	17	2,0588	0,89935	0,21812	1,5964	2,5212	1,00	4,00
	Ορισμένου Χρόνου	5	2,6000	1,51658	0,67823	0,7169	4,4831	1,00	5,00
	Total	108	3,2407	1,15904	0,11153	3,0196	3,4618	1,00	5,00

από το μισθό τους									
Το εργασιακό καθεστώς που έχουν (μονιμότητα, αορίστου χρόνου σε έκτακτη βάση) και η δημιουργία ασφάλειας	Μόνιμη Απασχόληση	86	4,4186	0,81839	0,08825	4,2431	4,5941	1,00	5,00
	Αορίστου Χρόνου	17	3,1765	1,13111	0,27433	2,5949	3,7580	1,00	5,00
	Ορισμένου Χρόνου	5	1,2000	0,44721	0,20000	0,6447	1,7553	1,00	2,00
	Total	108	4,0741	1,15769	0,11140	3,8532	4,2949	1,00	5,00
Σας εξασφαλίζει ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας;	Μόνιμη Απασχόληση	86	3,9186	0,97275	0,10489	3,7100	4,1272	1,00	5,00
	Αορίστου Χρόνου	17	3,1765	0,88284	0,21412	2,7226	3,6304	1,00	4,00
	Ορισμένου Χρόνου	5	3,8000	0,83666	0,37417	2,7611	4,8389	3,00	5,00
	Total	108	3,7963	0,98360	0,09465	3,6087	3,9839	1,00	5,00

Πίνακας 11

ANOVA						
Καθεστώς Εργασίας		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Παροχές (ασφαλιστικές αποδοχές, συνταξιοδοτικά ωφελήματα κ.ά.) που λαμβάνουν πέρα από το μισθό τους	Between Groups	32,111	2	16,056	15,102	0,000
	Within Groups	111,630	105	1,063		
	Total	143,741	107			
Το εργασιακό καθεστώς που έχουν (μονιμότητα, αορίστου χρόνου σε έκτακτη βάση) και η δημιουργία ασφάλειας	Between Groups	65,207	2	32,603	43,776	0,000
	Within Groups	78,201	105	0,745		
	Total	143,407	107			
Η εξασφάλιση ισορροπημένης ζωής μεταξύ εργασίας και οικογένειας;	Between Groups	7,818	2	3,909	4,289	0,016
	Within Groups	95,701	105	0,911		
	Total	103,519	107			

Πίνακας 12

Οι πίνακες 5 και 6 που ακολουθούν παραθέτουν τα στοιχεία της υπόθεσης μεταξύ της μεταβλητής «έτη υπηρεσίας» σε πέντε ομάδες (μέχρι 5 χρόνια, 6-10, 11-15, 16-20, 21 και άνω) και των μεταβλητών «πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον», «η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας», «Διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων σας το γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Υπηρεσίας» και «Η διεύθυνση της Υπηρεσίας σας αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με ίσους όρους» σε σχέση με την τιμή της p-value και επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Αν το p-value είναι κάτω από 0.005 η παραπάνω υπόθεση απορρίπτεται. Εφαρμόστηκε One-Way ANOVA με τα αντίστοιχα αποτελέσματα, Sig=0,001, Sig=0,004, Sig=0,045, Sig=0,047 για τις μεταβλητές, δηλαδή p-value=0,001<0,005 και p-value=0,004<0,005, p-value=0,045<0,005 και p-value=0,047<0,005.

Η ερμηνεία είναι η εξής:

Το συμπέρασμα είναι ότι το αποτέλεσμα διαφέρει τουλάχιστον σε μια από τις πέντε ομάδες των ετών υπηρεσίας δηλαδή η ANOVA μας λέει συνολικά αν και οι πέντε κατηγορίες είναι ίδιες, έστω μια ομάδα διαφέρει χωρίς να ορίζει ποια διαφέρει από ποια άλλη σε στατιστικά σημαντικό βαθμό, άρα τα έτη υπηρεσίας επηρεάζουν τις μεταβλητές που καταγράφονται στους πίνακες 5 και 6.

Descriptives									
Έτη Υπηρεσίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον	μέχρι 5	16	4,3125	0,79320	0,19830	3,8898	4,7352	3,00	5,00
	6-10	10	3,5000	1,17851	0,37268	2,6569	4,3431	1,00	5,00
	11-15	33	3,2121	0,96039	0,16718	2,8716	3,5527	1,00	5,00
	16-20	23	3,0435	1,42950	0,29807	2,4253	3,6616	1,00	5,00
	21και άνω	26	2,7692	1,10662	0,21703	2,3223	3,2162	1,00	5,00
	Total	108	3,2593	1,19477	0,11497	3,0314	3,4872	1,00	5,00
Η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας	μέχρι 5	16	3,6875	0,60208	0,15052	3,3667	4,0083	3,00	5,00
	6-10	10	2,9000	1,28668	0,40689	1,9796	3,8204	1,00	5,00
	11-15	33	2,6061	0,82687	0,14394	2,3129	2,8993	1,00	4,00
	16-20	23	2,6087	1,03305	0,21541	2,1620	3,0554	1,00	4,00
	21και άνω	26	2,9231	1,01678	0,19941	2,5124	3,3338	1,00	4,00
	Total	108	2,8704	0,99619	0,09586	2,6803	3,0604	1,00	5,00
Διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων σας το γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Υπηρεσίας;	μέχρι 5	16	3,8750	1,02470	0,25617	3,3290	4,4210	2,00	5,00
	6-10	10	4,3000	0,82327	0,26034	3,7111	4,8889	3,00	5,00
	11-15	33	3,4242	1,11888	0,19477	3,0275	3,8210	1,00	5,00
	16-20	23	3,3478	0,71406	0,14889	3,0390	3,6566	2,00	5,00
	21και άνω	26	3,4231	0,90213	0,17692	3,0587	3,7875	1,00	5,00
	Total	108	3,5556	0,97954	0,09426	3,3687	3,7424	1,00	5,00
Η διεύθυνση της Υπηρεσίας αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με ίσους όρους.	μέχρι 5	16	3,6250	1,14746	0,28687	3,0136	4,2364	1,00	5,00
	6-10	10	2,9000	1,37032	0,43333	1,9197	3,8803	1,00	5,00
	11-15	33	2,7879	1,11124	0,19344	2,3939	3,1819	1,00	5,00
	16-20	23	2,4783	1,03877	0,21660	2,0291	2,9275	1,00	5,00
	21και άνω	26	2,7308	1,21845	0,23896	2,2386	3,2229	1,00	5,00
	Total	108	2,8426	1,18528	0,11405	2,6165	3,0687	1,00	5,00

Πίνακας 13

ANOVA						
Έτη Υπηρεσίας		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	25,716	4	6,429	5,213	0,001

Πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον;	Within Groups	127,025	103	1,233		
	Total	152,741	107			
Η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας;	Between Groups	14,644	4	3,661	4,119	0,004
	Within Groups	91,541	103	0,889		
	Total	106,185	107			
Πόσο επηρεάζει το γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Υπηρεσίας στη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων	Between Groups	9,193	4	2,298	2,532	0,045
	Within Groups	93,474	103	0,908		
	Total	102,667	107			
Η διεύθυνση της Υπηρεσία αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με ίσους όρους;	Between Groups	13,304	4	3,326	2,500	0,047
	Within Groups	137,020	103	1,330		
	Total	150,324	107			

Πίνακας 14

## 4.2.2 Αποτελέσματα για το κάθε Ερευνητικό Ερώτημα

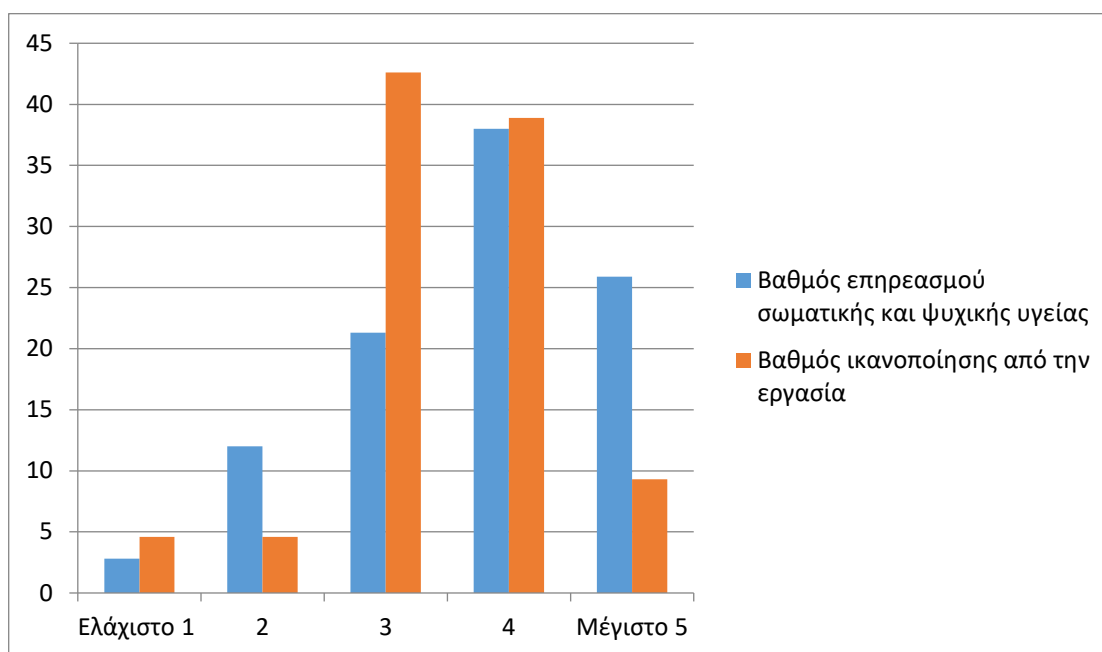
### 1. Ποια είναι η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης;

Με βάση τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στο πιο πάνω ερευνητικό ερώτημα, και οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 15 παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος 3,49 για τον βαθμό επηρεασμού της σωματικής υγείας των εργαζομένων, είναι μεγαλύτερος από τον μέσο όρο 3,19 που αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση. Η ύπαρξη της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν σχετίζεται μόνο με τη συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας, αλλά οι επιπτώσεις επηρεάζουν τη συνολική σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, όπως άγχος, μελαγχολία και κατάθλιψη. Τα αποτελέσματα συνάδουν με την βιβλιογραφία μέσα από την έρευνα των Tsounis και Sarafis 2016, η οποία υποστηρίζει ότι το μέγεθος της ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζεται αποτελεί παράγοντα που καθορίζει την κοινωνική και οικογενειακή λειτουργία τους, όπως και το επίπεδο ψυχικής υγείας του ίδιου και της οικογένειάς του.

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από Ελάχιστο μέχρι Μέγιστο					Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
	1	2	3	4	5		
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η ψυχική και σωματική σας υγεία από την εργασία σας;	3,7	13,0	30,6	36,1	16,7	3,49	1,04
34. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;	9,3	15,7	34,3	28,7	12,0	3,19	1,13



Πίνακας 15



Διάγραμμα 43

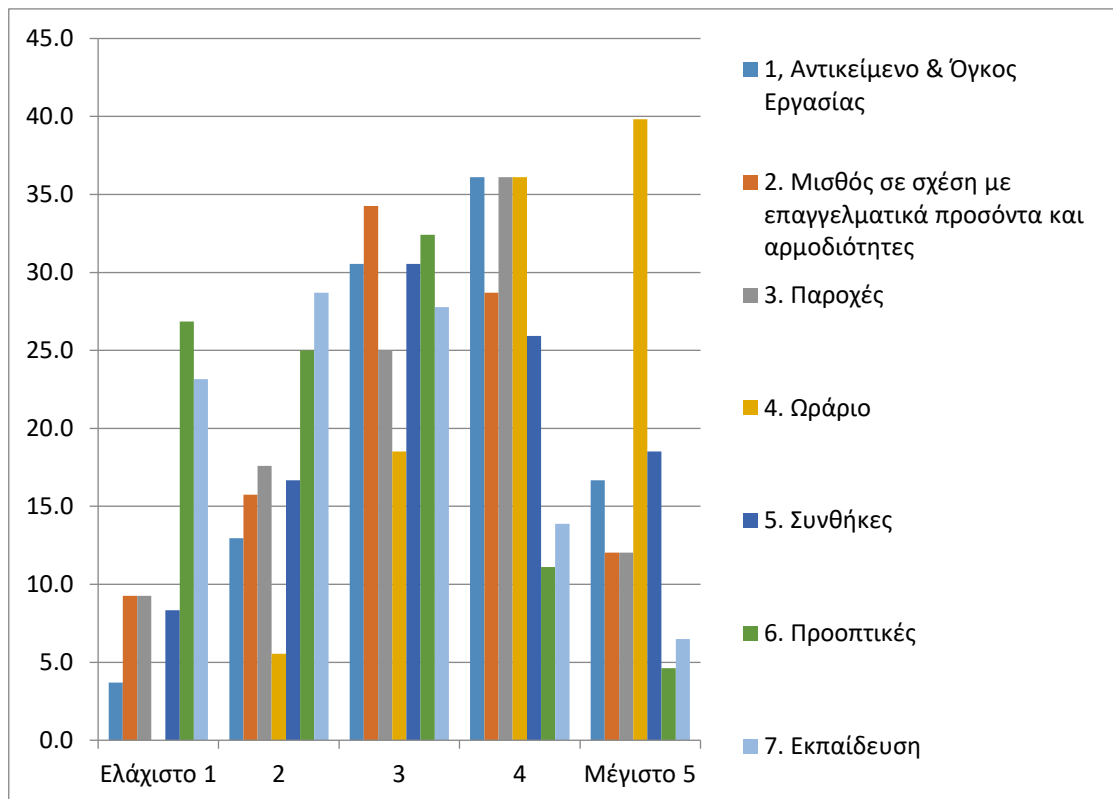
#### 4.3.2 Ποιοι είναι οι παράγοντες εργασιακής παρακίνησης;

Οι απαντήσεις που έχουν δοθεί σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων παρουσιάζονται στον πίνακα 16. Σημαντικότερος παράγοντας εργασιακής παρακίνησης παρουσιάζεται το ωράριο εργασίας (μέσος όρος 4,10) και αυτό δείχνει τη σημαντικότητα του ωραρίου για τον εργαζόμενο ώστε να μην τον εξαντλεί, προκαλώντας ένταση πίεση, και εκνευρισμό επηρεάζοντας την κοινωνική και οικογενειακή του ζωή. Ακολουθεί το αντικείμενο και ο όγκος εργασίας (μέσος όρος 3,49), οι συνθήκες εργασίας (μέσος όρος 3,30), οι παροχές (μέσος όρος 3,24), ο μισθός (μέσος όρος 3,19), το σύστημα εκπαίδευσης ( μέσος όρος 2,52) και με λιγότερο σημαντικό παράγοντα τις προοπτικές βελτίωσης (μέσος όρος 2,42).

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από Ελάχιστο μέχρι Μέγιστο					Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
	1	2	3	4	5		
1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας σας;	3,7	13,0	30,6	36,1	16,7	3,49	1,04
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το μισθό σας σε σχέση με	9,3	15,7	34,3	28,7	12,0	3,19	1,13

τα επαγγελματικά σας προσόντα και τις αρμοδιότητες της εργασίας σας;							
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις παροχές (ασφαλιστικές αποδοχές συνταξιοδοτικά ωφελήματα κ.ά.) που λαμβάνετε πέρα από το μισθό σας;	9,3	17,6	25,0	36,1	12,0	3,24	1,16
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας;	0	5,6	18,5	36,1	39,8	4,10	0,90
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας (κτηριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, καθαριότητα κ.ά.);	8,3	16,7	30,6	25,9	18,5	3,30	1,19
6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης που σας παρέχονται;	26,9	25,0	32,4	11,1	4,6	2,42	1,14
7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το σύστημα εκπαίδευσης της Υπηρεσίας (εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια κ.ά.);	23,1	28,7	27,8	13,9	6,5	2,52	1,18

Πίνακας 16



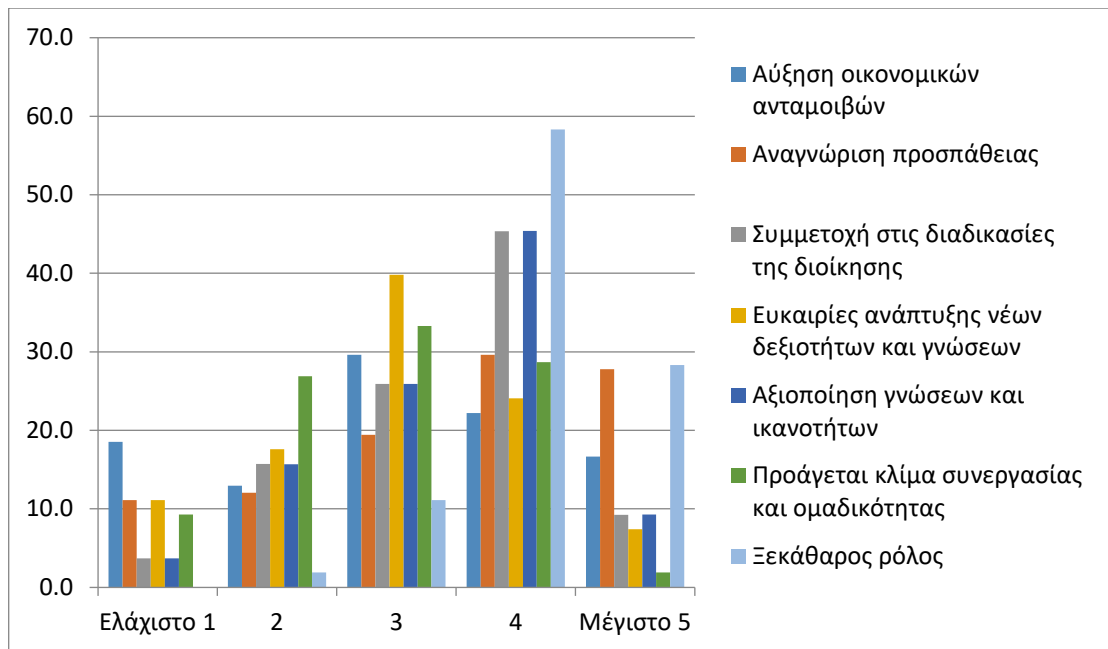
Διάγραμμα 44

### 4.3.3 Με ποιους τρόπους μπορεί η παρώθηση να βελτιώσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων;

Με βάση τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στο πιο πάνω ερευνητικό ερώτημα διαπιστώνεται, ο ισχυρός βαθμός συσχέτισης της αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους του (μέσος όρος 3,51), και ακολουθούν της αξιοποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων (μέσος όρος 3,4), του ξεκάθਾਰου ρόλου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (μέσος όρος 3,33), της αύξησης των οικονομικών ανταμοιβών (μέσος όρος 3,06) των ευκαιριών ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων (μέσος όρος 2,99), του κλίματος συνεργασίας και ομαδικότητας (μέσος όρος (2,87) και της δυνατότητας συμμετοχής στις διαδικασίες της διοίκησης (μέσος όρος 2,48). Τα αποτελέσματα συνάδουν με την σχετική βιβλιογραφία.

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από Ελάχιστο μέχρι Μέγιστο					Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
	1	2	3	4	5		
18. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών που λαμβάνετε σας ωθεί να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο;	18,5	13,0	29,6	22,2	16,7	3,06	1,33
19. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλετε από τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους, σας ωθεί να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο;	11,1	12,0	19,4	29,6	27,8	3,51	1,31
20. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες της διοίκησης;	25,9	21,3	34,3	15,7	2,8	2,48	1,12
22. Συμφωνείτε ότι η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας;	9,3	26,9	33,3	28,7	1,9	2,87	0,1
27. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και γνώσεων (π.χ. ανάθεση νέων καθηκόντων);	11,1	17,6	39,8	24,1	7,4	2,99	1,08
31. Συμφωνείτε ότι είναι ξεκάθαρος ο ρόλος σας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	4,6	13,9	35,2	36,1	10,2	3,33	0,1
34. Συμφωνείτε ότι σας δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων σας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;	3,7	15,7	25,9	45,4	9,3	3,4	0,1

Πίνακας 17



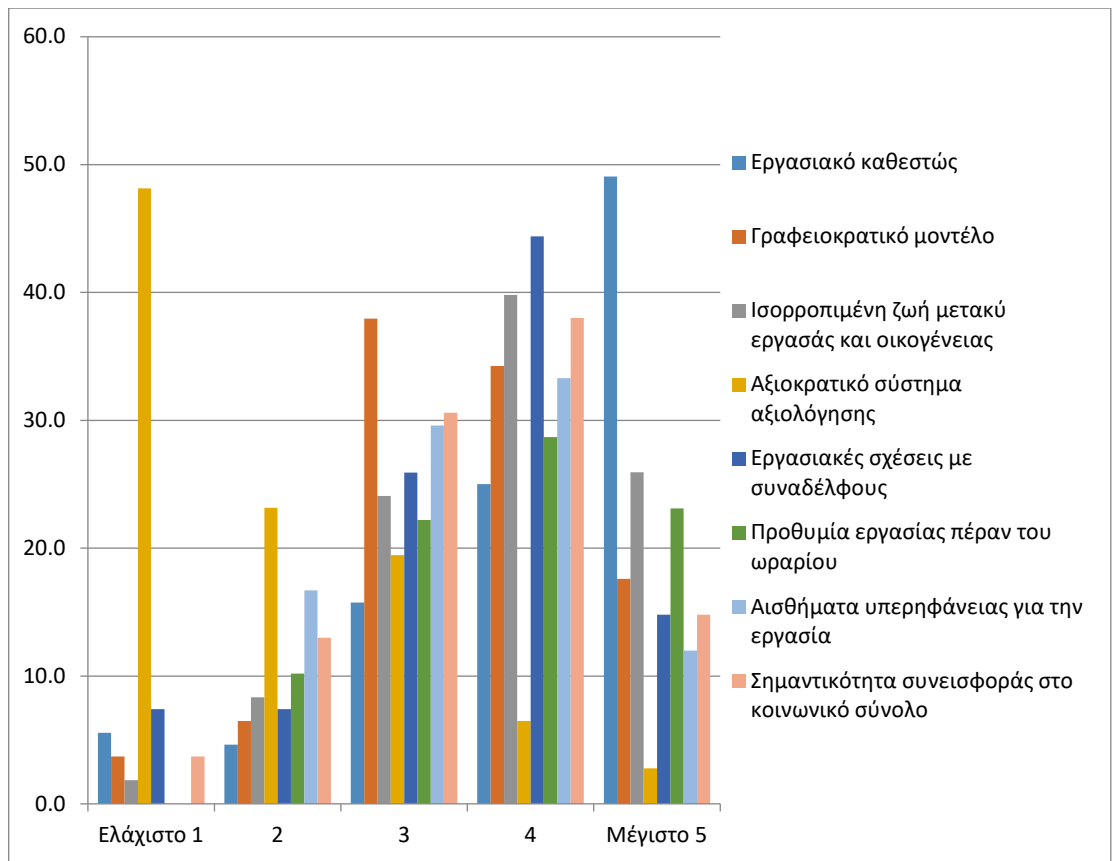
Διάγραμμα 45

#### 4.3.4 Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα της Κύπρου είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι;

Με βάση τις απαντήσεις που έχουν δοθεί στο πιο πάνω ερευνητικό ερώτημα οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι από τον βαθμό συσχέτισης με το καθεστώς εργασίας (μέσος όρος 4,07), την ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας (μέσος όρος 3,80), από το πόσο επηρεάζεται στην διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων του από το γραφειοκρατικό μοντέλο (μέσος όρος 3,56), από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους (μέσος όρος 3,52), από τη συνεισφορά μέσα από τα καθήκοντα στο κοινωνικό σύνολο (μέσος όρος 3,47), από την προθυμία για εργασία πέραν του ωραρίου (μέσος όρος 3,33), από τα αισθήματα υπερηφάνειας για την εργασία στη συγκεκριμένη υπηρεσία (μέσος όρος 3,24), και πολύ λιγότερο από το αξιολογικό το σύστημα αξιολόγησης (1,93). Τα αποτελέσματα συμφωνούν με πολλές θεωρίες και αναφορές μέσα από τη βιβλιογραφία. Όπως υποστηρίζεται και από τον Markovits 2010 η εργασιακή ικανοποίηση οφείλεται κυρίως στο περιβάλλον και στις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον και όπως το αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος.

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από Ελάχιστο μέχρι Μέγιστο					Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
	1	2	3	4	5		
9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το εργασιακό καθεστώς που έχετε (μονιμότητα, αορίστου χρόνου, έκτακτη βάση) σας δημιουργεί ασφάλεια;	5,6	4,6	15,7	25,0	49,1	4,07	1,16
10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας επηρεάζει στη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων σας το γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Υπηρεσίας;	3,7	6,5	38,0	34,3	17,6	3,56	0,98
12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εργασία, σας εξασφαλίζει ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας;	1,9	8,3	24,1	39,8	25,9	3,80	0,98
16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;	48,1	23,1	19,4	6,5	2,8	1,93	1,09
21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	7,4	7,4	25,9	44,4	14,8	3,52	1,07
23. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε πρόθυμοι να εργαστείτε πέραν του ωραρίου της Δημόσιας Υπηρεσίας εάν χρειάζεται;	15,7	10,2	22,2	28,7	23,1	3,33	1,36
25. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι νοιώθετε υπερηφάνεια επειδή εργάζεστε στην συγκεκριμένη Υπηρεσία;	8,3	16,7	29,6	33,3	12,0	3,24	1,13
26. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μέσα από τα καθήκοντα σας συνεισφέρετε σημαντικά στο κοινωνικό σύνολο;	3,7	13,0	30,6	38,0	14,8	3,47	1,02

Πίνακας 18



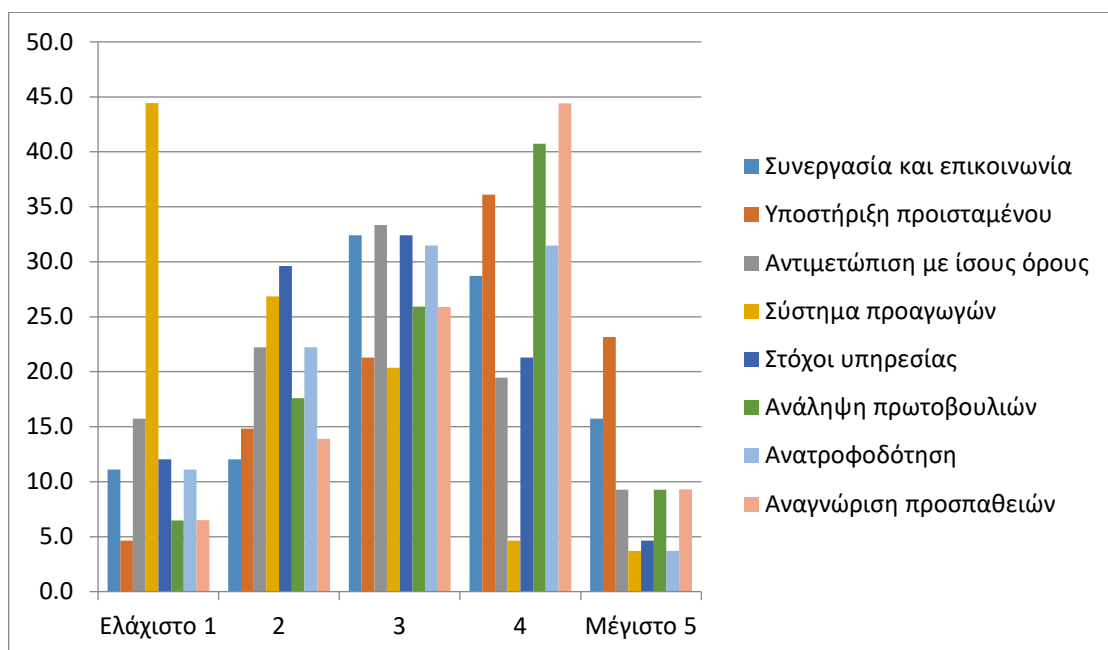
Διάγραμμα 46

#### 4.3.5 Ποια κίνητρα υπάρχουν στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου;

Ο πίνακας 19 παραθέτει τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Τα κίνητρα που παρακινούν τους δημόσιους υπαλλήλους με σειρά σημαντικότητας φαίνεται μέσα από τους μέσους όρους που προκύπτουν από τις δηλώσεις τους. Σημαντικό κίνητρο είναι η υποστήριξη από πλευράς του άμεσα προϊστάμενου (μέσος όρος 3,58), και ακολουθούν η αναγνώριση προσπαθειών (μέσος όρος 3,36), ελευθερία πρωτοβουλιών (μέσος όρος 3,29), από το πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας (μέσος όρος 3,26), ικανοποιητική ανατροφοδότηση (μέσος όρος 2,94), αντιμετώπιση των εργαζομένων με ίσους όρους (μέσος όρος 2,84), στόχοι (μέσος όρος 2,77), σύστημα προαγωγών (μέσος όρος 1,96). Όπως διαπιστώνεται, σημαντική παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων επιτυγχάνεται μέσα από εσωτερικά κίνητρα παρακίνησης όπως υποστηρίζει και ο Thomas 2000, όπως και άλλοι μέσα από τη βιβλιογραφία.

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από Ελάχιστο μέχρι Μέγιστο					Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
	1	2	3	4	5		
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσατε ικανοποιημένοι από το πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον;	11,1	12,0	32,4	28,7	15,7	3,26	1,19
11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσατε ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που σας παρέχετε από πλευράς του άμεσα προϊστάμενου;	4,6	14,8	21,3	36,1	23,1	3,58	1,14
14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διεύθυνση της Υπηρεσίας, σας αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με ίσους όρους;	15,7	22,2	33,3	19,4	9,3	2,84	1,19
15. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσατε ικανοποιημένοι από το σύστημα προαγωγών της Δημόσιας Υπηρεσίας;	44,4	26,9	20,4	4,6	3,7	1,96	1,08
17. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι που τίθενται από (Μπουραντάς Δ, 2002)την Υπηρεσία είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί;	12,0	29,6	32,4	21,3	4,6	2,77	1,06
22. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχετε ελευθερία να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες στα πλαίσια εκτέλεσης των καθηκόντων σας;	6,5	17,6	25,9	40,7	9,3	3,29	1,07
27. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι ικανοποιητική η ανατροφοδότηση που λαμβάνετε ως προς τα αποτελέσματα της προσπάθειας που καταβάλλετε;	11,1	22,2	31,5	31,5	3,7	2,94	1,07
30. Συμφωνείτε ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλετε από τους προϊσταμένους σας;	6,5	13,9	25,9	44,4	9,3	3,36	1,45

Πίνακας 19



Διάγραμμα 4

# Κεφάλαιο 5

## Συμπεράσματα και Προτάσεις

### 5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνήσει, σε θεωρητικό και ερευνητικό επίπεδο, την επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση τα θέματα ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων, αποτέλεσαν αντικείμενο έρευνας για πολλούς ερευνητές που με την ανάπτυξη των θεωριών προσπαθούν να απαντήσουν σε ερωτήματα σχετικά με τους παράγοντες που ωθούν τους εργαζόμενους να εργαστούν με μεγαλύτερη ή μικρότερη προθυμία, τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους και οδηγούν στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Η μελέτη των σχετικών θεωριών μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι καμιά θεωρία δεν μπορεί από μόνη της να ερμηνεύσει τις δύο έννοιες ξεχωριστά. Μπορούμε όμως να τις αξιοποιήσουμε για να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά του ατόμου και τα διάφορα θέματα από τα οποία εξαρτάται, όπως οι αντιλήψεις, οι ικανότητες, η προθυμία, με συνέπεια τα θέματα επαγγελματικής ικανοποίησης και παρακίνησης να είναι πολύπλοκα και μην μπορούν να αντιμετωπιστούν με μια συγκεκριμένη πολιτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργανισμού.

Σε θεωρητικό επίπεδο μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση έχει διαφανεί μεγάλος αριθμός παραγόντων που συμβάλλουν και θετικά και αρνητικά στην ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων.

Σε εμπειρικό επίπεδο έγινε η διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας, με τη συμμετοχή δείγματος 108 δημοσίων υπαλλήλων, που έχουν απαντήσει το ερωτηματολόγιο με 44 ερωτήσεις, που αφορούσαν μεταβλητές που επηρεάζουν την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας προέκυψαν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με



το βαθμό που επηρεάζουν οι μεταβλητές αυτές την ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων, τα οποία και παρουσιάζονται πιο κάτω.

Αναφορικά με τα συμπεράσματα που προέκυψαν μεταξύ των βιογραφικών μεταβλητών φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη υπηρεσία, καθεστώς εργασίας, κατηγορία προσωπικού και θέση στην ιεραρχία με την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων από διαφορετικές παραμέτρους στον εργασιακό χώρο παρατηρούνται τα εξής:

- Ο παράγοντας φύλο δεν φαίνεται να έχει επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων που προκύπτει από «το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας» και «την αντιμετώπιση των εργαζομένων από την διεύθυνση με ίσους όρους», παρόλο που φαίνεται να υπάρχει μια τάση των γυναικών να είναι πιο ικανοποιημένες από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας, και να έχουν πιο θετική στάση στην αντιμετώπιση τους με ίσους όρους από την Υπηρεσία τους καθώς ικανοποιούνται πιο εύκολα από την εργοδότηση τους στον δημόσιο τομέα.
- Το καθεστώς απασχόλησης φαίνεται να έχει επίδραση στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων που προκύπτει από «την δημιουργία ασφάλειας», «τις παροχές που λαμβάνουν πέρα από το μισθό τους» και την «εξασφάλιση ισορροπημένης ζωής μεταξύ εργασίας και οικογένειας». Η πλειοψηφία των εργαζομένων με καθεστώς εργασίας μόνιμης απασχόλησης αισθάνονται μεγάλη ασφάλεια στην εργασία τους, συνήθως όταν κάποιος κατέχει μόνιμη θέση θεωρείται σίγουρη εργασία. Οι εργαζόμενοι με καθεστώς εργασίας αορίστου χρόνου αισθάνονται και αυτοί ασφάλεια ενώ οι εργαζόμενοι με καθεστώς ορισμένου χρόνου δηλώνουν λιγότερο ασφαλείς λόγω της προσωρινότητας της θέσης. Οι εργαζόμενοι σε μόνιμη θέση είναι οι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις παροχές πέραν του μισθού τους καθώς είναι κατοχυρωμένοι μέσω των συλλογικών συμβάσεων εργασίας με το κράτος . Όσο αφορά την εξασφάλιση ισορροπημένης ζωής μεταξύ εργασίας και οικογένειας τότε και οι τρεις κατηγορίες δηλώνουν το ίδιο ικανοποιημένες.
- Ο παράγοντας έτη υπηρεσίας βρέθηκε ότι έχει επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, που προκύπτει μέσα από «το κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας» και «το πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον». Οι εργαζόμενοι μέχρι 5 έτη υπηρεσίας είναι οι περισσότερο ικανοποιημένοι ενώ η κατηγορία εργαζομένων από 21 χρόνια και άνω είναι λιγότερο ικανοποιημένοι όσον

θέματα συνεργασίας και επικοινωνίας. Από αυτό φαίνεται η κοινωνικότητα των νέων με τα λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Αξιοσημείωτο αποτέλεσμα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας είναι και οι λιγότερο ικανοποιημένοι. Όσον αφορά το θέμα της γραφειοκρατίας κατά της διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων φαίνεται να επηρεάζει τους εργαζόμενους από 6-10 χρόνια και πολύ πιθανόν να πρόκειται για άτομα νεαρής ηλικίας που έχουν όρεξη για δουλειά και το γραφειοκρατικό σύστημα τους περιορίζει. Η ίδια ομάδα εργαζομένων δηλώνει περισσότερο ικανοποιημένη από τις ομάδες εργαζομένων με περισσότερα έτη υπηρεσίας ως προς την αντιμετώπιση από πλευράς διεύθυνσης των εργαζομένων με ίσους όρους και αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι είναι εργαζόμενοι με λίγα χρόνια υπηρεσίας και δεν έχουν ικανοποιησει πλήρως τις κατώτερες ανάγκες τους.

Όσον αφορά τη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένο από την εργασία του. Παράλληλα σημαντική διαπίστωση είναι ότι, μεγάλο ποσοστό εργαζομένων δηλώνει ότι επηρεάζεται η ψυχική και σωματική του υγεία από την εργασία του το οποίο επιβεβαιώνεται από τη σχετική βιβλιογραφία. Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν σχετίζονται μόνο με τη συμπεριφορά του ατόμου στον χώρο εργασίας αλλά οι επιπτώσεις επηρεάζουν τη συνολική σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων καθώς πολλές φορές οι εργαζόμενοι βιώνουν άγχος, μελαγχολία και κατάθλιψη, όπως και σωματικά προβλήματα λόγω της εργασίας ως επί το πλείστο σε κάποιο γραφείο.

Μέσα από τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την έρευνα, σε σχέση με την διάσταση της παρακίνησης διαπιστώνεται ότι καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης με το μεγαλύτερο ποσοστό (μέσος όρος 4.10) είναι το ωράριο εργασίας καθώς είναι παράγοντας που συμβάλλει στη προσωπική ανάπτυξη και τα αποτελέσματα συμφωνούν με τους Buelens και Broeck μέσα από τη βιβλιογραφία. Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι κανένας δεν έχει απαντήσει αρνητικά για το ωράριο εργασίας. Το αντικείμενο και ο όγκος εργασίας αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα παρακίνησης εφόσον η εργασία η ίδια και η επιτυχία από την εργασία είναι παράγοντες που οδηγούν στην αυτοπραγμάτωση. Οι συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, παρόλο που ο Herzberg υποστηρίζει ότι δεν αποτελούν παράγοντα

παρακίνησης, όμως ως παράγοντες υγιεινής είναι απαραίτητοι για να αποδώσουν τα κίνητρα. Επίσης το ύψος των παροχών, ο μισθός, το σύστημα εκπαίδευσης και οι προοπτικές βελτίωσης παρακινούν τους εργαζόμενους παρόλο που αποτελούν παράγοντες υγιεινής.

Όσον αφορά τη παρώθηση, τα κίνητρα αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση των εργαζομένων για να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους του, όπως και η αξιοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων του ατόμου, η ευκαιρία ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ο ξεκάθαρος ρόλος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους προκαλούν αισθήματα ικανοποίησης και ευχαρίστησης με συνέπεια την εσωτερική παρακίνηση και κινητοποίηση. Η αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών συνάδει με τη θεωρία του Maslow ως προς την κάλυψη όχι μόνον των βασικών αναγκών αλλά και των αναγκών στα ψηλότερα επίπεδα και αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρακίνησης. Λιγότερο παρακινητικούς παράγοντες αποτελούν το κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, όπως και η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες της διοίκησης που αποτελούν παράγοντες που πηγάζουν μέσα από τους τρόπους άσκησης τη διοίκησης.

Αναφορικά με το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, τα συμπεράσματα που προέκυψαν επιβεβαιώνονται μέσα από τη βιβλιογραφία από τους Raudeliuniene και kavaliauskiene (2013) που υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται από το εργασιακό περιβάλλον και τις συνθήκες που επικρατούν. Καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι το καθεστώς εργασίας (παράγοντας ασφάλειας), η ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας (κοινωνικός παράγοντας), οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους (κοινωνικός παράγοντας), η συνεισφορά μέσα από τα καθήκοντα στο κοινωνικό σύνολο, και από τα αισθήματα υπερηφάνειας για την εργασία στη συγκεκριμένη υπηρεσία που πιθανόν να είναι και οι παράγοντες που ικανοποιούν τους εργαζόμενους ώστε να υπάρχει προθυμία των εργαζομένων για εργασία πέραν του καθορισμένου ωραρίου. Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η γραφειοκρατία και η απουσία αξιοκρατίας και του αισθήματος δικαιοσύνης του Adams

και αυτό φαίνεται έχει συνέπειες στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, με συνέπεια τη μειωμένη απόδοση του δημόσιου τομέα στην παροχή υπηρεσιών στην κοινωνία.

Ως προς τα κίνητρα που εντοπίζονται στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου και τα οποία παρακινούν περίπου στον ίδιο βαθμό είναι η αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών (μέσος όρος 3,58), η αναγνώριση προσπαθειών (μέσος όρος 3,36), η ελευθερία πρωτοβουλιών (μέσος όρος 3,29) και από το πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας (μέσος όρος 3,26). Σε μικρότερο βαθμό παρακινούνται από ικανοποιητική ανατροφοδότηση (μέσος όρος 2,94), αντιμετώπιση των εργαζομένων με ίσους όρους (μέσος όρος 2,84) και από τους στόχους. Το σύστημα προαγωγών (μέσος όρος 1,96) δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό από το σύστημα το σύστημα προαγωγών και ούτε αποτελεί σε μεγάλο βαθμό κίνητρο όπως υποστηρίζει ο Herzberg για επιβράβευση και αναγνώριση. Επομένως, από ότι φαίνεται το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από το σύστημα προαγωγών δείχνει ότι αποτελεί ακόμα πρόβλημα καθώς δεν έχει συνδεθεί με την επιβράβευση του εργαζόμενου για την εργασία του.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας παρατηρούμε και τα μεγάλα ποσοστά απαντήσεων της επιλογής με τον αριθμό 3 δηλώνοντας έτσι ουδέτερη στάση. Για ένα ποσοστό των απαντήσεων αυτό θα μπορούσε να οφείλεται στη μη κατανόηση του περιεχομένου κάποιων ερωτήσεων. Ωστόσο, το υπόλοιπο ποσοστό απαντήσεων δείχνει το πώς αισθάνονται αρκετοί υπάλληλοι για την εργασία τους και το γεγονός ότι απλώς την διεκπεραιώνουν. Αυτή η στάση πιθανόν να οφείλεται στην έλλειψη πραγματικού ενδιαφέροντος για την εργασία τους και να αφορά την πλειοψηφία των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, γεγονός το οποίο θα πρέπει να προβληματίσει την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να βρει τρόπους για παρόθηση των εργαζομένων.

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι, η παρακίνηση και η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζονται από μεταβλητές που έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία, όπως οι συνθήκες και η φύση της εργασίας, οι αποδοχές, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και ότι η παροχή κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον συνδέεται με την υψηλή αποδοτικότητα και σταθερότητα του εργαζόμενου που μπορεί να τον οδηγήσει σε επαγγελματική ικανοποίηση.

## 5.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Κάθε έρευνα που διεξάγεται αναμένεται ότι θα παρουσιάζει και κάποιους περιορισμούς, που πιθανόν να επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό την αξιοπιστία του αποτελέσματος της. Στη παρούσα έρευνα οι περιορισμοί οφείλονται κυρίως, στο μικρό μέγεθος του δείγματος που απαρτίζεται από 108 υπαλλήλους, οι οποίοι έχουν απαντήσει το ερωτηματολόγιο. Πρόκειται για μικρό πλήθος υπαλλήλων σε σχέση με το συνολικό πλήθος των εργαζομένων στη δημόσια υπηρεσία. Επίσης, και στην επιλογή των ατόμων για συμπερίληψη στο δείγμα και το περιορισμένο χρονικό διάστημα που χρησιμοποιήθηκε για απάντηση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο έχει σταλεί ανεπίσημα σε υπαλλήλους που εργάζονται στη δημόσια υπηρεσία. Το δείγμα αποτελούν κυρίως εργαζόμενοι σε διαφορετικές υπηρεσίες, τμήματα, υπουργεία και ανεξάρτητες υπηρεσίες, όμως σίγουρα υπάρχουν και υπηρεσίες που δεν έχει αποσταλεί.

Ακόμα, η συλλογή απαντήσεων από τυποποιημένες ερωτήσεις, περιορίζει την δυνατότητα για λεπτομερείς πληροφορίες με βάθος, ούτε και υπάρχει η δυνατότητα για έλεγχο της ειλικρίνειας με την οποία απαντούν οι ερωτηθέντες, ή αν οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έχουν γίνει πλήρως κατανοητές.

## 5.3 Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για περισσότερες έρευνες σε ακόμα περισσότερα τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας, αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και παρακίνηση του προσωπικού. Θα μπορούσαν να εστιάσουν σε περισσότερους παράγοντες και να απευθυνθούν σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων, με σκοπό να κατανοήσουν τη ψυχολογία και τη συμπεριφορά τους, αλλά και τους τρόπους που θα συνέβαλλαν στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και της απόδοσης του δημόσιου τομέα. Επιπλέον η επέκταση της έρευνας σε διάφορους τομείς του δημόσιου τομέα θα είχε ως σκοπό την ευρύτερη άποψη για την ικανοποίηση των υπαλλήλων, αλλά και σύγκριση που θα βοηθούσε στην κατανόηση των προσδοκιών των εργαζομένων των διαφόρων τμημάτων και υπηρεσιών.

Ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από άκαμπτη γραφειοκρατία, εντούτοις με την υιοθέτηση στρατηγικών και την εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων θα μπορούσε να στη προσπάθεια μείωσης της επαγγελματικής δυσαρέσκειας, μέσα από την τόνωση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων με τη δημιουργία πιο ευχάριστου και ευνοϊκού περιβάλλοντος, ώστε να εργάζονται με προθυμία και ευχαρίστηση οι εργαζόμενοι, προσφέροντας τις υπηρεσίες τους.

Τα διάφορα τμήματα και υπηρεσίες θα μπορούσαν να οργανώσουν τμήματα ανθρώπινου δυναμικού που θα αναλάμβαναν την ενδυνάμωση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ώστε το έμπειρο και κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό να επικεντρώνεται με ζήλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η καθιέρωση εβδομαδιαίων συναντήσεων θα βοηθούσαν στην άμεση επαφή με τον προϊστάμενο και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για την ανταλλαγή απόψεων, την επικρότηση καλών πρακτικών των εργαζομένων, την επιβράβευση της καλής εργασίας και για την αντιμετώπιση προβλημάτων που πιθανόν να αντιμετωπίζουν ώστε να γίνονται οι εργαζόμενοι πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι.

Η ανάθεση των έργων στους εργαζόμενους θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα από προσωπικές συναντήσεις με τον προϊστάμενο που θα του αναθέτει κάποιο έργο, εξηγώντας του με λεπτομέρεια το έργο που θα αναλάβει και ενημερώνοντας το για τη συνεχή βοήθεια που μπορεί να αναμένει από τον ίδιο και τους συναδέλφους του. Θα πρέπει ο εργαζόμενος να εργάζεται σαν να του ανήκει το έργο. Επίσης ο εργαζόμενος θα πρέπει να ενημερώνεται συνεχώς για την πρόοδο του.

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας και η αξιολόγηση τους θα μπορούσαν να συμβάλουν, ώστε να γίνουν οι εργαζόμενοι στις διάφορες υπηρεσίες πιο αποτελεσματικοί και με τις κατάλληλες δράσεις των διοικήσεων να γίνει ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις υπόλοιπες υπηρεσίες.

Παράλληλα θα μπορούσε να εφαρμοστεί σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στο οποίο ο εργαζόμενος να αξιολογείται από τους άμεσα προϊσταμένους του, τους συναδέλφους του και θα αξιολογεί ο ίδιος τους συναδέλφους τους και τους

προϊσταμένους του. Επίσης στα πλαίσια της επιβράβευσης τη προσπάθειας των εργαζομένων να γίνεται επιβράβευση τους με ανταμοιβές που συνδέονται με την τις προσπάθειες που καταβάλλουν και είναι σημαντικές για τους ίδιους.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα θα πρέπει να γίνεται ανάθεση νέων καθηκόντων ώστε να εμπλουτίζονται οι γνώσεις των εργαζομένων και να αποφεύγεται έτσι η ρουτίνα και η μονοτονία.

Ακόμη, σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης αποτελούν η δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων από πλευρά διοίκησης, η ενίσχυση της ομαδικότητας, η παρότρυνση των εργαζομένων για ανάληψη πρωτοβουλίας, η ενίσχυση της ομαδικότητας και η ανάπτυξη της επικοινωνίας, και η λήψη των αποφάσεων να γίνεται με την συμμετοχή των εργαζομένων

Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας θα πρέπει να πρέπει να γίνουν προσπάθειες για τη βελτίωση τους, ώστε το περιβάλλον εργασίας να σταματήσει να αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας για τους εργαζόμενους και να γίνει παράγοντας παρακίνησης και ικανοποίησης.

Συνεπώς, θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μέσα από την παροχή κινήτρων που θα είναι κατάλληλα και σημαντικά για τους ίδιους ώστε να τους ωθήσουν να εργαστούν με περισσότερο ζήλο και μέσα από την παρακίνηση να επιτευχθεί και η επαγγελματική ικανοποίηση.

# Βιβλιογραφία

## Ξένη Βιβλιογραφία

- A. H. Maslow,. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Adams, J. , Berkoviz L. . (1965). Inequality in Social Exchange In *Advances in Experimental Social Psychology*, ed. *New York Academic Press*.
- Alderfer. C. P. (1969). Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior And Human Performance*. Vol 4, 142-175.
- Bateman S. Th., Snell A. Sc. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Difference in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*.
- Buljubasic, E. . (2008). *Relationship with co-workers and job satisfaction*.
- Churchil et al. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, Vol. II 323-329.
- Dessler, G. (2015). *Fundamentals of Human Resource Management* . *Pearson International*.
- Dormann C., Zapf D. . (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 483-504.
- Fisher C.D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Hackman I. R., Oldham, R. Janson, and . Purdy K. (Fall 1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 57-71.
- Heneman, R L and Greenberger, D.B. and Strasser, S. (1988). *The relationship between pay for performance perceptions and pay satisfaction*, *Personnel Psychology*.



- Herzberg, F.I., (1968). One more time: How to motivate employees. *Harvard Business Review*.
- Jain, R. and Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, Volume 4, Issue I, January 2014 Edition.
- Jewell, L. N., Siegal, M. (1990). *Contemporary industrial/organizational psychology*. 2nd edition West Publishing Company.
- Lambrou et al. (n.d.). Motivation and Job Satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 2010.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction: M. D. Dunnette (Eds) Handbook of industrial and Organizational Psychology*. Chicago: RandMc Nally.
- Macarov, D. (1982). *Worker productivity: Myths and reality*. USA: Sage Publications, Inc.
- McClelland D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Markovits J. (2010). Acting for the right reasons. *Philosophical Review*, 119(2): 201-242.
- Moynihan, P.D. and Pandey, K. S. . (2005). Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management . *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Naff, K. and Crum, J. . (1999). Does Public Service Motivation Make a Difference . *Research Article*.
- Perry, J.L., Wise, L. R. . (1990). The Motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review* , Public Administration Review.
- Porter, L. W. Lawler, E. . (1968). *Managerial Attitudes and Performance Homewood*. Illinois: Irwin.
- Raudeliuniene, J. and Kavaliauskiene I. M. . (2013). Analysis of factors motivating human resources in public sector . *Procedia-social and Behavioral Sciences* .
- Robbins, S. and Judge, T. (2011). *Organizational Behavior 15th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

- Sabharwal, M. and Corley, E. (2009). Faculty job satisfaction across gender and discipline. *The Social Science Journal* 46, 539-556.
- Scott, M. and Swartzel, K. and Taylor, W. (2005). The Relationships between Selected Democratic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of 251 Southern Agricultural Education Research*.
- Shell, L. and Bryan, C. . (2011). *Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited* Labr.
- Thomas K. (2000). *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*, . San Francisco: Berrett-Koehler publishers Inc.
- Tsounis A., Sarafis P., (2016). The term of the job satisfaction theoretical approaches and consequences in the job performance. *Interscientific Health Care*, Vol 8, Issue 2, 36-47.
- Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Warr, P. . (2005). *Work, well-being and mental Health*, In Barling J., Kelloway K. and Frone, M. (Eds), *Handbook of Work Stress*. New York: Sage.

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Γαλανάκης Α. Μ. (2012). *Νέες Προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρεμβάσεις* . Αθήνα: Σταμούλης.
- Καντάς Α. (1998). *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουστέλιος, Α. και Κουστελιού, Ι. (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 1, 30-36.
- Λεωνίδας, Χ. Σ. (2018). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μανατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Α.Ν., Μπουραντάς Κ.Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ρωσσίδης Ι. Φ. (2014). *Εφαρμογές του επιχειρηματικού Μανατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα : Σταμούλης.

Χυτηρής Σ. Λεωνίδα. (2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

## Παράρτημα Ι

**Πίνακας Ερωτήσεων Ερωτηματολογίου με τα αποτελέσματα των Μέσων Όρων (Μ.Ο.) και των Τυπικών Αποκλίσεων (Τ.Α)**

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου	Από Ελάχιστο μέχρι Μέγιστο					Μ.Ο.	Τ.Α.
	%						
	1	2	3	4	5		
1 Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο και τον όγκο εργασίας σας;	3,7	13,0	30,6	36,1	16,7	3,49	1,04
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το μισθό σας σε σχέση με τα επαγγελματικά σας προσόντα και τις αρμοδιότητες της εργασίας σας;	9,3	15,7	34,3	28,7	12,0	3,19	1,13
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις παροχές (ασφαλιστικές αποδοχές συνταξιοδοτικά ωφελήματα κ.ά.) που λαμβάνετε πέρα από το μισθό σας;	9,3	17,6	25,0	36,1	12,0	3,24	1,16
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το ωράριο εργασίας;	0	5,6	18,5	36,1	39,8	4,10	0,90
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας (κτηριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, καθαριότητα κ.ά.);	8,3	16,7	30,6	25,9	18,5	3,30	1,19
6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης που σας παρέχονται;	26,9	25,0	32,4	11,1	4,6	2,42	1,14
7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το σύστημα εκπαίδευσης της Υπηρεσίας (εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια κ.ά.);	23,1	28,7	27,8	13,9	6,5	2,52	1,18
8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το πνεύμα συνεργασίας και επικοινωνίας που επικρατεί στο εργασιακό σας περιβάλλον;	11,1	12,0	32,4	28,7	15,7	3,26	1,19
9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το εργασιακό καθεστώς που έχετε (μονιμότητα, αορίστου χρόνου, έκτακτη βάση) σας δημιουργεί ασφάλεια;	5,6	4,6	15,7	25,0	49,1	4,07	1,16

10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας επηρεάζει στη διεκπεραίωση των αρμοδιοτήτων σας το γραφειοκρατικό μοντέλο της Δημόσιας Υπηρεσίας;	3,7	6,5	38,0	34,3	17,6	3,56	0,98
11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από την υποστήριξη που σας παρέχετε από πλευράς του άμεσα προϊστάμενου;	4,6	14,8	21,3	36,1	23,1	3,58	1,14
12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εργασία, σας εξασφαλίζει ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας;	1,9	8,3	24,1	39,8	25,9	3,80	0,98
13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η ψυχική και σωματική σας υγεία από την εργασία σας;	2,8	12,0	21,3	38,0	25,9	3,72	1,07
14. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διεύθυνση της Υπηρεσίας, σας αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με ίσους όρους;	15,7	22,2	33,3	19,4	9,3	2,84	1,19
15. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από το σύστημα προαγωγών της Δημόσιας Υπηρεσίας;	44,4	26,9	20,4	4,6	3,7	1,96	1,08
16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;	48,1	23,1	19,4	6,5	2,8	1,93	1,09
17. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι στόχοι που τίθενται από την Υπηρεσία είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί;	12,0	29,6	32,4	21,3	4,6	2,77	1,06
18. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών που λαμβάνετε σας ωθεί να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο;	18,5	13,0	29,6	22,2	16,7	3,06	1,33
19. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλετε από τον προϊστάμενο ή τους συναδέλφους, σας ωθεί να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο;	11,1	12,0	19,4	29,6	27,8	3,51	1,31
20. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στις διαδικασίες της διοίκησης;	25,9	21,3	34,3	15,7	2,8	2,48	1,12
21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;	7,4	7,4	25,9	44,4	14,8	3,52	1,07
22. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι έχετε ελευθερία να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες στα πλαίσια εκτέλεσης των καθηκόντων σας;	6,5	17,6	25,9	40,7	9,3	3,29	1,07
23. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε πρόθυμοι να εργαστείτε πέραν του ωραρίου της Δημόσιας Υπηρεσίας εάν χρειάζεται;	15,7	10,2	22,2	28,7	23,1	3,33	1,36

24. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι σας παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και γνώσεων (π.χ. ανάθεση νέων καθηκόντων);	11,1	17,6	39,8	24,1	7,4	2,99	1,08
25. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι νοιώθετε υπερηφάνεια επειδή εργάζεστε στην συγκεκριμένη Υπηρεσία;	8,3	16,7	29,6	33,3	12,0	3,24	1,13
26. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι μέσα από τα καθήκοντα σας συνεισφέρετε σημαντικά στο κοινωνικό σύνολο;	3,7	13,0	30,6	38,0	14,8	3,47	1,02
27. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είναι ικανοποιητική η ανατροφοδότηση που λαμβάνετε ως προς τα αποτελέσματα της προσπάθειας που καταβάλλετε;	11,1	22,2	31,5	31,5	3,7	2,94	1,07
<b>Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα %</b>	<b>Διαφωνώ %</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ %</b>	<b>Συμφωνώ %</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα %</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>
28. Συμφωνείτε ότι σας δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και των ικανοτήτων σας κατά την εκτέλεση της εργασίας σας;	3,7	15,7	25,9	45,4	9,3	3,4	0,1
29. Συμφωνείτε ότι η Υπηρεσία προάγει κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας;	9,3	26,9	33,3	28,7	1,9	2,87	0,1
30. Συμφωνείτε ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλετε από τους προϊστάμενους σας;	6,5	13,9	25,9	44,4	9,3	3,36	1,45
31. Συμφωνείτε ότι είναι ξεκάθαρος ο ρόλος σας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;	4,6	13,9	35,2	36,1	10,2	3,33	0,1
32. Συμφωνείτε ότι η εργασία που επιτελείτε είναι σημαντική για την Υπηρεσία που εργάζεστε;	0	1,9	11,1	58,3	28,7	4,14	0,68
<b>Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου</b>	<b>Πολύ λίγο %</b>	<b>Λίγο %</b>	<b>Αδιάφορα %</b>	<b>Πολύ %</b>	<b>Πάρα πολύ %</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>
33. Συμφωνείτε ότι η προσωπική σας φήμη και καταξίωση, σας ωθεί να εργάζεστε με μεγαλύτερο ζήλο;	4,6	8,3	27,8	39,8	19,4	3,61	1,39
<b>Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου</b>	<b>Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η %</b>	<b>Πολύ δυσαρεστημένος %</b>	<b>Ούτε ικανοποιημένος/η, ούτε δυσαρεστημένος/η %</b>	<b>Πολύ ικανοποιημένος/η %</b>	<b>Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η %</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>
34. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είσαστε ικανοποιημένοι από την εργασία σας;	4,6	4,6	42,6	38,9	9,3	3,06	0,1