



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

www.ouc.ac.cy

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΜΑΣΤΕΡ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Εκτίμηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης:

Μελέτη περίπτωσης

(ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ και ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΚΥΠΡΟΣ)

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ ΠΑΣΙΑΡΔΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Δρ. ΣΟΦΙΑ ΑΝΔΡΕΟΥ

ΜΑΙΟΣ 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εκτίμηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης:
Μελέτη περίπτωσης

(ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ και ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ ΚΥΠΡΟΣ)

ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ ΠΑΣΙΑΡΔΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Δρ. ΣΟΦΙΑ ΑΝΔΡΕΟΥ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΜΑΙΟΣ 2022

Αριθμός Λέξεων: 16250

Περίληψη

Η εργασιακή ικανοποίηση και η υποκίνηση αποτελούν σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των ατομικών στόχων του κάθε εργαζομένου. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναλύει την εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση των εργαζομένων στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΥΕΚΑ) και στο Δημόσιο τομέα γενικότερα, προκειμένου να προσδιοριστούν οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτώνται η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ και οι πιθανές αιτίες δυσαρέσκειας τους. Επιπρόσθετα, ερευνάται η συσχέτιση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης σε συνάρτηση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα που διεξήχθη μέσα από δείγμα 179 εργαζομένων του ΥΕΚΑ από 6 διαφορετικά τμήματα. Ως εργαλείο μέτρησης της Παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε αυτούσια η κλίμακα Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) (Deci & Ryan, 2000) και για την Εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε το Job Satisfaction Survey (JSS, Spector 1985), που αποσκοπεί στο να δείξει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ. Για τη συγκεκριμένη έρευνα κρίθηκε αναγκαίο να προστεθούν στο JSS δύο επιπλέον ερωτήματα τα οποία αναλύονται στην παρούσα διατριβή. Για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων υλοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση και συσχέτιση ανάλυση Pearson r^2 χρησιμοποιώντας το στατιστικό λογισμικό SPSS V.28.

Τα αποτελέσματα οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι εργαζόμενοι στο ΥΕΚΑ δεν βιώνουν παρακίνηση αλλά ούτε και εργασιακή ικανοποίηση. Αξιολογούν ως πιο σημαντικούς παράγοντες για αυτές τις παραμέτρους, την ασφάλεια και τις κοινωνικές παροχές που τους προσφέρονται.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν μέρος μιας αποτελεσματικότερης στρατηγικής διοίκησης των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ αλλά και του Δημόσιου τομέα γενικότερα με απώτερο σκοπό οι εργαζόμενοι να βιώνουν παρακίνηση, και εργασιακή ικανοποίηση προβαίνοντας σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του ΥΕΚΑ αλλά και του Δημοσίου τομέα γενικότερα.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Δημόσιος τομέας

Abstract

Job satisfaction and motivation are an important factor in achieving the individual goals of every employee. The present thesis analyzes job satisfaction and motivation of employees at the Ministry of Labor and Social Insurance (MLSI) and in the public sector in general, with the intention to identify the factors on which job satisfaction and motivation of the employees of MLSI, depend and the possible causes of their dissatisfaction. In addition, a correlation between motivation and job satisfaction has been investigated in relation to the demographic characteristics of employees. In order to achieve the objectives set, a quantitative study was conducted using a sample of 179 employees of the MLSI from 6 different departments. Motivation was measured using the original scale Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) (Deci & Ryan, 2000) and work satisfaction was measured using Job Satisfaction Survey (JSS, Spector 1985), that aims to show the degree of job satisfaction of the employees of the MLSI, whereas, for this particular research it was deemed necessary to add to the JSS two additional questions which are analyzed in the present thesis. The analysis of the research data was performed through the statistical package SPSS V.28. The conclusions point out that the majority of MLSI employees do not experience motivation or job satisfaction and value as the most important factors for them to work there, safety in the workplace and the social benefits they receive.

The results of the present research could be part of a more effective management strategy of the employees of MLSI, but also of the Public sector in general, aiming for employee motivation and job satisfaction through a more efficient work behavior that would benefit the objectives of both MLSI's and Public sector 's in general.

Keywords: motivation, job satisfaction, Ministry of Labor and Social Insurance, Public Sector

Ευχαριστίες

Για πότε πέρασαν τα δύο αυτά χρόνια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής ούτε που το κατάλαβα. Αποφάσισα να πάρω το μεταπτυχιακό μου - ένα όνειρο που πίστευα ότι δεν θα πραγματοποιήσω τελικά - τελείως ξαφνικά, και χωρίς να το προγραμματίσω. Με θέληση και προσπάθεια έφθασα επιτέλους στο τέρμα που για εμένα πλέον μοιάζει περισσότερο με αφετηρία.

Καταθέτω, λοιπόν, εδώ – με ιδιαίτερη συγκίνηση ομολογώ – τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου τα δύο αυτά χρόνια και στους οποίους οφείλω πολλά.

Δικαιωματικά, το πρώτο ευχαριστώ στον σύζυγο μου Μάριο και στα παιδιά μας Ανδρέα, Παναγιώτα και Αργύρη για την ανιδιοτελή τους αγάπη και συμπαράσταση, στους οποίους και αφιερώνω την μεταπτυχιακή μου διατριβή.

Ευχαριστώ θερμά τις φίλες μου Μάρω, Παγώνα και Γεωργία αλλά ιδιαιτέρως και με πολλή αγάπη την αγαπημένη μου Μαργαρίτα.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέποντα καθηγήτρια μου Δρ. Σοφία Ανδρέου για την επιστημονική και ηθική στήριξη και την καθοδήγηση που απλόχερα μου παρείχε και για τον πολύτιμο χρόνο που μου αφιέρωσε.

Περιεχόμενα

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου	1
Μεταπτυχιακή Διατριβή.....	1
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου	2
Περίληψη	4
Abstract.....	5
Ευχαριστίες	7
Κεφάλαιο 1	11
Εισαγωγή	11
1.2. ΣΤΟΧΟΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	12
Κεφάλαιο 2	14
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	14
2.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	14
2.2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ	14
2.2.1. Ιστορικό ορισμού εργασιακής ικανοποίησης	14
2.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων	15
Εγγενής εργασιακή ικανοποίηση.	15
Εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση.	20
2.2.3. Εργασιακή Ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία	27
2.3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ	28
2.4. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΖΟΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	30
Κεφάλαιο 3	34
Μεθοδολογία Έρευνας	34
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	34
3.1.1. Ερευνητικός Στόχος.....	34
3.1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα και ερευνητικές Υποθέσεις	34
3.1.3. Πληθυσμός Αναφοράς και Δείγμα Έρευνας.....	35
3.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
3.2.1. Εργαλεία	36
Κεφάλαιο 4	37
Αποτελέσματα Έρευνας.....	37

4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	38
4.1.1. Φύλο	38
4.1.2. Ηλικία.....	39
4.1.3. Μορφωτικό επίπεδο	40
4.1.4. Έτη προϋπηρεσίας	41
4.1.5. Κλίμακα.....	42
4.1.6. Μισθός.....	43
4.2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	44
4.3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	50
4.4. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ -ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ PEARSON.	60
4.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	63
Κεφάλαιο 5.....	67
Συμπεράσματα και εισηγήσεις	67
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	67
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	68
5.3 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ	68
Βιβλιογραφία.....	70
Παράρτημα Α	88
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	88
Παράρτημα Β	90
ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	90
Παράρτημα Γ.....	98
ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	98
Παράρτημα Δ	115
ΠΙΝΑΚΑΣ Δ1: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	115
ΠΙΝΑΚΑΣ Δ2: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	116
ΠΙΝΑΚΑΣ Δ3: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	117
Παράρτημα Ε	120
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	120

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Θετικό αίσθημα για τη δουλειά, εργασιακή ικανοποίηση. Είναι ο λόγος για να νιώθει κάποιος ευχάριστα κάθε πρωί ξεκινώντας για τη δουλειά και να μην νιώθει καταπίεση λόγω ανάγκης. Ότι δεν εργάζεται μόνο για βιοποριστικούς λόγους αλλά γιατί η δουλειά δίνει νόημα στη ζωή του. «Αργία μήτηρ πάσης κακίας...» , «άνθρωπος χωρίς δουλειά, του χωριού κακή λαλιά...» λένε οι παροιμίες μας.

Όπως διδάσκει ο Αριστοτέλης: «Κάνουν καλύτερη δουλειά όσοι εργάζονται από ευχαρίστηση». Και ο Περικλής: «ζητούσε από τους Αθηναίους να μη θρηνούν τα σπίτια και τα κτήματά τους αλλά τους ανθρώπους. Γιατί δεν κάνουν αυτά τους ανθρώπους, αλλά οι άνθρωποι αυτά». Αλλά και ο Πλάτωνας υποστήριζε πως για να ευημερήσει κάθε πολιτεία (οργάνωση) τα μέρη της πρέπει να αισθάνονται «τό φίλον και τό κοινόν» (φιλικά και συναδελφικά μεταξύ τους), ότι η πορεία είναι κοινή. Με ικανοποιημένους εργαζόμενους βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η περηφάνια και η δημιουργικότητα. (Π. Δούκας, 2007).

Η καθ' όλα προφανής αυτή άποψη κινδυνεύει να μείνει γράμμα κενό εάν δεν συνοδεύεται από μια σειρά γενικότερων αντιλήψεων και μεθοδικών ενεργειών, μέτρων υποκίνησης, μέσω των οποίων ο άνθρωπος θα καταλαμβάνει πράγματι την κεντρική θέση που του αρμόζει στο σχεδιασμό και στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η άποψη αυτή, χρειάζεται συνεχή επιβεβαίωση. Δεν πρέπει να θεωρείται απλώς αυτονόητη, γιατί έτσι απαξιώνεται με όλες τις δυσμενείς συνέπειες. Να ακυρώνονται, ουσιαστικά, όλες οι δυνατότητες για την πραγματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού λόγω έλλειψης υποκίνησης. Οι άνθρωποι αποτελούν τη μόνη αληθινή πηγή επιτυχίας ενός οργανισμού (δημόσιου/ιδιωτικού) και η διαρκής ανάπτυξη του συνδέεται άρρηκτα με την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων

εντοπίζεται στο πώς θα μπορέσουν να μεταφράσουν τις επιχειρηματικές προτεραιότητες σε κατάλληλες στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (M. Memon, R. Mangi, C. Rohra 2009). Για αυτό, παράλληλα με την εκτίμηση της πρωταρχικής συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχειρησιακή επιτυχία και αποτελεσματικότητα, είναι επιβεβλημένο όσο ποτέ άλλοτε να ενσωματωθεί η πολιτική διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στη γενικότερη στρατηγική, έτσι ώστε να είναι συμβατή και ευθυγραμμισμένη με την υλοποίηση των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων.(Χ. Καδά, 2011).

Κατά τον Αριστοτέλη: «Πρέπει κάθε αρχή να την κατέχει όποιος είναι άξιος, ακόμα και αν δεν το επιδιώκει (με ή χωρίς τη θέλησή του)». «Τα καλύτερα υλικά και όργανα πρέπει να δίνονται σε αυτούς που είναι ικανοί να παράγουν το καλύτερο δυνατό έργο» γιατί αυτοί θα τα αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά από τους λιγότερο καλούς».

Είναι υγιείς οι εργασιακές σχέσεις σήμερα; Συμβάλουν αμφότεροι εργοδότες και εργοδοτούμενοι στη διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων μεταξύ τους; Οι εργοδοτούμενοι είναι πλέον γεωγραφικά διασκορπισμένοι, προέρχονται από διαφορετικά μέρη του πλανήτη, με διαφορετική κουλτούρα, παιδεία, ήθη και έθιμα. Παράλληλα, η οικονομική κρίση επηρέασε αρχής γενομένης το έτος 2013, και συνεχίζει μέχρι σήμερα να επηρεάζει την Κυπριακή κοινωνία με την μείωση μισθών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, η αύξηση της ανεργίας, η αισθητή μείωση προσωπικού στο δημόσιο τομέα και η παγιοποίηση των προαγωγών είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι είναι ψυχολογικά εξουθενωμένοι καθώς βιώνουν καθημερινά αισθήματα άγχους, δυσaréσκειας και απογοήτευσης. Το κλίμα αυτό που επικρατεί, επιδρά αρνητικά στην αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και το καταρρακώνει. Οπότε, κρίνεται άμεση και επιτακτική η ανάγκη μέτρων υποκίνησης από τους εργοδότες.

1.2. Στόχος παρούσας διατριβής

Η Κρατική Μηχανή είναι η βάση ενός κράτους και το ανθρώπινο δυναμικό είναι από τα πιο σημαντικά του περιουσιακά στοιχεία. Για το λόγο αυτό πρέπει να δίδεται η αναγκαία σημασία και προτεραιότητα για να υπάρχουν τρόποι υποκίνησης του προσωπικού στοχεύοντας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ένας εργαζόμενος περνά σχεδόν τον μισό χρόνο της ζωής του στην εργασία, οπότε είναι σημαντικό να νιώθει ευτυχισμένος και ικανοποιημένος με την εργασία του καθώς αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο στη ζωή του τόσο προσωπικά όσο και

επαγγελματικά. Αμέτρητες οι έρευνες που τεκμηριώνουν ότι ένα επαγγελματικά ευτυχισμένο άτομο είναι και ένα προσωπικά ευτυχισμένο άτομο κάνοντας αναφορά στη καλή ψυχική του υγεία, την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και τον επαγγελματισμό του και σε ότι αυτό εμπερικλείει. Λιγοστές όμως οι έρευνες που ασχολούνται ειδικά με την σχέση εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης στον δημόσιο τομέα και ειδικά στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΥΕΚΑ), μία υπηρεσία που αποτελεί την ραχοκοκαλιά της Δημόσιας Υπηρεσίας στη Κύπρο. Συνοπτική Αναφορά στο ΥΕΚΑ γίνεται στο Παράρτημα Α.

Αντικείμενο της παρούσας διατριβής είναι η υλοποίηση μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης και ποσοτικής έρευνας για την Εργασιακή Ικανοποίηση και τρόπους Υποκίνησης των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ και στο Δημόσιο Τομέα γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα σκοπός της διατριβής είναι να ερευνηθούν θεωρίες, μέθοδοι και εφαρμογές υποκίνησης και πως αυτές θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν καλύτερα για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, να εξετάσει την παρουσία και τη λειτουργία τρόπων υποκίνησης και να δώσει εισηγήσεις και ιδέες στοχεύοντας στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης. Μερικά από τα ερωτήματα που εξετάζονται είναι τα εξής:

Μπορεί να υπάρξει επαρκής υποκίνηση; υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στους Δημοσίους Υπαλλήλους; Γνωρίζει η διοίκηση ποιες είναι οι ανάγκες των υπαλλήλων που πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε να υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση; Αν όχι, είναι διατεθειμένη να το ερευνήσει; Υπάρχουν τα μέσα και η αναγκαία υποδομή στη Δημόσια Υπηρεσία για να μπορέσει η διοίκηση μέσω της υποκίνησης να επιφέρει εργασιακή ικανοποίηση;

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, που έγινε ανάμεσα σε δείγμα 179 εργαζόμενων στο ΥΕΚΑ, έδειξαν έλλειψη παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, άγχος, επαγγελματική εξουθένωση καθώς και απουσία ωραίων και ευχάριστων συναισθημάτων προς την εργασία τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της υποκίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης ανά τον κόσμο. Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο το οποίο περιγράφει συνοπτικά την μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αξιολογούνται τα ευρήματα της έρευνας και τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις της παρούσας διατριβής αναφορικά με το υπό εξέταση θέμα.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Πρόλογος

Στο κεφάλαιο αυτό, παρέχεται μια επισκόπηση της εργασιακής ικανοποίησης, της υποκίνησης, των παραγόντων που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση, στην σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία, και στο θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο βασίζονται. Αρχικά, συζητείται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την απόδοση στην εργασία. Ακολουθεί, η έννοια της υποκίνησης, οι στρατηγικοί και λεπτομερείς στόχοι και η φιλοσοφία της. Γίνεται επίσης αναφορά στους παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση, και στην επίδραση της υποκίνησης για την απόδοση της εργασίας.

2.2. Εργασιακή Ικανοποίηση - Ορισμός

Περιγράφεται ως μια ευχάριστη και αισιόδοξη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασιακής εμπειρίας. Αποτελείται από διάφορα σύνολα μεταβλητών, όπως οικονομικές και κοινωνικές ανταμοιβές, κοινωνική σχέση, εργασιακό περιβάλλον, επίτευξη, εκτίμηση, λογοδοσία και εξέλιξη της εργασίας (Rodríguez et al., 2016). Επιπρόσθετα, η υψηλή θέση εργασίας με θετικά κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως η ταυτότητα της εργασίας, η ανατροφοδότηση, η σημασία των εργασιών και η αυτονομία μπορεί να οδηγήσουν στην εργασιακή ικανοποίηση. Κατ' επέκταση, οι άνθρωποι θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν θα είναι ευχαριστημένοι με τη εργασία τους.

2.2.1. Ιστορικό ορισμού εργασιακής ικανοποίησης

Διαχρονικά, ο ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης διατυπώθηκε μέσα από διάφορες απόψεις σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί τι είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να αγαπούν την εργασία τους (Landy & Conte 2013). Ο Locke (1976, p. 1300) ερμήνευσε την εργασιακή ικανοποίηση ως μία «ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση του επαγγέλματος ή της επαγγελματικής πείρας». Οι Brown και Peterson (1993) εισηγήθηκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ατομική παρά ομαδική κατάσταση και πηγάζει

από το παρελθόν και το παρόν παρά από το μέλλον. Άλλοι ερευνητές έχουν ερμηνεύσει την εργασιακή ικανοποίηση ως μία στάση των εργαζομένων (Spector, 2012, Weiss, 2002).

Στη δεκαετία του '30, η εργασιακή ικανοποίηση ήταν συνυφασμένη με τις φυσικές συνθήκες εργασίας και τον μισθό. Μέχρι τη δεκαετία του '50 προστέθηκε και ο κοινωνικός παράγοντας (Locke (1976). Από τότε μέχρι σήμερα, μελετήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση μέσα από τη δημογραφία - φύλο, ηλικία, φυλή - και τη προσωπικότητα (Spector, 2012, Landy & Conte, 2013). Σε σχέση με τη προσωπικότητα - ορισμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με άλλους, παρά το γεγονός ότι τους παρέχονται παρόμοια οφέλη και συνθήκες εργασίας. Σε συνδυασμό με περιβαλλοντικούς και προσωπικούς παράγοντες - θα πρέπει να υπάρχει καλή αντιστοιχία μεταξύ του ατόμου και της εργασίας (Spector, 2012). Άλλοι θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την απόδοση στην εργασία, την εναλλαγή των εργαζομένων, των απουσιών από την εργασία, την αργοπορία στην προσέλευση, την οργανωτικότητα, την υγεία και ευημερία των υπαλλήλων (Landy & Conte, 2013, Kinicki et al., 2002) και τη δημόσια διοίκηση (Vandenabeele, 2007). Επιπρόσθετα, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την απώλεια ταλέντων στο εργατικό δυναμικό μιας εταιρείας λόγω αποχώρησης εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων συνταξιοδότησης, παραίτησης, απόλυσης, προσωρινής αποδέσμευσης, μετάθεσης ή ακόμη και θανάτων. (Brough & Frame, 2004, Allisey et al., 2014), τη συναισθηματική εξουθένωση και την αποτελεσματικότητα (Manzoni & Eisner, 2006), την κατάχρηση αλκοόλ (Davey et al., 2001) και τη δέσμευση στην εργασία (Brunetto et al., 2012).

2.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων

Η άποψη ότι, όταν οι άνθρωποι είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους αποδίδουν καλύτερα, έχει τεκμηριωθεί ευρέως μέσα από έρευνες οι οποίες μελέτησαν τους παράγοντες που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση (Che Nawi et al., 2016, Liu & Liu, 2014; Yousef, 2017, Owusu-Ansah, 2014, Dugguh & Dennis, 2014, Scheers & Botha, 2014).

Εγγενής εργασιακή ικανοποίηση.

Σε έρευνες τους οι Liu και Liu (2014) και ο Yousef (2017) έχουν εντοπίσει άμεση και έμμεση σχέση ανάμεσα στην εγγενή εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση. Η εγγενής εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμπαθούν ή αντιπαθούν

τη εργασία τους ή την ικανοποίηση που αισθάνονται με την εργασία ή με συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας (Owusu-Ansah, 2014).

Περιεχόμενο εργασίας. Σύμφωνα με τους Dugguh και Dennis (2014), το περιεχόμενο μιας εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει το ίδιο το έργο – την εργασία, καθώς και τις προκλήσεις του. Επιπρόσθετα, μπορεί να αποτελείται από τις τεχνικές δεξιότητες που συμβάλλουν στην απόδοση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την αντίληψη του εργαζομένου όσον αφορά τη δυσκολία της εργασίας ή το επίπεδο ενδιαφέροντος σε μια εργασία (Scheers & Botha, 2014). Παράλληλα, μετρά το επίπεδο αυτονομίας, δημιουργικότητας και δυσκολίας μιας εργασίας και μπορεί να προβλέψει την εγγενή εργασιακή ικανοποίηση (Dugguh & Dennis, 2014). Η περιγραφή μιας εργασίας επηρεάζει σημαντικά την εγγενή εργασιακή ικανοποίηση (Landis, Vick, & Novo, 2015). Όταν οι εργαζόμενοι επενδύουν στον εαυτό τους επειδή θεωρούν την εργασία τους ενδιαφέρον και προκλητική, τότε μετατρέπονται σε εγγενώς υποκινούμενους εργαζόμενους, δηλαδή, καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για να αναπτυχθούν (Delaney & Royal, 2017). Οι Tims, Bakker και Derks (2013) διεξήγαγαν μία διαμήκη μελέτη στην οποία έλαβαν μέρος 288 εργαζόμενοι σε εργοστάσιο χημικών. Οι ερευνητές εξέτασαν την ικανότητα των εργαζομένων να χαρτογραφήσουν τις απαιτήσεις και τους πόρους της εργασίας τους. Από τα αποτελέσματα, διαφανεί ότι η μέτρηση των ικανοτήτων των εργαζομένων ήταν ένας αξιόπιστος προγνωστικός παράγοντας για την ευημερία τους και την εγγενή εργασιακή ικανοποίηση. Οι Tims et al., (2013) υπέθεσαν ότι η χαρτογράφηση της εργασίας θα επηρέαζε την δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία, την εγγενή ικανοποίηση από την εργασία και την εξουθένωση η οποία θα ήταν αποτέλεσμα των αλλαγών στις απαιτήσεις της εργασίας και στους πόρους της. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι επένδυσαν τον εαυτό τους στην εργασία τους ή ασχολήθηκαν με την χαρτογράφηση της εργασίας παρουσίασαν αυξημένη εγγενή εργασιακή ικανοποίηση. Οι Tims et al. κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργοδότες θα πρέπει να δώσουν στους εργαζομένους την ευκαιρία να δημιουργήσουν τις θέσεις εργασίας τους. Όταν οι ηγέτες εμπλουτίζουν τις θέσεις εργασίας των εργαζομένων τους με αυτονομία, δημιουργικότητα και πολλαπλά καθήκοντα, το αίσθημα ευθύνης των εργαζομένων αυξάνεται και υπάρχει μεγαλύτερη ευκαιρία για επιτεύγματα και για εργασιακή ικανοποίηση (Lopes, Lagoa, & Calapez, 2014). Παρόμοια άποψη έχουν και οι Duarte et al. (2015) οι οποίοι αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν περισσότερες εργασίες που σχετίζονται με τη δουλειά τους όταν έχουν μεγαλύτερο έλεγχο και αυτονομία της εργασίας τους. Οι Shantz, Alfes, Truss, και Soane (2013) ερευνήσαν το ρόλο της συμμετοχής των εργαζομένων σε σχέση με τη χαρτογράφηση της εργασίας και της

απόδοσης στην εργασία, της ιθαγένειας και των αποκλινουσών συμπεριφορών. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 283 άτομα που εργάζονταν σε μια συμβουλευτική και κατασκευαστική εταιρεία του Ηνωμένου Βασιλείου. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν για ανάλυση ήταν από ανεξάρτητες αξιολογήσεις που διεξήγαγαν οι προϊστάμενοι για τους εργαζόμενους και αφορούσαν την απόδοση στην εργασία. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι των οποίων οι θέσεις εργασίας παρείχαν υψηλά επίπεδα αυτονομίας, ποικιλίας, σημαντικότητας και ανατροφοδότησης, έτειναν να συμμετέχουν περισσότερο, να παίρνουν ψηλές βαθμολογίες απόδοσης από τους προϊσταμένους τους, να απεικονίζουν μεγαλύτερες συμπεριφορές οργανωτικής πολιτικής και να επιδίδονται σε λιγότερο αποκλίνουσες συμπεριφορές (Shantz et al., 2013). Οι Imran, Arif, Cheema, και Azeem (2014) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της εγγενούς ικανοποίησης προς την εργασία, της στάσης της απόδοσης στην εργασία προς την εργασία και τη δέσμευση στον Οργανισμό. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 200 εργαζόμενοι από διαφορετικά δημόσια και ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα στο Πακιστάν. Τα ευρήματα έδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ εγγενούς ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης. Επιπρόσθετα, η σχέση της δέσμευσης στον Οργανισμό με την απόδοση και την στάση προς την εργασία ήταν σημαντική (Imran et al., 2014). Οι Imran et al. κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ικανότητα του εργαζομένου να κάνει τη δουλειά του με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα οδηγεί σε μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση από μέρους του εργαζομένου.

Αναγνώριση. Υπάρχει μία θεμελιώδης ανάγκη των ανθρώπων για εκτίμηση (Lester, 2013). Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αναγνώριση, νιώθουν αίσθηση αξίας, η οποία συμβάλλει στην εγγενή εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την υποκίνηση (Knight & Kleiner, 2015; Zeb, Jamal, & Ali, 2015). Συνήθως, η αναγνώριση έχει μεγαλύτερη αξία απ' ό,τι τα σχέδια αποζημιώσεων και χρησιμεύει στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των εργαζομένων (Kanten, 2014). Όλοι όσοι εργάζονται σε ένα οργανισμό προσδοκούν στην αναγνώριση των επιτευγμάτων τους (Imran et al., 2014). Το κάθε επίτευγμα δεν απαιτείται να είναι σημαντικό, όμως η αναγνώριση απαιτείται να είναι άμεση και ειλικρινής (Zwickel et al., 2016). Η αναγνώριση θα μπορούσε να πάρει την μορφή της δημόσιας επιβράβευσης, του γραπτού επαίνου, της οικονομικής ανταμοιβής ή της αναγνώρισης από κάποιο επίσημο πρόγραμμα αναγνώρισης που διαθέτει ο οργανισμός (Bhatnagar, 2014). Θεωρητικά, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν αναγνώριση για τα επιτεύγματα τους είναι πιθανό να έχουν υψηλότερα εγγενή επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με εκείνους που δεν λαμβάνουν αναγνώριση (Knight & Kleiner, 2015, Zeb et al., 2015). Επιπρόσθετα, η αναγνώριση συμβάλλει σημαντικά στην διατήρηση των εργαζομένων στον οργανισμό (Vaiman, Haslberger, & Vance, 2015). Η

διατήρηση των εργαζομένων είναι ένα ωφέλημα που προσφέρει ο οργανισμός, καθώς οι εργοδότες μπορούν να το χρησιμοποιήσουν για να διατηρήσουν κορυφαία talenta στον οργανισμό και να εμπνεύσουν την αφοσίωση των εργαζομένων (Vaiman et al., 2015). Οι Bradler, Dur, Neckermann, και Non (2016) διερεύνησαν την αιτία επίδρασης της αναγνώρισης στην απόδοση των εργαζομένων, εστιάζοντας ειδικά στην αποκλειστική αναγνώριση. Σε ένα πείραμα ελεγχόμενου πεδίου, 343 άτομα έλαβαν απροσδόκητη αναγνώριση (ευχαριστήρια κάρτα υπογεγραμμένη από τον προϊστάμενο του ερευνητικού τμήματος) σε διάστημα 2 ωρών καθώς εκτελούσαν μία εργασία διάρκειας 3 ωρών. Για να ερευνήσουν τα αποτελέσματα της αποκλειστικής αναγνώρισης, οι ερευνητές επέλεξαν τους παραλήπτες για την αναγνώριση με τρεις τρόπους: να δώσουν την κάρτα στο καλύτερο άτομο, στα τρία καλύτερα άτομα ή σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν η αναγνώριση ήταν αποκλειστική προς το άτομο με την καλύτερη απόδοση, οι επιδόσεις των υπόλοιπων ατόμων αυξήθηκαν. Αντίθετα, διαπιστώθηκε ότι η αναγνώριση των τριών κορυφαίων εργαζομένων είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα της ομάδας. Η αποκλειστική αναγνώριση παρείχε τη μεγαλύτερη αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων που δεν ανήκαν στην ομάδα των εργαζομένων που έλαβαν κάποιου τύπου αναγνώριση λόγω της προτίμησης τους να συμμορφωθούν. Όταν οι εργαζόμενοι διαπίστωσαν ότι δεν ήταν από τους κορυφαίους εργαζομένους του ομίλου, εκδήλωσαν την τάση να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους για να τηρήσουν τους κανόνες της ομάδας. (Bradler et al., 2016). Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αναγνώριση ήταν ένα οικονομικά αποδοτικό εργαλείο για να αυξηθεί η προσπάθεια των εργαζομένων, επειδή, η αναγνώριση περιορίστηκε σε μικρό αριθμό εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις (Bradler et al., 2016). Οι Tessema, Ready, και Embay (2013) είχαν αναλύσει πως επηρεάζει η αναγνώριση, ο μισθός και τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιώντας τις απαντήσεις που έδωσαν 1,195 Αμερικανοί, Μαλαισιανοί και Βιετναμέζοι φοιτητές σε μια δια-τομεακή μελέτη. Από την ανάλυση διαφάνηκε ότι τόσο οι οικονομικές όσο και οι μη χρηματοοικονομικές ανταμοιβές είχαν σημαντική επίδραση στην εγγενή εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Η αναγνώριση παράγει αξία για τους εργαζόμενους, αυξάνει την αυτοεκτίμηση και καλλιεργεί την ικανότητα συμβολής, γεγονός που ενισχύει την παραγωγικότητα, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση (Zeb et al., 2015). Οι Ineson, Benke, και László (2013) προσδιόρισαν την αναγνώριση ως βασικό παράγοντα για την εγγενή εργασιακή ικανοποίηση σε μια μελέτη 600 Ούγγρων ξενοδοχοϋπαλλήλων. Επιπρόσθετα, οι Ineson et al. προσδιόρισαν τη σχέση ανάμεσα στην εγγενή εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση στον οργανισμό καταλήγοντας ότι η μεταχείριση των εργαζομένων από τους διευθυντές ήταν πιο σημαντική ως προς την αφοσίωση

των εργαζομένων απ' ότι ήταν οι χρηματικές επιβραβεύσεις. Η προσωπική ικανοποίηση προερχόμενη από την συμμετοχή και την αναγνώριση, καθώς και η δέσμευση προς τα διευθυντικά στελέχη και τον οργανισμό, ήταν μερικά από τα κύρια στοιχεία που προσδιορίστηκαν ως βασικοί παράγοντες για την εγγενή εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων (Ineson et al., 2013).

Υπευθυνότητα. Η υπευθυνότητα αναφέρεται στο βαθμό ελευθερίας που έχει ένας εργαζόμενος για να λάβει αποφάσεις και να εφαρμόσει ιδέες σε σχέση με μια θέση εργασίας (Appelbaum et al., 2013). Όταν επιτρέπεται σε ένα εργαζόμενο να ασκεί αυτού του είδους την ευθύνη, τότε τείνει περισσότερο να εργαστεί σκληρότερα σε ένα έργο και να απολαύσει μεγαλύτερη ικανοποίηση από τα αποτελέσματα (Duffy, Autin, & Bott, 2015). Πέραν από τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι υπόλογοι για το έργο τους (Appelbaum et al., 2013). Οι Zoriatzis et al. (2014) σε μια έρευνα τους που αφορούσε τις στάσεις στην εργασία χρησιμοποίησαν ένα μοντέλο δομικής εξίσωσης για να διερευνήσουν τις αιτίες που διαδραματίζουν η συμμετοχή στην εργασία, η δέσμευση στον οργανισμό και η εργασιακή ικανοποίηση, αναφορικά με τις προθέσεις του προσωπικού φιλοξενίας – ξενοδοχοϋπαλλήλων που απασχολείται στην Κύπρο για να παραμείνει ή να εγκαταλείψει τη δουλειά του. Τα αποτελέσματα έδειξαν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της συμμετοχής στην εργασία, της δέσμευσης στον οργανισμό και της εργασιακής ικανοποίησης (Zoriatzis et al., 2014). Επιπρόσθετα, θετική συσχέτιση υπήρξε και μεταξύ της συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης στον οργανισμό και μεταξύ εγγενούς και εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης. Υπήρξε αρνητική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της δέσμευσης στον οργανισμό, της εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης και της πρόθεσης παραμονής στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον (Zoriatzis et al., 2014). Ο Yeh (2013) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή στην απασχόληση είχε σημαντική και θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανότητα ενός εργαζομένου να επιτύχει εγγενή εργασιακή ικανοποίηση απορρέει από τις προοπτικές της ίδιας της εργασίας και την ενδυνάμωση – παράγοντες που επιτρέπουν την καινοτομία και τα θετικά συναισθήματα σχετικά με την ίδια την εργασία (Lyons, 2016). Οι Bayraktar, Araci, Karacay, and Calisir (2017) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της συμμετοχής των εργαζομένων και της ικανοποίησης των εργαζομένων στον τομέα της απασχόλησης σε ένα δείγμα 400 εργαζομένων του χρηματοπιστωτικού τομέα. Κατά τους ερευνητές η συμμετοχή των εργαζομένων είναι συνώνυμη με την ευθύνη των εργαζομένων, λέγοντας ότι συνίσταται να δοθούν στους εργαζόμενους ευκαιρίες για να συμβάλουν στις αποφάσεις και στις ενέργειες που επηρεάζουν την εργασία τους (Bayraktar et al., 2017).

Επιπρόσθετα, οι ανταμοιβές ωφελούν τον οργανισμό στο σύνολό του, επειδή αυτές προτρέπουν τους υπαλλήλους να ενεργούν σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού (Bayraktar et al., 2017). Οι Bayraktar et al.(2017) διαπίστωσαν ότι οι ανταμοιβές μεσολαβούν στη σχέση μεταξύ της συμμετοχής των εργαζομένων και της εγγενούς εργασιακής ικανοποίησης.

Δυνατότητα Ανάπτυξης. Κατά τον Lester (2013), η δυνατότητα ανάπτυξης περιλαμβάνει τόσο τη δυνατότητα προόδου όσο και τη πιθανότητα ανάπτυξης. Επιπρόσθετα, επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση στο σύνολο της. Για παράδειγμα, εάν αναμένεται πρόοδος αλλά δεν επέρχεται, τότε δημιουργείται αρνητική επίδραση στην εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση. Το ίδιο συμβαίνει και όταν υπάρχει θετική επίδραση στην εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση σε περίπτωση απροσδόκητης προόδου (Lester, 2013). Ένας εργαζόμενος ο οποίος πιστεύει στη δυνατότητα ανάπτυξης, την ίδια ώρα πιστεύει και σε ευκαιρίες προώθησης και απόκτησης γνώσεων σε ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων (Kumar, 2016). Η επιθυμία ενός εργαζομένου για προσωπική ανάπτυξη και πρόοδο μπορεί να αποφέρει εγγενή εργασιακή ικανοποίηση, αλλά μπορεί επίσης να αυξήσει την τάση αποχώρησης των εργαζομένων εάν η πρόθεση είναι ο εργαζόμενος να επιδιώξει την σταδιοδρομία του σε έναν άλλο οργανισμό (Lester, 2013). Οι προϊστάμενοι μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους για να προοδεύσουν και να αυξήσουν την απόδοση τους στην εργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επιδείξουν τις ικανότητες τους (Dong, Seo, & Bartol, 2014). Η πρόοδος και η προσωπική ανάπτυξη είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση των (Lester, 2013), και οι δύο προωθούν την ευημερία στους εργαζομένους μειώνοντας έτσι την τάση αποχώρησης (employee work turnover) των εργαζομένων. (Van der Meer, Wielers, & Rozenstraat, 2015). Επιπρόσθετα, η εξέλιξη αυξάνει τις θετικές επιδόσεις λόγω της επιθυμίας των εργαζομένων να αποδείξουν την αξία της εξέλιξης (Wang, Tsai, Lei, & Lai, 2016). Οι Amissah, Gamor, Deri, και Amissah (2016) επικεντρώθηκαν σε παράγοντες που επηρεάζουν την εγγενή εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα σε εργαζομένους του ξενοδοχειακού κλάδου. Στην έρευνα τους έλαβαν μέρος συνολικά 190 ξενοδοχοϋπάλληλοι που είχαν απαντήσει ερωτηματολόγια με περιγραφικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι αμοιβές, η εποπτεία, η προαγωγή και η πρόοδος είχαν σημαντική επίδραση στην εγγενή εργασιακή ικανοποίηση (Amissah et al., 2016).

Εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση.

Η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση προέρχεται από εξωγενείς παράγοντες εργασίας και μπορεί να οδηγήσει σε κακή απόδοση στην εργασία (Ahamed & Sunderasan, 2016). Οι

εξωγενείς παράγοντες εργασίας περιλαμβάνουν την ασφάλεια της εργασίας, τις αμοιβές, τα ωφελήματα και τις συνθήκες εργασίας (Purohit & Bandyopadhyay, 2014). Όπως αναφέρουν ερευνητές, η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα και αύξηση των οικειοθελών απολύσεων (Andrews, Kacmar, & Kacmar, 2014). Οι Hofaidhllaoui και Chhinzer (2014) πρόσθεσαν ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να βιώσουν εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση και ενδέχεται να εγκαταλείψουν τον οργανισμό εάν βρουν την κατάσταση ανυπόφορη. Κατά τους Herzberg et al. (1959), η δυσaréσκεια στην εργασία μπορεί να προκύψει από την εμπειρία των εργαζομένων σε παράγοντες που σχετίζονται με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στο θέμα της υγείας. Κατά τους Schultz, Ryan, Niemiec, Legate, και Williams (2015), η διάρκεια απασχόλησης ενός εργαζομένου, καθώς και η ικανότητά του να διατηρεί υγιή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και επαγγελματικής ζωής, μπορεί να συμβάλει στην εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που εργάζεται σε έναν συγκεκριμένο εργοδότη για μικρό χρονικό διάστημα μπορεί να δυσανεσθηθεί πιο γρήγορα εάν καταβάλλει υπέρμετρες προσπάθειες για να επιτύχει μια ισορροπία μεταξύ εργασίας και καθημερινότητας (Schultz et al., 2015). Αντίθετα, ένας εργαζόμενος με μεγαλύτερη διάρκεια εργοδότησης μπορεί να είναι λιγότερο προβληματισμένος από τη συνολική εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση, ακόμη και αν αντιμετωπίσει δυσκολίες στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και καθημερινότητας (Schultz et al., 2015). Η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας στην απόφαση ενός εργαζομένου να εγκαταλείψει έναν οργανισμό, αντίθετα, είναι ο βαθμός της εξωγενούς ικανοποίησης (Hofaidhllaoui & Chhinzer, 2014). Κατά τον Sankar (2015), οι παράγοντες υγείας ενθαρρύνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ωστόσο, η εξάλειψη αυτών των παραγόντων μπορεί να επηρεάσει την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση και να αυξήσει την πρόθεση ενός εργαζομένου να παραιτηθεί (Peachey, Burton, & Wells, 2014). Η πρόθεση να εγκαταλείψει ένας εργαζόμενος τον οργανισμό, βαραίνει σε μεγάλο βαθμό την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση και την αντίληψη του εργαζομένου για τις συνθήκες εργασίας του (Kumar, 2016). Ο Sankar σε μια μελέτη σχετικά με τη βιομηχανία χαρτιού, δήλωσε ότι οι ηγέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν παράγοντες υγείας για να ενθαρρύνουν την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση του εργαζομένου. Οι Herzberg et al. (1959) ανέφεραν ότι οι παράγοντες υγείας (συνθήκες εργασίας, ασφάλεια εργασίας, μισθός και ωφελήματα) προκάλεσαν δυσaréσκεια στους εργαζομένους και οδήγησαν σε απώλεια ταλέντων εργατικού δυναμικού (Herzberg, 1974).

Συνθήκες εργασίας. Οι συνθήκες εργασίας του κάθε εργαζομένου επιβάλλονται στους όρους και τις προϋποθέσεις απασχόλησής του (Al-Hamdan, Manojlovich, & Tanim, 2017). Επιπρόσθετα, οι συνθήκες εργασίας αποτελούνται από το φυσικό περιβάλλον το οποίο συμπεριλαμβάνει τις υποδομές και τις ανέσεις που παρέχονται, το διανοητικό περιβάλλον, τη στάση και τη συμπεριφορά των συναδέλφων και το κοινωνικό περιβάλλον (Jain & Kaur, 2014). Όπως αναφέρουν οι Raziq and Maulabakhsh (2015), οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου που εκτελείται και ολοκληρώνεται η εργασία, όπως και το συναίσθημα της επιτυχίας. Όταν οι συνθήκες εργασίας σε ένα οργανισμό είναι θετικές, η υποκίνηση και η απόδοση των εργαζομένων αυξάνεται σε αντίθεση με την αλλαγή του προσωπικού που μειώνεται (Hayes, Douglas, & Bonner, 2015; Zeb et al., 2015). Ένα θετικό εργασιακό κλίμα προκαλεί σεβασμό, αναγνώριση και εκτίμηση των εργαζομένων, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της συνεχούς αλλαγής του προσωπικού (Vasquez, 2014). Το ωράριο εργασίας, ο φόρτος εργασίας και ο βαθμός ασφάλειας και κινδύνου στην εργασία είναι παράγοντες που προσδιορίζουν τις συνθήκες εργασίας σε ένα οργανισμό (Andreassen et al., 2017). Το ωράριο εργασίας αποτελεί σημαντική πτυχή των συνθηκών εργασίας, διότι επηρεάζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, τα επίπεδα άγχους, όπως και τη σωματική και ψυχική ευημερία των εργαζομένων (Putnam, Myers, & Gailliard, 2014). Από έρευνες που έχουν γίνει, διαφάνηκε ότι τα ευέλικτα ωράρια εργασίας βελτιώνουν την ισορροπία εργασίας/καθημερινότητας (Putnam et al., 2014) και μειώνουν το άγχος ενισχύοντας την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση (Knight & Kleiner, 2015).

Οι Bloom, Liang, Roberts, και Ying (2014) είχαν ερευνήσει τα πλεονεκτήματα της εργασίας από το σπίτι. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν αύξηση της απόδοσης κατά 13% από τους υπαλλήλους τηλεφωνικών κέντρων που προσφέρθηκαν εθελοντικά να εργαστούν από το σπίτι. Η αύξηση της απόδοσης κατά 13% σημειώθηκε επειδή οι εργαζόμενοι έκαναν λιγότερα διαλείμματα και έπαιρναν λιγότερες αναρρωτικές μέρες άδεια ανά βάρδια, αυξάνοντας έτσι το συνολικό χρόνο εργασίας κατά 9%. Επιπρόσθετα, μπορούσαν να λάβουν 4% περισσότερες κλήσεις όντας βρισκόμενοι στο πιο ήσυχο, οικιακό εργασιακό περιβάλλον (Bloom et al., 2014). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι στο σπίτι ανέφεραν αύξηση της εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης (Bloom et al., 2014). Στην έρευνα των Matz, Woo, και Kim (2014) οι εργαζόμενοι εξέφρασαν ότι οι συνθήκες εργασίας τους είναι καλές όταν ο χώρος εργασίας τους, παρέχει ένα ασφαλές και υγιές περιβάλλον. Κατά τους Zeb et al. (2015), οι ηγέτες για να ενισχύσουν την δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό, και για να ενισχύσουν την εξωγενή

εργασιακή ικανοποίηση, θα μπορούσαν να προσφέρουν εξαιρετικές συνθήκες εργασίας με αποτέλεσμα να μειώσουν τις αποχωρήσεις των εργαζομένων και κατ' επέκταση την πιθανή απώλεια ταλέντων. Τα ευρήματα από έρευνα που αφορούσε την ευημερία και την ασφάλεια 16,926 εργαζομένων από διάφορους κλάδους στο Κολοράντο έδειξαν ότι η χρήση αποτελεσματικών μέτρων ασφαλείας στον χώρο εργασίας μείωσε τις απουσίες και βελτίωσε την απόδοση της εργασίας (Jinnett, Schwatka, Tenney, Brockbank, & Newman, 2017). Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να δώσουν περισσότερη σημασία στο να βελτιώσουν τη σχέση καθηκόντων και ικανοτήτων του εργαζομένου (Jinnett et al., 2017). Παρόμοια ευρήματα έδειξαν και άλλες έρευνες όπου οι ηγέτες των οργανισμών που επικεντρώθηκαν στην ευημερία των εργαζομένων, κατάφεραν να αυξήσουν το κλίμα ασφαλείας στον οργανισμό και μείωσαν τα ατυχήματα ιδίως όταν αντιμετώπισαν τους στόχους των εργαζομένων με τρόπους που τους βοήθησαν να κάνουν τη δουλειά τους με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα (Andreassen et al., 2017). Άλλες έρευνες έδειξαν ότι οι χώροι εργασίας με υποδειγματικές συνθήκες υγείας και ασφαλείας κέρδισαν τη θετική συμμετοχή των εργαζομένων, αύξησαν την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση και μείωσαν τις αποχωρήσεις των εργαζομένων (Jinnett et al., 2017).

Φόρτος εργασίας. Ο φόρτος εργασίας αναφέρεται στον όγκο εργασίας που απαιτείται να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος, αν και η αντίληψη ενός εργαζομένου για το τι χρειάζεται να ολοκληρώσει μπορεί συχνά να διαφέρει από τις πραγματικές απαιτήσεις του εργοδότη του (Ilies, Huth, Ryan, & Dimotakis, 2015). Ο όγκος της εργασίας που πρέπει να ολοκληρωθεί είναι ποσοτικός, ενώ η δυσκολία της εκτέλεσης της εργασίας έχει μια ποιοτική πτυχή (Ilies et al., 2015). Η υπερφόρτωση μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις σε σχέση με την υποκίνηση των εργαζομένων (Van Yperen, Wörtler, & De Jonge, 2016). Οι ηγέτες ενός οργανισμού που αξιολογούν με αποτελεσματικότητα τον φόρτο εργασίας των χειριστών σε συστήματα human machine μπορούν να εντοπίσουν τα σημεία υπερφόρτωσης εκ των προτέρων. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να αποτρέψουν την εξάντληση, την εξουθένωση και το άγχος, τα οποία είναι καθοριστικοί παράγοντες σε σχέση με την παραμονή των εργαζομένων στην εργασία (Jung & Yoon, 2014). Η συναισθηματική εξουθένωση η οποία πηγάζει από την υπερφόρτωση στην εργασία, όπως και ένα μη υποστηρικτικό περιβάλλον έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων (Saleem, Ahmed, & Saleem, 2016). Επιπρόσθετα, η συναισθηματική εξουθένωση μειώνει το επίπεδο της εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης (Cho et al., 2013) και η υπερφόρτωση της εργασίας συμβάλλει στην εξουθένωση η οποία έχει αρνητική επίδραση στη δέσμευση του εργαζομένου προς τον οργανισμό (Saleem et al., 2016).

Αμοιβή. Οι Call, Nyberg, Ployhart, and Weekley (2015) εισηγήθηκαν ότι η αμοιβή είναι σημαντική για τη συνολική εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση, για την υποκίνηση, την απόδοση, τη διατήρηση της εργασίας και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η αμοιβή θεωρείται και ως στρατηγική, καθώς μπορεί να αποτελέσει μέσο επηρεασμού στην υποκίνηση των εργαζομένων μεταξύ τους (Gerhart & Fang, 2014). Όσον αφορά την απόδοση και την επιτυχία του οργανισμού, οι Yanadori and Cui (2013) εισηγήθηκαν ότι η επιτυχία του οργανισμού έχει έμμεση σχέση με την αμοιβή των εργαζομένων. Κατά τον Giancola (2014) και τους Mulla, Vyas, και Hanji (2014), ο μισθός είναι ένας παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στην εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση. Οι Hegde, Bhagwatwar, Bala, και Venkataraman (2014) επικεντρώθηκαν στα θέματα της αμοιβής, της ικανοποίησης από την αμοιβή και της εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης. Οι Hegde et al. διαπίστωσαν ότι όταν οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι με την αμοιβή τους, ήταν πιθανό να παραμείνουν στον οργανισμό όπου εργάζονταν. Οι εργαζόμενοι ανέμεναν ότι η αμοιβή τους θα αυξανόταν ανάλογα με τη διάρκεια εργοδότησης τους και την εμπειρία τους. Πέραν τούτου, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι προσφέροντας χρηματικά και μη χρηματικά βραβεία στους εργαζομένους πέραν από τον μισθό τους θα μπορούσε να έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα. Όμως, βάσει των ευρημάτων, τα μη χρηματικά βραβεία είχαν μικρότερη επίδραση στη δυσaréσκεια από ότι τα χρηματικά βραβεία (Bareket-Bojmel, Hochman, & Ariely, 2014). Αυτά τα ευρήματα είναι σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg et al (1959) υποκίνηση – υγιεινή (motivation – hygiene) η οποία υποστηρίζει ότι οι υλιστικές αξίες θα μπορούσαν να είναι δυσάρεστες. Επιπρόσθετα, τα ερευνητικά ευρήματα έδειξαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ μισθού και εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης και σημαντική επίδραση των χρηματικών ανταμοιβών στην εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση (Mulla et al., 2014). Επιπλέον, το σύστημα ανταμοιβής που προσφέρει ένας οργανισμός έχει θετική ανταπόκριση στη δέσμευση και παραμονή του εργαζομένου στον οργανισμό (Kwon, 2014).

Ασφάλεια στην εργασία. Κατά την Shoss (2017) η ασφάλεια στην εργασία ορίζεται ως παράγοντας ένας εργαζόμενος να διατηρεί συνεχή απασχόληση σε έναν οργανισμό. Επιπλέον, χαρακτηριστικό της ανασφάλειας στην εργασία είναι η παρουσία ανεξέλεγκτης απειλής για την απασχόληση (Cheng, Mauno, & Lee, 2014). Οι εργαζόμενοι είναι αισιόδοξοι για την ασφάλεια της εργασίας τους όταν οι εργοδότες τους διαβεβαιώνουν ότι η απασχόληση τους στον οργανισμό θα συνεχίσει (Millán et al., 2013). Η αντίληψη ενός εργαζομένου για την ασφάλεια της εργασίας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον βαθμό ικανοποίησης του στην εργασία

(Rigotti, Mohr, & 45 Isaksson, 2015). Κατά τους Ellonen και Natti (2015), η αντιληπτή ανασφάλεια της εργασίας αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις ενός εργαζομένου ότι υπάρχει επικείμενη απώλεια εργασίας. Τα ευρήματα της έρευνας των Zheng, Diaz, Tang, και Tang, (2014) έδειξαν μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ανασφάλειας της εργασίας και της εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης. Η επιρροή της ανασφάλειας της εργασίας παίρνει μεσολαβητικό ρόλο στην εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση (Ouyang, Sang, Li, & Peng, 2015). Όταν η ανασφάλεια στην εργασία μετατρέπεται σε πηγή άγχους για τον εργαζόμενο, τότε αναπτύσσονται αρνητικές τάσεις προς την εργασία και τον οργανισμό με αποτέλεσμα να μειωθεί η απόδοση του εργαζομένου όπως και η εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση (Urbanaviciute, Lazauskaite-Zabielske, Elst, Bagdziuniene, & De Witte, 2015). Οι Ouyang et al. (2015) ερευνήσαν τη συσχέτιση της ανασφάλειας στην εργασία και της εξωγενής εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιώντας το εργαλείο MSQ για να συλλέξουν δεδομένα. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 420 εργαζόμενοι στον τομέα της πληροφορικής. Από τα ευρήματα διαφάνηκε ότι υπήρχε σημαντική συσχέτιση της ανασφάλειας στην εργασία με την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση (Ouyang et al., 2015). Οι Cheng et al. (2014) αποκάλυψαν ότι η απειλή για απώλεια της εργασίας έγινε μόνιμο φαινόμενο για πολλούς εργαζόμενους. Οι Cheng et al., είχαν ερευνήσει τη σχέση της ανασφάλειας στην εργασία, τον έλεγχο στην εργασία και την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση σε 926 Φιλανδούς υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονταν πάνω από 3 χρόνια. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι ο έλεγχος της εργασίας ήταν το πιο αποτελεσματικό μέσο προστασίας κατά της ανασφάλειας στην εργασία. Ως εκ τούτου, η κοινωνική στήριξη προστάτευσε την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση από τις αρνητικές επιπτώσεις της ανασφάλειας της εργασίας (Cheng et al., 2014). Έχει διαπιστωθεί επίσης, ότι η σχέση μεταξύ της ανασφάλειας της εργασίας και της εξωγενούς εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με το αν οι εργαζόμενοι είναι αυτοεργοδοτούμενοι ή μισθωτοί (Millán et al., 2013). Κατά τους Millán et al. (2013), οι αυτοεργοδοτούμενοι είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από την εξωγενή εργασία, αλλά είναι λιγότερο πιθανό να απολαμβάνουν αισθήματα εργασιακής ασφάλειας σε σύγκριση με τους μισθωτούς.

Ωφελήματα. Τα ωφελήματα αναφέρονται στα επιθυμητά χαρακτηριστικά της εργασίας που μπορούν να αυξήσουν την εξωγενή εργασιακή ικανοποίηση (Ahmad & Scott, 2015). Τα ωφελήματα όπως η πληρωμένη άδεια, σχέδια ασφάλισης, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα αποταμίευσης, αποτελούν κύριο στοιχείο της αποζημίωσης και έχουν το πρόσθετο όφελος της αμοιβής (Urbanconá & Šnýdroná, 2017). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι έβλεπαν τα ωφελήματα ως υποκατάστατο των μισθών και ήταν συχνά πρόθυμοι να δεχθούν χαμηλότερους

μισθούς με αντάλλαγμα μεγαλύτερα οφέλη (Rodgers, 2016). Τα ωφελήματα είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προσέλκυσης, διατήρησης και υποκίνησης των εργαζομένων (Mamun & Hasan, 2017) και οι εργαζόμενοι δίνουν περισσότερη αξία στα ωφελήματα παρά στην αύξηση του μισθού (Eriksson & Kristensen, 2014). Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες αποκτούν πλεονεκτήματα στην υγεία λόγω των ωφελημάτων (Zimmer, 2015). Τα ξαφνικά προβλήματα υγείας ενός αγαπημένου προσώπου ή ακόμη και ο θάνατος μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την άποψη ενός εργαζομένου για τα ωφελήματα, όπως για παράδειγμα η ασφάλιση υγείας και η άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών (Zimmer, 2015). Τα ερευνητικά ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετώπισαν ξαφνικά θέματα υγείας αλλά ο εργοδότης τους τους παρείχε ασφάλεια υγείας, δεν παρουσίασαν σημαντική μείωση στην εργασιακή τους δραστηριότητα χρησιμοποιώντας την πληρωμένη άδεια ασθενείας, αλλά την χρησιμοποίησαν με φειδώ (Zimmer, 2015). Οι εργοδότες θεωρούν τα ωφελήματα ως μέσο για να προσλάβουν και να κρατήσουν τους υπαλλήλους τους, να τους υποκινήσουν για να παρουσιάσουν σταθερά υψηλή απόδοση και για να διακριθεί ο οργανισμός τους από τον ανταγωνισμό (Urbancová & Šnýdroná, 2017). Παρομοίως, έρευνες έδειξαν ότι οι εργοδότες που πρόσφεραν ένα κατάλληλο σύστημα αποδοχών και ωφελημάτων κατάφεραν να αυξήσουν τον αριθμό των υπαλλήλων που παρέμειναν στην επιχείρηση όπως και να αυξήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων προς τον οργανισμό (Urbancová & Šnýdroná, 2017).

Δέσμευση. Σύμφωνα με τους Fraj, Matute και Melero (2015), η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα ενός οργανωτικού ηγέτη να είναι ανταγωνιστικός και καινοτόμος. Είναι προτεραιότητα των εργοδοτών να κατανοήσουν ποια είναι τα κίνητρα για την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό ώστε να μειωθεί ο κύκλος εργασιών (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2016). Κατά τους Lau, Tong, Lien, Hsu, and Chong (2017), υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων και της θετικής απόδοσης στην εργασία. Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελείται από τρεις συνιστώσες: συναισθηματική δέσμευση, δέσμευση συνέχισης και κανονιστική δέσμευση (Albdour & Altarawneh, 2014). Η συναισθηματική προσκόλληση ενός εργαζομένου στον οργανισμό είναι η συναισθηματική του δέσμευση (Zhou et al., 2015), ενώ η δέσμευση συνέχισης είναι η προσκόλληση του εργαζομένου στον οργανισμό λόγω οργανικών παραγόντων. Η κανονιστική δέσμευση απορρέει από την ηθική υποχρέωση του εργαζομένου προς τον οργανισμό (Albdour & Altarawneh, 2014). Κατά τους Albdour και Altarawneh (2014), κάθε μία από τις τρεις συνιστώσες συνδέεται με άλλες συνιστώσες. Έρευνες έδειξαν ότι η συναισθηματική δέσμευση προωθεί την καινοτομία στον χώρο εργασίας, αλλά δεν επηρεάζει την πρόθεση του κύκλου

εργασιών (Zhou et al., 2015). Ωστόσο, τα ευρήματα της έρευνας δεν έδειξαν να συνδέεται η συναισθηματική δέσμευση με την καθοδήγηση και τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων, καθώς η καθοδήγηση φάνηκε να αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων (Zhou et al., 2015). Τα κίνητρα των εργαζομένων θεωρείται σημαντικός παράγοντας στη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό (Anitha & Begum, 2016). Τα κίνητρα των εργαζομένων προκύπτουν από διάφορους παράγοντες υποκίνησης, όπως η αύξηση των μισθών, η ασφάλεια της εργασίας και η υποστήριξη των εργαζομένων από την ηγεσία (Ahamed & Sunderasan, 2016). Πέραν τούτου, η αντίληψη του εργαζομένου για το εργασιακό περιβάλλον και την ποιότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό θεωρείται σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας για τα κίνητρα των εργαζομένων (Porter, Riesenmy, & fields, 2016). Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι στρατηγική υποκίνησης την οποία ο κάθε οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει και να υλοποιήσει στο εργασιακό περιβάλλον (Devito, Brown, Bannister, Ciani, & Mujtaba, 2016). Ερευνητικά ευρήματα έδειξαν ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων ως στρατηγική υποκίνησης ενδυναμώνει την δραστηριοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση, την δέσμευση και την απόδοση (Vaiman et al., 2015). Σύμφωνα με τους Ncube και Samuel (2014), οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις επιχειρηματικές σχέσεις σε έναν οργανισμό για να αυξήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων και να μειώσουν τις αποχωρήσεις. Άλλα ερευνητικά ευρήματα έδειξαν ότι η υποκίνηση στον κλάδο της φιλοξενίας-ξενοδοχοϋπαλλήλων ήταν το κλειδί για τη διατήρηση των εργαζομένων λόγω της συνεχούς επαφής μεταξύ εργαζομένων και επισκεπτών (Marshall et al., 2016).

2.2.3. Εργασιακή Ικανοποίηση και απόδοση στην εργασία

Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία ερευνήθηκε αρχικά το 1939, μέσα από τις μελέτες Hawthorne Roethlisberger & Dickson, (1939). Ωστόσο, στην έρευνα τους οι Judge et al. (2001), αναφέρουν ότι οι Brayfield και Crockett (1955) βρήκαν ότι η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία είναι περιορισμένη. Στην ίδια έρευνα οι Judge et al. (2001) αναφέρουν την παρουσία άλλων μελετών του Locke (1970), των Shwab και Cummings (1970) και του Vroom (1964) από τις οποίες διαφάνηκε τουλάχιστον κάποια σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση στην εργασία. Οι Laffaldano και Muchinsky (1985) διεξήγαγαν μία εκτεταμένη στατιστική ανάλυση της σχέσης εργασιακή ικανοποίηση – απόδοση στην εργασία με αποτέλεσμα 0.17 του μέσου όρου της συσχέτισης. Ο Organ, (1988) βρήκε ότι η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία ακολουθεί τη θεωρία της κοινωνικής αλλαγής η οποία αναφέρει ότι η απόδοση των

εργαζομένων ανταποδίδει στον οργανισμό από τον οποίο παίρνουν την ικανοποίηση. Οι Judge et al. (2001) υποστήριξαν ότι υπάρχουν επτά διαφορετικά μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και την απόδοση στην εργασία. Ορισμένα από αυτά τα μοντέλα βλέπουν την σχέση εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία ως μονοκατευθυντική, δηλαδή, είτε η εργασιακή ικανοποίηση προκαλεί την απόδοση της εργασίας είτε αντιστρόφως. Ένα άλλο μοντέλο δηλώνει ότι η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση στην εργασία είναι εξίσου αμοιβαία (Wapous, 1974). Το μοντέλο της αμοιβαίας σχέσης βασίζεται στο ότι αν η ικανοποίηση είναι εξωγενής, τότε η ικανοποίηση οδηγεί σε απόδοση, αλλά αν η ικανοποίηση είναι εγγενής, τότε η απόδοση οδηγεί σε ικανοποίηση. Άλλα μοντέλα εισηγούνται ότι υπάρχει είτε ένας εξωτερικός παράγοντας που προκαλεί φαινομενικά σχέση μεταξύ των παραγόντων είτε ότι δεν υπάρχει καμία σχέση. Ωστόσο, αυτά τα μοντέλα δεν υποστηρίζονται από ικανοποιητικές έρευνες. Το μοντέλο της "Εναλλακτικής Αντίληψης της Εργασιακής Ικανοποίησης ή/και της Απόδοσης Εργασίας" εξετάζει πώς η θετική στάση απέναντι στη εργασία μπορεί να προβλέψει υψηλό βαθμό απόδοσης εργασίας. Οι George και Brief (1996) και Isen και Baron (1991) βρήκαν ότι οι στάσεις των εργαζομένων αντικατοπτρίζουν την απόδοσή τους στην εργασία. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη, τότε θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης στην εργασία αφού η ικανοποίηση είναι μια στάση που αφορά την εργασία τους.

2.3. Υποκίνηση και εργασία

Υποκίνηση αναφέρεται στη "ψυχολογική διαδικασία η οποία δίνει στη συμπεριφορά, σκοπό και κατεύθυνση και παράλληλα προδιαθέτει τη συμπεριφορά να λειτουργήσει στοχευμένα για να επιτευχθούν συγκεκριμένες ανάγκες" (Buford et al., 1995). Η υποκίνηση αναφέρεται στην εσωτερική δύναμη ενός ατόμου που την/τον ωθεί να αντιδρά με έναν συγκεκριμένο τρόπο γι' αυτό και περιγράφεται ως μια σύνθετη διαδικασία με τρία στοιχεία: (α) τι ωθεί το άτομο να συμπεριφερθεί με θετικό τρόπο, (β) τι καθοδηγεί και (γ) τι διατηρεί την απόδοση του εργαζομένου (Bonsu and Kusi, 2014). Οι Javed et al. (2014) αναφέρουν ότι η υποκίνηση έχει θεμελιώδη σημασία όταν απαιτείται να επιτευχθεί αλλαγή συμπεριφοράς και είναι επίσης μια δύναμη που επιτρέπει σε ένα άτομο να ενεργεί προς την κατεύθυνση ενός συγκεκριμένου στόχου. Η υποκίνηση είναι σημαντική επειδή εξηγεί τον λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αποδίδουν με τον τρόπο που αποδίδουν και το πιο σημαντικό, γιατί αποδίδουν με αυτό τον τρόπο.

Ο Mitchell, (1982) προσδιόρισε τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά τα οποία στηρίζουν τον ορισμό της υποκίνησης: (α) Το κίνητρο χαρακτηρίζεται ως μεμονωμένο φαινόμενο. Κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και όλες οι μεγάλες θεωρίες που αφορούν την υποκίνηση επιτρέπουν να αποδεικνύεται αυτή η μοναδικότητα, (β) η υποκίνηση συνήθως περιγράφεται ως σκόπιμη, (γ) Η υποκίνηση είναι πολύπλευρη με δύο βασικούς παράγοντες - τι ενεργοποιεί τους ανθρώπους (διέγερση) και ποιο είναι το προσκλήνιο για να εκδηλώσει ένα άτομο την επιθυμητή συμπεριφορά. (δ) ο σκοπός των θεωριών υποκίνησης είναι να προβλέψουν τη συμπεριφορά. Βάσει αυτών των χαρακτηριστικών, ο Mitchell, (1982) έδωσε τον δικό του ορισμό για την υποκίνηση: «ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο επιθυμεί και επιλέγει να προβεί σε ορισμένες συγκεκριμένες συμπεριφορές». Ο Robbins, (2003) εισηγήθηκε ότι η υποκίνηση είναι εκείνος ο παράγοντας που πιέζει ή σπρώχνει για να συμπεριφέρονται οι άνθρωποι με ορισμένους τρόπους, σχετίζεται με τι προσπαθεί να πετύχει ένα άτομο. Πόσο σκληρά προσπαθεί κάποιος. Και για πόσο καιρό θα συνεχίσει να προσπαθεί αυτό το άτομο. Σύμφωνα με τους Graham και Bennett (1998) η υποκίνηση για εργασία αποτελείται από κίνητρα, δυναμικές και επιρροές που είτε είναι συνειδητές ή ασυνείδητες και αναγκάζουν τον εργαζόμενο να επιδιώκει να επιτύχει ορισμένους στόχους. Οι διευθυντές πρέπει να γνωρίζουν τους παράγοντες που σχετίζονται με την υποκίνηση προκειμένου να είναι σε θέση να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να εργαστούν σκληρότερα, ταχύτερα, πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερο ενθουσιασμό. Ο Luthans (1998) ισχυρίζεται ότι η υποκίνηση είναι η διαδικασία που διεγείρει, ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί τη συμπεριφορά και την απόδοση. Οι Saleem et. al. (2010) αναφέρουν ότι η υποκίνηση ενθαρρύνει τους ανθρώπους εσωτερικά να κινητοποιηθούν και να δράσουν προς όφελος των προτιμήσεων τους ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί κατά τρόπο που θα αυξήσει το βαθμό δέσμευσης προς την εργασία τους. Πέραν τούτου, η υποκίνηση αξιολογείται βάσει του βαθμού της προσκόλλησης, της υποχρέωσης και των ανταμοιβών στην εργασία. Η υποκίνηση περιλαμβάνει τη διαχείριση της διαδικασίας με την οποία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν οικειοθελώς στις διαδικασίες απόδοσης του οργανισμού όπου εργάζονται. Επιπρόσθετα, η υποκίνηση είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας η διοίκηση ενός οργανισμού διερευνά και ανακαλύπτει τι είναι αυτό που ωθεί τους υπαλλήλους να εργάζονται σκληρά, αλλά με ευχαρίστηση για να επιτευχθούν οι στόχοι τους και παράλληλα προσπαθεί να διατηρήσει αυτή την εσωτερική ώθηση των εργαζομένων προς όφελος του οργανισμού (Saleem, et al. 2010). Ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες υποκίνησης αφορούν (α) το πόσο ενδιαφέρον είναι η εργασία, (β) πολύ καλή αμοιβή, (γ) πλήρης εκτίμηση για τις εργασίες που πραγματοποιήθηκαν, (δ) ασφάλεια της εργασίας, (ε) εξαιρετικές συνθήκες εργασίας, (στ') προαγωγή και εξέλιξη στην εργασία (ζ) το αίσθημα του ανήκειν στην ομάδα, (η) προσωπική

αφοσίωση στον εργαζόμενο, (θ) διακριτική πειθαρχία, (ι) κατανόηση και βοήθεια για προσωπικά προβλήματα (Saleem, et al. 2010).

2.4. Υποκίνηση και θεωρίες σχετιζόμενες με την εργασιακή ικανοποίηση

Λόγω της πολυπλοκότητας της έννοιας της υποκίνησης, όπως και το γεγονός ότι δεν υπάρχει απλή απάντηση στο ερώτημα 'τι είναι αυτό που υποκινεί τους εργαζομένους να εργάζονται σκληρά', είναι σημαντικό για τις διοικήσεις του οποιουδήποτε οργανισμού να γνωρίζουν και να λαμβάνουν υπόψη τις υφιστάμενες θεωρίες που αναφέρονται στην υποκίνηση.

Πολλά είναι τα είδη υποκίνησης που επηρεάζουν την συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων παρέχοντας παράλληλα το πλαίσιο για άμεση ανταπόκριση στον τρόπο με τον οποίο θα υποκινηθούν οι εργαζόμενοι για να εργαστούν θεληματικά και αποτελεσματικά. Οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν οδηγήσει στην κατανόηση της υποκίνησης των εργαζομένων είναι η θεωρία της ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow, η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom, η θεωρία της Μετοχής του Adam και η θεωρία των Επιτευγμάτων της Υποκίνησης του McClelland.

Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Abraham Maslow (1934), βασίζεται στην ιεράρχηση των αναγκών, όπου κάθε άτομο, για να είναι ικανοποιημένο, πρέπει να ανεβεί βήμα-βήμα το κάθε επίπεδο. Μερικοί άνθρωποι περιορίζονται στα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ενώ άλλοι αισθάνονται την ανάγκη να «ανεβούν» στο υψηλότερο επίπεδο. Ο Maslow υπέθεσε ότι, κάθε άνθρωπος ιεραρχεί τις ανάγκες του σε φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, στέγη, σεξ, άλλες σωματικές ανάγκες : Ασφάλειας (ασφάλεια και προστασία από σωματικές - συναισθηματικές βλάβες), Κοινωνικές (αγάπη, αίσθημα του ανήκειν, αποδοχή, στοργή, φιλία), Εγωιστικές-αναγνώρισης (εσωτερικοί παράγοντες εκτίμησης - αυτοσεβασμός, αυτονομία, επιτεύγματα και εξωτερικοί παράγοντες εκτίμησης - κοινωνική θέση, αναγνώριση, φήμη, κύρος), Ολοκλήρωσης (ανθρώπινη προσπάθεια να γίνει αυτό που μπορεί να γίνει, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί) (Μπουραντάς & λοιποί, 2001, Robbins, 2003, Taormina & Gao, 2013). Ο Maslow ταξινόμησε τις ανάγκες σε χαμηλού και υψηλού επιπέδου. Στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, ενώ οι κοινωνικές, οι εγωιστικές και οι ανάγκες ολοκλήρωσης, βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο. Η

διαφορά μεταξύ των δύο είναι ότι οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου ικανοποιούνται με εσωτερικούς τρόπους, ενώ οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου ικανοποιούνται κυρίως με εξωτερικούς τρόπους όπως αμοιβές, ιεραρχική θέση κ.ά. Η ιεράρχηση των αναγκών σχετίζεται και με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Ο Maslow υποστήριξε ότι πρέπει οι ανάγκες του χαμηλότερου επιπέδου να ικανοποιηθούν προτού οι ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου υποκινήσουν τον εργαζόμενο. Συνεπώς, οι εργοδότες πρέπει να παρέχουν επαρκείς αμοιβές για την κάλυψη των βασικών απαιτήσεων των εργαζομένων. Αυτό υποστηρίζει την ιδέα του W. Taylor (1911) ότι ο πιο αποδοτικός τρόπος για να παρακινηθεί ο εργαζόμενος είναι ο υψηλός μισθός.

Την θεωρία των Δύο Παραγόντων Υγιεινής και Υποκίνησης, παρουσίασε ο Frederic Herzberg το 1959. Ο Herzberg, μέσα από 12 έρευνες που διεξήγαγε, διερεύνησε την εργασιακή ικανοποίηση και υποστήριξε ότι η στάση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία των ατόμων. Επίσης, υποστήριξε ότι ορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ άλλα με την εργασιακή δυσαρέσκεια. Κατά τον Herzberg, οι ανάγκες διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Αυτές που μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτές που θεωρούνται υψηλού επιπέδου, καθώς στις σύγχρονες οικονομίες οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου (βιολογικές) είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένες. Σύμφωνα με τον Herzberg, οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία είναι ξεχωριστοί και διαφορετικοί από εκείνους που οδηγούν στη δυσαρέσκεια (Herzberg, 1966). Από τις έρευνες του διαπίστωσε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τους εργαζόμενους, το περιβάλλον και η φύση της εργασίας. Η πρώτη κατηγορία που περιλαμβάνει εξωγενείς παράγοντες ονομάζεται Υγιεινής ή Διατήρησης και σχετίζεται με το εργασιακό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής, της διοίκησης της επιχείρησης, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, τις αμοιβές κ.α. Αυτοί οι εξωγενείς παράγοντες δεν λειτουργούν υποκινητικά, όμως η απουσία αυτών δημιουργεί εργασιακή δυσαρέσκεια (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2006, Μπουραντάς & λοιποί, 2013). Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων είναι ενδογενής και αφορά τη φύση της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ονομάστηκαν από τον Herzberg Παράγοντες Παρακίνησης ή «κίνητρα». Αυτοί οι παράγοντες συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως τα επιτεύγματα, την αναγνώριση έργου, το αντικείμενο εργασίας, την υπευθυνότητα, την εξέλιξη και την ανάπτυξη του εργαζομένου. Ο Herzberg προτείνει ότι οι προϊστάμενοι που επιθυμούν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους, θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην επίτευξη, στην αναγνώριση των προσπαθειών τους, στο περιεχόμενο εργασίας,

στην ανάληψη ευθυνών και στις προοπτικές εξέλιξης και ανέλιξης, καθώς αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που οι άνθρωποι θεωρούν ότι είναι ανταμοιβές (Robbins, 2003).

Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom βασίζεται στην αντίληψη ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων θα οδηγήσουν στην απόδοση και η απόδοση θα οδηγήσει στην ανταμοιβή (Utouh, 2000). Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Όσο πιο θετικές είναι οι ανταμοιβές, τόσο πιο πιθανό είναι ο εργαζόμενος να έχει μεγαλύτερη υποκίνηση. Αντίθετα, όσο πιο αρνητική είναι η ανταμοιβή, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να υποκινηθεί ο εργαζόμενος. Επιπρόσθετα, ο Vroom (1964) αναφέρει ότι «όταν ο δρόμος προς την επιτυχία είναι ασαφής, η υποκίνηση υποφέρεi». Στο εργασιακό περιβάλλον, σύμφωνα με τη θεωρία των Προσδοκιών, προκειμένου οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν για να αποδώσουν το μέγιστο, πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Χρειάζεται σύνδεση της απόδοσης με υλικές ή άυλες ανταμοιβές, ανάθεση εργασιών τις οποίες είναι ικανός ο εργαζόμενος να επιτύχει, κατανόηση από τον εργαζόμενο το τι περιμένουν οι άλλοι από αυτόν, δίκαιες και ελκυστικές αμοιβές (Μπουραντάς & λοιποί, 2001). Η θεωρία των Προσδοκιών του Vroom βοηθά τους διευθυντές να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών (Μπουραντάς & λοιποί, 2001).

Ο Adams (1963) πρότεινε τη θεωρία της Μετοχής η οποία αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι μέσα από την εργασία τους προσπαθούν για ισότητα μεταξύ τους και άλλων εργαζομένων (Cole, 2002). Ο Mullins, (1995), εισηγήθηκε τρεις βασικές ανάγκες στην εργασία: την επίτευξη, τη συνεισφορά και τη δυναμική. Ο υψηλός βαθμός ανάγκης για επίτευξη είναι θετικά συνυφασμένος με την υψηλού επιπέδου απόδοση στην εργασία ειδικά όταν το είδος της εργασίας που εκτελείται απαιτεί υπευθυνότητα, ανατροφοδότηση και μέτριο βαθμού πρόκληση. Το επίπεδο ανταμοιβής που λαμβάνει ένας εργαζόμενος, σε σύγκριση με τη δική του αίσθηση της συμβολής, επηρεάζει τα κίνητρά του. Η θεωρία εξετάζει την έννοια της ισότητας και της δικαιοσύνης, καθώς και τη σημασία της σύγκρισης με τους άλλους. Αναλυτικότερα, αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θέλουν τα οφέλη (ανταμοιβές) που λαμβάνουν από την εργασία τους να φαίνονται δίκαια σε σχέση με την συνεισφορά τους. Παράλληλα, θέλουν οι ανταμοιβές που λαμβάνουν οι άλλοι για την εργασία τους να είναι παρόμοιες με τις ανταμοιβές που θα λάμβαναν οι ίδιοι για το ίδιο επίπεδο συνεισφοράς (Mullins, 1995).

Ο McClelland (1961) εξέλιξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, προκειμένου να τη συνδέσει με εμπειρικές μελέτες διατυπώνοντας την θεωρία των Τριών Αναγκών (Μπινιάρης, 2019). Οι τρεις ανάγκες που θεωρεί σημαντικές για την κατανόηση της

υποκίνησης, είναι η ανάγκη για επιτεύγματα δηλαδή η επιθυμία του ανθρώπου να δημιουργήσει, η ανάγκη για δύναμη, δηλαδή η επιθυμία να εξουσιάζει και να επηρεάζει συμπεριφορές και η ανάγκη για συνεργασία, δηλαδή για φιλικές και στενές σχέσεις. Σύμφωνα με τον McClelland, αυτές οι ανάγκες μαθαίνονται (γι' αυτό αυτή η θεωρία ονομάζεται μερικές φορές Θεωρία Μαθητέων Αναγκών). Ο McClelland αναφέρει ότι ανεξάρτητα από το φύλο, τον πολιτισμό ή την ηλικία μας, όλοι έχουμε τρεις υποκινητές, και ένας από αυτούς θα είναι ο κυρίαρχος οδηγός μας ο οποίος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον πολιτισμό και τις εμπειρίες της ζωής μας (McClelland, 1961).

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε και περιγράφει, συνάμα με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις, τον πληθυσμό και το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και τους ορισμούς των μεταβλητών καθώς και τη μέθοδο συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.

3.1.1. Ερευνητικός Στόχος

Σκοπός της παρούσας ποσοτικής έρευνας ήταν να εξετάσει την Εργασιακή Ικανοποίηση και τρόπους Υποκίνησης των εργαζομένων στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Επιπρόσθετα, στόχος είναι να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα και να γίνει σύνδεση των αποτελεσμάτων με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Μέσα από αυτή την ποσοτική έρευνα η ερευνήτρια επιδιώκει να επεκτείνει τη υφιστάμενη γνώση σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση των εργαζομένων στη δημόσια υπηρεσία. Η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης στη δημόσια υπηρεσία θεωρείται σημαντική για το λόγο ότι δεν έχει διερευνηθεί εκτεταμένα ειδικά στην υπηρεσία του ΥΕΚΑ.

3.1.2. Ερευνητικά Ερωτήματα και ερευνητικές Υποθέσεις

Τα ερωτήματα και οι υποθέσεις της παρούσας ποσοτικής έρευνας δημιουργήθηκαν για να εξετάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση σε εργαζομένους στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Η ερευνήτρια έχει εισηγηθεί τα ακόλουθα ερωτήματα, όπως και τη μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_a) υπόθεση. Τα ερωτήματα Ερ. 1 and Ερ. 2 ερευνούν το κύριο αποτέλεσμα της ικανοποίησης και της υποκίνησης και το Ερ. 3 τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση κατ' επέκταση την εργασιακή ικανοποίηση ή/και δυσaréσκεια.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Ερ. 1. Υπάρχει παρακίνηση στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ;

Ερ. 2. Υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους ΥΕΚΑ;

Ερ. 3. Η παρακίνηση και κατ' επέκταση η εργασιακή ικανοποίηση ή/και δυσαρέσκεια στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ επηρεάζονται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες;

Ερευνητικές Υποθέσεις

H1₀. Υπάρχει παρακίνηση στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ;

H1_α. Δεν υπάρχει παρακίνηση στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ;

H2₀ Υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ;

H2_α Δεν υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ;

H3₀. Η παρακίνηση και κατ' επέκταση η εργασιακή ικανοποίηση ή/και δυσαρέσκεια στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ επηρεάζονται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες.

H3_α. Η παρακίνηση και κατ' επέκταση η εργασιακή ικανοποίηση ή/και δυσαρέσκεια στους εργαζομένους στο ΥΕΚΑ δεν επηρεάζονται από ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες.

3.1.3. Πληθυσμός Αναφοράς και Δείγμα Έρευνας

Στην παρούσα ποσοτική έρευνα ο πληθυσμός από τον οποίο ελήφθη το δείγμα, αφορά εργαζομένους στο ΥΕΚΑ. Οι εργαζόμενοι είναι τοποθετημένοι σε διάφορα τμήματα του υπουργείου και σε διάφορες θέσεις εργασίας. Το δείγμα που θα διερευνηθεί επιλέχθηκε τυχαία και αποτελείται από 179 εργαζομένους. Από τα 179 ερωτηματολόγια που δόθηκαν σε έντυπη μορφή στο χώρο εργασίας τους, έχουν επιστραφεί όλα με ποσοστό απαντήσεων 100%, κατ' επέκταση το δείγμα να είναι αντιπροσωπευτικό.

3.2. Μέθοδος και σχεδιασμός έρευνας

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιλέχθηκε ως ερευνητική μέθοδος η ποσοτική έρευνα επειδή συλλέχθηκαν αριθμητικά δεδομένα από το δείγμα. Η ποσοτική έρευνα ήταν η προτιμώμενη μέθοδος για αυτήν τη μελέτη, επειδή συλλέχθηκαν αριθμητικά δεδομένα με βάση την μέτρηση της ικανοποίησης και της υποκίνησης των συμμετεχόντων. Επιπλέον, η ποσοτική προσέγγιση θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη για την προτεινόμενη έρευνα, επειδή τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις καθοδηγούν την επιλογή της μεθοδολογίας της έρευνας για να εξετάσει πιθανές σχέσεις και αιτία. Επιπρόσθετα, η ποσοτική έρευνα επικυρώνει στατιστικά τις υποθέσεις, μετρά πραγματικές καταστάσεις, ενώ διευκολύνει την ανάλυση δεδομένων επειδή τα δεδομένα μπορούν να ταξινομηθούν, να τοποθετηθούν σε πίνακες ή γραφικές παραστάσεις (Salkind 2010; Vogt 2011).

Η ποιοτική μέθοδος έρευνας έχει απορριφθεί επειδή ο συγκεκριμένος μεθοδολογικός

σχεδιασμός αδυνατεί να εξετάσει το βαθμό ικανοποίησης και υποκίνησης του προτεινόμενου δείγματος με αριθμητικά δεδομένα (Salkind 2010, Vogt 2011). Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της ποσοτικής έρευνας, έχει εφαρμοστεί περιγραφική ανάλυση στατιστικών και εφαρμογή του χ^2 ελέγχου ανεξαρτησίας ώστε να εξαχθούν τα συμπεράσματα τα οποία δίνονται μέσα από πίνακες και διαγράμματα. Έχει χρησιμοποιηθεί το *Statistical Package for the Social Sciences 28.0* (SPSS 28.0, IBM).

3.2.1. Εργαλεία

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα αφορούσαν το Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) και το Job Satisfaction Survey (JSS) τα οποία ενσωματώθηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο – το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Ε - για σκοπούς ευκολίας των ερωτηθέντων.

Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS). Το WEIMS στοχεύει στην μέτρηση των παραγόντων που αφορούν την υποκίνηση. Έχει χρησιμοποιηθεί αυτούσιο χωρίς καμία αλλαγή. Το WEIMS αποτελείται από 17 ερωτήματα τα οποία μετρούν την υποκίνηση στην εργασία. Το WEIMS έχει δημιουργηθεί βάσει της θεωρία της αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 2000).

Job Satisfaction Survey (JSS). Το JSS στοχεύει να δείξει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης μέσα από παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση Spector (1985). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα ερευνητικών εργασιών, αποτελεί πολύτιμο ερευνητικό εργαλείο με υψηλό ποσοστό εσωτερικής αξιοπιστίας. Για την περίπτωση της συγκεκριμένης έρευνας κρίθηκε αναγκαίο να προστεθούν δύο ερωτήματα τα οποία προέκυψαν από το γεγονός ότι στον δημόσιο τομέα, υπάρχουν υπηρεσίες που είναι υπερπληθείς, ενώ άλλες λειτουργούν με μειωμένο προσωπικό, το οποίο συνήθως δεν είναι πλήρως εκπαιδευμένο. Αποτέλεσμα αυτού, το προσωπικό να έχει ένταση, άγχος, εργασιακή εξουθένωση, να αισθάνεται καταπιεσμένο και να δημιουργούνται προστριβές, αντιζηλίες και κακές σχέσεις μεταξύ τους. Τα ερωτήματα που προστέθηκαν αφορούν τον αριθμό 29 «Υπάρχουν αντιζηλίες και συμπάθειες συμφερόντων μεταξύ των συναδέλφων» και τον αριθμό 34 «Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά».

Δημογραφικά

Τα δημογραφικά στοιχεία είχαν ενσωματωθεί στο ερωτηματολόγιο και περιλάμβαναν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας, την κλίμακα και τον μισθό.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή σκοπό έχει την υλοποίηση μιας ποσοτικής έρευνας για την Εργασιακή Ικανοποίηση και τρόπους Υποκίνησης των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ και στο Δημόσιο Τομέα γενικότερα. Επιπρόσθετα, στόχος της παρούσας ποσοτικής έρευνας είναι να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα (Ερ. 1. Υπάρχει υποκίνηση στους Δημοσίους υπαλλήλους; Ερ. 2. Υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση στους Δημοσίους υπαλλήλους;). Κατά πόσον υπάρχει παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση ή/και δυσaréσκεια και τους παράγοντες που επηρεάζουν. Παράλληλα να δοθούν απαντήσεις και να γίνει σύνδεση των αποτελεσμάτων με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

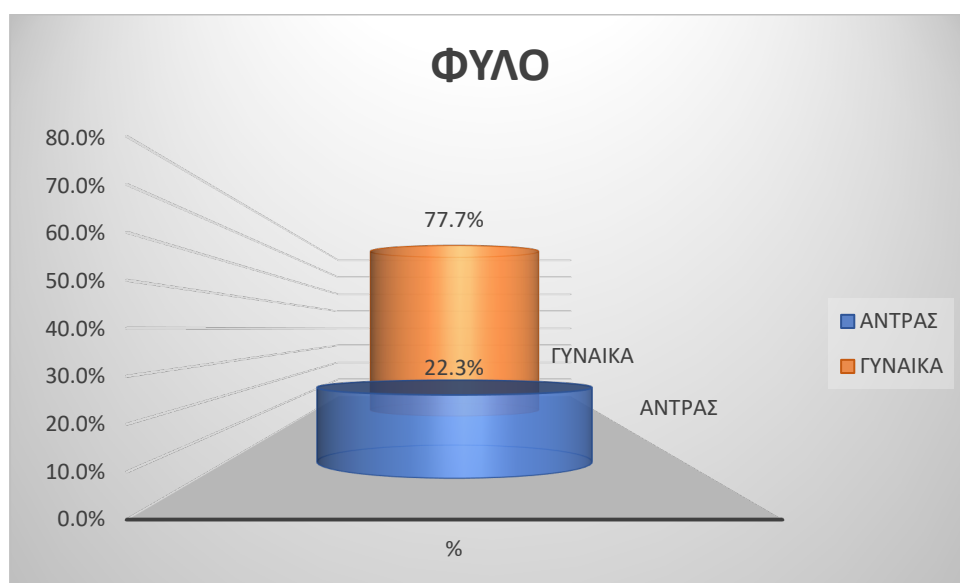
Στο κεφάλαιο τέσσερα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας μέσα από στατιστική ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί. Με τη χρήση του προγράμματος SPSS 28.0, την περιγραφική ανάλυση στατιστικών και την εφαρμογή του χ^2 ελέγχου ανεξαρτησίας εξάγονται συμπεράσματα τα οποία δίνονται μέσα από πίνακες και διαγράμματα. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα περιλαμβάνουν τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση που έχουν υπολογιστεί για κάθε παράγοντα, τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία συμπεριλαμβανομένων των κατανομών συχνοτήτων, όπως και τους συντελεστές συσχέτισης των παραγόντων. Αρχικά, αναλύονται τα δημογραφικά στοιχεία που περιλαμβάνουν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, κλίμακα, μισθό των συμμετεχόντων. Στη συνέχεια έχουμε ανάλυση των παραμέτρων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης αντίστοιχα, σύμφωνα πάντα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Ακολουθεί συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με τους παράγοντες παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, μέσω του συντελεστή Pearson και η αξιολόγηση των ευρημάτων σε σχέση με τη διεθνή βιβλιογραφία.

4.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στην ποσοτική έρευνα που υλοποιήθηκε, συμμετείχαν συνολικά 179 εργαζόμενοι στο ΥΕΚΑ. Το δημογραφικό προφίλ του δείγματος των 179 συμμετεχόντων περιγράφεται στα διαγράμματα 1-6 ως ακολούθως:

4.1.1. Φύλο

Σε δείγμα 179 ατόμων που εργάζονται στο ΥΕΚΑ, παρατηρούμε ότι το ποσοστό των γυναικών κυμαίνεται στο 77.7%(n=139) και είναι μεγαλύτερο από το 22.3%(n=40) των αντρών.

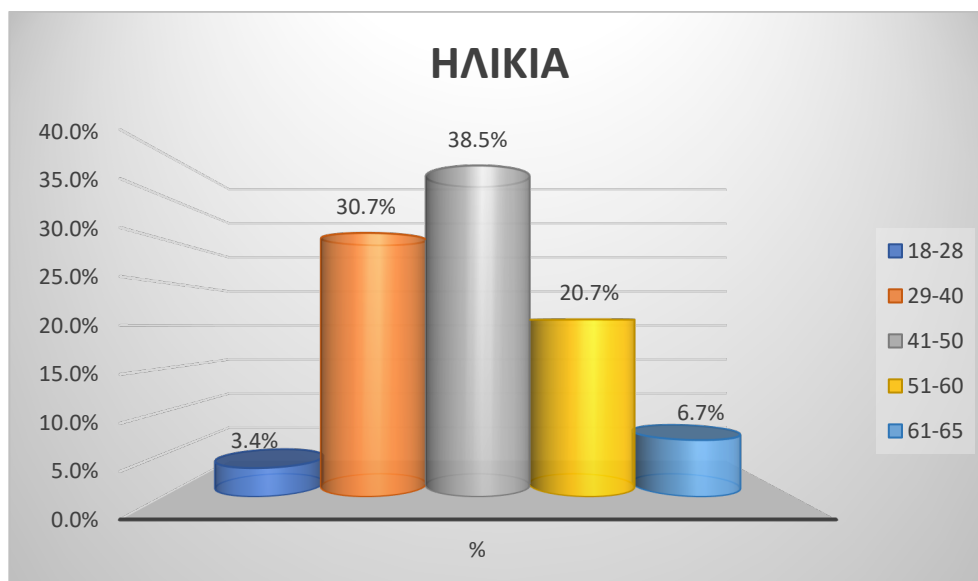


Διάγραμμα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Φύλο

Από το παραπάνω αποτέλεσμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το επάγγελμα του Κυβερνητικού Υπαλλήλου προτιμάται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό από γυναίκες. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας ανταποκρίνονται περισσότερο στα δεδομένα των γυναικών.

4.1.2. Ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ, βρίσκεται ηλικιακά μεταξύ 41-50 ετών με ποσοστό 38,5%(n=69). Ακολουθούν οι εργαζόμενοι ηλικίας 29-40 με 30,7%(n=55), οι ηλικίες 51-60 με ποσοστό 20,7%(n=37), 61-65 με ποσοστό 6,7%(n=12) και τέλος οι ηλικίες 18-28 με το μικρότερο ποσοστό που είναι το 3,4%(n=6).



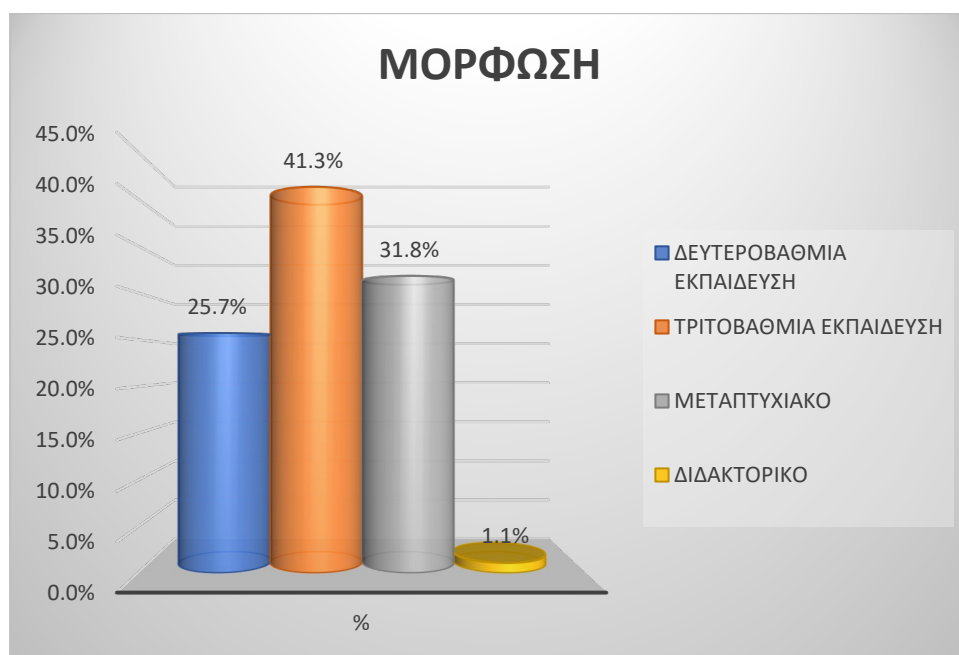
Διάγραμμα 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Ηλικία

Τα άτομα ηλικίας 41-50 είναι τα άτομα που έχουν κατασταλάξει με την ζωή τους. Βρίσκονται στην μέση της παραγωγικής τους ηλικίας, είναι συνειδητοποιημένοι, ξέρουν τι θέλουν οπότε στην ερώτηση του γιατί επέλεξαν αυτή την δουλειά η έρευνα μας είναι πιο έγκυρη και ακριβής. Παράλληλα, σύμφωνα πάντα με το γεγονός ότι ζούμε στην Κύπρο, οι περισσότεροι, αν όχι και όλοι, σε αυτή την ηλικία είναι συνήθως οικογενειάρχες με βασική προτεραιότητα την σωστή ανατροφή και εκπαίδευση των παιδιών τους. Αυτό συνεπάγεται ότι βασικό σημείο στην εργασιακή παρακίνηση τους είναι η εξασφάλιση ενός σίγουρου και επιτυχημένου μέλλοντος για τα παιδιά τους.

Επιπρόσθετα, το μειωμένο ποσοστό που σημειώνει η ηλικιακή ομάδα 18-28 έμμεσα υπονοεί τις λιγοστές και μειωμένες προσλήψεις νέων εργαζομένων τα τελευταία χρόνια και φανερώνει το έντονο πρόβλημα της ανεργίας που βιώνουν ιδιαίτερα οι νέοι μας.

4.1.3. Μορφωτικό επίπεδο

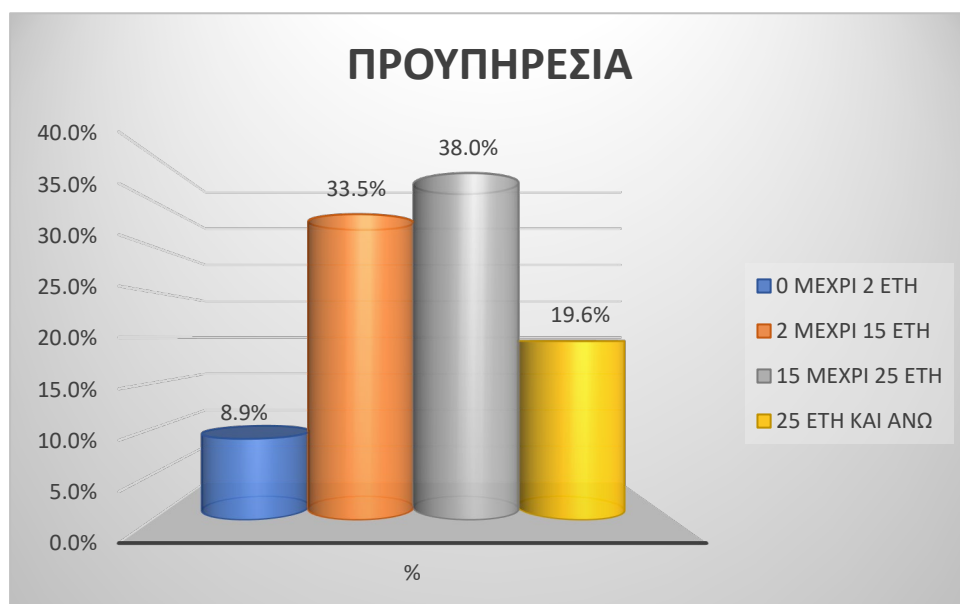
Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, 41,3%(n=74) κατέχει Τριτοβάθμια Εκπαίδευση ήτοι Πανεπιστημιακό Δίπλωμα ή/και άλλη Σχολή. Ακολουθεί ποσοστό 31,8%(n=57) με Μεταπτυχιακό Δίπλωμα. Ποσοστό 25,7%(n=46) με Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και τέλος, ποσοστό 1,1%(n=2) έχει Διδακτορικό Τίτλο.



Διάγραμμα 3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Μόρφωση

Διαφάνηκε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, 41.3%, οι εργαζόμενοι στο ΥΕΚΑ είναι κάτοχοι Πανεπιστημιακού τίτλου. Πολύ κοντά με ποσοστό 31.8% ακολουθούν τα άτομα με Μεταπτυχιακό τίτλο. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι το ΥΕΚΑ πλαισιώνεται σε μεγάλο ποσοστό, από άτομα ψηλού μορφωτικού επιπέδου.

4.1.4. Έτη προϋπηρεσίας

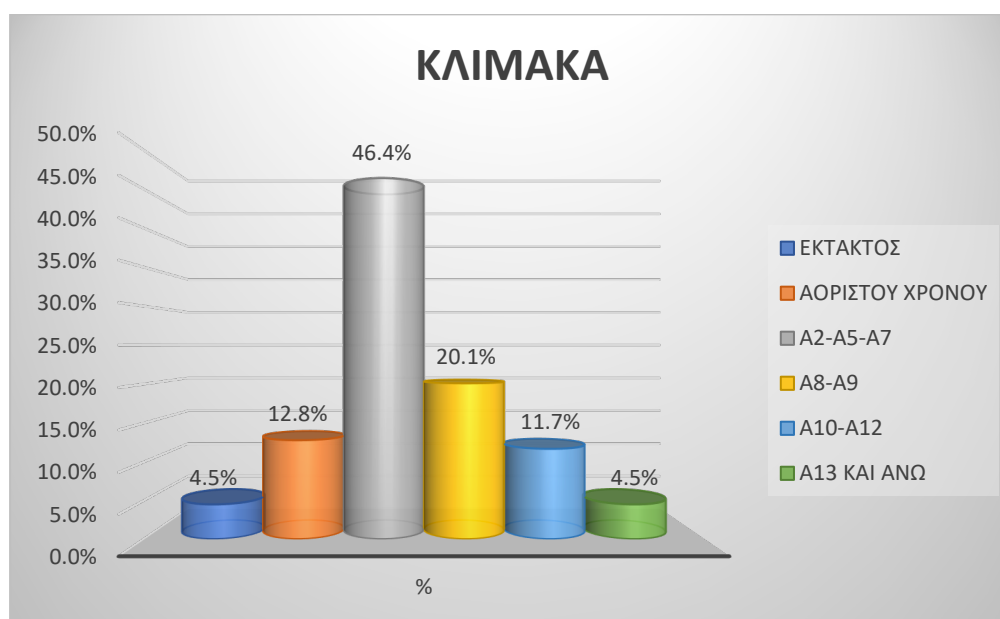


Διάγραμμα 4. Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Προϋπηρεσία

Με προϋπηρεσία 15 μέχρι 25 έτη έχουμε το 38.0%(n=68) των συμμετεχόντων. Αυτό καταδεικνύει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα έχουν μεγάλη πείρα. Για τον σκοπό της έρευνας μας, η παράμετρος έτη προϋπηρεσίας σε συνάρτηση με την εργασιακή ικανοποίηση θεωρώ ότι είναι από τις πλέον σημαντικές και αξιοσημείωτες για την διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων. Ακολουθεί 33.5%(n=60) των εργοδοτούμενων με προϋπηρεσία 2 μέχρι 15 έτη, 19.6%(n=35) με προϋπηρεσία τα 25 έτη και άνω και τέλος το 8.9%(n=16) με 0 μέχρι 2 έτη προϋπηρεσίας. Τα άτομα με την λιγότερη πείρα έχουν το μικρότερο ποσοστό ενισχύοντας ακόμα περισσότερο την προηγούμενη μας διαπίστωση σχετικά με τις μειωμένες προσλήψεις και την ανεργία που ταλανίζει τους νέους μας.

4.1.5. Κλίμακα

Σύμφωνα με Διάγραμμα 5 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 46.4%(n=83) ανήκει στην κλίμακα A2-A5-A7. Ακολουθεί η κλίμακα A8-A9 με ποσοστό 20.1%(n=36), οι εργαζόμενοι αορίστου χρόνου με 12.8%(n=23), ποσοστό 11.7%(n=21) ανήκει στους εργαζόμενους με κλίμακα A10-A12 και τέλος έχουμε ποσοστό 4.5%(n=8) για τους εργαζόμενους με κλίμακα A13 και άνω και άνω και για τους εργαζόμενους σε έκτακτη βάση αντίστοιχα.

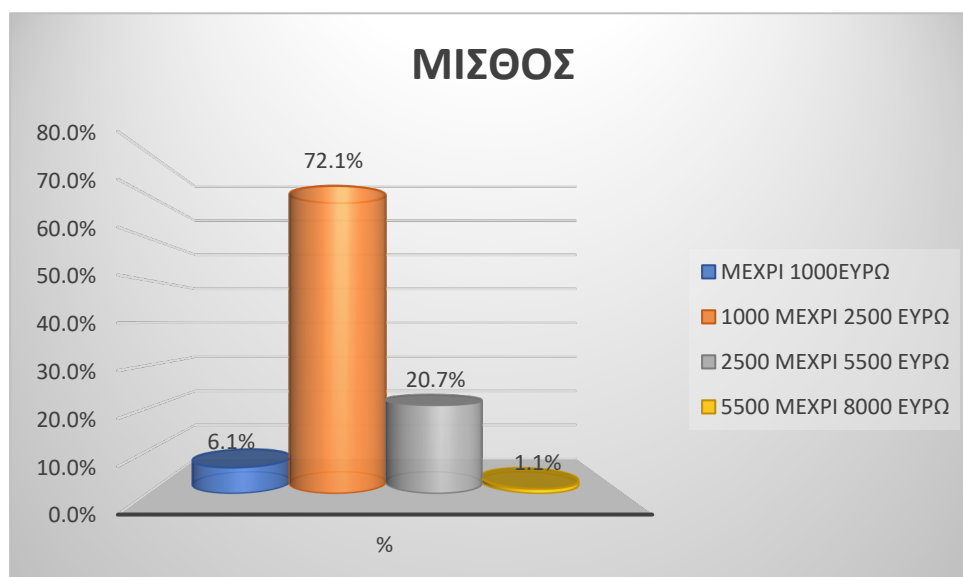


Διάγραμμα 5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Κλίμακα

Αξιοσημείωτη είναι η σύγκριση των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στα διαγράμματα 4 και 5 με εμφανή την αντίθεση που παρατηρείται μεταξύ των κατηγοριών « Έτη προϋπηρεσίας» και «Κλίμακα». Ουσιαστικά ενώ η πείρα έπρεπε να εξ υπακούει ψηλή κλίμακα εδώ παρατηρούμε το αντίθετο. Εργαζομένους δηλαδή με μεγάλη πείρα που δεν βρίσκονται σε ψηλή κλίμακα.

Επιπρόσθετα, παρατηρούμε ότι υπάρχει σχετική στασιμότητα στην ιεραρχία πράγμα πολύ συνηθισμένο στην Κυπριακή κοινωνία και πραγματικότητα. Ικανά και μορφωμένα άτομα βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχία λόγω του κατεστημένου που επικρατεί στη Δημόσια Υπηρεσία αφού τα άτομα προάγονται βάση ηλικίας κι όχι βάση προσόντων και ικανοτήτων.

4.1.6. Μισθός



Διάγραμμα 6. Δημογραφικά χαρακτηριστικά: Μισθός

Σε συνάρτηση με την επαγγελματική πείρα και την κλίμακα βλέπουμε το ίδιο να συμβαίνει και με τον μισθό. Συγκεκριμένα, 72.1%(n=129), των ερωτηθέντων εργαζομένων, βρίσκεται μισθολογικά στην κατηγορία μεταξύ 1000 μέχρι 2500 ευρώ. Ποσοστό 20.7%(n=37) αμείβεται μεταξύ 2500 μέχρι 5500 ευρώ, 6.1% (n=11) κερδίζει μέχρι 1000 ευρώ και μόλις 1.1%(n=2) των συμμετεχόντων παίρνει από 5500 μέχρι 8000 ευρώ ενώ δεν υπάρχει κανένας από τους συμμετέχοντες που να έχει μισθό 8000 και άνω.

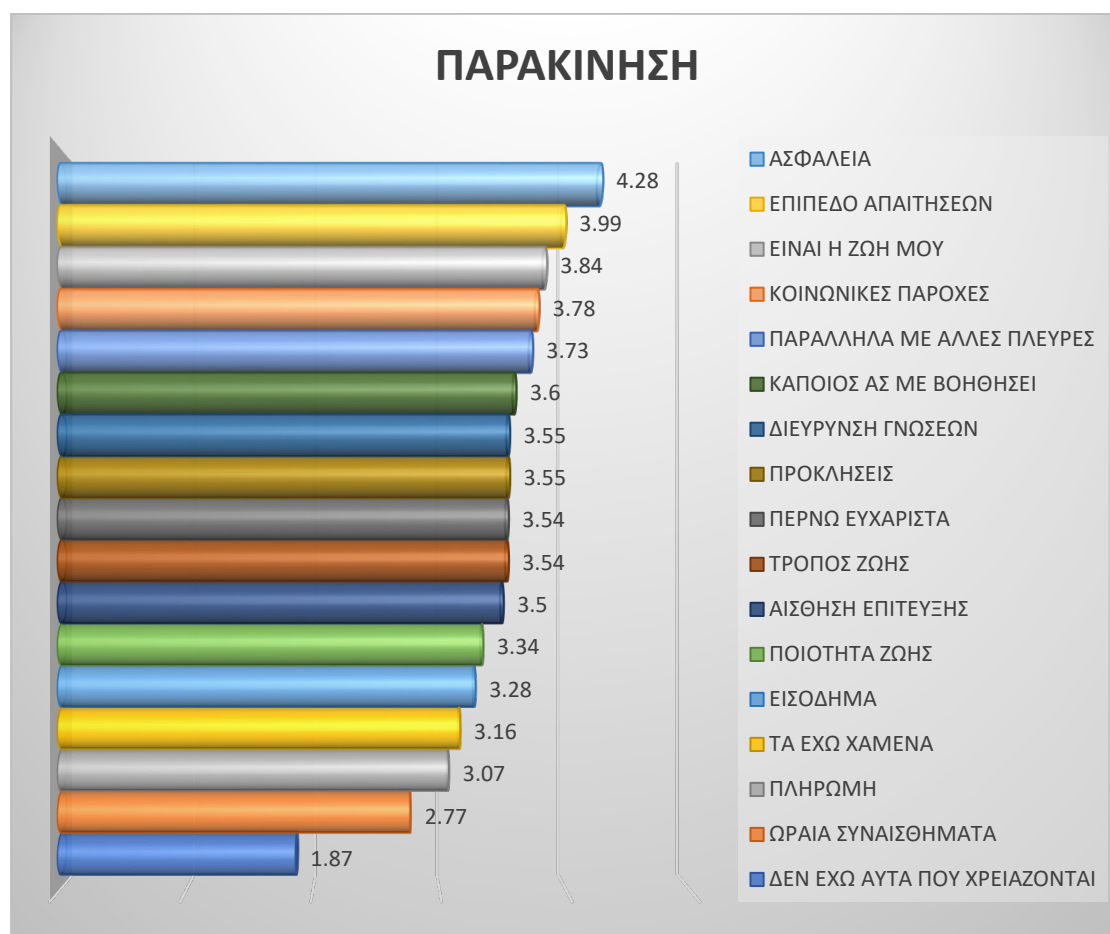
Οι περισσότεροι υπάλληλοι βρίσκονται στη κλίμακα Α2-Α5-Α7 και αμείβονται με ένα μέσο μισθό σε συνάρτηση με το μορφωτικό τους επίπεδο. Αυτό εξ υπακούει θέματα ανισότητας και έλλειψης δικαιοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους που χρήζουν εισηγήσεων για βελτίωση.

4.2. Παρακίνηση

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την ερώτηση «Γιατί επιλέξατε να κάνετε αυτή τη δουρεία» και αφορούν την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.

Λέγοντας παρακίνηση στο δημόσιο τομέα αναφερόμαστε στην προδιάθεση του ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε οργανισμούς και δημόσιες υπηρεσίες. Τα κίνητρα που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων αποτυπώνονται στα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives) – αφορούν την επιθυμία και τη θέληση του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα, τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives) – αφορούν την αύξηση του προσωπικού οφέλους του εργαζομένου και τέλος τα κίνητρα που είναι βασισμένα σε πρότυπα (norm based motives) – αφορούν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. (Perry J.L, Wise L.R., 1990)

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 17 ερωτήματα σχετικά με την παραπάνω ερώτηση σύμφωνα με τα οποία θα μπορούσαμε να ερευνήσουμε και να ανακαλύψουμε τα δεδομένα που συμβάλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ.



Διάγραμμα 7. Περιγραφικά στοιχεία που αφορούν την Παρακίνηση (n=179)

Το παραπάνω διάγραμμα αναλύει με φθίνουσα σειρά τις μέσες τιμές των παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Για να κατανοήσουμε τα παραπάνω αποτελέσματα χρησιμοποιήσαμε την κλίμακα Likert στην οποία βαθμολογείτο με τιμές 1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ μετρίως, 3 = Διαφωνώ λίγο, 4 = Συμφωνώ λίγο, 5 = Συμφωνώ μετρίως, 6 = Συμφωνώ απόλυτα.

Καταρχήν παρατηρούμε ότι 15 από τα 17 σημεία παρακίνησης έχουν μέση τιμή πάνω από το βαθμό 3 οπότε θεωρητικά αποτελούν παράγοντες παρακίνησης. Στην πρώτη θέση με 4.28 βρίσκεται η ασφάλεια. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η εργασία στο ΥΕΚΑ και γενικότερα στην Δημόσια Υπηρεσία σου παρέχει πάνω από όλα ασφάλεια. Η εργασιακή ασφάλεια, οι κοινωνικές παροχές, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και η καριέρα αποτελούν ισχυρούς εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι ελκύουν τα άτομα για εργασία στον δημόσιο τομέα. (Perry J.L, Hondeghem A., 2008).

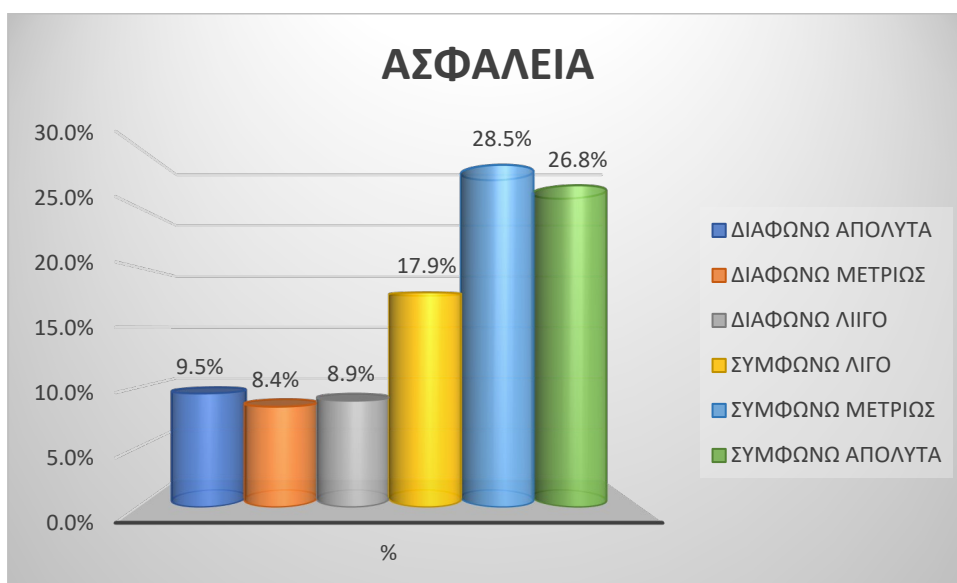
Παράλληλα, είναι ένα Υπουργείο Κοινής Ωφέλειας οπότε έχει ψηλές απαιτήσεις απόδοσης από τους εργαζόμενους οι οποίοι βάζουν σε πρώτο ρόλο την βοήθεια προς τους συνανθρώπους τους. Πολλοί εργαζόμενοι το διάλεξαν για τις Κοινωνικές παροχές, κάποιοι γιατί τους εκφράζει ως τρόπος ζωής, ενώ άλλοι το αγαπούν καθώς αφενός τους δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν σημαντικούς στόχους και αφετέρου τους επιτρέπει να ασχολούνται και με άλλες πτυχές της ζωής τους. Σύμφωνα με τον Vandenabeele η ποιότητα ζωής θεωρείται ένα ελκυστικό στοιχείο το οποίο προσφέρει στους εργαζόμενους η εργασία στο δημόσιο τομέα. Αναμφίβολα, ο δημόσιος τομέας είναι ιδανικός για όσους συνδυάζουν εργασία και οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις εφόσον τους προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία. (Vandenabeele W. ,2008)

Κάπου στη μέση βρίσκονται οι προκλήσεις, η κοινωνική καταξίωση, η ποιότητα ζωής και η αίσθηση επίτευξης που τους προσφέρει το επάγγελμα του λειτουργού στο ΥΕΚΑ. Προχωρώντας με φθίνοντα ρυθμό συναντούμε την πληρωμή. Σαφέστατα η πληρωμή δεν αποτελεί σημείο παρακίνησης καθώς οι Δημόσιοι Υπάλληλοι δεν θεωρούνται ακριβοπληρωμένοι. Όπως είδαμε παραπάνω, η πλειονότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων ενώ διαθέτει ψηλό μορφωτικό επίπεδο υπό-πληρώνεται και αδικείται στις κλίμακες ιεραρχίας. Τέλος τα όμορφα συναισθήματα και το γεγονός ότι δεν έχουν τα αναγκαία προσόντα για την εν λόγω εργασία βρίσκουν τους ερωτηθέντες κατηγορηματικά αντίθετους, να δηλώνουν ότι αυτό δεν ανταποκρίνεται καθόλου στα σημεία παρακίνησης. Με άλλα λόγια, δυστυχώς δεν βιώνουν καθόλου ωραία συναισθήματα, ή δεν βιώνουν ωραία συναισθήματα στο βαθμό που να λειτουργεί ως μέσο παρακίνησης για ψηλότερη απόδοση και αποδοτικότητα. Παράλληλα, όπως είδαμε και στην

έρευνα μας οι πλείστοι εργαζόμενοι είναι υπέρ του ζητούμενου της θέσης προσοντούχοι (overqualified). Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον καθηγητή Μπουράντα(1990) σε εργαζόμενους Δημόσιων Οργανισμών και Υπουργείων (Brunstein, 1995) έδειξε ότι συγκεκριμένοι παράγοντες συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αυτοί είναι, η έλλειψη αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, η έλλειψη σωστού συνδυασμού προσπάθεια – αποτέλεσμα – ανταμοιβή, η έλλειψη σπουδαιότητας και ποικιλίας καθηκόντων και η έλλειψη ωραίων συναισθημάτων.

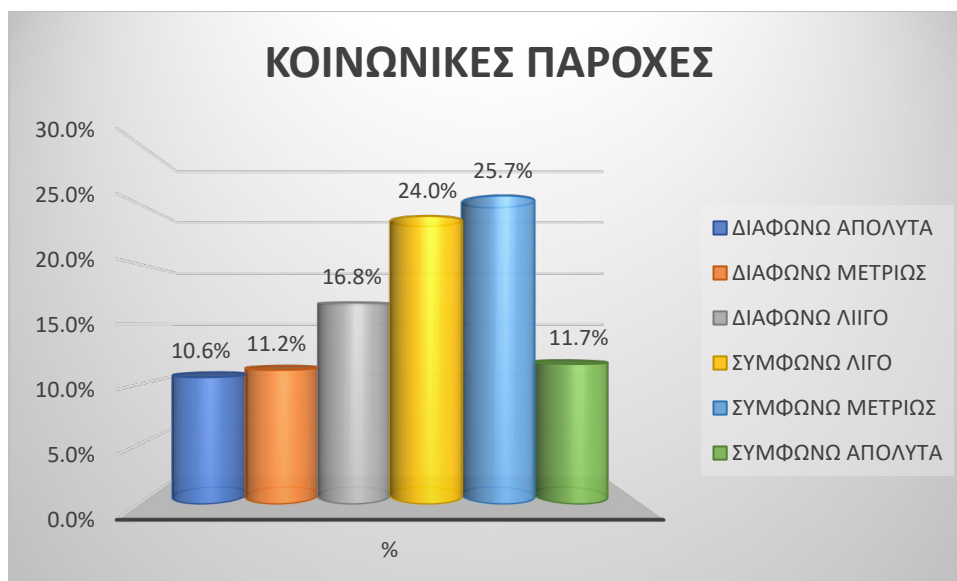
Σε συνάρτηση με τα παραπάνω ευρήματα, παρατίθενται τα σχετικά διαγράμματα και ανάλογα σχόλια αναφορικά με τις παραμέτρους «Ασφάλεια», «Κοινωνικές Παροχές», «Παράλληλα με άλλες πλευρές τις ζωής μου», «Πληρωμή», «Ωραία Συναισθήματα», «Δεν έχω αυτά που χρειάζονται».

Αναλυτική αναφορά με τα διαγράμματα για τις υπόλοιπες παραμέτρους της Παρακίνησης καθώς και αναλυτικοί πίνακες για τις έξι παραμέτρους που αναλύουμε παρακάτω παρατίθενται στο Παράρτημα Β [Πίνακες 1-6 και Διαγράμματα 1-11].



Διάγραμμα 8. Αυτή η δουλειά μου παρέχει ασφάλεια

73% των ερωτηθέντων (n=131) συμφωνεί ότι ο παράγοντας Ασφάλεια αποτελεί παρακίνηση. Συγκεκριμένα, 28.5%(n=51) δήλωσε [Συμφωνώ μετρίως]. Ακολουθεί το 26.8%(n=48) με [Συμφωνώ Απόλυτα]. 17.9% (n=32) απάντησε [Συμφωνώ λίγο]. Μόλις το 8.9%(n=16) είπε [Διαφωνώ λίγο], 8.4%(n=15) επέλεξε [Διαφωνώ μετρίως] και τέλος μόνο 9.5%(n=17) δήλωσε [Διαφωνώ απόλυτα].



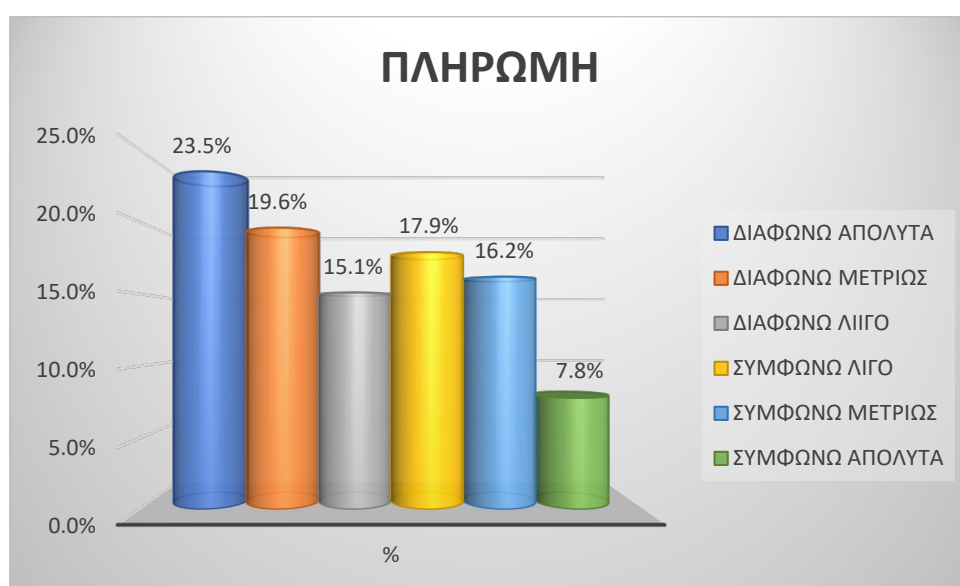
Διάγραμμα 9. Για τις κοινωνικές παροχές που μου προσφέρει η δουλειά μου

Αναφορικά με τις κοινωνικές παροχές (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κτλ.) που προσφέρει η εργοδότηση στο ΥΕΚΑ, 140 άτομα των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι αποτελεί παράγοντα παρακίνησης. Συγκεκριμένα παρατηρούμε ότι 25.7%(n=46) απάντησε [Συμφωνώ μετρίως], 24.0%(n=43) επέλεξε [Συμφωνώ λίγο], 16.8%(n=30) βρίσκεται στο [Διαφωνώ λίγο], Με ποσοστό 11.7%(n=21) έχουμε [Συμφωνώ απόλυτα]. Τέλος, [Διαφωνώ μετρίως] επέλεξε το 11.2%(n=20) και [Διαφωνώ απόλυτα] το 10.6%(n=19).



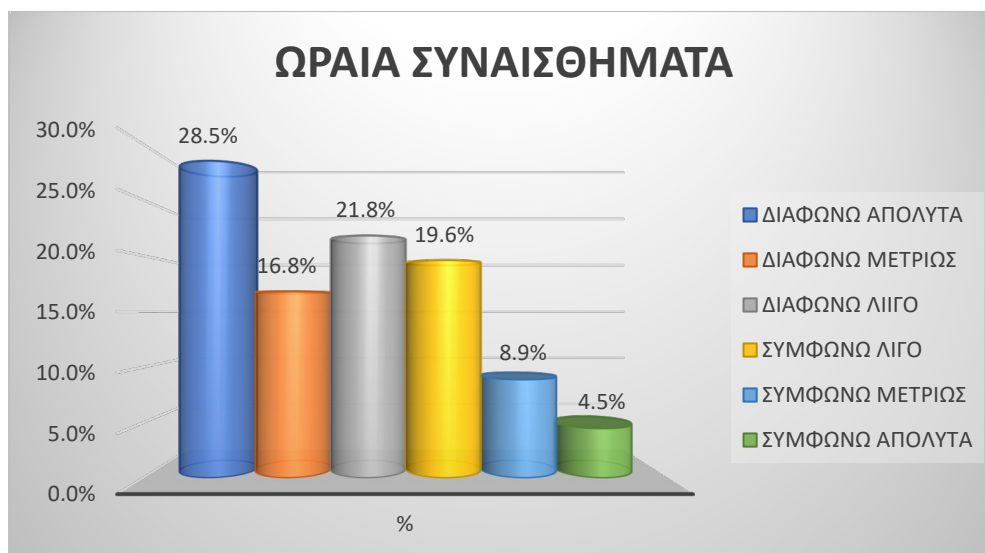
Διάγραμμα 10. Αυτή τη δουλειά τη διάλεξα, επειδή μου δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους ενώ την ίδια στιγμή μου επιτρέπει να ασχολούμαι και με τις άλλες πλευρές της ζωής μου

Θετική επιλογή έχουμε για το 59.2%(n=106). Συγκεκριμένα, υπάρχει σύγκλιση απόψεων με ποσοστό 24% (n=43) έκαστος για [Συμφωνώ λίγο] και [Συμφωνώ μετρίως]. Ακολουθεί το [Διαφωνώ λίγο] με 19%(n=34). Δεύτερη ισοβαθμία, με 11.2%(n=20) έκαστος, για τις επιλογές [Συμφωνώ απόλυτα] και [Διαφωνώ μετρίως] αντίστοιχα. Τέλος ποσοστό 10.6% (n=19) δήλωσε [Διαφωνώ απόλυτα].



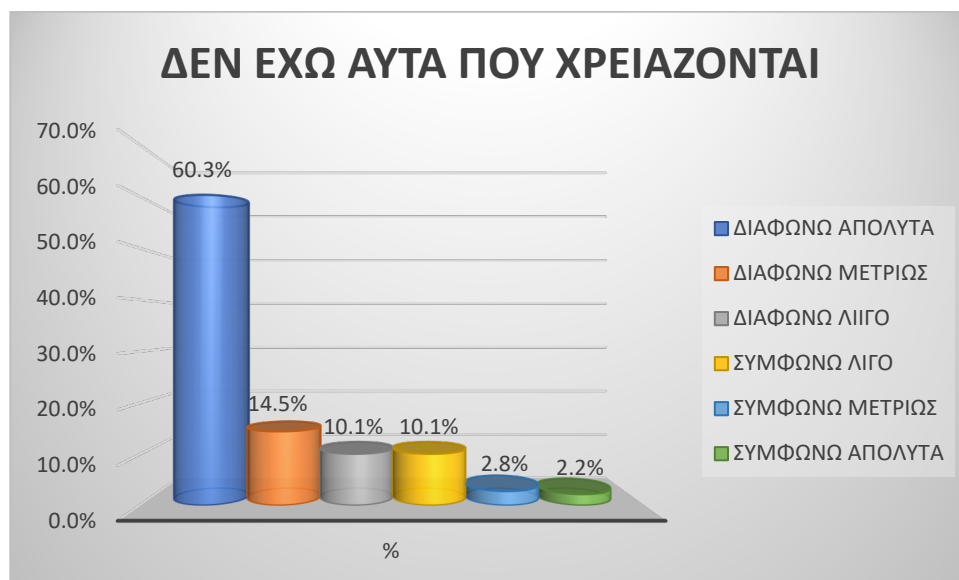
Διάγραμμα 11. Για την πληρωμή. Μου επιτρέπει να κερδίζω χρήματα

Η πλειοψηφία με ποσοστό 58.2%(n=104) δήλωσε τα ακόλουθα: 23,5%(n=42) [Διαφωνώ απόλυτα], 19.6%(n=35) [Διαφωνώ μετρίως] και 15.1%(n=27) [Συμφωνώ λίγο]. Στην αντίπερα όχθη 17.9% (n=32) απάντησε [Συμφωνώ λίγο], 16.2% (n=29) είπε [Συμφωνώ μετρίως], και τέλος 7.8%(n=14) επέλεξε [Συμφωνώ απόλυτα].



Διάγραμμα 12. Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς και τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σε αυτή τη δουλειά

Αυτή τη δήλωση, ασπάζεται μονάχα το 33%(n=59) του δείγματος. Μόλις 4.5%(n=8) επέλεξε [Συμφωνώ απόλυτα], 8.9%(n=16) απάντησε [Συμφωνώ μετρίως] και ποσοστό 19.6%(n=35) δήλωσε [Συμφωνώ λίγο]. Αρνητικά συναισθήματα βιώνει το 21.8%(n=39) με την επιλογή [Διαφωνώ λίγο], το 16.8%(n=30) με επιλογή [Διαφωνώ μετρίως], και σε πλειοψηφία, ποσοστό 28.5%(n=51) απάντησε [Διαφωνώ απόλυτα].



Διάγραμμα 13. Έχω την εντύπωση ότι δεν έχω αυτά που χρειάζονται για να κάνω αυτή τη δουλειά καλά

Η συντριπτική πλειοψηφία διαφωνεί με ποσοστό 84.9%(n=152). Συγκεκριμένα, ποσοστό 60.3%(n=108) δήλωσε [Διαφωνώ απόλυτα], 14.5%(n=26) επέλεξε [Διαφωνώ μετρίως] και 10.1%(n=18) είπε [Διαφωνώ λίγο]. Ποσοστό 10.1%(n=18) έχουμε στην επιλογή [Συμφωνώ λίγο], ποσοστό 2.8%(n=5) απάντησε [Συμφωνώ μετρίως], και μόλις 2.2%(n=4) επέλεξε [Συμφωνώ απόλυτα].

Αυτό επιβεβαιώνει και πάλι, πέραν πάσης αμφιβολίας, το παραπάνω εύρημα μας ότι οι εργαζόμενοι στο ΥΕΚΑ είναι υπερ-προσοντούχοι.

4.3. Εργασιακή Ικανοποίηση

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση που επιλέξατε αυτή τη δουλειά;» και αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.

Λέγοντας εργασιακή ικανοποίηση εννοούμε την αποτίμηση στην αξιολόγηση των εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται τόσο με εξωτερικά όσο και με εσωτερικά πρότυπα σύγκρισης(Locke, 1976· Rice et al., 1989· Weiss και Cropanzano, 1996) αλλά και την συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Cranny et al., 1992· Porac, 1987).

«Η θετική συναισθηματική απόκριση η οποία παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου προς ένα συγκεκριμένο έργο ονομάζεται επαγγελματική ικανοποίηση» (Locke, 1984: σελ. 103). Από την άλλη, η απαξίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου προκαλεί επαγγελματική δυσaréσκεια. Ο Locke προάγει το όλο θέμα στο ανώτερο επίπεδο των αξιών απ' όπου προέρχονται τα πιστεύω και οι στάσεις του ατόμου. Ουσιαστικά, αφορά την ίδια προσέγγιση με αυτή του Vroom αλλά όχι σε επίπεδο αμοιβών.

A/A	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΜΕΣΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας	5.04	1.208
2	Ασχολούμαι πολύ με γραφειακή δουλειά	5.02	1.3
3	Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές	4.76	1.584

4	Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι	4.65	1.187
5	Μου αρέσει ο προϊστάμενος μου	4.55	1.465
6	Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/τους	4.54	1.608
7	Πολλοί από τους κανόνες και τους διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη	4.53	1.423
8	Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου	4.53	1.5
9	Υπάρχουν αντιζηλίες και συμπάθειες συμφερόντων μεταξύ των συναδέλφων	4.5	1.42
10	Υπάρχουν επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν ευσυνείδητα και σωστά.	4.46	1.427
11	Οι προσπάθειες μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία	4.36	1.393
12	Απολαμβάνω να εργάζομαι με τους συναδέλφους μου.	4.33	1.189
13	Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	4.22	1.431
14	Έχω άγχος και νιώθω καταπίεση στη δουλειά μου	3.75	1.603
15	Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στην υπηρεσία.	3.7	1.48
16	Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά	3.65	1.463
17	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω	3.64	1.701
18	Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται	3.6	1.62
19	Νιώθω μη εκτιμώμενος από την Υπηρεσία μου όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν	3.6	1.684

20	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια και χωρίς ενδιαφέρον	3.55	1.611
21	Η γενική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες της Υπηρεσίας είναι καλή	3.52	1.512
22	Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι	3.47	1.7
23	Το πακέτο κοινωνικών παροχών που παρέχεται είναι δίκαιο	3.42	1.572
24	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	3.18	1.577
25	Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω	3.04	1.881
26	Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής	2.85	1.714
27	Ο προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του	2.83	1.644
28	Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική και ευχάριστη	2.74	1.496
29	Όσοι εργάζονται ευσυνείδητα διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής	2.58	1.568
30	Υπάρχει αξιοκρατία και διαφάνεια στις προαγωγές	2.43	1.445
31	Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής	2.28	1.594
32	Ο προϊστάμενος μου είναι άδικος προς εμένα	2.27	1.527
33	Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειες μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	2.18	1.411

34	Υπάρχει σωστή και δίκαια αξιολόγηση των εργαζομένων στην Υπηρεσία	2.13	1.453
35	Οι άνθρωποι εδώ προοδεύουν σύμφωνα με την αξία τους και το πόσο σκληρά εργάζονται.	1.99	1.259

Πίνακας 7. Περιγραφικά στοιχεία που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση (n=179)

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 35 ερωτήματα σχετικά με την παραπάνω ερώτηση σύμφωνα με τα οποία θα μπορούσαμε να ερευνήσουμε και να ανακαλύψουμε τα δεδομένα που συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ.

Βάση των παραπάνω αποτελεσμάτων εκτιμήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με την κλίμακα Likert στην οποία βαθμολογείτο με τιμές 1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ μετρίως, 3 = Διαφωνώ λίγο, 4 = Συμφωνώ λίγο, 5 = Συμφωνώ μετρίως, 6 = Συμφωνώ απόλυτα.

Στον παραπάνω πίνακα παρατίθενται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των αθροιστικών κλιμάκων οι οποίες κατά τον Spector(1985) μπορούν να αναλυθούν με την απόλυτη προσέγγιση. Σύμφωνα με αυτή, και λαμβάνοντας υπ' όψη ότι χρησιμοποιήθηκε η εξαβάθμια κλίμακα Likert, διαχωρίζουμε τις βαθμολογίες που αντιπροσωπεύουν την ικανοποίηση και τη μη ικανοποίηση και θεωρούμε ότι η συμφωνία με τις θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις και η διαφωνία με τις αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις αντιπροσωπεύει την ικανοποίηση, ενώ το αντίθετο τη μη ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Οι βαθμολογίες με μέσο(mean) ≥ 3 δηλώνουν ικανοποίηση, ενώ οι βαθμολογίες με μέσο ≤ 3 δηλώνουν δυσαρέσκεια.

Καταρχήν ενώ παρατηρούμε ότι 25 από τα 35 σημεία παρακίνησης έχουν μέση τιμή πάνω από το βαθμό 3 αυτό όμως δεν σημαίνει ότι υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση εφόσον υπάρχουν θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις στις οποίες το δείγμα απάντησε θετικά και θετικά διατυπωμένες ερωτήσεις όπου το δείγμα απάντησε αρνητικά.

Συγκεκριμένα:

Στην πρώτη θέση ο μεγάλος φόρτος εργασίας με δεύτερο την ενασχόληση με την γραφειακή εργασία. Η εργασία στο ΥΕΚΑ εξ υπακούει μεγάλο φόρτο εργασίας και γραφειακής δουλειάς καθώς σαν Υπουργείο Κοινής Ωφέλειας στην εποχή της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας που ζούμε υπάρχουν αυξημένες ανάγκες παροχών, και ψηλά ποσοστά ανεργίας. Τα τελευταία δύο χρόνια η πανδημία άλλαξε την ζωή όλων μας. Εγκλεισμός, βία στην οικογένεια, ανεργία, αύξηση ψυχοσωματικών προβλημάτων. Το ΥΕΚΑ κρίθηκε σαν ουσιώδης Υπηρεσία και βρέθηκε στην πρώτη γραμμή προκαλώντας άγχος και καταπίεση στους εκεί εργαζόμενους. Δεν

πραγματοποιήθηκε εξ' αποστάσεως εργασία και οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αντεπεξέλθουν στις αυξημένες ανάγκες της υπηρεσίας – νέα επιδόματα, διαδικτυακή υποστήριξη κ.α. δουλεύοντας πολλές φορές εκτός του κανονικού ωραρίου και υπερβάλλοντας εαυτόν.

Συνέπεια της οικονομικής κρίσης, πραγματοποιήθηκαν αλλαγές στο συνταξιοδοτικό σύστημα, επιβλήθηκε όριο στην ηλικία συνταξιοδότησης και υπό την απειλή και το φόβο μείωσης των συντάξεων πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι – το ΥΕΚΑ δεν αποτελεί εξαίρεση - επέλεξαν να συνταξιοδοτηθούν πρόωρα με αποτέλεσμα την κατακόρυφη μείωση του προσωπικού και την αύξηση του φόρτου εργασίας για το υπόλοιπο προσωπικό αφού παγιοποιήθηκαν θέσεις, προαγωγές και μισθοί.

Σύμφωνα πάντα με τους ερωτηθέντες, οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές. Δεν υπάρχουν ικανοποιητικές προοπτικές προαγωγής και οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι οι προσπάθειες τους δεν επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε ούτε αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής. Δεν υπάρχουν επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν ευσυνείδητα και σωστά και οι άνθρωποι στο συγκεκριμένο Υπουργείο δεν προοδεύουν σύμφωνα με την αξία τους και το πόσο σκληρά εργάζονται καθώς δεν υπάρχει σωστή και δίκαιη αξιολόγηση των εργαζομένων στην υπηρεσία, ούτε αξιοκρατία και διαφάνεια στις προαγωγές. Αποτέλεσμα, να υπάρχουν αντιζηλίες και συμπάθειες συμφερόντων μεταξύ των συναδέλφων.

Παράγοντες παρήγοροι στα παραπάνω, οι καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων αφενός της ίδιας κλίμακας αλλά και των άλλων βαθμίδων, τα οφέλη και το δίκαιο πακέτο κοινωνικών παροχών που απολαμβάνουν, η περηφάνια που νιώθουν κάνοντας τη δουλειά τους, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, καθώς και η ικανότητα των προϊσταμένων. Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, πιστεύω ότι παρά την ανώνυμη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και τη μαζική συλλογή τους, το αίσθημα δισταγμού και φόβου για εκδήλωση των πραγματικών συναισθημάτων και σκέψεων για τον άμεσα προϊστάμενο δεν κατέστη δυνατό να ξεπεραστεί. Οι δημόσιοι υπάλληλοι εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον από ηθική υποχρέωση, προσωπικό ενδιαφέρον και συναισθηματική δέσμευση (Κωντανά, 2011) σύμφωνα με την θεωρία PSM (Public Service Motivation). Η εν λόγω θεωρία PSM υποστηρίζει ως παράγοντες παρακίνησης την θέσπιση στόχων, το νόημα στην εργασία, την εκπαίδευση, την ανατροφοδότηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ανταμοιβή και την αναγνώριση (O'Riordan, 2013).

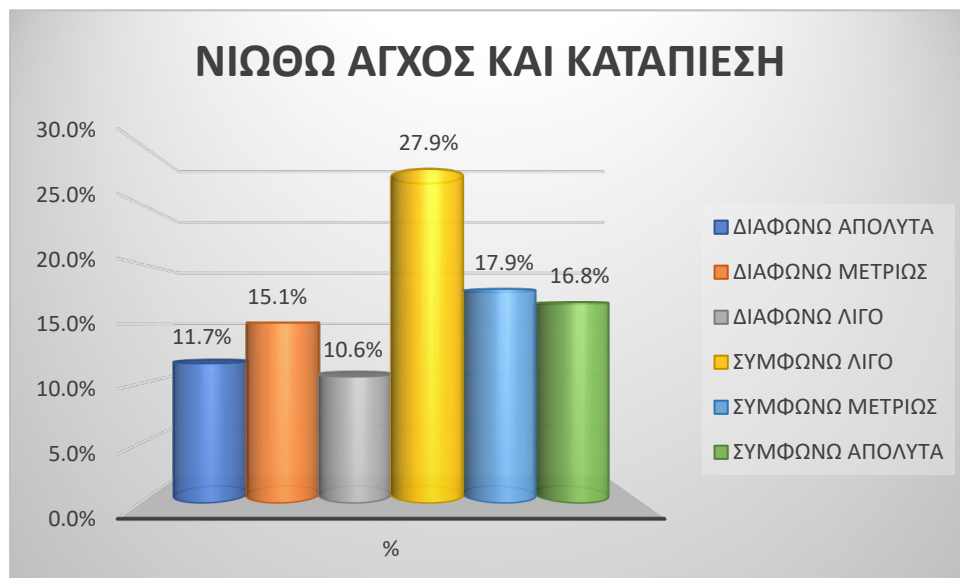
Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, παρατίθενται τα αντίστοιχα διαγράμματα και σχόλια αναφορικά με τις παραμέτρους «Φόρτος Εργασίας», «Άγχος και καταπίεση», «Αυξήσεις λίγες και αραιές», «Προοπτικές προαγωγής», «Επιβραβεύσεις», «Πρόοδος σύμφωνα με την αξία», «Σωστή και Δίκαιη αξιολόγηση», «Αντιζηλίες και συμπάθειες συμφερόντων», «Δίκαιο πακέτο παροχών», «Αξιοκρατία και Διαφάνεια».

Αναλυτική παρουσίαση των διαγραμμάτων για τις υπόλοιπες παραμέτρους της Εργασιακής Ικανοποίησης δίδεται στο Παράρτημα Γ [Διαγράμματα Γ1 – Γ25]. Παράλληλα, παρατίθενται οι αναλυτικοί πίνακες για τις δέκα παραμέτρους που αναλύουμε παρακάτω. Παράρτημα Γ [Πίνακες Γ1 – Γ10].



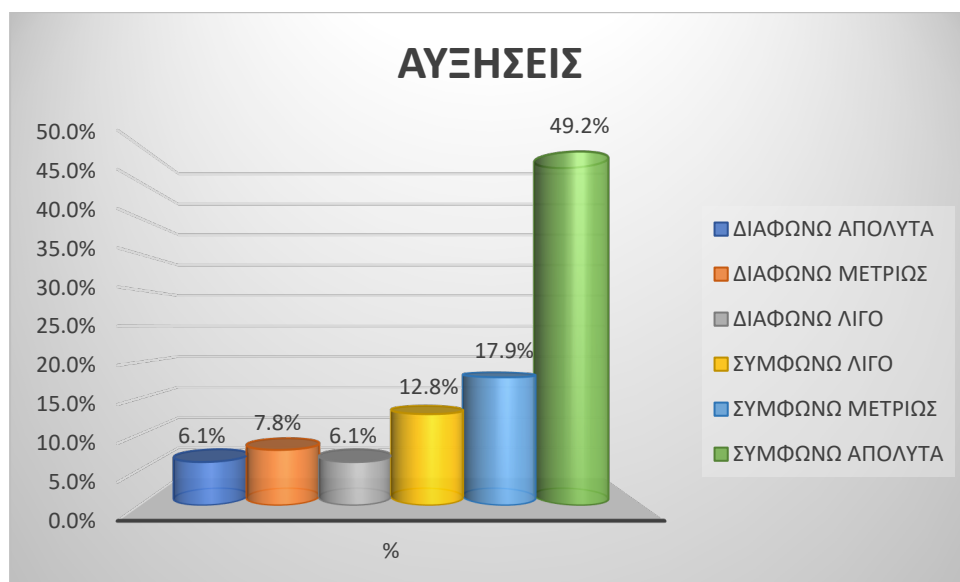
Διάγραμμα 26. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας

89.4%(n=160) αισθάνεται μεγάλο το φόρτο εργασίας. Στη πλειοψηφία τους, ποσοστό 46.4%(n=83) επέλεξε [Συμφωνώ απόλυτα]. Ακολούθως 30.2%(n=54) απάντησε [Συμφωνώ μετρίως], [Συμφωνώ λίγο] υποστήριξε το 12.8%(n=23). Στα τελευταία σκαλοπάτια, ποσοστό 5%(n=9) απάντησε [Διαφωνώ λίγο], 3.4%(n=6) επέλεξε [Διαφωνώ μετρίως] και τέλος [Διαφωνώ απόλυτα] εξέφρασε το 2.2%(n=4).



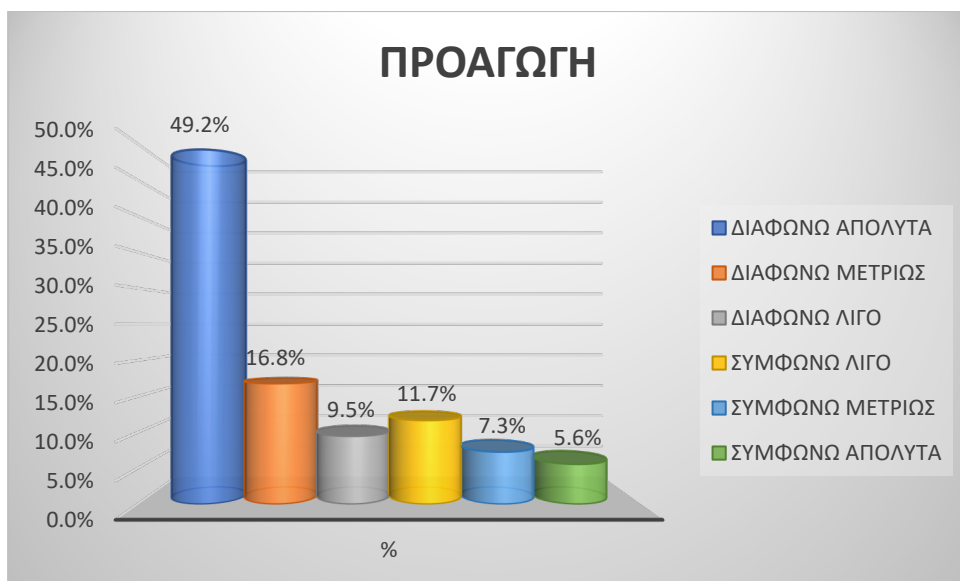
Διάγραμμα 27. Έχω άγχος και νιώθω καταπίεση στη δουλειά μου

Άγχος και καταπίεση νιώθει το 62.6%(n=94) του δείγματος. Αναλυτικά, 17.9%(n=32) του δείγματος επέλεξε [Συμφωνώ λίγο], ποσοστό 17.9%(n=32) απάντησε [Συμφωνώ μετρίως], και 16.8%(n=30) είπε [Συμφωνώ απόλυτα]. [Διαφωνώ μετρίως] ασπάζεται το 15.1%(n=27), [Διαφωνώ απόλυτα] είπε το 11.7%(n=21). Τέλος ποσοστό 10.6%(n=19) επέλεξε [Διαφωνώ λίγο].



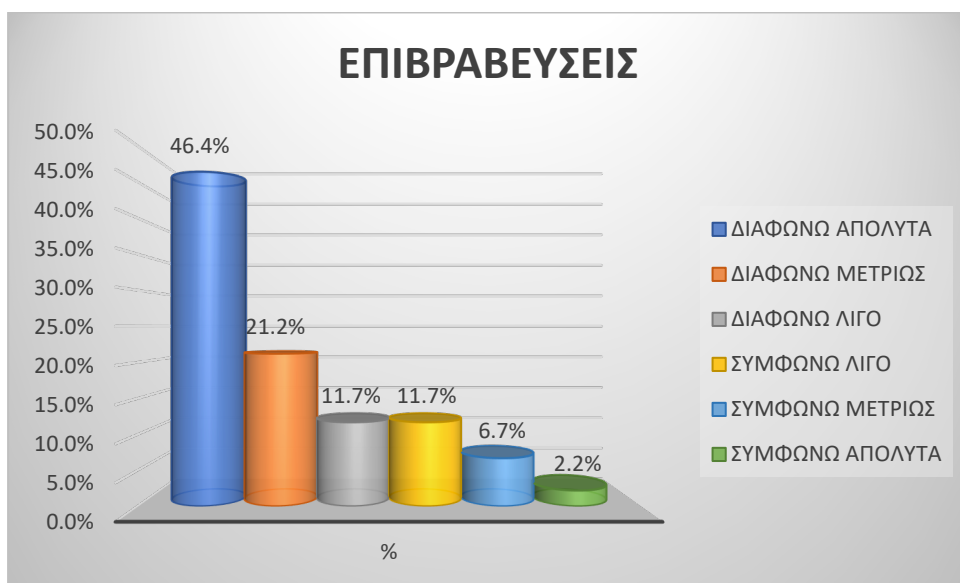
Διάγραμμα 28. Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές

Με μια πλειοψηφία του 79.9%(n=143) να συμφωνεί έχουμε: 49.2%(n=88) απάντησε [Συμφωνώ απόλυτα], ποσοστό 17.9%(n=32) επέλεξε [Συμφωνώ μετρίως], 12.8%(n=23) είπε [Συμφωνώ λίγο]. Ακολούθως, 7.8%(n=14) επέλεξε [Διαφωνώ μετρίως] και μόλις το 6.1%(n=11) απάντησε [Διαφωνώ απόλυτα].



Διάγραμμα 29. Όσοι εργάζονται ευσυνείδητα, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής

Διαφωνία στο 75.5%(n=135). Η πλειοψηφία με 49.2%(n=88) απάντησε [Διαφωνώ απόλυτα], ακολούθως [Διαφωνώ μετρίως] είπε 16.8%(n=30), 9.5%(n=17) επέλεξε [Διαφωνώ λίγο]. Ποσοστό 11.7% (n=21) είπε [Συμφωνώ λίγο], ποσοστό 7.3%(n=13) επέλεξε [Συμφωνώ μετρίως] και τέλος το 5.6%(n=10) απάντησε [Συμφωνώ απόλυτα].



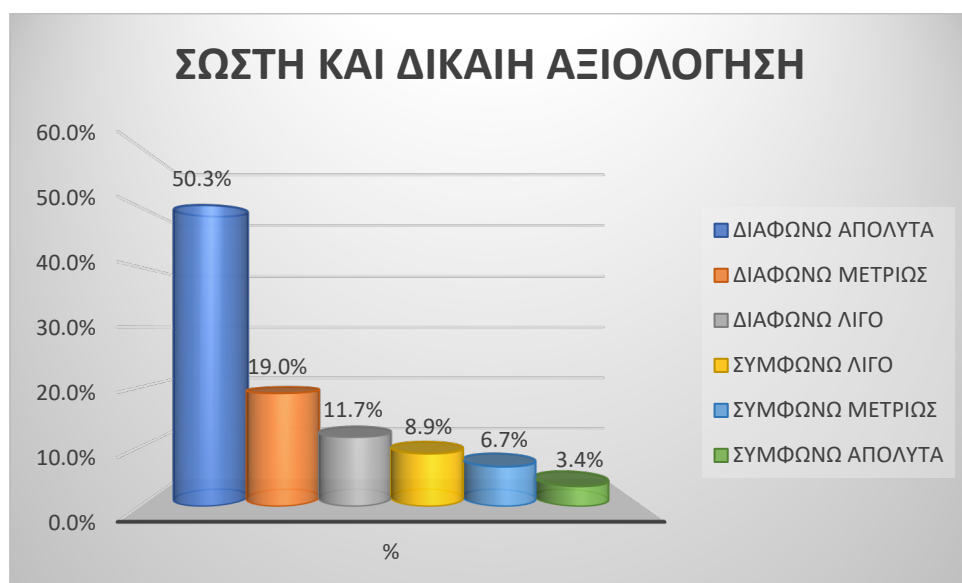
Διάγραμμα 30. Υπάρχουν επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν ευσυνείδητα και σωστά

Αρνητικά απάντησε το 79.3%(n=142). Αναλυτικά, [Διαφωνώ απόλυτα] επέλεξε ποσοστό 46.4%(n=83). Ποσοστό 21.2%(n=38) είπε [Διαφωνώ μετρίως]. Ισοψηφία στις επιλογές [Διαφωνώ λίγο] και [Συμφωνώ λίγο] με ποσοστό 11.7%(n=21) έκαστος. [Συμφωνώ μετρίως] ασπάζεται 6.7%(n=12) και μόλις 2.2%(n=4) επέλεξε [Συμφωνώ απόλυτα].



Διάγραμμα 31. Οι άνθρωποι εδώ προοδεύουν σύμφωνα με την αξία τους και το πόσο σκληρά εργάζονται.

Αρνητική επιλογή για το 83.2%(n=149). Συγκεκριμένα, 50.8%(n=91) επέλεξε [Διαφωνώ απόλυτα], ακολουθεί με ποσοστό 21.8%(n=39) η επιλογή [Διαφωνώ μετρίως]. Παράλληλα, ποσοστό 10.6%(n=19) απάντησε [Διαφωνώ λίγο]. Ποσοστό 11.7%(n=21) απάντησε [Συμφωνώ λίγο], ποσοστό 4.5%(n=8) επέλεξε [Συμφωνώ μετρίως] και μόλις 0.6%(n=1) είπε [Συμφωνώ απόλυτα].



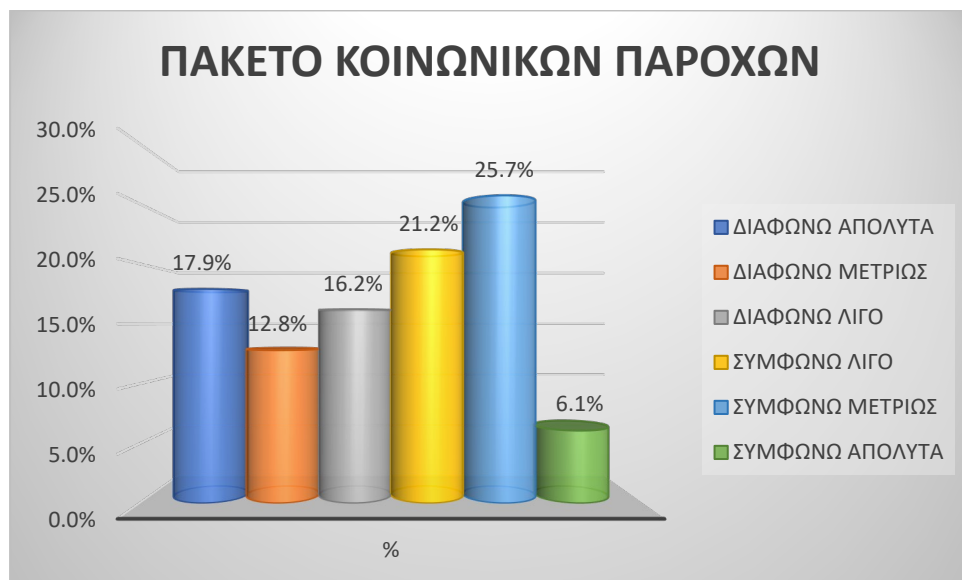
Διάγραμμα 32. Υπάρχει σωστή και δίκαια αξιολόγηση των εργαζομένων στην Υπηρεσία

Συντριπτικό «διαφωνώ» για το 81%(n=145). 50.3%(n=90) υποστήριξε [Διαφωνώ απόλυτα], ποσοστό 19%(n=34) με επιλογή [Διαφωνώ μετρίως] και 11.7%(n=21) επέλεξε [Διαφωνώ λίγο]. [Συμφωνώ λίγο] υποστήριξε 8.9%(n=16), [Συμφωνώ μετρίως] απάντησε 6.7%(n=12) και μόλις 3.4%(n=6) επέλεξε [Συμφωνώ απόλυτα].



Διάγραμμα 33. Υπάρχουν αντιζηλίες και συμπάθειες συμφερόντων μεταξύ των συναδέλφων

Θετικά απάντησε το 76%(n=136). Συγκεκριμένα, 16.8%(n=30) υποστήριξε [Συμφωνώ λίγο] και ποσοστό 29.6%(n=53) έκαστος αντιστοιχεί στις επιλογές [Συμφωνώ απόλυτα] και [Συμφωνώ μετρίως]. [Διαφωνώ λίγο] επέλεξε ποσοστό 12.8%(n=23), [Διαφωνώ μετρίως] απάντησε 7.3%(n=13) και [Διαφωνώ απόλυτα] είπε το 3.9%(n=7).



Διάγραμμα 34. Το πακέτο κοινωνικών παροχών που παρέχεται είναι δίκαιο

Πρώτη επιλογή [Συμφωνώ μετρίως] με 25.7%(n=46), δεύτερη [Συμφωνώ λίγο] με 21.2%(n=38), [Συμφωνώ απόλυτα] ασπάζεται το 6.1%(n=11). [Διαφωνώ απόλυτα] απάντησε 17.9%(n=32), [Διαφωνώ λίγο] είπε 16.2%(n=29) και τέλος, [Διαφωνώ μετρίως] επέλεξε το 12.8%(n=23).



Διάγραμμα 35. Υπάρχει αξιοκρατία και διαφάνεια στις προαγωγές

Αρνητικά απάντησε το 75.9%. Συγκεκριμένα, [Διαφωνώ απόλυτα] επέλεξε το 37.4%(n=67), [Διαφωνώ μετρίως] απάντησε 20.1%(n=36) και 18.4%(n=33) είπε [Διαφωνώ λίγο]. Ακολούθως, 12,3%(n=22) επέλεξε [Συμφωνώ λίγο], ποσοστό 9.5%(n=17) απάντησε [Συμφωνώ μετρίως]. Τέλος, 2.2%(n=4) υποστήριξε [Συμφωνώ απόλυτα].

4.4. Συσχετίσεις των Δημογραφικών Στοιχείων με τους παράγοντες Παρακίνησης και Εργασιακής Ικανοποίησης -Συντελεστής Pearson.

Παρακάτω, παρουσιάζονται οι συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (r) (Pearson rho correlation coefficient) για σκοπούς ελέγχου της συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Οι τιμές που λαμβάνει ο συντελεστής συσχέτισης r κυμαίνονται από -1 έως +1. Τέλεια συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών (θετική ή αρνητική αντίστοιχα) υπάρχει όταν το $r = +1$ ή -1 ενώ πλήρη έλλειψη συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών έχουμε για $r = 0$. Οι δύο μεταβλητές αυξάνονται ή μειώνονται με τον ίδιο τρόπο όταν ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει θετικές τιμές, ενώ με αρνητικές τιμές του συντελεστή συσχέτισης όταν η τιμή της μιας μεταβλητής αυξάνεται, η τιμή της άλλης μεταβλητής μειώνεται. Η σχέση γίνεται πιο ισχυρή όταν η τιμή της συσχέτισης βρίσκεται πιο κοντά στο +1 ή -1, ενώ η σχέση ασθενεί όταν η τιμή της συσχέτισης βρίσκεται πιο κοντά στο 0.

Στατιστικά σημαντικές θεωρούνται οι συσχετίσεις που προκύπτουν αν αντιστοιχούν σε πιθανότητα $p < 0,05$ και $p < 0,01$ (επίπεδο σημαντικότητας), σύμφωνα πάντα με τον αντίστοιχο κάθε φορά στατιστικό έλεγχο (Field, 2013).

Παρακάτω παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων. Ακολουθεί η συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των υπάλληλων του ΥΕΚΑ και των παραγόντων παρακίνησης. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης. Όλοι οι σχετικοί πίνακες παρουσιάζονται στο Παράρτημα Δ.

Στον πίνακα Δ1 βλέπουμε να είναι στατιστικά σημαντική και θετική η συσχέτιση της ηλικίας με την κλίμακα, την προϋπηρεσία και το μισθό. Όσο αυξάνεται η ηλικία των υπαλλήλων τόσο αυξάνεται και η κλίμακα, η προϋπηρεσία και ο μισθός τους. Καθώς $p < 0,05$ υπάρχει πιθανότητα μικρότερη από 5% να προέκυψε τυχαία αυτή η σχέση. Στατιστικά σημαντική αλλά αντιστρόφως ανάλογη είναι η σχέση της ηλικίας με την μόρφωση, της κλίμακας με το φύλο και του μισθού με το φύλο καθώς είναι κοινώς αποδεκτό ότι συνήθως δεν αυξάνεται το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων όσο αυξάνεται η ηλικία τους ούτε παίζει ρόλο στη αύξηση της κλίμακας και στην αύξηση του μισθού το φύλο των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ.

Θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της ηλικίας και όλων των παραγόντων παρακίνησης που εμφανίζονται στον πίνακα Δ2 με μοναδική αρνητική συσχέτιση της ηλικίας με «τα έχω χαμένα». Όσο αυξάνεται η ηλικία αυξάνεται και η παρακίνηση. Παρόμοια εικόνα παρατηρούμε με την κλίμακα. Όσο αυξάνεται η μισθολογική κλίμακα τόσο αυξάνεται και η παρακίνηση καθώς υπάρχει θετική συσχέτιση της κλίμακας με όλους τους παράγοντες παρακίνησης. Στατιστικά σημαντική θεωρείται η σχέση κλίμακας και «ασφάλεια», «κοινωνικές παροχές», «αίσθηση επίτευξης», «παράλληλα με άλλες πλευρές της ζωής μου», «προκλήσεις», «διεύρυνση γνώσεων» και «είναι η ζωή μου».

Στατιστικά σημαντική αλλά με αρνητική συσχέτιση βλέπουμε να είναι η σχέση μόρφωσης και επιπέδου απαιτήσεων. Όπως προαναφέρθηκε, στο ΥΕΚΑ υπάρχει πολύ ψηλό επίπεδο απαιτήσεων από τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από το επίπεδο μόρφωσης που διαθέτουν. Τέλος, αρνητική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της μόρφωσης με τους παράγοντες παρακίνησης καθώς σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα, ούτως ή άλλως, με ποσοστό 73% το ΥΕΚΑ πλαισιώνεται από άτομα ψηλού μορφωτικού επιπέδου τα οποία διαθέτουν περισσότερα προσόντα από ότι καθορίζει η θέση στην οποία υπηρετούν.

Αναλύοντας τις συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης – πίνακας Δ3, παρατηρούμε την ύπαρξη θετικής συσχέτισης όλων των δημογραφικών στοιχείων με το πακέτο κοινωνικών παροχών. Στατιστικά σημαντική η συσχέτιση των κοινωνικών παροχών με κλίμακα και μισθό. Όσο ανεβαίνει η κλίμακα και ο μισθός τόσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση από το πακέτο κοινωνικών παροχών που προσφέρεται.

Τα δημογραφικά στοιχεία έχουν αρνητική συσχέτιση με τον παράγοντα «αξιοκρατία και διαφάνεια». Υπάρχει μια αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ τους. Υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας και αυτό προκαλεί κάθε άλλο παρά εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους. Μοναδική θετική συσχέτιση, η σχέση αξιοκρατίας και διαφάνειας με το φύλο. Υφίσταται έλλειψη αξιοκρατίας και διαφάνειας στο ΥΕΚΑ ανεξαρτήτως του φύλου των εργαζομένων. Καμία από τις συσχετίσεις δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Επιπρόσθετα, θετική συσχέτιση παρατηρούμε μεταξύ μισθολογικής προαγωγής με τους παράγοντες ηλικία και προϋπηρεσία. Οι εργαζόμενοι προχωρούν σε μισθολογική προαγωγή όταν αυξάνεται η ηλικία και η προϋπηρεσία τους. Η συσχέτιση των παραπάνω είναι στατιστικά σημαντική. Οι εργαζόμενοι προάγονται βάση ηλικίας και προϋπηρεσίας και όχι βάση προσόντων και απόδοσης. Αυτό δεν αποτελεί παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης αλλά παράγοντα δυσαρέσκειας προς τους εργαζομένους.

Παράλληλα, στατιστικά σημαντική με θετική συσχέτιση βρίσκουμε να υπάρχει μεταξύ του «αμείβομαι δίκαια» με την ηλικία, την προϋπηρεσία, την κλίμακα και το μισθό ενώ στατιστικά ασήμαντη και αντιστρόφως ανάλογη – αρνητική συσχέτιση, είναι η σχέση «αμείβομαι δίκαια» με το φύλο και την μόρφωση. Δεν αποτελεί παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης καθώς η αμοιβή στο δημόσιο αυξάνεται βάση ηλικίας, προϋπηρεσίας και κλίμακας κι όχι βάση προσόντων και αξίας.

«Νιώθω άγχος και καταπίεση» σε θετική συσχέτιση με ηλικία, φύλο και προϋπηρεσία. «Φόρτος εργασίας» σε θετική συσχέτιση με ηλικία, μόρφωση και προϋπηρεσία. Στατιστικά σημαντική η σχέση και των δύο με την ηλικία. Στατιστικά ασήμαντη με αρνητική συσχέτιση η σχέση της μόρφωσης, της κλίμακας και του μισθού με «νιώθω άγχος και καταπίεση» και του φύλου, της κλίμακας και του μισθού με «φόρτος εργασίας». Με τη αύξηση της ηλικίας και λόγω της συνεχιζόμενης αύξησης στο φόρτο εργασίας που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο ΥΕΚΑ αυξάνεται η αίσθηση άγχους και καταπίεσης και μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση.

Η φύση της εργασίας (πράγματα που κάνω στη δουλειά) έχει θετική συσχέτιση με την ηλικία, το φύλο, την προϋπηρεσία και την κλίμακα. Στατιστικά σημαντική η σχέση ($p < 0,05$) με ηλικία και ($p < 0,01$) με φύλο και προϋπηρεσία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μας, το ΥΕΚΑ απαρτίζεται κατά 77.7% από γυναίκες. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι ο δημόσιος τομέας ανταποκρίνεται περισσότερο στα δεδομένα των γυναικών οπότε φυσικό επακόλουθο η θετική συσχέτιση που υπάρχει.

Στατιστικά σημαντική με αντιστρόφως ανάλογη – αρνητική συσχέτιση, η σχέση «φύση εργασίας» με την μόρφωση. Όσο ψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων στο ΥΕΚΑ τόσο λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση βιώνουν από την φύση της εργασίας. Οι πλείστοι εργαζόμενοι είναι υπερ.-προσόντουχοι. Ενδεχομένως να συμβιβάζονται στην εν λόγω Υπηρεσία λόγω της ανεργίας και της οικονομικής κρίσης που βιώνουμε ή απλά γιατί η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί για αυτούς ένα σταθμό μέχρι την επίτευξη των στόχων τους.

4.5 Σύγκριση με Διεθνή Βιβλιογραφία

Έρευνες που έχουν ασχοληθεί με την εργασιακή ικανοποίηση αναφέρουν ότι οι μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση αφορούν δύο κατηγορίες, η μία με βάση τα προσωπικά δημογραφικά χαρακτηριστικά και η άλλη σχετικά με τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (Ellickson, 2002; Reiner & Zhao, 1999). Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, έχει διαπιστωθεί ότι πράγματι στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του ΥΕΚΑ δεν συμβάλλουν μεμονωμένα χαρακτηριστικά αλλά ομάδες χαρακτηριστικών. Την ίδια άποψη τεκμηρίωσαν και οι Glisson και Durick (1988) υποστηρίζοντας ότι υπάρχει σειρά από εργασιακά, οργανωτικά και ατομικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να κατανοήσουμε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με όλα τα δημογραφικά στοιχεία που περισυλλέγηκαν για το σκοπό της παρούσας έρευνας, παρουσιάζεται θετική. Το πρώτο χαρακτηριστικό, η σχέση φύλου/εργασιακής ικανοποίησης συνάδει με την ερευνητική βιβλιογραφία (Bae & Yang 2017, Bender, Donohue, & Heywood 2005, Carleton & Clain 2012, Clark 1997, Kim 2005; Pitts, 2009). Κατ' αρχήν, διαπιστώθηκε ότι όσον αφορά το φύλο, οι γυναίκες κατέχουν τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων γεγονός που επιβεβαιώνει ότι η Δημόσια Υπηρεσία και συγκεκριμένα στο ΥΕΚΑ προτιμάται κυρίως από το γυναικείο φύλο. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με τα ευρήματα παρόμοιων ερευνών που αναφέρουν ότι στην πλειοψηφία τους οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι φύλου θηλυκού (Blank 1985, Bright 2005). Παρόλα αυτά, στη

βιβλιογραφία αναφέρονται μεικτά ευρήματα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και το φύλο. Για παράδειγμα, σε ορισμένες έρευνες γίνονται αναφορές για καθόλου συσχέτιση του φύλου με την εργασιακή ικανοποίηση (Ellickson, 2002; Glisson & Durick, 1988, Silver et al., 1997; Ting, 1997), σε αντίθεση με άλλες έρευνες που υποστηρίζουν ότι οι άντρες παρουσιάζουν περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση απ' ότι οι γυναίκες (Chui 1998).

Η ηλικία είναι ακόμα ένα χαρακτηριστικό το οποίο στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται μέσα από διάφορες απόψεις σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Ellickson (2002), Glisson και Durick (1988) και Silver et al. (1997) δήλωσαν ότι η σχέση ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης δεν είναι σημαντική. Σε αντίθεση με τα προαναφερθέντα ευρήματα, η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιβεβαιώνει τη θετική σχέση ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης και συνάμα είναι σύμφωνη με τα ευρήματα των Bae και Yang (2017), Westover και Taylor (2010), όπως και των Lee και Wilbur (1985) και Ting (1997), που επιβεβαιώνουν ότι τόσο η ηλικία όσο και η διαφορά ηλικίας έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους σε ηλικία εργαζομένους. Ένας σημαντικός λόγος που συντείνει σε αυτό είναι και τα ωφέληματα που κερδίζει ο εργαζόμενος όταν αυξάνονται τα χρόνια υπηρεσίας του (White & Spector, 1987; Wright & Hamilton 1978).

Άμεση σχέση με την ηλικία και την εργασιακή ικανοποίηση έχει και ο μισθός αφού όπως και πιο πάνω, υπάρχει θετική συσχέτιση. Σε αντίθεση, είναι τα ευρήματα του Bassett (1994) ο οποίος δήλωσε ότι δεν έχει αποδειχθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνεται με τον μισθό, καθώς οι υψηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι πιθανόν να εξακολουθούν να είναι δυσαρεστημένοι στην περίπτωση που δεν τους αρέσει η φύση της εργασίας που εκτελούν. Όμως, οι Sousa και Poza (2000) επιβεβαιώνουν ότι ο υψηλός μισθός είναι καθοριστικός παράγοντας για εργασιακή ικανοποίηση, κατ' επέκταση όσο πιο ψηλός είναι ο μισθός τόσο σε πιο ψηλό βαθμό βρίσκεται η εργασιακή ικανοποίηση (Clark 1996, 1997, Gaziougly & Tansel 2006, Ghinetti 2007, Jones & Sloane 2009).

Ακόμη μία επισήμανση, αφορά την αρνητική συσχέτιση ηλικίας, προϋπηρεσίας και μισθού των δημοσίων υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι άνω των 39 ετών έδειξαν ότι είναι περισσότερο ευχαριστημένοι με την εργασία τους στη δημόσια υπηρεσία λόγω του μισθού και της ασφάλειας, σε σχέση με τις νεότερες ηλικιακές ομάδες οι οποίοι δίνουν λιγότερη έμφαση σε αυτούς τους τομείς. Αυτά τα ευρήματα συνάδουν με την βιβλιογραφία στην οποία αναφέρεται

ότι οι ηλικιακές διαφορές υπάρχουν επειδή οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι έχουν γενικά περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας, κατ' επέκταση περισσότερη εμπειρία και περισσότερα ωφελήματα και παροχές από ό,τι οι νεότεροι υπάλληλοι. Όσο αυξάνεται η ηλικία αυξάνεται και η επιθυμία των δημοσίων υπαλλήλων για ασφάλεια και ωφελήματα, ενώ οι νεαρότεροι δημόσιοι υπάλληλοι επιθυμούν περισσότερο την ανέλιξη και την καριέρα, όπως και την ποικιλία της εργασίας (Bright 2010, Hall & Mansfield 1975).

Ενώ θα αναμέναμε ότι τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης θα οδηγούσαν σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης κατ' επέκταση εργασιακή ικανοποίηση και σε αυτή την περίπτωση τα ευρήματα στη βιβλιογραφία είναι ανάμεικτα. Καμία στατιστική σημαντικότητα δεν υπήρξε στα ευρήματα των Glisson και Durick, (1988), Reiner και Zhao (1999), Silver et al. (1997), Steijn (2012) και Ting (1997). Στην περίπτωση των ευρημάτων της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής η σχέση εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης είναι αρνητική και σύμφωνη με τα ευρήματα των Lok και Crawford, (2004) και Naff και Crum (1999) οι οποίοι υποστήριξαν ότι η αρνητική σχέση εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με τις επικρίσεις για την εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι που κατέχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης. Οι Borges και Mote (2016) κατέληξαν ότι οι νέοι με υψηλού επιπέδου ακαδημαϊκά προσόντα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους μεγαλύτερους σε ηλικία επειδή αναγκάζονται να εκτελούν πολλές απλές εργασίες λόγω της περιορισμένης εμπειρίας τους. Σε αντίθεση με τα προαναφερθέντα, στη βιβλιογραφία η οποία περιγράφει θετική σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εκπαίδευσης, αναφέρεται ότι η θετική σχέση εργασιακής ικανοποίησης με ένα υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης οφείλεται στο γεγονός ότι συνήθως το υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης οδηγεί στην αύξηση εισοδημάτων και σε υψηλότερο κύρος, κατ' επέκταση αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση (Glenn & Weaver 1982, Hsieh 2016). Αυτό δεν υφίσταται στην περίπτωση του ΥΕΚΑ.

Οι αυξανόμενες απαιτήσεις της εργασίας μπορεί να προκαλέσουν στους εργαζόμενους άγχος και υψηλά επίπεδα στρες, ενώ οι εργασιακές απαιτήσεις μπορούν επίσης να μειώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση στην εργασία, όπως έχει διαφανεί από τα ευρήματα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζονται και από τους Giauque, Resentera, και Siggen (2014) όπως και από τους Wang, Zheng, Hu, και Zheng (2014). Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν στρες αυτό εξ' υπακούει και την παρουσία δυσaráσκείας στους εργαζόμενους (Karasek 1979) οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι από τη μια με τον φόρτο εργασίας που μεταφράζεται ως ψυχολογικό βάρος συνυφασμένο με την πίεση χρόνου και από την άλλη, με την ικανότητα και την ελαστικότητα που διαθέτουν ώστε να εκτελέσουν τις εργασίες τους στο

έπακρο (Bakker et al. 2008). Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι βιώνουν λιγότερο στρες σε σχέση με τους νέους και αυτό υποστηρίζεται από τους Liu et al. (2019) αφού κατέχουν περισσότερη προϋπηρεσία, κατ' επέκταση περισσότερη εμπειρία στην εργασία τους την οποία εκτελούν με περισσότερη άνεση απ' ότι οι νεότεροι.

Είναι αυτονόητο και πλέον αποδεκτό στην βιβλιογραφία, ότι η υποκίνηση είναι συνυφασμένη με την εργασιακή ικανοποίηση και ενεργοποιείται όταν υπάρχει κάποια ανάγκη η οποία μπορεί να είναι διαφορετική για τον κάθε εργαζόμενο (Ζαβλάνος 1998). Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή η σχέση υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης είναι αρνητική, εύρημα το οποίο είναι σύμφωνο με τα ευρήματα του Bakhtawar (2016) ο οποίος μελέτησε την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τους παράγοντες υποκίνησης όπως ο μισθός, η ασφάλεια, το εργασιακό περιβάλλον και τα ωφελήματα, χρησιμοποιώντας δείγμα 100 εργαζομένων εκ των οποίων 35 ήταν γυναίκες και 65 ήταν άντρες. Η ηλικία των εργαζομένων κυμαινόταν από 25-35. Μέσα από τα ευρήματα της έρευνας διαφάνει ότι η υποκίνηση στην εργασία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, όμως η σημαντικότητα διαφέρει ως προς τους παράγοντες και ως προς την αντίληψη του κάθε εργαζομένου προς αυτούς τους παράγοντες. Για παράδειγμα ο ικανοποιητικός μισθός και το υγιές εργασιακό περιβάλλον αυξάνουν την παρακίνηση και κατ' επέκταση την εργασιακή ικανοποίηση. Σε συμφωνία αποτέλεσαν και τα ευρήματα του Anghelache (2015) τα οποία έδειξαν έλλειψη συσχέτισης ανάμεσα στην υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Σε αντίθεση, η ασφάλεια στην εργασία και τα ωφελήματα είχαν αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Usugami και Park (2006) εξέτασαν τις ομοιότητες και τις διαφορές στις απόψεις που σχετίζονται με την υποκίνηση Κορεατών και Ιαπώνων στελεχών. Και οι δύο ομάδες πίστευαν ότι ο καλός μισθός και τα ωφελήματα είναι ισχυρά κίνητρα για την εργασία. Σύμφωνα ήταν και τα ευρήματα των Nderitu (2013) των οποίων η έρευνα τους με δείγμα 200 εργαζομένων σε τέσσερα διαφορετικά τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας της Κένυας έδειξαν ότι τα κίνητρα επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση απ' ότι άλλοι εξωγενής παράγοντες (π.χ. προαγωγή, ικανότητες προσωπικού). Σε έρευνα τους οι Alniaçik et al. (2012), βρήκαν ότι η υποκίνηση στη σταδιοδρομία έχει θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και την δέσμευση στον οργανισμό, καταλήγοντας ότι η θετική σχέση υποκίνησης και απόδοσης υφίσταται όταν όσο περισσότερο υποκινούμενος και ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος, τόσο υψηλότερη θα είναι η απόδοση του, όπως και το αντίθετο. Έτσι μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί την αντίδραση του εργαζομένου να υποκινηθεί μετά που έλαβε κίνητρα (Wright 2001).

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα και εισηγήσεις

5.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί η ύπαρξη επαρκούς υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του ΥΕΚΑ Κύπρου.

Η ανάλυση των δεδομένων οδήγησε στο συμπέρασμα ότι στη μεγάλη τους πλειοψηφία οι εργαζόμενοι στο ΥΕΚΑ δεν βιώνουν παρακίνηση και κατ' επέκταση ούτε εργασιακή ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, προέκυψε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων αυξάνεται και η παρακίνηση τους προφανώς γιατί εφησυχάζονται και συμβιβάζονται σε μια θέση με ασφάλεια και κοινωνικές παροχές σε αντίθεση με τα άτομα μικρότερης ηλικίας και με ψηλότερο επίπεδο μόρφωσης τα οποία αναγκάζονται να εργαστούν εκεί ως λύση ανάγκης καθώς ταλανίζονται από την ανεργία. Ενώ αρχικά μπορεί να έχουν παρακινηθεί από την πρόκληση του «προσφέρω» και την αίσθηση επίτευξης και παροχής βοήθειας σε συνανθρώπους τους που το έχουν ανάγκη, καταλήγουν να μην βιώνουν ευχάριστα συναισθήματα. Τους προκαλείται εξουθένωση και εργασιακό άγχος καθώς το ΥΕΚΑ έχει ψηλό επίπεδο απαιτήσεων από τους εργαζόμενους του. Οπότε αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα παρακίνησης παράλληλα με το χαμηλό μισθό που αμείβονται σε σχέση με τα προσόντα τους.

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, η ασφάλεια και το πακέτο κοινωνικών παροχών αποτελεί μοναδικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους του ΥΕΚΑ, παρατήρηση που συνάδει και με την παρακίνηση. Επίσης, επιβεβαιώνεται ότι, στο κατεστημένο και πεπαλαιωμένο σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας, ο μισθός και η κλίμακα αυξάνονται με την πάροδο των χρόνων-προϋπηρεσία και παίρνουν προαγωγή βάση ηλικίας. Σύμφωνα πάντα με τους ερωτηθέντες, στο ΥΕΚΑ, υπάρχει αναξιοκρατία, μη διαφάνεια, έλλειψη σωστής και δίκαιης αξιολόγησης και ο παράγοντας προαγωγή δεν έχει να κάνει με την αξία και τα προσόντα ούτε με το πόσο ευσυνείδητα εργάζεται κάποιος.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 179 υπαλλήλους του ΥΕΚΑ. Σε σχέση με το συνολικό αριθμό εργαζομένων στο ΥΕΚΑ, το πλήθος των υπαλλήλων είναι σχετικά μικρό. Οπότε, τα συμπεράσματα και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων πρέπει να γίνει πολύ προσεκτικά.

Παράλληλα, ενέχεται ο κίνδυνος κάποιος από τους ερωτώμενους να απαντήσει λανθασμένα λόγω μη πλήρους κατανόησης κάποιου/ων ερωτήματος/ων.

Επίσης κάποιος υπάλληλος ενδέχεται να απαντήσει με άμυνες, χωρίς να εκφραστεί όπως πραγματικά πιστεύει και αισθάνεται σε συγκεκριμένα ερωτήματα λόγω ανασφάλειας και φόβου, δίδοντας έτσι απαντήσεις που ουσιαστικά στην πραγματικότητα, δεν τον εκφράζουν.

Τέλος, η έρευνα διεξήχθη σε μια περίοδο που μαστίζεται λόγω οικονομικής ύφεσης από την μια, και παγκόσμιας πανδημίας από την άλλη. Σε περιόδους ευημερίας, ηρεμίας και ανάπτυξης ενδεχομένως οι απαντήσεις να ήταν διαφορετικές.

5.3 Εισηγήσεις

Η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς για τη διενέργεια περαιτέρω ερευνών αφενός για το συγκεκριμένο Υπουργείο και αφετέρου επέκταση της και σε άλλα Υπουργεία με απώτερο σκοπό την ύπαρξη περαιτέρω απόψεων για την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της κάθε Υπηρεσίας αλλά και του Δημοσίου Τομέα γενικότερα. Ενδεχομένως, με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων, επιπλέον κριτηρίων και περαιτέρω απόψεων, να υπάρξει μεγαλύτερη και καλύτερη κατανόηση της ψυχολογίας και της συμπεριφοράς των Δημοσίων Υπαλλήλων, αλλά και σύγκριση απόψεων και αποτελεσμάτων, ούτως ώστε να καταστεί δυνατή, όσο είναι αυτό εφικτό, η επίτευξη παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στο ΥΕΚΑ και παράλληλα βελτίωση της απόδοσης και γενικότερη πρόοδος του Δημοσίου Τομέα της Κύπρου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω, είναι σημαντικό όπως το περιβάλλον στο ΥΕΚΑ γίνει ευνοϊκότερο, υγιές και ευχάριστο προς τους εργαζομένους ώστε να καλλιεργηθεί η αφοσίωση και η παραγωγικότητα. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων βασισμένο στα προσόντα του κάθε ενός, σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης, τις ικανότητες, την προϋπηρεσία και τελευταία την ηλικία. Με αυτό τον τρόπο θα αναγνωρίζονται και θα επιβραβεύονται οι άξιοι και ικανοί υπάλληλοι και θα δίνονται κίνητρα βελτίωσης και περαιτέρω εξέλιξης σε όλους. Δεδομένου ότι στο Δημόσιο Τομέα

δεν μπορούν να δοθούν μισθολογικά κίνητρα, σοφό θα ήταν ένα σύστημα ηθικής επιβράβευσης ή/και επιπρόσθετων παροχών. Ενδεικτικά, επιπλέον άδειες, day off, επιστολές επαίνου – οι οποίες να αποτελούν πλεονέκτημα για μετέπειτα προαγωγή, να δίνεται ένας τιμητικός τίτλος εργασίας αναλόγως δυσκολίας καθηκόντων κ.α. Παράλληλα, ανάλογα με την κλίμακα και τη θέση ευθύνης του εργοδοτούμενου θα πρέπει να του ανατίθενται και οι ανάλογες αρμοδιότητες και ευθύνες.

Εβδομαδιαίες συναντήσεις και συζητήσεις με την/τον άμεσο προϊστάμενο θα βοηθούσαν στην έγκαιρη επίλυση προβλημάτων που πιθανόν να προκύψουν όπως και στην ενθάρρυνση των υφισταμένων επιβραβεύοντας τους για τις προσπάθειες, την πρωτοβουλία και την προθυμία τους. Επιπρόσθετα, με την καθιέρωση των παραπάνω συναντήσεων ενισχύεται περισσότερο η συνεργασία και η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων της ίδιας ομάδας και των συναδέλφων μεταξύ τους και ενισχύεται η αφοσίωση και το αίσθημα του «ανήκειν» των ατόμων προς την υπηρεσία τους.

Ταυτόχρονα, το ΥΕΚΑ θα μπορούσε να συγκροτήσει ερευνητικά προγράμματα στα οποία θα μπορούν να συμμετέχουν όσοι εργαζόμενοι το επιθυμούν, με απώτερο σκοπό την διεξαγωγή πρακτικών και συμπερασμάτων για την βελτίωση και αναβάθμιση του δημόσιου τομέα από την μια και από την άλλη την αύξηση των εισοδημάτων των εργαζομένων που θα συμμετέχουν καθώς και επιβράβευση της προσπάθειας τους.

Μια επιπρόσθετη πρόταση είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας και σταδιακά η συνεχής εκπαίδευση όλου του προσωπικού σε όλους τους κλάδους του ΥΕΚΑ. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους, συνεργάζονται με άλλους συναδέλφους τους, ανανεώνονται αφού ξεφεύγουν από την ρουτίνα και το σημαντικότερο, σε περίπτωση αδειών ή/και εκτάκτων απουσιών μπορούν να καλυφθούν θέσεις υψίστης σημασίας χωρίς προβλήματα αφενός και αφετέρου το βάρος της ευθύνης συγκεκριμένων σημαντικών κλάδων δεν θα βαραίνει πάντα και αποκλειστικά συγκεκριμένα άτομα.

Εν κατακλείδι, η μέχρι σήμερα αρνητική εικόνα των πολιτών αναφορικά με τη λειτουργία του δημοσίου τομέα, μπορεί να ανατραπεί μέσα από την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του, ήτοι ΥΕΚΑ, εξασφαλίζοντας, σε επίπεδο υπηρεσιών, ανταγωνιστικό επίπεδο ποιότητας και κατ' επέκταση άριστη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου.

Βιβλιογραφία

Adams, J, (1963) 'Towards an understanding of inequity', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.

Ahmad, R. & Scott, N., (2015) 'Fringe benefits and organisational commitment: the case of Langkawi hotels'. *Tourism Review*, 70(1), pp.13-23. <http://dx.doi.org/10.1108/TR-11-2013-0065>

Albdour, A. A. & Altarawneh, I. I. (2014) 'Employee Engagement and Organizational Commitment; Evidence from Jordan'. *International Journal of Business*, 19, pp.192-212.

Al- Hamdan, Z., Manojlovich, M., & Tanima, B. (2017) 'Jordanian nursing work environments, intent to stay, and job satisfaction'. *Journal of Nursing Scholarship*, 49(1), <http://dx.doi.org/103-110>. doi:10.1111/jnu.12265

Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D., & Houdmont, J. (2014) 'Testing a Model of Officer Intentions to Quit: The Mediating Effects of Job Stress and Job Satisfaction'. *Criminal Justice and Behavior*, 41(6), pp.751–771. doi:10.1177/0093854813509987

Alniacik, U., Alniacık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012) 'Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58. 355–362. 10.1016/j.sbspro.2012.09.1011.

Amissah, E. F., Gamor, E., Deri, M. N., & Amissah, A. (2016) 'Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry'. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), pp.166-183. doi:10.1080/15332845.2016.1084858

Andreassen, C. S., Bakker, A. B., Bjorvatn, B., Moen, B. E., Magerøy, N., Shimazu, A., & Pallesen, S. (2017) 'Working conditions and individual differences are weakly associated with workaholism: A 2-3-year prospective study of shift-working nurses'. *Frontiers in Psychology*, 8, p. 2045. doi:10.3389/fpsyg.2017.02045

Andrews, M.C., Kacmar, K. M., & Kacmar, C. (2014) 'The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions'. *Career Development International*, 19(5), pp.494-507.doi:10.1108/CDI-02-2014-0018

Anghelache, V. (2015) 'A Possible Explanatory Model for the Relationship between Teaching Motivation and Job Satisfaction'. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, pp.235-240. 10.1016/j.sbspro.2015.02.110.

Anitha, J., & Begum, F. N. (2016) 'Role of organizational culture and employee commitment in employee retention'. *International Journal of Asian School of Business Management*, 9(1), pp.17-28.

Appelbaum, S. H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbashian, S. (2013) 'Participation in decision making: A case study of job satisfaction and commitment (part one)'. *Industrial and Commercial Training*, 45, pp.222-229 doi:10.1108/00197851311323510

Bae, K. B., & Yang, G. (2017) 'The effects of family-friendly policies on *job satisfaction* and organizational commitment: A panel study conducted on South Korea's *public institutions*'. *Public Personnel Management*, 46, pp.25-40.

Bakhtawar, S. (2016) 'Impact of Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of NGOs in Karachi'. *CSN: Business (Topic)*.

Bakker et al. (2008) 'Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology'. *Work and Stress*, 22(3), pp.87-200.

Βαξεβανίδου Μ. & Ρεκλείτης Π. (2013) 'Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων'. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος»

Bareket-Bojmel, L., Hochman, G. & Ariely, D. (2017) 'It's (Not) All About the Jacksons: Testing Different Types of Short-Term Bonuses in the Field', *Journal of Management*, 43(2), pp.534–554. doi: 10.1177/0149206314535441.

Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G., & Calisir, F. (2017). 'The mediating effect of rewarding on the relationship between employee involvement and job satisfaction'. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1), pp.45-52. doi:10.1002/hfm.20683

Bassett, G. (1994) 'The case against job satisfaction'. *Business Horizons*, 37(3), pp.61-68.

Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005) 'Job satisfaction and gender segregation'. *Oxford Economic Papers*, 57, pp.479-496.

Bhatnagar, J. (2014) 'Mediator analysis in the management of innovation in Indian knowledge workers: The role of perceived supervisor support, psychological contract, reward and recognition, and turnover intention'. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, pp. 1395-1416. doi:10.1080/09585192.2013.870312

Blank, R. (1985) 'An analysis of workers' choice between employment in the public and private sectors.' *Industrial and Labor Relations Review*, 38(2), pp.211– 24.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014) 'Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment'. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp.165-218. doi:10.1093/qje/qju032

Bonsu, C. A. & Kusi, A. (2014) 'Effects of Motivation on job Performance of Local Government workers in Ghana: A case study of Atwima Nwabiagya District Assembly in the Ashanti Region'. *International Journal of Management Science*, 2(8), pp.337 – 350.

Borges, R., Mote, J. (2016) 'Is it the Brazilian Way? Extending the Comparison of Public and Private Organizations". *Public Organization Rev* 16, pp.509–528. doi:10.1007/s11115-015-0322-2

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016) 'Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*', 62(11), 'pp.3085-3099. doi:10.1287/mnsc.2015.2291

Brayfield, A. H. & Crockett, W. H. (1995) 'Employee attitudes and employee performance'. *Psychological Bulletin*, 52, pp. 396 – 424.

Bright, L. (2005). 'Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want?' *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), pp.138– 54.

Brough, P. & Frame, R. (2004) 'Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organizational variables'. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), pp.8–16

Brown, S. P. & Peterson, R. A. (1993) 'Antecedents and Consequences of Salesperson Job

Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects'. *Journal of Marketing Research*, 30, 63. doi.org/10.2307/3172514

Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K. & Farr-Wharton, R. (2012) 'Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing'. *Human Resource Management Journal*, 22, pp.428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>

Buford, J. A., Jr., Bedeian, A. G., & Lindner, J. R. (1995) '*Management in Extension*', 3rd Ed., Ohio: Ohio State University Extension, Columbus.

Call, M. L., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., & Weekley, J. (2015) 'The dynamic nature of collective turnover and unit performance: The impact of time, quality, and replacements'. *Academy of Management Journal*, 58(4), 'pp.1208-1232. doi:10.5465/amj.2013.0669

Carleton, C. J., & Clain, S. H. (2012) 'Women, men, and job satisfaction'. *Eastern Economic Journal*, 38, pp.331-355.

Che Nawi, N., Ismail, M., Ibrahim, M. A. H., Raston, N. A., Zamzamin, Z. Z., & Jaini, A. (2016) 'Job satisfaction among academic and non-academic staff in public universities in Malaysia: A review'. *International Journal of Business and Management*, 11(9), pp.148-150. doi:10.5539/ijbm.v11n9p148

Cheng, T., Mauno, S., & Lee, C. (2014) 'The buffering effect of coping strategies in the relationship between job insecurity and employee wellbeing'. *Economic and Industrial Democracy*, 35, pp.71-94. doi:10.1177/0143831X12463170

Chui, C. (1998) 'Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction than Professional Men? Lawyers as a Case Study'. *Sex Roles: A Journal of Research*, 38, pp.521-538. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1018722208646>

Clark A. E. (1997) 'Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?' *Labour Economics*, 4, pp.341-372.

Cole, G. (2002) '*Personnel and Human Resource Management*', Paperback: Amazon.

Davey, C.L., Lowe, D., & Duff, R. (2001) 'Generating Opportunities for SMEs to Develop Partnerships and Improve Performance'. *Building Research and Information*, 29, 1, pp. 1-11.

Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A View from the Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4 (2000), pp. 312-318 (7 pages) Taylor & Francis, Ltd.

Delaney, M. L., and Royal, M. A. (2017) 'Breaking engagement apart: The role of intrinsic and extrinsic motivation in engagement strategies'. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), pp.127-140. doi:10.1s17/iop.2017.2

Devito, L., Brown, A., Bannister, B., Cianci, M., & Mujtaba, B. (2016) 'Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees'. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*, 3(1), pp.20-32.

Dong, Y., Seo, M. G., & Bartol, K. M. (2014) 'No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence'. *Academy of Management Journal*, 57(4), pp.1056-1077. doi:10.5465/amj.2011.0687

Duarte, A. P., Gomes, D., & Neves, J. (2015) 'Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support'. *Dos Algarves: A Multidisciplinary eJournal*, 25, pp.103-123.

Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015) 'Work volition and job satisfaction: Examining the role of work meaning and person–environment fit'. *Career Development Quarterly*, 63(2), pp.126-140. doi:10.1002/cdq.12009

Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014) 'Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations'. *Journal of Business and Management*, 16(5), pp.11- 18.

Ellonen, N., & Natti, J. (2015) 'Job insecurity and the unemployment rate: Micro- and macro-level predictors of perceived job insecurity among Finnish employees 1984- 2008'. *Economic and Industrial Democracy*, 36, pp.51-71. doi:10.1177/0143831X13495720

Ellickson, M. C. (2002) 'Determinants of job satisfaction of municipal government employees'. *Public Personnel Management*, 31, pp.343-358.

Eriksson, T., & Kristensen, N. (2014) 'Wages or fringes? Some evidence on trade-offs and sorting'. *Journal of Labor Economics*, 32(4), pp.899-928. doi:10.1086/676662

Field, A. (2013) "Discovering statistics using IBM SPSS statistics". Sage Publications.

Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015) 'Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success'. *Tourism Management*, 46, pp.30-42. doi:10.1016/j.tourman.2014.05.009

Gazioglu, S. & Tansel, A. (2006) '*Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*'. 9th Edition, Rutledge, Part of the Taylor and Francis Group, London.

Gerhart, B., and Fang, M. (2014) 'Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects'. *Human Resource Management Review*, 24(1), pp.41-52. doi:10.1016/j.hrmr.2013.08.010

Ghinetti, P. (2007) 'The Public-Private Job Satisfaction Differential in Italy'. *LABOUR*, 21, pp. 361-388. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2007.00375.x>

Giancola, F. L. (2014) 'What the research says about the effects of open pay policies on employees' pay satisfaction and job performance'. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), pp.161-168. doi:10.1177/0886368714549304

Giauque, D., Resentera, F., & Siggen, M. (2014) 'Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: a P-E Fit Perspective'. *Public Organization Review*, 14, pp.201-228.

Glenn, N. D., & Weaver, C. N. (1982) 'Further evidence of education and job satisfaction'. *Social Forces*, 61, pp.46-55.

Glisson, C., & Durick, M. (1988) 'Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations'. *Administrative Sciences Quarterly*, 33, pp.61-81.

Graham, H. T. & Bennett, R. (1998) '*Human Resources Management*', 9th Ed., Great Britain: Prentice Hall.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) 'Exploratory Factor Analysis'. In *Multivariate Analysis* (7th ed., pp. 90-151). Pearson Prentice Hal.

Hall & Mansfield (1975) 'Relationship of age and seniority with career variables of engineers and scientists'. *Journal of Applied Psychology*, 60, 201-210;

Hayes, B., Douglas, C., & Bonner, A. (2015) 'Work environment, job satisfaction, stress and burnout among hemodialysis nurses'. *Journal of Nursing Management*, 23, pp.588-598. doi:10.1111/jonm.12184

Herzberg, F. (1966) '*Work and the nature of man*. Cleveland', OH: World Publishing Company.

Hegde, A., Bhagwatwar, A., Bala, H., & Venkataraman, R. (2014) 'Compensation of IT service management professionals: Role of human capital and organizational factors'. Presented in Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959) '*The motivation to work*' (2nd ed.). New York, NY: John Wiley.

Herzberg, F. (1974) 'Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization'. *Organizational Dynamics*, 3(2), pp.18-29. doi:10.1016/0090-2616(74)90007-2

Hofaidhllaoui, M., & Chhinzer, N. (2014) 'The relationship between satisfaction and turnover intentions for knowledge workers'. *Engineering Management Journal*, 26(2), pp.3-9. doi:10.1080/10429247.2014.11432006

Hsieh, J. Y. (2016). 'Spurious or true? An exploration of antecedents and simultaneity of job performance and job satisfaction across sectors'. *Public Personnel Management*, 45, pp.90-118.

Ilies, R., Huth, M., Ryan, A. M., and Dimotakis, N. (2015) 'Explaining the links between workload, distress, and work-family conflict among school employees: Physical, cognitive, and emotional fatigue'. *Journal of Educational Psychology*, 107(4), pp.1136-1140. doi:10.1037/edu0000029

Imran, H., Arif, I., Cheema, S., & Azeem, M. (2014) 'Relationship between job satisfaction, job performance, attitude towards work, and organizational commitment'. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(2), pp.135- 144.

- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013) 'Employee loyalty in Hungarian hotels'. *International Journal of Hospitality Management*, 32, pp.31-39. doi:10.1016/j.ijhm.2012.04.001
- Isen, A. M. & Baron, R. A. (1991) 'Positive affect as a factor in organizational behaviour'. *Research in Organisational Behaviour*, 13, pp.1-53.
- Jain, R., & Kaur, S. (2014) 'Impact of work environment on job satisfaction'. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), pp.1-8.
- Javed, W., Sharma, K. Khan, I. A., and Siddiqui, J. (2014) 'Web Based Learning'. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5 (1), pp.446-449
- Jinnett, K., Schwatka, N., Tenney, L., Brockbank, C. V. S., & Newman, L. S. (2017) 'Chronic conditions, workplace safety, and job demands contribute to absenteeism and job performance'. *Health Affairs*, 36(2), pp.237-244. doi:10.1377/hlthaff.2016.1151
- Jones, R., & Sloane, P.J. (2009) 'Regional differences in job satisfaction'. *Applied Economics*, 41, pp.1019 - 1041.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001) 'The Job Satisfaction – Job Performance Relationship; A Qualitative and Quantitative Review'. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp.376 – 407.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2014) 'Antecedents and consequences of employees' job stress in a foodservice industry: Focused on emotional labor and turnover intent'. *International Journal of Hospitality Management*, 38, pp.84-88. doi:10.1016/j.ijhm.2014.01.007
- Kanten, P. (2014) 'The antecedent of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics, and self-efficacy'. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3, pp.113-128.
- Karasek, R. A. (1979) 'Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign'. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp.285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kim, S. (2005) 'Gender Differences in the Job Satisfaction of Public Employees: A Study of Seoul Metropolitan Government, Korea'. *Sex Roles*, 52, pp.667-681. 10.1007/s11199-005-3734-6.

- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, R. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K.P. (2002) 'Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A review and Meta-Analysis'. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.14-32.
- Knight, V., & Kleiner, B. (2015) 'Excellence in incentive programs'. *Journal of International Diversity*, pp.24-34.
- Kumar, R. (2016) 'The impact of personal variables on job satisfaction: A study of public sector bank employees in India'. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), pp.40-58.
- Laffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985) 'Job satisfaction and job performance: A meta-analysis'. *Psychological Bulletin*, 97, pp.251-273.
- Landis, E. A., Vick, C. L., & Novo, B. N. (2015) 'Employee attitudes and job satisfaction'. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(5), pp.37-40.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2013) '*Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*' (4th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Lau, P. Y. Y., Tong, J. L. T., Lien, B. Y. H., Hsu, Y. C., & Chong, C. L. (2017) 'Ethical work climate, employee commitment and proactive customer service performance: Test of the mediating effects of organizational politics'. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, pp.20-26. doi:10.1016/j.jretconser.2016.11.004
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985) 'Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis'. *Human Relations*, 38, pp.781-791.
- Lester, D. (2013) 'Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological Reports*', 113, pp.15-17. doi:10.2466/02.20.PR0.113x16z1
- Liu, J., Yu, W., Ding, T., Li, M., & Zhang, L. (2019) 'Cross-sectional survey on job satisfaction and its associated factors among doctors in tertiary public hospitals in Shanghai, China'. *BMJ Open*, 9(3):e023823. doi: 10.1136/bmjopen-2018-023823.
- Liu, N., and Liu, W. (2014) 'The effects of quality management practices on employees' wellbeing'. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11/12), pp.1247- 1261. doi:10.1080/14783363.2012.704285

- Lok, P., & Crawford, J. (2004) 'The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison'. *Journal of Management Development*, 23(4), pp.321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Locke, E. A. (1970) 'Job Satisfaction and Job Performance'. *A theoretical analysis Organisational Behaviour and Human Performance*, 5, pp.484 – 500.
- Locke, E. A. (1976) 'The nature and causes of job satisfaction'. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014) 'Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labor Relations Review. Advance online publication*. doi:10.1177/1035304614533868
- Luthans, F. (1998) 'Organisational Behaviour', 8th Ed., Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Mamun, M. C., A., & Hasan, M. N. (2017) 'Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view'. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), pp.63-71. doi:10.21511/ppm.15(1).2017.06
- M. Memon, R. Mangi, C. Rohra «Human Capital a Source of Competitive Advantage: Ideas for Strategic Leadership», *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp. 4182 – 4189, 2009.
- Marshall, T., Mottier, L., & Lewis, R. (2016) 'Motivational factors and the hospitality industry: A case study of examining the effects of changes in the working environment'. *Journal of Business Case Studies*, 11(3), p. 123-132.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016) 'The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover'. *Journal of Management & Organization*, 22(1), pp.113-129. doi:10.1017/jmo.2015.25
- Maslow, A. (1954). 'Motivation and personality'. New York: McGraw Hill.
- Matz, A. K., Woo, Y., and Kim, B. (2014). 'A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter?' *Journal of Criminal Justice*, 42(3), pp. 233-243. doi:10.1016/j.jcrimjus.2014.02.004

Manzoni, P., & Eisner, M. (2006) 'Violence Between the Police and the Public: Influences of Work-Related Stress, Job Satisfaction, Burnout, and Situational Factors'. *Criminal Justice and Behavior*, 33(5), pp.613–645. doi:10.1177/0093854806288039

McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton: Van Norstrand.

Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., and Aguado, R. (2013) 'Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees'. *Small Business Economics*, 40(3), pp.651-670. doi:10.1007/s11187-011-9380-1

Mitchell, T. R. (1982) 'Motivation: New directions for theory and research'. *Academy of Management Review*, 17(1), pp.80-88.

Μπινιάρης, Γ. (2019) *Η μετεξέλιξη του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος και η παρακίνηση των εργαζομένων στο νέο περιβάλλον. Μια εμπειρική διερεύνηση στους τραπεζικούς υπαλλήλους της περιοχής των Πατρών*. Πάτρα : Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας, Τομέας Οικονομίας και Διοίκησης.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (2001) *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «Διόφαντος».

Mulla, R., Vyas, B., and Hanji, S. (2014) 'A study on factors influencing employee satisfaction in cement industry at Bagalkot District'. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 5(10), pp.30-38.

Mullins, L. J. (1995) *Management and Organisational Behavior*, 3rd Ed., Singapore: Pitman Publishing.

Naff, C. K., Crum, J. (1999) 'Working for America: Does Public Service Motivation make a difference?' *Review of Public Personnel Administration*, 19 (5), pp5-16.

Ncube, C. M., and Samuel, M. O. (2014) 'Revisiting employee motivation and job satisfaction within the context of an emerging economy: Theoretical representation and developing the model'. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, pp.267-282. doi:10.5901/mjss.2014.v5n9p267

Nderitu, W. M. (2013) 'Influence of employee motivation on job satisfaction: A case of government departments in Isiolo County, Kenya'. *Research Project Report*, pp.1-84.

Organ, D. W. (1988). 'A restatement of the satisfaction – performance hypothesis'. *Journal of Management*, 14, pp.547 – 557.

Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015) 'Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China'. *Personality and Individual Differences*, 76, pp.147-152. doi:10.1016/j.paid.2014.12.004

Owusu-Ansah, C. M. (2014) 'Automation and job satisfaction of library staff'. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(9), pp.100-113.

Π. Δούκας, «Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη», 4η Έκδοση, Εκδοτικός Οίκος Α. Α. Λιβάνη, Αθήνα, 2007.

Peachey, J. W., Burton, L. J., & Wells, J. E. (2014) 'Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics'. *Leadership & Organizational Development Journal*, 35, pp.40-755. doi:10.1108/LODJ-10- 2012-0128

Perry, J. L., Hondeghem, A. (2008) '*Motivation in Public Management: The Call of Public Service*'. Oxford: Oxford University Press.

Perry J.L, Wise L.R. (1990) «The Motivational Bases of Public Service» *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, 367-373

Pitts, D. (2009) 'Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69, pp.328-338.

Porter, T. H., Riesenmy, K. D., & Fields, D. (2016) 'Work environment and employee motivation to lead: Moderating effects of personal characteristics. *American Journal of Business*, 31(2), pp.66-84. doi:10.1108/AJB-05-2015-0017

Purohit, B., and Bandyopadhyay, T. (2014) 'Beyond job security and money: Driving factors of motivation for government doctors in India'. *Human Resources for Health*, 12(1), pp. 1-26. doi:10.1186/1478-4491-12-12

- Putnam, L. L., Myers, K. K., & Gailliard, B. M. (2014) 'Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new direction'. *Human Relations*, 67, pp.413-440. doi:10.1177/0018726713495704
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015) 'Impact of working environment on job satisfaction'. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp.717-725. doi:10.1016/S2212- 5671(15)00524-9
- Reiner, M. D., & Zhao, J. (1999) 'The determinants of job satisfaction among United States air force security police: A test of rival theoretical predictive models. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), pp.5-18.
- Rigotti, T., Mohr, G., and Isaksson, K. (2015) 'Job insecurity among temporary workers: Looking through the gender lens'. *Economic and Industrial Democracy*, 36, pp.523- 547. doi:10.1177/0143831X13516026
- Robbins, S. P (2003) '*Organisational Behaviour*', 9th Ed, Prentice Hall: New Delhi.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939) '*Management and the worker*'. Cambridge: Harvard U. Press.
- Rodgers, J. D. (2016) 'Incorporating fringe benefits in loss calculations. In *Forensic economics* (pp. 89-115). New York, NY: Palgrave Macmillan US. doi:10.1057/978-1-137-56392-7_6
- Saleem, R. (2010) 'Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organisations of Pakistan'. *International Journal of Business and Management*, 5(11), pp.1-8.
- Saleem, I., Ahmed, R., & Saleem, N. (2016) 'Mediating role of work exhaustion: The missing linchpin to address employee's turnover'. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(2), pp. 156-173.
- Sankar, M. (2015) 'Impact of hygiene factors on employee retention, Experimental study on paper industry'. *Indian Journal of Management Science*, 5(1), pp. 58-61.
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., and Williams, G. C. (2015) 'Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee wellbeing'. *Mindfulness*, 6(5), pp.971-985. doi:10.1007/s12671-014-0338-7

Schwab, D. P. & Cummings, L. L. (1970) 'Theories performance and satisfaction: A review'. *Industrial Relations*, 9, pp.408 – 430.

Scheers, L. V., & Botha, J. (2014) 'Analyzing relationship between employee job satisfaction and motivation'. *Journal of Business & Retail Management Research*, 9(1), pp. 98-109.

Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., & Soane, E. (2013) 'The role of employee engagement in the relationship between job design and task performance, citizenship and deviant behaviours. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), pp. 2608-2627. doi:10.1080/09585192.2012.744334

Shoss, M. K. (2017) 'Job Insecurity: An integrative review and agenda for future research'. *Journal of Management*, 43(6), pp.1911-1939. doi:10.1177/0149206317691574

Silver, P. T., Poulin, J. E., & Manning, R. C. (1997) 'Surviving the bureaucracy: The predictors of job satisfaction for the public agency supervisor'. *The Clinical Supervisor*, 15, pp.1-20.

Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000) 'Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction'. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), pp.517–538. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)

Spector, P.E. (2012) '*Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*', 6th edn, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.

Steijn, B. (2012) 'Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector'. *Review of Public Personnel Administration*, 24, pp.291-303.

Taylor, F. W. (1911) '*Principles of Scientific Management*'. New York. Harper and Row.

Tessema, M. T., Ready, K. J., and Embaye, A. B. (2013) 'The effects of employee recognition, pay, and benefits on job satisfaction: Cross country evidence'. *Journal of Business and Economics*, 4(1), pp.1-12.

Taormina, R. J., and Gao, J. H. (2013) 'Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126(2013), pp.155-177.

Tims, M., Bakker, A. B., and Derks, D. (2013) 'The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being'. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), pp.230-240. doi:10.1037/a0032141

Ting, Y. (1997) 'Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees'. *Public Personnel Management*, 26, pp.313-328. <http://dx.doi.org/10.1177/009102609702600302>

Ting, Y. (1997) Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26, pp.313-334.

Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., Vander Elst, T., Bagdziuniene, D., & De Witte, H. (2015) 'Qualitative job insecurity, job satisfaction, and organizational commitment: the mediating role of control perceptions. *Psihologia Resurselor Umane*, 13(2), pp.217-23.

Urbancová, H., and Šnýdrová, M. (2017) 'Remuneration and employee benefits in organizations in the Czech Republic'. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1), pp.357-368. doi:10.11118/actaun201765010357

Usugami, J., & Park, K. Y. (2006) 'Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: Empirical study on employee motivation management of Japanese affiliated companies in Korea'. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), pp.280-294. <http://mhrd.gov.in/university-and-higher-education>
<http://www.gandhitopia.org/profiles/blogs/teacher-educationfor-peace-and-harmony-a-gandhian-perspective>

Utouh, J. & Mowo, I. (2000) 'Business Administration and Management' *NBAA Student Manual*, Dar es Salaam, Tanzania.

Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015) 'Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management'. *Human Resource Management Review*, 25(3), pp.280-286. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.04.004

Vandenabeele, W. (2008) 'Development of a public service motivation scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument'. *International public management journal*, 11(1), pp.143-167.

Vandenabeele W. (2009) 'The Impact of Public Service Motivation In An International Organization: Job Satisfaction and Organizational Commitment in the European Commission'. Motivation Conference, Bloomington. Graduate School of Public and International Affairs, University of Pittsburgh, United States.

Van der Meer, P. H., Wielers, R., & Rozenstraat, G. (2015) 'Happiness, unemployment and self-esteem'. In Spring Meeting RC28: Social Inequality, Cohesion and Solidarity.

Van Yperen, N. W., Wörtler, B., & De Jonge, K. M. (2016) 'Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working'. *Computers in Human Behavior*, 60, pp.179-184. doi: 10.1016/j.chb.2016.02.068

Vasquez, D. (2014) 'Employee retention for economic stabilization: A qualitative phenomenological study in the hospitality sector'. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), pp.1-17.

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

Wang, Y. et al. (2014) 'Stress, Burnout, and Job Satisfaction: Case of Police Force in China', *Public Personnel Management*, 43(3), pp.325–339. doi: 10.1177/0091026014535179.

Wang, J. H., Tsai, K. C., Lei, L. J. R., & Lai, S. K. (2016) 'Relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: evidence from the gambling industry in Macau. *Business and Management Studies*, 2(1), pp.104- 110. doi:10.11114/bms.v2i1.1280

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997) 'Overall job satisfaction: How good are single-item measure?' *Journal of Applied Psychology*, 82, pp.247 – 252.

Weiss, H.M. (2002) 'Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences'. *Human Resource Management Review*, 12, pp.173-194. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Westover, J. H., & Taylor, J. (2010) International differences in job satisfaction. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59, pp.811-828.

White, A. T., & Spector, P. E. (1987) 'An investigation of age-related factors in the age-job satisfaction relationship'. *Psychology and Aging*, 2, pp.261-265.

Wright, B.E. (2001) Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal Public Administration Research and Theory*, 11, pp.559-586. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003515>

Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978) Work Satisfaction and Age: Some Evidence for the 'Job Change' Hypothesis. *Social Forces*, 4, pp.1140-1158.

Χριστίνα Χ. Καδά, «Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις», Σημειώσεις Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και Οικονομική των τηλεπικοινωνιακών δικτύων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2011.

Yanadori, Y., & Cui, V. (2013) 'Creating incentives for innovation? The relationship between pay dispersion in R&D groups and firm innovation performance'. *Strategic Management Journal*, 34(12), pp.1502-1511. doi:10.1002/smj.2071/full

Yeh, C. M. (2013) 'Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, pp.214-239. doi: 10.1016/j.annals.2013.02.002

Yousef, D. A. (2017) 'Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government'. *International Journal of Public Administration*, 40(1), pp.77-88. doi:10.1080/01900692.2015.1072217

Ζαβλανός, Μ. Μ. (1998) *Μάνατζμεντ*, Αθήνα.

Zeb, A., Jamal, W., & Ali, M. (2015) 'Reward and recognition priorities of public sector universities teachers for their motivation and job satisfaction'. *Journal of managerial Sciences*, 9, pp.214-224.

Zheng, X., Diaz, I., Tang, N., & Tang, K. (2014) 'Job insecurity and job satisfaction: The interactively moderating effects of optimism'. *Career Development International*, 19, pp.426-446. doi:10.1108/CDI-10-2013-0121

Zhou, Z., Jin, X. L., Fang, Y., & Vogel, D. (2015) 'Toward a theory of perceived benefits, affective commitment, and continuance intention in social virtual worlds: Cultural values (indulgence and

individualism) matter'. *European Journal of Information Systems*, 24(3), pp. 247-261. doi:10.1057/ejis.2014.27

Zimmer, D. M. (2015) 'Employment effects of health shocks: The role of fringe benefits'. *Bulletin of Economic Research*, 67(4), pp.346-358. doi:10.1111/boer.12010/full

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014) 'Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus'. *Tourism Management*, 41, pp.129-140. doi: 10.1016/j.tourman.2013.09.013

Zwickel, K., Koppel, J., Katz, M., Virkstis, K., Rothenberger, S., & Boston-Fleischhauer, C. (2016) 'Providing professionally meaningful recognition to enhance frontline engagement'. *Journal of Nursing Administration*, 46, pp.355-356. doi:10.1097/NNA.0000

Παράρτημα Α

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων – μελέτη περίπτωσης

Το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων ιδρύθηκε με την εγκαθίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας το 1960, και το 2014 μετονομάστηκε σε Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Στις 11 Μαρτίου 2022, και μετά από την σύσταση του Υφυπουργείου Κοινωνικής Πρόνοιας τον Ιούλιο 2021, μετονομάστηκε πάλι σε Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Όραμα του, η διασφάλιση πλήρους και ποιοτικής απασχόλησης και ευημερίας των πολιτών μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών πολιτικών απασχόλησης, κοινωνικής ενσωμάτωσης και κοινωνικής προστασίας. Αποστολή του, η υποστήριξη και ενίσχυση της απασχόλησης μέσω της πλήρους αξιοποίησης, της κατάρτισης και επανακατάρτισης του εργατικού δυναμικού σύμφωνα με τα δεδομένα της αγοράς εργασίας, η εφαρμογή μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής στρατηγικής κοινωνικής προστασίας, η προστασία του εισοδήματος, με την επέκταση και συνεχή εκσυγχρονισμό της κοινωνικής ασφάλισης, η διαφύλαξη και διασφάλιση ασφαλών υγιών και αρμονικών πρακτικών στο χώρο εργασίας. (Ετήσια Έκθεση 2018 – Ιστοσελίδα Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων σελ.29).

Αποτελείται από τα ακόλουθα Τμήματα/Υπηρεσίες/Ινστιτούτα :

1. Τμήμα Εργασίας,
2. Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων,
3. Κέντρο Παραγωγικότητας,
4. Τμήμα Κοινωνικής Ενσωμάτωσης Ατόμων με αναπηρίες,
5. Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων
6. Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας
7. Μονάδα Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου
8. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Είναι κοινώς αποδεκτό στην Κυπριακή Κοινωνία ότι το ΥΕΚΑ είναι ύψιστης σημασίας για τον τόπο μας. Είναι το Υπουργείο που στηρίζει τους πολίτες σε οποιαδήποτε δύσκολη περίπτωση

στη ζωή τους όπως ανεργία, ασθένεια, ανικανότητα, θάνατο, πόλεμο, πανδημία... Είναι το ΥΕΚΑ που στήριξε και στηρίζει εργοδότες και εργοδοτούμενους από τον Μάρτιο του 2020 λόγω του COVID-19. αφού κρίθηκε ως ουσιώδης Υπηρεσία μαζί με τις Ιατρικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας και για την ανακούφιση των συμπατριωτών μας εκατοντάδες εργαζόμενοι του εν λόγω Υπουργείου αναγκάστηκαν να επιστρέψουν στην εργασία τους εν μέσω πανδημίας ενώ στις άλλες υπηρεσίες οι υπάλληλοι εργαζόντουσαν εξ αποστάσεως και με μειωμένο προσωπικό ασφαλείας.

Παράρτημα Β

Πίνακες και Διαγράμματα Παρακίνησης

ΑΣΦΑΛΕΙΑ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	17	9.5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	15	8.4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	16	8.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	32	17.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	51	28.5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	48	26.8
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Β1

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	10.6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	20	11.2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	30	16.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	43	24.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	46	25.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	21	11.7
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Β2

ΠΑΡΑΛΛΗΛΑ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΠΛΕΥΡΕΣ ΤΗΣ ΖΩΗΣ ΜΟΥ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	19	10.6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	20	11.2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	34	19.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	43	24.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	43	24.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	20	11.2
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Β3

ΠΛΗΡΩΜΗ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	42	23.5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	35	19.6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	27	15.1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	32	17.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	29	16.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	7.8
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Β4

ΩΡΑΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	51	28.5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	30	16.8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	39	21.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	35	19.6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	16	8.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	4.5
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

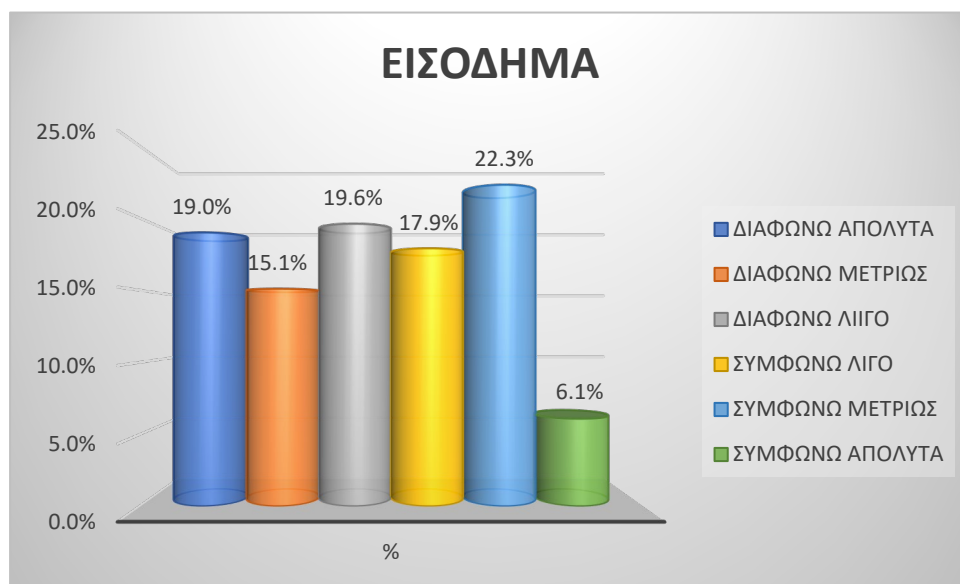
Πίνακας Β5

ΔΕΝ ΕΧΩ ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	108	60.3
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	26	14.5
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	18	10.1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	18	10.1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	5	2.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	2.2
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Β6



Διάγραμμα Β1



Διάγραμμα Β2



Διάγραμμα Β3



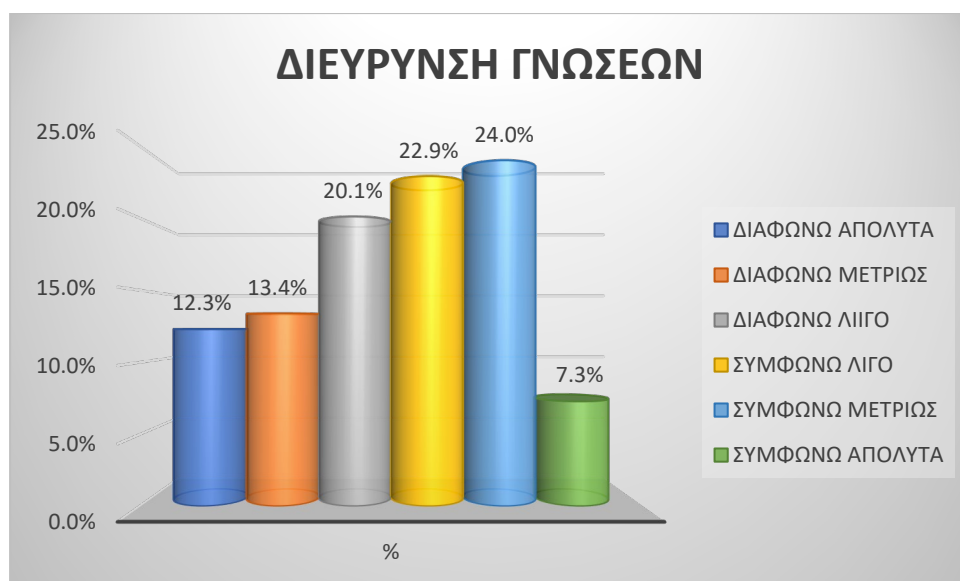
Διάγραμμα Β4



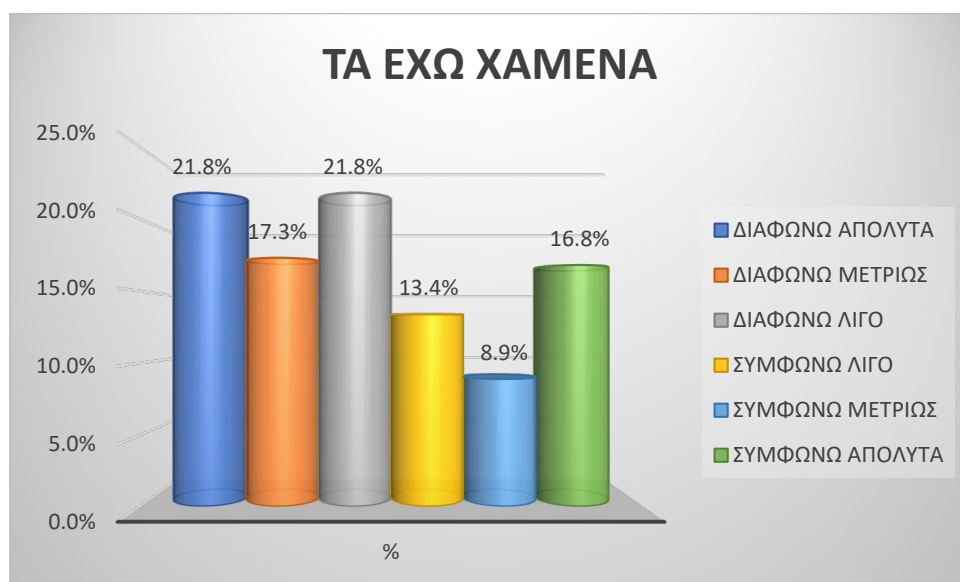
Διάγραμμα Β5



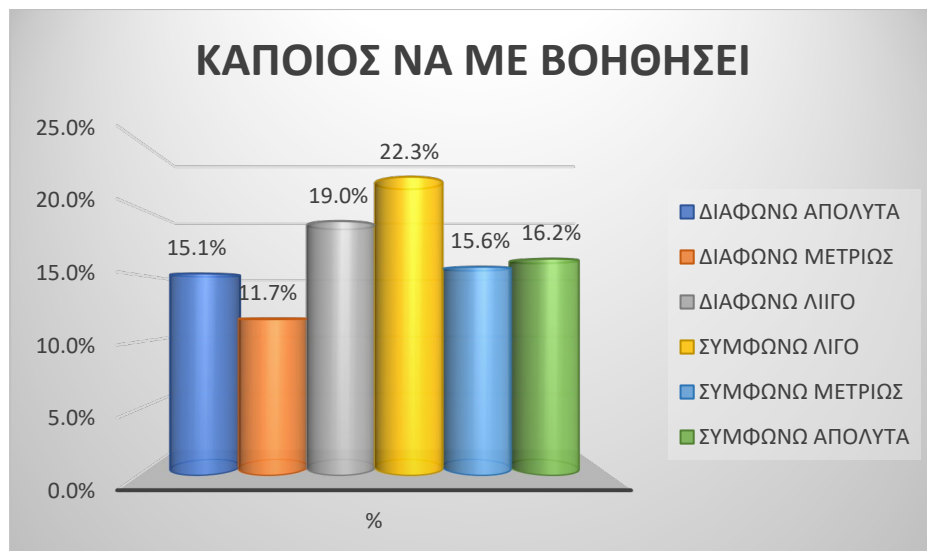
Διάγραμμα Β6



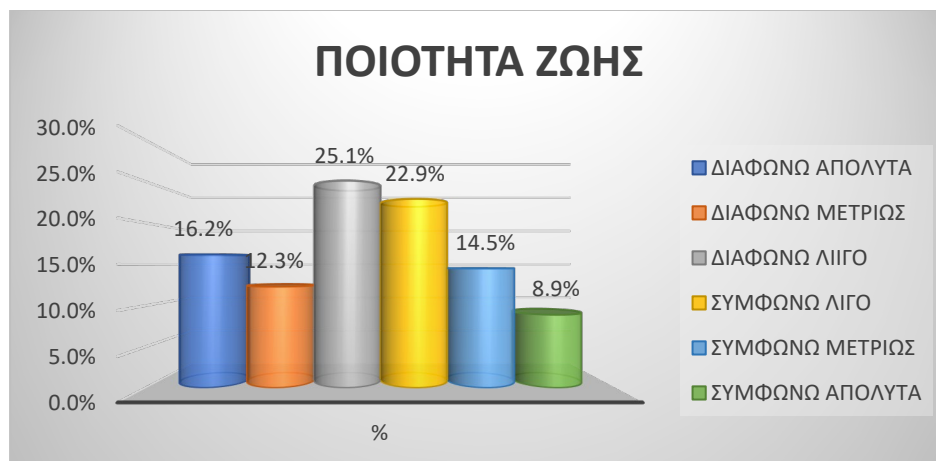
Διάγραμμα Β7



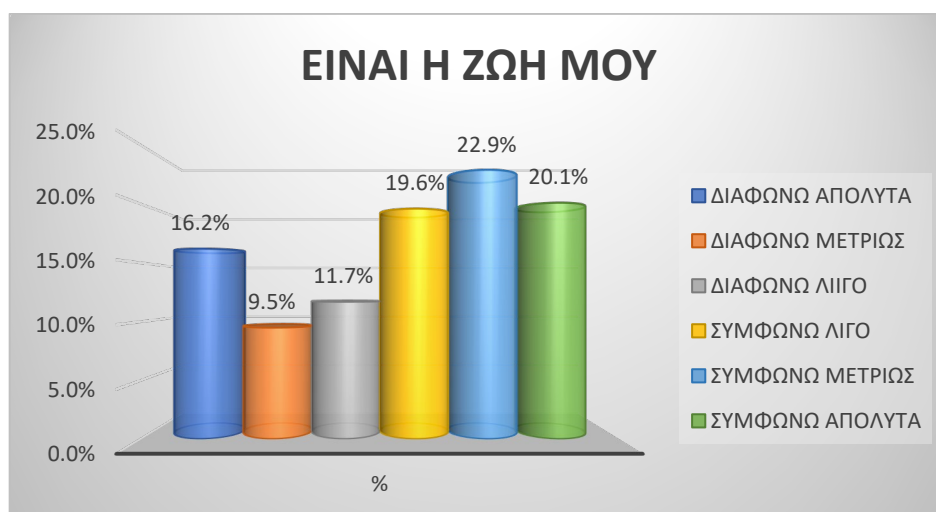
Διάγραμμα Β8



Διάγραμμα Β9



Διάγραμμα Β10



Διάγραμμα Β11

Παράρτημα Γ

Πίνακες και Διαγράμματα Εργασιακής Ικανοποίησης

ΣΩΣΤΗ ΔΙΚΑΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	90	50.3
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	34	19.0
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	21	11.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	16	8.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	12	6.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	3.4
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ1

ΑΥΞΗΣΕΙΣ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	6.1
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	14	7.8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	11	6.1
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	23	12.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	32	17.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	88	49.2
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ2

ΠΡΟΑΓΩΓΗ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	88	49.2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	30	16.8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	17	9.5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	21	11.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	13	7.3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	5.6
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ3

ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	67	37.4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	36	20.1
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	33	18.4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	22	12.3
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	17	9.5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	2.2
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ4

ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΠΙΕΣΗ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	21	11.7
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	27	15.1
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	19	10.6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	50	27.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	32	17.9
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	30	16.8
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ5

ΠΡΟΟΔΟΣ ΒΑΣΗ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΣΚΛΗΡΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	91	50.8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	39	21.8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	19	10.6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	21	11.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	8	4.5
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	1	0.6
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ6

ΠΑΚΕΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	32	17.9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	23	12.8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	29	16.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	38	21.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	46	25.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	11	6.1
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ7

ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	83	46.4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	38	21.2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	21	11.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	21	11.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	12	6.7
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	2.2
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ8

ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	4	2.2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	6	3.4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	9	5.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	23	12.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	54	30.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	83	46.4
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

Πίνακας Γ9

ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΑΝΤΙΖΗΛΕΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΑΘΕΙΕΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ		
	N	%
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	7	3.9
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	13	7.3
ΔΙΑΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	23	12.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΛΙΓΟ	30	16.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΤΡΙΩΣ	53	29.6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	53	29.6
ΣΥΝΟΛΟ	179	100

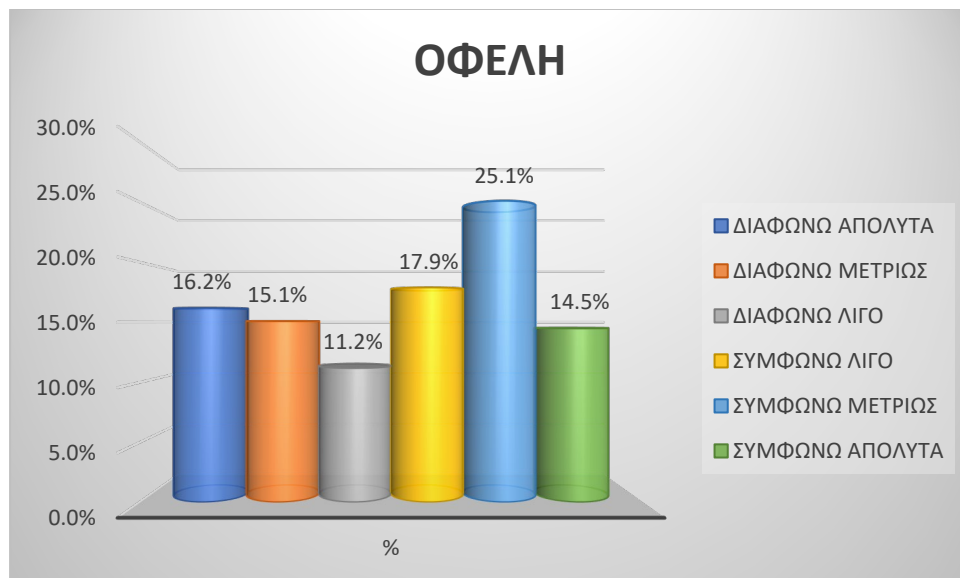
Πίνακας Γ10



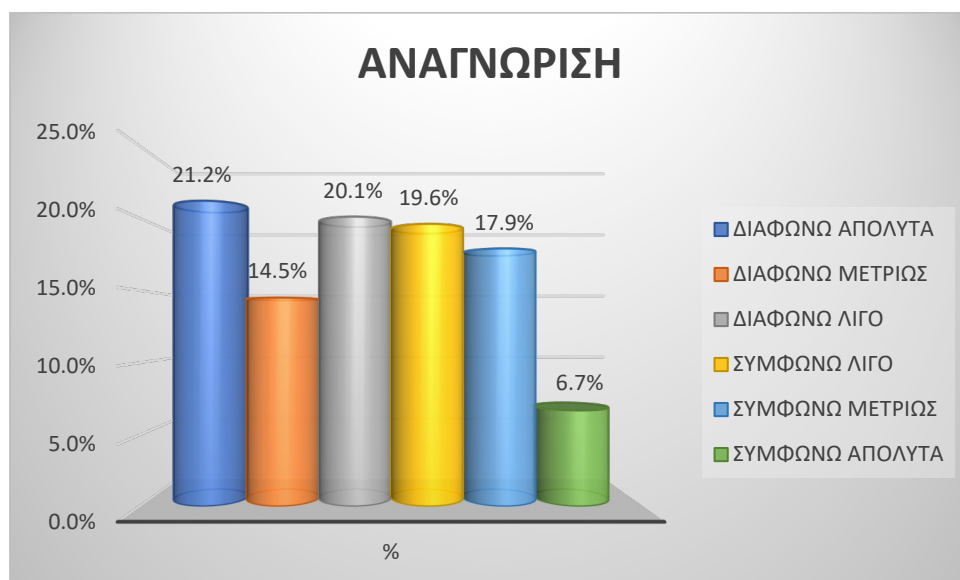
Διάγραμμα Γ1



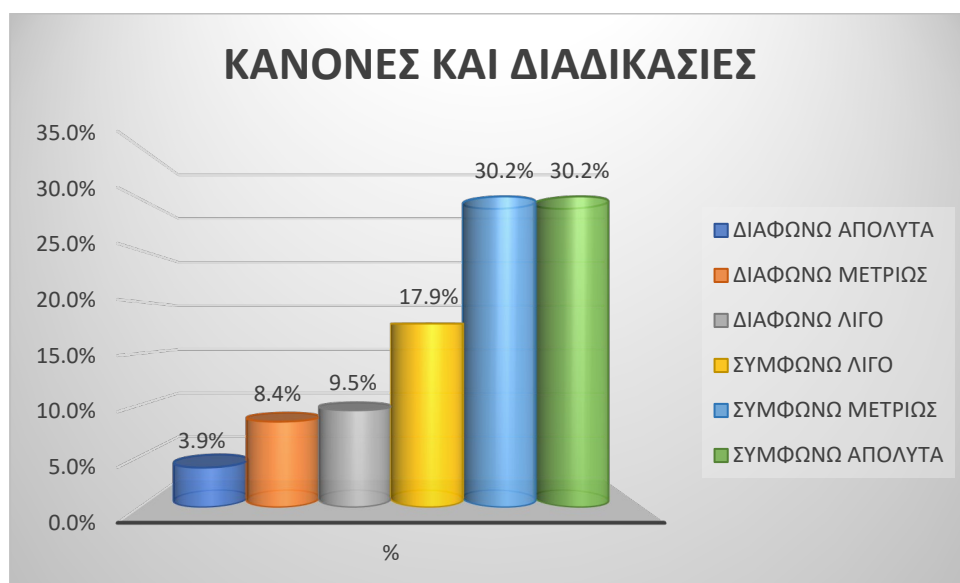
Διάγραμμα Γ2



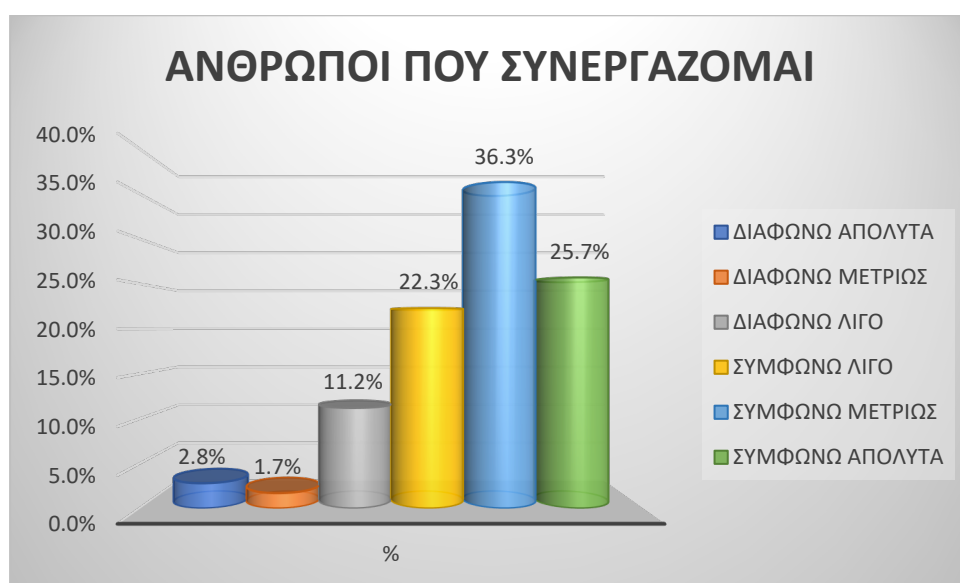
Διάγραμμα Γ3



Διάγραμμα Γ4



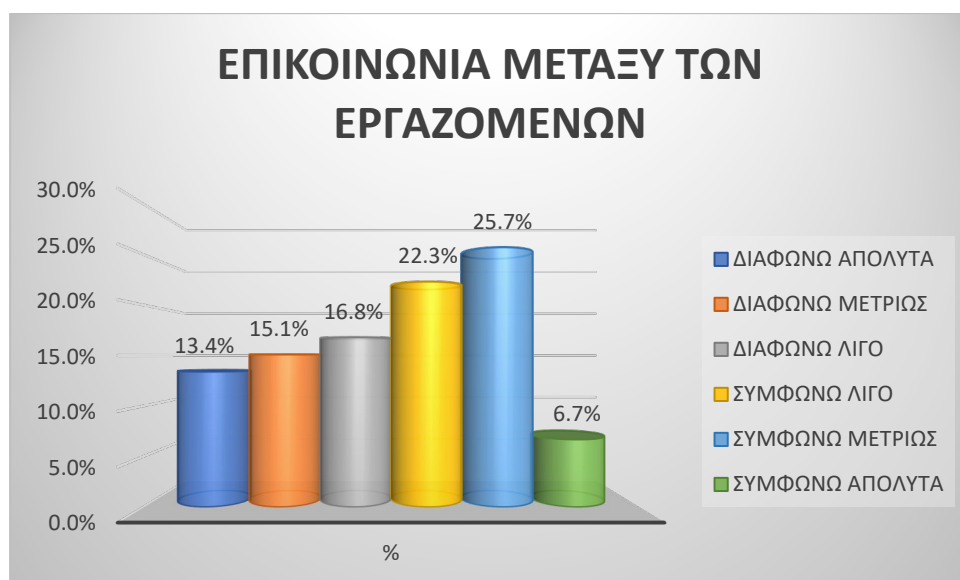
Διάγραμμα Γ5



Διάγραμμα Γ6



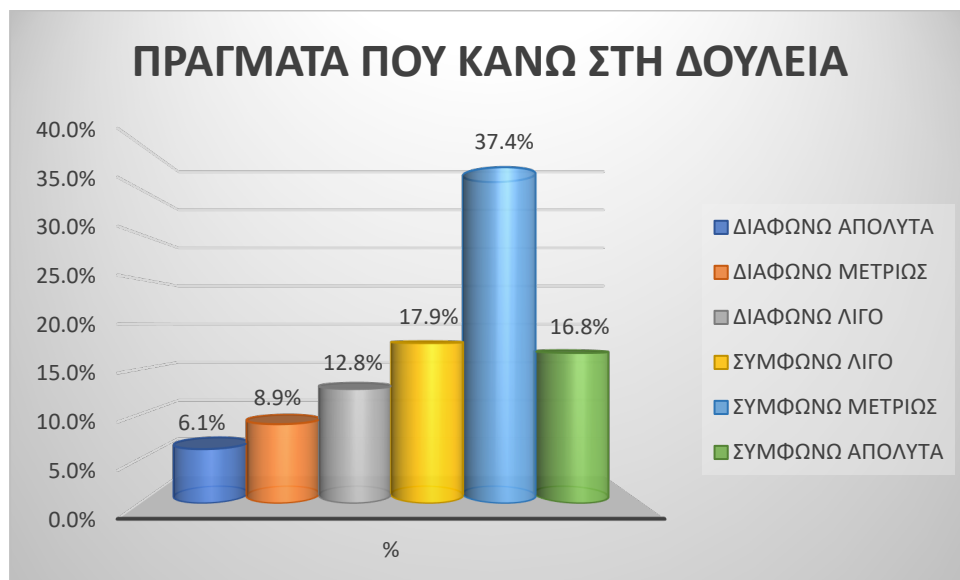
Διάγραμμα Γ7



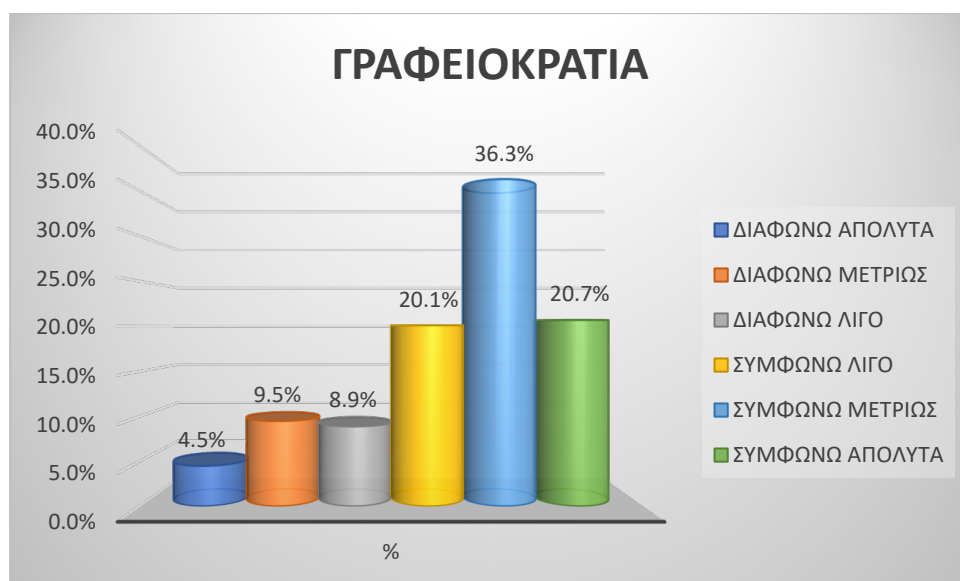
Διάγραμμα Γ8



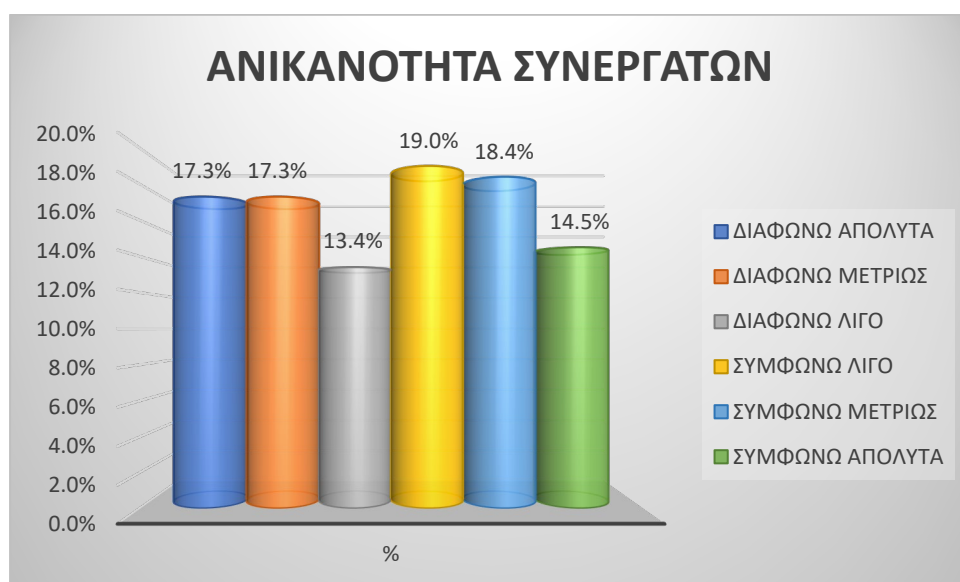
Διάγραμμα Γ9



Διάγραμμα Γ10



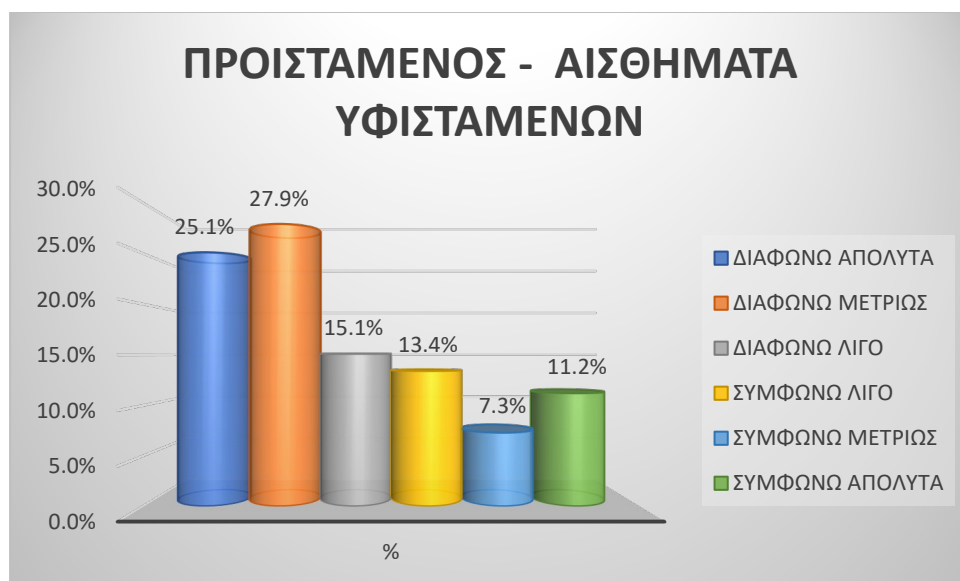
Διάγραμμα Γ11



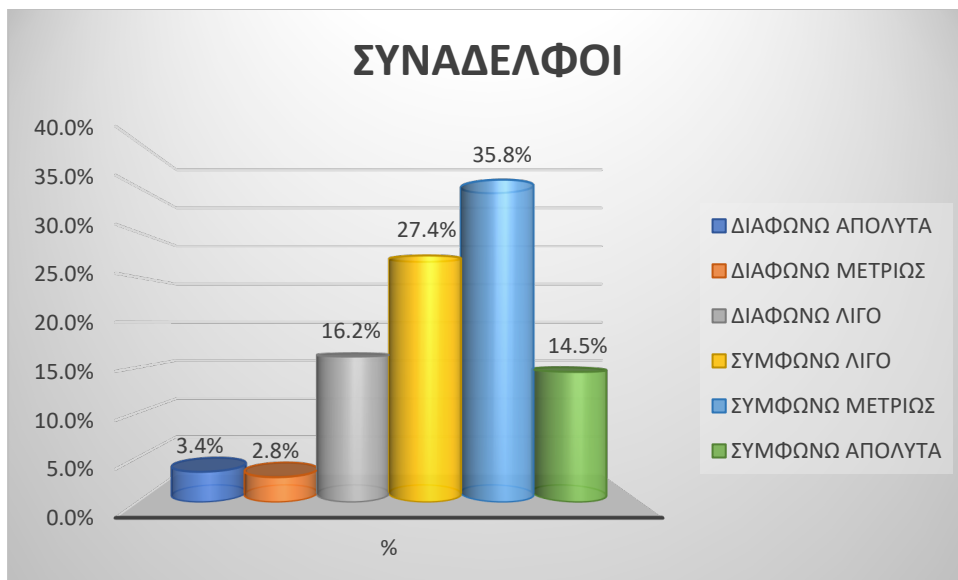
Διάγραμμα Γ12



Διάγραμμα Γ13



Διάγραμμα Γ14

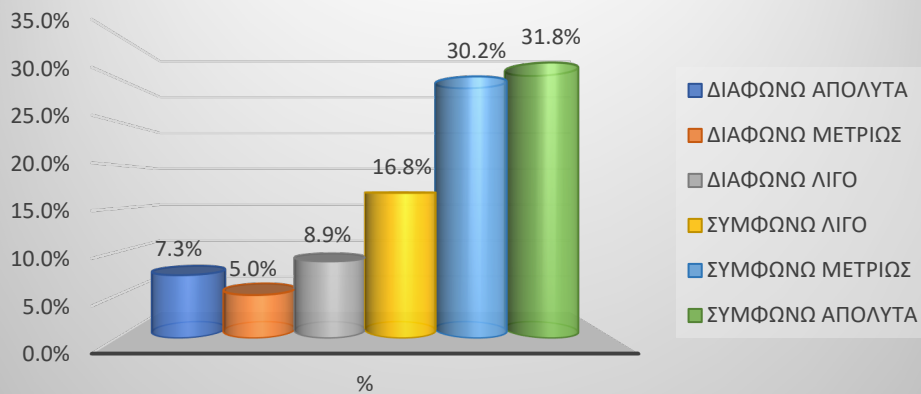


Διάγραμμα Γ15



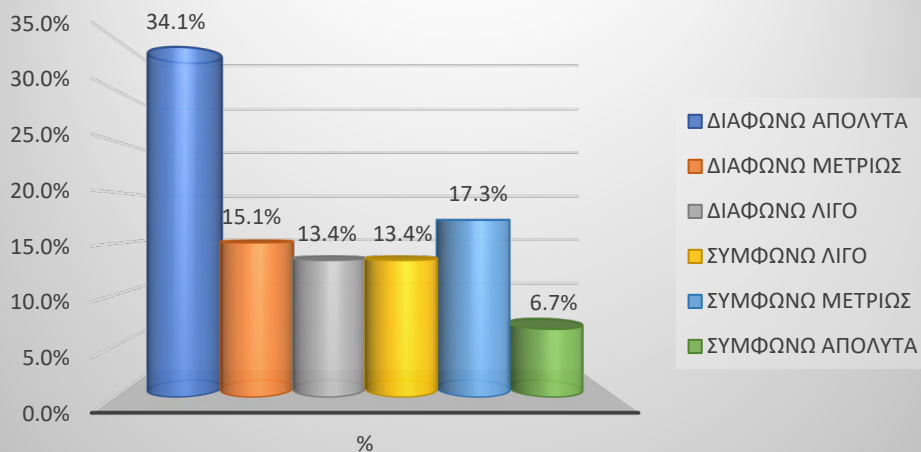
Διάγραμμα Γ16

ΝΙΩΘΩ ΠΕΡΗΦΑΝΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ

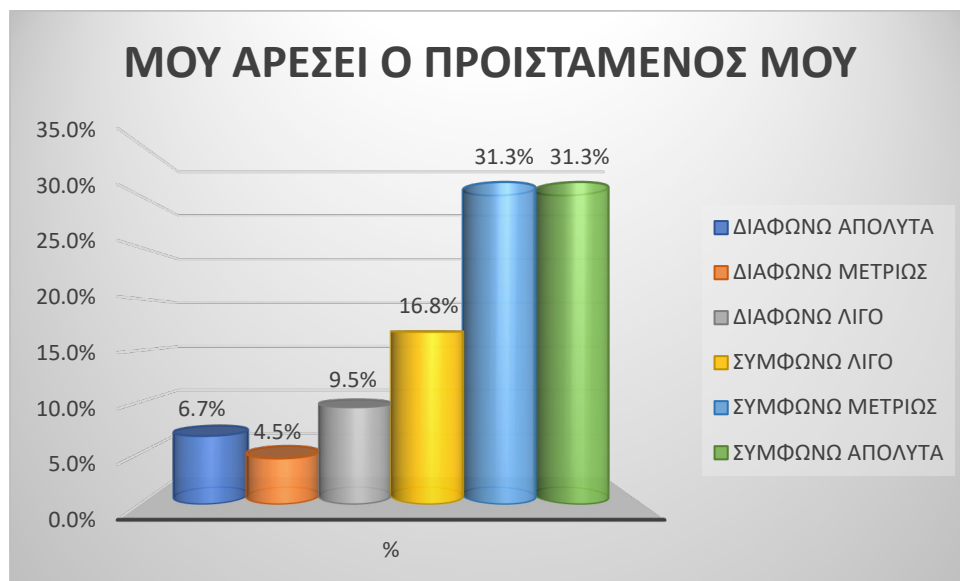


Διάγραμμα Γ17

ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗ



Διάγραμμα Γ18



Διάγραμμα Γ19



Διάγραμμα Γ20

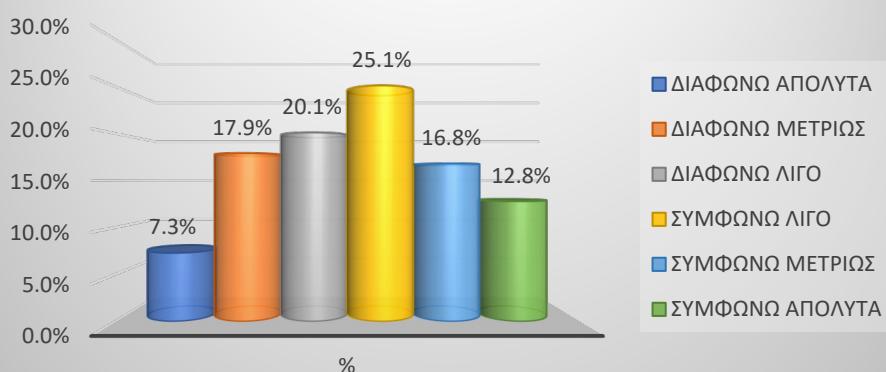


Διάγραμμα Γ21



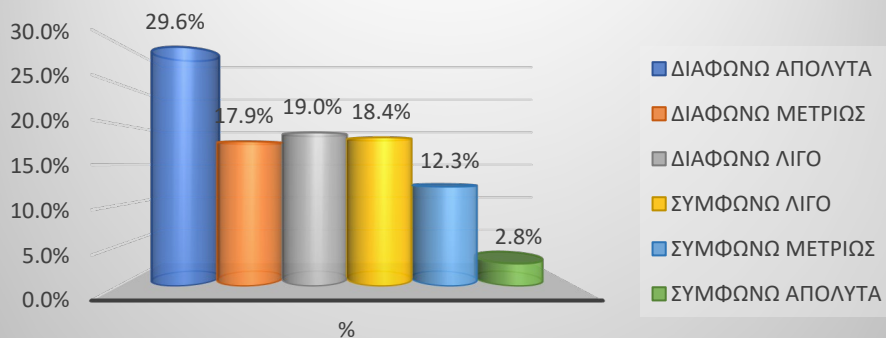
Διάγραμμα Γ22

ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΜΑΧΕΣ



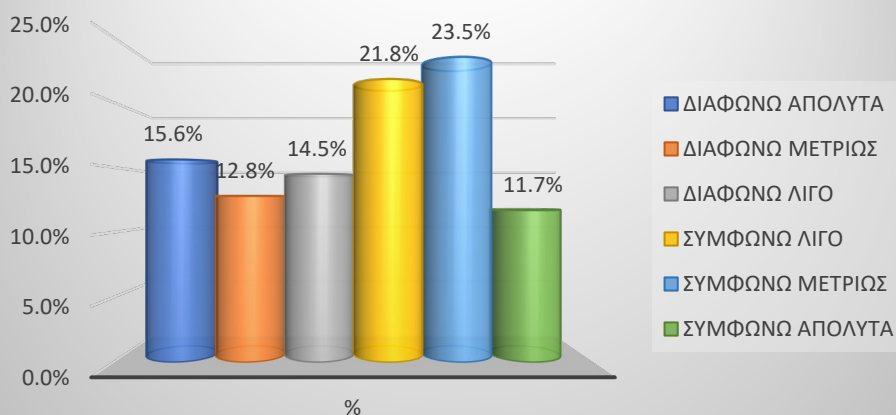
Διάγραμμα Γ23

ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ



Διάγραμμα Γ24

ΔΕΝ ΕΚΤΙΜΑΤΑΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ



Διάγραμμα Γ25

Παράρτημα Δ

Πίνακας Δ1: Συσχέτιση Δημογραφικών στοιχείων

N=179	ΗΛΙΚΙΑ		ΦΥΛΟ		ΜΟΡΦΩΣΗ		ΠΡΟ-ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΛΙΜΑΚΑ		ΜΙΣΘΟΣ	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ												
Ηλικία	1		-0.005	0.949	-.227**	0.002	.685**	0.000	.355**	0.000	.372**	0.000
Φύλο	-0.005	0.949	1		-0.097	0.198	0.064	0.391	-.238**	0.001	-.234**	0.002
Μόρφωση	-.227**	0.002	-0.097	0.198	1		-.195**	0.009	.259**	0.000	0.140	0.061
Προϋπηρεσία	.685**	0.000	0.064	0.391	-.195**	0.009	1		.360**	0.000	.467**	0.000
Κλίμακα	.355**	0.000	-.238**	0.001	.259**	0.000	.360**	0.000	1		.658**	0.000
Μισθός	.372**	0.000	-.234**	0.002	0.140	0.000	.467**	0.000	.658**	0.000	1	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας Δ2: Συσχέτιση Δημογραφικών στοιχείων και Παρακίνησης

N=179	ΗΛΙΚΙΑ		ΦΥΛΟ		ΜΟΡΦΩΣΗ		ΠΡΟ-ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΛΙΜΑΚΑ		ΜΙΣΘΟΣ	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ												
Ασφάλεια	0.039	0.604	-0.099	0.187	.173*	0.020	0.098	0.191	.300**	0.000	0.109	0.147
Κοινωνικές παροχές	0.135	0.071	-0.015	0.839	0.073	0.334	.242**	0.001	.305**	0.000	.171*	0.022
Τρόπος ζωής	.262**	0.000	-0.012	0.871	-0.060	0.429	.255**	0.001	0.144	0.055	0.005	0.943
Αίσθηση επίτευξης	.288**	0.000	-0.028	0.713	-0.135	0.071	.277**	0.000	.186*	0.013	0.141	0.059
Περνώ ευχάριστα	0.078	0.299	-0.033	0.660	-0.020	0.790	0.103	0.169	0.073	0.328	0.007	0.930
Επίπεδο απαιτήσεων	.169*	0.024	-0.011	0.881	-.147*	0.049	0.098	0.190	0.025	0.737	0.023	0.761
Παράλληλα με άλλες πλευρές της ζωής μου	0.029	0.699	-0.043	0.571	0.019	0.797	.181*	0.015	.238**	0.001	0.092	0.221
Προκλήσεις	.214**	0.004	0.001	0.988	-0.064	0.395	.304**	0.000	.202**	0.007	.158*	0.035
Διεύρυνση γνώσεων	.255**	0.001	0.008	0.913	-0.035	0.642	.304**	0.000	.228**	0.002	.153*	0.040
Είναι η ζωή μου	.275**	0.000	-0.019	0.797	-.172*	0.021	.259*	0.000	.166*	0.027	.157*	0.035
Εισόδημα	.263**	0.000	-0.135	0.071	0.013	0.865	.349**	0.000	.443**	0.000	.311**	0.000
Ωραία συναισθήματα	.226**	0.002	-0.119	0.113	-0.084	0.262	.241**	0.001	.179*	0.016	.147*	0.050
Πληρωμή	.256**	0.001	-.149*	0.047	0.083	0.271	.306**	0.000	.362**	0.000	.230**	0.002
Τα έχω χαμένα	-0.078	0.302	0.105	0.162	-0.087	0.249	-0.126	0.094	-.185*	0.013	-.186*	0.013
Ποιότητα ζωής	.256**	0.001	-.164*	0.029	-0.081	0.281	.278**	0.000	.270**	0.000	0.137	0.067
Δεν έχω αυτά που χρειάζονται	0.144	0.054	0.019	0.799	0.011	0.889	0.056	0.453	-0.072	0.336	-0.025	0.737

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας Δ3: Συσχέτιση Δημογραφικών στοιχείων και Εργασιακής Ικανοποίησης

N=179	ΗΛΙΚΙΑ		ΦΥΛΟ		ΜΟΡΦΩΣΗ		ΠΡΟ-ΥΠΗΡΕΣΙΑ		ΚΛΙΜΑΚΑ		ΜΙΣΘΟΣ	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig.(2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ												
Ικανός προϊστάμενος	0.012	0.876	0.121	0.107	-0.005	0.951	-0.029	0.698	0.050	0.503	-0.001	0.994
Άνθρωποι που συνεργάζομαι	0.029	0.699	0.078	0.297	0.002	0.982	-0.054	0.477	-0.012	0.874	-.163*	0.029
Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων	.241**	0.001	0.034	0.655	-0.032	0.669	.195**	0.009	0.044	0.560	0.010	0.896
Πράγματα που κάνω στη δουλειά - Φύση Εργασίας	.194**	0.009	.157*	0.036	-.171*	0.022	.178*	0.017	0.057	0.450	-0.019	0.805
Πακέτο κοινωνικών παροχών	0.125	0.095	0.008	0.095	0.112	0.135	0.141	0.059	.233*	0.002	.162*	0.030
Συνάδελφοι	-0.025	0.742	0.025	0.743	0.055	0.469	-0.044	0.562	0.001	0.990	-0.061	0.419
Νιώθω περηφάνια για τη δουλειά μου	0.122	0.105	.181*	0.015	-0.129	0.086	.224**	0.003	0.045	0.548	0.015	0.847
Μου αρέσει ο προϊστάμενος μου	-0.131	0.081	0.084	0.265	-0.006	0.933	-0.075	0.316	0.086	0.253	-0.019	0.805
Αμείβομαι Δίκαια	.269**	0.000	-0.087	0.245	-0.041	0.590	.317**	0.000	.373**	0.000	.272*	0.000
Σωστή και δίκαιη αξιολόγηση	0.051	0.494	0.029	0.699	-0.069	0.362	-0.042	0.576	-0.048	0.519	-0.028	0.711
Αναγνώριση	0.023	0.763	0.105	0.160	-0.094	0.210	0.070	0.351	0.011	0.887	0.050	0.509
Κανόνες και διαδικασίες	0.066	0.377	-0.094	0.209	0.091	0.225	-0.018	0.811	0.024	0.747	-0.131	0.081
Δουλειά ανούσια χωρίς ενδιαφέρον	.228**	0.002	0.043	0.570	0.048	0.528	-0.143	0.056	-.266**	0.000	-.219**	0.003
Αυξήσεις	-.153*	0.041	0.054	0.471	-0.088	0.244	-0.094	0.208	-.258**	0.000	-.284**	0.000

Ευσυνειδησία και προοπτικές προαγωγής	0.032	0.672	0.103	0.171	0.035	0.641	0.043	0.565	0.008	0.920	-0.009	0.904
Δεν εκτιμάται η εργασία μου	-0.030	0.686	0.091	0.228	0.018	0.813	-0.047	0.536	-.156*	0.037	-0.142	0.058
Γραφειοκρατία	0.009	0.903	-.198**	0.008	0.034	0.655	0.030	0.687	-0.003	0.967	-0.022	0.772
Αξιοκρατία και διαφάνεια	-0.062	0.406	0.002	0.980	-0.081	0.278	-0.028	0.707	-0.056	0.459	-0.057	0.445
Νιώθω άγχος και καταπίεση	.163*	0.030	0.119	0.113	-0.051	0.502	0.106	0.156	-0.027	0.724	-0.011	0.887
Νιώθω μη εκτιμώμενος από την υπηρεσία	-.206**	0.006	0.097	0.197	0.064	0.398	-.190*	0.011	-.255**	0.001	-.188*	0.012
Πρόοδος βάση αξίας και σκληρής δουλειάς	0.014	0.856	-0.048	0.528	-0.027	0.715	0.047	0.532	0.035	0.646	0.045	0.554
Επιβραβεύσεις	0.079	0.292	0.030	0.690	-0.115	0.125	0.086	0.253	-0.054	0.472	-0.003	0.971
Φόρτος εργασίας	.156*	0.036	-0.103	0.172	0.008	0.917	0.081	0.279	-0.024	0.749	-0.038	0.616
Μισθολογική προαγωγή	.243**	0.001	-0.102	0.173	-0.116	0.123	.237**	0.001	.267**	0.000	.248**	0.001
Υπάρχουν αντιζηλίες και συμπάθειες συμφερόντων	0.012	0.870	-0.077	0.307	-0.002	0.976	0.095	0.206	0.041	0.585	0.030	0.688
Πολύ γραφειακή δουλειά	-0.103	0.169	0.090	0.233	-0.018	0.812	-0.112	0.136	-.169*	0.023	-.230**	0.002
Επιβράβευση προσπαθειών	-0.116	0.122	0.116	0.122	0.126	0.093	-0.057	0.448	-0.094	0.210	-.204**	0.006
Υπάρχουν διαφωνίες και διαμάχες	0.000	0.995	-0.019	0.800	0.006	0.934	0.077	0.303	-0.034	0.655	0.033	0.664
Ικανοποιητικές προοπτικές προαγωγής	.200**	0.007	-0.137	0.067	-0.071	0.343	0.140	0.061	.312**	0.000	.246**	0.001
Οφέλη	-.207**	0.005	.195**	0.009	-0.015	0.839	-0.142	0.057	-.319**	0.000	-.310**	0.000
Προαγωγή	0.032	0.672	0.103	0.171	0.035	0.641	0.043	0.565	0.008	0.920	-0.009	0.904

Άδικος προϊστάμενος	.167*	0.025	0.086	0.254	-0.066	0.382	0.088	0.241	-0.117	0.117	-0.062	0.408
Ανικανότητα συνεργατών	0.096	0.202	0.087	0.247	-0.085	0.260	0.134	0.074	-0.009	0.909	0.073	0.334
Προϊστάμενος – Αισθήματα υφισταμένων	0.089	0.236	0.092	0.219	-0.080	0.284	0.113	0.132	-0.032	0.673	0.000	0.998
Τι συμβαίνει στην υπηρεσία	-.237**	0.001	0.108	0.148	0.070	0.350	-.248**	0.001	-.189*	0.011	-.220**	0.003

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Παράρτημα Ε

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης και Παρακίνησης



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΚΑΙ

ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια της παραπάνω μεταπτυχιακής διατριβής με θέμα την εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση στο δημόσιο τομέα.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική αλλά πολύτιμη για τη σωστή εκπόνηση της παραπάνω διατριβής. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές.

Παρακαλείστε να απαντάτε χωρίς ενδοιασμούς, αυθόρμητα και με ειλικρίνεια στην απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο. Θυμηθείτε πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία.

Σταυρούλα Πασιαρδή

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

☐ Άνδρας

☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

☐ 18-28

☐ 29-40

41-50 ☐

☐ 51-60

☐ 61-65

3. Μορφωτικό Επίπεδο

☐ Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση

☐ Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

☐ Μεταπτυχιακό

☐ Διδακτορικό

4. Έτη Προϋπηρεσίας

☐ 0 μέχρι 2 έτη

☐ 2 μέχρι 15 έτη

☐ 15 μέχρι 25 έτη

☐ 25 έτη και άνω

5. Κλίμακα Εργαζομένου

☐ Έκτακτος

☐ Αορίστου Χρόνου

☐ A2 – A5 – A7

☐ A8 – A9

☐ A10 – A12

☐ A13 και άνω

6. Μισθός

☐ Μέχρι €1000

☐ €1000 Μέχρι €2500

☐ €2500 Μέχρι €5500

☐ €5500 Μέχρι €8000

☐ €8000 Μέχρι €10500

Β. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Γιατί επιλέξατε να κάνετε αυτή τη δουλειά;

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ
1. Είναι ο τύπος της δουλειάς που διάλεξα ότι με εκφράζει ως τρόπος ζωής.	1	2	3	4	5	6
2. Για το εισόδημα που μου προσφέρει	1	2	3	4	5	6
3. Για τις κοινωνικές παροχές που μου παρέχει αυτή η δουλειά (περίθαλψη, ασφαλιστικά ταμεία κλπ.)	1	2	3	4	5	6
4. Για την αίσθηση της επίτευξης που νιώθω κάνοντας τη δουλειά μου με ένα προσωπικό και μοναδικό τρόπο	1	2	3	4	5	6
5. Για τις ανεπανάληπτες στιγμές χαράς και τα ωραία συναισθήματα που νιώθω σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6
6. Αυτή η δουλειά μου παρέχει ασφάλεια	1	2	3	4	5	6
7. Περνώ ευχάριστα σε αυτή τη δουλειά	1	2	3	4	5	6
8. Το επίπεδο των απαιτήσεων για την απόδοση που επιβάλλεται να έχουμε, είναι πολύ ψηλό	1	2	3	4	5	6
9. Για την πληρωμή. Μου επιτρέπει να κερδίζω χρήματα.	1	2	3	4	5	6
10. Αυτή τη δουλειά τη διάλεξα, επειδή μου δίνει τη δυνατότητα να επιτυγχάνω μερικούς σημαντικούς στόχους ενώ την ίδια στιγμή μου επιτρέπει να ασχολούμαι και με τις άλλες πλευρές της ζωής μου.	1	2	3	4	5	6
11. Για την ευχαρίστηση που νιώθω όταν ανταποκρίνομαι στις ενδιαφέρουσες προκλήσεις της δουλειάς μου	1	2	3	4	5	6

12. Για την ευχαρίστηση που βιώνω από τη διεύρυνση των γνώσεων μου σε διάφορα ενδιαφέροντα πράγματα	1	2	3	4	5	6
13. Την ώρα που δουλεύω υπάρχουν στιγμές που νιώθω να τα έχω πραγματικά χαμένα	1	2	3	4	5	6
14. Περιμένουν πάρα πολλά από εμάς και πολλές φορές παρακαλώ μέσα μου κάποιος να με βοηθήσει.	1	2	3	4	5	6
15. Για την κοινωνική καταξίωση του επαγγέλματος μου. Είναι η δουλειά που διάλεξα και που προτιμώ για να έχω μια συγκεκριμένη ποιότητα ζωής	1	2	3	4	5	6
16. Έχω την εντύπωση ότι δεν έχω αυτά που χρειάζονται για να κάνω αυτή τη δουλειά καλά. Δεν είμαι σίγουρος για τις δυνατότητες μου για την εκτέλεση της εργασίας μου.	1	2	3	4	5	6
17. Είναι η δουλειά μου, είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω	1	2	3	4	5	6

Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σε ποιο βαθμό αισθάνεστε ικανοποίηση που επιλέξατε αυτή τη δουλειά;

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
1	Αισθάνομαι ότι αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχει σωστή και δίκαια αξιολόγηση των εργαζομένων στην Υπηρεσία	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα οφέλη που απολαμβάνω.	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν τη σωστή εκτέλεση της εργασίας δύσκολη.	1	2	3	4	5	6
7	Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι πως η δουλειά μου είναι ανούσια και χωρίς ενδιαφέρον.	1	2	3	4	5	6
9	Η γενική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες της Υπηρεσίας είναι καλή.	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις είναι λίγες και αραιές.	1	2	3	4	5	6
11	Όσοι εργάζονται ευσυνείδητα, διεκδικούν πιθανότητα προαγωγής.	1	2	3	4	5	6

12	Ο/Η προϊστάμενός μου είναι άδικος προς εμένα.	1	2	3	4	5	6
13	Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
14	Δεν αισθάνομαι πως η εργασία που κάνω εκτιμάται.	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου περιορίζονται από την γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργαστώ πιο σκληρά στη δουλειά μου λόγω της ανικανότητας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζομαι.	1	2	3	4	5	6
17	Υπάρχει αξιοκρατία και διαφάνεια στις προαγωγές	1	2	3	4	5	6
18	Έχω άγχος και νιώθω καταπίεση στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
19	Νιώθω μη εκτιμώμενος από την Υπηρεσία μου όταν σκέφτομαι αυτό για το οποίο με πληρώνουν.	1	2	3	4	5	6
20	Οι άνθρωποι εδώ προοδεύουν σύμφωνα με την αξία τους και το πόσο σκληρά εργάζονται	1	2	3	4	5	6
21	Ο/Η προϊστάμενος δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο κοινωνικών παροχών που παρέχεται είναι δίκαιο.	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν επιβραβεύσεις για αυτούς που δουλεύουν ευσυνείδητα και σωστά.	1	2	3	4	5	6
24	Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	1	2	3	4	5	6
25	Απολαμβάνω να εργάζομαι με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι πως δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στην Υπηρεσία.	1	2	3	4	5	6

27	Νιώθω περήφανος κάνοντας τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες μισθολογικής προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν αντιζηλίες και συμπάθειες συμφερόντων μεταξύ των συναδέλφων	1	2	3	4	5	6
30	Μου αρέσει ο προϊστάμενός μου.	1	2	3	4	5	6
31	Ασχολούμαι πολύ με γραφειακή δουλειά.	1	2	3	4	5	6
32	Δεν νιώθω ότι οι προσπάθειές μου επιβραβεύονται με τον τρόπο που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος με τις προοπτικές προαγωγής.	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν αρκετές διαφωνίες και διαμάχες στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6
35	Η δουλειά μου είναι διασκεδαστική και ευχάριστη	1	2	3	4	5	6