



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ «ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ -ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Παράγοντες που προσδιορίζουν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον
στον Αυτοδιοικητικό Χώρο - Η Περίπτωση του Δήμου Πρέβεζας.**

ΑΔΑΜΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Πρέβεζα Νοέμβριος 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ «ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ -ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Παράγοντες που προσδιορίζουν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον
στον Αυτοδιοικητικό Χώρο - Η Περίπτωση του Δήμου Πρέβεζας.**

ΑΔΑΜΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:

ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Πρέβεζα Νοέμβριος 2019

**FACTORS DETERMINING AN EXCELLENT WORK
ENVIRONMENT IN THE LOCAL GOVERNMENT AREA - THE
CASE OF THE MUNICIPALITY OF PREVEZA**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 2019

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Αρλής Νικόλαος

Λέκτορας

3. Μέλος επιτροπής

Κόλιας Γεώργιος

Ακαδημαϊκός Υπότροφος

© Αδάμου, Δήμητρα, 2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Αδάμου Δήμητρα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, της Σχολής Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κύρια Αικατερίνη Γαλανού Επίκουρη Καθηγήτρια, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε εξ' αρχής, αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, αλλά και για την πολύτιμη καθοδήγησή της.

Επίσης ευχαριστώ τους συναδέλφους μου στο Δήμο Πρέβεζας για τη συμμετοχή τους στην έρευνα που πραγματοποίησα στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αλλά και τη γενικότερη υποστήριξη τους στην προσπάθειά μου αυτή.

Τέλος, θα ήθελα εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και το σύζυγό μου για όλη τη στήριξη, τη συμπαράσταση και την κατανόησή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των παραγόντων που προσδιορίζουν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον στον Αυτοδιοικητικό Χώρο και ποίο συγκριμένα στο Δήμο Πρέβεζας. Η αποδοτικότητα του εργαζομένου επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά ανάλογα με την εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνει. Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι διαμορφωμένο με τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να αντλούν ικανοποίηση από αυτό, οργανώνοντας και ελέγχοντας την εργασία τους και να χρησιμοποιούν όσο δυνατόν περισσότερο τα προσόντα και τις ικανότητες τους ώστε να συνεισφέρουν ενεργά στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως φορείς της Γενικής Κυβέρνησης έχουν άμεση σχέση με τον πολίτη και την τοπική κοινωνία. Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση των κινήτρων είναι παράγοντες σημαντικοί για την αύξηση της παραγωγικότητας και την παροχή υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 9 Σεπτεμβρίου 2019 έως 18 Σεπτεμβρίου 2019 και στην οποία συμμετείχαν 95 εργαζόμενοι του Δήμου Πρέβεζας. Τα δεδομένα επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25.0. Η αξιοπιστία των πέντε προσδιοριστικών παραγόντων ελέγχθηκε με το συντελεστή Cronbach alpha ο οποίος κυμάνθηκε από 77% έως 93% ποσοστά που αποδεικνύουν και την αξιοπιστία των ερωτήσεων. Επίσης πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων με το συντελεστή Pearson από την οποία και προέκυψε θετική σχέση μεταξύ τους.

Λέξεις κλειδιά: Εργασιακό Περιβάλλον, Παρακίνηση, Κίνητρα, Αποδοτικότητα, Ο.Τ.Α., Δήμος Πρέβεζας

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate the factors that determine an excellent working environment in the Municipality and compared to the Municipality of Preveza. The employee's profitability is positively or negatively affected by the job satisfaction he receives. The work environment must be shaped in such a way that employees can derive satisfaction from it by organizing and controlling their work and making the most of their qualifications and abilities to actively contribute to achieving business goals.

Local Government Organizations as bodies of General Government have a direct relationship with the citizen and the local community. Utilizing human resources, boosting incentives are important factors in boosting productivity and delivering a high level of customer service.

The survey was conducted between September 9, 2019 and September 18, 2019, involving 95 employees of the Municipality of Preveza. Data were processed using Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25.0. The reliability of the five determinants was tested with the Cronbach's alpha coefficient ranging from 77% to 93% which also demonstrates the reliability of the questions. A correlation between the factors with the Pearson coefficient was also performed, which showed a positive relationship between them.

Key – words: Work Environment, Motivation, Efficiency, Local Authorities, Municipality of Preveza

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Το ψυχοκοινωνικό. Περιβάλλον στον εργασιακό χώρο	1
I. Μοντέλο Person Environment Fit	3
II. Μοντέλο Cooper	4
1.2 Ορισμός εργασιακών σχέσεων	5
1.3 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον	8
1.4. Έννοια άριστου εργασιακού περιβάλλοντος	10
1.4.1. Άριστο εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά των εργαζομένων	11
1.4.2. Άριστο εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά του διευθυντή	13
2.4. Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο	14
2.5. Κίνητρα και απόδοση εργαζομένων	16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1. Αποσαφήνιση εννοίας: εργασιακή ικανοποίηση	19
2.2 Παράγοντες που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση	21
2.3 Θεωρίες ικανοποίησης	24
2.3.1. Παρακίνηση εργαζομένων & ικανοποίηση	27
2.3.2. Θεωρία εκδήλωσης συναισθημάτων	28
2.3.3. Θεωρία επιρροής	29
2.3.4. Θεωρία δικαιοσύνης	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

3.1 Συνέπειες από την ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης	32
3.1.1 Η Παραγωγικότητα και η Αποδοτικότητα	33
3.1.2 Οι απουσίες από το χώρο εργασίας	34
3.1.3 Η κινητικότητα στην εργασία	36
3.2 Συνέπειες από την απουσία επαγγελματικής ικανοποίησης	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΚΙΝΗΤΡΑ

4.1 Αποσαφήνιση εννοίας: κίνητρα	40
4.2 Διακρίσεις κινήτρων	41

4.3 Από διοικητική κατεύθυνση:	43
4.4 Από ατομική κατεύθυνση	44
4.5 Θεωρητικές προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης	45
4.5.1.Οντολογικές θεωρίες	45
4.5.2 Μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

5.1. Εργασιακή ικανοποίηση & παράγοντες παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	50
5.2.Εργασιακή ικανοποίηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	53
5.3. Ετεροαπασχόληση & εργασιακή ικανοποίηση	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Δείγμα	57
6.2 Ερωτηματολόγιο	57
6.3 Διαχείριση Δεδομένων-Στατιστική Ανάλυση	59
6.4 Αποτελέσματα	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα	80
7.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	84

Βιβλιογραφία	85
Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο	91

Εισαγωγή

Ο Ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι της επιχείρησης από το οποίο εξαρτάται η ευημερία της. Η επαγγελματική και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί βασική τους προτεραιότητα προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στην εργασία τους αλλά και στις νέες προκλήσεις της εποχής. Ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον παρέχει, ικανοποιητική εργασία, συνεχή ανατροφοδότηση, ξεκάθαρες κατευθύνσεις και προοπτικές ισορροπίας, ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή αλλά και σεβασμό και συναδελφικότητα.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σε κάθε επιχείρηση έχει ως βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτόν παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να προσφέρουν υψηλής ποιότητας και ποσότητας έργο. Δεν είναι όμως ισοδύναμα με την επαγγελματική επίδοση, αλλά συνιστούν έναν από τους καθοριστικούς παράγοντες της. Η σημερινή εργασιακή ηθική παρακινεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν ενδιαφέροντα και απαιτητικά επαγγέλματα αντί για χρήμα μόνο. Όλο και περισσότεροι ερευνητές τα τελευταία χρόνια υποστηρίζουν, ότι η παροχή η μη κινήτρων επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Εξαιρετικά επίκαιρο πρόβλημα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, αποτελεί η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Το συγκεκριμένο πρόβλημα, τείνει να διογκωθεί σε υπέρμετρο βαθμό στην σημερινή μνημονιακή εποχή λόγω των απροσδόκητων περικοπών, της στασιμότητας των μισθολογικών αλλαγών αλλά και της εν γένει εργασιακής απογοήτευσης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που προσδιορίζουν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον στον Αυτοδιοικητικό χώρο και πιο συγκεκριμένα στο Δήμο Πρέβεζας. Αποτελείται από δύο μέρη και στο πρώτο μέρος παρουσιάζεται και αναλύεται το θεωρητικό επίπεδο, μέσα από την ανασκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας. Στο δεύτερο και τελευταίο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη στους υπαλλήλους του Δήμου Πρέβεζας και αφορά τους παράγοντες που προσδιορίζουν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον και ερμηνεύονται τα αποτελέσματά της. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και η παρακίνηση στο χώρο εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο

γίνεται αναλυτική αναφορά στην εργασιακή ικανοποίηση και στις θεωρίες που έχουν αναπτυχτεί. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στις επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης στη συμπεριφορά του εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αποσαφήνιση της έννοιας των κινήτρων, της διάκρισης των κινήτρων και παρουσιάζονται οι βασικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού επιπέδου αναπτύσσεται η εργασιακή ικανοποίηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και οι παράγοντες παρακίνησης στο Δημόσιο και παρουσιάζονται αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 95 υπαλλήλου του Δήμου Πρέβεζας. Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασία αποτυπώνονται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνεται αναφορά σε μελλοντικές έρευνες.

Όπως αναφέρει και ο **Αριστοτέλης** στα **Πολιτικά**, *δεν μπορούμε να ορίσουμε τι είναι πόλη, αν πριν δεν ορίσουμε ποιος θεωρείται πολίτης αυτής της πόλης και ποια τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά*. Έτσι λοιπόν για να μπορέσουν να εκσυγχρονιστούν αλλά και να αναβαθμιστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες θα πρέπει να αναθεωρηθούν και να αναβαθμιστούν τα κίνητρα που παρέχονται στους Δημοσίους Υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1. Το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας

Το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον εργασίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής αλλά την παραγωγικότητα στους χώρους εργασίας. Η αλληλεπίδραση ατόμου και περιβάλλοντος εκδηλούμενη με ψυχολογικές και φυσιολογικές αντιδράσεις σηματοδοτεί τη σχέση υγείας του εργαζόμενου με το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο. Ο τρόπος αντίδρασης του ατόμου καθορίζεται από τις εμπειρίες τόσο της παιδικής όσο και της ενήλικης ζωής του.

Το σημαντικότερο μέρος της ζωής του εργαζόμενου δαπανάται στο χώρο εργασίας από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα, η παραμονή αλλά και η υγεία του εργαζόμενου. Ένας υγιής χώρος εργασίας, προωθεί, την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία του εργαζόμενου ενώ ένα προβληματικό περιβάλλον εργασίας μπορεί να ενισχύσει σωματικά και ψυχικά προβλήματα. Ένα προβληματικό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον εργασίας μπορεί να οφείλεται σε: υπερβολικές ή αντικρουόμενες απαιτήσεις όσον αφορά στην εργασία, στην αναποτελεσματική επικοινωνία και έλλειψη υποστήριξης, στη ψυχολογική και σεξουαλική παρενόχληση και βία που προέρχεται από τρίτους, αλλά και εργασιακή ανασφάλεια.

Η θέσπιση και η διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος προϋποθέτει πως ο εργασιακός χώρος, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα αλλά και η παραγωγικής διαδικασία είναι ασφαλής και δεν εγκυμονούν κινδύνους για την υγεία του εργαζόμενου. Οι πρακτικές για ασφαλή εργασία ενισχύουν την αίσθηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων. Ο εργοδότης βαρύνεται από τη συνολική ευθύνη της παροχής και διατήρησης του ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα θεωρητικά μοντέλα μελέτης του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας και του ρόλου του, θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο ομάδες. Η πρώτη ομάδα βασίζεται στη θεωρία ενώ η δεύτερη ομάδα στις παρατηρήσεις. Το μοντέλο της πρώτης ομάδας βασίζεται συνήθως σε λίγους παράγοντες, μπορεί να γενικευτούν σε αρκετές

διαφορετικές καταστάσεις και μπορεί να είναι χρήσιμα για την εκτίμηση σε ομαδικό επίπεδο και την εκτίμηση των συνθηκών εργασίας. Σε ατομικό όπως επίπεδο είναι αξιόπιστα. Ένα από τα πρώτα μοντέλα της κατηγορίας αυτής είναι το μοντέλο “Person – Environment Fit” που παρουσιάστηκε από τη Σχολή κοινωνιολογίας του Michigan (Michigan School of Sociology, 1996). Ένα μοντέλο που ανήκει στην δεύτερη κατηγορία είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Cooper για την περιγραφή των ψυχοκοινωνικών επιπτώσεων της εργασίας των ατόμων σε εργασίες γραφείου και βασίζεται στην παραγωγική ανάλυση ενός αριθμού ερωτήσεων για τις συνθήκες εργασίας (Cooper & Marshal, 1976)

I. Μοντέλο Person Environment Fit

Ο Lewin, μέσα από το θεωρητικό πρίσμα του δυναμικού πεδίου (1951), ήταν από τους πρώτους μελετητές που αναγνώρισε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από ένα σύνολο ενδογενών και εξωγενών παραγόντων και επιδράσεων (το «ψυχολογικό πεδίο») (Lewin, 1935). Η γνωστή εξίσωση του Lewin: $B = f(P, E)$, απηχεί, ως ένα βαθμό, έναν «οικολογικό» προσανατολισμό στη θεωρία του. Τα κύρια στοιχεία που αναφέρονται στη θεωρία του επιμερίζονται στην ουσία σε δύο μέρη: το άτομο ($P = \text{person}$) και το περιβάλλον ($E = \text{environment}$). Σύμφωνα με τη θεώρηση αυτή, δεν μπορούμε να κατανοήσουμε στο πλήρες φάσμα της την ανθρώπινη συμπεριφορά ($B = \text{behaviour}$) αν δεν κατανοήσουμε τα άτομα στη συναλλαγή τους με το περιβάλλον τους.

Ένα ευρέως γνωστό, μοντέλο για το επαγγελματικό άγχος είναι αυτό του Michigan «καταλληλότητας ανθρώπου – περιβάλλοντος» (French et al, 1974). Υπάρχουν δύο είδη ασυμβατότητας ατόμου – περιβάλλοντος που μπορεί να οδηγήσουν σε νοσογόνες καταστάσεις: ασυμβατότητα των αναγκών και προτιμήσεων του ατόμου σε σχέση με αυτά που προβλέπει ή προσφέρει η συγκεκριμένη θέση εργασίας και συμβατότητα των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων του ατόμου με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της εργασίας (Harrison 1985)

Οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη ανάγκη να προσαρμόζονται στο χώρο και να αναζητούν εργασιακούς χώρους που ταιριάζουν στα ατομικά τους χαρακτηριστικά. Επιθυμούν να έχουν συνοχή, να ανήκουν σε μία ομάδα, και θέλουν ευτυχία και ικανοποίηση από τη ζωή. (Yu 2013). Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επιλέξουν άτομα που θα ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας, θα προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των αλλαγών της εργασίας, και θα παραμένουν πιστοί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.

Το μοντέλο επιτρέπει στα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα την συμπεριφορά των άλλων ατόμων και διευκολύνει τις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις (Edwards & Cable 2009). Η Θεωρία έχει δύο μορφές: Τα χαρακτηριστικά του ατόμου και του περιβάλλοντος είναι ίδια (οι ατομικές αξίες ταιριάζουν με αυτές της επιχείρησης), ή τα ατομικά χαρακτηριστικά συμπληρώνονται από αυτά του εργασιακού χώρου (οι ατομικές δεξιότητες συμπληρώνονται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας) και αντίστροφα

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, η θεωρία περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών προσαρμογής, όπως η *person–vocation fit* (η συμμόρφωση μεταξύ ατομικών επαγγελματικών συμφερόντων και επαγγελματικών χαρακτηριστικών), *person–job fit* (η προσαρμογή μεταξύ των ατομικών ικανοτήτων και των αναγκών και των απαιτήσεων της εργασίας), *person–organization fit* (αντιστοιχία μεταξύ ατομικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών του εργασιακού χώρου), *person–team fit* (προσαρμογή ατομικών χαρακτηριστικών και εκείνα της ομάδας εργασίας), και *person–supervisor fit* (προσαρμογή ατομικών χαρακτηριστικών του εργαζόμενου με αυτά του προϊσταμένου). *Person – organization fit, person–team fit, and person–supervisor fit* θεωρούνται ως συμπληρωματικές θεωρίες που αφορούν χαρακτηριστικά όπως προσωπικότητες, αξίες και στόχους.

Έτσι, κατά κανόνα το επίπεδο του προκαλούμενου στρες δεν προσδιορίζεται από το άτομο ή το περιβάλλον ξεχωριστά, αλλά από τον βαθμό αρμονίας της μεταξύ τους σχέσης (person-environment fit / P-E)». Οι σημαντικότεροι παράγοντες που προκαλούν στρες στους εργαζόμενους είναι, η περίπλοκη εργασία, η μη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους αλλά και οι επιπλέον ώρες εργασίας.

II. Μοντέλο Cooper

Το πιο αντιπροσωπευτικό και πιο ολοκληρωμένο μοντέλο από όλα όσα συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία, το οποίο λαμβάνει υπόψη την πολυπαραγοντική φύση του επαγγελματικού στρες και προσπαθεί να συγκεράσει σχεδόν όλους τους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες κινδύνου στους οποίους μονομερώς εστιάζουν τα υπόλοιπα μοντέλα, είναι το δυναμικό μοντέλο εργασιακού άγχους Cooper.

Σύμφωνα με το μοντέλο για το στρες στην εργασία που προτείνει ο Cooper, οι πηγές στρες κατατάσσονται στις εξής έξι μεγάλες κατηγορίες:

- Παράγοντες εσωγενής στην εργασία (βαρύς φόρτος εργασίας, σπάνια διαλείμματα, μη αξιοποίηση δεξιοτήτων του εργαζομένου)
- Παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο (μη συγκεκριμένες προσδοκίες και στόχοι στην εργασία, πολύ μεγάλη ευθύνη και τέλος ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων)
- Παράγοντες που σχετίζονται με τις εργασιακές σχέσεις (έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους, έλλειψη υποστήριξης και βοήθειας από

τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους, αποξένωση, έλλειψη εποπτείας και επιτήρησης)

- Παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του ατόμου (η εργασιακή ανασφάλεια και η έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη και πρόοδο, ταχείες αλλαγές για τις οποίες οι εργαζόμενοι δεν είναι προετοιμασμένοι, απογοήτευση)
- Παράγοντες που σχετίζονται με την δομή και το κλίμα του εργασιακού χώρου –οργανωτική κουλτούρα (δυσάρεστες, επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, εργονομικά προβλήματα, συντονισμός, θόρυβος, ατμοσφαιρική ρύπανση)
- Παράγοντες που αφορούν την σχέση (διασύνδεση) ανάμεσα την οικογενειακή και εργασιακή ζωή.

Οι πηγές άγχους μπορεί να δημιουργήσουν επιπτώσεις στην υγεία του ατόμου (αρτηριακή πίεση, αλλαγές στη συμπεριφορά, κατάθλιψη) που με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε σωματική ή ψυχική ασθένεια. Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά το άτομο με άμεση απόρροια την εμφάνιση σωματικών, ψυχολογικών ή και ψυχοσωματικών ασθενειών σε συνδυασμό με συμπεριφορικές αντιδράσεις. Επίσης μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις, συχνές απουσίες από την εργασία και προβλήματα στην ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτά στη συνέχεια μπορεί να οδηγήσουν σε ατυχήματα, απεργίες και αδιαφορία.

Το άγχος δεν είναι απαραίτητα κακό, αν και σχεδόν πάντα του προσδίδονται αρνητικά χαρακτηριστικά. Όταν είναι στιγμιαίο μπορεί να θεωρηθεί ευεργετικό, δημιουργικό, παραγωγικό και ωφέλιμο για την απόδοση. Αποτελεί ενεργοποιητή που προωθεί και κινητοποιεί το άτομο για δράση. Επίσης μπορεί να έχει θετική αξία όταν το άτομο το χρησιμοποιεί για να αυξήσει την αποδοτικότητα του, για να βρίσκεται σε εγρήγορση και για να καταφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Για παράδειγμα ένας αθλητής μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιήσει το άγχος του προκειμένου να αποδώσει όσον το δυνατόν περισσότερο (Cooper, 1983).

1.2 Ορισμός των εργασιακών σχέσεων

Ο όρος εργασιακές σχέσεις καθιερώθηκε για πρώτη φορά με αρθρογραφία και μελέτες μετά το 1974. Επιλέχθηκε ο όρος εργασιακές σχέσεις (labour relation) και όχι

βιομηχανικές σχέσεις (industrial relations) που συνηθίζεται στη Μεγάλη Βρετανία, κυρίως επειδή ο τελευταίος παραπέμπει σε σχέσεις ανάμεσα σε βιομηχανίες. Στη Χώρα μας έχει επιλεγεί ο όρος εργασιακές σχέσεις εξαιτίας του μικρού αριθμού απασχολούμενων στη βιομηχανία, και αυτό γιατί ο όρος βιομηχανικές σχέσεις δε θα περιελάμβανε το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των εργαζομένων.

Οι Blyton και Turndull (1994:7-9) υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει κάποια σοβαρή διαφορά ανάμεσα στους δύο όρους. Η διαφορά έγκειται στην τάση του κάθε όρου να εστιάζει σε διαφορετικά πεδία. Επισημαίνουν ότι οι βιομηχανικές σχέσεις συνδέθηκαν αναπόφευκτά με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τα συνδικάτα και τις απεργιακές κινητοποιήσεις. Ενώ παράλληλα είχαν μια πολύ ισχυρή τάση να θεωρούν τον κόσμο της εργασίας ως συνώνυμο με τους βαρείς εξορυκτικούς και κατασκευαστικούς τομείς απασχόλησης στους οποίους κυριαρχούσαν κυρίως άνδρες με χειρονακτική εργασία πλήρους απασχόλησης. (Κουζής 2009) Με τη χρήση του όρου εργασιακές σχέσεις δόθηκε η δυνατότητα να περιληφθεί σε αυτόν ο τομέας των υπηρεσιών, ο οποίος σε πολλές αναπτυγμένες χώρες αποτελεί το 70 % του εργατικού δυναμικού, αλλά και οι αλλαγές στη σύνθεσή του, όπως ότι έχουμε περισσότερες γυναίκες με διαφορετικές μορφές απασχόλησης (μερικής ή προσωρινής απασχόλησης). Επίσης περιλαμβάνουν σενάρια που περιλαμβάνουν σχέσεις με σωματεία αλλά και σενάρια χωρίς συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Οι Marchington και Wilkinson (1996 : 223) θεωρούν ότι οι εργασιακές σχέσεις αναπτύχθηκαν από τρεις σημαντικούς λόγους:

1. Συνήθεια, μόδα και παρανόηση.
2. Χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τους επαγγελματίες σε θέματα προσωπικού για να περιγράψουν το τμήμα προσωπικού και της ανάπτυξης που σχετίζεται με τη ρύθμιση των ατομικών ή συλλογικών σχέσεων ανάμεσα στον εργοδότη και τον εργαζόμενο.
3. Υπάρχουν τρέχουσες και πραγματικές διαφορές εστίασης, με τις εργασιακές σχέσεις να τείνουν να εστιάζουν στο μάνατζμεντ και σε θέματα μάνατζμεντ, και πιο πολύ στις σύγχρονες πρακτικές παρά στις πρακτικές του παρελθόντος.

Οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να οριστούν ως «κάθε πλευρά των επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων ανάμεσα στους μισθωτούς, τους εργοδότες και τους εργασιακούς

εκπροσώπους του κράτους». Οι εργασιακές σχέσεις ερευνούν τους παράγοντες που επιδρούν και διαμορφώνουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων, των ομάδων και ειδικότερα, των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται στις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας που ισχύουν σε μια οικονομική εκμετάλλευση (ιδιωτική, κρατική ή συνεταιριστική), που απασχολεί εργαζόμενους μισθωτούς με σχέση εξαρτημένης εργασίας. (Κατσανεβας 2007)

Βασικό ζήτημα για τις εργασιακές σχέσεις είναι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ή αλλιώς, οι ενώσεις των μισθωτών και των εργοδοτών, οι υπηρεσίες και οι θεσμοί του κράτους στον τομέα της εργασίας, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι συλλογικές συμβάσεις και οι απεργίες. Κεντρικό θέμα, επίσης, είναι όλο το πλέγμα των τυπικών αλλά και άτυπων κανόνων εργασίας που πηγάζουν είτε από τους νόμους και το Σύνταγμα είτε από τα εργατικά και επιχειρησιακά έθιμα ή από τις συλλογικές και ατομικές εργασιακές συμφωνίες. (Κατσανέβας 2007) Θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι εργασιακές σχέσεις δίνουν έμφαση στις εργασιακές πτυχές της οικονομίας.

Κάθε σύστημα εργασιακών σχέσεων δημιουργεί ένα πλήθος όρων που διέπουν την εργασιακή κοινότητα. Οι όροι αυτοί μπορεί να έχουν διαφορετική μορφή π.χ. νόμοι, θεσμοί, έθιμα εργασίας, συμφωνίες (επίσημες ή ανεπίσημες, ατομικές ή συλλογικές), εσωτερικοί κανονισμοί, διοικητικές πράξεις κλπ. Οι «λειτουργοί» ενός συστήματος εργασιακών σχέσεων, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, δρουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο-περιβάλλον. Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει τα ακόλουθα τρία επάλληλα πλαίσια: 1. Την τεχνολογία του συστήματος. 2. Το πλαίσιο της αγοράς ή της οικονομίας. 3. Τη δυναμική των σχέσεων.

Οι εργασιακές σχέσεις από την πλευρά της ακαδημαϊκής διδασκαλίας και έρευνας χρησιμοποιούν πολλά στοιχεία και μεθόδους της κοινωνιολογίας, της ιστορίας, της νομικής και της πολιτικής επιστήμης. Οι μεγάλοι θεωρητικοί των εργασιακών σχέσεων όπως Sidney and Beatrice Webb και αργότερα οι John Dunlop, Clark Kerr, Arthur Ross, Richard Lester, Hue Clegg, Alan Flander, χρησιμοποιούν στην ανάλυσή τους κυρίως ιστορικά δεδομένα που συνδέονται με το φαινόμενο της ανάπτυξης του συνδικαλιστικού κινήματος και των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων διαμορφώνονται από την εξέλιξη των οικονομικών και πολιτικών δεδομένων κάθε χώρας. Αποφασιστικής σημασίας για τις εργασιακές σχέσεις είναι τα αρχικά στάδια της εκβιομηχάνισης και η μετέπειτα πορεία της οικονομικής ανάπτυξης σε συνδυασμό με τις πολιτικές εξελίξεις.

Οι πιο κάτω οικονομικοί παράγοντες θεωρείται ότι επιδρούν θετικά πάνω στην ισχύ των συνδικαλιστικών εργατικών οργανώσεων και στη δυναμική των σχέσεων μισθωτών-εργοδοτών: 1. Ταχεία βιομηχανική ανάπτυξη. 2. Δημιουργία βαριάς βιομηχανίας. 3. Εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. 4. Ποσοστό αυτοαπασχολούμενων. 5. Μέγεθος μονάδων παραγωγής – συγκέντρωση εργαζομένων στον ίδιο χώρο εργασίας. 6. Επίπεδο ζήτησης εργασίας. 7. Μονιμότητα ή μη εργασίας. 8. Είδος εργασίας (δύσκολα ή απωθητικά επαγγέλματα, όπως, π.χ. Η βυρσοδεψία που θεωρείται δευτερογενής). 9. Κοινωνική συνοχή.

Κεντρικό σημείο των εργασιακών σχέσεων είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις που εκφράζουν τη σύγχρονη διεθνή οικονομική και πολιτική πραγματικότητα. Η αύξηση του μεγέθους των οικονομικών εκμεταλλεύσεων και η ένταξη της μεγαλύτερης μερίδας του ενεργού πληθυσμού σε καθεστώς εξαρτημένης εργασίας επέφεραν τη σταδιακή αντικατάσταση της ατομικής από τη συλλογική σύμβαση εργασίας.

1.3 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον

Στο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσονται σχέσεις που αφορούν στο προσωπικό και λειτουργούν καθοριστικά τόσο σε σχέση με αυτό, όσο και στην παραγωγικότητα του κάθε οργανισμού. Δηλαδή ο κάθε εργαζόμενος όχι μόνο αποδίδει ο ίδιος καλύτερα όταν έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του, αλλά ολόκληρος ο οργανισμός λειτουργεί αποτελεσματικότερα, όταν οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αρμονικά. Οι σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον διακρίνονται σε εργασιακές και ανθρώπινες.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος προσδιοριστικός παράγοντας της παραγωγικής διαδικασίας και όσα τεχνολογικά επιτεύγματα κι αν χρησιμοποιήσει το αποτέλεσμα της κάθε εργασίας θα εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικός είναι ο ίδιος. Οι ιδρυτές της Google αναγνωρίζουν ότι οι μεγαλύτερες προκλήσεις της

εταιρείας εξαρτώνται περισσότερο από τους ανθρώπους παρά από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ο ανθρώπινος παράγοντας συνδέεται με την ομαδική δουλειά, την απόδοση της ομάδας και την από κοινού επίτευξη των στόχων. Η επιτυχία στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα στα θέματα συνεργασίας ανάγεται στο κατά πόσο κάποιος έχει κατανοήσει ποιος είναι ο ίδιος και με ποιους έχει να κάνει. Ο επικεφαλής πρέπει να διαμορφώσει το κατάλληλο κλίμα και διατηρώντας το ηθικό της ομάδας υψηλό θα πάρει πάνω του την ομάδα οδηγώντας την αποτελεσματικά στους στόχους.

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν έναν από τους βασικούς τομείς του σύγχρονου management και ταυτίζονται με το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων. Από τον ίδιο τον όρο συνάγεται ότι οι ανθρώπινες σχέσεις προκύπτουν από το σύνολο των επαφών και αλληλεπιδράσεων που ασκούνται μεταξύ των ανθρώπων. Αναπτύσσονται σε συνδυασμό με την εργασία και έχουν άμεση επίδραση στη αποδοτικότητα του οργανισμού. Όταν λέμε λοιπόν ανθρώπινες σχέσεις εννοούμε το σύνολο των τυπικών ή άτυπων σχέσεων οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα την απόδοση του οργανισμού (Φαναριώτης 1996).

Οι συνθήκες οι οποίες προκύπτουν ως συνέπεια της ανθρώπινης συμπεριφοράς δημιουργούν μία ανάλογη κατάσταση μέσα στον οργανισμό η οποία είναι γνωστή με τον όρο εργασιακό κλίμα ή κλίμα συμπεριφοράς. Όταν αναφερόμαστε σε εργασιακό κλίμα, εννοούμε τις συνθήκες εκείνες που δημιουργούνται μέσα σε κάθε οργανισμό ως αποτέλεσμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς που αναπτύσσεται μέσα σ αυτόν. Το εργασιακό κλίμα, συνδέεται πάντοτε με την εργασία και ταυτίζεται μ' αυτήν.

Οι ανθρώπινες σχέσεις διαμορφώνονται κατά πολύ μεγάλο ποσοστό μέσω των άτυπων σχέσεων οι οποίες στο σύνολό τους αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν έντονα τη ψυχολογική κατάσταση των ανθρώπων. Η ψυχολογική αυτή κατάσταση στην πράξη εκδηλώνεται με τη μορφή των διαθέσεων, του ηθικού, του επιπέδου φιλοδοξίας, της συμμετοχής και σε τελευταία ανάλυση της ικανοποίησης ή μη από την εργασία. (Φαναριώτης 1996) Οι ανάγκες του οργανισμού και οι ανάγκες του ανθρώπου πρέπει να εξισορροπούνται και να εναρμονίζονται ώστε να διασφαλίζεται η απαραίτητη

συναγωγή του οργανισμού. Η εναρμόνιση αυτή επιτυγχάνεται μέσα από ένα ικανοποιητικό σύστημα ανθρώπινων σχέσεων.

1.4. Έννοια άριστου εργασιακού περιβάλλοντος

Η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αποτελούν φανερά ένα σημαντικό κομμάτι της καθημερινότητας του ανθρώπου αφού μέσα σ' αυτό περνάει τουλάχιστον το ένα τέταρτο της ημέρας του και ίσως και σε κάποιες περιπτώσεις και το περισσότερο από το μισό. Η εργασία μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ικανοποίησης, ενέργειας, ευεξίας ακόμη και ένα αυτό μπορεί να συνοδεύεται από σωματική ή διανοητική κούραση. Μία κούραση γλυκεία, ευχάριστη και που ακολουθείται από το συναίσθημα ευεξίας και πληρότητας. Πολλές φορές λόγω του αρνητικού εργασιακού περιβάλλοντος η κούραση αυτή μπορεί να είναι πικρή και να αποστραγγίζει συναισθηματικά τον εργαζόμενο.

Τι είναι όμως το εργασιακό περιβάλλον? Είναι οτιδήποτε γύρω από τον εργαζόμενο. Ο Χώρος εργασίας (εσωτερικός και εξωτερικός), οι συνάδελφοι, ο εξοπλισμός, η παραγωγή, οι πελάτες, το γραφείο, το αυτοκίνητο κ.λπ.

Σημαντικά στοιχεία του άριστου εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν:

- Η προώθηση της αξιοπρέπειας των εργαζομένων και η ανάπτυξή της
- Η πραγματοποίηση της εργασίας με συνεργατικό κλίμα
- Ο προσδιορισμός των εργασιακών αλλαγών με συμμετοχή των ενδιαφερόμενων, η ύπαρξη συμβιβαστικού πνεύματος των εργαζομένων και ο καθορισμός των σκοπών της επιχείρησης.
- Η ποιότητα του εργασιακού κλίματος είναι η φιλοσοφία η οποία επιτρέπει να γίνουν πολλές δραστηριότητες στους χώρους εργασίας. (Θεοδωράτος 1999)

Ο χώρος εργασίας έχει καθοριστική σημασία για το επίπεδο ικανοποίησης που μπορεί να αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία του. Ακραίες συνθήκες εργασίας όπως υψηλά

επίπεδα θορύβου, ο μη ικανοποιητικός φωτισμός, οι οσμές, ο μη επαρκής εξαερισμός, η έλλειψη καθαριότητας και η κακή αρχιτεκτονική διαρρύθμιση του χώρου, επιδρούν τόσο στην ψυχολογία του ατόμου όσο και στον βαθμό επίδοσης. Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει λοιπόν να είναι διαμορφωμένο με τρόπους ώστε οι εργαζόμενοι να αντλούν ικανοποίηση από αυτό, οργανώνοντας και ελέγχοντας την εργασία τους και να χρησιμοποιούν όσο δυνατόν περισσότερο τα προσόντα και τις ικανότητες τους ώστε να συνεισφέρουν ενεργά στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

«Εξαιρετικό είναι ένα εργασιακό περιβάλλον του οποίου εμπιστεύεσαι τους ανθρώπους για τους οποίους εργάζεσαι, είσαι περήφανος για αυτό που κάνεις και απολαμβάνεις τη συνεργασία με τους συναδέλφους σου»- Robert Levering- συνιδρυτή της Great Place To Work

1.4.1. Άριστο εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά των εργαζομένων

Η προσωπικότητα του εργαζομένου παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση που αντλεί από τον εργασιακό του χώρο. Οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για παρακίνηση με τη μορφή κοινωνικής δραστηριότητας, του πλήθους, των συχνών αλλαγών στο περιβάλλον και των έντονων χρωμάτων και θορύβων. Προτιμούν το εργασιακό περιβάλλον να τους παρέχει ευκαιρίες και ποικιλία, που δημιουργεί απρόβλεπτες καταστάσεις οι οποίες συνδέονται από σποραδικές εκρήξεις έντασης. Ακόμη και μία περιστασιακή κρίση μπορεί να είναι ελκυστική κατάσταση για τους εξωστρεφείς. Αν το περιβάλλον της εργασίας δεν είναι επαρκώς υποκινητικό, οι εξωστρεφείς μπορεί να καταφύγουν στο αστείο και το παιγνίδι ή να αναδείξουν άλλα είδη συμπεριφοράς, για να προκαλέσουν πρόσθετη διέγερση. Αντίθετα, οι εσωστρεφείς εργαζόμενοι, δεν επιζητούν υπερβολική συγκίνηση από εξωτερικές διεγέρσεις και κατά συνέπεια έχουν την τάση να αποδίδουν καλύτερα από τους εξωστρεφείς όταν η εργασία τους είναι επαναλαμβανόμενη ή εμφανίζονται σε ένα περιβάλλον που προφέρει περιορισμένη διέγερση αισθήσεων. (Χυτήρης 2017)

Σύμφωνα επίσης με πρόσφατη έρευνα της Adecco, τα στοιχεία που συνθέτουν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον είναι η συναδελφικότητα, οι ουσιαστικές σχέσεις και τα

κίνητρα για βελτίωση της παραγωγικότητας. Ειδικότερα, το 89% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει ότι το αίσθημα της συναδελφικότητας αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος και ότι τα μικρά πράγματα κάνουν τη διαφορά.

Ένα ποσοστό 72% ομολογεί ότι η συμπεριφορά στον χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντική, συμφωνώντας σε γενικές γραμμές στο ότι η ατμόσφαιρα γίνεται πιο ευχάριστη όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν συντονισμένα και με αίσθημα σεβασμού ο ένας για τον άλλον. Ποσοστό 63% των εργαζομένων υποστηρίζει ότι ευέλικτα εργασιακά σχήματα και προνόμια, όπως η μερική απασχόληση ή η δυνατότητα μειωμένου ωραρίου ενίοτε, είναι πολύ σημαντικά. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν επίσης, σε ποσοστό 61%, ότι τα απαιτητικά ωράρια αποτελούν σημαντική πρόκληση μεν, ωστόσο δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους με το να τους δοθεί, π.χ., ρεπό την ημέρα των γενεθλίων τους. Αυξημένη είναι, επίσης, η σπουδαιότητα που αποδίδουν τα στελέχη στις εργασιακές σχέσεις. Μάλιστα, το 27% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνει ότι θα ήταν διατεθειμένο να κερδίζει λιγότερα χρήματα με αντάλλαγμα ένα αρμονικό περιβάλλον, ενώ περισσότεροι από τους μισούς (ποσοστό 52%) δηλώνουν ότι προτιμούν τους καλούς συναδέλφους από μια εβδομάδα επιπλέον διακοπών.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να είναι καθημερινά δίπλα στους εργαζόμενους με στόχο την ανοιχτή και αμφίδρομη σχέση επικοινωνίας. Πρέπει να βοηθούν τους εργαζομένους να διατηρούν καλή φόρμα και να οικοδομούν την ομαδικότητα στην εργασία κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με τη διοργάνωση αγώνων. Η Google το επιτυγχάνει αυτό διοργανώνοντας σε καθημερινή βάση αγώνες βόλεϊ το μεσημέρι.

Οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής, όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας. (Ξηροτύρη – Κουφίδου 2010) Επίσης θέλουν να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά τόσο με την ηγεσία όσο και με συναδέλφους του τμήματος που εργάζονται αλλά και των υπολοίπων τμημάτων στο χώρο εργασίας του

αλλά και να εμπλέκονται στη λήψη των αποφάσεων, όπου η διαφορετικότητα και η ελευθερία έκφρασης θα χρησιμοποιούνται ως κινητήριοι μοχλοί ανάπτυξης.

Έτσι λοιπόν μια επιχείρηση θα πρέπει να προσφέρει στους ανθρώπους της ένα ασφαλές και σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, συστήματα, εργαλεία αλλά και ευκαιρίες οι οποίες συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους, στην επίτευξη των ατομικών και ομαδικών τους στόχων στην επαγγελματική τους εξέλιξη και στην υγιή ισορροπία ανάμεσα σε εργασία και οικογένεια. Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η καινοτομία, η πρωτοβουλία, η εκμάθηση, η δημιουργικότητα και να αξιοποιούνται οι δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων, υπηρεσιών και της δημόσιας εικόνας της επιχείρησης, αλλά και της προσωπικής τους ικανοποίησης και εξέλιξης ως επαγγελματίες μέσα από μια σχέση εμπιστοσύνης και αμοιβαίου οφέλους.

1.4.2. Άριστο εργασιακό περιβάλλον από τη ματιά του διευθυντή

Από την οπτική γωνία του διευθυντή, εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό στο οποίο οι διευθυντές επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης με εργαζόμενους που δίνουν το καλύτερό τους εαυτό και με τους οποίους συνεργάζονται ως ομάδα-οικογένεια σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Παράλληλα ο Δ/ντης αλλά και ο μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να αντιλαμβάνονται την άρρηκτη σχέση που υπάρχει μεταξύ της υψηλής ποιότητας του εργασιακού κλίματος και της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Υπάρχουν εννέα τομείς μέσα από τους οποίους οι επικεφαλής και οι διευθυντές μπορούν να χτίσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης. Σε μια επιχείρηση με εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον οι επιχειρηματικοί στόχοι επιτυγχάνονται μέσα από την έμπνευση (*inspiring*) και την *αμφίδρομη επικοινωνία* (*speaking, listening*). Οι εργαζόμενοι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό καθώς λαμβάνουν αναγνώριση, ανάπτυξη και φροντίδα (*thanking, developing, caring*). Συνεργάζονται αρμονικά σαν ομάδα / οικογένεια μέσα από τις διαδικασίες της πρόσληψης, του εορτασμού των επιτυχιών της επιχείρησης και της συνεισφοράς προς αυτούς και προς το κοινωνικό σύνολο (*hiring, celebrating, sharing*). Το θεμελιώδες αυτό Μοντέλο – το οποίο έχει πιστοποιηθεί από το Great Place to Work μέσα από μια πορεία 35 ετών έρευνας και ανάλυσης απόψεων

εργαζομένων – είναι παγκόσμιο και συνεπές τόσο μέσα στο χρόνο όσο και από χώρα σε χώρα

1.5. Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Στην επιχείρηση ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα στην αύξηση ή στη μείωση της παραγωγής. Όμως η παραγωγικότητα του εξαρτάται από την ικανότητα του να κάνει μια συγκεκριμένη εργασία και την παρακίνηση. Η παρακίνηση για εργασία είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται στην οργανωσιακή συμπεριφορά για να περιγράψει κανείς τις δυνάμεις που ωθούν ένα άτομο και οι οποίες είναι υπεύθυνες για το επίπεδο, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας που αυτό καταβάλλει στην εργασία του. (Χυτήρης 2017).

Οι εργαζόμενοι ως στοιχείο του ενεργητικού αποδίδουν παραπάνω μόνο αν υποκινηθούν με τα κατάλληλα συστήματα και κερδίσουμε την αφοσίωση τους. Κρίσιμοι παράγοντες στην προσπάθεια αυτή κατά τον Mayo είναι η αποτελεσματική ηγεσία, η διοικητική υποστήριξη, η φύση της εργασίας, η κουλτούρα μάθησης και ανάπτυξης και τα συστήματα ανταμοιβών και αναγνώρισης. (Ξηροτύρη– Κουφίδου 2010)

Η ικανότητα για εργασία επηρεάζεται από τις γνώσεις και τις δεξιότητες που διαθέτει. Η παρακίνηση έχει μεγαλύτερη σημασία από τα προσόντα και τις δεξιότητες του εργαζομένου αφού εργαζόμενοι με μεγάλη ικανότητα και γνώση δεν αποδίδουν στην εργασία τους σύμφωνα με αυτά. Ίσως δεν είχαν την αναγκαία παρακίνηση για να καταβάλλουν την προσπάθεια που απαιτείται για μεγαλύτερη απόδοση. Μερικοί άνθρωποι μπορεί να παρακινούνται ισχυρά όμως να μην έχουν την υψηλή απόδοση που απαιτείται για την εργασία. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη αντιστοιχίας ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του ατόμου και τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης εργασίας ή ότι η οργανωσιακή υποστήριξη είναι ανεπαρκής ή και τα δύο. (Χυτήρης 2017)

Η παροχή υψηλών κινήτρων οδηγεί στην αρχή σε αύξηση της παραγωγικότητας όμως η τελευταία μειώνεται όταν τα καθήκοντα είναι πολύπλοκα και δεν ανταποκρίνονται στις ικανότητες των εργαζομένων. Από την άλλη, πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η εναλλαγή

θέσεων εργασίας συνδέεται και με την παρακίνηση των εργαζομένων. Με τη χρήση της σε διαδικασίες αναδιοργάνωσης της εργασίας, οι μάνατζερ μπορούν να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να αποκτήσουν κίνητρα. Ωστόσο, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι από τη φύση της μια πολύπλοκη διαδικασία, αφού επηρεάζεται τόσο από οικονομικά, όσο και από μη οικονομικά κίνητρα. (Ντάνος –Σαμαντά 2015)

Ο σωστός μάνατζερ πρέπει αν έχει όλα εκείνα τα εφόδια για να στρέψει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς το καλύτερο έχοντας διαγνώσει τα κίνητρα και τι παρακινεί την συμπεριφορά των εργαζομένων. Πρέπει δηλαδή να τείνουν στην ανάπτυξη ενός μοντέλου διοίκησης όπου οι παρορμήσεις και οι επιθυμίες του εργαζόμενου να προέρχονται από τον ίδιο και όχι από κάποιον άλλο. Η προθυμία για καταβολή εργασιακής προσπάθειας είναι ατομική υπόθεση. Οι μάνατζερ θα πρέπει να ενδιαφέρονται πολύ για την κατανόηση του τι παρακινεί τα άτομα να εργαστούν αποδοτικότερα. Με την ανακάλυψη των κατάλληλων τρόπων μπορεί να παρακινεί τους εργαζόμενους βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που και οι δύο υπηρετούν. Οι ενθαρρύνσεις κάθε λογής, η τόνωση του ηθικού με την αναγνώριση και τον έπαινο, αποτελούν κίνητρα αύξησης της απόδοσης της κάθε εργασίας.

Βασικός στόχο την επιχείρηση θα πρέπει να ο υψηλός βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων καθώς προσωπικό με υψηλό βαθμό παρακίνησης θεωρείται βασικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Erven & Milligan 2000). Οι αλλαγές στον εργασιακό περιβάλλον και η δραστική αλλαγή στην κοινωνία τα τελευταία χρόνια έχουν επιφέρει αλλαγές και στις τεχνικές παρακίνησης. Οι παράγοντες που προκαλούν παρακίνηση θα πρέπει συνεχώς να ανανεώνονται και να προσαρμόζονται τόσο στις εκάστοτε οικονομικές, εργασιακές και κοινωνικές περιστάσεις όσο και στην ιδιομορφία της κάθε επιχείρησης. Επιχειρήσεις οι οποίες αφουγκράζονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων σίγουρα αποκτούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων.

Η αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, η δικαιοσύνη, και η αμερόληπτη μεταχείριση τους, ο σεβασμός της γνώσης και της εμπειρίας τους, καθώς και των προσωπικών τους αισθημάτων και αντιλήψεων και η ελευθερία έκφρασης γνώμης σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση, είναι στοιχεία τα οποία μπορεί να

οδηγήσουν σε αύξηση του αισθήματος ικανοποίησης του εργαζομένου προς όφελος του ιδίου, όσο και όλης της επιχείρησης.

1.6. Κίνητρα και απόδοση εργαζομένων

Η έννοια της απόδοσης είναι αρκετά σύνθετη και τα κίνητρα είναι τα στοιχεία που συντελούν σε αυτήν, όπως τα υψηλά κίνητρα των ατόμων στον τομέα της εργασίας αποτελούν έναν από τους παράγοντες, που οδηγούν στην υψηλή απόδοση. Τα κίνητρα συνδέονται με την απόδοση, αλλά το να παρακινείται το άτομο προκειμένου, να αποδώσει, είναι διαφορετικό από το να μάθει πως πρέπει να το κάνει. Η απόδοση αποτελεί έναν συνδυασμό του «Μπορώ να αποδώσω» και του «Θα προσπαθήσω να αποδώσω». Για να ενεργήσει ένας εργαζόμενος αναγκαίο είναι πρώτα να θέλει να αποδώσει και δεύτερον να καταβάλει ανάλογη προσπάθεια. Αυτό το θέλω και προσπαθώ έχουν ως αποτέλεσμα τα κίνητρα.

Τα κίνητρα περνάνε μέσα από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του ανθρώπου και επομένως δεν έχουν την ίδια ένταση και σημασία για όλους αφού οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές νοοτροπίες και δεν επηρεάζουν με την ίδια ένταση την συμπεριφορά τους. *Η παρακίνηση λοιπόν είναι μία κατάσταση του οργανισμού που προκαλεί ανθρώπινο δράση ή η κατάσταση που δημιουργείται από την ύπαρξη κινήτρων που στρέφουν τον άνθρωπο να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο.* Τα κίνητρα μπορεί να είναι εξωτερικά δηλαδή προέρχονται από έξω ή να είναι ενδογενή δηλαδή να προέρχονται από εσωτερικούς παράγοντες.

Οι πρόσθετες παροχές που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, bonus, ευέλικτο ωράριο, επιπλέον άδειες, extra παροχές, λειτουργούν ως κίνητρα προκειμένου να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τις θεωρίες της παρακίνησης τα κίνητρα είναι απαραίτητα προκειμένου να δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις και για να υιοθετούν την απαιτούμενη και κατάλληλη συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (1991), η απόδοση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσης τους προς τον

οργανισμό. Αυτές οι τρεις μεταβλητές, που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων, προσδιορίζονται από μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν στις παρακάτω πέντε κατηγορίες:

1. **Το περιεχόμενο της εργασίας.** Η σπουδαιότητα και η ποικιλία των καθηκόντων, η αυτονομία της εκτέλεσης της εργασίας, η ταυτότητα της εργασίας και η επαναπληροφόρηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος ως αποτέλεσμα των προσπαθειών του αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας αποτελούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας που επηρεάζουν την απόδοσή του.

2. **Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος.** Η ασάφεια στα καθήκοντα, στις εντολές στις οδηγίες καθώς και η αντιλαμβανόμενη σχέση ή προσδοκία μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής.

3. Η **ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου.** Πολλές θεωρίες συνδέουν διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου και της απόδοσης των υφισταμένων του.

4. **Το οργανωσιακό κλίμα.** Το κλίμα που επικρατεί στον οργανισμό επιδρά σημαντικά στη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση και εν γένει στη συμπεριφορά τους.

5. **Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.** Έρευνες έχουν αναδείξει μια σειρά από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων που συνδέονται με την απόδοση, όπως η ενεργητικότητα του ατόμου, η στάση του ως προς την εργασία κ.α. (Ντάνος – Σαμαντά 2015)

Ο εργαζόμενος προκειμένου να έχει διάθεση για απόδοση, θα πρέπει να θεωρεί ότι η προσπάθεια που καταβάλλει θα έχει αποτέλεσμα και θα ανταμειφθεί ώστε να είναι σε θέση να καλύπτει τις ανάγκες του. Επίσης ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση για απόδοση, θα πρέπει να γνωρίζει ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι ισάξιες της προσπάθειας που ο ίδιος καταβάλλει αλλά και ανάλογες με αυτές που λαμβάνουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

Η ανατροφοδότηση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα της επίδοσης τους αποτελεί σημαντικό παράγοντα της παρακίνησης. Μέσω της ανατροφοδότησης οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερες αποδόσεις και ενθαρρύνονται προκειμένου να στοχεύσουν υψηλότερα. Λειτουργεί

δηλαδή θετικά στη διάθεση απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης τα χρήματα θεωρούνται, ως ένα βαθμό, ως πηγή ανατροφοδότησης, όπου μέσα από αυτά βλέπουν οι εργαζόμενοι το αποτέλεσμα της δουλειάς τους.

Προκειμένου λοιπόν να αποδίδουν οι εργαζόμενοι θα πρέπει οι προϊστάμενοι να εμπνέουν τους υφισταμένους τους, να δημιουργούν καλές συνθήκες εργασίας και να μοιράζονται μαζί τους τις επιτυχίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1. ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΑΣ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός εργαζομένου από την εργασία του και από τις συνθήκες που τη χαρακτηρίζουν θεωρείται καθοριστικός παράγοντας της κοινωνικής και οικογενειακής του λειτουργίας καθώς και του επιπέδου ψυχικής υγείας τόσο του ίδιου όσο των ατόμων που τον περιβάλλουν. Εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός με τον οποίο ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του η οποία μπορεί να έχει επίπτωση στην προσωπική του ευημερία και ακόμη περισσότερο στην ίδια την προσωπική του ικανοποίηση. Επομένως η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται από θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει ένας εργαζόμενος για την εργασία του. (Baron 1986)

Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου. Καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε κοινωνικά και οικονομικά στρώματα για αυτό και η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο.

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως η συναισθηματική αντίδραση του εργαζομένου απέναντι στη δουλειά του, η οποία προκύπτει από τη σύγκριση της εργασιακής πραγματικότητας με την επιθυμητή. Η ικανοποίηση που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από την εργασία είναι συνάρτηση των προσδοκιών του. Έτσι μπορεί να θεωρήσει κάποιος την εργασιακή ικανοποίηση ως την προσωπική αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας. Αποτελεί δηλαδή μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Η ικανοποίηση από την εργασία δεν αποτελεί απλή έννοια αλλά αποτελείται από επιμέρους στοιχεία και μπορεί να διακριθεί σε εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση. Η πρώτη έχει σχέση με την εργασία, τον τρόπο διεξαγωγής της, το περιθώριο αυτονομίας, τη χρήση δεξιοτήτων, την εποπτεία, την ποικιλία αρμοδιοτήτων κ.λ.π. Η δεύτερη αναφέρεται στο πλαίσιο διεξαγωγής στο περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, δηλαδή το μισθός, ασφάλεια, ωράρια κ.λ.π. Οι εσωγενείς πηγές ικανοποίησης εξαρτώνται από τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (ικανότητα να παίρνει

πρωτοβουλίες) και αποτελούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας. Οι εξωγενείς πηγές ικανοποίησης εξαρτώνται από το περιβάλλον (μισθός, ασφάλεια) και αποτελούν τις οικονομικές ή υλικές αμοιβές της εργασίας. (Κυριαζόπουλος Σαμαντά 2014)

Ένας ορισμός ο οποίος χρησιμοποιείται και θεωρείται επικρατέστερος του Locke (1976, 1984) ο οποίος συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο (job) που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των αξιών του ατόμου» Αντίθετα η εργασιακή δυσαρέσκεια πηγάζει από την ματαίωση των εργασιακών αξιών του εργαζόμενου. Σύμφωνα με του Francis και Milbourn (1980), εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης ενός ατόμου αναφορικά με το τι προσδοκίες έχει και του τι λαμβάνει από διάφορες πλευρές της εργασιακής του κατάστασης. Αναφέρεται δηλαδή στο πόσο του αρέσει η δουλειά του και οι διαφορετικές της πτυχές (Francis & Milbourn 1980). Σύμφωνα με τις απόψεις των Landy (1989) και Warr (1987) που πρεσβεύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι σταθερό. Ο πρώτος πιστεύει ότι ρυθμιστικοί μηχανισμοί του νευρικού συστήματος επεμβαίνουν και φέρουν την ικανοποίηση σε ορισμένα ανεκτά επίπεδα, όπως ακριβών με τη λύπη και τη χαρά, ενώ ο δεύτερος κάνει αναλογία ανάμεσα στις βιταμίνες και την επαγγελματική ικανοποίηση: σταθερή δόση βιταμινών είναι απαραίτητη, αλλά υπέρβαση ή έλλειψη δημιουργεί προβλήματα. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει με τους παράγοντες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Αυτό που υπονοείται και στις δύο περιπτώσεις είναι ότι δε θα πρέπει να περιμένουμε να βρούμε απόλυτη ικανοποίηση στον εργαζόμενο γιατί, ακόμα και αν κάτι τέτοιο υπάρξει, αμέσως αρχίζει να αναστρέφεται. (Κάντας 1998) Αργότερα ο Mottaz (1988) υποστηρίζει ότι οι στάσεις που φαίνεται να είναι περισσότερο σημαντικές και θεμελιώδεις είναι αυτές που άπτονται της εργασίας (εάν είναι ελκυστική, συναρπαστική, περιέχει προκλήσεις), των προϊσταμένων (εάν είναι διακριτικοί, δίκαιοι και ικανοί) και τέλος του μισθού (εάν είναι επαρκής και ανταποκρίνεται στην εργασία που προσφέρει) (Mottaz 1988) (Βακόλα 2012). Η σχέση μεταξύ μισθού και εργασιακής ικανοποίησης είναι ενδιαφέρουσα και ειδικά για τους ανθρώπους που ζουν κάτω από τα όρια της φτώχια ο μισθός είναι συνυφασμένος με την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν ο εργαζόμενος πετύχει ένα ποιο άνετο επίπεδο ζωής η σχέση αυτή παύει να ισχύει.

Ο Brief (1998) έκανε λόγο για εσωτερική (ψυχική) κατάσταση που προκύπτει μέσα από συναισθηματική ή και γνωστική αξιολόγηση της εργασίας που κάνει κάποιος και εκδηλώνεται με κάποιο βαθμό ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας. Τέλος ο Spector (1997), σε ένα ποιο απλοποιημένο αλλά περιεκτικό ορισμό, θεωρεί ότι σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του. (Τσουνής – Σαράφης 2016)

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων που μπορεί να επηρεάσει το ατομικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, όπως η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους εκτός εργασιακού χώρου, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου καθώς και η στάση του προϊσταμένου, το επίπεδο των αμοιβών καθώς και των άλλων οικονομικών ωφελειών, η δικαιοσύνη στο σύστημα προαγωγών αλλά και η ποιότητα των συνθηκών εργασίας.

Είναι γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται και από την οργανωσιακή κουλτούρα σε μεγάλο βαθμό. Η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την οργανωτική κουλτούρα έγκειται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την κουλτούρα της επιχείρησης και την αποδέχονται παρουσιάζουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Όταν ένας οργανισμός διαθέτει μια κουλτούρα που είναι αρεστή στους εργαζόμενους, ταιριάζει με τα δικά τους χαρακτηριστικά, τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα, συμπεριφέρονται όπως επιθυμούν και αντλούν ευχαρίστηση από το χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την επιχειρηματική κουλτούρα σαν οικογενειακή κουλτούρα και κουλτούρα σκοπού τότε έχουν την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την κουλτούρα της αγοράς και την ιεραρχική κουλτούρα έχουν την χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. (Κυριαζόπουλος –Σαμαντά 2014)

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια κουλτούρα που προάγει τις δεξιότητες και ικανότητες τους και τους δίνει την ευκαιρία να εργαστούν όπως πρέπει και μπορούν, τότε αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την

εργασιακή ικανοποίηση και μπορεί να θεωρηθεί ένας από τους παράγοντες που την διαμορφώνουν μέσα σε έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Locke (1976) οι παρακάτω παράγοντες είναι βασικοί για τη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης :

- Η εργασία να αποτελεί πρόσκληση,
- Η ανταμοιβή για την καλή απόδοση,
- Θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο
- Καλές συνθήκες εργασίας,
- Σωστή εποπτεία,
- Θετικές διαπροσωπικές σχέσεις,
- Αυτονομία και υπευθυνότητα
- Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων
- Σαφήνεια ρόλων
- Το αίσθημα ασφάλεια στην εργασία

Δύο βασικές κατηγορίες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα οργανωτικά και ατομικά χαρακτηριστικά. (Χυτήρης 20107)

Οργανωτικά χαρακτηριστικά

Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι και πρόθυμοι να δουλέψουν και να προσφέρουν. Σε οργανωτικό επίπεδο, οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας. Σύμφωνα με τον Voydanoff, τα εσωτερικά χαρακτηριστικά αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας και στα καθήκοντα που ευνοούν την έκφραση της ατομικότητας και της αυτοπραγμάτωσης. Τα εξωτερικά αναφέρονται στο χώρο εργασίας, στο περιεχόμενο αυτής αλλά και στα χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται από εξωτερικά γεγονότα και ή τρίτα άτομα.

Μεταξύ των εσωτερικών χαρακτηριστικών που έχουν μελετηθεί και διαπιστωθεί ότι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία ανταποκρίνεται στις ικανότητες του εργαζομένου, το περιεχόμενο αυτής, η ελευθερία επιλογών, βαθμός υπευθυνότητας αλλά και το άγχος που προκαλείται από αυτή.

Στο επίπεδο εξωτερικών χαρακτηριστικών της εργασίας, σημαντικό ρόλο έχουν , η μισθοδοσία, τα ωράρια, η ασφάλεια, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και προϊσταμένους καθώς και ηγετικό στυλ και η ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου.

Ατομικά χαρακτηριστικά

Ο Horrock (1935) επεσήμανε τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης. Η συστηματική διερεύνηση των ατομικών χαρακτηριστικών που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση ξεκίνησε το 1990 εστιάζοντας κυρίως στην προδιάθεση στα συναισθήματα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η ηλικία, το φύλλο, η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση ασκούν σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Άλλοι ερευνητές δίνουν έμφαση στο φύλο των εργαζομένων ως παράγοντα επιρροής της ικανοποίησης, σημειώνοντας ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες. Εργαζόμενοι με υψηλή μόρφωση πιστεύουν ότι συμβάλλουν περισσότερο στην εργασία και αμείβονται λιγότερο γεγονός που μειώνει την εργασιακή τους ικανοποίηση. Σε γενικές γραμμές η υψηλή μόρφωση δημιουργεί προσδοκίες στον εργαζόμενο και εάν αυτές δεν εκπληρώνονται ο εργαζόμενος νιώθει δυσαρέσκεια.

Εργαζόμενοι οι οποίοι πιστεύουν ότι αμείβονται δίκαια είναι συνήθως περισσότερο ευχαριστημένοι. Αυτό δεν αφορά μόνο το μισθό αλλά και τις πρόσθετες παροχές. Ειδικά όταν στους εργαζόμενους δίνεται η δυνατότητα να επιλέξουν πρόσθετες παροχές αυτό αυξάνει περισσότερο την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι αποδοχές αποτελούν έναν σημαντικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι εάν οι αποδοχές τους ισοδυναμούν με τον χρόνο, την ενέργεια και την προσπάθεια που έχουν επενδύσει στην εργασία, σε σχέση με τις απολαβές των άλλων εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι καλούνται να διατηρήσουν μία ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις, που τίθενται σ' αυτούς τόσο από τον χώρο της εργασίας, όσο και από τον χώρο εκτός εργασίας. Όταν επιτυγχάνεται αυτό υπάρχει ισορροπία. Αποτέλεσμα της ισορροπίας της εργασιακής και οικογενειακής ζωής αποτελεί η ικανοποίηση. Μία θετική ισορροπία προϋποθέτει ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τους ρόλους στην εργασία και την οικογένεια και μια αρνητική

ισορροπία δείχνει χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης σε κάθε ρόλο. (Ντάνος – Σαμαντά 2015). Έχει διαπιστωθεί ότι η σύγκρουση εργασιακής και οικογενειακής ζωής σχετίζεται με μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και την οικογένεια, ενώ υπάρχουν ενδείξεις ότι η σύγκρουση είναι ισχυρότερη για τις γυναίκες απ' ό τι για τους άνδρες,

2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για την κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης υπάρχουν πολλές θεωρίες, ξεχωρίζουν όμως τέσσερις οι οποίες και μας παρέχουν καλύτερη εικόνα για αυτή τη σημαντική στάση: η θεωρία των δύο παραγόντων για την επαγγελματική ικανοποίηση, το μοντέλο της προδιάθεσης, η θεωρία της αξίας και το μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών.

Θεωρία των δύο παραγόντων για την επαγγελματική ικανοποίηση

Ο Herzberg στο πλαίσιο μιας σειράς ερευνών, σε λογιστές και μηχανικούς που εργάζονταν σε επιχειρήσεις «βαρείας βιομηχανίας», ζήτησε από τους συμμετέχοντες να αναφέρουν περιστατικά από την εργασιακή τους ζωή, κατά τα οποία ένοιωσαν να αυξάνεται ή να μειώνεται η ικανοποίησης από αποκόμιζαν από την εργασία και στη συνέχεια τους ταξινόμησε σε δύο κατηγορίες.

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε μεταβλητές που σχετίζονται με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και αναφέρονται ως υποκινητές (motivators) που σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Παραδείγματα αυτών των παραγόντων αποτελούν οι ευκαιρίες προαγωγής, αναγνώριση του έργου, υπευθυνότητα, επίτευξη και η φύση της εργασίας. Είναι αποτελεσματικοί ως προς το να προωθούν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια. (Herzberg 1966). Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) που σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία και συνδέονται με τα έντονα προβλήματα στο χώρο εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για τη διατήρηση ενός υγιεινού περιβάλλοντος παράδειγμα αποτελούν: πολιτικές της εταιρίας, αμοιβή, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, η εποπτεία, συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί ουσιαστικά περιγράφουν το περιβάλλον και συντελούν, κατά κύριο λόγο, στην

πρόληψη της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ έχουν πολύ μικρή επίδραση στη δημιουργία θετικών αισθημάτων (Herzberg 1966).

Οι υποκινητές, όταν υπάρχουν σε υψηλά επίπεδα, συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση αλλά όταν απουσιάζουν δεν οδηγούν σε επαγγελματική δυσαρέσκεια απλώς σε λιγότερη ικανοποίηση. Ομοίως, οι παράγοντες υγιεινής συμβάλλουν στη δυσαρέσκεια όταν απουσιάζουν, αλλά όχι στην ικανοποίηση όταν είναι παρόντες.

Η θεωρία επίσης αναφέρει ότι θα πρέπει να ληφθούν μέτρα ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις στο χώρο εργασίας και ορίζει του παράγοντες υγιεινής ως τις μεταβλητές που μπορούν να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια. Η δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλον εμποδίζει την ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων. Αντίθετα καταστάσεις όπως εργασιακοί χώροι χωρίς κατάλληλο φωτισμό, θέρμανση κακής ποιότητας αέρα σε συνδυασμό με την εργασία συμβάλουν στην ανάπτυξη έντονων συναισθημάτων επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Αν θέλουν οι μάνατζερ λοιπόν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους πρέπει να επικεντρωθούν περισσότερο στις πτυχές που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας (τους παρακινητές) παρά στο περιβάλλον της (τους παράγοντες υγιεινής).

Η θεωρία δέχθηκε πολλές επικρίσεις, κυρίως όσον αφορά τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε και κυρίως στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος αλλά και το γεγονός ότι δεν μετράει τη συνολική ικανοποίηση. Παρόλα αυτά γνώρισε μεγάλη αποδοχή, κυρίως λόγω της ευκολίας της κατανόησης και την πιθανή εφαρμογή στο χώρο εργασίας.

Το μοντέλο προδιάθεσης για την επαγγελματική ικανοποίηση

Σύμφωνα με την προσέγγιση του μοντέλου προδιάθεσης για την επαγγελματική ικανοποίηση, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σχετικά σταθερό χαρακτηριστικό που διατηρούν οι άνθρωποι σε διάφορες κατηγορίες. Σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι που έχουν την τάση να συμπαθούν το επάγγελμα που ασκούν σε κάποιο χρονική στιγμή, θα παρατηρηθεί ότι τείνουν, επίσης, να διάκινται θετικά για το επάγγελμα τους οποτεδήποτε, ακόμη και ένα δεν είναι πάντοτε το ίδιο.

Έρευνες έχουν δείξει ότι άνθρωποι που είναι θετικοί και ευδιάθετοι, συνηθίζουν να εκφράζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από αυτούς που είναι κακόκεφοι και μελαγχολικοί. Επίσης πανομοιότυποι δίδυμοι, με την ίδια γενετική κληρονομία, εξέφραζαν συναφή επίπεδα ικανοποίησης από ότι οι απλοί δίδυμοι ή άτομα χωρίς κάποια συγγένεια. Παρόλο που τα ευρήματα των ερευνών παραμένουν λίγο αντιφατικά, φαίνεται να είναι δυνατόν οι γενετικοί παράγοντες να παίζουν κάποιον ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ο νευρωτισμός και η προσήγεια, από τις διαστάσεις του μοντέλου της προσωπικότητας των πέντε παραγόντων καθώς και η εσωτερική έδρα ελέγχου και η υψηλή αυτό-εκτίμηση συνδέονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Judge & Bono 2001)

Η θεωρία της αξίας για την επαγγελματική ικανοποίηση

Η θεωρία αυτή εξετάζει τι καθιστά ικανοποιημένους τους εργαζόμενους και υποστηρίζει ότι οποιοσδήποτε παράγοντας μπορεί να αποτελέσει πηγή επαγγελματικής ικανοποίησης. Όσο οι άνθρωποι λαμβάνουν λιγότερες απολαβές (π.χ. μισθός, επιμόρφωση) με σχέση με από πού επιθυμούν τόσο πιο δυσαρεστημένοι θα είναι και ειδικά ένα οι πτυχές αυτές της εργασίας εκτιμώνται περισσότερο. Συνεπώς η θεωρία εστιάζει στις συμφωνίες μεταξύ αυτού που διαθέτουν οι άνθρωποι και αυτού που επιθυμούν: όσο πιο μεγάλες είναι αυτές οι ασυμφωνίες, τόσο πιο δυσαρεστημένοι θα είναι.

Το μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι άνθρωποι υιοθετούν στάσεις και συμπεριφορές εναρμονισμένες με υποδείξεις που προέρχονται από άλλους με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Δηλαδή πρόκειται για μία κατασκευασμένη έννοια η οποία διαμορφώνεται συνήθως από τα μηνύματα που λαμβάνει ο άνθρωπος από τα σχόλια των συναδέλφων του. Το μοντέλο επεξεργασίας κοινωνικών πληροφοριών είναι σημαντικό εφόσον υποστηρίζει ότι επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επηρεάζεται από τόσο ανεπαίσθητα γεγονότα όπως τα πρόχειρα σχόλια που κάνουν οι άλλοι στο χώρο εργασίας.

2.3.1. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η εργασιακή ικανοποίηση όπως και άλλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων προσδιορίζονται από την παρακίνηση. Ως παρακίνηση ορίζουμε τις διεργασίες που ευθύνονται για την ένταση, κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός στόχου. Αποτελεί ταυτόσημη έννοια με την θέληση την επιθυμία και τα κίνητρα.

Σε έναν οργανισμό οι εργαζόμενοι έχουν ο κάθε ένας διαφορετικές ανάγκες, δεξιότητες, ικανότητες και κλίσεις. Τρέφουν διαφορετικές προσδοκίες από τους εργοδότες και οι απόψεις τους αναφορικά με το τι έχει δικαίωμα να περιμένει από αυτούς ο εργοδότης διαφέρουν. Ορισμένοι εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από το μηνιαίο μισθό, άλλοι από το επάγγελμά τους και έχουν κίνητρα που τους ωθούν να καταβάλλουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας. Οι μάνατζερ λοιπόν θα πρέπει να κατανοήσουν τους ιδιαίτερους παράγοντες παρακίνησης του κάθε εργαζόμενου .

Ο εργαζόμενος ικανοποιείται από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει αλλά συγχρόνως όμως επηρεάζεται και το επίπεδο των φιλοδοξιών του και παράλληλα σκέπτεται αφού κατέκτησα έναν στόχο γιατί να μην κατακτήσω και τον επόμενο. Άλλωστε, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, κατά την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες διαρθρώνονται ιεραρχικά, οι περισσότεροι άνθρωποι τείνουν να ικανοποιήσουν όλη την κλίμακα των αναγκών τους, προσπαθώντας να φτάσουν στο υψηλότερο επίπεδο αναγκών, την αυτοεπλήρωση, η οποία είναι απεριόριστη και σχεδόν ποτέ δεν ικανοποιείται πλήρως. Οι εργαζόμενοι μετατοπίζουν όλο και ψηλότερα το επίπεδο των φιλοδοξιών τους και έτσι εξηγείται, γιατί ορισμένοι εργαζόμενοι παραμένουν υποκινούμενα καθόλη τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας.

Σε καιρούς οικονομικής και χρηματοοικονομικής αβεβαιότητας οι εργαζόμενοι είναι δύσκολο να παραμείνουν παραγωγικοί. Πρόσφατη μελέτη από το Corporate Executive Board διαπίστωσε ότι η μειωμένη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό οδήγησε σε πτώση της παραγωγικότητας κατά 3 έως 5%. Μία από τις ενέργειες που πρέπει να προβούν οι μάνατζερ ώστε να αυξήσουν τα επίπεδα της παρακίνησης είναι να αποσαφηνίσουν το ρόλο του κάθε εργαζόμενου στην επιχείρηση. Είναι επίσης

σημαντικό να του δείξουν ότι οι προσπάθειες που καταβάλει συμβάλλουν στην βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης. Η αμφίδρομη ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των υψηλόβαθμων μάνατζερ και των υφισταμένων τους μπορούν να αμβλύνουν φόβους και ανησυχίες τους. Σημαντικό επίσης είναι η επιχείρηση να δείχνει ότι ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους της αφού η αξία της πηγάζει από τους εργαζόμενους οι οποίοι έχουν κίνητρα να βρίσκονται εκεί. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει λοιπόν να τους προσφέρουν ένα λόγο για να συνεχίζουν να παραμένουν σε αυτές. (Robbins-Coulter-Decenzo)

2.3.2. ΘΕΩΡΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ (Affective event theory)

Τα συναισθήματα και οι διαθέσεις αποτελούν σημαντικό κομμάτι του εργαζόμενου και ειδικά στο χώρο εργασίας. Το μοντέλο εξηγεί τις σχέσεις ανάμεσα στις εσωτερικές επιρροές των εργαζομένων και τις αντιδράσεις τους σε περιστατικά που συμβαίνουν στο εργασιακό τους περιβάλλον που επηρεάζουν την απόδοσή τους, την οργανωτική τους δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. (Weiss and Cropanzano 1996)

Το μοντέλο αυτό υποδηλώνει ότι: Εκδηλώσεις στο χώρο εργασίας προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις εκ μέρους των εργαζομένων, οι οποίες στη συνέχεια επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις συμπεριφορές στο χώρο εργασίας.

Οι Weiss και Cropanzano (1996) επισημαίνουν ότι τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν την πιθανότητα εμφάνισης ορισμένων γεγονότων (cf. Humphrey, 2000). Ένας από τους παράγοντες που εντοπίστηκαν από τον Belk (1975) είναι τα φυσικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Σε ένα κατάστημα πώλησης αυτό μπορεί να αναφέρεται στο μήκος της ουράς στο ταμείο. Εάν η ουρά είναι μεγάλη, ο υπάλληλος μπορεί να είναι απρόθυμος ή ανίκανος να επιλύσει τυχόν προβλήματα του πελάτη επειδή είναι υπό πίεση χρόνου για να εξυπηρετήσει όλους τους πελάτες γρήγορα.

Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που περικλείουν την εργασία: χαρακτηριστικά της εργασίας, απαιτήσεις εργασίας, καθημερινές ενοχλήσεις, συναισθηματικές αντιδράσεις, θετικές και αρνητικές προσωπικές διαθέσεις και τον

βαθμό αυτονομίας. Αυτό το εργασιακό περιβάλλον δημιουργεί εργασιακά γεγονότα που μπορεί να έχουν τη μορφή ανάτασης, δυσκολίας ή και τα δύο που στη συνέχεια κινητοποιούν θετικές και αρνητικές αντιδράσεις. Ωστόσο η σχέση γεγονότων και αντίδρασης ρυθμίζεται από την διάθεση προσωπικότητα του εργαζομένου. Η ανάπτυξη της θεωρίας από τους Weiss και Cropanzano (1996) αποτελεί σημαντική πρόοδος στη μελέτη των συναισθημάτων στην εργασία.

2.3.3. ΘΕΩΡΙΑ ΕΠΙΡΡΟΗΣ (affect theory)

Η τάση αλληλεπίδρασης των ανθρώπων σ' έναν οργανισμό, είναι αποτέλεσμα των σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους. Κανένα άτομο δεν είναι ανεξάρτητο, όλοι εξαρτώνται τυπικά ή άτυπα από κάποιον άλλο. Η αλληλεπίδραση αυτή στοχεύει σε ένα βασικό σκοπό: να ικανοποιήσει τις ανάγκες των μελών του οργανισμού. Ανάγκες φυσικές επιβίωσης, κοινωνικές, ψυχολογικές, ανάγκες προβολής, αυτοπραγμάτωσης κ.λ.π. Εξάλλου η ένταξη σε ένα οργανισμό και η αποδοχή του ατόμου σ' αυτόν, αυτό ακριβώς εξυπηρετεί την ικανοποίηση αναγκών. (Κόντης 1994)

Η θεωρία της επιρροής (affect theory) αποτελεί ένα σημαντικό μοντέλο της εργασιακής ικανοποίησης. Σύμφωνα με το Locke (1976) η ικανοποίηση εξαρτάται από την επικαλυπτόμενη σχέση μεταξύ του «τι θέλει ο εργαζόμενος από την εργασία του» και του «τι λαμβάνει από αυτή». Η ικανοποίηση διαφοροποιείται ανάλογα με τη σπουδαιότητα που αποδίδει ο εργαζόμενος στην εργασία και σε ποια πτυχή της εργασίας. Έτσι λοιπόν εάν ένας εργαζόμενος δίνει αξία σε ένα συγκεκριμένο πεδίο της εργασίας π.χ. στο βαθμό αυτονομίας στην εργασία του και αν αυτή δεν απαντάται στην εργασία του τότε είναι δυσαρεστημένος. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή όταν ένα άτομο εκτιμά μια συγκεκριμένη πτυχή μιας εργασίας, η ικανοποίησή του επηρεάζεται περισσότερο θετικά (όταν οι προσδοκίες ικανοποιούνται) και αρνητικά (όταν οι προσδοκίες δεν πληρούνται), σε σύγκριση με εκείνον που δεν εκτιμά αυτή την πτυχή.

2.3.4. ΘΕΩΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Η θεωρία της δικαιοσύνης συνδέεται με το αίσθημα της δικαιοσύνης, ισότητας και ισονομίας. Ο J.Stacey Adams (1965) διατύπωσε τη θεωρία, σύμφωνα με την οποία στο

χώρο εργασίας ο εργαζόμενος συγκρίνει το σύνολο της προσφοράς του (γνώσεις, πτυχία, εμπειρία προσπάθεια, χρόνος, διάθεση κ.λ.π) με αυτά που λαμβάνει (χρηματική αμοιβή, παραγωγές, ταξίδια εκπαίδευση, κύρος, ευέλικτο ωράριο) με τα αντίστοιχα σύνολο ενός άλλου εργαζόμενου στην ίδια η παρόμοια θέση εργασίας. Στη θεωρία υπάρχουν δύο έννοιες τα εισερχόμενα δηλαδή αυτά που προσφέρει ο εργαζόμενος και τα εξερχόμενα αυτά που λαμβάνει. Βέβαια οι απολαβές δηλαδή τα εξερχόμενα του εργαζομένου είναι σε συνάρτηση της έντασης των αναγκών του ατόμου και της ικανοποίησης που αντλεί από αυτά. Η σύγκριση των εισερχομένων και των εξερχομένων δεν περιορίζεται μόνο στα πλαίσια της ίδιας της επιχείρησης αλλά και σε εργαζόμενους διαφορετικών επιχειρήσεων. Οι συγκρίσεις που κάνουν οι εργαζόμενοι μπορεί αν οδηγήσουν σε **ανισότητα υπεραμοιβής**, σε **ανισότητα υποαμοιβής** ή σε **δίκαιη αμοιβή**. Με τον όρο ανισότητα υπεραμοιβής εννοούμε την κατάσταση εκείνη που οδηγεί σε συναίσθημα ενοχής όταν ο λόγος των εξερχομένων προς τα εισερχόμενα είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο λόγο του άλλου ατόμου με το οποίο γίνεται η σύγκριση. Η ανισότητα υποαμοιβής αφορά την κατάσταση εκείνη που οδηγεί σε συναίσθημα ενοχής όταν ο λόγος των εξερχομένων προς τα εισερχόμενα ενός ατόμου είναι μικρότερος από τον αντίστοιχο λόγο του άλλου ατόμου με το οποίο γίνεται η σύγκριση. Ο θυμός και η ενοχή δημιουργούν αρνητικές καταστάσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι έχουν ως κίνητρα για να αλλάξουν. Και τέλος δίκαιη αμοιβή είναι η κατάσταση στην οποία ο λόγος των εξερχομένων προς τα εισερχόμενα ενός ατόμου είναι ισότιμος προς εκείνο του άλλου ατόμου με το οποίο γίνεται η σύγκριση. (Greenberg, J., & Baron, A.R. 2013)

Η ύπαρξη του αισθήματος της αδικίας σε κάθε μορφή ανθρώπινης σχέσης, και στον εργασιακό χώρο δημιουργεί δυσαρέσκεια και δεν επιτρέπει την παρακίνηση. Η θεωρία ασχολείται με αντιλήψεις, άνισες καταστάσεις που μπορούν να επανορθωθούν αν αλλάξει ο τρόπος σκέψης για τα εξερχόμενα και τα εισερχόμενα του ίδιου του εργαζομένου και των άλλων. Έρευνες έχουν δείξει ότι όσο περισσότερο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι δεν αμείβονται δίκαια τόσο περισσότερο εκδηλώνονται αρνητικά συναισθήματα, όπως στρες, παράπονα για την υγεία ενδείξεις κατάθλιψης και αϋπνία. Επίσης ο εργαζόμενος μπορεί να προβεί σε ποσοτική ή ποιοτική αλλαγή του έργου που παρέχει αλλά και να αλλάξει τον τρόπο που σκέφτεται για τον εαυτό του και τους άλλους. Η συγκεκριμένη θεωρία αναδεικνύει το ρόλο που έχει το αίσθημα της δίκαιης

μεταχείρισης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και το πόσο σημαντική είναι η δίκαιη κατανομή των αμοιβών (Κυριαζόπουλος – Σαμαντά 2014)

Οι συνέπειες της θεωρία για την πρακτική της διοίκησης της επιχείρησης είναι σημαντικές. Ο μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να ελέγχει το αίσθημα της αδικίας που υπάρχει στους εργαζόμενους και να εντοπίζει τις πηγές του. Πρέπει να προσπαθεί διαρκώς ώστε η πολιτικής της αμοιβής να έχει τέτοια μορφή ώστε να ελαχιστοποιεί το αίσθημα της αδικίας. Επίσης θα πρέπει να προσαρμόζουν αυτά που προσφέρουν στους εργαζόμενους ώστε να έχουν μεγαλύτερη αξία για αυτούς. Τέλος ένα σημαντικό ζήτημα που προκύπτει από τη θεωρία της δικαιοσύνης είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται το αίσθημα της αδικίας μόνο σε σύγκριση με τις συνεισφορές και τις απολαβές των άλλων εργαζομένων αλλά και σε σύγκριση με τους συντελεστές της παραγωγής όπως το κεφάλαιο (Μπουραντάς 1998)

Συμπερασματικά θα μπορούσε να διατυπωθεί ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να αμείβουν τους εργαζόμενους με δίκαιο τρόπο, στηριζόμενοι στην αρχή της δικαιοσύνης του Αριστοτέλη, όπως αυτή διατυπώθηκε στα Ηθικά Νικομάχεια : ***«Ίσοι πρέπει να μεταχειρίζονται ίσα και οι άνισοι, σε αναλογία με τις ομοιότητες και τις διαφορές των»***

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ

3.1 Συνέπειες από την ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης

Η ύπαρξη της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει μια σειρά από αποτελέσματα πάνω στον εργαζόμενο, επηρεάζοντας την παραμονή του στο χώρο εργασίας, την ικανοποίηση από τη ζωή, την αυτοπεποίθηση του αλλά γενικότερα τη σωματική και ψυχική του υγεία. Όσο ποιο ικανοποιημένος είναι κάποιος από την εργασία του τόσο λιγότερα θα απουσιάζει αδικαιολόγητα από αυτήν και τόσο λιγότερες πιθανότητες έχει να αποχωρήσει οριστικά, να πηγαίνει καθυστερημένα να κάνει καταχρήσεις αλκοόλ και ναρκωτικών (Judge, et al.,2001)

Ο ικανοποιημένος από την εργασία του εργαζόμενος φαίνεται ότι είναι διαθετιμένος να μιλήσει θετικά για την επιχείρηση του, να βοηθήσει όπου χρειάζεται χωρίς να του ζητηθεί και γενικότερα να πάει ένα βήμα παραπέρα από τις αρμοδιότητές που του έχουν ανατεθεί. (Judge, et al.,2001) Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θεωρούνται περισσότερο πρόθυμοι και φιλότιμοι και επομένως πιο παραγωγικοί και ανοικτοί σε συνεργασίες εργάζονται πιο σκληρά και σημειώνουν καλύτερες επιδόσεις.

Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την ύπαρξη της δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας και αντιλαμβάνονται ότι οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα είναι δίκαια, τότε αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη η οποία δημιουργεί τη διάθεση στον εργαζόμενο να προσφέρει κάτι παραπάνω. (Williams & Anderson, 1991)

3.1.1 Η Παραγωγικότητα και η Αποδοτικότητα

Αποδοτικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος. Εξαρτάται από τις συνθήκες εργασίας (μισθός, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας) αλλά και από τον ίδιο τον εργαζόμενο (ικανότητες, προσδοκίες, φιλοδοξίες, γνώσεις κ.λ.π.) Ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να ικανοποιεί τις *ανθρώπινες ανάγκες* που ταυτόχρονα σημαίνει αύξηση του *ηθικού του προσωπικού*. Η εξυπηρέτηση ταυτόχρονα και των δύο αυτών μεταβλητών είναι δείγμα επιτυχημένης εργασίας. Χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να είναι ποιο εργατικοί και αποδοτικοί. Επιχειρήσεις με περισσότερο ικανοποιημένους υπαλλήλους τείνουν να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί απ' ό,τι με εκείνοι με λιγότερους.

Εάν οι επιχειρήσεις καταλάβουν τι παρακινεί τους εργαζόμενους έχουν στη διάθεση τους το δυνατότερο εργαλείο το οποίο μπορεί να πετύχει εκπληκτικά αποτελέσματα (Denny 2002). Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρακίνηση είναι ο βασικός παράγοντας βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως αύξησης της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Όταν η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων, μπορεί να βελτιώσει την πολιτική προσωπικού, τις μεθόδους επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την επιτέλεση ενός έργου, ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας του, ακόμη και να επέμβει στα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους.

Μία από τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι η ικανότητα της ηγεσίας, ο βαθμός και η ένταση της εποπτείας και ο ρόλος της στην οργάνωση της παραγωγής. Επομένως η ηγεσία θα πρέπει να στοχεύει : α. στην σωστή και ορθολογική εκμετάλλευση των παραγωγικών συντελεστών και β. στην αύξηση του ηθικού του προσωπικού. Η επιτυχία των στόχων αυτών από την ηγεσία προϋποθέτει τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ αυτών των παραγόντων.

Μια άλλη μεταβλητή που φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση μεταξύ ευχαριστημένου και αποδοτικού εργαζομένου είναι η σύνδεση της εργασιακής απόδοσης με τις αμοιβές. Οι εργαζόμενοι με χαμηλή επίδοση που οι αμοιβές του στηρίζονται στην επίδοση βελτίωσαν την απόδοσή τους. Ένας εργαζόμενος με χαμηλή

απόδοση, που αμείβεται ανεξάρτητα από την απόδοσή του, εκφράζει υψηλή ικανοποίηση, αλλά η απόδοσή αυτή παραμένει σε χαμηλά επίπεδα (Laffaldano & Munchinsky, 1985)

Σημαντική παρατήρηση αποτελεί επίσης το ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα είναι αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι πιστεύουν ότι υπάρχει. (Locke, 1976 Locke & Latham 1990). Είναι δηλαδή πιθανό να μην είναι η ικανοποίηση που οδηγεί στην παραγωγικότητα αλλά η επιτυχής απόδοση στο χώρο εργασίας να οδηγεί στην ικανοποίηση, κάτι που είναι περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση. Στη συνέχεια η ικανοποίηση αυξάνει το αίσθημα αφοσίωσης του εργαζόμενου στην επιχείρηση και τους στόχους της. Επίσης είναι δυνατόν η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων να οδηγήσει σε αύξηση των αποδοχών από την εργασία πράγμα που συντελεί με τη σειρά του στην αύξηση της ικανοποίησης.

Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας αποτελούν κίνητρα εργασιακής απόδοσης, τα οφέλη που προκύπτουν από μια καλά σχεδιασμένη θέση εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο Hackman και Oldham, τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει μια θέση εργασίας έτσι ώστε να επιτευχτεί η ωφέλιμη υποκίνηση του προσωπικού, είναι η ποικιλία, και σπουδαιότητα καθηκόντων, προοπτικές εξέλιξης, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά δύναται να αυξήσουν την απόδοση του εργαζομένου παρέχοντας ισχυρό κίνητρο για παραγωγικότητα και επαγγελματική συνέπεια.

3.1.2 Οι απουσίες από το χώρο εργασίας

Το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων από την επιχείρηση μπορεί να είναι ενδεικτικό των συνθηκών εργασίας που επικρατούν σε αυτή. Οι άσχημες εργασιακές συνθήκες, οι συγκρούσεις με την διοίκηση ή και το προϊστάμενο, η έλλειψη ευκαιριών ανόδου αποτελούν μερικούς από τους λόγους που οδηγούν τους εργαζομένους να αποχωρήσουν από την επιχείρηση.

Η εμφάνιση του φαινομένου των απουσιών, αποτελεί ένδειξη πτώσεως του ηθικού του προσωπικού. Δείκτες που μπορεί να μας προειδοποιήσουν για το επίπεδο του ηθικού

του προσωπικού είναι η ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας, τα παράπονα προς τη Διοίκηση, ο δείκτης ασθένειας του προσωπικού, η συχνότητα ατυχημάτων κλ.π. Η διάγνωση και αντιμετώπιση του προβλήματος αποτελεί ευθύνη της επιχείρησης και η επιτυχής αντιμετώπιση του οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων.

Οι απουσίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που είναι εκ των προτέρων γνωστές και προγραμματίζονται και σε αυτές που είναι έκτακτες και μη προβλέψιμες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν κανονικές άδειες του προσωπικού και στη δεύτερη οι αναρρωτικές άδειες, οι αδικαιολόγητες άδειες κ.λπ. Οι πρώτες αντιμετωπίζονται από την υπηρεσία ενώ οι δεύτερες δύσκολα αντιμετωπίζονται και έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην απόδοση του Οργανισμού. (Κόντης 1994)

Όσον αφορά τις πρακτικές της απουσίας, οι περισσότερες έρευνες αναφέρουν ότι σε γενικές γραμμές:

- Η απουσία είναι υψηλότερη στους μεγαλύτερους οργανισμούς απ' ότι στους μικρούς
- Η απουσία στο δημόσιο τομέα είναι υψηλότερη απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα.
- Τα ποσοστά απουσία είναι υψηλότερα στις γυναίκες και στους νέους κάτω των 30 ετών
- Τα στελέχη και οι επαγγελματίες έχουν χαμηλά επίπεδα απουσίας σε σχέση με άλλες επαγγελματικές ομάδες κάτι που προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στην οργάνωση της εργασίας τους.
- Στους εργαζόμενους που εργάζονται σε χειρονακτικές εργασίες τα ποσοστά απουσίας είναι ιδιαίτερα υψηλά. (D.Toffington- L.Hall – S. Taylor – C. Atkinson 2017)

Τέλος, είναι πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να αξιολογούν και να προσπαθούν να κατανοήσουν του λόγους και τις πραγματικές αιτίες της οικειοθελούς αποχώρησης των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με την πραγματοποίηση συνεντεύξεων αποχώρησης (exit-interview) των υπό αποχώρηση εργαζομένων, ειδικά αυτών που η αποχώρησή τους αποτελεί κόστος για τις επιχειρήσεις, ή και με τη χρήση ερωτηματολογίου (Βακόλα 2012).

3.1.3 Η κινητικότητα στην εργασία

Κινητικότητα λέγεται το φαινόμενο που παρατηρείται μέσα σ' έναν οργανισμό από τη συνολική διαμόρφωση του ύψους των προσλήψεων και απομακρύνσεων προσωπικού σε μία δεδομένη περίοδο. (Φαναριώτης 1996)

Η κινητικότητα διακρίνεται σε αναπόφευκτη και εθελοντική. Η αναπόφευκτη κινητικότητα αφορά ασθένεια, θάνατο, ανικανότητα, σύνταξη, κ.λ.π.. Η εθελοντική κινητικότητα αφορά της οικειοθελή μετακίνηση των εργαζομένων από οργανισμό σε οργανισμό. Ο οργανισμό που χάνει εργαζομένους έχει απώλεια ενώ αυτός που τους προσλαμβάνει έχει κέρδος αφού το προσωπικό αυτό είναι ειδικευμένο και ικανό. Το φαινόμενο της κινητικότητας αν θεωρηθεί από τη γενικότερη μακροοικονομική σκοπιά, εκφράζει ένα δυναμισμό της οικονομίας που παρέχει την δυνατότητα, της ανάπτυξης των υγιών εργατικών δυνάμεων με καλύτερες συνθήκες εργασίας και αμοιβές, που τελικά αποβαίνουν υπέρ του κοινωνικού συνόλου. (Κόντης 1994)

Άλλη μια διάκριση της κινητικότητας είναι σε εσωτερική και εξωτερική. Εσωτερική αφορά τη μετακίνηση του προσωπικού σε επίπεδο οργανισμού και εξωτερική από οργανισμό σε οργανισμό. Η εσωτερική μετακίνηση μπορεί να εμποδίσει την εξωτερική εθελοντική μετακίνησης, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους που δεν είναι ικανοποιημένοι απ' την τρέχουσα εργασία τους, να βρουν την εργασία που τους ικανοποιεί μέσα στα πλαίσια τους ίδιου του οργανισμού. Αντίθετα η εξωτερική μετακίνηση του προσωπικού λόγω ανικανότητας, ασθένειας, κ.λ.π. μπορεί να εμποδίσει την εσωτερική μετακίνηση που γίνεται όταν παρατηρείται μη ικανοποίηση από την εργασία.

Σύμφωνα με του Porte & Steers (1973) τα αίτια της αποχώρησης από το χώρο εργασίας θα πρέπει να αναζητηθούν στη μη εκπλήρωση των προσδοκιών που είχε ο εργαζόμενος από τη δουλειά του και η απόφαση για παραμονή ή αποχώρηση θα πρέπει να θεωρείται διαδικασία εξισορρόπησης ανάμεσα στις οποιεσδήποτε είδους αμοιβές πήρε και σε αυτές που προσδοκούσε, επιθυμούσε ή δυνητικά μπορούσε να πάρει.

Η έρευνα του Judge και των συνεργατών του (2012) έδειξε ότι ο Νευρωτισμός και η Εσωστρέφεια αποτελούν τους πιο σταθερούς παράγοντες που σχετίζονται αρνητικά και

θετικά, αντίστοιχα, με την ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από το χώρο εργασίας. Συγκεκριμένα, εργαζόμενοι οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλό νευρωτισμό έχουν μεγαλύτερο άγχος το οποίο σταδιακά εξελίσσεται σε εργασιακή εξουθένωση. Ως αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος οι νευρωτικοί εργαζόμενοι αλλάζουν συχνά εργασιακό περιβάλλον και δηλώνουν χαμηλή ικανοποίησης από την εργασία τους. (Χυτήρης 2017)

Οι ανεπαρκείς ευκαιρίες ανέλιξης, η άνια, η αναποτελεσματική επίβλεψη, τα χαμηλά επίπεδα συμμετοχής των εργαζομένων και οι προσωπικές συγκρούσεις είναι οι πιο συνηθισμένοι παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους στην αποχώρηση από την εργασία. Όταν οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, τότε θα αρχίσουν αναπόφευκτα να ψάχνουν για άλλη δουλειά.

Ο Taylor και οι συνεργάτες του (2002) πήραν συνέντευξη από διακόσιους ανθρώπους που είχαν αλλάξει εργοδότη, ζητώντας να μάθουν τους λόγους αποχώρησης από την προηγούμενη εργασία τους. Το αποτέλεσμα της μελέτης έδειξε ότι λίγοι εργαζόμενοι αποχώρησαν για οικονομικούς λόγους. Περισσότεροι μάλιστα ήταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα που δέχθηκαν μείωση αποδοχών προκειμένου να αλλάξουν εργασία από εκείνους που δήλωσαν ότι ο κύριος λόγος της παραίτησης τους ήταν η αύξηση του μισθού τους από επόμενο εργοδότη. Άλλοι παράγοντες που έδειξαν πολύ μεγάλο ρόλο ήταν: η δυσαρέσκεια για τις συνθήκες εργασίας, οι ανεπαρκείς ευκαιρίες ανέλιξης και η κακή σχέση με το άμεσα προϊστάμενο.

Μία ανάλογη έρευνα που διεξήγαγε το Saratoga Institute, ο Branham (2005) κατέληξε στις παρακάτω εφτά κρυφές αιτίες αποχώρησης των εργαζομένων :

Η θέση εργασίας δεν καλύπτει τις προσδοκίες του εργαζομένου

Η ύπαρξη ασυμβατότητας μεταξύ εργαζομένου και θέσης εργασίας

Παροχή ελάχιστης υποστήριξης και ανατροφοδότησης

Παροχή ελάχιστων ευκαιριών ανέλιξης και ανάπτυξης

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται υποτιμημένοι

Οι εργαζόμενοι βιώνουν άγχος λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας και έλλειψη ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής

Έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση.

Τέλος, όταν οι υπάλληλοι έχουν υψηλό «ανθρώπινο κεφάλαιο» (υψηλή μόρφωση, υψηλές ικανότητες), η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι πιο πιθανό να εκφραστεί με την κινητικότητα, καθώς έχουν ή θεωρούν ότι έχουν υψηλές διαθέσιμες εναλλακτικές. (Robbins – Judge 2012)

3.2. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Συνήθως οι εργαζόμενοι που υποφέρουν από εργασιακή δυσαρέσκεια αντιδρούν με τέσσερις τρόπους σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο – το πλαίσιο της αποχώρησης-έκφρασης γνώμης-αφοσίωσης – εγκατάλειψης το οποίο μπορεί να μας βοηθήσει στην κατανόηση των συνεπειών της έλλειψης επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα οι αντιδράσεις έχουν ως εξής:

Αποχώρηση: Η αντίδραση της αποχώρησης οδηγεί τους εργαζομένους στην έξοδο από την επιχείρηση, στην αναζήτηση νέας εργασίας και στην παραίτηση

Έκφραση γνώμης: Η αντίδραση της έκφρασης γνώμης περιλαμβάνει την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων με την υπόδειξη μέτρων βελτίωσης των συνθηκών εργασίας αλλά και τη συζήτηση των προβλημάτων με τους προϊσταμένους αλλά και με την παρέμβαση των συνδικαλιστών

Αφοσίωση: Η αντίδραση της αφοσίωσης αφορά την αισιόδοξη αναμονή των εργαζομένων για τη βελτίωση των συνθηκών αλλά και την της επιχείρησης ότι θα πράξουν το σωστό.

Εγκατάλειψη: Η αντίδραση της εγκατάλειψης επιτρέπει παθητικά την εγκατάλειψη, και περιλαμβάνει μειωμένη απόδοση, μειωμένη παραγωγικότητα, συστηματική καθυστέρηση και αποχή από τα καθήκοντα.

Το μοντέλο μας βοηθά να κατανοήσουμε διάφορες καταστάσεις, όπως αυτές που βλέπουμε σε συνδικαλιζόμενους εργαζόμενους στην περίπτωση των οποίων η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση συνάδει με την χαμηλή κινητικότητα. Τα μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων συχνά εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους με την υποβολή παραπόνων ή μέσων επίσημων διαπραγματεύσεων των συμβάσεων. Οι μηχανισμοί

αυτοί έκφρασης της άποψη τους επιτρέπει να παραμείνουν στο χώρο εργασίας πιστεύοντας ότι ενεργούν για τη βελτίωση της κατάστασης. (Robbins – Judge 2012)

Ο μισθός αποτελεί τον παράγοντα με τον οποίο ο εργαζόμενος μπορεί να αξιολογήσει τον χρόνο και την προσπάθεια που καταβάλει στην εργασία του. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν χαμηλή ικανοποίηση από τις αποδοχές, τότε βιώνουν σύγκρουση από την παρέμβαση της εργασία στην οικογένεια, η οποία με την σειρά της αυξάνει την πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση. Οι συνέπιες από τη σύγκρουση εργασιακής και οικογενειακής ζωής έχουν διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό και έχει διαπιστωθεί ότι τα υψηλά επίπεδα σύγκρουσης παράγουν δυσαρέσκεια και άγχος τόσο στην εργασία, όσο και στην οικογένεια. Πολλές μελέτες συνδέουν τη σύγκρουση εργασίας – οικογένειας με τα χαμηλά επίπεδα καριέρας και εργασιακής ικανοποίησης. (Ντάνος – Σαμαντά 2015)

Κεφάλαιο 4. Κίνητρα

4.1 Αποσαφήνιση Εννοίας: Κίνητρα

Σύμφωνα με το Αριστοτέλη πίσω από κάθε ανθρώπινη συμπεριφορά κρύβεται κάποια αιτία, και ότι αιτία της συνολική συμπεριφοράς είναι η ευτυχία ο τελικός στόχος της ζωής. Ο Πλάτωνας πίστευε ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από τα ψυχικά και σωματικά κίνητρα (πάθη και τη γνώση).

Η ψυχολογία τις αρχές του αιώνα υποστήριξε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από εγγενείς ορμές που ονομάστηκαν κίνητρα. Από το 1960 και μετά παρουσιάστηκαν αρκετές ψυχολογικές θεωρίες σχετικές με τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς οι οποίες προσδιόρισαν ότι τα κίνητρα μπορούν να είναι εσωτερικά και εξωτερικά, να είναι συναισθήματα ή ιδέες, αποτελέσματα γνώσεων ή βούλησης.

Ορίζουμε ως κίνητρα (motivation) το σύνολο των διεργασιών που διεγείρουν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επίτευξη κάποιου στόχου. Τα κίνητρα περιλαμβάνουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου προς τον στόχο.

Η διέγερση έχει σχέση με το δυναμισμό και την ενέργεια που υπάρχει πίσω από τις πράξεις του εργαζομένου. Έτσι οι εργαζόμενοι μπορεί να ενδιαφέρονται να έχουν ενδιαφέρουσα εργασία, να ολοκληρώνουν την εργασία τους με επιτυχία παράγοντες που αυξάνουν την παρακίνησή τους για να επιτύχουν τους στόχους. Αυτό επίσης που μας ενδιαφέρει να γνωρίζουμε είναι τι παρότρυνση παρέχεται για να κατανοήσουμε στη συνέχεια τις επιλογές που κάνουν οι εργαζόμενοι και την κατεύθυνση που παίρνουν οι συμπεριφορές του. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι προκειμένου να κερδίσουν την εύνοια των προϊσταμένων εργάζονται περισσότερο για ένα σημαντικό πρόγραμμα ή να τους κάνουν ειδικές χάρες ώστε οι επιλογές αυτές να οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχους τους. Για πόσο χρονικό όμως διάστημα οι εργαζόμενοι θα διατηρούν αυτή την συμπεριφορά προκειμένου να επιτύχουν τον στόχο τους. Εργαζόμενοι που παραιτούνται από αυτή τη συμπεριφορά δε σημαίνει ότι είναι εξαιρετικά ικανοποιημένοι.

Η έννοια των κινήτρων αναφέρεται λοιπόν σε εσωτερική δύναμη που παρακινεί ή παρωθεί τον άνθρωπο σε κάποια μορφή ενέργειας και δεν εμπεριέχει το στοιχείο του υποκρυπτόμενου και ετεροκαθοριζόμενου αλλά του εσωτερικά αναδύομένου. (Κάντας 1998). Η πραγματική έννοια των κινήτρων δεν είναι "κάνω κάποιον να κάνει κάτι" αλλά "δημιουργώ τις συνθήκες που θα οδηγήσουν κάποιον να κάνει κάτι". Αποτελούν δηλαδή τους παράγοντες εκείνους που προφέρουν την τάση που είναι απαραίτητη για την κινητοποίηση, την έναρξη ή τον τερματισμό μιας συμπεριφοράς. Το κίνητρο δεν είναι τίποτα άλλο από έναν προσανατολισμό προς ένα συγκεκριμένο στόχο, σε μία συγκεκριμένη στιγμή, σε ένα συγκεκριμένο άτομο (Heckhausen 1991)

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι τα κίνητρα είναι μια σφαιρική έννοια, η οποία αγκαλιάζει μια ποικιλία διεργασιών και αποτελεσμάτων, το κοινό στοιχείο των οποίων είναι ότι προσφέρουν το αναγκαίο ενεργειακό δυναμικό, την τάση η οποία είναι απαραίτητη προκειμένου να κατευθυνθεί η συμπεριφορά προς συγκεκριμένα προσδοκώμενα αποτελέσματα. (Κωσταρίδου –Ευκλείδη 1999)

4.2 Διακρίσεις Κινήτρων

Κάθε άτομο έχει την προδιάθεση να επιδείξει ορισμένες μορφές συμπεριφοράς αλλά το εάν αυτές οι συμπεριφορές θα εκδηλωθούν ή όχι εξαρτάται από παράγοντες εσωτερικούς οι εξωτερικούς. Ως εσωτερικοί παράγοντες νοούνται τα ένστικτα, οι επιθυμίες, τα συναισθήματα, οι σκοποί κ.α. ενώ ως εξωτερικοί παράγοντες νοούνται οι ανταμοιβές, οι παροχές, οι προαγωγές κ.λ.π. Σύμφωνα με τον Hull τα κίνητρα διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες σε εξωτερικά και εσωτερικά κίνητρα.

Εξωτερικά κίνητρα είναι αυτά που κινητοποιούν τον εργαζόμενο και αυξάνουν την αποδοτικότητα τους και αφορούν κυρίως την αμοιβή την αναγνώριση, τις συνθήκες εργασίας, κοινωνική θέση κ.λ.π.

Εσωτερικά κίνητρα, πηγάζουν από τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι αυτά που έχουν τη δύναμη να τον κοινοποιήσουν προς την επίτευξη του επιθυμητού στόχου και αφορούν ιδέες, στόχους, προσδοκίες, φυσιολογικές ανάγκες κ.λ.π.

Τα εσωτερικά κίνητρα ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες ενώ τα εξωτερικά κίνητρα ικανοποιούν ένα εκτεταμένο πλέγμα αναγκών και επιθυμιών.

Επίσης έχουν επικρατήσει και οι παρακάτω κατηγορίες κινήτρων:

1. Πρωτογενή κίνητρα. Περιλαμβάνουν όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ανθρώπου (πείνα, δίψα, ύπνος)

2. Γενικά κίνητρα. Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με την φύση του ανθρώπου. Δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου και δεν είναι επίκτητα. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι.:

Κίνητρο της ικανότητας. Αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά.

Κίνητρα της περιέργειας. Αφορά την ανάγκη του ανθρώπου, να μαθαίνει, να γνωρίζει τι υπάρχει γύρω του και να εξερευνά τον κόσμο.

Κίνητρο της δραστηριότητας. Αφορά την επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο αλλά και την ανάγκη του να δραστηριοποιείται αφού η δράση δίνει νόημα στη ζωή.

Κίνητρο της στοργής ή αγάπης: Είναι ένα πολυσύνθετο κίνητρο που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και έμφυτο αλλά και σε ένα βαθμό επίκτητο. Άλλα στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή.

3. Δευτερογενή κίνητρα. Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξέλιξη της ανθρώπινης συμπεριφορά, αφού στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης τα πρωτογενή και γενικά κίνητρα έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό. Κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι:

Κίνητρο κοινωνικής ένταξης

Κίνητρο Ασφάλειας

Κίνητρο της Επιτυχίας

Κίνητρο του κύρους

Κίνητρο της δύναμης ή της εξουσίας

Επίσης σύμφωνα με τον Murray 1938, υπάρχει και το **κίνητρο της επίτευξης**, το κίνητρο δηλαδή που ωθεί τον εργαζόμενο να αναλάβει δύσκολες εργασίες. Το κίνητρο της επίτευξης ή επίδοσης περιέχει εφτά επιμέρους κίνητρα, το κίνητρο του να κάνει κάτι γρήγορα και σωστά, να αυξάνει την προσωπική του απόδοση, να κυριαρχεί σε ανθρώπους, ιδέες και αντικείμενα του περιβάλλοντος, να υπερνικά τις δυσκολίες, να ανταγωνίζεται άλλους, να διακρίνεται και επιτυγχάνει δύσκολους και αξιόλογους

στόχους. Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία του έργου και όσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αποπεράτωσης, τόσο ισχυρότερο είναι το κίνητρο της επίτευξης (Atkinson 1957)

4.3 Από Διοικητική Κατεύθυνση:

Οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να γνωρίζουν ότι οι εργαζόμενοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να εφοδιαστούν με επιπρόσθετες δεξιότητες- ικανότητες που αναφέρονται στην ομαδική εργασία, στη λήψη αποφάσεων στην επικοινωνία αλλά και στη χρήση των νέων τεχνολογιών. Για αυτό λοιπόν θα πρέπει να ενσωματώσουν μέσα στην εσωτερική τους δομή την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση ως ένα χρήσιμο εργαλείο της ανάπτυξης του ανθρώπινου πόρου. Η εκπαίδευση του εργαζομένου συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου έργου αλλά κυρίως αυξάνει το ζήλος των εργαζομένων και δημιουργεί υψηλό ηθικό για την επιχείρηση από πλευράς των εργαζομένων. (Ντάνος – Σαμαντά 2015)

Στη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων, η εργασία δεν αποτελεί απλά ένα αντικείμενο οικονομικής συναλλαγής, αλλά είναι ένα μέσω δημιουργικής προβολής και ανάδειξης της προσωπικότητας και ικανότητας των εργαζομένων και των φιλοδοξιών και προσδοκιών τους. Οι Μάνατζερ θα πρέπει να προσφέρουν σεβασμό και επιβράβευση ως επιστέγασμα των προσπαθειών των εργαζομένων αλλά και ασφάλεια στην ομάδα τους. Επίσης η αμοιβή για την εργασία θα πρέπει να είναι δίκαιη και να καλύπτει τις βιοωτικές και οικογενειακές ανάγκες τους και να εναρμονίζεται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, τα κέρδη της επιχείρησης και του κόστους ζωής. Η απόδοση των εργαζομένων με την επίτευξη των στόχων θα πρέπει να επιβραβεύεται και να αναγνωρίζεται. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν άμεσα και ξεκάθαρα το βαθμό της επίδοσης τους και μέσω της ανατροφοδότησης παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοσης η οποία και λειτουργεί θετικά στη διάθεση της απόδοσης τους. Τα κίνητρα πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένα με συγκεκριμένους στόχους του στρατηγικού σχεδιασμού και όχι με προσωπικές βλέψεις του κάθε μάνατζερ. Οι στόχοι που τίθενται για έναν εργαζόμενο πρέπει να είναι τέτοιοι, ώστε η επίτευξή τους να μπορεί να επηρεαστεί από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Ένα Μπράβο ή

ένας στόχος που διαγράφηκε ως ολοκληρωμένος μπορούν να ενισχύσουν το κίνητρο για καλή απόδοση των εργαζομένων στο μέλλον.

Προκειμένου να παρακινούνται και να αποδίδουν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να οι Μάνατζερ να δημιουργούν καλές συνθήκες εργασίας, να εμπνέουν τους υφισταμένους τους, να δείχνουν ότι πιστεύουν στις ικανότητές τους, να τους επαινούν αλλά και μοιράζονται μαζί τους τις επιτυχίες.

4.4 Από Ατομική Κατεύθυνση :

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν για ποιο σκοπό εργάζονται. Ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται κάποιος διαμορφώνει και τη στάση του στην εργασία. Ο εργαζόμενος εργάζεται για να ικανοποιήσει σκοπούς όπως: μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή, επαγγελματική επιτυχία, κοινωνικές συναναστροφές, ισχύ αλλά και κοινωνική τοποθέτηση. Οι σκοποί που εργάζεται κάποιος είναι κάθε φορά περισσότεροι και όταν επιτυγχάνονται τότε είναι ικανοποιημένος από την εργασία του.

Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις αξίες και τις προσδοκίες του εργαζομένου. Οι αξίες και οι προσδοκίες διαμορφώνονται από την προσωπικότητα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις εμπειρίες της ζωής, τα οποία μπορούν να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου. Ο βαθμός στον οποίο η εργασία ταιριάζει με τις προσδοκίες και τις αξίες θα έχει αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις προσδοκίες τις αξίες και την ικανοποίηση από την εργασία.

Ο μισθός σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα κίνητρα των εργαζομένων και η μείωση ή η αύξηση του οδηγεί σε αντίστοιχη μεταβολή της υποκίνησης των εργαζομένων. Οι χρηματικές αμοιβές ασκούν επίδραση στην υποκίνηση, τα bonus κατατάσσονται ως πιο αποτελεσματικό οικονομικό παράγοντα που παρακινεί τους εργαζομένους. Η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο είναι επίσης πολύ σημαντική και υποκινεί τους εργαζομένους και σχετίζεται θετικά με την υποκίνηση υπαλλήλων και διευθυντών και στην πραγματικότητα αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο για την εργασία.

4.5 Θεωρητικές Προσεγγίσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης

Σε θεωρητικό επίπεδο η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τα κίνητρα γύρω από την εργασία, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Οι θεωρίες γύρω από την ικανοποίηση αποτελούν το θεμέλιο λίθο της θεωρητικής προσέγγισης του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης και διαχωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις Οντολογικές Θεωρίες και η δεύτερη τις Μηχανιστικές – Διαδικαστικές Θεωρίες. Οι Οντολογικές θεωρίες επικεντρώνονται στην ερμηνεία του περιεχομένου και του είδους των κινήτρων με χαρακτηριστικές τις θεωρίες του Maslow και του Alderfer. Οι Μηχανιστικές – Διαδικαστικές όπως αυτές του Vroom και του Locke δίνουν έμφαση στις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση στην εργασία.

4.5.1. Οντολογικές Θεωρίες

Μια από τις πιο γνωστές προσεγγίσεις είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του **Abraham Maslow**. Σύμφωνα με τις βασικές τις αρχές οι ανάγκες είναι ιεραρχημένες και κάθε κατηγορία λειτουργεί ως κίνητρο στο βαθμό που δεν έχει ικανοποιηθεί. Στη βάση της ιεραρχία αναφέρονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες (φυσιολογικές ή βιολογικές και ασφάλειας) οι οποίες και ονομάζονται ανάγκες έλλειψης. Στη συνέχεια ιεραρχούνται οι ψυχολογικές ανάγκες (κοινωνικές, σεβασμού και εκτίμησης) και τέλος οι ανάγκες ανάπτυξης του ανθρώπου (αυτοπραγμάτωσης). Η προσπάθεια κάλυψης τους ακολουθεί κάθε φορά τη συγκεκριμένη σειρά. Η αυτοπραγμάτωση π.χ. δεν μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για κάποιον χωρίς εισόδημα (Maslow 1995).

Προκειμένου λοιπόν να παρακινήσουμε τον εργαζόμενο, σύμφωνα με τον Maslow, θα πρέπει να κατανοήσουμε σε ποιο επίπεδο της ιεράρχησης βρίσκεται και να εστιάσουμε στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στο ίδιο ή στο ανώτερο επίπεδο. Όσο χαμηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται κάθε ανάγκη, τόσο μεγαλύτερη προτεραιότητα ως προς την ικανοποίηση της έχει σε σχέση με μια ανάγκη που βρίσκεται σε υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο. Η ανάγκη για την ικανοποίηση των αναγκών σε όλα τα επίπεδα δημιουργεί το κίνητρο της δράσης. Οι Φυσιολογικές ή Βιολογικές είναι αυτές που ενεργοποιούνται προς ικανοποίηση πρώτες γιατί περιλαμβάνουν τις ανάγκες που

συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου (νερό, τροφή, ένδυση, ύπνος, στέρηση κ.λ.π.). Επόμενες ανάγκες είναι οι ανάγκες ασφάλειας οι οποίες περιλαμβάνουν την επιθυμία για σταθερή εργασία, ασφάλιση καθώς και ψυχική και σωματική ευεξία. Στη συνέχεια ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που αφορούν τη φιλία, το αίσθημα του ανήκειν σε κοινωνικές ομάδες και να προσφέρει και να λαμβάνει αγάπη και στοργή. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης, σχετίζονται με τα επιτεύγματα και την επαγγελματική αναγνώριση και αναφέρονται στην επιθυμία του ατόμου για επαγγελματική καταξίωση και δυναμικής παρουσίας στο χώρο εργασίας. Τέλος οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης αφορούν την αξιοποίηση του εσωτερικού δυναμικού, την επίτευξη της ανώτερης δυνατής αυτοεκτίμησης, δημιουργικότητας και αυτοέκφρασης. Όπως αναφέρει και ο Maslow *«να γίνει οτιδήποτε που είναι ικανός να γίνει»*.

Η απλότητα της θεωρίας οδήγησε από νωρίς σε αμφισβητήσεις και ερωτηματικά που αφορούσαν κυρίως τρεις όψεις της: α. Αν ισχύει η ιεράρχηση των αναγκών όπως αναπτύχθηκαν από τον Maslow, β. Αν η ικανοποίηση μία ανάγκης οδηγούσε σε μείωση της έντασης και της σημασίας της και σε αντίστοιχη αύξηση της αμέσως ανώτερης κατηγορίας αναγκών και γ. Με ποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές στο χώρο εργασίας εκδηλώνονταν και διαπιστώνονταν όλα αυτά (Κάντας 1998)

Έχοντας υπόψη ότι η παρακίνηση εξαρτάται και από τη σχέση αυτών που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση αλλά και αυτών που η επιχείρηση λαμβάνει από αυτούς είναι λοιπόν προφανές ότι η διοίκηση θα πρέπει να ελέγχει την ένταση των αναγκών των εργαζομένων και την εξέλιξή τους. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι εξαιτίας της μοναδικότητας και διαφορετικότητας μεταξύ των ανθρώπων, ενδεχομένως η ιεράρχηση των κατηγοριών να διαφέρουν μεταξύ των εργαζομένων, κι αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να αναγνωρίζεται από τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να προσδίδουν τα κατάλληλα σε κάθε εργαζόμενο κίνητρα εργασιακής ικανοποίησης,

Μια παρόμοια προσέγγιση, αποτελεί η θεωρία του **Alderfer** η οποία αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow η οποία ιεραρχεί τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες. Στη βάση ιεραρχούνται οι ανάγκες ύπαρξης που αποτελούνται από τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας (Existence). Στο επόμενο επίπεδο αναφέρονται οι ανάγκες σχέσης με το κοινωνικό περιβάλλον (Relatedness) και στη συνέχεια της ιεραρχίας είναι οι ανάγκες ανάπτυξης (Growth). Το όνομα της θεωρίας E.R.G. προέρχεται από το

ακρόνυμο των αγγλικών λέξεων των αναγκών που δηλώνουν την κάθε κατηγορία. Οι ανάγκες επιβίωσης περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας κατά Maslow. Οι ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και οι ανάγκες ανάπτυξης έχουν το ίδιο περιεχόμενο με αυτό των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης κατά Maslow.

Η προσέγγιση του Alderfer διαφοροποιείται από αυτή του Maslow σε δύο πολύ σημαντικά σημεία. Πρώτον περιορίζεται ο αριθμός των κατηγοριών και κατά συνέπεια μειώνεται η ακαμψία της ιεράρχησης. Γίνεται επιπλέον δεκτό ότι είναι δυνατή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Από την άλλη δεν δέχεται τη μονόδρομη πορεία κάλυψης των αναγκών. Αντίθετα αναγνωρίζει τη δυνατότητα οπισθοδρόμησης από την κάλυψη ανωτέρων αναγκών στη προσπάθεια κάλυψης κατωτέρων, στο βαθμό που υπάρχει έντονη ματαιώση, ως απόρροια της επαναλαμβανόμενης αδυναμίας ικανοποίησης τους. (Κάντας, 1998)

Συμπερασματικά η θεωρία του Maslow δεν μπορεί σήμερα να εξετασθεί χωριστά από τις διαπιστώσεις του Alderfer. Θα πρέπει όμως να τονισθεί, σύμφωνα με τους Mitchell και Larson (1987), η θεωρία του Maslow ήταν η πρώτη σαφής διατύπωση της ανάγκης να στραφεί η εργοδοσία από την ικανοποίηση μόνο κατώτερου επιπέδου αναγκών των εργαζομένων (μισθός, προαγωγές, ωράρια κ.λ.π.) σε ικανοποίηση αναγκών ανωτέρου επιπέδου (αυτονομία, υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, εκτίμηση κ.λ.π.). Η θεωρία του Alderfer ως μεταγενέστερη αυτής του Maslow είναι φυσικό να βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν πιο συγκεκριμένα να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά από την ικανοποίηση των υπαρξιακών αναγκών, των αναγκών σχέσεων, και των αναγκών ανάπτυξης, οι οποίες μπορούν να συνυπάρχουν παράλληλα στο άτομο χωρίς να αποκλείεται ότι κάποια θα είναι επικρατέστερη. (Μπουραντάς 2002)

4.5.2 Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες

Η θεωρία των προσδοκιών του V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1960 από τον Victor Vroom και σύμφωνα με την οποία ένα άτομο τείνει να συμπεριφέρεται με

έναν συγκεκριμένο τρόπο βάσει της προσδοκίας ότι η πράξη του θα επιφέρει ένα δεδομένο αποτέλεσμα και λόγω της θελκτικότητας αυτού του αποτελέσματος. Η δύναμη για δράση προκύπτει από το γινόμενο των παρακάτω τριών μεταβλητών:

Προσδοκία (Expectancy) είναι η πιθανότητα της προσπάθειας του εργαζόμενου να οδηγήσει επιθυμητό αποτέλεσμα. Η προσδοκία επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων όπως, η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση της αυτό-αποτελεσματικότητας, η προηγούμενη επιτυχία, η βοήθεια από του συναδέλφους κ.λ.π

Συντελεστικότητα (Instrumentality) είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η απόδοση σε συγκεκριμένο επίπεδο είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Ελκυστικότητα (Valence) αναφέρεται στη σημασία που δίνει ο εργαζόμενος στο δυνητικό αποτέλεσμα ή η ανταμοιβή που θα αποκομίσει από την εργασία του. Το σθένος αναφέρεται στο αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης και όχι στην πραγματική ικανοποίηση που θα νοιώσει ο εργαζόμενος όταν επιτύχει το αποτέλεσμα.

Για την επίτευξη υψηλής παρακίνησης θα πρέπει οι παραπάνω τρεις παράγοντες της θεωρία να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα. Εάν κάποιος από τους παράγοντες είναι μηδέν τότε το σύνολο της παρακίνησης για μία σειρά ενεργειών θα είναι μηδέν. Ο Vroom επικεντρώνεται στη διαδικασία της παρακίνησης των εργαζομένων και όχι τι είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τους εργαζομένους. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος θα οδηγηθεί σε μια σειρά ενεργειών οι οποίες με τη σειρά τους θα του προσφέρουν τα οφέλη που επιθυμεί. Με άλλα λόγια οι προσδοκίες των εργαζομένων, σύμφωνα με τη θεωρία, διαμορφώνουν τα κίνητρα τους. (Κυριαζόπουλος – Σαμαντά 2014)

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις τρεις παρακάτω αρχές:

1. Η σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης. Δηλαδή ο εργαζόμενος προσδοκά ότι η προσπάθεια του θα τον οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα απόδοσης

2. Η σχέση μεταξύ προσπάθειας και αναγνώρισης. Δηλαδή ο εργαζόμενος έχει την αντίληψη ότι η καλή απόδοση θα οδηγήσει σε αναγνώριση αυτής μέσω επιθυμητών αμοιβών

3. Η σχέση μεταξύ αμοιβών και ελκυστικότητας τους για τον κάθε εργαζόμενο. Δηλαδή ο εργαζόμενος προσδοκά ότι οι αμοιβές που ακολουθούν την καλή απόδοση είναι αυτές που επιθυμεί.

Η θεωρία εστιάζει μεταξύ της προσπάθειας και απόδοσης, μεταξύ απόδοσης και αποτελέσματος και μεταξύ αποτελέσματος και ικανοποίησης. Αν οι επιχειρήσεις άμειβαν τους εργαζόμενους με βάση την επίδοση και όχι με βάση τα κριτήρια, όπως προϋπηρεσία, προσπάθεια, δεξιότητες, και δυσκολία εργασίας η θεωρία της προσδοκίας θα μπορούσε να είναι ποιο έγκυρη.

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Σύμφωνα με τη θεωρία της στοχοθέτησης του Locke οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους και προσπαθούν να επιτύχουν το οποίο και αποτελεί την βασική πηγή παρακίνησης του. Ως θεωρητικό μοντέλο στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο και να έχει ένα σκοπό (Κάντας 1998)

Οι στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής παρακάτω χαρακτηριστικά προκειμένου να έχουν παρακινητική δύναμη:

- Πρέπει να ορίζονται με σαφήνεια και να μην δημιουργούν αμφιβολίες και σύγχυση στους εργαζόμενους.
- Πρέπει να είναι μετρήσιμοι
- Πρέπει να είναι επιτεύξιμοι και ρεαλιστικοί. Πραγματοποιήσιμοι στόχοι οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων.
- Πρέπει να συνδέονται με χρονικό όριο.

Σύμφωνα με τη θεωρία το περιεχόμενο των κινήτρων είναι οι στόχοι. Μία επιχείρηση προκειμένου να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους της θα πρέπει να θέτει στόχους, να πληροφορεί τακτικά και ουσιαστικά για τα αποτελέσματα, να προσφέρει οικονομικές και κάθε είδους απολαβές οι οποίες θα πρέπει να γνωστοποιούνται έγκαιρα. Όσο πιο δύσκολος αλλά εφικτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων εφόσον ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός. Ως κίνητρα επίτευξης των στόχων, αναφέρονται οι χρηματικές απολαβές, η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων για τον καθορισμό των στόχων, καθορισμός συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων αλλά και ο έπαινος ή επίπληξη ως μέσα παραδείγματος προς μίμησης ή αποφυγής αντίστοιχα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ-

5.1. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η παρακίνηση των στελεχών ενός οργανισμού είναι ίσως το βασικότερο ζήτημα στον επιστημονικό τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αυτό συμβαίνει καθώς η παρακίνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ατομική απόδοση έκαστου εργαζόμενου και κατ' επέκταση με τη συνολική αύξησης της παραγωγικότητας. Η παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα αποτελεί μια αρκετά πολυδιάστατη διαδικασία στην οποία θα πρέπει να συνυπολογιστούν πλήθος παραμέτρων όπως είναι οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, τα ήθη και τα έθιμα της κάθε χώρας αλλά και ολόκληρο το πολιτειακό της σύστημα ή ακόμα και την ευρύτερη έννοια του κράτους (Vandenabeele 2007).

Υπάρχει γενικά η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασίας του ή τουλάχιστον λιγότερο ικανοποιημένοι από αυτούς του ιδιωτικού τομέα. (Bourantas and Papalexandris, 1999). Το κύριο αίτιο αυτής της δυσαρέσκειας προέρχεται από τις οργανωτικές και λειτουργικές δομές του δημόσιου τομέα, που εμπεριέχουν τη γραφειοκρατία, την τυπολατρία, και την κακώς εννοούμενη διασφάλιση της νομιμότητας, σε βάρος της πραγματικής εξυπηρέτησης του πολίτη. Ως αποτέλεσμα αυτών των ιδιαίτερων εργασιακών συνθηκών οι εργαζόμενοι αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι, ιδίως σε ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασίας τους, όπως την αυτονομία εργασίας, ικανοποίηση προσωπικών φιλοδοξιών ανάπτυξης, αξιοποίηση του δυναμισμού κτλ. Μια άλλη διάσταση της ικανοποίησης που αισθάνεται ένας δημόσιος υπάλληλος, έχει να κάνει με τους υποκινητικούς παράγοντες. Δηλαδή με ποιόν τρόπο ένας προϊστάμενος μπορεί να ενεργοποιήσει για μεγαλύτερες αποδόσεις τους υπαλλήλους του. Εξωγενείς παράγοντες όπως οι αμοιβές ή οι προαγωγές, έχουν ισχυρή παρακινητική δύναμη και συμπεριφορά, μόνο όταν υπάρχει ισχυρή διασύνδεση μεταξύ προσπάθειας και ανταμοιβής. Οι υπάλληλοι πρέπει να πιστέψουν ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανάλογη ανταμοιβή. Η προϋπόθεση αυτή δεν ισχύει στο δημόσιο. Ο προϊστάμενος δεν μπορεί να ανταμείψει με μπόνους ή άλλη χρηματική αμοιβή μια εξέχουσα εργασιακή απόδοση. Έκτος φυσικά με μια αναφορά,

στην ετήσια αξιολόγηση για εξαιρετική επίδοση. (Γ. Χαλάς 2002). Η ενδιαφέρουσα εργασία, το αίσθημα περηφάνια, το αίσθημα προσφοράς και εξυπηρέτησης, η κοινωνική αναγνώριση, έχουν πραγματική δυναμική στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία στον δημόσιο τομέα εξαρτάται περισσότερο από τη δυνατότητα της άντλησης εσωτερικής ικανοποίησης από την άσκηση της εργασίας του υπαλλήλου (Frank & Lewis 2004)

Σύμφωνα με πορίσματα της έρευνας των Frank Sue και Lewis Gregory (2004), οι δημόσιοι υπάλληλοι εστιάζουν περισσότερο στην ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία τους στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται περισσότερο σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους να υπηρετήσουν την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον ενώ χαρακτηριστικό αποτελεί ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται για εξασφάλιση προαγωγών στον ίδιο βαθμό με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Έρευνας του Camilleri (2007) που διεξήχθη σε 3.400 δημοσίου υπαλλήλους της Μάλτας, έδειξε ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται με μεγάλο βαθμό με την αντίληψη που έχουν για τον οργανισμό, τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους αλλά τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Επίσης διαπιστώθηκε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και η ασάφεια των στόχων λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση.

Οι Moynihan & Pandey το 2007 σε έρευνα που διεξήγαγαν στις ΗΠΑ και στο χώρο της Υγείας διαπιστώθηκε ότι παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων στο χώρο της υγείας είναι στενά συνδεδεμένη με την υποχρέωση στο δημόσιο συμφέρον και επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν ότι η γραφειοκρατία επηρεάζει αρνητικά την παρακίνηση στο χώρο εργασίας.

Σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα των Υπαλλήλων ΟΤΑ Ν.3584/2007 ΦΕΚ τα κίνητρα που υπάρχουν για τους δημοσίου υπαλλήλους είναι τα εξής:

- Μονιμότητα (Εργασιακή ασφάλεια)
- Σταθερότητα αμοιβής
- Τήρηση του ωραρίου (μη υπέρβαση των ωρών εργασίας)
- Άδειες διαφόρων κατηγοριών

- Οικογενειακές φιλικές παροχές
- Ευνοϊκές συνθήκες ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης

Τα παραπάνω κίνητρα στην περίοδο της κρίσης έχουν μειωθεί δραστικά, γεγονός που επηρεάζει την εργασιακή απόδοση και την παροχή των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Μετά την υπογραφή του πρώτου μνημονίου (Μαΐος 2010) ακολούθησε μια διαδικασία απαξίωσης του Δημοσίου Τομέα στο σύνολό του και του προσωπικού ειδικότερα. Υπήρξε σημαντική μείωση της απασχόλησης μέσω των ρυθμίσεων της διαθεσιμότητας, της εφαρμογής του ενιαίου μισθολογίου με τη δραστική μείωση των μισθών, της εξίσωσης των όρων απόλυσης με τα αντίστοιχα ισχύοντα στον ιδιωτικό τομέα, και με την αύξηση των ωρών απασχόλησης από 37,5 σε 40 εβδομαδιαίως. Συγχρόνως όμως τα υψηλά ποσοστά ανεργίας, ειδικότερα μεταξύ των νέων, καθιστούν την ασφάλεια και την μονιμότητα παράγοντες υψηλής παρακίνησης.

Τέλος η βελτίωση των λειτουργιών και των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου πόρου στο δημόσιο τομέα, είναι μια διαδικασία συνεχώς εξελισσόμενη. Οι πολίτες αλλά και η ευρύτερη κοινωνία απαιτεί την παροχή υψηλού επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημοσίους υπαλλήλους. Στη διεθνή βιβλιογραφία φαίνεται, ότι η αποδοτικότητα των κρατικών και αυτοδιοικητικών αρχών δεν εξαρτάται μόνο από την εκπαίδευση, την αρμοδιότητα, και τις ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και από την αποτελεσματικότητα του συστήματος κινήτρων του ανθρώπινου πόρου, που επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματικότητα (Ντάνος – Σαμαντά 2015)

Όλα τα παραπάνω οδηγούν ότι τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που ενισχύουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων με προεξέχοντα αυτά που σχετίζονται με την αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης και δείχνουν έμφαση στο ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.

5.2.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ανήκει στην κατηγορία των διοικήσεων που υιοθετούν περισσότερο ένα σύστημα διαχείρισης προσωπικού με έμφαση στην καριέρα και την αρχαιότητα των υπαλλήλων παρά ένα σύστημα που δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Η εξέλιξη στην διοικητική ιεραρχία προσδιορίζεται από το κριτήριο του χρόνου και χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η ικανότητα να ανταποκριθούν επιτυχώς στις απαιτήσεις της θέσης ευθύνης. Η πορεία του υπαλλήλου είναι αυστηρά προδιαγεγραμμένη στην ιεραρχική ανέλιξη χωρίς να δίνεται έμφαση στην παρακίνηση, τη στοχοθεσία αλλά και στην ενθάρρυνση της παραγωγικότητας. Οι χώροι εργασίας είναι συνήθως περιορισμένοι και πολλές φορές χωρίς κλιματισμό. Οι υπηρεσίες που συναναστρέφονται καθημερινά με τον πολίτη αντιμετωπίζουν προβλήματα συνωστισμού και υπερβολικού θορύβου. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός των υπηρεσιών είναι πεπαλαιωμένος πράγμα που δυσκολεύει την καθημερινότητα τους αλλά και την εξυπηρέτηση του πολίτη. Οι υπάλληλοι είναι εγκλωβισμένοι σε ένα σύστημα διοίκησης το οποίο δεν ενθαρρύνει την προσωπική πρωτοβουλία και την ανάπτυξη προσωπικών φιλοδοξιών αλλά σε ένα σύστημα πλαισιωμένο από γραφειοκρατία κακοδιοίκηση και χαμηλή αποτελεσματικότητα. Οι απροσδόκητες μισθολογικές περικοπές, η στασιμότητα της μισθολογικής εξέλιξης αλλά και η εν γένει εργασιακή απογοήτευση αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Τα εργασιακά δεδομένα που περιβάλλουν την επαγγελματική ζωή των δημοσίων υπαλλήλων, πλαισιώνουν μια κατάσταση από την οποία δεν προκύπτει κανένα ουσιαστικό κίνητρο παραγωγικότητας. Ο τρόπος εργασίας, αμοιβής και συμπεριφοράς είναι καθορισμένος από έναν συγκεκριμένο κώδικα ο οποίος περιορίζει την αυτονομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τις προσωπικές πρωτοβουλίες, παράγοντες οι οποίοι είναι σημαντικοί για την παρακίνηση των υπαλλήλων στον ιδιωτικό τομέα οι οποίοι συμβάλουν σημαντικά στην παρακίνησή τους. Είναι γεγονός ότι κανένα βαθμολογικό, μισθολογικό ή άλλο κίνητρο δεν συνδέεται με την απόδοση στην εργασία με αποτέλεσμα η ποιοτική διεκπεραίωση των εργασιών να εναπόκειται στην επαγγελματική ευσυνειδησία του προσωπικού.

Ο Μανουρούλης (2008) στις αρχές του 2005, εξέτασε την παρακίνηση των εργαζομένων σε 454 εργαζόμενους στις κρατικές εταιρείες ΕΥΔΑΠ (Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας), ΔΕΗ (Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού) και ΕΑΒ (Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία). Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι εξωτερικές ανταμοιβές όπως η δίκαιη ανταμοιβή και η εργασιακή ασφάλεια αποτελούν τα κίνητρα τα οποία χρησιμοποιούν οι δημόσιοι φορείς προκειμένου να αυξήσουν την παρακίνηση και να ενθαρρύνουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Ο Στεφανίδης (2012) πραγματοποίησε έρευνα σε 303 Αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση διαφόρων κατηγοριών κινήτρων (εσωτερικών και εξωτερικών) με την εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση. Από την έρευνα γίνεται ξεκάθαρο ότι οι κατηγορίες: σωστή αντιμετώπιση από τους προϊσταμένους, εμπλουτισμός της εργασίας, ξεκάθαρο καθκοντολόγιο, συνθήκες εργασίας και ευκαιρίες προαγωγής- αξιοκρατίας είναι αυτές που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των Αξιωματικών και της δέσμευση τους απέναντι στη Πολεμική Αεροπορία, συμπεριφορές δηλαδή που παίζουν καταλυτικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σκοπός της έρευνα των Μ. Chatzopoulou-Vlachvei-Monovasilis (2015) ήταν: α) να μελετήσει το ρόλο της παρακίνησης και ικανοποίησης στον χώρο εργασίας, β) να προσδιορίσει τους πιο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης - ικανοποίησης που θα μπορούσαν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε μια πιο αποτελεσματική συμπεριφορά, υπό τις συνθήκες της παρούσας οικονομικής κρίσης και γ) να διαπιστώσει εάν αυτοί οι παράγοντες διαφοροποιούνται σε σχέση με τα κοινωνικό-δημογραφικά και εργασιακά τους χαρακτηριστικά.. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2014 σε (85) εργαζόμενους της Περιφερειακής Ενότητας Γρεβενών. Η έρευνα αποκάλυψε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων της Π.Ε Γρεβενών αποτελούν το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, η ίση και δίκαιη μεταχείριση, οι καλές εργασιακές σχέσεις με τους Προϊσταμένους και τους συναδέλφους, η αντικειμενική αξιολόγηση και ο καλός μισθός.

Οι ελλείψεις προσωπικού, η περικοπή αποδοχών και επιδομάτων και η ελλιπής οργάνωση της δημόσιας διοίκησης αποτελούν μία πραγματικότητα. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης να είναι προβληματική και οι

καθημερινές προκλήσεις επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα τους.

5.3. ΕΤΕΡΟΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στη Ελλάδα στα τελευταία χρόνια υπάρχει περιορισμένη ζήτηση επιστημονικού προσωπικού καθώς οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν παράγουν σύνθετα προϊόντα ή υπηρεσίες έντασης γνώσης και τεχνολογίας που απαιτούν απασχόληση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η αναντιστοιχία αυτή προκαλεί υψηλά ποσοστά ανεργίας αλλά και φαινόμενα υποαπασχόλησης, ετεροαπασχόλησης και απασχόλησης σε δουλειές κατώτερες των προσόντων που διαθέτει κανείς

Ως ετεροαπασχόληση θεωρείται η άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας διαφορετικής από το αντικείμενο της επαγγελματικής εκπαίδευσης την οποία ο εργαζόμενος έχει επιτυχώς περατώσει. Δεδομένης της ευρείας έκτασης της παρατηρούμενης ετεροαπασχόλησης, είναι πολύ πιθανόν στο επίπεδο των συγκεκριμένων εργαζόμενων η επαγγελματική δραστηριότητα που ασκούν να είναι εντελώς διαφορετική από το επάγγελμα το οποίο έχουν εκμάθει.

Η εταιρεία MARC διεξήγαγε έρευνα από 22 Νοεμβρίου 2017 έως 15 Δεκεμβρίου 2017, με θέμα «Συνθήκες διαβίωσης και εργασίας στο Λεκανοπέδιο της Αττικής» για λογαριασμό της Περιφέρειας Αττικής και του Εργατικού Κέντρου Αθηνών. Στην έρευνα συμμετείχαν 1.501 άτομα, εκ των οποίων 1.001 ήταν εργαζόμενοι και 500 άνεργοι . Αποτελέσματα αυτής ανάδειξαν ότι ένας στους τρεις εργαζόμενους (32%) αναφέρει πως το αντικείμενο της εργασίας του δεν ανταποκρίνεται στην ειδίκευση ή στο αντικείμενο των σπουδών του. Το ποσοστό της ετεροαπασχόλησης καταγράφεται εντονότερο στις γυναίκες (38%), στους νέους κάτω των 35 ετών (41%) και σε όσους βρήκαν εργασία τους τελευταίους 12 μήνες (42%). Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει πως το μέγεθος της ετεροαπασχόλησης εμφανίζει αυξητική τάση.

Όταν ένας εργαζόμενος δεν απασχολείται σε θέση συναφή με το αντικείμενο των σπουδών του τότε αυτό επηρεάζει την ικανοποίησή του από τον τρόπο διοίκησης των ανωτέρων του. Οι εργαζόμενοι σήμερα έχουν την τάση επιδιώκουν να βρουν μία

οποιαδήποτε θέση εργασίας έστω και αν αυτή είναι εντελώς έξω από αυτό που έχουν σπουδάσει.

Η εταιροαπασχόληση στο δημόσιο τομέα έχει προκύψει από το γεγονός ότι νέοι πτυχιούχοι αναγκάζονται να αναζητούν θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα τόσο με προσόντα χαμηλότερα από αυτά που έχουν όσο και σε θέσεις μη συναφείς με το αντικείμενο των σπουδών τους. Έτσι πολλές φορές προσλαμβάνονται εργαζόμενοι που διαθέτουν τίτλους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε θέσης κατώτερων τυπικών προσόντων δευτεροβάθμιας αλλά υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Μία θέση στο δημόσιο διασφαλίζει τις ανάγκες ασφάλειας αλλά και σιγουριάς στους εργαζομένους. Επιπλέον, λόγω της ανεργίας και της οικονομικής δυσπραγίας, που επικρατεί στις μέρες μας, το δημόσιο φαίνεται να είναι η μία διέξοδος για τους νέους σήμερα, επιδιώκοντας να προσληφθούν σε αυτό ακόμη και σε θέσεις που δεν είναι συναφείς με τις σπουδές που έχουν κάνει.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας από τους κύριους στόχους που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στο σύγχρονο υπέρ ανταγωνιστικό αγοραίο περιβάλλον. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να φθάσουν σε ανταγωνιστικά επίπεδα ποιότητας, είτε σε επίπεδο προϊόντων είτε σε επίπεδο υπηρεσιών, εάν το προσωπικό τους δεν αισθάνεται ικανοποιημένο ή δεν ταυτίζεται με την εταιρεία. Στον αντίποδα, προσωπικό που παρακινείται μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας της επιχείρησης (Stewart,1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Δείγμα

Η επιλογή του δείγματος αφορούσε το σύνολο των υπαλλήλων του Δήμου Πρέβεζας. Διανεμήθηκαν 100 ερωτηματολόγια και δόθηκε χρόνος μίας εβδομάδας για τη συμπλήρωσή τους. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, η οποία χαρακτηρίζεται από απλότητα και ακρίβεια και εξασφαλίζει αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού. (Κυριαζόπουλος – Σαμαντά 2011) Ανταποκρίθηκαν 95 υπάλληλοι σε χρόνο δέκα ημερών (ποσοστό ανταπόκρισης 95%) από τα οποία ήταν πλήρως συμπληρωμένα τα 95. Ένα σημαντικό ποσοστό που κρίνεται απόλυτα ικανοποιητικό με βάση αντίστοιχες μελέτες στη βιβλιογραφία.

6.2 Ερωτηματολόγιο

Η καταμέτρηση είναι μια ευρέως διαδεδομένη και έγκυρη μέθοδος συλλογής δεδομένων, η οποία βασίζεται στη συστηματική και δομημένη ερώτηση, είτε με τη μορφή συνέντευξης είτε με τη μορφή απάντησης ερωτηματολογίων από μεγάλο αριθμό ατόμων (Αγραφιώτης και Λοπατατζίδης, 2000) Η χρήση του ερωτηματολογίου αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων για πρωτογενή έρευνα σε σύντομο χρονικό διάστημα τα οποία στη συνέχεια αναλύονται μέσα από στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Ο σχεδιασμός του αποτελεί τη βάση της έρευνας διότι καθορίζει το είδος των ερευνητικών θεμάτων που πρέπει να απαντηθούν και τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό. Αποτελεί το μέσο επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί τον «θεμέλιο λίθο» της έρευνας αφού καθορίζει το είδος των ερευνητικών ερωτημάτων που θέλουμε να απαντήσουμε και τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιήσουμε για το σκοπό αυτό (Κυριαζόπουλος – Σαμαντά 2011) Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε βασισμένο στα πρότυπα ερωτηματολογίου Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και Job Descriptive Index (JDI) τα οποία προσαρμόστηκαν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Δήμου Πρέβεζας. Τα πρότυπα αυτά αποτελούν τις πιο γνωστές κλίμακες μέτρησης της

εργασιακής ικανοποίησης και θεωρούνται από τις διαδεδομένες μεθόδους. Οι απαντήσεις στηρίχθηκαν στην 5βαθμή κλίμακα Likert κλειστού τύπου («*συμφωνώ απόλυτα*», «*σχεδόν συμφωνώ*», «*ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*», «*σχεδόν διαφωνώ*», «*διαφωνώ απόλυτα*»). Η συγκεκριμένη κλίμακα ζητάει να δείξει ο ερωτώμενος το βαθμός συμφωνίας η διαφωνίας του σε ορισμένες ερωτήσεις. Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις που αναφέρονται στα κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων όπως : φύλλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, συνολικά έτη υπηρεσίας, θέση εργασίας και συνολικά έτη στην παρούσα θέση.

Στο πρώτο μέρος οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν την ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας απαντώντας σε πέντε ερωτήσεις. Το δεύτερο μέρος του αφορά την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο και οι συμμετέχοντες απάντησαν σε έξι ερωτήσεις. Στο τρίτο μέρος που αφορά την ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή οι συμμετέχοντες απάντησαν σε πέντε ερωτήσεις. Το τέταρτο μέρος που περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις αφορούν την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Η πέμπτη ομάδα περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση από την πολιτική του Δήμου. Στο τέλος της κάθε παραπάνω ενότητας ζητείται ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης του κάθε παράγοντα.

Πιο συγκεκριμένα, με βάση το ερωτηματολόγιο αναδείχθηκαν οι παραπάνω 5 παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- 1. «Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας»** με 5 ερωτήσεις συνολικά (A1 + A2 + A3 + A4 +A5). Όσο χαμηλότερο σκορ έχει κάποιος, τόσο πιθανότερο είναι να επιλέγει να συμφωνεί απόλυτα με τα χαρακτηριστικά της εργασίας του.
- 2. «Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο»** με 6 ερωτήσεις συνολικά (B1 + B2 + B3 + B4 + B5 + B6). Χαμηλότερη βαθμολόγηση σημαίνει ότι το άτομο ικανοποιείται σημαντικά από τον προϊστάμενο.
- 3. «Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή»** με 5 ερωτήσεις συνολικά (Γ1 + Γ2 + Γ3 + Γ4 + Γ5). Όσο χαμηλότερη βαθμολόγηση σημαίνει ότι το άτομο είναι απόλυτα σύμφωνο με το μισθό-αμοιβή του.

4. «Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους» με 5 ερωτήσεις συνολικά ($\Delta 1 + \Delta 2 + \Delta 3 + \Delta 4 + \Delta 5$). Χαμηλότερο σκορ σημαίνει μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις σχέσεις του ατόμου με τους συναδέλφους του.

5. «Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου» με 7 ερωτήσεις συνολικά ($E1 + E2 + E3 + E4 + E5 + E6 + E7$). Όσο χαμηλότερη βαθμολόγηση έχει κάποιος σε αυτή την υποκλίμακα τόσο πιθανότερο είναι να ικανοποιείται στο μέγιστο βαθμό από την πολιτική του δήμου.

Πριν από τη διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε η πιλοτική εφαρμογή του σε τρεις τυχαίους υπαλλήλους, ώστε να διαπιστωθεί η σαφήνεια και κατανόηση των ερωτήσεων και να εξασφαλιστεί η αρτιότητα του ερωτηματολογίου.

Επιλέχθηκε η αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω των υπηρεσιακών e-mail (της μορφής user@1485.syzefxis.gov.gr) των υπαλλήλων, δόθηκε προθεσμία επτά ημερών και παράλληλα τονίστηκε ότι το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα. Παράλληλα υπήρξε και προσωπική διανομή των ερωτηματολογίων σε υπαλλήλους που δεν είχαν e-mail, αλλά και σε άλλους που λόγω του φόρτου εργασίας δεν είχαν δει το e-mail. Για τη διασφάλιση της ανωνυμίας αλλά της εμπιστευτικότητας η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων λάμβανε χώρα χωρίς την παρουσία της ερευνήτριας. Σε κάθε περίπτωση τονίστηκε η ανωνυμία των απαντήσεων και η χρησιμοποίησή τους αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Από τους περισσότερους υπήρξε θετική ανταπόκριση και όπως μία συνάδελφος χαρακτηριστικά ανέφερε *«κάνετε κάποια έρευνα ως Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοτικής Κατάστασης και Διοικητικής Μέριμνας για τη διεύρυνση της εργασιακής ικανοποίησης»* Η έρευνα ξεκίνησε στις 9 Σεπτεμβρίου 2019 και ολοκληρώθηκε στις 18 Σεπτεμβρίου 2019.

6.3 Διαχείριση Δεδομένων-Στατιστική Ανάλυση

Τα κωδικοποιημένα δεδομένα που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν σε φύλλο επεξεργασίας (excel), όπου και αποτυπώθηκαν οι απόλυτες τιμές τους. Ακολούθως προσαρμόστηκαν στο στατιστικό πακέτο Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25.0.

Αρχικά υπολογίστηκε η μέση βαθμολόγηση για καθένα από τους πέντε παράγοντες του ερωτηματολογίου. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των παραπάνω κλιμάκων

υπολογίζεται ο συντελεστής αξιοπιστίας α -Cronbach, επειδή έχουμε κλίμακες τύπου Likert. Ο συντελεστής αυτός είναι ο αριθμητικός συντελεστής που αφορά την αξιοπιστία και ο υπολογισμός του βασίζεται στην εσωτερική αξιοπιστία και σταθερότητα συγκρίνοντας το άθροισμα των διακυμάνσεων όλων των ερωτήσεων με την διακύμανση κάθε ερώτησης. Δηλαδή, η ικανότητα του ερωτηματολογίου της κλίμακας να δίνει τα ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Επιπλέον, ο δείκτης αξιοπιστίας παίρνει τιμές στο διάστημα $[0, 1]$. Οι τιμές κοντά στο μηδέν δηλώνουν έλλειψη αξιοπιστίας. Όσον αφορά την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήσαμε περιγραφικές και επαγωγικές μεθόδους:

- Μετρά θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση.
- Διαγραμικές απεικονίσεις μέσω πιτών και ραβδογραμμάτων.

Οι στατιστικοί έλεγχοι που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή αποτελεσμάτων της σχέσης μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτωμένων (όπως το φύλο, τα έτη εργασίας κλπ.) με τους προσδιοριστικούς παράγοντες του άριστου εργασιακού περιβάλλοντος ήταν η στατιστική δοκιμασία t-test για ανεξάρτητες μεταβλητές για τις συσχετίσεις μεταξύ μίας ποσοτικής εξαρτημένης μεταβλητής και μίας ποιοτικής ανεξάρτητης μεταβλητής (μέχρι δύο ανεξάρτητες κατηγορίες), παράλληλα χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης ANOVA για συσχετίσεις μεταξύ μίας ποσοτικής εξαρτημένης μεταβλητής και μίας ποιοτικής ανεξάρτητης μεταβλητής (τουλάχιστον τρεις κατηγορίες). Επίσης, διερευνήθηκε η συσχέτιση μεταξύ των τιμών των πέντε παραγόντων του κάθε εργαλείου και μεταξύ τους. Για τον τελευταίο έλεγχο χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson.

Έλεγχος υπόθεσης ύπαρξης συσχέτισης ορίζεται η μηδενική (H_0) και η εναλλακτική υπόθεση (H_1):

- H_0 : Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($p > 0,05$),
- H_1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ($p < 0,05$).

Θέτουμε το επίπεδο σημαντικότητας για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό στο 0,05. Αν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο του 0,05 συμπεραίνουμε ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και αποδεχόμαστε την

εναλλακτική υπόθεση H_1 . Συνεπώς, παρατηρούμε ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

6.4 Αποτελέσματα

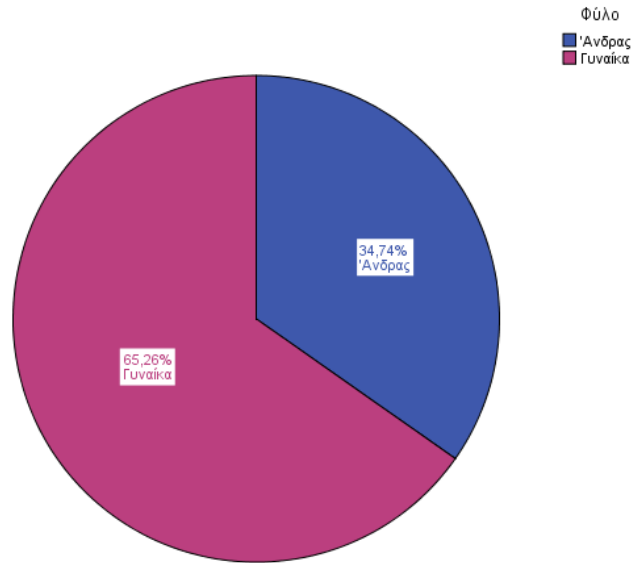
Στα αποτελέσματα αναφέρονται αρχικά η περιγραφή του δείγματος με την κατανομή του πληθυσμού της μελέτης, ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 95 εργαζόμενοι του Δήμου Πρέβεζας. Οι 33 εργαζόμενοι ήταν άνδρες (ποσοστό 34,7%) και οι 62 εργαζόμενοι ήταν γυναίκες (ποσοστό 65,3%) (Γράφημα 1, Πίνακας 1). Το εύρος της ηλικίας τους κυμαινόταν από 26 έως περισσότερο από 56 έτη, με το μεγαλύτερο ποσοστό συχνότητας της ηλικίας να βρίσκεται στην κατηγορία μεταξύ 46 έως 55 έτη (ποσοστό 47,4%) και ακολουθεί η κατηγορία μεταξύ 36 έως 45 έτη (ποσοστό 31,6%) (Πίνακας2, Γράφημα 2).

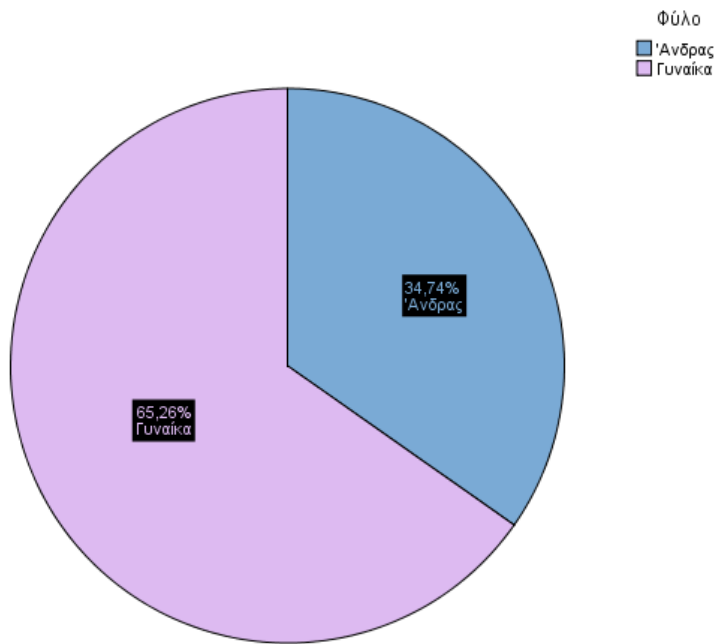
Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται η συχνότητα και το ποσοστό του φύλο των ερωτηθέντων του δείγματος αναλυτικά.

Πίνακας 1. Το φύλο των στελεχών του δείγματος.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	33	34,7	34,7	34,7
	Γυναίκα	62	65,3	65,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	



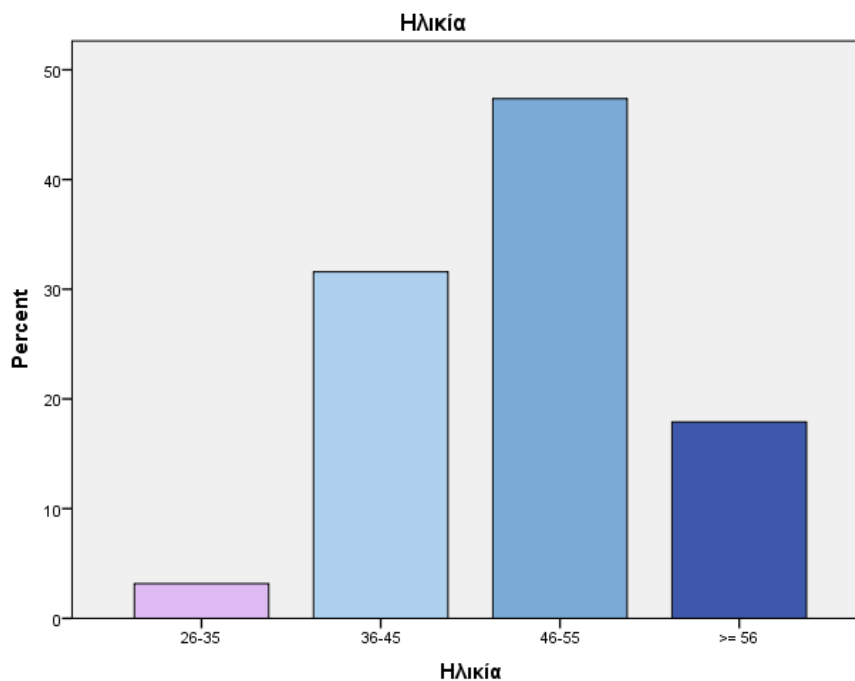
Γράφημα 1. Τα ποσοστά του φύλο ερωτηθέντων του δείγματος.



Στον Πίνακα 2 παρατίθεται η συχνότητα και το ποσοστό των κατηγοριών της ηλικίας των εργαζομένων του δείγματος.

Πίνακας 2. Οι κατηγορίες ηλικιών των ερωτηθέντων.

Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26-35	3	3,2	3,2	3,2
36-45	30	31,6	31,6	34,7
46-55	45	47,4	47,4	82,1
>= 56	17	17,9	17,9	100,0
Total	95	100,0	100,0	

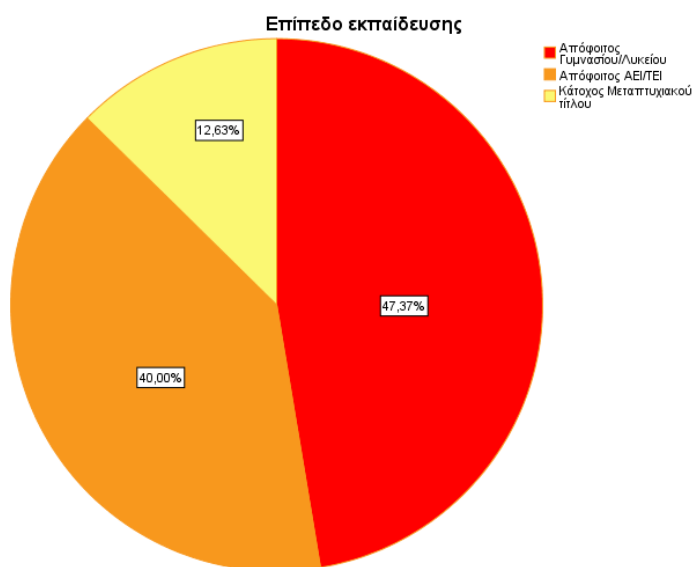


Γράφημα 2. Τα ποσοστά κατηγοριών της ηλικίας του δείγματος.

Στον Πίνακα 3 και Γράφημα 3 αναφέρεται το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση είχαν λάβει 45 εργαζόμενοι (ποσοστό 47,4%), 38 είχαν λάβει τριτοβάθμια εκπαίδευση (ποσοστό 40%) και 12 εργαζόμενοι ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (ποσοστό 12,6%).

Πίνακας 3. Το ακαδημαϊκό επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών του δείγματος.

		Επίπεδο εκπαίδευσης			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	45	47,4	47,4	47,4
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	38	40,0	40,0	87,4
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	12	12,6	12,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

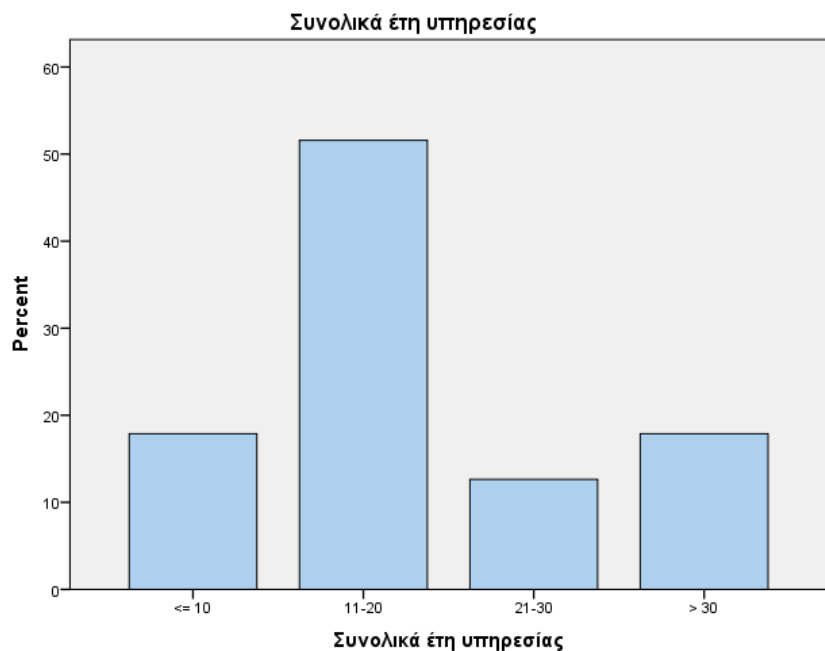


Γράφημα 3. Ποσοστά του ακαδημαϊκού επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων του δείγματος του Δήμου Πρέβεζας.

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, 49 ερωτώμενοι έχουν εργαστεί συνολικά ανάμεσα σε 11 έως 20 έτη (ποσοστό 51,6%), 17 ερωτώμενοι έχουν εκτίσει λιγότερο των 10 ετών συνολικά έτη υπηρεσίας (ποσοστό 17,9%), 17 ερωτώμενοι έχουν εργαστεί συνολικά περισσότερα από 30 έτη (ποσοστό 17,9%) και 12 ερωτώμενοι μεταξύ 21 και 30 έτη (ποσοστό 12,6%).

Πίνακας 4. Τα συνολικά έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων του δείγματος.

Συνολικά έτη υπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<= 10	17	17,9	17,9	17,9
	11-20	49	51,6	51,6	69,5
	21-30	12	12,6	12,6	82,1
	> 30	17	17,9	17,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

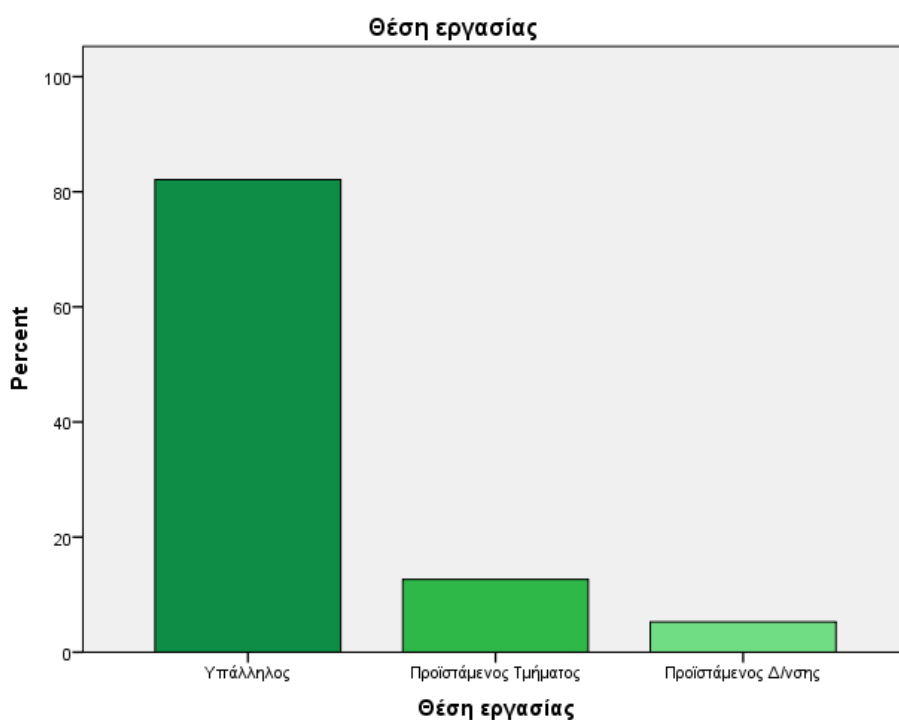


Γράφημα 4. Τα ποσοστά των συνολικών ετών υπηρεσίας του δείγματος.

Οι ερωτώμενοι κατανεμήθηκαν σε 78 υπαλλήλους (ποσοστό 82,1%), 12 προϊστάμενους τμήματος (ποσοστό 12,6%), ενώ μόλις 5 σε προϊστάμενους Διεύθυνσης (ποσοστό 5,3%) (Πίνακας 5, Γράφημα 5).

Πίνακας 5. Η θέση εργασίας των εργαζομένων του δείγματος.

		Θέση εργασίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	78	82,1	82,1	82,1
	Προϊστάμενος Τμήματος	12	12,6	12,6	94,7
	Προϊστάμενος Δ/νσης	5	5,3	5,3	100,0
Total		95	100,0	100,0	

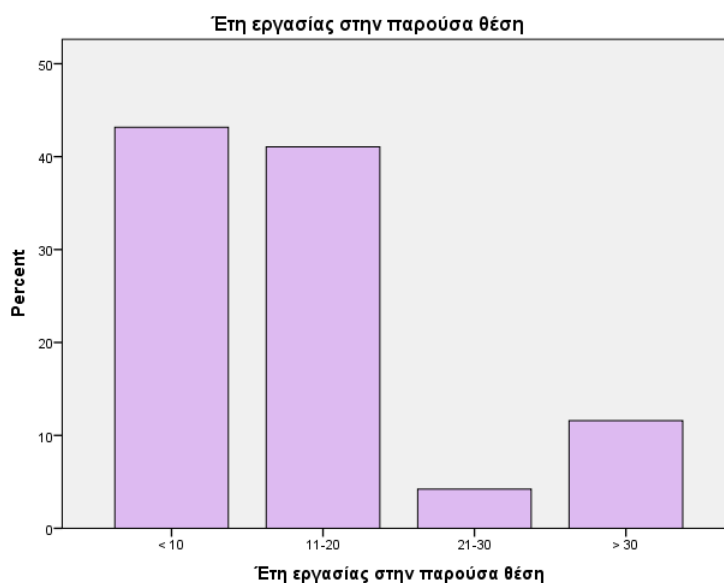


Γράφημα 5. Τα ποσοστά της θέση εργασίας των εργαζομένων του δείγματος.

Τέλος, στον Πίνακα 6 και Γράφημα 6, παρατίθενται τα έτη εργασίας των ερωτώμενων στην παρούσα θέση εργασίας. Όπως διαφαίνεται για την πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος εργάζονται στην παρούσα θέση εργασίας 41 εργαζόμενοι (ποσοστό 43,2%) για λιγότερο από 10 έτη, έπειτα οι 39 εργαζόμενοι είναι στη θέση αυτή μεταξύ 11 και 20 ετών (ποσοστό 41,1%), 11 εκ αυτών εργάζονται περισσότερο από 30 έτη στην συγκεκριμένη θέση (ποσοστό 11,6%), ενώ 4 εργαζόμενοι βρίσκονται στην παρούσα θέση μεταξύ 21 και 30 ετών.

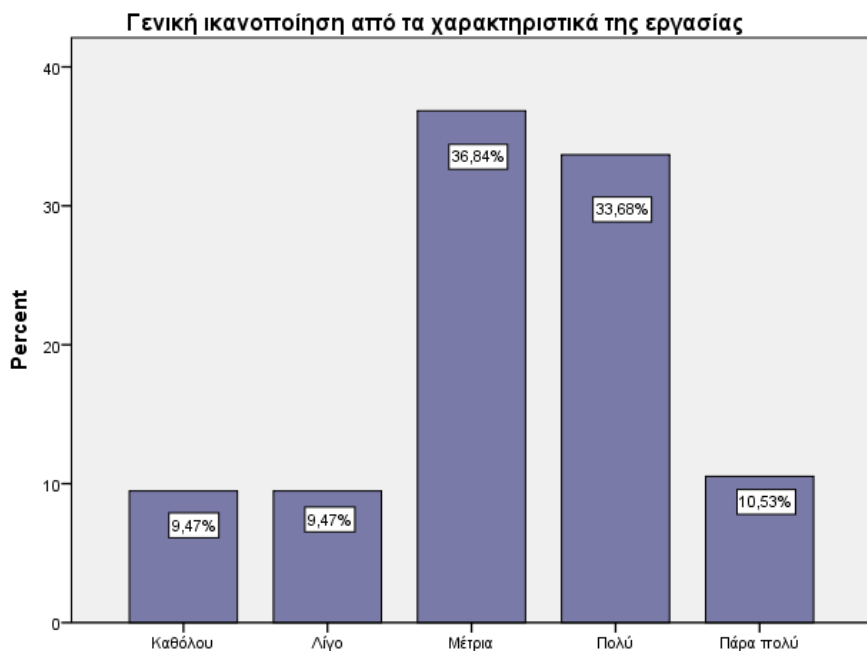
Πίνακας 6. Τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση εργασίας των στελεχών του δείγματος.

Έτη εργασίας στην παρούσα θέση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 10	41	43,2	43,2	43,2
	11-20	39	41,1	41,1	84,2
	21-30	4	4,2	4,2	88,4
	> 30	11	11,6	11,6	100,0
	Total	95	100,0	100,0	



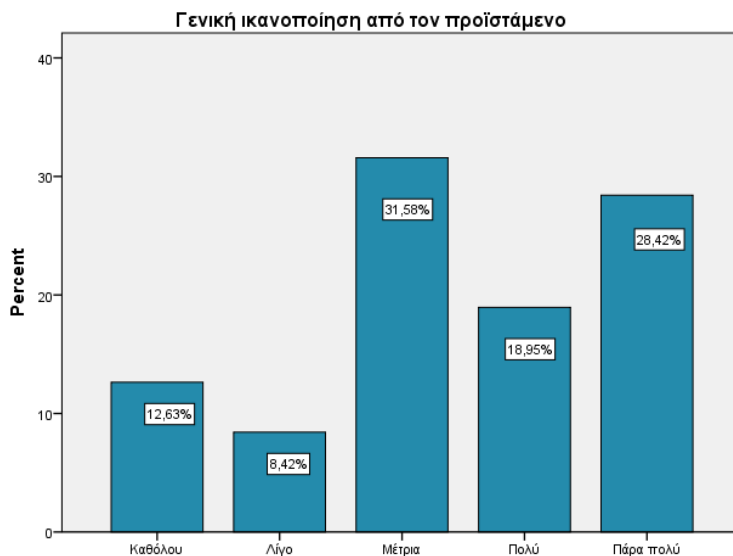
Γράφημα 6. Τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση εργασίας των ερωτώμενων του δείγματος.

Στη συνέχεια, εξετάσαμε τα ποσοστά της συνολικής ικανοποίησης όλων των παραγόντων του άριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Αρχικά, στο Γράφημα 7, παρατηρούμε τα ποσοστά της γενικής ικανοποίησης από τα χαρακτηριστικά της εργασίας των στελεχών του δείγματος. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ικανοποιείται μέτρια (ποσοστό 36,84%) έως και πολύ (ποσοστό 33,68%).



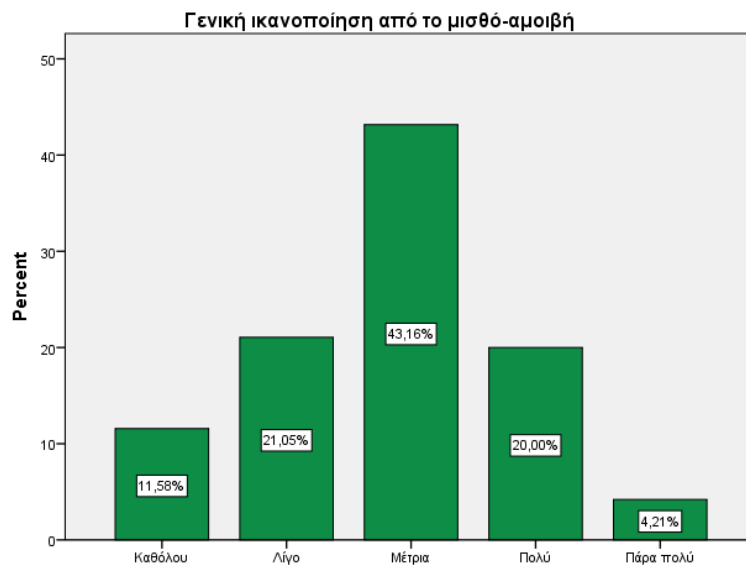
Γράφημα 7. Η γενική ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας των εργαζόμενων του δείγματος.

Προχωρώντας στη συνολική ικανοποίηση από τον προϊστάμενο των εργαζόμενων του δείγματος το ποσοστό των 31,58% είναι μέτρια ικανοποιημένοι, το ποσοστό των 28,24% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, το ποσοστό των 18,95% είναι πολύ ικανοποιημένοι, ενώ το ποσοστό των 12,63% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και το ποσοστό των 8,42% είναι λίγο ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους (Γράφημα 8).



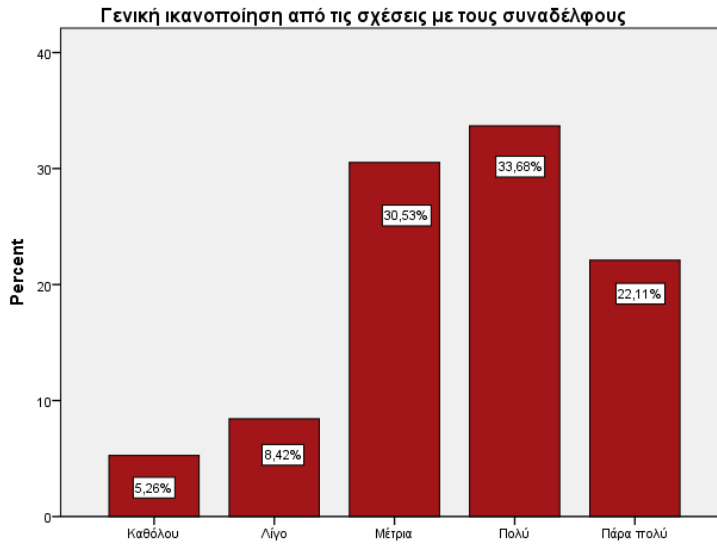
Γράφημα 8. Η γενική ικανοποίηση των ερωτώμενων από τον προϊστάμενό τους.

Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό αμοιβή τους από την εργασία τους κυμαίνεται με ποσοστό 43,16% να είναι μερικώς ικανοποιημένοι. 21,05% ελάχιστα ικανοποιημένοι, 20% πολύ ικανοποιημένοι, 11,58% καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 4,21% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι (Γράφημα 9).



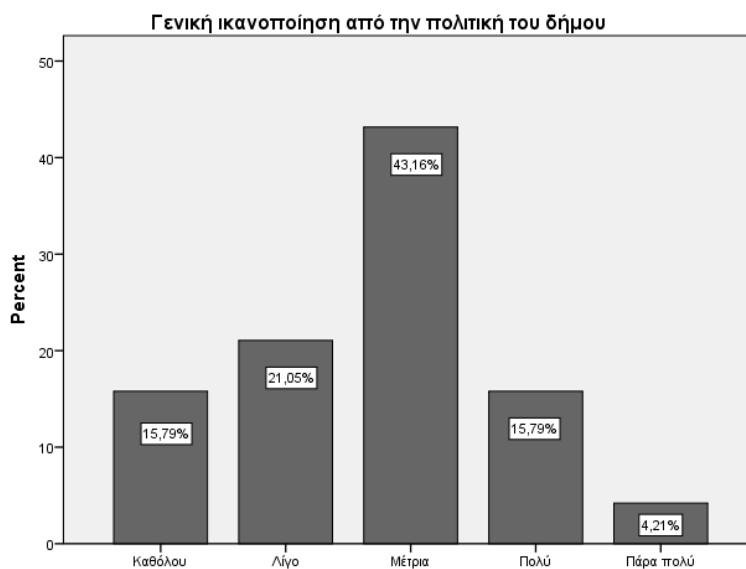
Γράφημα 9. Συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό-αμοιβή τους.

Επίσης, το ποσοστό της συνολικής ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους συναδέλφους είναι θετικά υψηλό σε περισσότερους από τους μισούς εργαζομένους, πιο συγκεκριμένα το ποσοστό των 33,68% είναι πολύ ευχαριστημένοι, ακολουθεί το ποσοστό των 30,53% που είναι μερικώς ικανοποιημένοι, το ποσοστό των 22,11% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ με μικρότερα ποσοστά των 8,42% και 5,26% είναι λίγο και καθόλου ευχαριστημένοι, αντίστοιχα (Γράφημα 10).



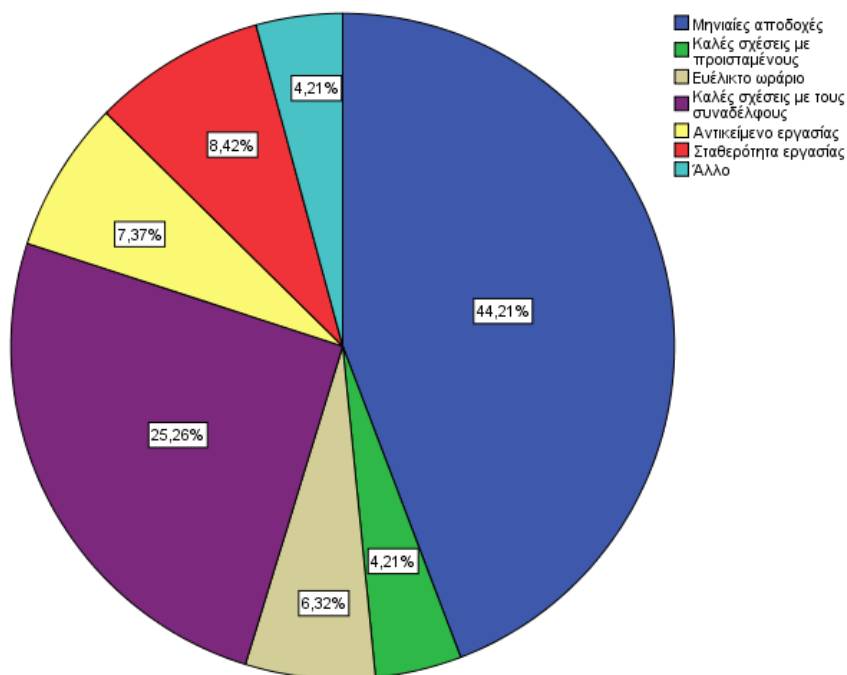
Γράφημα 10. Συνολική ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους του δείγματος.

Η συνολική ικανοποίηση από την πολιτική του Οργανισμού κυμαίνεται κυρίως από μέτριο έως καθόλου ικανοποιητικό στο μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων (ποσοστό 80%), ενώ σχεδόν το 20% είναι πολύ έως και πάρα πολύ ικανοποιημένο από την πολιτική του Δήμου (Γράφημα 11).

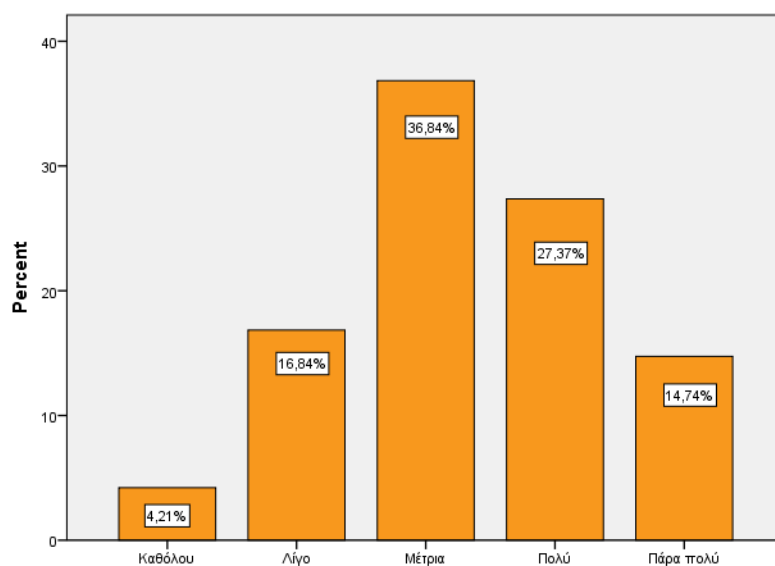


Γράφημα 11. Η συνολική ικανοποίηση των ερωτώμενων του δείγματος από την πολιτική του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, οι πιο σημαντικοί παράγοντες των εργαζόμενων του δείγματος για την ικανοποίησή τους είναι οι μηνιαίες αποδοχές με ποσοστό 44,21% και ακολουθεί με ποσοστό 25,26% οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (Γράφημα 12).



Γράφημα 12. Οι σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης των στελεχών του δείγματος. Τέλος, η συνολική εργασιακή ικανοποίηση παρατίθεται στο Γράφημα 13 που παρατηρούμε μέτρια έως πολύ καλή εργασιακή ικανοποίηση με ποσοστό 78,95%.



Γράφημα 13. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των ερωτώμενων του δείγματος.

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο αναδείχθηκαν πέντε προσδιοριστικοί παράγοντες (ή υποκλίμακες) του άριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- «Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας»
- «Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο»
- «Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή»
- «Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους»
- «Ικανοποίηση από την πολιτική του Δήμου»

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των τιμών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha, ώστε να διαπιστώσουμε αν ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μεγαλύτερος από το 0,7, που σημαίνει ότι η μεταβλητή είναι αξιόπιστη.

Στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου εξετάζετε η συσχέτιση μεταξύ της ύπαρξης της ικανοποίησης από τα χαρακτηριστικά της εργασίας με το μέγεθος του δείγματος. Από τον παρακάτω πίνακα φαίνεται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha είναι 0,773 (μεγαλύτερος του 0,70), άρα οι ερωτήσεις μας έχουν βαθμό αξιοπιστίας πάνω από 77% και για αυτό δεν χρειάζεται να απορριφθούν. Στη συνέχεια εξετάζεται ο προσδιοριστικός παράγοντας της ικανοποίησης του δείγματος από τον προϊστάμενο, όπου ο βαθμός αξιοπιστίας είναι πάρα πολύ ικανοποιητικός με δείκτη αξιοπιστίας Cronbach alpha 0,935. Δηλαδή, οι ερωτήσεις μας έχουν το σωστό βαθμό αξιοπιστίας πάνω από το 93%. Στην τρίτη ομάδα ερωτήσεων που αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό-αμοιβή τους φαίνεται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha είναι 0,896, άρα οι ερωτήσεις μας έχουν σωστό βαθμό αξιοπιστίας πάνω από το 86% και για αυτό δεν χρειάζεται να απορριφθούν. Επίσης, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha της ομάδας της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι 0,820, άρα οι ερωτήσεις μας έχουν σωστό βαθμό αξιοπιστίας 82% και για αυτό δεν χρειάζεται να απορριφθούν. Τέλος, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha είναι 0,901, επομένως οι ερωτήσεις μας έχουν σωστό βαθμό αξιοπιστίας πάνω από 90%, το οποίο είναι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό και για αυτό δεν χρειάζεται να απορριφθεί κάποια από τις ερωτήσεις του παράγοντα αυτού (Πίνακας 7).

Πίνακας 7. Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's alpha για τους προσδιοριστικούς παράγοντες του άριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Προσδιοριστικός παράγοντας	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
A. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	,773	,776	5
B. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	,935	,935	6
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	,896	,900	5
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	,820	,836	5
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	,901	,902	7

Όσον αφορά την ανάλυση των μέσων βαθμολογιών των παραγόντων των στάσεων απέναντι στην ικανοποίηση των ερωτώμενων στο άριστο εργασιακό περιβάλλον τείνει χαμηλός για τους παράγοντες «Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας», «Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο», «Ικανοποίηση από τη σχέση με τους συναδέλφους», συνεπώς τόσο υψηλότερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης για το δείγμα. Ενώ, για τους παράγοντες «Ικανοποίηση από το μισθό αμοιβή» και «Ικανοποίηση από την πολιτική του Δήμου» η μέση βαθμολόγηση είναι μέτρια, δηλαδή ο βαθμός ικανοποίησης από το δείγμα δεν έδειξε ούτε ικανοποίηση ούτε δυσαρέσκεια.

Πίνακας 8. Μέσες τιμές των παραγόντων του άριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Προσδιοριστικός παράγοντας	Mean	Std. Deviation	N of Items
A. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	2,493	,221	5
B. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	2,404	,089	6
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	3,072	,194	5
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	2,042	,103	5
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	3,000	,349	7

Ικανοποίηση: 1 = συμφωνώ απόλυτα έως 5 = διαφωνώ απόλυτα

Επίσης, εξετάστηκε η ύπαρξη ή όχι στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων στις μέσες βαθμολογίες των πέντε παραγόντων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο του ερωτώμενου, τα έτη εργασίας, το επίπεδο της ακαδημαϊκής εκπαίδευσης κ.ά. Συγκεκριμένα στον Πίνακα 9 βλέπουμε ότι δεν υπήρξε επίδραση του φύλου σε όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες. Στις μέσες βαθμολογίες μεταξύ των φύλων, οι διαφοροποιήσεις τους ήταν πολύ μικρές που δεν επιβεβαιώνεται στατιστικά.

Πίνακας 9. Η επίδραση του φύλου στις μέσες βαθμολογίες της κλίμακας.

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	P-value
Α. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	'Ανδρας	33	2,4727	,98338	,892
	Γυναίκα	62	2,5032	1,06555	
Β. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	'Ανδρας	33	2,3687	1,00929	,897
	Γυναίκα	62	2,4005	1,33894	
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	'Ανδρας	33	3,2182	1,16872	,377
	Γυναίκα	62	2,9935	1,17792	
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	'Ανδρας	33	2,1273	,82737	,483
	Γυναίκα	62	1,9968	,87777	
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	'Ανδρας	33	3,1558	1,00722	,311
	Γυναίκα	62	2,9171	1,12888	

Στον πίνακα 10 παρατηρούμε στην επίδραση της βαθμίδας εκπαίδευσης με τον παράγοντα «Ικανοποίηση από το μισθό αμοιβή» υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της μέση βαθμολογία του ($p = 0,015$), πιο συγκεκριμένα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι, όπως και οι κάτοχοι πτυχίου από τους απόφοιτους Γυμνασίου/Λυκείου, οι οποίοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι. Όπως, επίσης, αναγράφεται στατιστικά σημαντική διαφορά με τον παράγοντα «Ικανοποίηση από την πολιτική του Δήμου» ($p = 0,024$). Ο απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έχει μεγάλες διαφορές με τους αποφοίτους της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, παρατηρείται μια διαφοροποίηση μεταξύ της βαθμίδας εκπαίδευσης και του παράγοντα «Ικανοποίηση από τη σχέση με τους συναδέλφους», το αποτέλεσμα αυτό συγκαταλέγεται στις τάσεις καθώς δεν ισχύει $p < 0,05$, αλλά το p value βρίσκεται πολύ κοντά σε αυτό.

Πίνακας 10. Η επίδραση της εκπαίδευσης στις μέσες βαθμολογίες των παραγόντων της κλίμακας.

Επίπεδο εκπαίδευσης		N	Mean	Std. Deviation	P-value
Α. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	45	2,2978	1,08345	,212
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	38	2,6895	,92380	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	12	2,6000	1,11518	
Β. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	45	2,2815	1,31705	,504
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	38	2,5702	1,12415	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	12	2,2222	1,23569	
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	45	2,7200	1,26088	,015*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	38	3,4579	1,06025	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	12	3,1667	,77146	
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	45	1,9378	,78604	,068
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	38	2,2737	,97695	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	12	1,7000	,50812	
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	45	2,6921	1,13877	,024*
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	38	3,3383	,99830	
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	12	3,0833	,89413	

*: επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%

Στα συνολικά έτη εργασίας των ερωτώμενων με τους πέντε προσδιοριστικούς παράγοντες της κλίμακας δεν εμφάνισαν οποιαδήποτε στατιστικά σημαντική επίδραση μεταξύ τους (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Η πιθανή επίδραση των συνολικών ετών εργασίας των στελεχών του δείγματος με τους πέντε προσδιοριστικούς παράγοντες της κλίμακας.

	Συνολικά έτη εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	P-value
Α. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	<= 10	17	2,1059	,95686	,134
	11-20	49	2,7184	1,01071	
	21-30	12	2,4333	1,02986	
	> 30	17	2,2706	1,08844	
Β. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	<= 10	17	2,0196	1,30688	,346
	11-20	49	2,5986	1,30034	
	21-30	12	2,2083	,97215	
	> 30	17	2,2843	1,06191	
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	<= 10	17	2,7529	1,21969	,536
	11-20	49	3,1878	1,18068	
	21-30	12	2,8833	1,09032	
	> 30	17	3,1882	1,18842	
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	<= 10	17	1,8353	,82230	,445
	11-20	49	2,1755	,88566	
	21-30	12	2,0000	,88215	
	> 30	17	1,8941	,80037	
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	<= 10	17	3,0588	1,20592	,468
	11-20	49	3,1283	1,02654	
	21-30	12	2,8810	1,23016	
	> 30	17	2,6555	1,05712	

Σε αντίθεση, στον Πίνακα 12 εντοπίστηκαν σημαντικές στατιστικά επιδράσεις του χρονικού διαστήματος στην παρούσα θέση εργασίας του ερωτώμενου με τρεις παράγοντες προσδιορισμού της κλίμακας. Συγκεκριμένα, βρέθηκε σημαντική στατιστική διαφορά μεταξύ της παρούσας εργασίας με την υποκλίμακα «Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας» ($p = 0,043$), οι εργαζόμενοι του δείγματος που είναι στην παρούσα θέση εργασίας μεταξύ 11 έως 20 έτη διαφέρουν σημαντικά με τις κατηγορίες των εργαζομένων που βρίσκονται στην ίδια θέση εργασίας από 21 έως 30 έτη και περισσότερο από 30 έτη. Επιπλέον, τα έτη της παρούσας θέσης εργασίας

επιδρούν στατιστικά σημαντικά με την υποκλίμακα «Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή» ($p = 0,10$), με τους εργαζόμενους στην θέση αυτή μεταξύ 11 έως 20 έτη να δυσανασχετούν αντίθετα με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην παρούσα θέση από 21 έως 30 έτη, καθώς και αυτούς που εργάζονται πάνω από 30 έτη στην παρούσα θέση. Καθώς, επίσης, οι εργαζόμενοι στην εργασία αυτή με λιγότερο από 10 έτη είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις απολαβές τους. Τέλος, τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση των ερωτώμενων επιδρούν στατιστικά σημαντικά στον προσδιοριστικό παράγοντα «Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου» ($p = 0,20$), με τις μέσες τιμές της εργασίας λιγότερο των 10 ετών και περισσότερο των 30 ετών να είναι αρκετά ικανοποιημένες, ενώ οι υπόλοιπες δύο να είναι μερικώς έως και λίγο ικανοποιημένες.

Πίνακας 12. Η επίδραση των ετών υπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας των ερωτώμενων στους πέντε προσδιοριστικούς παράγοντες της κλίμακας.

Έτη εργασίας στην παρούσα θέση	N	Mean	Std. Deviation	P-value	
Α. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	< 10	41	2,2146	,90486	,043*
	11-20	39	2,8410	,98961	
	21-30	4	2,1000	1,08934	
	> 30	11	2,4364	1,34705	
Β. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	< 10	41	2,2276	1,30158	,111
	11-20	39	2,7350	1,17399	
	21-30	4	1,7500	1,02289	
	> 30	11	2,0000	,98319	
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	11-20	39	3,5231	,94770	,010*
	21-30	4	3,0500	1,52643	
	> 30	11	3,0182	1,18812	
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	< 10	41	2,0341	,81964	,390
	11-20	39	2,1641	,86799	
	21-30	4	2,0000	1,41421	
	> 30	11	1,6545	,74346	
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	< 10	41	2,7631	1,07315	,020*
	11-20	39	3,3736	,93885	
	21-30	4	3,2857	1,74184	
	> 30	11	2,4545	1,06870	

Η στατιστική ανάλυση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τις πέντε υποκλίμακες ολοκληρώνεται με τη μεταβλητή της θέσης εργασίας του ερωτώμενου με τις υποκλίμακες. Η ανάλυση απέδειξε σημαντικά στατιστική επίδραση της υποκλίμακας «Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας» σε σχέση με τη θέση εργασίας του εργαζομένου ($p = 0,043$), όπου οι υπάλληλοι στην θέση του προϊστάμενου της Διεύθυνσης είναι μερικώς έως καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι τμήματος είναι αρκετά ικανοποιημένοι (Πίνακας 13).

Πίνακας 13. Η επίδραση της θέσης εργασίας των ερωτώμενων στις πέντε υποκλίμακες του δείγματος.

	Θέση εργασίας	N	Mean	Std. Deviation	P-value
Α. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	Υπάλληλος	78	2,3718	1,04929	,043*
	Προϊστάμενος Τμήματος	12	2,9667	,75719	
	Προϊστάμενος Δ/νσης	5	3,2400	,79246	
Β. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	Υπάλληλος	78	2,3269	1,25542	,449
	Προϊστάμενος Τμήματος	12	2,5417	1,21049	
	Προϊστάμενος Δ/νσης	5	3,0000	,71686	
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	Υπάλληλος	78	2,9872	1,22838	,207
	Προϊστάμενος Τμήματος	12	3,2833	,68468	
	Προϊστάμενος Δ/νσης	5	3,8800	,96540	
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	Υπάλληλος	78	2,0462	,86605	,096
	Προϊστάμενος Τμήματος	12	1,7333	,77381	
	Προϊστάμενος Δ/νσης	5	2,7200	,60992	
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	Υπάλληλος	78	2,9139	1,10976	,118
	Προϊστάμενος Τμήματος	12	3,6071	,61859	
	Προϊστάμενος Δ/νσης	5	2,8857	1,35300	

Ο γραμμικός συντελεστής Pearson παίρνει τιμές [-1,1], όπου 1 σημαίνει τέλεια θετική γραμμική συσχέτιση, το -1 σημαίνει τέλεια αρνητική γραμμική συσχέτιση, και το 0 σημαίνει ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Με τη χρήση αυτού συντελεστή συσχέτισης Pearson παρατηρείται ότι, η γραμμική σχέση που προκύπτει ανάμεσα στους παράγοντες του ερωτηματολογίου είναι θετική. Συνεπώς, οι ερωτηθέντες όσο πιο ικανοποιημένοι είναι με τις περιπτώσεις των χαρακτηριστικών της εργασίας τους, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση τους από τον προϊστάμενό τους, ακολουθεί η ικανοποίηση από μισθό αμοιβή, η ικανοποίηση από τους συναδέλφους και την πολιτική του Δήμου (Πίνακας 14).

Πίνακας 14. Συσχετίσεις μεταξύ των προσδιοριστικών παραγόντων της κλίμακας.

		Correlations				
		A. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	B. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου
A. Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 95	,539** 95	,655** 95	,453** 95	,522** 95
B. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,539** 95	1 95	,534** 95	,457** 95	,521** 95
Γ. Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,655** 95	,534** 95	1 95	,408** 95	,440** 95
Δ. Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,453** 95	,457** 95	,408** 95	1 95	,500** 95
Ε. Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,522** 95	,521** 95	,440** 95	,500** 95	1 95

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους αλλά και να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες πρέπει το ανθρωπινό δυναμικό τους να μπορεί να συμβάλει στην αύξηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Το ανθρωπινό δυναμικό θα πρέπει να είναι έμπειρο καταρτισμένο αλλά και αφοσιωμένο στον Οργανισμό. Η εργασιακή απόδοση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αλλά και γενικά στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πολιτών και την εύρυθμη λειτουργία τους. Για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να δοθούν κίνητρα (όπως αύξηση μισθού, προοπτικές εξέλιξης, εκπαίδευση, καλές σχέσεις στον εργασιακό χώρο) στους εργαζομένους και οι υπάλληλοι να διακατέχονται από το αίσθημα της δικαιοσύνης.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας διερευνήθηκαν οι παράγοντες που προσδιορίζουν το άριστο εργασιακό περιβάλλον στο Δήμο Πρέβεζας. Από την οποία προέκυψαν τα εξής συμπεράσματα:

Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ικανοποιείται μέτρια από τα χαρακτηριστικά της εργασίας με ποσοστό 36,84% έως πολύ με ποσοστό 33,68% . Το ποσοστό 10,53% ικανοποιείται πάρα πολύ ενώ το 18,94% δηλώνουν από λίγο έως καθόλου ότι ικανοποιούνται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Η ανάθεση καθηκόντων συναφή με τις σπουδές των υπαλλήλων αλλά και η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation) θα μπορούσαν να κρατήσουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων υψηλό και να αυξηθεί η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον.

Στο παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης από τον προϊστάμενο συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό 47,19% από πολύ έως πάρα πολύ, 31,58% μέτρια ικανοποιημένοι ενώ το ποσοστό των 12,63% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι και το ποσοστό των 8,42% είναι λίγο ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους. Θα μπορούσαμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι οι ερωτώμενοι σε ένα μεγάλο ποσοστό 78,77% είναι ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους. Η επιμόρφωση των προϊσταμένων σε θέματα διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού καθώς και σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων μεταξύ υπαλλήλων θα οδηγούσε στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης στο πρόσωπο του προϊσταμένου.

Η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό αμοιβή τους από την εργασία τους κυμαίνεται με ποσοστό 43,16% να είναι μερικώς ικανοποιημένοι, 21,05% ελάχιστα ικανοποιημένοι, 20% πολύ ικανοποιημένοι, 11,58% καθόλου ικανοποιημένοι και μόλις το 4,21% είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και η μισθοδοσία των υπαλλήλων καθορίζεται από τη νομοθεσία χωρίς να προβλέπεται η επιβράβευση των υπαλλήλων με χρηματικά bonus. Η θέσπιση οικονομικών κινήτρων (bonus) θα σύμβαλε σημαντικά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από το μισθό.

Οι σχέσεις με του συναδέλφους φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας να συμβάλουν σημαντικά στη διαμόρφωση του επίπεδου της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Δήμου Πρέβεζας. Ποιο συγκεκριμένα το ποσοστό της συνολικής ικανοποίησης είναι θετικά υψηλό σε περισσότερους από τους μισούς εργαζομένους, με ποσοστό των 33,68% είναι πολύ ευχαριστημένοι, ακολουθεί το ποσοστό των 30,53% που είναι μερικώς ικανοποιημένοι, το ποσοστό των 22,11% είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι, ενώ με μικρότερα ποσοστά των 8,42% και 5,26% είναι λίγο και καθόλου ευχαριστημένοι, αντίστοιχα. Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και ρόλων των εργαζομένων μπορεί να αποτρέψει τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων και υπαλλήλων για την επίλυση τυχόν προβλημάτων μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός άριστου εργασιακού περιβάλλον.

Η συνολική ικανοποίηση από την πολιτική του Δήμου κυμαίνεται κυρίως από μέτριο έως καθόλου ικανοποιητικό στο μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων (ποσοστό 80%) ενώ σχεδόν το 20% έως και πολύ ικανοποιητικό από την πολιτική του. Είναι γεγονός ότι η αμοιβή του εργαζομένου δεν εξαρτάται από τον εκάστοτε Δήμαρχο. Ο Δήμαρχο δεν μπορεί να ικανοποιήσει αίτημα αύξησης μισθού στους υπαλλήλους που αισθάνονται αδικημένοι σε σχέση με την προσπάθεια και απόδοσή τους με τις μηνιαίες αποδοχές. Η μισθοδοσία των υπαλλήλων είναι καθορισμένη από τη νομοθεσία και ποιο συγκεκριμένα από το ενιαίο μισθολόγιο. Αυτό όμως που μπορούν οι Δήμαρχοι να

κάνουν είναι να επιβραβεύουν τους υπαλλήλους με εξαιρετική απόδοση αλλά και παράλληλα να μεριμνούν για την συμμετοχή τους σε επιμορφωτικά προγράμματα. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα στην εξέλιξη τους αλλά και με την αξιοκρατική επιλογή των προϊσταμένων.

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες των εργαζομένων του δείγματος για την ικανοποίηση είναι οι μηνιαίες αποδοχές με ποσοστό 44,21% και ακολουθεί με ποσοστό 25,26% οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους. Το υψηλό αυτό ποσοστό στις μηνιαίες αποδοχές οφείλεται στην ασφάλεια αλλά και τη σταθερότητα που περεχούν οι Δημόσιοι Οργανισμοί.

Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση ανήλθε σε ποσοστό 78,95 % που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Πρέβεζας είναι γενικά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. (μέτρια έως πολύ καλή εργασιακή ικανοποίησης)

Από τη συσχέτιση μεταξύ των πέντε προσδιοριστικών παραγόντων και του φύλλου δεν προέκυψε κάποια διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Δεν υπήρξε κάποια ουσιαστική επίδραση του φύλλου σε όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες και οι διαφοροποιήσεις ήταν πολύ μικρές και δεν επιβεβαιώθηκαν στατιστικά.

Η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου σπουδών και των πέντε προσδιοριστικών παραγόντων έδειξε να υπάρχει στατιστική διαφοροποίηση. Ποιό συγκεκριμένα όσο ποίο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο λιγότερη ικανοποίηση αντλούν οι ερωτώμενοι από τους παράγοντες, «Ικανοποίηση από το μισθό», «Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους» αλλά και από τον παράγοντα «Ικανοποίηση από την Πολιτική του Δήμου». Υπάλληλοι με υψηλά προσόντα έχουν περισσότερες απαιτήσεις από το χώρο εργασίας τους και όσο ποίο υψηλό είναι το επίπεδο μόρφωσης τους τόσο λιγότερη ικανοποίηση αντλούν από αυτούς τους παράγοντες.

Στα συνολικά έτη εργασίας των ερωτώμενων με τους πέντε προσδιοριστικούς παράγοντες της κλίμακας δεν εμφάνισαν οποιαδήποτε στατιστικά σημαντική επίδραση μεταξύ τους. Σε αντίθεση, εντοπίστηκαν σημαντικές στατιστικά επιδράσεις των συνολικών ετών εργασίας στην παρούσα θέση του ερωτώμενου με τρεις παράγοντες προσδιορισμού της κλίμακας. Συγκεκριμένα, βρέθηκε σημαντική στατιστική διαφορά

μεταξύ της παρούσας εργασίας με την υποκλίμακα «Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας», οι εργαζόμενοι του δείγματος που είναι στην παρούσα θέση εργασίας μεταξύ 11 έως 20 έτη διαφέρουν σημαντικά με τις κατηγορίες των εργαζομένων που βρίσκονται στην ίδια θέση εργασίας από 21 έως 30 έτη και περισσότερο από 30 έτη. Επιπλέον, τα έτη της παρούσας θέσης εργασίας επιδρούν στατιστικά σημαντικά με την υποκλίμακα «Ικανοποίηση από το μισθό-αμοιβή» ($p = 0,10$), με τους εργαζόμενους στην θέση αυτή μεταξύ 11 έως 20 έτη να δυσανασχετούν αντίθετα με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στην παρούσα θέση από 21 έως 30 έτη, καθώς και αυτούς που εργάζονται πάνω από 30 έτη στην παρούσα θέση. Καθώς, επίσης, οι εργαζόμενοι στην εργασία αυτή με λιγότερο από 10 έτη είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις απολαβές τους. Τέλος, τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση των ερωτώμενων επιδρούν στατιστικά σημαντικά στον προσδιοριστικό παράγοντα «Ικανοποίηση από την πολιτική του δήμου» ($p = 0,20$), με τις μέσες τιμές της εργασίας λιγότερο των 10 ετών και περισσότερο των 30 ετών να είναι αρκετά ικανοποιημένες, ενώ οι υπόλοιπες δύο να είναι μερικώς έως και λίγο ικανοποιημένες. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στην ποιο παραγωγική ηλικία, έτη εργασία 11 -20 τείνουν να είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από τις άλλες κατηγορίες.

Η ανάλυση απέδειξε σημαντικά στατιστική επίδραση της υποκλίμακας «Ικανοποίηση από τα χαρακτηριστικά της εργασίας» σε σχέση με τη θέση εργασίας του εργαζομένου, όπου οι υπάλληλοι στην θέση του προϊσταμένου της Διεύθυνσης είναι μερικώς έως καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι τμήματος είναι αρκετά ικανοποιημένοι.

Η γραμμική σχέση που προκύπτει ανάμεσα στους παράγοντες του ερωτηματολογίου είναι θετική Συνεπώς, οι ερωτηθέντες όσο πιο ικανοποιημένοι είναι με τις περιπτώσεις των χαρακτηριστικών της εργασίας τους, τόσο αυξάνεται η ικανοποίησή τους από τον προϊστάμενό τους, ακολουθεί η ικανοποίηση από μισθό αμοιβή, η ικανοποίηση από τους συναδέλφους και την πολιτική του Δήμου.

Ο εργαζόμενος που νοιώθει ευχαρίστηση όταν ικανοποιούνται βασικοί παράγοντες όπως, μισθός εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, αξιοποίηση των ικανοτήτων του γίνεται περισσότερο παραγωγικός και μπορεί να αναπτύξει ικανότητες και να συμβάλει στην βελτίωση των εργασιακών αποτελεσμάτων.

Τέλος θα ήθελα να επισημάνω ότι η παρακίνηση αποτελεί συλλογική προσπάθεια. Υπάλληλοι, Προϊστάμενοι, Διευθυντές αλλά και οι Δήμαρχοι θα πρέπει να εργαστούν σε ένα κλίμα αρμονίας και συνεργασίας ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι όλων.

7.2 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα είναι σε εξέλιξη και η λήψη νέων μέτρων ενδεχομένως να επηρεάσει την κρίση των υπαλλήλων οπότε θα ήταν ίσως χρήσιμο να διεξαχθεί σε μελλοντικό χρόνο μία αντίστοιχη έρευνα ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα αυτής με μελλοντικές έρευνες. Ίσως θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και την άποψη του Weiss ότι η αξιολόγηση έχει άμεση σχέση με τη διάθεση και συναισθηματική κατάσταση του ερωτώμενου καθώς και τη συνθήκες επικρατούν στον χώρο εργασία τη στιγμή της μέτρησης της ικανοποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, Carol Atkinson (2017) – Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Broken Hill

Greenberg, J., & Baron, A.R. (2013) «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά» (Μετ. Α.Σ. Αντωνίου). Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg

Stephen P.Robbins – Timothy A.Judge (2012) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές Έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις» Αθήνα Εκδόσεις Κριτική

Α. Κωσταρίδου Ευκλείδη (1999) Ψυχολογία Κινήτρων, Αθήνα Ελληνικά Γράμματα

Αναστασία Πανταζοπούλου- Φωτεινά (2002) «Εργασιακό Περιβάλλον & Ψυχικές Επιπτώσεις (Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία) προσέγγιση στο χώρο της εργασίας» Αθήνα: έκδοση EN.IN.Y.A.E.

Αριστοτέλης Κάντας (1998) «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία» (Μέρος 1^ο Κίνητρα- Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012) «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά» Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Βραιμάκη Ευτυχία, Στράνης Δημήτριος, Ιωαννίδου Σοφία (2014) «Η επίδραση της δημοσιονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις για τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα: Ένα προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο», Αθήνα : Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών, Τεύχος 1

Γ. Κουζής –Θ. Κουτρούκης 2009 «Εργασιακές Σχέσεις» Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Δ. Μπουραντά – Ν. Παπαλεξάνδρη (1998) «Εισαγωγή στην Διοίκηση των Επιχειρήσεων» Αθήνα: Εκδόσεις Ευγ. Μπένου

Δημητριάδη Ζ. (2000) «Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Δημητριάδης Ε., Χατζόγλου Π., Θερίου Ν., Μαδυτινός Δ. (2003) «Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική έρευνα σε βιομηχανικές μονάδες της Βορείου Ελλάδας» 16^ο Εθνικό Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών.

Δίκαιος Κ., Α.Καρμπέρης, Ν.Πολύζος (2017) – «Διοίκηση Δημοσίων & Κοινωνικών Υπηρεσιών» Αθήνα: Gutenberg

Θ. Κατσανέβας (2007) «Οικονομική της εργασίας και εργασιακές σχέσεις» Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη

- Θεοδωράτος Ευάγγελος (1999)** «Εργασιακές Σχέσεις» Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Θ.Κόντης (1994)** «Διοικητική Ψυχολογία» Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Θ.Κουτρούκης (2005)** «Εργασιακές Σχέσεις και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση» Αθήνα-Κομοτηνή : Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Κυριαζόπουλος Π. - Σαμαντά Ειρήνη (2014)** «Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά» Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική
- Κυριαζόπουλος Π. - Σαμαντά Ειρήνη (2011)** «Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών» Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική
- Θανόπουλος Ιωάννης (2012)** «Διεθνής Επιχείρηση: Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις» Αθήνα: Interbooks.
- Θανόπουλος Ιωάννης (2009)** «Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία στην Εποχή της Εταιρικής Διακυβέρνησης», Αθήνα: 2η έκδοση, Interbooks.
- Θεοδοσοπούλου Τολίνα (2018)** «Η εργασιακή ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα. Μελέτη περίπτωσης: Η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων» Διπλωματική Εργασία Πειραιάς ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ.
- Κ. Παπακωνσταντίνου (2004)** «Υγιεινή και Ασφάλεια Εργασίας» Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Κουζής Ιωάννης (2013)** «Οι εργασιακές σχέσεις κατά τη διάρκεια του μνημονίου», Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού, σελίδα1, http://www.eiead.gr/publications/docs/to_ergasiako_perivalon_meta_to_prwto_kai_deu_tero_mnimonio.pdf
- Κωνσταντίνος Πετρογιάννης (2001)** «Η μελέτη της ανθρώπινης ανάπτυξης υπό το πρίσμα της οικοσυστημικής προσέγγισης του URIE BRONFENBRENNER» Ιωάννινα Δωδώνη
- Λαλούμης, Δ. 2015** «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων» Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
- Μ.Μακρυγιωργάκης (2001)** «Η Ανθρώπινη πλευρά του Μανατζμεντ» Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπάμπαλου Χριστίνα, Θανασιάς Ευθύμιος και Μακρόπουλος Βασίλειος (2012)** – «Επαγγελματικό Στρες: Ψυχοκοινωνικοί Παράγοντες Κινδύνου και Παρεμβάσεις»Επιστημονική Έκδοση της Ελληνικής Εταιρείας Ιατρικής της Εργασίας και Περιβάλλοντος

Μπάρα Θεοδώρα (2014) «Η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης – Μελέτη περίπτωσης στον ΟΑΕΔ» Διπλωματική Εργασία Λάρισα ΤΕΙ Θεσσαλίας

Ν. Μαντά –Π. Κακούνη –Α. Ντάνου (1992) «Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική» Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Ντάνος Αναστάσιος – Σαμαντά Ειρήνη (2015) «Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων» Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Π. Ν. Λύτρας (1992) «Εργασιακές σχέσεις» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Π. Φαναριώτη(1996) «Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον» Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Παπασταύρου Νίκη (2013) «Τι είναι ευτυχία; Από τον Αριστοτέλη στον Νίτσε», <https://sciencearchives.wordpress.com/2013/12/11>

Πέτρος Παναγιώτης & Αντωνίου Αλέξανδρος-Σταμάτιος(2006) «Αποτελεσματική Διαχείριση Εργασιακού Στρες (Stress Management)» Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Ρωσσίδης Ιωάννης, Ασπρίδης Γεώργιος, Κατσίμαρδος Πέτρος Μπούας Κωνσταντίνος (2015) «Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της» Θεσσαλονίκη: 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου (2010) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Αθήνα: Άνικουλα

Τιμόθεος Νίκος (2012), «Η Επιχειρηματική Ηθική απαραίτητη για την Εταιρική Διακυβέρνηση και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη», Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής -EBEN GR, 9.01.2012, <http://globalsustain.org/el/story/13556>

Τσουνής Α. – Π. Σαράφης (2016) «Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτέλεσμα στην εργασιακή απόδοση»

Χ. Γιαλέλης (2011) «Βασικές Αρχές Διοίκησης» Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Χατζηπαντελής, Ε.Σ, & Σιγάλας, Ι. (2010) «Η εργασιακή ικανοποίηση (jobsatisfaction) του νοσηλευτικού προσωπικού στο Εθνικό Σύστημα Υγείας- Στρατηγικές βελτίωσης της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας» Ιατρικά θέματα, 51

Χυτήρης Λεωνίδας (2017) «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση» Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Χαλάς Γιάννης, (2002), Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ικανοποίησης από την Εργασία στο Δημόσιο Τομέα, Διοικητική Ενημέρωση, σελ.5-15. άρθρο

Ξένη

Alderfer, C.P. (1969) An empirical test of a new theory of human needs, *Organization behavior and human performance*, 4(2), pp142-175

Annelies E.M. van Vianen (2018) University of Amsterdam -Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets Article

Antoniou, A.-S. G., Davidson, M. J. and Cooper, C. L. (2003) Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece', *Journal of managerial psychology*,18(6), pp. 592-621

CamilleryE., (2007), Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Rewiw* 36 (3). 356-377

Clifford J.Mottaz (1988) Determinants of organizational Commitment

Cooper G. and Edwards P.E. (1988) Research in stress, coping and health: Theoretical and methodological issues, *Psychological Medicine* 18, 1 pp.15-20.

Cooper G. (2000) Theories of organizational stress. Oxford University Press,:189–225

Cooper CL, Cooper RD, Eaker LH. (1988) Living with stress, Harmonsworth:Pengium

Erven, B. and Milligan, R. (2000). Making Employee Motivation a Partnership, *Employee Management for Production Agriculture*

Frank, S.A. and Lewis, G.R. (2004) Government employees working hard or hardly? *The American Review of Public Administration*, 34 (1), pp.36-51

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976) Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16 (2), 250-279.

Herzberg F.(1966) *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company, Cleveland.

Herzberg, F. (1987) 'One more time: how do you motivate employees?', *Harvard business review*,65(5).

Herzberg, F., Mausner, B. S. and Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*', New York.

Judge, T. A. and Bono, J. E. (2001) Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Journal of applied Psychology*,86(1), pp. 80

Judge, T. A., Hulin, C. L. and Dalal, R. S. (2012) 'Job satisfaction and job affect'

- Lewin, K. (1951).** Field theory in social science: selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.).
- Locke EA. (1976)** The nature and causes of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 1, pp.1297-1343,
- Locke E A, (1969)** What is Job Satisfaction. Organizational Behaviour and Human Performance 4, 309-336.
- M.Chatzipoulou, A.Vlachevei and TH.Monovasilis** –Employee’s Motivation an Satisfaction in light of Economic Recession Evidence of Grevena Prefecture – Greece
- Manolopoulos, D. (2008)** Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation, The International Journal of Human Resource Management,19(9), pp. 1738-1762
- Markovits, Y., Davis, A. and R. Dick (2007),** Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 7, No.1, pp. 77–99.
- Maslow AH. (1943)** A theory of human motivation
- Moynihan, D.P. (2010)** A workforce of cynics? The effect of contemporary reforms on public service motivation, International Public Management Journal, 13 (1) pp.24-34
- Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (2010)** Not what it was and not what it will be: The future of job design research, Journal of organizational behavior,31(2- 3), pp. 463-479.
- Rebekah Russell-Bennett, Charmine E. J. Hartel and Amanda Beatson** - Affective Events Theory as a framework for understanding third-party consumer complaints
- Spector, P. E. (1997).** Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. U.S.A.: Sage Publications, Inc
- Taylor, J. (2014)** Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government, Public Administration,92(4), pp. 902-918
- Vandenabeele, W. (2007)** Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach, Public management review, 9(4), pp. 545-556
- Vroom, V.(1964)** Motivation and work New York: Wiley
- Weiss, H. (2002),** Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human Resource Management Review, 12, pp. 173-194.
- Weiss, M. and Cropanzano, R. (1996),** Affective Event Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work. Research in Organizational Behavior, Vol. 18, pp. 1-74

Διαδίκτυο

1. <https://www.researchgate.net/publication/322651758>
2. <https://qualityinhealth.gr/index.php/arthra/katigories-arthrwn/item/124-ergasiako>
3. <http://edujob.gr/arthrografia/poio-einai-to-idaniko-ergasiako-perivallon>
4. <http://www.kathimerini.gr/236890/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ta-stoixeia-poy-syn8etoyn-to-idaniko-ergasiako-perivallon>
5. https://www.lifo.gr/articles/greece_articles/234125/pos-xtizetai-ena-ygies-ergasiako-perivallon
6. www.greatplacetowork.gr/our-services/i-proseggisi-mas
7. <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-wellbeing/view>
8. <http://olympias.lib.uoi.gr/jspui/bitstream/123456789/6351/1/5.%CE%97%20%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97%20%CE%A4%CE%97%CE%A3%20%CE%91%CE%9D%CE%98%CE%A1%CE%A9%CE%A0%CE%99%CE%9D%CE%97%CE%A3%20%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%9E%CE%97%CE%A3.pdf>

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί τμήμα μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας. Η έρευνα αφορά τη διερεύνηση των παραγόντων που προσδιορίζουν ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον στον αυτοδιοικητικό χώρο – Η περίπτωση του Δήμου Πρέβεζας

Παρακαλώ σημειώστε ✓ στο τετράγωνο με το οποίο συμφωνείτε

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:

1. Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

≤ 25 ετών 26-35 ετών 36- 45 ετών 46-55 ετών ≥56 ετών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης:

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου

Άλλο

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

4. Συνολικά έτη υπηρεσίας:

Έως 10 11-20 21-30 30 και άνω

5. Θέση εργασίας:

Υπάλληλος Προϊστάμενος Τμήματος Προϊστάμενος Δ/νσης

6. Έτη εργασίας στην παρούσα θέση:

Έως 10 11-20 21-30 30 και άνω

A. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Συμφωνώ απόλυτα	Σχεδόν συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1.Ο φόρτος της εργασίας που μου έχει ανατεθεί είναι λογικός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Τα καθήκοντα της εργασίας που μου έχουν ανατεθεί με ικανοποιούν και κρατούν υψηλό το ενδιαφέρον μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Το αντικείμενο εργασίας που έχει ανατεθεί είναι συναφές με τις σπουδές μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Οι συνθήκες εργασίας μου (φωτισμός, εξαερισμός, εργονομία, καθαριότητα, κλπ) είναι ικανοποιητικές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Υπάρχει ελευθερία στην επιλογή του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Καθόλου	Λίγο	Μετρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τα χαρακτηριστικά της εργασίας σας					

Β. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	Συμφωνώ απόλυτα	Σχεδόν συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Οι προϊστάμενοι με επιβραβεύουν για τα επιτεύγματα και την προσπάθεια μου					
2. Ο προϊστάμενός μου αντιμετωπίζει ισότιμα όλους τους υπαλλήλους					
3. Από τον προϊστάμενός μου λαμβάνω την απαραίτητη υποστήριξη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου					
4. Ο προϊστάμενός μου λαμβάνει τις απαιτούμενες αποφάσεις με ευκολία					
5. Ο προϊστάμενός μου αξιολογεί δίκαια και αντικειμενικά σε τακτική βάση.					
6. Ο προϊστάμενός μου ζητά τη γνώμη των υφισταμένων του για την αντιμετώπιση των προβλημάτων					
	Καθόλου	Λίγο	Μετρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τον προϊστάμενό σας;					

Γ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΙΣΘΟ-ΑΜΟΙΒΗ	Συμφωνώ απόλυτα	Σχεδόν συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλω					
2. Ο μηνιαίος μισθός μου συγκριτικά με το φόρτο εργασίας μου είναι ικανοποιητικός.					
3. Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου σε σχέση με το μορφωτικό μου επίπεδο					
4. Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου για υπερωρίες-πρόσθετη εργασία					
5. Αισθάνομαι ασφάλεια ως προς τις μελλοντικές μου αποδοχές					
	Καθόλου	Λίγο	Μετρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από το μισθό – αμοιβή από την εργασία σας;					

Δ. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	Συμφωνώ απόλυτα	Σχεδόν συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου είναι καλές					
2. Υπάρχει πνεύμα συνεργασίας-ομαδικότητα μεταξύ των συναδέλφων στο χώρο εργασίας					
3.Ο αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων αποθαρρύνεται					
4. Συναναστρέφομαι με τους συναδέλφους μου και εκτός χώρου εργασίας					

5. Είμαι ικανοποιημένος από την εμπιστοσύνη που μου δείχνουν οι συναδέλφοί μου					
	Καθόλου	Λίγο	Μετρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από τους συναδέλφους σας;					

Ε. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	Συμφωνώ απόλυτα	Σχεδόν συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ/Ούτε διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα
1. Η υπηρεσία που εργάζομαι αναγνωρίζει τις προσπάθειές μου					
2. Μου δίνονται δυνατότητες προαγωγής-εξέλιξης στο χώρο εργασίας μου					
3. Η υπηρεσία μου προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων					
4. Η υπηρεσία που εργάζομαι εκμεταλλεύεται-αξιοποιεί τις ικανότητες-δεξιότητές μου					
5. Μου δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής σε επιμορφωτικά σεμινάρια					
6. Η υπηρεσία μου λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μου για βελτίωση των συνθηκών και του τρόπου εργασίας					
7. Παρέχονται κίνητρα για πρόσθετη προσπάθεια και βελτίωσης της παραγωγικότητας					
	Καθόλου	Λίγο	Μετρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε από την πολιτική του Οργανισμού;					

Στ. Ποιον από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε σημαντικότερο για την ικανοποίηση σας?

Μηνιαίες αποδοχές	<input type="text"/>	Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους	<input type="text"/>
Καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους	<input type="text"/>	Αντικείμενο της εργασίας	<input type="text"/>
Ευέλικτο ωράριο	<input type="text"/>	Σταθερότητα απασχόλησης	<input type="text"/>
Άλλο (αναφέρετε).....			

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Καθόλου	Λίγο	Μετρια	Πολύ	Πάρα Πολύ
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος είστε συνολικά από την εργασία σας					