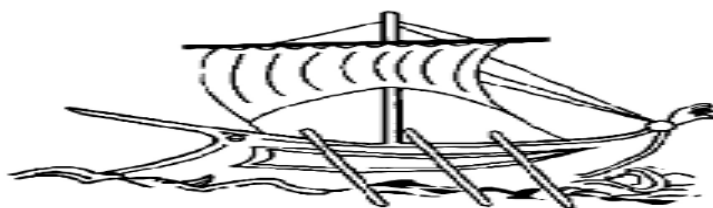


Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης "Δήμος Χαΐδαρίου"



**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ "ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ"**

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή
Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Χαΐδαρίου

Φοιτητής: Μπερεδήμας Στασινός

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Διονύσιος Γιαννακόπουλος

Αθήνα, Φεβρουάριος 2017

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη «Διεθνή Διοικητική των Επιχειρήσεων» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα.

Με την ολοκλήρωση της, και την ολοκλήρωση φοίτησης στο πρόγραμμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω μια σειρά από ανθρώπους που συνέβαλλαν καθοριστικά στη διαδικασία εκπόνησης και συγγραφής της εργασίας αυτής.

Τον Επιβλέποντα Καθηγητή της εργασίας, Δρ. Διονύση Γιαννακόπουλο, για την καίρια συνεισφορά του στα διαφορετικά στάδια, από την αρχική ιδέα μέχρι τη συγγραφή του κειμένου, και για τα ουσιαστικά σχόλια που παρείχε σε ζητήματα θεωρητικά και μεθοδολογικά.

Τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος και Καθηγητή, Δρ. Παναγιώτη Κυριαζόπουλο, που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, το οποίο συνδέεται με τα εκπαιδευτικά και επαγγελματικά μου ενδιαφέροντα, και που βοήθησε, με την παραγωγική κριτική του, στη βελτίωση και την αρτιότητα της εργασίας.

Το σύνολο του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού του Προγράμματος, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. που διασφαλίζουν την υψηλή ποιότητα των σπουδών και την αξία των γνώσεων και εμπειριών που λαμβάνουμε κατά τη φοίτηση.

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

Και, βέβαια, την οικογένειά μου. Που είναι δίπλα μου σε κάθε βήμα, και που με στηρίζει με κάθε τρόπο.

Περίληψη

Σκοπός: Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εξετάσει δύο έννοιες κεντρικές στη μελέτη της εργασιακής συμπεριφοράς: την εργασιακή παρακίνηση, από τη μία πλευρά, και την εργασιακή ικανοποίηση, από την άλλη. Συγκεκριμένα, εξετάζει τις δύο έννοιες αυτές, τοποθετώντας τις στο ευρύτερο πλαίσιο του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα, όπου βρίσκεται σε εξέλιξη η συζήτηση σχετικά με τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ έχει ήδη ξεκινήσει να υλοποιούνται αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που αλλάζουν το μοντέλο εργασίας. Επιπλέον, η εργασία εξετάζει και το πώς οι παράγοντες παρακίνησης, εξωτερικοί και εσωτερικοί, επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Αλλά και πώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν τους παράγοντες παρακίνησης που θεωρούν ως σημαντικότερους, και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους.

Θεωρητική Προσέγγιση: Η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων και των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας εργασίας είναι το αποτέλεσμα εκτεταμένης κριτικής ανάγνωσης και σύνθεσης διαφορετικών θεωριών και προσεγγίσεων στη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται η διάκριση μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης, που είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στη βιβλιογραφία και που βασίζεται στη Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory) του Herzberg. Επίσης, από την εκτεταμένη βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί γύρω από το ζήτημα της παρακίνησης στο Δημόσιο, στην παρούσα εργασία χρησιμοποιούνται δύο εναλλακτικές απόψεις: η ‘αλτρουιστική’ προσέγγιση, που θεωρεί πώς οι εργαζόμενοι στο δημόσιο έχουν ισχυρή εσωτερική παρακίνηση που διαμορφώνει την εργασιακή συμπεριφορά τους, και η ‘ορθολογική/ωφελιμιστική’ προσέγγιση, που υποστηρίζει πως οι

εργαζόμενοι στο δημόσιο παρακινούνται σε σημαντικό βαθμό από εξωτερικούς παράγοντες, όπως η εργασιακή ασφάλεια και οι καλές συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας.

Σχεδιασμός/Μεθοδολογία: Η εμπειρική διερεύνηση των παραπάνω έγινε εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο, και σημαντικό, υποσύνολο του ευρύτερου δημοσίου τομέα στην Ελλάδα: την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης ένας Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θεωρείται ως αντιπροσωπευτικός του συνόλου, λόγω του μεγέθους του Δήμου και του αριθμού εργαζομένων σε αυτόν: ο Δήμος Χαϊδαρίου. Η συλλογή δεδομένων έγινε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, ειδικά διαμορφωμένου ώστε να καταγράφει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης που θεωρούν ως σημαντικότερους και με την ικανοποίηση από την εργασία τους. Από το σύνολο 150 εργαζόμενων εντός του Δημαρχείου, συλλέχθηκαν 83 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ανταπόκριση 55,3%).

Ευρήματα: Οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου θεωρούν τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ως εξίσου σημαντικούς. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά προκύπτει πως δεν επηρεάζουν σημαντικά τις ιεραρχήσεις μεταξύ των διαφορετικών παραγόντων παρακίνησης, με εξαίρεση το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης, βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση οι σχετικοί με το περιβάλλον εργασίας στο Δημόσιο (η αίσθηση ασφάλειας, οι σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους και προϊσταμένους, και οι καλές εργασιακές συνθήκες). Από την άλλη, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης. Τέλος, αν και ο συνδυασμός εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης εξηγεί μεγαλύτερο μέρος της εργασιακής ικανοποίησης, η παρουσία των εξωτερικών παραγόντων τείνει να μειώνει την επίδραση των εσωτερικών παραγόντων στην ικανοποίηση.

Πρωτοτυπία/Αξία: Η παρούσα εργασία είναι από τις λίγες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ελλάδα και εξετάζουν συνδυαστικά την εργασιακή παρακίνηση και την ικανοποίηση. Επίσης, είναι μία από τις ελάχιστες έρευνες που εξετάζουν το χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που αποτελεί σημαντικό υποσύνολο του ευρύτερου Δημοσίου. Τα ευρήματα της έχουν ενδιαφέρον από θεωρητική πλευρά, και ιδιαίτερα οι ενδείξεις για ύπαρξη φαινομένου ‘εκτόπισης’ της εσωτερικής παρακίνησης από την εξωτερική. Επίσης, τα ευρήματα της έχουν πρακτικό ενδιαφέρον, και μπορούν να αξιοποιηθούν από τους εργαζόμενους στο Δημόσιο και από όσους ασκούν διοίκηση και χαράσσουν δημόσια πολιτική, προκειμένου να διαμορφώσουν τις κατάλληλες μεθόδους παρακίνησης που θα ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, την απόδοση τους. Τέλος, η εργασία φιλοδοξεί, μέσω των ευρημάτων της, να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα που θα επεκτείνει τη γνώση μας γύρω από τα ζητήματα αυτά.

Abstract

Purpose: The present dissertation attempts to examine two notions and concepts that are central in the study of behavior at the workplace: employee motivation, on the one hand, and employee satisfaction, on the other. In particular, the dissertation examines these two concepts, placing them in the broader context of the Public Sector in Greece, where there is currently great debate taking place around how productivity and efficiency can be improved, and quality of public services can be enhanced. Furthermore, changes and reforms have already been implemented that transform the current model of employment in the Public Sector. The dissertation explores how extrinsic and intrinsic factors of motivation impact on employee satisfaction, and also how the demographic characteristics of employees impact on the motivators they consider to be more important, and on their level of satisfaction from their jobs.

Theoretical Approach: The formulation of research questions and research hypotheses, in the present dissertation, is the product of extensive critical reading and synthesis between different theories and approaches found in the literature. In particular, the distinction between extrinsic and intrinsic motivation factors is employed; a well-known argument in the literature, drawing from the Two-Factor Theory of Herzberg. Moreover, two alternative views developed within the broad literature on motivation in the Public Sector are employed in this dissertation: the ‘altruistic’ view, assuming strong intrinsic motivation of public sector employees that defines their behavior at the workplace, and the ‘rational/utilitarian’ view, assuming that public sector employees are primarily motivated through extrinsic factors, such as the security of their work and the good conditions in the working environment.

Research Design/Methodology: The empirical inquiry of the aforementioned issues took place through focusing in an important subset of the broader Public Sector in Greece: Local Government as an administrative division. In particular, as case study of the dissertation the Municipality of Chaidari was selected. The particular Municipality was considered to be representative of the whole, due to its population size and its number of employees. To gather information, a questionnaire was used, using validated multi-item instruments for capturing and measuring the motivation factors employees consider to be important, and their levels of satisfaction from their job. From the population of 150 employees, which are working in the central administrative headquarters of the Municipality, a sample of 83 completed questionnaires was obtained, with a response rate of 55,3%.

Findings: Through analysis of the data, it was found that employees in the Municipality of Chaidari consider extrinsic and intrinsic motivation factors as being of equal importance. Their demographic characteristics, with the exception of education level, we could not identify a statistically significant impact on extrinsic and intrinsic motivators. Looking into extrinsic motivation factors, only those related with the working environment in the Public Sector were found to positively and significantly impact employee motivation: security from the job, relationships of cooperation with colleagues and supervisors, and good working conditions. On the other hand, positive and significant relationships between intrinsic motivation factors and satisfaction could not be verified. Finally, although the combination of extrinsic and intrinsic motivators explains a larger fraction of overall employee satisfaction, as was hypothesized, the presence of extrinsic motivators tends to diminish the influence of intrinsic motivation on satisfaction.

Originality/Value: The present dissertation is one of the very few that have been conducted in Greece and are examining motivation together with employee satisfaction. In addition, it is one of the very few studies focusing in the area of Local Government and Municipalities, an important subset of the broader Public Sector. The dissertation’s findings have theoretical relevance; in particular the finding of a possible ‘crowding-out’ effect of extrinsic motivation on intrinsic motivation. The dissertation’s findings have also practical relevance, and can be used both from Public Sector employees, and also from managers in the Public Sector and from public policy decision-makers, which can use the findings in order to design motivation systems that would enhance the satisfaction of employees and, consequently, their job performance. To conclude, the dissertation aspires, through its findings, to provide the basis for further research that would extend our knowledge around the issues of interest.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	2
Περίληψη	3
Abstract	6
1. Εισαγωγή	11
1.1 Σημαντικότητα θέματος και ερευνητικό πρόβλημα.....	11
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος	13
1.2.1 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την παρακίνηση	13
1.2.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση.....	16
1.3 Αντικείμενο μελέτης της Διπλωματικής Εργασίας.....	18
1.4 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας	20
1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι.....	21
1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι	22
1.5 Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων	22
1.6 Δομή της εργασίας	23
2. Παρακίνηση και Ικανοποίηση: Θεωρητικές Προσεγγίσεις	25
2.1 Θεωρητική Επισκόπηση και Σύνθεση	25
2.1.1 Εργασιακή Παρακίνηση.....	25
2.1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση	30
2.1.3 Η σχέση Παρακίνησης και Εργασιακής Ικανοποίησης	34
2.1.4 Παρακίνηση και Ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα.....	36
2.2 Ερευνητικές υποθέσεις.....	38
3. Μελέτες για την παρακίνηση και την ικανοποίηση στο Δημόσιο	41
3.1 Εμπειρικές μελέτες για την Παρακίνηση στο Δημόσιο	41
3.2 Εμπειρικές μελέτες για την Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο	44
3.3 Εμπειρικές μελέτες παρακίνησης/ικανοποίησης στο Ελληνικό Δημόσιο.....	46
4. Μεθοδολογία Έρευνας.....	49
4.1 Φιλοσοφία της Έρευνας.....	49
4.2 Ερευνητική Προσέγγιση	52
4.3 Ερευνητική Στρατηγική	53

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

4.4	Είδος Έρευνας.....	55
4.5	Μέθοδος Έρευνας.....	56
4.5	Δομή και σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....	57
4.6	Μέθοδος Δειγματοληψίας.....	60
4.7	Τεχνικές Στατιστικής Ανάλυσης.....	61
5.	Αποτελέσματα.....	63
5.1	Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων.....	63
5.2	Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	65
5.3	Ανάλυση Εγκυρότητας.....	74
5.4	Ανάλυση των Παραγόντων Εξωτερικής και Εσωτερικής Παρακίνησης.....	76
5.5	Ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	83
5.6	Ανάλυση της σχέσης Παρακίνησης-Εργασιακής Ικανοποίησης.....	89
5.7	Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων.....	99
6.	Συμπεράσματα.....	101
6.1	Συζήτηση – Θεωρητικές προεκτάσεις έρευνας.....	101
6.2	Πρακτικές προεκτάσεις της Έρευνας.....	103
6.3	Ερευνητικοί Περιορισμοί.....	106
6.4	Κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	107
	Βιβλιογραφία.....	109
	Παράρτημα.....	121
	Έκθεμα 1.....	121
	Έκθεμα 2.....	125

1. Εισαγωγή

1.1 Σημαντικότητα θέματος και ερευνητικό πρόβλημα

Η παροχή αποτελεσματικών και υψηλής ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί σταθερά πρόκληση για κάθε σύγχρονο κράτος. Οι αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών και οι περιορισμένες δυνατότητες χρηματοδότησης από τους κρατικούς προϋπολογισμούς έχουν δημιουργήσει πρόσθετες πιέσεις για βελτίωση της ποιότητας και ποσότητας των υπηρεσιών, και ταυτόχρονα για μείωση του κόστους και των δαπανών όπου αυτό είναι εφικτό. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα εμφανές τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης, οπότε είναι ακόμα μεγαλύτερες οι πιέσεις για περικοπές λόγω των προβλημάτων διαχείρισης των ελλειμμάτων και του δημοσίου χρέους που αντιμετωπίζουν πολλές χώρες/οικονομίες σε όλον τον κόσμο.

Σε αυτό το περιβάλλον είναι αυξημένες οι ανάγκες για βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και της ικανοποίησης των πολιτών, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας (Denhardt & Denhardt, 2000; Simpson, 2009; Osborne & Strokosch, 2013). Οι ανάγκες αυτές μετακινούν το ενδιαφέρον στο πώς οργανώνονται και λειτουργούν οι οργανισμοί παροχής δημοσίων υπηρεσιών, πώς παράγουν και παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες. Η κατανόηση των ζητημάτων αυτών δεν θα μπορούσε να παραβλέψει το ρόλο που διαδραματίζουν στη λειτουργία των οργανισμών αυτών οι μικρότερες μονάδες τους: οι εργαζόμενοι. Είναι οι άνθρωποι εκείνοι που εργάζονται για την παραγωγή και την παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Οι άνθρωποι μέσα από τους οποίους η πολιτική που ασκείται από το κράτος και τα διαφορετικά επίπεδα αυτού «περνάει» προς τους πολίτες (Lipsky, 2010). Αλλά, και οι άνθρωποι μέσα από τους οποίους «περνάνε» προς τα πάνω τα προβλήματα των πολιτών, οι ανάγκες και τα παράπονα τους, οι συμπεριφορές και οι στάσεις τους (Thomas, 2013).

Η βαθύτερη κατανόηση των ανθρώπων που εργάζονται στον δημόσιο τομέα και των παραγόντων που τους παρακινούν και τους κινητοποιούν είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Πολύ περισσότερο δε όταν η αποτελεσματικότερη παρακίνηση των εργαζομένων και η σύνδεση της ανταμοιβής με την αποδοτικότητα έχουν βρεθεί στο επίκεντρο μιας σειράς μεταρρυθμίσεων που, υπό τον τίτλο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ», επιχείρησαν να εισάγουν και στον δημόσιο τομέα στοιχεία οργάνωσης και διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα (Hood, 1991; Dunleavy & Hood, 1994; Moon 2000; Moynihan, 2010; Perry, Hondegheem & Wise, 2010; Bozeman & Su, 2015).

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εξετάσει σε βάθος το τι παρακινεί τους εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα και τις δημόσιες υπηρεσίες, τοποθετώντας το ερώτημα αυτό στο ευρύτερο πλαίσιο εξελίξεων σε σχέση με το ρόλο και τη λειτουργία του κράτους (Micklethwait & Wooldridge, 2015), τα όρια μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Laegreid & Christensen, 2013), αλλά και σε σχέση με το πώς παράγονται και παρέχονται οι δημόσιες υπηρεσίες και ποια η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στις διαδικασίες αυτές (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014). Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται η εξής σχετική αντίφαση: από τη μία πλευρά, εντείνονται οι πιέσεις για έλεγχο του μεγέθους του δημοσίου τομέα (Ladi, 2014), περιορισμό του λειτουργικού κόστους (Lodge & Hood, 2012), βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας τόσο σε επίπεδο υπηρεσιών, όσο και σε επίπεδο οργανισμών και εργαζομένων (McKinsey, 2011). Από την άλλη πλευρά, όμως, η κρίση, οι περικοπές στις δαπάνες (ιδιαίτερα στις δαπάνες μισθοδοσίας) και οι αλλαγές στο υφιστάμενο μοντέλο απασχόλησης στον δημόσιο τομέα αυξάνουν την αβεβαιότητα για τους εργαζόμενους, μειώνουν την εργασιακή τους ασφάλεια (Καρακιουλάφη και συνεργάτες, 2014) και έχουν άμεσες επιπτώσεις στις επιδόσεις και την αποτελεσματικότητά τους.

Υπό το πρίσμα της αντίφασης αυτής, η παρούσα εργασία εξετάζει το ζήτημα της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα, καθώς και τη σχέση των διαφορετικών παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι δύο αυτές έννοιες («παρακίνηση» και «ικανοποίηση») σχετίζονται άμεσα, και αναφέρονται συνδυαστικά σε πολλές διαφορετικές θεωρίες, εμπειρικές έρευνες καθώς και στην καθημερινή ρητορική στελεχών διοίκησης, εργαζομένων και ειδικών σε ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο εξελίξεων και αλλαγών στον δημόσιο τομέα, αλλά και ευρύτερων εξελίξεων στο οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, η σε βάθος διερεύνηση των εννοιών αυτών και της μεταξύ τους σχέσης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την κατανόηση του πώς οι αλλαγές επηρεάζουν την εργασία στο δημόσιο και, μέσω αυτής, την επίτευξη του στόχου για ποιοτικότερες και αποτελεσματικότερες δημόσιες υπηρεσίες. Για την εμπειρική μελέτη των ζητημάτων αυτών χρησιμοποιείται ως μελέτη περίπτωσης (case study) ο Δήμος Χαϊδαρίου, καθώς οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν κομβικό υποσύνολο του ευρύτερου δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και βρίσκονται και αυτοί, όπως και οι οργανισμοί και φορείς του «στενότερου» δημοσίου, σε συνεχείς πιέσεις για αναδιάρθρωση και βελτίωση.

1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του προβλήματος

1.2.1 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την παρακίνηση

Η παρακίνηση (motivation) είναι μεταξύ των πλέον γνωστών εννοιών που αναπτύχθηκαν για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο ομάδων. Διαφορετικά επιστημονικά αντικείμενα που έχουν μελετήσει το ζήτημα της παρακίνησης (γνωστική ψυχολογία, κοινωνική ψυχολογία, οργανωσιακή θεωρία) έχουν προτείνει και χρησιμοποιήσει διαφορετικούς ορισμούς για την έννοια αυτή, οδηγώντας σε μία πληθώρα τόσο ορισμών όσο και εναλλακτικών (θεωρητικών) προσεγγίσεων και μοντέλων

κατανόησης και εξήγησης των σχετικών φαινομένων. Ένας από τους πιο περιεκτικούς ορισμούς, και με μεγαλύτερη υιοθέτηση σε επιστημονικές εργασίες και διδακτικά εγχειρίδια, είναι η παρακίνηση ως το σύνολο των διεργασιών/διαδικασιών που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την κατάκτηση ενός συγκεκριμένου στόχου (Robbins & Judge, 2011). Προσαρμόζοντας την έννοια αυτή στο οργανωσιακό ή εργασιακό περιβάλλον και με υποκείμενο ενδιαφέροντος τον εργαζόμενο, η εργασιακή παρακίνηση (employee motivation) μπορεί να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία που ωθεί τη συμπεριφορά προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, η υλοποίηση των οποίων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών (Μπουραντάς, 2015). Αντίστοιχα, από την πλευρά του οργανισμού, η παρακίνηση μπορεί να κατανοηθεί ως το σύνολο των διαδικασιών και ενεργειών στις οποίες προχωράει η διοίκηση προκειμένου να προκαλέσει και να διατηρήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλλει στην υλοποίηση των οργανωσιακών στόχων (Χυτήρης, 2013; Μπουραντάς, 2015).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για την παρακίνηση έχει αναπτυχθεί μεγάλος αριθμός θεωριών, με διαφορετικές προσεγγίσεις και οπτικές. Οι διαφορετικές θεωρίες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις θεωρίες περιεχομένου και τις θεωρίες διαδικασιών. Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης, τους παράγοντες που κινητοποιούν τους ανθρώπους και τις ανάγκες των τελευταίων, καθώς και πώς ιεραρχούνται και καλύπτονται οι ανάγκες αυτές. Μεταξύ των θεωριών περιεχομένου, οι πλέον γνωστές είναι η Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow (1943), η Θεωρία των Δύο Παραγόντων Παρακίνησης του Herzberg (Herzberg et al., 1959), η Θεωρία X και Ψ του McGregor (1960), η Θεωρία Ύπαρξης-Σχέσεων-Ανάπτυξης (Existence-Relations-Growth, ERG) του Alderfer (1969) και η Θεωρία των Αναγκών του McClelland (1961). Όπως σχολιάζουν οι Robbins και Judge (2011), οι θεωρίες

αυτές δεν έχουν τύχει σε όλες τις περιπτώσεις εμπειρικής επιβεβαίωσης, ωστόσο γνώρισαν σημαντική διάδοση και αποτέλεσαν τη βάση πολλών μεταγενέστερων θεωριών, αλλά και τη βάση των σύγχρονων πρακτικών διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι θεωρίες διαδικασιών, αντίθετα, εξετάζουν τις διαδικασίες για διαμόρφωση και διατήρηση της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, με ιδιαίτερη έμφαση στις εσωτερικές γνωστικές διαδικασίες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964) και το εκλεπτυσμένο μοντέλο που παρουσίασαν στη συνέχεια οι Porter και Lawler (1968), η Θεωρία της Ισότητας του Adams (1963), η Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke (1968) και η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού ή της Αυτοδιάθεσης που ανέπτυξαν οι Deci και Ryan (1975, 1985). Οι θεωρίες αυτές έχουν ελεγχθεί εμπειρικά σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα, αλλά και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, και αρκετές από αυτές έχουν βρεθεί να ερμηνεύουν κατά σημαντικό τρόπο την εργασιακή συμπεριφορά (Robins & Judge, 2011; Βλ. Κεφάλαιο 2 για περισσότερα).

Ο προβληματισμός πολλών ερευνητών σχετικά με την ικανότητα των παραδοσιακών θεωριών παρακίνησης να ερμηνεύσουν τις συμπεριφορές που παρατηρούνται στον ιδιαίτερο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών οδήγησε στην ανάπτυξη μιας διαφορετικής προσέγγισης (στη βιβλιογραφία αναφέρεται ως Public Service Motivation). Τη βιβλιογραφία αυτή ξεκίνησαν οι Perry και Wise (1990), που πρότειναν ένα διαφορετικό μοντέλο για την κατανόηση της εργασιακής παρακίνησης στον δημόσιο τομέα. Αρκετές έρευνες έχουν εξετάσει την παρακίνηση σε σχέση με τις διαφορές του εργασιακού περιβάλλοντος μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Vandenabeele, 2007; Wright & Christensen, 2010), άλλες τη σχέση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στο χώρο εργασίας τους και στα εργασιακά τους καθήκοντα (Andersen, Heinesen & Pedersen, 2014) και άλλες τη σχέση μεταξύ παρακίνησης

και χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η εργασιακή ικανοποίηση και η συνέχιση εργασίας στο δημόσιο τομέα (για μια πρόσφατη περιεκτική επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας βλ. Ritz, Brewer & Neumann, 2016). Η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα θεωρείται, από την πλειοψηφία των σχετικών συνεισφορών, ως ένα δυναμικό στοιχείο, που επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον και από τις αλλαγές σε αυτό, καθώς και από τις εμπειρίες των εργαζομένων εντός και εκτός εργασιακού περιβάλλοντος.

1.2.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση (ή ικανοποίηση από την εργασία) είναι μια ιδιαίτερα διαδεδομένη έννοια στην έρευνα και στην πρακτική. Ωστόσο, είναι και μια έννοια αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη, και άμεσα σχετιζόμενη με την εξίσου σύνθετη έννοια της εργασίας, οπότε δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Ένας από τους πιο γνωστούς ορισμούς έχει δοθεί από τον Locke (1976), όπου η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που δημιουργείται από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών του εμπειριών» (p. 1304). Πιο πρακτικά, η εργασιακή ικανοποίηση έχει οριστεί ως ο βαθμός στον οποίον αρέσει σε κάποιον η δουλειά του ή όχι (Spector, 1997) ή ως ο βαθμός στον οποίον κάποιος είναι ευχαριστημένος από τη δουλειά του και πρόθυμος να αποδώσει στο μέγιστο δυνατό επίπεδο (Hoffman-Miller, 2013).

Επειδή η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται άμεσα με αυτή της εργασιακής παρακίνησης, αρκετές θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την κατανόηση της μίας έννοιας έχουν εφαρμογή και στη μελέτη της άλλης. Για παράδειγμα, μέσα από τη Θεωρία της Ισότητας ο Adams (1963) πρότεινε πώς ανάλογα με το πώς αξιολογεί κάθε εργαζόμενος τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση (υλικές και άυλες αμοιβές, κίνητρα κ.ο.κ.) μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένος από την εργασία του, και αντίστοιχα να

προσαρμόζει το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει και την απόδοση του. Ο Vroom (1964), επεκτείνοντας τη Θεωρία των Προσδοκιών, υποστήριξε πως η εργασιακή ικανοποίηση προκύπτει ως συνάρτηση των συναισθημάτων (θετικών και αρνητικών) του εργαζόμενου σε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας του και το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται (περισσότερα θετικά συναισθήματα-μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, και αντίστροφα).

Μία από τις πρώτες περιεκτικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση ήταν η Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman και Oldham (1976; για μια μεταγενέστερη αποτίμηση της θεωρίας από τους δημιουργούς της βλ. Hackman & Oldham, 2005). Οι δύο συγγραφείς πρότειναν πώς τα αποτελέσματα σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο (όπως η ικανοποίηση, αλλά και η παρακίνηση, η απόδοση και η παραμονή στην παρούσα θέση) είναι προϊόντα ορισμένων κεντρικών διαστάσεων της εργασίας (ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται, ταύτιση με εργασία, σημασία αντικειμένου εργασίας, αυτονομία, λήψη ανατροφοδότησης) και ορισμένων κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων (βιωμένο νόημα εργασίας, βιωμένη εξατομικευμένη ευθύνη για τα αποτελέσματα, γνώση των αποτελεσμάτων). Επίσης, το μοντέλο των Hackman και Oldham περιλάμβανε τρεις μεταβλητές/παράγοντες που ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ εργασιακών διαστάσεων, ψυχολογικών καταστάσεων και αποτελεσμάτων: την ισχύ της ανάγκης ενός εργαζόμενου για προσωπική ανάπτυξη και επίτευξη στόχων (Growth-Need-Strength), το επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων που κατέχει ο εργαζόμενος (competence) και η ικανοποίηση από το ευρύτερο πλαίσιο εργασίας (context).

Άλλες θεωρίες επιχείρησαν να ερμηνεύσουν τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης σε ατομικό, συλλογικό και οργανωσιακό επίπεδο. Ο Spector (1997) πρότεινε τρία βασικά χαρακτηριστικά της ικανοποίησης, στη λογική αυτή: α) οργανισμοί που συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό στους εργαζόμενους είναι πιθανότερο να έχουν στους

κόλπους τους περισσότερο ικανοποιημένους εργαζόμενους και αυτοί να εργάζονται πιο αποτελεσματικά, β) η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου στο αντικείμενο εργασίας του, και κατ’ επέκταση την απόδοση του σε αυτό, γ) η συλλογική εργασιακή ικανοποίηση (σε έναν οργανισμό ή ένα υποσύνολο του οργανισμού, π.χ. τμήμα) είναι δείκτης της καλής λειτουργίας και απόδοσης σε συλλογικό/οργανωσιακό επίπεδο.

Στη βιβλιογραφία μπορεί να βρει κανείς έναν σημαντικό αριθμό μεταβλητών που έχουν εξεταστεί ως προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ενταχθούν σε τρεις κατηγορίες (Alegre, Mas-Machuca & Berbegal-Mirabent, 2016), τις σχέσεις εργαζόμενου-οργανισμού, τις σχέσεις εργαζόμενου-προϊσταμένου και τις σχέσεις εργαζόμενου-συναδέλφου. Μια σειρά από πρόσφατες επισκοπήσεις και μετα-αναλύσεις της βιβλιογραφίας έχουν εξετάσει συνολικά τους πιθανούς προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, και τα πιθανά αποτελέσματα της σε ατομικό, συλλογικό, οργανωσιακό, αλλά και ευρύτερο κοινωνικό, επίπεδο (βλ. ενδεικτικά Bowling, Eschleman & Wang, 2010; Edmans, 2012; Judge, Hulin & Dalal, 2012; Millan et al., 2013; Wilkin, 2013; Homberg, McCarthy & Tabvuma, 2015; Koh, Shen & Lee, 2016; Pacheco & Webber, 2016).

1.3 Αντικείμενο μελέτης της Διπλωματικής Εργασίας

Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα διακρίνεται σε δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα αφορά τον «στενό» δημόσιο τομέα, όπου συμπεριλαμβάνονται η Κεντρική Κυβέρνηση (Υπουργεία και κεντρικές διοικητικές υπηρεσίες), η Δικαιοσύνη, η Δημόσια Τάξη και η Άμυνα. Το δεύτερο τμήμα αφορά τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπου συμπεριλαμβάνονται οι δημοσίου χαρακτήρα οργανισμοί και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου με δημόσιο χαρακτήρα (Μακρυνδημήτρης & Πραβίτα, 2012). Στο δεύτερο τμήμα του δημοσίου εντάσσονται και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που συστήνονται σε

συγκεκριμένες εδαφικές περιφέρειες της χώρας με στόχο τη διοίκηση και διαχείριση των τοπικών υποθέσεων (Σύνταγμα της Ελλάδος, Άρθρο 102). Η αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και της λήψης αποφάσεων βρίσκονταν διαχρονικά στις προτεραιότητες της Ελληνικής Πολιτείας, όπως προκύπτει τόσο από το Σύνταγμα όσο και τον όγκο της σχετικής νομοπαρασκευαστικής δραστηριότητας. Η τρέχουσα διοικητική διαίρεση της χώρας διαμορφώθηκε από το σύστημα του «Καλλικράτη», που τέθηκε σε εφαρμογή από την 1^η Ιανουαρίου του 2011 και προέβλεπε τη χωρική και πληθυσμιακά ανασυγκρότηση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού. Στο σημερινό χάρτη της αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνονται 325 Δήμοι ως Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού (από συνενώσεις/συγχωνεύσεις 914 Δήμων και 120 Κοινοτήτων), 13 Περιφέρειες ως Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' Βαθμού (από συνενώσεις/συγχωνεύσεις 47 Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και 7 Διευρυμένων Νομαρχιακών Αυτοδιοίκησης), καθώς και 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (από συνενώσεις/συγχωνεύσεις δεκατριών).

Η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί ως αντικείμενο για μελέτη περίπτωσης (case study) έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού, και συγκεκριμένα το Δήμο Χαϊδαρίου. Ο χώρος της αυτοδιοίκησης αντιμετωπίζει τα ίδια προβλήματα με το κεντρικό δημόσιο, τις ίδιες πιέσεις για περικοπές δαπανών, τις ίδιες αλλαγές στο εργασιακό μοντέλο και τις ίδιες ανάγκες για βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Εκτιμάται, κατά συνέπεια, πώς η αυτοδιοίκηση αποτελεί αντιπροσωπευτικό υποσύνολο του δημοσίου τομέα σε σχέση με τα αντικείμενα ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας (ανθρώπινο δυναμικό, παράγοντες παρακίνησης, εργασιακή ικανοποίηση).

Το αντικείμενο μελέτης που επιλέχθηκε, αντίστοιχα, εκτιμάται πως αποτελεί αντιπροσωπευτικό τμήμα του χώρου της αυτοδιοίκησης και των Οργανισμών Τοπικής

Αυτοδιοίκησης (στο εξής, Ο.Τ.Α.) γενικότερα. Ο Δήμος Χαϊδαρίου βρίσκεται μεταξύ των μεγαλύτερων πληθυσμιακά στη χώρα (συγκεκριμένα 71^{ος} μεγαλύτερος στους 325). Στον Ο.Τ.Α. του Δήμου Χαϊδαρίου απασχολούνται 291 τακτικοί υπάλληλοι, καθώς επίσης και υπάλληλοι Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (Ι.Δ.Ο.Χ.) με διαφορετικές συμβάσεις εργασίας που διέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία (π.χ. μίσθωση έργου, οκτάμηνη σύμβαση, υπηρεσίες πυρασφάλειας κ.λ.π.). Επομένως, πρόκειται για έναν Ο.Τ.Α. σημαντικού μεγέθους, οπότε και με ενδιαφέρον να μελετηθεί από την οπτική των εργαζόμενων σε αυτόν.

1.4 Σκοπός της Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει και να κατανοήσει δύο έννοιες άμεσα συνδεδεμένες με την εργασία, και εν γένει με την ανθρώπινη συμπεριφορά: την παρακίνηση και την ικανοποίηση, καθώς και τη μεταξύ τους σχέση. Μάλιστα, τοποθετεί τις έννοιες αυτές στο ιδιαίτερο περιβάλλον του δημοσίου τομέα, και πιο συγκεκριμένα στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο διαρκών αλλαγών, πιέσεων για περικοπές δαπανών και συγκράτηση του κόστους μισθοδοσίας, και ανάγκης συνεχούς βελτίωσης της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών, τα ζητήματα της παρακίνησης και της ικανοποίησης είναι καιρία και ενδιαφέροντα για περαιτέρω διερεύνηση. Αλλά και ενδιαφέροντα από πλευράς πρακτικής. Η άσκηση διοίκησης στο δημόσιο, η λήψη αποφάσεων για ζητήματα προσωπικού και στελέχωσης, αλλά και για ειδικότερα ζητήματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων απασχόλησης (job design; Wright & Hassan, 2013), ο σχεδιασμός συστημάτων αμοιβών και κινήτρων (Mostafa, Gould-Williams & Bottomley, 2015) και η μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης (Speklé & Verbeeten, 2014; Arnaboldi, Lapsley & Steccolini, 2015), πρέπει να βασίζεται σε κατανόηση των διαφορετικών παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους και τους κατευθύνουν σε αποδοτική εργασία. Γίνεται, λοιπόν, σαφές πώς η παρούσα εργασία

επιχειρεί να συμβάλλει τόσο στη διεύρυνση της θεωρητικής γνώσης γύρω από τα παραπάνω ζητήματα, όσο και στη βελτίωση της διοικητικής πρακτικής. Στις ακόλουθες δύο υπό-ενότητες παρουσιάζονται οι θεωρητικοί και οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας.

1.4.1. Θεωρητικοί Στόχοι

Οι θεωρητικοί στόχοι μίας έρευνας προκύπτουν από την αποσαφήνιση του γενικότερου προσανατολισμού και σκοπού αυτής, καθώς και των συγκεκριμένων πεδίων από τα οποία η έρευνα αντλεί στοιχεία και στα οποία επιθυμεί να συμβάλλει (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Η παρούσα εργασία χτίζει πάνω στο θεωρητικό υπόβαθρο και στη βιβλιογραφία που αναπτύχθηκαν γύρω από μία συγκεκριμένη θεώρηση στη μελέτη της εργασιακής παρακίνησης: τη διάκριση μεταξύ εξωτερικών (extrinsic) και εσωτερικών (intrinsic) παραγόντων παρακίνησης, που αποτελεί επέκταση της Θεωρίας των Δύο Παραγόντων του Herzberg (Herzberg et al., 1959). Μέσα από την υιοθέτηση της θεωρητικής αυτής προσέγγισης, η παρούσα εργασία επιχειρεί να κατανοήσει σε βάθος την έννοια της παρακίνησης (Deci, Koestner & Ryan, 1999; Lepper & Henderlong, 2000; Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014) και την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης (Bowling, Eschleman & Wang, 2010; Judge, Hulin & Dalal, 2012), καθώς και τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Επίσης, επιχειρεί να κατανοήσει τις έννοιες αυτές και τη μεταξύ τους σχέση τοποθετώντας τις στο ιδιαίτερο περιβάλλον του δημοσίου τομέα, επεκτείνοντας τη σχετική γνώση και βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί (Bozeman & Su, 2015; Homberg, McCarthy & Tabvuma, 2015). Συνεπώς, ο θεωρητικός στόχος της εργασίας διατυπώνεται ως εξής:

Θ.1 Θεωρητική μελέτη των παραγόντων παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της επίδρασης των παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση, με ιδιαίτερη έμφαση στο οργανωσιακό περιβάλλον του δημοσίου τομέα.

1.4.2. Ερευνητικοί Στόχοι

Η παρούσα εργασία, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, χρησιμοποιεί το Δήμο Χαϊδαρίου ως μελέτη περίπτωσης, για να διερευνήσει περαιτέρω την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και τη μεταξύ τους σχέση. Για να γίνει αυτό, θα πραγματοποιηθεί έρευνα πεδίου με δομημένο ερωτηματολόγιο, που θα απευθύνεται προς συμπλήρωση στους εργαζόμενους του Δήμου και θα καταγράφει τις απόψεις τους σχετικά με τα αντικείμενα της εργασίας. Κατά συνέπεια, οι ερευνητικοί στόχοι της εργασίας διατυπώνονται ως εξής:

E.1 Να διερευνηθούν οι παράγοντες παρακίνησης που ιεραρχούνται ως σημαντικότεροι από τους εργαζόμενους στο Δήμο Χαϊδαρίου.

E.2 Να διερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Δήμο Χαϊδαρίου.

E.3 Να διερευνηθεί η επίδραση των διαφορετικών παραγόντων παρακίνησης στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Δήμο Χαϊδαρίου.

E.4 Να διερευνηθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων στο Δήμο Χαϊδαρίου στην παρακίνηση και την ικανοποίησή τους.

1.5 Διατύπωση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Μετά την αποσαφήνιση του γενικότερου προσανατολισμού και σκοπού της παρούσας εργασίας, και των θεωρητικών και ερευνητικών στόχων που επιδιώκονται μέσα από τη διεξαγωγή της, μπορούν να διατυπωθούν και τα ερευνητικά ερωτήματα, ως εξειδικεύσεις των παραπάνω στόχων. Τα ερευνητικά ερωτήματα καθοδηγούν τη βιβλιογραφική επισκόπηση και ανάλυση, ώστε αυτή να εστιάζει στα συγκεκριμένα ζητήματα που ενδιαφέρουν τη βιβλιογραφία, καθώς και την εμπειρική διερεύνηση, τη συλλογή δεδομένων, την επεξεργασία τους και την

εξαγωγή συμπερασμάτων. Επομένως, τα ερωτήματα για την παρούσα εργασία διατυπώνονται ως εξής:

ΕΡ.1.α Ποιούς εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ιεραρχούν ως πιο σημαντικούς οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου;

ΕΡ.1.β Πώς σχετίζονται τα διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία των εργαζόμενων στο Δήμο Χαϊδαρίου με τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης που ιεραρχούν ως πιο σημαντικούς;

ΕΡ.2.α Ποιούς εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ιεραρχούν ως πιο σημαντικούς οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου;

ΕΡ.2.β Πώς σχετίζονται τα διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία των εργαζόμενων στο Δήμο Χαϊδαρίου με τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης που ιεραρχούν ως πιο σημαντικούς;

ΕΡ.3.α Πώς σχετίζονται/επιδρούν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Δήμο Χαϊδαρίου;

ΕΡ.3.β Πώς επιδρούν τα διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία των εργαζόμενων στο Δήμο Χαϊδαρίου στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους;

1.6 Δομή της εργασίας

Το υπόλοιπο κείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας διαρθρώνεται ως εξής. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας, που προέκυψε μέσα από την κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας και τη σύνθεση διαφορετικών απόψεων και προσεγγίσεων. Επίσης, στο ίδιο κεφάλαιο εξειδικεύονται τα ερευνητικά ερωτήματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω (βλ. ενότητα 1.5) σε εμπειρικά ελέγξιμες ερευνητικές υποθέσεις. Το Κεφάλαιο 3 συγκεντρώνει διαφορετικές εμπειρικές επιστημονικές εργασίες στο ίδιο (κατά προσέγγιση) θέμα με αυτό της παρούσας εργασίας, και σχολιάζει τα ευρήματά τους. Το

Κεφάλαιο 4 αναλύει τη μεθοδολογία που ακολουθείται για την εμπειρική διερεύνηση, και επιμέρους ζητήματα όπως η ερευνητική φιλοσοφία, ο ερευνητικός προσανατολισμός, η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων και τα εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων αυτών. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων και συζητούνται υπό το πρίσμα των ερευνητικών υποθέσεων και των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας. Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 συνοψίζονται τα ευρήματα της έρευνας, παρουσιάζονται οι θεωρητικές και πρακτικές τους προεκτάσεις, καθώς και οι ερευνητικοί περιορισμοί, και προσδιορίζονται κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα.

2. Παρακίνηση και Ικανοποίηση: Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Σε αυτό το Κεφάλαιο παρουσιάζεται η επισκόπηση της θεωρίας και της βιβλιογραφίας σε σχέση με τα αντικείμενα ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας. Λόγω του ότι οι σχετικές είναι ιδιαίτερα εκτενείς, γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης και συζήτησης των πιο σχετικών με το θέμα της εργασίας θεωριών και απόψεων. Συγκεκριμένα, η ενότητα 2.1 παρουσιάζει συνοπτικά το θεωρητικό υπόβαθρο πίσω από τη διάκριση μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης, καθώς και την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και το πώς αυτή μπορεί να εξεταστεί ως αποτέλεσμα της διαδικασίας παρακίνησης. Στην ενότητα 2.2 διατυπώνονται ερευνητικές υποθέσεις, ως εξειδίκευση των ερευνητικών στόχων και ερωτημάτων.

2.1 Θεωρητική Επισκόπηση και Σύνθεση

2.1.1 Εργασιακή Παρακίνηση

Η εργασιακή παρακίνηση είναι ένα από τα πλέον συζητημένα αντικείμενα στις οργανωσιακές σπουδές, αλλά και γενικότερα στις κοινωνικές επιστήμες. Ως αντικείμενο σε άμεση συνάρτηση με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με εσωτερικές ψυχολογικές και γνωστικές διαδικασίες, η παρακίνηση επηρεάζεται άμεσα από το συγκεκριμένο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το κάθε άτομο. Παρά την πληθώρα σχετικών θεωριών και απόψεων που έχουν αναπτυχθεί, καμία προσέγγιση για τη μελέτη της εργασιακής παρακίνησης δεν έχει κατορθώσει μέχρι σήμερα να προσφέρει μια ικανοποιητική ολιστική ερμηνεία του φαινομένου (Latham, 2012), οπότε να αναδειχθεί σε ενοποιημένη θεωρία (grand theory).

Όντας η παρακίνηση μια κυρίως «εσωτερική» ψυχολογική διαδικασία, η παρατήρηση και μέτρηση της είναι δύσκολη. Όπως επισημάνθηκε από τους Denhardt, Denhardt και

Aristigueta (2015), ούτε η παρακίνηση ως μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς ούτε οι εσωτερικοί μηχανισμοί που την προκαλούν μπορούν να καταγραφούν και να μελετηθούν, παρά μόνο οι αναπροσαρμογές της συμπεριφοράς σε διαφορετικούς εξωτερικούς-παρατηρήσιμους παράγοντες (π.χ. υλικές και άυλες αμοιβές). Για τον ίδιο λόγο, οι συγγραφείς υποστήριξαν πώς η διοίκηση ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία παρακίνησης, αλλά όχι να την ελέγξει σε βάθος. Επιπλέον, τόνισαν τη διαφορά μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης, όπου η πρώτη αφορά μελλοντικές πράξεις (‘παρακίνηση προκειμένου να’) και η δεύτερη καταστάσεις και συμβάντα που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί (‘ικανοποίηση από’). Η τελευταία επισήμανση έχει ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα εργασία, όπου εξετάζεται η επίδραση της μίας έννοιας (παρακίνηση) στην άλλη (ικανοποίηση).

Θεωρίες Περιεχομένου και Θεωρίες Διαδικασίας

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή (ενότητα 1.2), η έρευνα γύρω από την παρακίνηση βασίστηκε διαχρονικά στη διάκριση μεταξύ θεωριών περιεχομένου και θεωριών διαδικασίας. Στην πρώτη κατηγορία (θεωρίες περιεχομένου – content theories), εξετάζεται η φύση της παρακίνησης: ποιες είναι οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, πώς ιεραρχούνται, πώς ικανοποιούνται, πώς επιδρά η ικανοποίηση τους (ή η μη-ικανοποίηση τους) στη διαμόρφωση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Στις θεωρίες περιεχομένου συμπεριλαμβάνονται ορισμένες από τις παλαιότερες και πιο γνωστές θεωρίες στη μελέτη της παρακίνησης. Όπως η Θεωρία Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1943), η Θεωρία των Δύο Παραγόντων Παρακίνησης του Herzberg (Herzberg et al., 1959), η Θεωρία X και Ψ του McGregor (1960), και η Θεωρία των Αναγκών του McClelland (1961).

Οι θεωρίες διαδικασιών, αντίθετα, εξετάζουν τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς που διαμορφώνουν και διατηρούν την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο. Στην κατηγορία αυτή

εντάσσονται η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (1964) και το εκλεπτυσμένο μοντέλο που παρουσίασαν στη συνέχεια οι Porter και Lawler (1968), η Θεωρία της Ισότητας του Adams (1963), η Θεωρία της Στοχοθέτησης του Locke (1968) και η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού ή της Αυτοδιάθεσης που ανέπτυξαν οι Deci και Ryan (1975, 1985).

Ιστορική και Θεωρητική Εξέλιξη της Εξωτερικής και Εσωτερικής Παρακίνησης

Ένα μεγάλο τμήμα της βιβλιογραφίας γύρω από την εργασιακή παρακίνηση έχει αναπτυχθεί γύρω από τη διάκριση μεταξύ εξωτερικής (extrinsic) και εσωτερικής (intrinsic) παρακίνησης. Η εξωτερική είναι, όπως προκύπτει και από την ονομασία της, «εξωτερική» ως προς το άτομο (πώς εργάζεται, πόσο προσπαθεί κλπ), και αφορά τη διαμόρφωση και διατήρηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, συνδέοντας την με κάποιο συγκεκριμένο (και επιθυμητό από τον εργαζόμενο) όφελος (Ryan & Deci, 2000). Η εσωτερική παρακίνηση, από την άλλη, προκύπτει από εσωτερικές, ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου και την ικανοποίηση τους μέσω της εργασίας (Ryan & Deci, 2000).

Από τις διαφορετικές θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν, η διάκριση εξωτερικής-εσωτερικής παρακίνησης σχετίζεται πιο στενά με την ιεράρχηση αναγκών που παρουσίασε ο Maslow (1943). Στην περιβόητη «πυραμίδα» του, ο Abraham Maslow βάσισε την άποψη πώς βασικός ερμηνευτικός παράγοντας της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι οι ανάγκες που επιθυμεί να ικανοποιήσει το κάθε άτομο. Ειδικότερα, η ιεράρχηση αναγκών συμπεριλαμβάνει: α) τις βιολογικές/φυσιολογικές ανάγκες (οξυγόνο, νερό, τροφή, στέγη, ένδυση), β) την ανάγκη για ασφάλεια (από κινδύνους στο περιβάλλον, από φόβο και άλλα αρνητικά συναισθήματα), γ) την αίσθηση του «ανήκειν» (σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες), δ) την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση (εκτίμηση από τους άλλους), και ε) την ανάγκη για ολοκλήρωση (για αυτοπραγμάτωση, για εκπλήρωση ονείρων και επιδιώξεων, για τελειοποίηση). Η ιεράρχηση

των αναγκών προκύπτει από την προτεραιότητα που αποδίδεται σε κάθε κατηγορία-επίπεδο. Η ικανοποίηση κάθε κατηγορίας οδηγεί στην επόμενη, και κάθε κατηγορία αναγκών αποτελεί τη βασική (στη δεδομένη στιγμή) παρακινήτική δύναμη.

Επεκτείνοντας τις απόψεις αυτές, ο Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Herzberg, 1987) παρουσίασε την ιδιαίτερα επιδραστική Θεωρία του των Δύο Παραγόντων (Two-Factor Theory). Βασικό επιχείρημα ήταν πώς υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες παραγόντων παρακίνησης: α) οι παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή εξωτερικοί παράγοντες (extrinsic factors), που δεν παρακινούν από μόνοι τους για καταβολή προσπάθεια, αλλά που η απουσία τους δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα και, κατ’ επέκταση, μειωμένη απόδοση, και β) οι παράγοντες παρακίνησης (motivation factors) ή εσωτερικοί παράγοντες (intrinsic factors), που δημιουργούν εσωτερική επιθυμία και κινητοποίηση του ατόμου προκειμένου να καταβάλει προσπάθεια και να διαμορφώσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (ενώ η απουσία τους δεν δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα).

Στους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης εντάσσονται οι αμοιβές, τα πρόσθετα κίνητρα (συνδεδεμένα με την απόδοση και την παραγωγικότητα), οι ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη, οι σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, η εργασιακή ασφάλεια και οι γενικότερες εργασιακές συνθήκες. Στους εσωτερικούς παράγοντες, αντίστοιχα, εντάσσονται η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων, η δημιουργικότητα της εκάστοτε εργασίας, η δυνατότητα ανάπτυξης και βελτίωσης, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η αναγνώριση της προσπάθειας (έστω και άτυπα) και η αποδοχή και εκτίμηση από τους άλλους.

Εξωτερικοί και Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης και η σχέση μεταξύ τους

Από τις εργασίες των Lepper, Greene & Nisbett (1973) και Deci (1971), ξεκίνησε η διερεύνηση του πώς οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης επηρεάζουν τους εσωτερικούς, και

αντιστρόφως. Συγκεκριμένα, στις εργασίες αυτές εντοπίστηκε η πιθανή αρνητική επίδραση της εξωτερικής στην εσωτερική παρακίνηση, άποψη που έγινε γνωστή ως το φαινόμενο της ‘εκτόπισης’ (crowd-out effect). Ο Schwartz (1982) υποστήριξε πώς τα εξωτερικά κίνητρα λειτουργούν ως περιορισμός στην εσωτερική παρακίνηση, αφού καταβάλλεται προσπάθεια μόνο μέχρι το επίπεδο εκείνο που συνδέεται με την ενεργοποίηση του κινήτρου και την υλοποίηση του αναμενόμενου οφέλους. Αντίστοιχα, ο Amabile (1996) έδειξε πως τα εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται αρνητικά με εσωτερικούς παρακίνησης, όπως η ανάγκη για δημιουργικότητα και για ανάληψη πρωτοβουλιών. Προχωρώντας τη σχετική επιχειρηματολογία περαιτέρω, ο Kohn (1993) υποστήριξε πως όταν μία συμπεριφορά ταυτίζεται με την αποκόμιση συγκεκριμένου οφέλους, τότε είναι δύσκολο να διατηρηθεί όταν η παροχή του οφέλους εκλείψει. Αναλύοντας τα ευρήματα 128 δημοσιευμένων εργασιών, οι Deci, Koestner και Ryan (1999) κατέληξαν σε αντίστοιχα συμπεράσματα.

Μια άλλη σειρά ερευνών, όμως, έδειξαν πως δεν είναι αδιαμφισβήτητες οι ενδείξεις για την ύπαρξη αρνητικών επιδράσεων της εξωτερικής στην εσωτερική παρακίνηση (Lepper, Henderlong & Gingras, 1999). Κάποιοι συγγραφείς, μάλιστα, υποστήριξαν πως τα εξωτερικά κίνητρα, υπό προϋποθέσεις, εμφανίζονται να επιδρούν θετικά στην εσωτερική παρακίνηση (Eisenberg, Pierce & Cameron, 1999; Gagne & Deci, 2005). Βέβαια, οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης τείνουν να συνυπάρχουν – ακόμα και σε διαφορετικές αναλογίες – στα περισσότερα οργανωσιακά περιβάλλοντα (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009; Fang & Gerhart, 2012). Η σχετική έρευνα έχει δείξει, άλλωστε, πώς μια ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ μεθόδων και τεχνικών προσέγγισης έχει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα από πλευράς παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης (Barnes et al., 2011; Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Gerhart & Fang, 2015; Zhang et al., 2016).

2.1.2 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία έννοια εξίσου γνωστή και μελετημένη στο χώρο των οργανωσιακών και διοικητικών σπουδών. Παρά την ευρεία θεωρητική/βιβλιογραφική παραγωγή, καμία προσέγγιση ή άποψη δεν έχει καταφέρει να ερμηνεύσει όλες τις διαφορετικές πλευρές μιας τόσο σύνθετης έννοιας, όπως η εν λόγω (Judge, Hulin & Dalal, 2012). Οι Hulin και Judge (2003) ήταν μεταξύ των πρώτων που υπογράμμισαν πως η ικανοποίηση είναι μια πολυεπίπεδη και πολυδιάστατη ψυχολογική αντίδραση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του, η οποία (αντίδραση) έχει γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά χαρακτηριστικά.

Θεωρίες για την Εργασιακή Ικανοποίηση

Με δεδομένο πώς η εργασιακή ικανοποίηση έχει έντονα ψυχολογικά και συμπεριφορικά στοιχεία, δεν είναι τυχαίο ότι πολλές θεωρίες γύρω από αυτήν προήλθαν από το επιστημονικό αντικείμενο της ψυχολογίας. Όπως, η Θεωρία του Εύρους των Συναισθημάτων (Range of Affect Theory) του E. Locke (1976), με βασικό επιχειρήμα πώς το επίπεδο ικανοποίησης προσδιορίζεται από το βαθμό απόκλισης μεταξύ του επιθυμητού (σε σχέση με την εργασία) και του πραγματικού. Επιπλέον, ανάλογα με την ιεράρχηση επιμέρους πλευρών (facets) της εργασίας (όπως οι αμοιβές ή οι εργασιακές συνθήκες), μικρές ή μεγαλύτερες αποκλίσεις αποκλίσεις μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας είναι πιθανόν να προκαλούν αντίστοιχα μικρές ή μεγαλύτερες μεταβολές στο επίπεδο ικανοποίησης.

Παρόμοια ήταν τα επιχειρήματα της Προσέγγισης της Προδιάθεσης (dispositional perspective) του Staw και των συνεργατών του (Staw & Ross, 1985; Staw, Bell & Clausen, 1986; Staw & Cohen-Charash, 2005). Η προσέγγιση αυτή παρουσίασε το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ως ένα ιδιαίτερο γνώρισμα κάθε ατόμου, με ελάχιστες μόνο μεταβολές όταν το ίδιο άτομο αλλάζει θέση εργασίας ή εργοδότη (Staw & Ross, 1985). Οι Steel και Rentsch (1997)

έδειξαν πώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι σταθερή για μεγάλα χρονικά διαστήματα, με τα παρελθοντικά επίπεδα να ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση στα παροντικά επίπεδα. Στην ίδια βάση, ο Judge και οι συνεργάτες του (1998) παρουσίασαν τη Θεωρία των Θεμελιωδών Αυτό-Αξιολογήσεων (Core Self-Evaluations), σύμφωνα με την οποία οι βασικές αντιλήψεις των προσώπων σχετικά με τους εαυτούς τους καθορίζουν το πώς αντιμετωπίζουν τον κόσμο γύρω τους και τις καταστάσεις που βιώνουν. Σε σειρά ερευνών (Judge et al., 1998; Judge, Bono & Locke, 2000; Judge & Bono, 2001; Bono & Judge, 2003), οι θεμελιώδεις αυτό-αξιολογήσεις βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και με την εργασιακή απόδοση (Wu & Griffin, 2012).

Οι παραπάνω θεωρήσεις εξέτασαν ως σημαντικότερους παράγοντες για την κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης τα ατομικά χαρακτηριστικά. Οι Hackman και Oldham (1976; Oldham & Hackman, 2005), από την άλλη, έστρεψαν την προσοχή στα χαρακτηριστικά της εργασίας. Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Job Characteristics Theory) ανέδειξε τη σημασία της θέσης και του αντικειμένου εργασίας (ποικιλία απαιτούμενων δεξιοτήτων, ταύτιση εργαζόμενου με το αντικείμενο εργασίας, σημασία του αντικειμένου εργασίας, αυτονομία στην εργασία, λήψη ανατροφοδότησης) για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας αλληλεπιδρούν με ψυχολογικές καταστάσεις, και από κοινού επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Η Θεωρία των Χαρακτηριστικών Εργασίας έχει εξεταστεί εμπειρικά σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα (Fried & Ferris, 1987; Oldham & Hackman, 2010). Η συμβολή της στην βελτίωση της γνώσης θεωρείται αδιαμφισβήτη (Oldham & Hackman, 2010), και πολύ περισσότερο από την πλευρά του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και του περιεχομένου τους (Grant et al., 2010).

Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει το επίκεντρο μεγάλου αριθμού θεωρητικών αναπτύξεων, αλλά και εμπειρικών μελετών. Στην εμπειρική βιβλιογραφία, έχει εξεταστεί τόσο ως αιτιακός παράγοντας (ανεξάρτητη μεταβλητή) όσο και ως αποτέλεσμα (εξαρτημένη μεταβλητή). Σχετικά με τη δεύτερη περίπτωση, διαφορετικοί παράγοντες έχουν διερευνηθεί ως προσδιοριστικοί/ερμηνευτικοί της εργασιακής ικανοποίησης: ατομικοί, ομαδικοί, οργανωσιακοί και κοινωνικοί/πολιτισμικοί. Ακολούθως, θα συζητηθούν με συντομία οι δύο κατηγορίες παραγόντων με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την παρούσα εργασία: οι ατομικοί και οι οργανωσιακοί.

Μεταξύ των *ατομικών παραγόντων*, η **ηλικία** έχει διερευνηθεί εκτεταμένα. Οι Kacmar και Ferris (1989) πρότειναν πως η ηλικία επηρεάζει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά όχι κατά άμεσο τρόπο. Αντίθετα, σημαντικό είναι το στάδιο στη σταδιοδρομία κάθε ατόμου. Δηλαδή, νεότεροι εργαζόμενοι που βρίσκονται στα αρχικά στάδια της σταδιοδρομίας τους είναι πιθανόν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από εργαζόμενους μεγαλύτερων ηλικιών. Οι τελευταίοι είναι πιο πιθανόν να έχουν προσαρμοστεί καλύτερα στα δεδομένα του επαγγέλματος και της αγοράς εργασίας. Αντίστοιχα, οι Bedeain, Ferris και Kacmar (1992) υποστήριξαν πως το χρονικό διάστημα εργασίας του ατόμου επηρεάζει την ικανοποίηση ισχυρότερα από την ηλικία. Από την άλλη, έρευνες έχουν εντοπίσει μη-γραμμική σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης, με τη δεύτερη να φθίνει για τις νεότερες ηλικίες μέχρι ενός σημείου, και μετά να αυξάνεται (καμπύλη τύπου ‘U’) (Clark, Oswald και Warr, 1996; Hochwarter et al., 2001).

Αρκετές έρευνες έχουν εξετάσει το **φύλο** ως προσδιοριστικό παράγοντα του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης, με τα εμπειρικά ευρήματα να μην επιβεβαιώνουν πως οι πηγές

ικανοποίησης διαφέρουν μεταξύ γυναικών και ανδρών (Hodson, 1989; Mason, 1995). Οι γυναίκες αποδίδουν σημασία στις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας (Mason, 1995), στις προσδοκίες (Clark, 1997), στην ευελιξία της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος (Bender, Donohue & Heywood, 2005), και στη δίκαιη αντιμετώπιση από πλευράς προϊσταμένων (Sweeney & McFarlin, 1997) και στην ευκολία ένταξης στην αγορά εργασίας (Kaiser 2007). Αντίθετα, οι άνδρες αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στις δυνατότητες εξέλιξης, την απόκτηση κύρους και το βαθμό αξιοποίησης των ικανοτήτων τους (Bender & Heywood, 2006).

Εξίσου σημαντικός θεωρείται ο ρόλος και του **μορφωτικού επιπέδου**, με μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών να έχουν εντοπίσει θετικές επιδράσεις στην εργασιακή ικανοποίηση (Martin & Shehan, 1989; Metle, 2001), και μέσα από τη διαμόρφωση υψηλότερων προσδοκιών από την εκάστοτε θέση εργασίας (Belfield & Harris, 2002), που όταν επιβεβαιώνονται έχουν πολλαπλαστική επίδραση στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης (Houston et al., 2006).

Μεταξύ των *οργανωσιακών παραγόντων*, η **εργασιακή ασφάλεια** έχει αναδειχθεί σε κεντρικό αιτιακό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης (Kalleberg, 2012). Η αίσθηση ασφάλειας από την εργασία σχετίζεται θετικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Hellgren et al., 1999), ενώ, αντίθετα, η εργασιακή ανασφάλεια σχετίζεται αρνητικά. Επίσης, παράγοντες σχετιζόμενοι με την εργασιακή (αν)ασφάλεια, όπως το εργασιακό καθεστώς (πλήρης ή μερική απασχόληση) και οι συνθήκες στο χώρο εργασίας (διακρίσεις, εντάσεις, πολιτικοποίηση) έχουν βρεθεί να επιτείνουν την αρνητική επίδραση της ανασφάλειας στην ικανοποίηση.

Το **αντικείμενο εργασίας** (job content) επηρεάζει, επίσης, σημαντικά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Η δημιουργία και προσφορά ποιοτικά καλών θέσεων εργασίας θεωρείται βασική συνθήκη για την καταπολέμηση της μακροχρόνιας, διαρθρωτικής ανεργίας, αλλά και για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων (Findlay, Kalleberg &

Warhurst, 2013). Αντίθετα, θέσεις εργασίας με μειωμένες απαιτήσεις σε προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες, με χαμηλό κύρος και με ψυχολογική κόπωση συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Feather & Rauter, 2004), σε άμεση συνάφεια και με τη Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Grant, 2007).

Τέλος, και οι **συνθήκες** που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, και στο ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον, έχουν σημαντική επίδραση στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Άλλωστε, ήδη από το έργο του Maslow (1943), η ύπαρξη ικανοποιητικού, ή τουλάχιστον ανεκτού, περιβάλλοντος έχει επισημανθεί ως βασική ανάγκη που πρέπει να καλυφθεί προκειμένου να μην δημιουργούνται αρνητικά συναισθήματα. Επιμέρους πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως η στήριξη από τη διοίκηση, η επάρκεια πόρων, οι συνθήκες υγιεινής, το ωράριο κλπ. έχουν βρεθεί να σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση, είτε απευθείας, είτε μέσω παραγόντων όπως η μείωση του άγχους (Fairbrother & Warn, 2003) ή η αντιληπτή οργανωσιακή στήριξη προς τον εργαζόμενο (Laschinger et al., 2004).

2.1.3 Η σχέση Παρακίνησης και Εργασιακής Ικανοποίησης

Όπως επισημάνθηκε ήδη από την Εισαγωγή, οι έννοιες της παρακίνησης (job motivation) και της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) θεωρούνται ταυτόσημες, ή και συγχέονται μεταξύ τους από μεγάλο αριθμό ερευνητών και στελεχών. Το φαινόμενο αυτό μπορεί να αποδοθεί στις κοινές τους θεωρητικές καταβολές, αλλά και στην έλλειψη σαφών ορισμών των δύο εννοιών. Έτσι, η γνώση μας για τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών παραμένει ελλιπής (Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic, 2009; Parker, 2014).

Οι Denhardt, Denhardt και Aristigueta (2015), μεταξύ άλλων, παρουσίασαν ως βασική διαφορά μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης το ότι η πρώτη έχει ως στόχο μια μελλοντική συμπεριφορά ενώ η δεύτερη είναι το αποτέλεσμα συμβάντων και παραγόντων που έχουν ήδη

παρατηρηθεί. Δηλαδή, η παρακίνηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως το σύνολο των αιτιακών παραγόντων που κατευθύνουν τη συμπεριφορά (στην περίπτωση μας, την εργασιακή συμπεριφορά) προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση, ενώ η ικανοποίηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένα ψυχολογικό αποτέλεσμα συγκεκριμένων παραγόντων και διαδικασιών που έχουν λάβει χώρα. Η δυνατότητα παρουσίασης των δύο εννοιών ως αίτιο και αποτέλεσμα αντίστοιχα, επιτρέπει και τη διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης, όπως γίνεται εδώ.

Οι πρώτες επιστημονικές εργασίες που εξέτασαν τη σχέση μεταξύ παραγόντων παρακίνησης (εξωτερικών-εσωτερικών) και εργασιακής ικανοποίησης είναι αρκετά παλαιές πλέον (Wernimont, 1966; O’ Reilly & Caldwell, 1980; Mottaz, 1985). Κοινό στοιχείο μεταξύ των εργασιών αυτών ήταν η σύνδεση της ιεράρχησης από κάθε άτομο μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης με το επίπεδο της ικανοποίησης του ίδιου ατόμου από την εργασία. Επομένως, ανάλογα με το πόση σημασία αποδίδει κάθε εργαζόμενος στις αμοιβές ή τα κίνητρα ή τις συνθήκες εργασίας ή την ανάγκη δημιουργικότητα ή την αυτονομία, η επίδραση του εκάστοτε παράγοντα στην ικανοποίηση είναι εντονότερη (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005; Weibel et al., 2010; Cerasoli et al., 2014). Η παρουσία εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης δημιουργεί αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία, ενώ η παρουσία εξωτερικών παραγόντων μειώνει τα πιθανά αρνητικά συναισθήματα, οπότε οι δύο κατηγορίες παρακινήτων συνδιαμορφώνουν το επίπεδο ικανοποίησης (Furnham et al., 2009; Gerhart & Fang, 2015).

Παρ’ όλο που διαφορετικές έρευνες έχουν εξετάσει τις επιδράσεις διαφορετικών παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση, ελάχιστες μόνο έχουν εξετάσει συνολικά τους διαφορετικούς (εξωτερικούς-εσωτερικούς) παράγοντες (εξαιρέσεις αποτελούν οι εργασίες των Furnham et al., 2009 και Morgan, Dill & Kalleberg, 2013). Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε στην παρούσα εργασία να εξεταστεί το σύνολο παρακινήτων, εξωτερικών και

εσωτερικών, ως ανεξάρτητες μεταβλητές για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης. Λόγω του ότι η ικανοποίηση είναι πολυδιάστατο φαινόμενο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επιλογή αυτή θεωρείται ως η καλύτερη προκειμένου να κατανοηθούν τα αντικείμενα ενδιαφέροντος και οι μεταξύ τους σχέσεις, όπως αποτυπώθηκαν στους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους.

2.1.4 Παρακίνηση και Ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα

Στη βιβλιογραφία γύρω από την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, έχει επισημανθεί από πολλές διαφορετικές πλευρές πώς το επίπεδο ικανοποίησης διαφέρει σημαντικά μεταξύ διαφορετικών τομέων της οικονομίας (Millan et al., 2013), και ιδιαίτερα μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα. Οι διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης επί έτη (Maidani, 1991; Emmert & Taher, 1992; DeSantis & Durst, 1996; Wright & Davis, 2003). Έχει προκύψει ως αρκετά συχνό εύρημα πώς οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τείνουν να δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, ακόμα και όταν κατέχουν θέσεις με αντίστοιχες αρμοδιότητες και απολαβές. Μια πιθανή αιτία αυτής της διαφοράς αποτελεί η διαφορετική φύση της εργασίας στο δημόσιο, που από κάποιους έχει συνδεθεί με την προσφορά δημόσιων και κοινωνικών υπηρεσιών (Perry & Wise, 1990). Ενώ ένας εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει την εργασία στο δημόσιο λόγω αλτρουισμού, διάθεσης προσφοράς, ή λόγω άλλων αναγκών υψηλότερης τάξης, το ίδιο το περιβάλλον εργασίας του δημοσίου τομέα, που χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία (Wright & Davis, 2003) και άκαμπτες διαδικασίες (Bozeman & Su, 2015), πολιτικοποίηση (Vigoda-Gadot, 2000) και διαφθορά (Cowley & Smith, 2014), τείνει να διαψεύδει τις αρχικές προσδοκίες και να οδηγεί σε αρνητικά συναισθήματα, μεταξύ των οποίων και η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Homberg, McCarthy & Tabvuma, 2015).

Μία σημαντική προσέγγιση σε σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα αναφέρεται συχνά ως ‘παρακίνηση σε δημόσια υπηρεσία’ (Public Service Motivation), και βασίστηκε κυρίως στις εργασίες του Perry και συνεργατών (Perry & Wise, 1990; Perry, 2000; Perry et al., 2010). Η άποψη αυτή εστιάζει στην εσωτερική παρακίνηση, στον αλτρουισμό και στη διάθεση προσφοράς στο κοινό μέσω της εργασίας στον δημόσιο τομέα. Στην προσέγγιση αυτή, η εσωτερική παρακίνηση οδηγεί και σε εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, ενώ αντίθετα η ύπαρξη εσωτερικής παρακίνησης τείνει να μειώνει τη σημασία που αποδίδεται σε εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (Taylor, 2014; Bozeman & Su, 2015). Την προσέγγιση αυτή υιοθετούν σταδιακά οι πολιτικοί και όσοι χαράσσουν πολιτική και ασκούν διοίκηση στον δημόσιο τομέα, επιχειρώντας να αξιοποιήσουν καλύτερα δημοσίους υπαλλήλους με υψηλή εσωτερική παρακίνηση, προκειμένου αυτοί με τη σειρά τους να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών (Belle & Ongaro, 2014).

Υπάρχει όμως και μια διαφορετική προσέγγιση. Που αντιμετωπίζει τους δημοσίους υπαλλήλους ως υποκείμενα ‘ορθολογικά’ και ‘ωφελιμιστικά’. Που επιλέγουν την εργασία στο δημόσιο επειδή προσφέρει μεγαλύτερη ασφάλεια σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα (Buurman et al., 2012), ή επειδή το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης είναι ‘χαλαρότερο’ σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα (Perry, 1997, 2000). Επομένως, η προσέγγιση αυτή, ακόμα και εάν δεν παραγνωρίζει τη σημασία της εσωτερικής παρακίνησης, θεωρεί βασικούς εξωτερικούς παρακινητές ως εξίσου σημαντικούς για την επιλογή για απασχόληση στον δημόσιο τομέα (Pfeifer, 2011; Jung, 2014). Η προσέγγιση αυτή έχει χαρακτηριστεί ως μία ‘κυνική’ περιγραφή της συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων (Bullock, Stritch & Rainey, 2015), αλλά έχει υποστηριχθεί από εμπειρικά ευρήματα για την ισχυρή επίδραση των εξωτερικών παρακινητών στην ικανοποίηση από την εργασία στο δημόσιο (Kim et al., 2013; Meyer et al., 2014).

Οι δύο αυτές προσεγγίσεις φαίνονται ως αντικρουόμενες, ως να έχουν εφαρμογή σε διαφορετικούς τύπους δημοσίων υπαλλήλων. Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι αρκετά πιο σύνθετη, αφού είναι πιθανόν εξωτερικοί παράγοντες (όπως η εργασιακή ασφάλεια και οι καλές συνθήκες εργασίας) να θεωρούνται εξίσου σημαντικοί με εσωτερικούς παράγοντες (όπως η δημιουργικότητα και η αυτονομία) από το ίδιο άτομο, και να συμβάλλουν από κοινού στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του (Bozeman & Su, 2015; Chen & Hsieh, 2015). Επίσης, η σημασία που αποδίδεται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, οπότε και η παρακίνηση συνολικά, για τους δημοσίους υπαλλήλους δεν είναι σταθερή, αλλά διαφοροποιείται τόσο από κράτος σε κράτος και μεταξύ διαφορετικών εποχών, όσο και εντός του ίδιου κράτους, μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του δημοσίου τομέα (Ritz et al., 2016). Επομένως, υπάρχει βάση για σύνθεση μεταξύ της ‘αλτρουιστικής’ και της ‘ορθολογικής/ωφελιμιστικής’ προσέγγισης γύρω από την παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, για συνδυαστική μελέτη της επίδρασης των εξωτερικών και των εσωτερικών παρακινήτων στην ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, προσέγγιση που ακολουθεί και η παρούσα εργασία.

2.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων αποτελεί βασικό στάδιο στην ερευνητική διαδικασία. Πρώτον, εξειδικεύουν τα ερευνητικά ερωτήματα, και αποτυπώνουν τις συγκεκριμένες σχέσεις που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση. Δεύτερον, δίνουν μια πλήρη εικόνα όλων των μεταβλητών που ενδιαφέρουν την εκάστοτε έρευνα. Τρίτον, η διατύπωση τους αποκαλύπτει τις εκτιμήσεις για τα πιθανά εμπειρικά ευρήματα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Για το λόγο αυτό, οι ερευνητικές υποθέσεις οφείλουν να διατυπώνονται με τρόπο που να τις καθιστά εμπειρικά ελέγξιμες, οπότε να μπορούν είτε να γίνουν δεκτές είτε να απορριφθούν.

Τα ερευνητικά ερωτήματα EP.1.α και EP.2.α έχουν περισσότερο διερευνητικό χαρακτήρα, και επιχειρούν να καταγράψουν τους παράγοντες παρακίνησης, εξωτερικούς και εσωτερικούς αντίστοιχα, που αξιολογούν ως σημαντικότερους οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου. Επομένως δεν θα αναπτυχθούν ερευνητικές υποθέσεις για τα ερωτήματα αυτά. Αντίθετα, τα ερωτήματα EP.1.β και EP.2.β, εξετάζουν τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών βιογραφικών χαρακτηριστικών και των παραγόντων παρακίνησης που θεωρούν σημαντικότερους οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου. Στη βιβλιογραφία έχουν παρουσιαστεί αντικρουόμενες απόψεις και ευρήματα σε σχέση με το πώς επιδρούν αυτά τα χαρακτηριστικά στην εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση (βλ. ενδεικτικά Perry, 1997; Furnham et al., 2009; Morgan et al., 2013). Για το λόγο αυτό, αναπτύσσονται εδώ υποθέσεις για την ύπαρξη (ή μη-ύπαρξη) στατιστικά σημαντικών επιδράσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις ιεραρχήσεις μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης, ώστε σε δεύτερο επίπεδο να διερευνηθεί και το πρόσημο των επιδράσεων (θετικό ή αρνητικό). Οπότε:

H1: Τα δημογραφικά στοιχεία: a) ηλικία, b) φύλο, c) επίπεδο εκπαίδευσης, σχετίζονται σημαντικά με τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης που αξιολογούν ως σημαντικότερους οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου.

H2: Τα δημογραφικά στοιχεία: a) ηλικία, b) φύλο, c) επίπεδο εκπαίδευσης, σχετίζονται σημαντικά με τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης που αξιολογούν ως σημαντικότερους οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου.

Ομοίως, από την ερώτηση EP.3.β αναπτύσσεται η ακόλουθη υπόθεση σχετικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως συζητήθηκε στην υποενότητα 2.1.2, δεν υπάρχουν σαφή συμπεράσματα στη βιβλιογραφία για το πώς ακριβώς επιδρούν τα χαρακτηριστικά αυτά στην εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, η

ακόλουθη υπόθεση διατυπώνεται ώστε να εξεταστεί αρχικά η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και ικανοποίησης, και σε δεύτερο επίπεδο να ελεγχθεί και το πρόσημο των σχέσεων αυτών.

H3: Τα δημογραφικά στοιχεία: a) ηλικία, b) φύλο, c) επίπεδο εκπαίδευσης, d) χρόνια εργασίας/προϋπηρεσία, σχετίζονται σημαντικά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Δήμο Χαϊδαρίου.

Το ερώτημα ΕΡ.3.α αφορά τη σχέση μεταξύ παραγόντων παρακίνησης (εξωτερικών-εσωτερικών) και εργασιακής ικανοποίησης, μια σχέση που η βιβλιογραφία έχει εξετάσει σε σημαντικό βαθμό. Σε διαφορετικές δημοσιευμένες εργασίες μπορεί κανείς να βρει διαφορετικά επιχειρήματα για τη φύση και την έκταση της σχέσης μεταξύ παραγόντων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης (βλ. ενδεικτικά Furnham et al., 2009; Cerasoli et al., 2014). Στην παρούσα εργασία, θεωρούμε πως και η εξωτερική και η εσωτερική παρακίνηση είναι πιθανόν να επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, και αυτό διατυπώνεται και στις ακόλουθες δύο υποθέσεις. Επιπλέον, διαμορφώνεται μια ακόμα υπόθεση, περί της θετικής συνδυαστικής επίδρασης εξωτερικών και εσωτερικών παρακινήτων στην ικανοποίηση, υιοθετώντας την σχετική επιχειρηματολογία αρκετών συγγραφέων (Cerasoli et al., 2014; Gerhart & Fang, 2015).

H4: Οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης, που αξιολογούν ως σημαντικότερους οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου, σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίησή τους.

H5: Οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης, που αξιολογούν ως σημαντικότερους οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου, σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίησή τους.

H6: Η συνδυαστική επίδραση εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Δήμο Χαϊδαρίου είναι θετική.

3. Μελέτες για την παρακίνηση και την ικανοποίηση στο Δημόσιο

Στο Κεφάλαιο αυτό επεκτείνεται η συζήτηση που ξεκίνησε στο προηγούμενο, και ιδιαίτερα στις υποενότητες 2.1.3 και 2.1.4. Συγκεκριμένα, συνοψίζονται και συζητούνται ευρήματα διαφορετικών εμπειρικών μελετών σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα και των δημοσίων υπηρεσιών. Έτσι, στην ενότητα 3.1 παρουσιάζονται εμπειρικά ευρήματα για την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα και στην ενότητα 3.2 για την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και για τη σχέση της με την παρακίνηση. Στην ενότητα 3.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αντίστοιχων ερευνών για το Δημόσιο και τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα. Λόγω του ότι οι δημοσιευμένες εμπειρικές μελέτες για τα παραπάνω ζητήματα είναι ιδιαίτερα πολυάριθμες, έμφαση δίνεται σε αυτές που έχουν δημοσιευθεί σε υψηλής ποιότητας διεθνή επιστημονικά περιοδικά.

3.1 Εμπειρικές μελέτες για την Παρακίνηση στο Δημόσιο

Όπως συζητήθηκε και στο προηγούμενο Κεφάλαιο, το ζήτημα της εργασιακής παρακίνησης στον δημόσιο τομέα έχει προσελκύσει σημαντικό ενδιαφέρον από ερευνητές, αλλά και από όσους χαράσσουν δημόσια πολιτική και ασκούν δημόσια διοίκηση. Η προσπάθεια παρουσίασης της παρακίνησης στο Δημόσιο ως μια διαφορετικής διαδικασίας από την παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα, από την οποία προήλθε η έννοια της ‘παρακίνησης σε δημόσια υπηρεσία’ (Public Service Motivation; Perry, 1990; Wright, 2001), έδωσε σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη της βιβλιογραφίας, με πολλές νέες θεωρητικές και εμπειρικές εργασίες να έχουν εξετάσει διαφορετικές πλευρές αυτού του σύνθετου φαινομένου (Bozeman & Su, 2015; Perry & Vandenabeele, 2015).

Τη δεκαετία του 1980 ξεκίνησε η συστηματική μελέτη των διαφορών μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων σε ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς. Ο Rainey (1982), εξετάζοντας τις αντιλήψεις μεσαίων διοικητικών στελεχών στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα γύρω από τις αμοιβές τους, εντόπισε μια διαφοροποίηση, σχετική με τα χαρακτηριστικά ‘λειτουργήματος’ που αποδίδουν στην εργασία τους οι δημόσιοι υπάλληλοι. Αργότερα, έδειξε εμπειρικά πώς τα διοικητικά στελέχη του δημοσίου τείνουν να αποδίδουν χαμηλότερη σημασία στα εξωτερικά κίνητρα, και υψηλότερη στην αυτονομία που προσφέρει η εργασία και τους σαφείς οργανωσιακού στόχους (Rainey, 1983). Οι Hammer και Van Tassell (1983), από την άλλη, εντόπισαν μικρές διαφοροποιήσεις στους παράγοντες παρακίνησης που θεωρούνται σημαντικότεροι μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων. Ενδιαφέρον έχει και το εύρημα τους πώς οι εργαζόμενοι στο δημόσιο δεν αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στην εργασιακή ασφάλεια και μικρότερη στα επιτεύγματα απ’ ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι.

Εισάγοντας την έννοια της ‘παρακίνησης σε δημόσια υπηρεσία’ (Public Service Motivation), οι Perry και Wise (1990) έδωσαν ώθηση στην ανάπτυξη της σχετικής βιβλιογραφίας, όπου αποτυπώθηκε και η διάκριση μεταξύ της ‘αλτρουιστικής’ και της ‘ορθολογικής/ωφελιμιστικής’ προσέγγισης. Ο Khojasteh (1993) βρήκε πώς η αμοιβή και η ασφάλεια (εξωτερικοί παράγοντες) είναι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, ενώ οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν σημαντικότερο παράγοντα την αναγνώριση (εσωτερικός παράγοντας). Ο Crewson (1997) υποστήριξε πώς οι διαφορές στην παρακίνηση μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων είναι σταθερές και μπορούν να γενικευθούν, καθώς και πώς η εσωτερική παρακίνηση τείνει να θεωρείται σημαντικότερη από/για τους πρώτους. Αντίστοιχο είναι το συμπέρασμα των Jurkiewicz, Massey και Brown (1998) και των Naff και Crum (1999).

Η έρευνα για την παρακίνηση στο δημόσιο συνεχίστηκε και μετά το 2000. Η διευκόλυνση της πρόσβασης σε δεδομένα, η δυνατότητα εξέτασης μεγάλων δειγμάτων και οι σύγχρονες τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων ενίσχυσαν σημαντικά την εμπειρική μελέτη των σχετικών ζητημάτων, εμπλουτίζοντας τη γνώση μας γύρω από αυτά. Χρησιμοποιώντας δεδομένα από μεγάλης κλίμακας έρευνες γνώμης, ο Houston (2000) επιβεβαίωσε ευρήματα προηγούμενων εργασιών για τη μεγαλύτερη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα στην εσωτερική παρακίνηση, και στη μεγαλύτερη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα στις αμοιβές και τα ωράρια, αντίστοιχα. Οι Alonso και Lewis (2001), αναλύοντας τις απαντήσεις 35000 υπαλλήλων στο δημόσιο των Η.Π.Α., εντόπισαν πως αποδίδεται μεγάλη βαρύτητα στην εσωτερική παρακίνησης, αλλά μη-σαφείς ενδείξεις για την επίδραση της παρακίνησης στην ικανοποίηση. Ο Boyne (2002) έδειξε πώς τα στελέχη του δημοσίου τομέα τείνουν να φέρονται λιγότερο ‘υλιστικά’ σε σχέση με τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα, αλλά και πώς έχουν χαμηλότερους βαθμούς οργανωσιακής δέσμευσης. Αντίστοιχα ευρήματα προέκυψαν από τις εργασίες των Frank και Lewis (2004), που έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο θεωρούν σημαντική την εσωτερική παρακίνηση αλλά και την εργασιακή ασφάλεια, και των Buelens και Van der Broeck (2007), που έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο αποδίδουν σημασία στην εσωτερική παρακίνηση αλλά και τις καλές συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον.

Εξετάζοντας συνδυαστικά τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, οι Weibel, Rost και Osterloh (2010) έδειξαν πώς οι αμοιβές και τα πρόσθετα κίνητρα επιδρούν αρνητικά στην εσωτερική παρακίνηση. Οι Georgellis, Iossa και Tabvuma (2011) εντόπισαν πώς οι υψηλές εξωτερικές αμοιβές μπορούν και να αποτρέψουν άτομα με υψηλή εσωτερική παρακίνηση να εργαστούν στο δημόσιο (φαινόμενο ‘εκτόπισης- crowd-out

effect). Την παρουσία του φαινομένου της ‘εκτόπισης’ επιβεβαίωσαν και οι Jacobsen, Hvitved και Andersen (2014), με έρευνα που διεξήγαγαν σε περισσότερους από 3000 δασκάλους, και οι Dur και Zoutenbier (2015), που ανέλυσαν συγκριτικά δείγματα Γερμανών δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων.

3.2 Εμπειρικές μελέτες για την Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο

Η φύση της εργασιακής ικανοποίησης στο Δημόσιο, οι αιτιακοί παράγοντες και οι μηχανισμοί που την διαμορφώνουν παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ανεξερεύνητοι (Wright & Davis, 2003). Αυτή η υστέρηση στην ανάπτυξη σχετικών ερευνών μπορεί να αποδοθεί σε διαφορετικές αιτίες, όπως στη δυσκολία προσέγγισης των δημοσίων υπαλλήλων και συμμετοχής τους σε έρευνες, και στη δυσκολία προσδιορισμού και μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Μία από τις παλαιότερες σχετικές εργασίες εκπονήθηκε από τους Koch και Steers (1978), που έδειξαν πως τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας επιδρούν σημαντικά στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Με δείγμα 3500 εργαζομένων από διαφορετικά επίπεδα του δημοσίου στις Η.Π.Α. (Δημοτικό, Επαρχιακό, Πολιτειακό), οι Katz και Van Maanen (1977) εντόπισαν πως τη μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι οργανωσιακοί κανόνες και πολιτικές. Οι Kalleberg και Loscocco (1983) επεσήμαναν πώς η ηλικία επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά η επίδραση της είναι διαφορετική στα διαφορετικά επίπεδα ηλικίας. Οι Lee και Wilbur (1985) εντόπισαν επίσης θετική σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης, αλλά και πώς στην ικανοποίηση των νεότερων δημοσίων υπαλλήλων επιδρούν ελάχιστα οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης. Τη φθίνουσα ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους εξέτασαν οι Rusbult και Lowery (1985), εντοπίζοντας ως

βασικούς αιτιακούς παράγοντες τις σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους, την ύπαρξη (ή μη-ύπαρξη) καλών εναλλακτικών απασχόλησης και την οργανωσιακή δέσμευση. Αντίθετα, οι Steel και Warner (1990) έδειξαν πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, κάτι που επιβεβαίωσαν και οι Maidani (1991), Emmert και Taher (1992) και Schneider και Vaught (1993).

Σε μία από τις πιο γνωστές και επιδραστικές επιστημονικές εργασίες, οι Wright και Davis (2003) κατασκεύασαν και υποστήριξαν εμπειρικά ένα μοντέλο κατανόησης της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, όπου τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας αλληλεπιδρούν με τα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού/εργασιακού περιβάλλοντος και από κοινού επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης. Η εμπειρική μελέτη έδειξε πως το μοντέλο αυτό ερμηνεύει περίπου τα δύο τρίτα της συνολικής διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης, και πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε πλαίσιο.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται πώς μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετική με την εργασιακή συμπεριφορά στο Δημόσιο αφορά έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στις Η.Π.Α. ή στα μεγάλα Ευρωπαϊκά κράτη (Γαλλία, Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο). Μεταξύ διαφορετικών κρατών, όμως, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα, που οδηγούν και σε διαφορές στη συμπεριφορά και απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό, οι ερευνητές θα πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους τις διαφοροποιήσεις αυτές, και να επιλέγουν τις μεθόδους εκείνες που επιτρέπουν την καλύτερη δυνατή διερεύνηση σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

3.3 Εμπειρικές μελέτες παρακίνησης/ικανοποίησης στο Ελληνικό Δημόσιο

Στην περίπτωση του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, υπάρχουν λίγες σχετικές έρευνες, που όμως αποτελούν καλή βάση για περαιτέρω διερεύνηση ζητημάτων εργασιακής συμπεριφοράς και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Πολύ περισσότερο, όταν βρίσκεται σε εξέλιξη μια μεγάλη συζήτηση για τις αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που πρέπει να γίνουν στο Ελληνικό Δημόσιο, με ιδιαίτερη έμφαση στην εισαγωγή συστημάτων παρακίνησης και κινήτρων και στην καθιέρωση μηχανισμών αξιολόγησης και ελέγχου της εργασίας (Ladi, 2014; Καρακιουλάφη και συνεργάτες, 2015; Tsekos, 2015; Στοργάρη & Τσέκος, 2016).

Μία από τις πιο παλιές έρευνες σε σχέση με τους δημοσίους υπαλλήλους πραγματοποιήθηκε από τους Bourantas και Papalexandris (1999), που συγκέντρωσαν δεδομένα από εργαζόμενους σε διαφορετικούς τομείς του δημοσίου (Κεντρική Κυβέρνηση και Υπουργεία, Δημόσιες Υπηρεσίες, ΔΕΚΟ) και εξέτασαν τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής απόδοσης. Μεταξύ άλλων, εντοπίσαν πώς στο δημόσιο υπάρχουν λιγότερο αποτελεσματικοί μηχανισμοί παρακίνησης σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Οι αμοιβές επηρεάζουν θετικά την παρακίνηση και την απόδοση, ενώ τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν αρνητικά την παρακίνηση και την απόδοση. Οι συγγραφείς συμπέραναν πώς τα χαρακτηριστικά της θέσης και του περιβάλλοντος εργασίας τείνουν να αποθαρρύνουν νεότερους ηλικιακά και περισσότερο καταρτισμένους από το να επιλέξουν την απασχόληση στον δημόσιο τομέα, οπότε ανανεώνεται σε μικρότερο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό και αναπαράγονται τα δομικά προβλήματα του παρελθόντος.

Οι Antoniou, Davidson και Cooper (2003) εξέτασαν δείγμα 335 νεαρής ηλικίας ιατρών που εργάζονται στο Εθνικό Σύστημα Υγείας. Από την ανάλυση των δεδομένων, προέκυψε πώς η συγκεκριμένη επαγγελματική κατηγορία δέχεται μια σειρά πιέσεων που οδηγούν σε χαμηλότερη

εργασιακή ικανοποίηση, μεταξύ των οποίων η ανάγκη για εξέλιξη, οι καθημερινές ανάγκες του ιατρικού επαγγέλματος και η ανάγκη για ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής. Μελετώντας καθηγητές φυσικής αγωγής, από την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι Koustelios και Tsigilis (2005) έδειξαν πως υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ φυσικής/ψυχολογικής εξάντλησης από την εργασία (burnout) και εργασιακής ικανοποίησης. Το περιεχόμενο της εργασίας, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και οι συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον βρέθηκαν να καθορίζουν σημαντικά το επίπεδο ικανοποίησης, ενώ οι εσωτερικοί παρακινητές βρέθηκαν να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην εξάντληση από τους εξωτερικούς.

Ο Manolopoulos (2007, 2008) δημοσίευσε δύο από τις πιο γνωστές εργασίες για την παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση. Χρησιμοποιώντας δείγμα 454 υπαλλήλων ΔΕΚΟ, εντόπισε πώς η εξωτερική παρακίνηση έχει μεγαλύτερη παρουσία από την εσωτερική, ακόμα και αν η εσωτερική έχει μεγαλύτερη επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Επίσης, έδειξε πώς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σχετίζονται σημαντικά με τις ιεραρχήσεις τους για τους παράγοντες παρακίνησης (Manolopoulos, 2007), και πως η επίδραση τους είναι μεγαλύτερη από αυτή των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος (Manolopoulos, 2008). Αλλά έδειξε και πώς, παρ’ όλο που η εσωτερική παρακίνηση έχει καλύτερα αποτελέσματα ως προς την απόδοση, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα παρακινούνται σε σημαντικό βαθμό από το συνδυασμό αμοιβών και εξωτερικών κινήτρων (Manolopoulos, 2008).

Στο χώρο των υπηρεσιών υγείας εστίασαν δύο εργασίες των Kontodimopoulos, Niakas και συνεργατών τους (Kontodimopoulos, Paleologou & Niakas, 2009; Gaki, Kontodimopoulos & Niakas, 2013). Στην πρώτη εργασία (Kontodimopoulos et al., 2009), εξετάστηκαν τρεις κατηγορίες επαγγελματιών που εργάζονται σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία: ιατρών (354 άτομα), νοσηλευτών (581 άτομα) και διοικητικών υπαλλήλων (418 άτομα). Τα ευρήματα

έδειξαν πώς οι κατώτερες κατηγορίες αναγκών, κατά Maslow, δεν είναι απαραίτητο να καλυφθούν πριν τις υψηλότερες κατηγορίες αναγκών. Η ανάγκη για ολοκλήρωση αξιολόγησε ως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης, με την ανάγκη για σχέσεις και τις αμοιβές να ακολουθούν. Επίσης, οι εργαζόμενοι σε ιδιωτικά νοσοκομεία βρέθηκαν να αξιολογούν όλους τους παράγοντες παρακίνησης ως σημαντικότερους απ' ό,τι οι εργαζόμενοι σε δημόσια νοσοκομεία. Στη δεύτερη εργασία (Gaki et al., 2013), εξετάστηκε η παρακίνηση για το νοσηλευτικό προσωπικό ενός δημοσίου νοσοκομείου, από όπου προέκυψε πως η ανάγκη για ολοκλήρωση είναι ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης, με την ηλικία και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης να επηρεάζουν σημαντικά την παρακίνηση των νοσηλευτών.

Τέλος, οι Grammatikopoulos και συνεργάτες (2013) μελέτησαν τους παράγοντες παρακίνησης που θεωρούν ως σημαντικότερους οι εργαζόμενοι σε μονάδες ψυχικής υγείας. Επιβεβαιώνοντας προηγούμενες έρευνες, η ανάγκη για ολοκλήρωση και για αναγνώριση βρέθηκαν να αποτελούν τους σημαντικότερους παρακινητές, με τις αμοιβές, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τις εργασιακές συνθήκες να ακολουθούν. Επίσης, εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις αξιολογούν τις αμοιβές ως σημαντικότερο παρακινητή από ό,τι οι υπόλοιποι, και το εκπαιδευτικό επίπεδο βρέθηκε να επηρεάζει σημαντικά την ιεράρχηση μεταξύ παρακινητών.

Συνολικά, διαπιστώνουμε πως υπάρχει σημαντικό πεδίο για περαιτέρω διερεύνηση γύρω από τα ζητήματα της παρακίνησης και της ικανοποίησης, αλλά και ευρύτερα της εργασιακής συμπεριφοράς στο Ελληνικό Δημόσιο. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να επεκτείνει την υπάρχουσα γνώση, να την εμπλουτίσει, και να αποτελέσει τη βάση για μελλοντική έρευνα που θα εξετάσει τα ζητήματα αυτά και θα εμβαθύνει ακόμα περισσότερο τη γνώση σχετικά με αυτά.

4. Μεθοδολογία Έρευνας

Η ερευνητική μεθοδολογία αφορά το σύνολο των επιλογών και δραστηριοτήτων που έχουν ως στόχο τη διερεύνηση ενός ερωτήματος (ή περισσότερων) σε σχέση με ένα σύνολο εμπειρικών δεδομένων, και την εξαγωγή ασφαλών και αντικειμενικών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Έχοντας αποσαφηνήσει το εύρος της συγκεκριμένης έρευνας, τους στόχους και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, στο παρόν Κεφάλαιο αναλύονται ζητήματα ερευνητικής φιλοσοφίας και προσέγγισης, ερευνητικής στρατηγικής και μεθοδολογίας άντλησης πληροφοριών, προσδιορισμού του ερευνητικού δείγματος και επιλογής των τακτικών επεξεργασίας των δεδομένων.

4.1 Φιλοσοφία της Έρευνας

Στην μακροχρόνια ιστορική πορεία της επιστήμης και της φιλοσοφίας, πολλές διαφορετικές θεωρήσεις αναπτύχθηκαν σε σχέση με τη γνώση, τη φύση της και τον τρόπο με τον οποίον την προσεγγίζουμε, την κατανοούμε και την αντιλαμβανόμαστε. Πολλές από τις διαφορετικές θεωρήσεις αυτές ενσωματώθηκαν σε διακριτά φιλοσοφικά ρεύματα, κάθε ένα από τα οποία παρουσίαζε τη δική του διακριτή προσέγγιση. Ο προσανατολισμός και η τοποθέτηση ενός ερευνητή σε σχέση με τις διαφορετικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις, επηρεάζει άμεσα και τις θεωρητικές και μεθοδολογικές επιλογές του. Πριν προσδιοριστεί η ερευνητική φιλοσοφία της παρούσας εργασίας, μια συνοπτική παρουσία των βασικών ρευμάτων είναι χρήσιμη.

Ο *Θετικισμός* (Positivism) έχει στη βάση του την ιδέα περί ύπαρξης μίας συγκεκριμένης αντικειμενικής αλήθειας, αποσυνδεδεμένης από τον άνθρωπο και τις αισθήσεις του και υπαγόμενης στους κανόνες της λογικής. Βασικοί εκπρόσωποι του θετικιστικού ρεύματος υπήρξαν ο Κοντ (Comte), ο Καρτέσιος (Descarte), ο Σπινόζα και ο Λάιμπνιτς. Οι θετικιστές

απέρριψαν τη μεταφυσική, και υποστήριξαν πώς μόνος στόχος της επιστήμης είναι η κατανόηση της φύσης των πραγμάτων. Η φύση των πραγμάτων κατανοείται μόνο μέσω της παρατήρησης και του πειράματος, και όχι μέσω των υποκειμενικών αντιλήψεων και αισθήσεων των ανθρώπων. Η επιστημονική μέθοδος των φυσικών επιστημών (που για το λόγο αυτό αναφέρονται και ως «θετικές επιστήμες») είναι η ενδεδειγμένη για την αναζήτηση της αλήθειας, και πρέπει να υιοθετείται και από τις κοινωνικές επιστήμες (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Ως παρακλάδι του θετικισμού αναπτύχθηκε το κίνημα του λογικού θετικισμού (logical positivism), που πρότεινε την υιοθέτηση των μαθηματικών και της λογικής σκέψης ως απαραίτητων εργαλείων κατανόησης και εξήγησης του κόσμου γύρω μας.

Συγγενές με τον θετικισμό υπήρξε το ρεύμα του *Εμπειρισμού* (Empiricism), με βασικούς εκπροσώπους τους Bacon, Locke και Hume. Η βασική διαφορά μεταξύ του εμπειρισμού και του θετικισμού είναι πως ο πρώτος απορρίπτει την ίδια περί ύπαρξης γενικών νόμων που διέπουν τη φύση των πραγμάτων, και που μπορούν να κατανοηθούν μόνο μέσω της λογικής σκέψης και της χρήσης μαθηματικών εργαλείων. Αντίθετα, ο εμπειρισμός βάζει στο επίκεντρο την αντίληψη και την εμπειρία, που αποτελούν βασική πηγή της γνώσης και της ανάπτυξης της. Και πρότεινε πώς η κατανόηση των φαινομένων απαιτεί προσεκτική παρατήρηση, συλλογή παρατηρήσεων και εξαγωγή από αυτές γενικεύσιμων συμπερασμάτων, που με τη σειρά τους μεταφράζονται σε προβλέψεις για το μέλλον (Σταλίκας, 2011). Προέκταση του εμπειρισμού είναι πως δεν μπορεί να υπάρχει μία απόλυτη αλήθεια και γνώση για τα φαινόμενα που συμβαίνουν γύρω μας, αφού υπάρχουν όρια στις αντιληπτικές και αναλυτικές μας ικανότητες, ακόμα και όταν χρησιμοποιούμε τις ισχυρότερες μεθόδους και τεχνικές έρευνας και κατανόησης.

Η *Φαινομενολογία* (Phenomenology) εμφανίστηκε στις αρχές του 20^{ου} Αιώνα. Βασική της αρχή ήταν πώς τα φαινόμενα μπορούν να περιγραφούν ως έχουν, χωρίς προηγούμενες

υποθέσεις και προαπαιτούμενες γνώσεις, αλλά μέσα από την ανθρώπινη εμπειρία και τα συστατικά της στοιχεία (αντιλήψεις, μνήμες, σκέψεις και πράξεις). Άρα, σε αντίθεση με το διαχωρισμό των φαινομένων από τον τρόπο με τον οποίον αυτά γίνονται αντιληπτά, που υποστήριξε ο θετικισμός, η φαινομενολογία υποστηρίζει πως το αντικείμενο (υπό παρατήρηση) δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από το υποκείμενο (τον παρατηρητή). Το υποκειμενικό στοιχείο όχι μόνο δεν θεωρείται ως προβληματικό για την έρευνα μέσα από μία φαινομενολογική προσέγγιση, αλλά αντίθετα θεωρείται ως βασικό πρίσμα για την κατανόηση όσων συμβαίνουν. Για το λόγο αυτό, οι έρευνες που υιοθετούν την φαινομενολογία ως ερευνητική φιλοσοφία χρησιμοποιούν μεθόδους όπως οι ομάδες εστίασης, οι σε βάθος συνεντεύξεις, αλλά και η παρατήρηση σε φυσικά περιβάλλοντα, προκειμένου να καταγράφονται οι εμπειρίες των ατόμων και τα διαφορετικά φαινόμενα όπως τα βιώνουν τα άτομα (Σταλίκας, 2011).

Τέλος, ο *Ρεαλισμός* αποδέχεται την ύπαρξη ενός αντικειμενικού κόσμου, μιας αντικειμενικής αλήθειας και πραγματικότητας, ανεξάρτητης από την ανθρώπινη σκέψη και εμπειρία. Προσθέτει, όμως πως η γνώση δεν είναι μία στατική έννοια, αλλά αναπροσαρμόζεται δυναμικά ανάλογα με τα κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα κάθε εποχής (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Αντίστοιχα, οι επιστημονικές αρχές, παραδοχές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να κατανοηθούν διαφορετικά φαινόμενα μεταβάλλονται συνεχώς, και σε κάποιο βαθμό μεταβάλλουν και τα ίδια τα φαινόμενα τα οποία επιχειρούν να εξερευνήσουν.

Η παρούσα εργασία επιλέγει ως ερευνητική φιλοσοφία τον θετικισμό, σύμφωνα με τον οποίο υπάρχει μία αντικειμενική πραγματικότητα που μπορεί να γίνει κατανοητή με τη βοήθεια της συστηματικής παρατήρησης και καταγραφής όσων συμβαίνουν. Επομένως, η παρατήρηση, η σύγκριση των παρατηρήσεων και η ανάλυση τους θεωρούνται ως ιδιαίτερα σημαντικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη επιστημονικής γνώσης γύρω από ένα φαινόμενο. Στο πλαίσιο

αυτό η υπάρχουσα γνώση (θεωρία, βιβλιογραφία) έχουν αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη ερευνητικών ερωτημάτων που εξετάζουν συγκεκριμένα φαινόμενα (στην περίπτωση μας, έννοια από την εργασιακή συμπεριφορά) και τις μεταξύ τους σχέσεις. Τα ερωτήματα αυτά εξειδικεύτηκαν περαιτέρω με τη διατύπωση εμπειρικά ελέγξιμων ερευνητικών υποθέσεων, που θα πρέπει να υποστηριχθούν ή να απορριφθούν με τη βοήθεια των δεδομένων. Με αυτόν τον τρόπο, η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να συμβάλλει στην επέκταση της γνώσης, αναπτύσσονται και ελέγχοντας συγκεκριμένα επιχειρήματα γύρω από τα αντικείμενα ενδιαφέροντος.

4.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Στην επιστημονική διαδικασία υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις σχετικά με την δημιουργία νέας γνώσης. Η πρώτη είναι η παραγωγική προσέγγιση, όπου η βάση είναι μια υφιστάμενη θεωρία (ή ένα σύνολο θεωριών), η οποία εξειδικεύεται σε υποθέσεις που ελέγχονται με τη βοήθεια εμπειρικών δεδομένων προκειμένου να εξακριβωθεί εάν ισχύουν ή όχι. Η διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων είναι βασικό στοιχείο της παραγωγικής μεθόδου, και ο ερευνητής μέσα από μία συστηματική διαδικασία συλλογής δεδομένων καλείται να αποδεχθεί ή να απορρίψει τις υποθέσεις αυτές. Η δεύτερη είναι η επαγωγική προσέγγιση, όπου δεν υπάρχουν εκ των προτέρων συγκεκριμένες παραδοχές ή υποθέσεις, αλλά μέσα από τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων διαμορφώνονται γενικές αρχές και συμπεράσματα, ακόμα και θεωρίες. Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται η *παραγωγική* ερευνητική προσέγγιση. Έτσι, αναπτύχθηκαν, μέσα από την κριτική ανάγνωση της θεωρίας και τη διαμόρφωση λογικών επιχειρημάτων, συγκεκριμένες υποθέσεις, η ορθότητα των οποίων θα ελεγχθεί με τη συγκέντρωση παρατηρήσεων (δεδομένων), προκειμένου να προκύψουν συμπεράσματα τα οποία θα μπορούν να γενικευθούν από το μερικό (το συγκεκριμένο πλαίσιο το οποίο διερευνάται) στο γενικό (όλες οι περιπτώσεις) (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

4.3 Ερευνητική Στρατηγική

Η ερευνητική στρατηγική (research strategy) αφορά τη διαδικασία μέσα από την οποία συλλέγονται συστηματικά παρατηρήσεις (δεδομένα), αποθηκεύονται και αναλύονται προκειμένου να κατανοηθεί σε βάθος ένα φαινόμενο ή/και να εξακριβωθεί η ερμηνευτική ισχύς μιας θεωρίας ή/και εξεταστεί η φύση μιας σχέσης. Η επιλογή της στρατηγικής για την εμπειρική διερεύνηση συνδέεται άμεσα με την ερευνητική φιλοσοφία και την ερευνητική προσέγγιση, καθώς και με το γενικότερο προσανατολισμό της έρευνας, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Ακολούθως, περιγράφονται συνοπτικά οι πιο διαδεδομένες ερευνητικές στρατηγικές που συναντούνται στις κοινωνικές επιστήμες, προτού αποσαφηνιστεί ποια από αυτές χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία.

Η *Πειραματική Έρευνα* (Experimental Research) περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων μέσα από την παρατήρηση της συμπεριφοράς ομοίων ή ομοειδών υποκειμένων (ατόμων ή ομάδων) υπό διαφορετικές συνθήκες, που βρίσκονται υπό τον έλεγχο του ερευνητή (στις περισσότερες περιπτώσεις). Μεταβάλλοντας τις συνθήκες και καταγράφοντας τις αντιδράσεις των υποκειμένων, μπορούν να επαληθευθεί (ή να απορριφθεί) η ύπαρξη αιτιακών σχέσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών που εξετάζονται. Οι πειραματικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως στο πλαίσιο της θετικιστικής φιλοσοφίας και της παραγωγικής ερευνητικής προσέγγισης, αφού μέσα από το πείραμα διατυπώνονται θεωρητικές προτάσεις γύρω από τα αντικείμενα ενδιαφέροντος.

Η *Θεμελιωμένη Θεωρία* (Grounded Theory) χρησιμοποιείται κυρίως στις ποιοτικές μεθόδους έρευνας, και περιλαμβάνει την κατασκευή θεωρίας και θεωρητικών προτάσεων μέσα από τη συγκέντρωση και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η *Εθνογραφία* (Ethnography) έχει τις ρίζες της στους κλάδους της ανθρωπολογίας και της εθνολογίας. Στόχος της είναι όχι να ελέγξει την ορθότητα συγκεκριμένων υποθέσεων, αλλά να κατανοήσει και να περιγράψει τις σκέψεις, αντιλήψεις και πράξεις των ανθρώπων μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο αυτές αναπτύσσονται και πραγματοποιούνται (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Συνήθως, ο ίδιος ο ερευνητής εμπλέκεται στο πεδίο έρευνας, προκειμένου να μπορεί να καταγράψει έννοιες και γεγονότα και να εντοπίσει τις μεταξύ τους σχέσεις. Στη συνέχεια, από το εμπειρικό υλικό εξάγονται αναλυτικές περιγραφές, και μέσα από αυτές προκύπτουν θεωρητικές προτάσεις.

Η *Μελέτη Περίπτωσης* (Case Study) αφορά την εις βάθος μελέτη ενός συγκεκριμένου αντικειμένου (για παράδειγμα, ενός οργανισμού, μιας ομάδας ατόμων, μιας χώρας ή μιας χρονικής περιόδου) προκειμένου να αναπτυχθεί περισσότερο ένα θεωρητικό επιχειρήμα ή μία θεωρητική πρόταση. Ως στρατηγική, η μελέτη περίπτωσης περιλαμβάνει τη συστηματική παρατήρηση ενός συγκεκριμένου αντικειμένου (ή περίπτωσης, case), τον εντοπισμό μεταβλητών και σχέσεων ενδιαφέροντος και την εξαγωγή συμπερασμάτων γενικεύσιμων για έναν ευρύτερο πληθυσμό ή μια ευρύτερη κατηγορία φαινομένων/γεγονότων (Cohen et al., 1994).

Η *Περιγραφική Έρευνα* (Descriptive Research) έχει ως στόχο την περιγραφή συγκεκριμένων καταστάσεων και χαρακτηριστικών, και όχι την ερμηνεία τους ή τη σύνδεση τους με τη θεωρία και τη βιβλιογραφία. Η διεξαγωγή μιας τέτοιας έρευνας ακολουθεί συνήθως μια προεπιλεγμένη δομή, με συγκεκριμένα βήματα, και ο ερευνητής τοποθετείται κατά τρόπο ουδέτερο απέναντι στο αντικείμενο ενδιαφέροντος της έρευνας, χωρίς να εισάγει το δικό του κριτήριο ή να προσπαθεί να εξηγήσει γιατί ισχύει κάτι που παρατηρείται.

Η *Έρευνα Επισκόπησης* (Survey) περιλαμβάνει την άντληση δεδομένων γύρω από τις σκέψεις, αντιλήψεις, προτιμήσεις και στάσεις των ατόμων μέσα από την απευθείας επαφή μαζί

τους (συνέντευξη, συμπλήρωση ερωτηματολογίου κλπ.). Έτσι, μπορούν να συγκεντρώνονται με σχετικά άμεσο τρόπο πληροφορίες γύρω από το πώς αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι ένα ζήτημα, και να αναλύονται προκειμένου να επαληθευθεί ή όχι μια θεωρία. Ταυτόχρονα, όμως, αυτός ο τρόπος συλλογής δεδομένων παρουσιάζει και προβλήματα, αφού οι απαντήσεις των ερωτώμενων μπορεί να έχουν στοιχεία προκατάληψης ή ελλιπούς γνώσης.

Η παρούσα εργασία χρησιμοποιεί ως ερευνητική στρατηγική τη μελέτη περίπτωσης (case study), με αντικείμενο μελέτης το Δήμο Χαϊδαρίου. Όπως συζητήθηκε στην Εισαγωγή, ο Δήμος Χαϊδαρίου είναι μεταξύ των μεγαλύτερων πληθυσμιακά στη χώρα, και στον Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης του απασχολείται μεγάλος αριθμός εργαζομένων. Συνεπώς, πρόκειται για ένα κατάλληλο περιβάλλον προκειμένου να εξεταστούν ζητήματα σχετικά με την εργασιακή συμπεριφορά και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, πιο συγκεκριμένα, να εξεταστούν τα φαινόμενα της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και η μεταξύ τους σχέση. Σε συνδυασμό με την παραγωγική ερευνητική προσέγγιση της εργασίας, επιλέχθηκε η στρατηγική της μελέτης περίπτωσης προκειμένου να κατανοηθεί σε βάθος ένα συγκεκριμένο υποσύνολο του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, και μέσα από την εμπειρική διερεύνηση να εξαχθούν συμπεράσματα που μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο (συνολικά το Δημόσιο στην Ελλάδα).

4.4 Είδος Έρευνας

Στην ερευνητική μεθοδολογία, υπάρχουν τρία βασικά είδη έρευνας που προσδιορίζονται από τη φύση του θέματος και των ερευνητικών ερωτημάτων: η διερευνητική έρευνα (exploratory), η περιγραφική έρευνα (descriptive) και η αιτιολογική έρευνα (causal). Η διερευνητική έρευνα έχει ως στόχο την κατανόηση ενός αντικειμένου για το οποίο δεν υπάρχει προηγούμενη γνώση, την εξοικείωση με αυτό και τον προσδιορισμό βασικών ζητημάτων και

μεταβλητών. Συνδέεται με ερωτήματα που εξερευνούν το «τί;» πίσω από ένα φαινόμενο, γεγονός ή κατάσταση. Η περιγραφική έρευνα αποσκοπεί στην ανάδειξη ενός αντικειμένου, και στην παρουσίαση των διαφορετικών πτυχών και χαρακτηριστικών του. Συνδέεται με ερωτήματα που εξετάζουν το «πώς;» και το «ποιος;» πίσω από ένα φαινόμενο, γεγονός ή κατάσταση. Τέλος, η αιτιολογική έρευνα επιχειρεί να κατανοήσει τις σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, και συνδέεται με ερωτήματα τύπου «γιατί;». Στην παρούσα διπλωματική εργασία η έρευνα είναι περιγραφική, αφού επιχειρούμε να εξετάσουμε τους παράγοντες παρακίνησης και την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Η έρευνα, όμως, έχει και στοιχεία του αιτιολογικού τύπου, αφού επιχειρούμε να εξετάσουμε και μία σχέση (μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης). Επομένως, όπως προκύπτει και από τους ερευνητικούς στόχους και τα ερωτήματα, η εργασία κινείται μεταξύ των δύο αυτών βασικών τύπων έρευνας.

4.5 Μέθοδος Έρευνας

Στην παρούσα εργασία ακολουθείται η ποσοτική διερεύνηση. Στο πλαίσιο της θετικιστικής φιλοσοφίας και της παραγωγικής προσέγγισης, συλλέγονται συστηματικά δεδομένα που συνδέονται με το ερευνητικό πρόβλημα και τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αναλύονται με τη βοήθεια ποσοτικών/στατιστικών τεχνικών. Στόχος της συλλογής και επεξεργασίας εμπειρικών δεδομένων είναι να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν διατυπωθεί, αλλά και να παραχθούν αντικειμενικές ερμηνείες ως προς τα χαρακτηριστικά, τα αίτια και τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ενδιαφέροντος (Σταλίκας, 2011; Bryman & Bell, 2015). Μεταξύ των διαφορετικών τεχνικών συλλογής δεδομένων, εδώ επιλέγεται η χρήση του δομημένου ερωτηματολογίου, που αποτελεί ίσως την πιο διαδεδομένη τεχνική για πρωτογενή έρευνα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011) και δίνει στον ερευνητή ελευθερία να ρυθμίσει το είδος, το περιεχόμενο και την ποιότητα των στοιχείων που συλλέγονται (Creswell, 2013). Στην παρούσα

εργασία, η τεχνική του ερωτηματολογίου εκτιμάται πως επιτρέπει την άντληση του μεγαλύτερου δυνατού όγκου δεδομένων από τη μελέτη περίπτωσης (το Δήμο Χαϊδαρίου), προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις και να παραχθούν γενικεύσιμα συμπεράσματα. Ταυτόχρονα, εκτιμάται ως επιλογή συμβατή με όλες τις προηγούμενες (φιλοσοφία, προσέγγιση, στρατηγική).

Ένα ερευνητικό ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με τις επιδιώξεις της έρευνας και του ερευνητή: για παράδειγμα, με προσωπική συνέντευξη, με αποστολή μέσω ταχυδρομείου, με αποστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή με ανάρτηση σε ηλεκτρονική μορφή, με τηλεφωνική επικοινωνία κ.ο.κ. Στην προκειμένη περίπτωση, τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν μέσα στον εργασιακό χώρο του Δημαρχείου του Χαϊδαρίου, όπου στεγάζεται το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών και του διοικητικού μηχανισμού. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν δια ζώσης, από τον ίδιο τον ερευνητή, και συγκεντρώθηκαν πάλι με τον ίδιο τρόπο. Για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας, η σειρά διανομής και συλλογής των ερωτηματολογίων ήταν τυχαία, ενώ η συμπλήρωση λάμβανε χώρα χωρίς την παρουσία του ερευνητή στον ίδιο χώρο.

4.5 Δομή και σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας διαμορφώθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλεί από τους ερωτώμενους (εδώ, τους εργαζόμενους στο Δήμο Χαϊδαρίου) πληροφόρηση σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικούς και εξωτερικούς) που θεωρούν σημαντικότερους και με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης τους. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκαν γνωστές και αποδεκτές από τη βιβλιογραφία κλίμακες μέτρησης. Οι ερωτήσεις που περιέχονται στις κλίμακες αυτές μεταφράστηκαν στην Ελληνική, και αναδιατυπώθηκαν ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο κατανοητές. Επίσης, όλες οι

ερωτήσεις διαμορφώθηκαν ως πολλαπλής επιλογής, και ως τύπου Likert 5 σημείων, όπου η απάντηση του κάθε ερωτώμενου υποδεικνύει την ιεράρχηση του για το εκάστοτε ζήτημα.

Έτσι, για τη μέτρηση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης, θα χρησιμοποιηθούν οι ερωτήσεις που ανέπτυξε ο Manolopoulos (2007, 2008), και που έχουν ελεγχθεί εμπειρικά και χρησιμοποιηθεί και από άλλους συγγραφείς. Πλεονέκτημα του συγκεκριμένου συνόλου ερωτήσεων είναι πώς χρησιμοποιήθηκε αρχικά σε έρευνες για την παρακίνηση στο Ελληνικό Δημόσιο, οπότε για την κατασκευή έχουν ληφθεί υπ’ όψιν οι ιδιαιτερότητες που υπάρχουν. Επιπλέον, είναι από τις πιο γνωστές κλίμακες στη βιβλιογραφία όπου οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αξιολογούν και ιεραρχούν τους παράγοντες παρακίνησης (self-reported measures). Οι ερωτήσεις του Manolopoulos βασίζονται στους παράγοντες ‘υγιεινής’ και ‘παρακίνησης’ του Herzberg (1968), που καλύπτουν τόσο τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (επιτεύγματα, αναγνώριση, φύση/περιεχόμενο εργασίας, υπευθυνότητα, ανάπτυξη/εξέλιξη) όσο και τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (οργανωσιακές πολιτικές, επίβλεψη, διαπροσωπικές σχέσεις, συνθήκες εργασίας, κύρος/θέση, αμοιβή, ασφάλεια). Πιο συγκεκριμένα, ο Manolopoulos παρουσίασε τους εξής παράγοντες παρακίνησης:

1. Παροχή δίκαιης αμοιβής.
2. Παροχή πρόσθετων κινήτρων.
3. Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον.
4. Ευκαιρίες ιεραρχικής εξέλιξης.
5. Εργασιακή ασφάλεια.
6. Συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας.
7. Ευκαιρίες για ανάπτυξη νέας γνώσης και δεξιοτήτων.
8. Ανάγκη για δημιουργικότητα στην εργασία.

9. Ανάγκη για εκτίμηση και καλή φήμη.
10. Αναγνώριση εργασίας/προσπαθειών.
11. Ανάγκη για συνεχή βελτίωση.
12. Ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών.

Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας (βλ. Παράρτημα, Εκθέμα 1 για το ερωτηματολόγιο και Έκθεμα 2 για τις πρωτότυπες και τις μετεφρασμένες ερωτήσεις) χρησιμοποιούνται οι δώδεκα παράγοντες παρακίνησης (εξωτερικοί 1-6, εσωτερικοί 7-12). Η αρχική ερώτηση διατυπώνεται ως εξής: «Ποιος παράγοντες θεωρείται περισσότερο σημαντικούς για την παρακίνηση στην εργασία σας; Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι μπορούν να παροτρύνουν εσάς ή/και τους συναδέλφους σας ώστε να καταβάλλετε πρόσθετη προσπάθεια;». Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ιεραρχώντας τους διαφορετικούς παράγοντες σε κλίμακα από 1 έως 5, όπου το 1 αντιστοιχεί σε «καθόλου σημαντικός» και το 5 σε «πολύ σημαντικός».

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) χρησιμοποιείται η κλίμακα που ανέπτυξε ο Paul Spector (1985), και αναφέρεται ως ‘Job Satisfaction Survey’. Το εργαλείο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί σε πολυάριθμες έρευνες, σε διαφορετικούς κλάδους και διαφορετικές χώρες (Spector, 1997), οπότε θεωρείται γενικότερα αξιόπιστη και έγκυρη. Η αρχική μορφή της κλίμακας συμπεριλαμβάνει 36 επιμέρους ερωτήσεις που καλύπτουν εννέα διαφορετικές πτυχές (facets) του πολυδιάστατου φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης: τις αμοιβές, τις δυνατότητες και ευκαιρίες εξέλιξης, την επίβλεψη και τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, τα πρόσθετα οφέλη και κίνητρα, η αναγνώριση και εκτίμηση της εργασίας, οι οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, το περιεχόμενο της εργασίας και η επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον. Από τις 36 ερωτήσεις αφαιρέθηκαν 7, σχετικές με ζητήματα πρόσθετων κινήτρων (αφού στο Ελληνικό Δημόσιο δεν έχουν καθιερωθεί

τέτοιου είδους κίνητρα) και ενδο-οργανωσιακής επικοινωνίας (αφού η επικοινωνία στο περιβάλλον του δημοσίου τομέα ακολουθεί προκαθορισμένες διατάξεις και κανονισμούς). Επομένως, στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν 29 ερωτήσεις που καλύπτουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις αναδιατυπώθηκαν ως κλειστού τύπου, υπό τη γενική ερώτηση: «Σε σχέση με τη θέση εργασίας την οποία κατέχετε τώρα, σε τι βαθμό συμφωνείτε (ή διαφωνείτε) με τις παρακάτω φράσεις;». Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν συμφωνούν ή διαφωνούν χρησιμοποιώντας κλίμακα από 1 έως 5, όπου το 1 αντιστοιχεί σε «διαφωνώ απόλυτα» και το 5 σε «συμφωνώ απόλυτα».

Στην αρχή του ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα), χρησιμοποιήθηκε κείμενο που περιγράφει τον προσανατολισμό και τους στόχους της έρευνας, καλώντας τους εργαζόμενους να διαθέσουν ένα μικρό μέρος του χρόνου τους (15-20 λεπτά) προκειμένου να το συμπληρώσουν και να συμβάλλουν στη διεξαγωγή της έρευνας. Επίσης, στο κείμενο τονίστηκε η εμπιστευτικότητα της διαδικασίας και η ανωνυμία των απαντήσεων, προκειμένου να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή (Cohen et al., 2007). Με βάση τη βιβλιογραφία, η παροχή αυτών των διασφαλίσεων, καθώς και η μη-εμπλοκή κατά τη συμπλήρωση, ενισχύουν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της ερευνητικής διαδικασίας, των δεδομένων και των αποτελεσμάτων.

4.6 Μέθοδος Δειγματοληψίας

Στην ερευνητική διαδικασία, η επιλογή του κατάλληλου δείγματος από το οποίο θα αντληθούν δεδομένα θεωρείται κομβική για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας. Το βέλτιστο δείγμα, τόσο σε όρους μεγέθους όσο και σε όρους σύνθεσης, προκύπτει από μια σειρά παραγόντων, όπως η προσβασιμότητα, ο χρόνος και το κόστος. Επίσης, σημασία έχει και η τεχνική δειγματοληψίας που θα χρησιμοποιηθεί -απλή τυχαία, στρωματοποιημένη, ποσοτώσεων, ευκολίας, χιονοστιβάδας/σκοπιμότητας. Η κάθε τεχνική οδηγεί σε διαφορετική

σύνθεση δείγματος, οπότε η επιλογή είναι σημαντική και θα πρέπει να εναρμονίζεται με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις, την ερευνητική προσέγγιση και στρατηγική, και τη μεθοδολογία συγκέντρωσης και συλλογής πληροφοριών.

Στην παρούσα εργασία, χρησιμοποιείται η δειγματοληψία ποσοτώσεων (quota sampling). Συγκεκριμένα, από το σύνολο 291 εργαζομένων στον Οργανισμό του Δήμου Χαϊδαρίου (τακτικών υπαλλήλων) επιλέχθηκε η διανομή του ερωτηματολογίου να γίνει στους 150 που εργάζονται στις εγκαταστάσεις του Δημαρχείου, όπου στεγάζονται οι περισσότερες υπηρεσίες και ο βασικός διοικητικός μηχανισμός. Και στους 150 διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο της εργασίας, και παραλήφθηκε συμπληρωμένο από τους 83, οπότε η ανταπόκριση διαμορφώθηκε σε ποσοστό 55,3%. Είναι ένα σημαντικό ποσοστό και κρίνεται επαρκές με βάση αντίστοιχες εμπειρικές μελέτες στη βιβλιογραφία (ενδεικτικά, στη μελέτη του Μανωλόπουλου το αντίστοιχο ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 46%; Manolopoulos, 2007).

Επισημαίνεται στο σημείο αυτό πως πριν τη διαδικασία διανομής των ερωτηματολογίων, προηγήθηκε πιλοτική δοκιμή σε έξι εργαζόμενους στο Δήμο Χαϊδαρίου, που έχουν θέσεις προϊσταμένων. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και έκαναν σχόλια χρήσιμα σε σχέση με τη δομή του, με τη διατύπωση των ερωτήσεων, αλλά και με το θέμα της έρευνας. Οι παρατηρήσεις και τα σχόλια των συγκεκριμένων χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να βελτιωθεί το ερωτηματολόγιο, και συνολικά η ερευνητική διαδικασία.

4.7 Τεχνικές Στατιστικής Ανάλυσης

Όπως έγινε σαφές στις προηγούμενες ενότητες του Κεφαλαίου αυτού, η παρούσα εργασία έχει υιοθετήσει ως ερευνητική φιλοσοφία τον θετικισμό και την ποσοτική διερεύνηση. Επίσης, ως ερευνητική στρατηγική έχει επιλεγεί η μελέτη περίπτωσης και ως μέθοδος συλλογής

δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Επομένως, τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από τη διαδικασία των ερωτηματολογίων θα αναλυθούν ποσοτικά, με τη βοήθεια στατιστικών τεχνικών.

Ειδικότερα, οι στατιστικές τεχνικές ανάλυσης που χρησιμοποιούνται προσαρμόζονται ανάλογα με τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων. Έτσι, για τις απαντήσεις σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης και την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιούνται περιγραφικές τεχνικές, προκειμένου να δοθεί μια καλή εικόνα για το τι ισχύει σχετικά με τις δύο έννοιες αυτές στην περίπτωση των εργαζομένων του Δήμου Χαϊδαρίου. Για να εξεταστεί η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στους παράγοντες παρακίνησης και την εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιούνται το τεστ χ^2 , η ανάλυση διακύμανσης και η ανάλυση συσχέτισης (με τον συντελεστή του Pearson). Τέλος, για να εξεταστούν οι επιδράσεις των παραγόντων παρακίνησης στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιείται η τεχνική της παλινδρόμησης (απλή και πολλαπλή). Τα αποτελέσματα των αναλύσεων αυτών χρησιμοποιούνται προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις, και είτε να γίνουν δεκτές είτε να απορριφθούν. Επισημαίνεται εδώ πως όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS 23, ύστερα από εισαγωγή στο ίδιο πρόγραμμα των αποτελεσμάτων από όλα τα ερωτηματολόγια και επεξεργασία του συνόλου δεδομένων.

5. Αποτελέσματα

5.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων

Από τους 83 εργαζόμενους στο Δήμο Χαϊδαρίου που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και συμμετείχαν στην έρευνα, οι 33 (39,8%) ήταν άνδρες και οι 50 (60,2%) γυναίκες (βλ. Πίνακα 1). Ένα σημαντικό μέρος του δείγματος (39 άτομα ή 47%) βρίσκεται στο ηλικιακό εύρος 45-54 ετών, ενά εξίσου σημαντικό μέρος (34 άτομα ή 41%) στο ηλικιακό εύρος 35-44 ετών, μικρό μόνο μέρος (7 άτομα ή 8,4%) στο εύρος άνω των 55 ετών και ακόμα μικρότερο (3 άτομα ή 3,6%) στο εύρος έως 34 ετών (βλ. Πίνακα 2)

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	33	39.8	39.8	39.8
Γυναίκα	50	60.2	60.2	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Πίνακας 1 Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 34	3	3.6	3.6	3.6
35-44	34	41.0	41.0	44.6
45-54	39	47.0	47.0	91.6
55 ετών και άνω	7	8.4	8.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Πίνακας 2 Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία

Μορφωτικό Επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος	4	4.8	4.8	4.8
	Πτυχιούχος ΑΕΙ	22	26.5	26.5	31.3
	Πτυχιούχος ΑΤΕΙ	18	21.7	21.7	53.0
	Απόφοιτος Λυκείου	39	47.0	47.0	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

Πίνακας 3 Κατανομή δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο

Εξετάζοντας το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στο δείγμα, προκύπτει πως ένα σημαντικό μέρος (39 άτομα ή 47%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ακολουθούν οι απόφοιτοι Πανεπιστημίων/ΑΕΙ (22 άτομα ή 26,5%) και οι απόφοιτοι ΤΕΙ (18 άτομα ή 21,5%), ενώ λιγότεροι είναι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (4 άτομα ή 4,8%) (βλ. Πίνακα 3). Οι εργαζόμενοι του δείγματος ανέφεραν πως εργάζονται στο Δήμο Χαϊδαρίου κατά μέσο όρο επί 14,39 έτη, με τη διάρκεια εργασίας τους να κυμαίνεται από 1 έως 37 έτη, ενώ ανέφεραν πως εργάζονται στη συγκεκριμένη θέση εργασίας κατά μέσο όρο επί 9,07 έτη (βλ. Πίνακα 4).

Statistics

		Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δήμο Χαϊδαρίου;	Πόσα χρόνια εργάζεστε στην ίδια θέση;
N	Valid	83	83
	Missing	0	0
Mean		14.39	9.07
Median		14.00	5.00
Std. Deviation		9.102	8.033
Range		36	36
Minimum		1	1

Maximum	37	37
---------	----	----

Πίνακας 4 Περιγραφικά στατιστικά χρόνου εργασίας

5.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας

Προκειμένου να εντοπιστεί ο βαθμός στον οποίον οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστες, δηλαδή εσωτερικά συνεπείς, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση του δείκτη alpha του Cronbach (Cronbach's alpha). Ο δείκτης αυτός αποτελεί από τα πλέον γνωστά μέτρα της αξιοπιστίας μιας πολυδιάστατης μεταβλητής, αφού εκτιμά τη συσχέτιση μεταξύ των διαφορετικών ερωτήσεων που μετρούν την ίδια έννοια και εκτιμούμε πως μπορούν να συνδυαστούν σε μία ενιαία μεταβλητή.

Έτσι, για τις 29 επιμέρους ερωτήσεις από την κλίμακα ‘Job Satisfaction Survey’ του Spector (1985), που μετρά την εργασιακή ικανοποίηση, έχουμε:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.839	29

Πίνακας 5 Δείκτης εσωτερικής συνέπειας της εργασιακής ικανοποίησης

Ο δείκτης alpha του Cronbach, που διαμορφώνεται στο επίπεδο του 0.839, υποδεικνύει πως υπάρχει αυξημένη εσωτερική συνέπεια μεταξύ των 29 ερωτήσεων που αφορούν τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Με δεδομένο πως στις περισσότερες εμπειρικές μελέτες που έχουν χρησιμοποιήσει το ερωτηματολόγιο του Spector οι αντίστοιχοι δείκτες αξιοπιστίας/εσωτερικής συνέπειας κυμαίνονται από 0.70 έως 0.90, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα (βλ. Πίνακα 5) είναι ιδιαίτερα θετικό. Με αυτό το δεδομένο, οι 29 διαφορετικές ερωτήσεις μπορούν να ενοποιηθούν σε μία ενιαία μεταβλητή που μετράει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης "Δήμος Χαϊδαρίου"

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Υπάρχουν λίγες δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου.	94.05	213.217	.272	.837
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του.	92.64	217.087	.231	.837
Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα οφέλη που μου προσφέρει η παρούσα εργασία μου.	93.47	208.959	.412	.832
Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	93.25	204.045	.518	.828
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.	94.20	204.628	.475	.829
Συμπαθώ τους συναδέλφους μου από τη δουλειά.	92.59	214.806	.349	.834
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα	93.13	202.897	.492	.829
Αυτοί που διεκπεραιώνουν καλά τα εργασιακά καθήκοντα τους, έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή.	94.10	210.210	.368	.833
Ο/Η προϊστάμενος/η μου συχνά είναι άδικος μαζί μου.	92.80	207.653	.414	.832

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

Τα προνόμια που μου προσφέρει η δουλειά μου είναι αντίστοιχα με αυτά που αποκομίζουν άλλοι υπάλληλοι αντίστοιχων υπηρεσιών.	94.40	215.974	.246	.837
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται στο βαθμό που πρέπει.	93.53	197.862	.634	.823
Οι προσπάθειες μου να κάνω τη δουλειά μου σωστά σπάνια εμποδίζονται από γραφειοκρατικές διαδικασίες.	93.88	222.766	.018	.845
Πιστεύω πώς πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου για να καλύπτω και τις ελλείψεις των συναδέλφων μου.	93.52	211.716	.298	.836
Μου αρέσουν αυτά που πρέπει να κάνω στη δουλειά μου.	92.75	213.094	.368	.834
Οι στόχοι που θέτει κατά καιρούς ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι απόλυτα σαφείς.	93.84	201.914	.535	.827
Οι εργαζόμενοι εδώ μπορούν να εξελιχθούν εξίσου γρηγορά με εάν δούλευαν αλλού.	94.53	219.984	.115	.841
Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υπαλλήλων.	93.18	204.223	.449	.830
Τα προνόμια που μου προσφέρει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι είναι ικανοποιητικά.	93.76	211.844	.345	.834

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

Οι πιθανότητες ηθικής ανταμοιβής για κάποιον που εργάζεται στον οργανισμό μας είναι λίγες.	93.73	210.685	.332	.835
Έχω πολλά πράγματα να κάνω στη δουλειά μου καθημερινά.	94.99	223.305	.041	.841
Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	92.51	215.351	.371	.834
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	92.51	218.473	.222	.837
Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.	93.69	211.974	.310	.835
Συμπαθώ τον προϊστάμενο/η μου.	92.59	211.025	.450	.831
Στην δουλειά μου έχω μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.	94.28	214.105	.222	.839
Δεν νομίζω ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε.	93.73	201.295	.577	.826
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή.	94.12	212.522	.324	.835
Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και εντάσεις στη δουλειά.	93.19	206.133	.470	.830
Η δουλειά που κάνω μου είναι ευχάριστη.	92.66	212.397	.369	.833

Πίνακας 6 Αξιολόγηση δεικτών alpha των επιμέρους ερωτήσεων

Από τον Πίνακα 6 παρατηρείται πως η αφαίρεση οποιασδήποτε από τις 29 ερωτήσεις μεταβάλλει μόνο σε μικρό βαθμό τον δείκτη alpha, με τις περισσότερες ερωτήσεις να τον μειώνουν και μόνο λίγες να τον αυξάνουν. Με δεδομένο ότι διαμορφώνεται σε ικανοποιητικό επίπεδο, δεν χρειάζεται να αφαιρεθεί κάποια από τις ερωτήσεις. Οπότε και οι 29 χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης.

Σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης, στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν δώδεκα ερωτήσεις για αντίστοιχο αριθμό παραγόντων, έξι εξωτερικών και έξι εσωτερικών. Μια επιλογή θα ήταν να χρησιμοποιηθούν οι δώδεκα αυτοί παράγοντες ως δώδεκα διαφορετικές μεταβλητές. Αυτό, όμως, θα καθυστούσε αρκετά πιο πολύπλοκη την ανάλυση, ενώ θα χρειαζόταν και πρόσθετο χρόνο και χώρο (για παρουσίαση των αποτελεσμάτων). Μια άλλη επιλογή θα ήταν να ενοποιηθούν οι παράγοντες σε δύο μεταβλητές, μία για την εξωτερική και μία για την εσωτερική παρακίνηση. Ωστόσο, και αυτή η επιλογή παρουσιάζει προβλήματα, αφού οι παράγοντες διαφέρουν μεταξύ τους, ακόμα και σε σημαντικό βαθμό, και δεν μπορεί να γίνει η υπόθεση πως μετρούν την ίδια έννοια. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί ανάλυση παραγόντων (factor analysis) προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσον μέσα από τις δώδεκα ερωτήσεις μπορούν να εξαχθούν κάποιοι παράγοντες με διακριτά νοήματα μεταξύ τους. Η ανάλυση παραγόντων είναι μια ιδιαίτερα διαδεδομένη τεχνική στην επεξεργασία πολυδιάστατων εννοιών, οπότε κρίθηκε πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.151	34.593	34.593	2.218	18.483	18.483
2	1.545	12.872	47.465	2.123	17.688	36.170
3	1.363	11.358	58.823	2.077	17.305	53.476
4	1.318	10.981	69.804	1.959	16.328	69.804
5	.721	6.007	75.811			
6	.668	5.569	81.380			
7	.535	4.461	85.841			
8	.454	3.786	89.627			
9	.428	3.566	93.193			
10	.312	2.603	95.797			
11	.274	2.281	98.078			
12	.231	1.922	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 7 Πίνακας Ανάλυσης Διακύμανσης

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα ποσοστά διακύμανσης για κάθε μεταβλητή και τους παράγοντες που εξάγονται από την ανάλυση που έχει πραγματοποιηθεί. Έτσι, παρουσιάζονται οι διακυμάνσεις και για τις δώδεκα μεταβλητές που αφορούν παράγοντες παρακίνησης. Μόνο, όμως, για τέσσερις από τους παράγοντες αυτούς τα eigenvalues (δηλαδή το ποσοστό διακύμανσης που εξηγεί κάθε μεμονωμένος παράγοντας) είναι μεγαλύτερα από 1. Από τη στήλη ‘Rotation Sums of Squared Loadings’ προκύπτει πως οι τέσσερις αυτοί παράγοντες, αθροιστικά, ερμηνεύουν το 69,8% της συνολικής διακύμανσης, ποσοστό ιδιαίτερα υψηλό ώστε να θεωρείται δικαιολογημένη η «εξαγωγή» των τεσσάρων παραγόντων μέσα από την ανάλυση.

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται ο βαθμός στον οποίο κάθε μεταβλητή «φορτώνει» σε κάθε έναν από τους τέσσερις παράγοντες. Από τον πίνακα αυτό, μπορεί κανείς να εξετάσει τους διαφορετικούς συνδυασμούς μεταξύ μεταβλητών και παραγόντων και να αποφασίσει για το ποιοι συνδυασμοί είναι οι καλύτεροι, τόσο με βάση τις συσχετίσεις όσο και εννοιολογικά.

Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα, προκύπτει πως οι περισσότερες μεταβλητές «φορτώνουν» σε σημαντικό βαθμό (άνω του 0.50) σε έναν μόνο από τους τέσσερις παράγοντες (με μόνη εξαίρεση τις «σχέσεις συνεργασίας»). Αξιολογώντας τις συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών και παραγόντων, αλλά και διατηρώντας τη διάκριση μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης, εντοπίσαμε τέσσερις πιθανούς παράγοντες που μπορούν να εξαχθούν και να χρησιμοποιηθούν ως ξεχωριστές (και νοηματικά διακριτές) πολυδιάστατες μεταβλητές (οι επιμέρους μεταβλητές που συνθέτουν τις τέσσερις πολυδιάστατες έχουν επισημανθεί με διαφορετικό χρώμα στον Πίνακα 8). Ακολούθως, συζητάται κάθε μεταβλητή ξεχωριστά, και παρουσιάζει η ανάλυση εσωτερικής συνέπειας της.

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης "Δήμος Χαϊδαρίου"

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Μισθολογική αμοιβή ανάλογη με τη θέση και τα χρόνια υπηρεσίας	-.002	.171	-.050	.867
Κίνητρα για πρόσθετη προσπάθεια και βελτίωση της παραγωγικότητας	.071	.014	.355	.732
Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου στο χώρο εργασίας	-.009	.557	.581	.139
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	.420	.138	.014	.704
Αίσθηση ασφάλειας που μου προσφέρει η εργασία.	.033	.744	.138	.176
Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας, υποστήριξη από τα ανώτερα κλιμάκια και μεταξύ συναδέλφων.	.128	.816	.090	-.029
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας μου.	.685	.434	.141	.049
Να είναι η δουλειά μου δημιουργική.	.794	-.104	.150	.139
Να είμαι αποδεκτός και να με εκτιμούν οι συνάδελφοι μου.	.169	.131	.882	.040
Να αναγνωρίζεται η εργασία μου, ακόμα και με έναν καλό λόγο.	.217	.059	.857	.095
Να γίνομαι καλύτερος στη δουλειά μου, περισσότερο αποτελεσματικός.	.827	.181	.171	.087
Ευκαιρίες που μου προσφέρει η εργασία για ανάληψη προσωπικών πρωτοβουλιών.	.398	.540	-.022	.292

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Πίνακας 8 Πίνακας "φορτώσεων" μεταβλητών στους παράγοντες

Ο τέταρτος παράγοντας έχει υψηλές «φορτώσεις» (loadings) από τρεις μεταβλητές, που ανήκουν στην ευρύτερη κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης: τις αμοιβές (0,867), τα κίνητρα για πρόσθετη προσπάθεια (0,732) και τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ανέλιξη (0.704). Πραγματοποιώντας ανάλυση εσωτερικής συνέπειας για τις τρεις αυτές μεταβλητές, προκύπτει πως ο δείκτης alpha του Cronbach διαμορφώνεται σε επίπεδο 0.728. Επομένως, μπορεί κανείς να ισχυριστεί πως οι τρεις αυτές μεταβλητές μετράνε το ίδιο πράγμα και μπορούν να ενοποιηθούν σε μία μεταβλητή. Η μεταβλητή αυτή που σχηματίζεται προκύπτει

από το κοινό χαρακτηριστικό των τριών ερωτήσεων: πώς αφορούν ζητήματα σταδιοδρομίας/καριέρας του ατόμου, στα οποία εντάσσονται τόσο οι αμοιβές και τα κίνητρα όσο και οι δυνατότητες ανέλιξης. Έτσι, σχηματίζεται η νέα μεταβλητή 'Career', ενσωματώνοντας τις τρεις επιμέρους μεταβλητές.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.728	.731	3

Πίνακας 9 Δείκτης εσωτερικής συνέπειας - Career

Στον δεύτερο παράγοντα παρουσιάζονται υψηλά loadings από τρεις διαφορετικές ερωτήσεις, που πάλι ανήκουν στην κατηγορία των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης: τις σχέσεις συνεργασίας (0,557), την αίσθηση ασφάλειας (0,744) και τις συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας (0,816). Για τις τρεις αυτές ερωτήσεις ο δείκτης alpha του Cronbach είναι 0.670, οπότε υπάρχει σημαντική εσωτερική συνέπεια μεταξύ τους. Επίσης, συνδέονται εννοιολογικά, αφού όλες σχετίζονται με διαφορετικές εκφάνσεις του εργασιακού/οργανωσιακού περιβάλλοντος. Οπότε μπορούν να ενοποιηθούν σε μία μεταβλητή, η οποία ονομάζεται εδώ 'Work_Environment'.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.670	.682	3

Πίνακας 10 Δείκτης εσωτερικής συνέπειας - Work_Environment

Από τον πρώτο παράγοντα προκύπτουν υψηλά loadings για τέσσερις ερωτήσεις που εντάσσονται στην ευρύτερη κατηγορία της εσωτερικής παρακίνησης: την ανάπτυξη νέων

δεξιοτήτων και νέας γνώσης (0,685), τη δημιουργικότητα της εργασίας (0,794), την ανάγκη για συνεχή βελτίωση (0,827) και τις ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών (0,398). Η τελευταία ερώτηση έχει υψηλότερο loading (0,540) στον δεύτερο παράγοντα, από τον οποίο προέκυψε η μεταβλητή Work_Environment. Ωστόσο, επειδή δεν σχετίζεται τόσο με το περιβάλλον εργασίας εννοιολογικά, αλλά και επειδή επιλέχθηκε η διατήρηση της διάκρισης μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης, η ερώτηση αυτή δεν ενοποιήθηκε με τις άλλες που παρουσιάζουν υψηλά loadings στον ίδιο παράγοντα. Ελέγχοντας την εσωτερική συνέπεια των τεσσάρων αυτών επιμέρους μεταβλητών, προκύπτει πως υπάρχει σε σημαντικό βαθμό, αφού ο δείκτης alpha του Cronbach είναι 0,743. Οπότε, οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να ενοποιηθούν σε μία κοινή μεταβλητή. Επιπλέον, και οι τέσσερις ερωτήσεις αφορούν διαφορετικές πλευρές του περιεχομένου της εργασίας που εκτελεί κάθε άτομο: ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, δημιουργικότητα, δυνατότητες συνεχούς βελτίωσης, αυτονομία/ανάληψη πρωτοβουλιών. Έτσι, με βάση και τη βιβλιογραφία που έχει αναδείξει το περιεχόμενο της εργασίας ως βασικό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης, σχηματίζεται η μεταβλητή ‘Job_Content’.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.743	.754	4

Πίνακας 11 Δείκτης εσωτερικής συνέπειας - Job_Content

Τέλος, από τον τρίτο παράγοντα προκύπτουν δύο μεταβλητές, από τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, με υψηλές «φορτώσεις»: η εκτίμηση και αποδοχή (0,882) και η αναγνώριση της προσπάθειας και της εργασίας (0,857). Ελέγχοντας την εσωτερική τους συνέπεια, προκύπτει δείκτης alpha στο επίπεδο του 0,837 (βλ. Πίνακα 12), που είναι ιδιαίτερα σημαντικό και υποδεικνύει πως οι δύο ερωτήσεις σε μεγάλο βαθμό μετρούν το ίδιο πράγμα.

Δεδομένου ότι οι δύο αυτές ερωτήσεις αφορούν κάποια μορφή αναγνώρισης (είτε γενικότερα εντός του περιβάλλοντος εργασίας είτε ειδικότερα για τις προσπάθειες που καταβάλλονται), μπορούν να ενοποιηθούν σε μία μεταβλητή, που ονομάζεται εδώ ‘Recognition’.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.837	.838	2

Πίνακας 12 Δείκτης εσωτερικής συνέπειας - Recognition

Η ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε έδωσε ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα σχηματισμού τεσσάρων μεταβλητών που καλύπτουν διαφορετικές πλευρές της εξωτερικής και της εσωτερικής παρακίνησης. Οι μεταβλητές αυτές θα αναλυθούν περαιτέρω στη συνέχεια, ενώ θα εξεταστεί και η επίδραση τους στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, ο σχηματισμός των μεταβλητών συμβάλλει στην καλύτερη επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, ενώ βρίσκεται και στο «πνεύμα» των ερευνητικών στόχων, ερωτημάτων και υποθέσεων.

5.3 Ανάλυση Εγκυρότητας

Η ερευνητική διαδικασία, τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται ως εισροή από αυτήν και τα αποτελέσματα που προκύπτουν ως εκροή πρέπει να χαρακτηρίζονται από υψηλή εγκυρότητα, προκειμένου να είναι ουσιαστική οποιαδήποτε συνεισφορά στην διεύρυνση της γνώσης και τη βελτίωση της πρακτικής. Στην ενότητα 5.2 ελέγχθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και των κλιμάκων που επιλέχθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών ενδιαφέροντος, μέσα από την ανάλυση εσωτερικής συνέπειας (Cronbach's alpha). Η εγκυρότητα, από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με το τι πραγματικά επιχειρεί μία έρευνα, τους σκοπούς και στόχους της. Πρώτον, η εγκυρότητα προκύπτει από την τυχαιότητα του δείγματος, δηλαδή από την διασφάλιση πως δεν

υπάρχει προκατάληψη (bias) στην επιλογή των συμμετεχόντων και στον τρόπο με τον οποίον αυτοί απάντησαν. Διανέμοντας το ερωτηματολόγιο σε όλους τους εργαζόμενους (αριθμός 150) και επιτρέποντας τους να το συμπληρώσουν χωρίς την παρουσία του ερευνητή, το ζήτημα της τυχαιότητας θεωρείται πως καλύπτεται σε επαρκή βαθμό.

Δεύτερον, η εγκυρότητα προκύπτει από το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και των εννοιολογικών κατασκευών (constructs) που χρησιμοποιούνται. Δηλαδή, από το βαθμό συμβατότητας μεταξύ θεωρητικών εννοιών και εργαλείων μέτρησης των εννοιών αυτών. Επιλέγοντας να χρησιμοποιηθούν κλίμακες και ερωτήσεις που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, και έχουν χρησιμοποιηθεί σε μεγάλο αριθμό εμπειρικών μελετών και σε διαφορετικά δείγματα και περιβάλλοντα, εκτιμάται πως διασφαλίζει έναν ικανοποιητικό βαθμό εγκυρότητας των κλιμάκων/εργαλείων μέτρησης. Την υπόθεση αυτή επιβεβαιώνουν και οι καλοί δείκτες εσωτερικής συνέπειας, τόσο για την (εξαρτημένη) μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης όσο και για τις (ανεξάρτητες) μεταβλητές των παραγόντων παρακίνησης (όπως προέκυψαν μέσα από την ανάλυση παραγόντων που παρατέθηκε παραπάνω).

Στη διασφάλιση της εγκυρότητας εκτιμάται πως συμβάλλει και η πραγματοποίηση πιλοτικής δοκιμής του ερωτηματολογίου σε μικρότερο δείγμα (έξι άτομα), προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσον οι ερωτήσεις είναι κατανοητές και πως διευκολύνεται η απάντηση. Από τη διαδικασία αυτή προέκυψαν ορισμένες αναδιατυπώσεις ερωτήσεων, που βελτίωσαν την παρουσίαση του ερωτηματολογίου και τις πιθανότητες λήψης ουσιαστικών απαντήσεων από τους ερωτώμενους. Το στάδιο αυτό ήταν ιδιαίτερο σημαντικό επειδή οι ερωτήσεις μεταφράστηκαν από τα Αγγλικά στα Ελληνικά, οπότε πρέπει να αποδίδουν το νόημα για το οποίο είχαν αρχικά κατασκευαστεί και να μην υπάρχουν προβλήματα διατυπώσεων λόγω της

μετάφρασης. Επίσης, επιλέχθηκε να μην είναι πολύ μεγάλο το ερωτηματολόγιο, προκειμένου να διατηρείται το ενδιαφέρον των ερωτώμενων και να εξασφαλίζεται η λήψη απαντήσεων.

Τέλος, στη διασφάλιση της εγκυρότητας θεωρείται πως συνεισφέρει η αναλυτική περιγραφή των επιμέρους σταδίων της ερευνητικής διαδικασίας, από τη θεωρητική σύνθεση και τη διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων μέχρι την επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων και από την επιλογή των εργαλείων μέτρησης μέχρι τη στατιστική ανάλυση τους. Έτσι, ο αναγνώστης θα μπορεί να εξετάσει επιμέρους ζητήματα και να αποφασίσει αν μπορεί να αξιοποιήσει περαιτέρω τα αποτελέσματα και ευρήματα της έρευνας.

5.4 Ανάλυση των Παραγόντων Εξωτερικής και Εσωτερικής Παρακίνησης

Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθούν τα αποτελέσματα σχετικά με τους παράγοντες εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης, όπως προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από εργαζόμενους στο Δήμο Χαϊδαρίου. Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές των ιεραρχήσεων για κάθε παράγοντα παρακίνησης, ανάλογα με τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, δηλαδή το φύλο, την ηλικιακή κατηγορία και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο.

Ένα πρώτο συμπέρασμα από την εξέταση του Πίνακα 13 είναι πως οι εργαζόμενοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο θεωρούσαν τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ως εξίσου σημαντικούς, αφού οι μέσες τιμές των απαντήσεων τους κυμαίνονται από άνω του 3 έως και άνω του 4,50. Έτσι, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι στον συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό οι εξωτερικοί παρακινητές συνυπάρχουν με τους εσωτερικούς, σε αντίθεση, για παράδειγμα, με τα ευρήματα του Manolopoulos (2007), όπου κυριαρχούσαν οι εξωτερικοί παρακινητές.

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

Παράγοντες Παρακίνησης	Εξωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης						Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης					
	<i>Ex.1</i>	<i>Ex.2</i>	<i>Ex.3</i>	<i>Ex.4</i>	<i>Ex.5</i>	<i>Ex.6</i>	<i>In.1</i>	<i>In.2</i>	<i>In.3</i>	<i>In.4</i>	<i>In.5</i>	<i>In.6</i>
<i>Φύλο</i>												
<i>Ανδρας</i>	4,09	3,91	4,42	3,91	4,33	4,45	4,12	4,30	4,18	4,18	4,55	4,15
<i>Γυναίκα</i>	4,36	4,14	4,16	4,04	4,26	4,50	4,40	4,58	4,28	4,24	4,66	3,96
<i>Ηλικιακή Κατηγορία</i>												
<i>Έως 34 ετών</i>	4,67	4,33	4,67	3,67	4,67	4,33	4,00	3,00	4,33	4,33	4,00	4,33
<i>35-44 ετών</i>	4,21	4,06	4,18	3,97	4,24	4,44	4,18	4,44	4,21	4,18	4,68	3,97
<i>45-54 ετών</i>	4,31	3,95	4,38	4,05	4,44	4,59	4,38	4,56	4,23	4,15	4,59	4,08
<i>55 ετών και άνω</i>	4,00	4,43	3,86	3,86	3,57	4,14	4,43	4,71	4,43	4,71	4,71	4,00
<i>Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο</i>												
<i>Απόφοιτος Λυκείου</i>	4,18	3,97	4,51	4,00	4,62	4,59	4,36	4,36	4,38	4,46	4,64	4,05
<i>Απόφοιτος ΤΕΙ</i>	4,50	4,33	4,06	4,06	4,08	4,33	4,44	4,83	4,33	4,17	4,72	4,00
<i>Απόφοιτος ΑΕΙ</i>	4,09	3,82	3,91	3,82	3,91	4,41	4,05	4,41	3,95	3,95	4,50	4,00
<i>Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου</i>	4,75	4,75	4,75	4,50	4,25	4,50	4,25	4,25	4,00	3,50	4,50	4,25

Πίνακας 13 Αξιολογήσεις εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης (n=83). Παρατίθενται οι μέσες τιμές των απαντήσεων. Εξωτερικοί Παράγοντες: Ex.1 = Αμοιβές, Ex.2 = Κίνητρα για πρόσθετη προσπάθεια, Ex.3 = Σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους, Ex.4 = Ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης, Ex.5 = Αίσθηση εργασιακής ασφάλειας, Ex.6 = Συνθήκες στο χώρο/περιβάλλον εργασίας. Εσωτερικοί Παράγοντες: In.1 = Ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, In.2=Ανάγκη για δημιουργικότητα εργασίας, In.3=Ανάγκη για εκτίμηση και αποδοχή, In.4=Αναγνώριση της εργασίας, In.5=Ανάγκη για συνεχή βελτίωση, In.6=Ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών.

Από τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, παρατηρείται πως οι γυναίκες θεωρούν σημαντικότερους κατά μέσο όρο τους τρεις που εντάχθηκαν στη μεταβλητή ‘Career’ απ’ ότι οι άνδρες, δηλαδή τις αμοιβές, τα πρόσθετα κίνητρα και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Το ίδιο ισχύει και με όλους τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, με μόνη εξαίρεση τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών.

Σε σχέση με τις ηλικιακές κατηγορίες, παρατηρείται πως οι νεότεροι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου (έως 35 ετών) θεωρούν κατά μέσο όρο σημαντικότερους τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, απ' ότι οι άλλες ηλικιακές κατηγορίες. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην ανάγκη τους να εξασφαλίσουν την επαγγελματική και οικονομική τους ανεξαρτησία, αλλά και στις προσδοκίες που έχουν σε σχέση με την επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Αντίθετα, στους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης αποδίδεται κατά μέσο όρο μεγαλύτερη σημασία από τους εργαζόμενους άνω των 55 ετών. Η ηλικιακή κατηγορία αυτή, έχοντας εξασφαλίσει τις βασικές ανάγκες ύστερα από χρόνια εργασίας (συνήθως), ενδιαφέρεται και για ζητήματα αναγνώρισης, απόκτησης δεξιοτήτων και γνώσεων και αυτονομίας στην εργασία. Οι άλλες δύο ηλικιακές κατηγορίες (35-44, 45-54) αξιολογούν ως σημαντικούς τους περισσότερους παράγοντες παρακίνησης, όπως προκύπτει από τις μέσες τιμές των απαντήσεων τους που είναι είτε κοντά στο 4 είτε μεγαλύτερες από αυτό.

Σε σχέση με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, παρατηρείται το εξής παράδοξο: από τη μία πλευρά, οι εργαζόμενοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο θεωρούν κατά μέσο όρο σημαντικότερους τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης απ' ότι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό ίσως ερμηνεύεται από τις υψηλότερες προσδοκίες που έχουν για ζητήματα αμοιβών και εργασιακών προοπτικών, ως αποτέλεσμα του υψηλότερου επιπέδου σπουδών τους και της επένδυσης που έχουν πραγματοποιήσει στην εκπαίδευση. Από την άλλη πλευρά, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Λυκείου) και Τεχνολογικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ/ΑΤΕΙ) παρατηρείται πως, κατά μέσο όρο, αξιολογούν ως σημαντικότερους τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στο ότι η θέση που κατέχουν καλύπτει ικανοποιητικά τις βασικές ανάγκες τους (εξωτερική παρακίνηση), οπότε επιζητούν ικανοποίηση και των άλλων,

υψηλότερης τάξης, αναγκών τους (εσωτερική παρακίνηση). Επίσης, μπορεί να εξηγηθεί ως αποτέλεσμα των περιορισμένων εναλλακτικών απασχόλησης που έχουν, οπότε θεωρούν σημαντική τη βελτίωση, τα επιτεύγματα και την αναγνώριση τους στην παρούσα θέση εργασίας που κατέχουν. Για τον ίδιο λόγο, πιθανώς, οι απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΤΕΙ τείνουν, κατά μέσο όρο, να ιεραρχούν τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης υψηλότερα από ότι οι απόφοιτοι Πανεπιστημίων/ΑΕΙ.

Συνολικά, προκύπτει πως οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου, μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης, θεωρούν σημαντικότερους τις συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον, την εργασιακή ασφάλεια και τις σχέσεις συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον (κατά μέσο όρο). Και οι τρεις αυτοί παράγοντες έχουν ενταχθεί σε μία ενιαία μεταβλητή ('Work_Environment'), λόγω του ότι σχετίζονται με διαφορετικές πλευρές του εργασιακού περιβάλλοντος. Αντίθετα, η σημασία που αποδίδουν στις αμοιβές είναι χαμηλότερη, και αρκετά χαμηλότερη η σημασία που αποδίδουν στα πρόσθετα κίνητρα και τις δυνατότητες ιεραρχικής εξέλιξης. Αντίστοιχα, από τους εσωτερικούς παράγοντες, οι εργαζόμενοι θεωρούν (κατά μέσο όρο) σημαντικότερους όσους σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως η συνεχής βελτίωση, η δημιουργικότητα και η ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων (οι παράγοντες αυτές έχουν ενοποιηθεί στη μεταβλητή 'Job_Content'). Λιγότερο σημαντική, αντίθετα, φέρονται να θεωρούν την αναγνώριση και την αποδοχή. Επισημαίνεται εδώ πως αυτά τα συμπεράσματα αναπτύσσονται με βάση το συγκεκριμένο δείγμα, και δεν μπορούν με βεβαιότητα να γενικευθούν σε όλον τον πληθυσμό των εργαζομένων του Δήμου. Ωστόσο, από τις απαντήσεις προκύπτουν ενδιαφέρουσες τάσεις, άξιες περαιτέρω σχολιασμού και διερεύνησης.

Οι ερευνητικές υποθέσεις H1 και H2, που προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα EP.1.β και EP.2.β, αφορούν τη σχέση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων και των απαντήσεων

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης που θεωρούν σημαντικότερους. Δεδομένου του ότι οι παράγοντες παρακίνησης έχουν μετρηθεί με κατηγορικές μεταβλητές (categorical variables), όπως και οι τρεις δημογραφικοί παράγοντες (φύλο, ηλικιακή κατηγορία, εκπαιδευτικό υπόβαθρο), χρησιμοποιήθηκε το τεστ χ^2 (Chi-square test), που εξετάζει τις συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών τέτοιου τύπου. Τα αποτελέσματα του τεστ παρατίθενται στον Πίνακα 14 παρακάτω.

Pearson Chi-Square Tests

		Φύλο	Ηλικία	Μορφωτικό Επίπεδο
Μισθολογική αμοιβή ανάλογη με τη θέση και τα χρόνια υπηρεσίας	Chi-square	4.047	16.498	8.492
	df	4	12	12
	Sig.	.400 ^{a,b}	.169 ^{a,b}	.746 ^{a,b}
Κίνητρα για πρόσθετη προσπάθεια και βελτίωση της παραγωγικότητας	Chi-square	3.575	8.538	12.189
	df	4	12	12
	Sig.	.467 ^a	.742 ^{a,b}	.431 ^{a,b}
Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου στο χώρο εργασίας	Chi-square	3.799	10.543	23.258
	df	4	12	12
	Sig.	.434 ^{a,b}	.568 ^{a,b}	.026 ^{a,b,*}
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	Chi-square	1.803	5.766	8.259
	df	3	9	9
	Sig.	.614 ^a	.763 ^{a,b}	.508 ^{a,b}
Αίσθηση ασφάλειας που μου προσφέρει η εργασία.	Chi-square	7.100	12.084	23.259
	df	3	9	9
	Sig.	.069 ^{a,b}	.209 ^{a,b}	.006 ^{a,b,*}
Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας, υποστήριξη από τα ανώτερα κλιμάκια και μεταξύ συναδέλφων.	Chi-square	3.630	19.295	5.650
	df	2	6	6
	Sig.	.163 ^a	.004 ^{a,b,*}	.464 ^{a,b}
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας μου.	Chi-square	3.985	12.804	6.347
	df	4	12	12
	Sig.	.408 ^{a,b}	.383 ^{a,b}	.898 ^{a,b}
Να είναι η δουλειά μου δημιουργική.	Chi-square	5.012	31.035	12.515
	df	4	12	12
	Sig.	.286 ^{a,b}	.002 ^{a,b,*}	.405 ^{a,b}
Να είμαι αποδεκτός και να με εκτιμούν οι συνάδελφοι μου.	Chi-square	7.304	7.348	26.046
	df	4	12	12
	Sig.	.121 ^{a,b}	.834 ^{a,b}	.011 ^{a,b,*}

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

Να αναγνωρίζεται η εργασία μου, ακόμα και με έναν καλό λόγο.	Chi-square	5.856	6.093	20.024
	df	4	12	12
	Sig.	.210 ^{a,b}	.911 ^{a,b}	.067 ^{a,b}
Να γίνομαι καλύτερος στη δουλειά μου, περισσότερο αποτελεσματικός.	Chi-square	3.021	8.246	5.954
	df	3	9	9
	Sig.	.388 ^{a,b}	.510 ^{a,b}	.745 ^{a,b}
Ευκαιρίες που μου προσφέρει η εργασία για ανάληψη προσωπικών πρωτοβουλιών.	Chi-square	2.703	5.019	4.636
	df	3	9	9
	Sig.	.440 ^a	.833 ^{a,b}	.865 ^{a,b}

Results are based on nonempty rows and columns in each innermost subtable.

*. The Chi-square statistic is significant at the .05 level.

a. More than 20% of cells in this subtable have expected cell counts less than 5. Chi-square results may be invalid.

b. The minimum expected cell count in this subtable is less than one. Chi-square results may be invalid.

Πίνακας 14 Αποτελέσματα του Chi-square test για τις σχέσεις μεταξύ παραγόντων παρακίνησης και δημογραφικών μεταβλητών.

Για κάθε παράγοντα παρακίνησης και κάθε δημογραφική μεταβλητή, εξετάζεται η σειρά ‘Sig’, που αφορά τη στατιστική σημαντικότητα κάθε συσχέτισης μεταξύ δύο παραγόντων. Για τις αμοιβές, τα πρόσθετα κίνητρα και τις ευκαιρίες εξέλιξης προκύπτει πως δεν επηρεάζονται από τις δημογραφικές μεταβλητές κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό. Οι σχέσεις συνεργασίας επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% (Sig = 0,026<0,05), αλλά όχι από το φύλο και την ηλικιακή κατηγορία. Η εργασιακή ασφάλεια, ομοίως, επηρεάζεται από το μορφωτικό επίπεδο σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (Sig = 0,006<0,05) και από το φύλο σε επίπεδο σημαντικότητας 10% (Sig=0,069<0.10), αλλά όχι από την ηλικιακή κατηγορία. Αντίθετα, οι καλές συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζονται από την ηλικιακή κατηγορία σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% (Sig=0,004<0,05), αλλά όχι από το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Συνεπώς, η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται μόνο μερικώς, αφού δεν επηρεάζονται όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό από τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων.

Στους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, παρατηρείται από τον πίνακα 14 πως η ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, η συνεχής βελτίωση και οι ευκαιρίες ανάληψης πρωτοβουλιών δεν επηρεάζονται σημαντικά από κανέναν δημογραφικό παράγοντα. Η δημιουργικότητα της εργασίας επηρεάζεται από την ηλικιακή κατηγορία σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($Sig=0,002<0,05$), αλλά όχι από το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Η αποδοχή και εκτίμηση των συναδέλφων επηρεάζεται από το εκπαιδευτικό επίπεδο σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ($Sig=0,011<0,05$), αλλά όχι από το φύλο και την ηλικιακή κατηγορία. Η αναγνώριση της εργασίας και της προσπάθειας επηρεάζεται από το εκπαιδευτικό επίπεδο σε επίπεδο σημαντικότητας 10% ($Sig=0,067<0,10$), αλλά όχι από το φύλο και την ηλικιακή κατηγορία. Επομένως, και η υπόθεση H2 μπορεί να γίνει δεκτή μόνο μερικώς, αφού οι περισσότερες συσχετίσεις παραγόντων παρακίνησης και δημογραφικών παραγόντων προκύπτουν ως στατιστικά μη-σημαντικές.

Από τα ευρήματα αυτά δεν μπορεί να εξαχθεί κατά σαφή τρόπο εάν τα δημογραφικά στοιχεία επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τους παράγοντες παρακίνησης που θεωρούν σημαντικότερους οι εργαζόμενοι. Γι' αυτό και οι δύο σχετικές υποθέσεις δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν παρά μόνο μερικώς. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος (κάτω από 100), που οδηγεί σε μεγαλύτερες τυπικές αποκλίσεις. Ή, μπορεί να σχετίζεται ειδικά με το συγκεκριμένο δείγμα (κάτι πιο σπάνια, που δεν μπορεί όμως να αποκλεισθεί τελείως σαν ενδεχόμενο). Εάν θα μπορούσε να διατυπωθεί εδώ ένα αρχικό συμπέρασμα είναι πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά κάθε εργαζομένου επιδρούν ελάχιστα στις προτιμήσεις του για παράγοντες εξωτερικής ή εσωτερικής παρακίνησης. Αντίθετα, σημαντικότερες μπορεί να είναι οι επιδράσεις οργανωσιακών χαρακτηριστικών και

χαρακτηριστικών σχετικών με την εκάστοτε θέση εργασίας. Περαιτέρω μελέτη, στο ίδιο ή άλλα οργανωσιακά περιβάλλοντα, θα μπορούσε να φωτίσει περισσότερο το ζήτημα αυτό.

5.5 Ανάλυση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Ακολούθως, περιγράφεται και αναλύεται η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction), που στην παρούσα εργασία έχει το ρόλο εξαρτημένης μεταβλητής (dependent variable). Για τη μέτρηση της, όπως συζητήθηκε παραπάνω, χρησιμοποιήθηκαν 29 ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο ‘Job Satisfaction Survey’ του Spector (1985), οι οποίες παρουσιάζουν πολύ μεγάλη εσωτερική συνέπεια, οπότε και ενοποιήθηκαν σε μία μεταβλητή (‘Job_Satisfaction’). Για το λόγο αυτό, αλλά και επειδή η ξεχωριστή ανάλυση κάθε ερώτησης θα καταλάμβανε σημαντικό χώρο και θα απαιτούσε σημαντικό χρόνο, η ανάλυση γίνεται σε επίπεδο ενοποιημένες μεταβλητής για την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 15, η μέση τιμή των απαντήσεων των εργαζομένων του Δήμου Χαϊδαρίου στις ερωτήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση είναι 3.34, ενώ η ελάχιστη τιμή είναι 2 και η μέγιστη 5. Από αυτό φαίνεται πως, κατά μέσο όρο, η εργασιακή ικανοποίηση κυμαίνεται σε επίπεδα άνω του μετρίου.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Job_Satisfaction	83	2	5	3.34	.517
Valid N (listwise)	83				

Πίνακας 15 Περιγραφικές στατιστικές της μεταβλητής της εργασιακής ικανοποίησης.

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται οι μέσες απαντήσεις των εργαζομένων του Δήμου Χαϊδαρίου για την εργασιακή τους ικανοποίηση ανά φύλο, ηλικιακή κατηγορία και εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Οι άνδρες, κατά μέρο όρο, δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία

τους από ότι οι γυναίκες, ακόμα και με μικρή διαφορά. Μεταξύ των ηλικιακών κατηγοριών, οι εργαζόμενοι έως και 34 ετών δηλώνουν κατά μέσο όρο περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες, με τους εργαζόμενους στην κατηγορία 45-54 ετών να ακολουθούν. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στη μεγαλύτερη σημασία που έχει η επαγγελματική αποκατάσταση για τους νεότερους, λόγω της εκτεταμένης ανεργίας και της αβεβαιότητας σχετικά με τις προοπτικές απασχόλησης. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι άνω των 55 ετών δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι, πιθανόν επειδή έχουν εκτεθεί και στα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης και της εργασίας στο δημόσιο (γραφειοκρατία, αδιαφανείς σχέσεις, εντάσεις, πολιτικοποίηση κλπ.). Το εύρημα αυτό βρίσκεται σε αντίθεση με απόψεις στη βιβλιογραφία για γραμμική σχέση μεταξύ ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης, για λόγους που πιθανόν να έχουν να κάνουν με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας στο δημόσιο και το συγκεκριμένο περιβάλλον.

Σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρείται πως οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας, κατά μέσο όρο, δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, με τους αποφοίτους Πανεπιστημίου/AEI να ακολουθούν. Το εύρημα αυτό πιθανώς να συνδέεται με τις προσδοκίες που διαμορφώνουν με βάση την εκπαίδευση και τις εναλλακτικές εργασιακές προοπτικές τους. Αντίθετα, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, που πιθανόν να έχουν υψηλότερες προσδοκίες από την εργασία τους (συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων καριέρας, αλλά και περιεχομένου) φέρονται λιγότερο ικανοποιημένοι από αυτήν. Και πάλι, τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με την κυρίαρχη άποψη στη βιβλιογραφία της εργασιακής ικανοποίησης, που θέλει την ικανοποίηση να αυξάνεται αναλογικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. Λαμβάνοντας υπ' όψιν, όμως, τις ιδιαιτερότητες της εργασίας στο δημόσιο, αλλά και τον κρίσιμο ρόλο των προσδοκιών, μπορούν να ερμηνευθούν τα ευρήματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 16.

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

Παράγοντες Παρακίνησης	Εργασιακή Ικανοποίηση
Φύλο	
<i>Ανδρας</i>	3,38
<i>Γυναίκα</i>	3,32
Ηλικιακή Κατηγορία	
<i>Έως 34 ετών</i>	3,55
<i>35-44 ετών</i>	3,34
<i>45-54 ετών</i>	3,37
<i>55 ετών και άνω</i>	3,11
Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο	
<i>Απόφοιτος Λυκείου</i>	3,46
<i>Απόφοιτος ΤΕΙ</i>	3,09
<i>Απόφοιτος ΑΕΙ</i>	3,36
<i>Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου</i>	3,16

Πίνακας 16 Επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ανά φύλο, ηλικιακή κατηγορία και εκπαιδευτικό υπόβαθρο.

Προκειμένου να ελεγχθεί η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, όπως διατυπώθηκε στην υπόθεση H3, πραγματοποιούνται οι κατάλληλες στατιστικές αναλύσεις. Συγκεκριμένα, η μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης (‘Job_Satisfaction’), που υπολογίστηκε από τις μέσες τιμές των απαντήσεων στις 29 ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο, είναι συνεχής μεταβλητή και λαμβάνεται, εδώ, ως

εξαρτημένη μεταβλητή. Για να εξεταστεί η επίδραση του φύλου, της ηλικιακής κατηγορίας και του εκπαιδευτικού υποβάθρου χρησιμοποιείται η τεχνική της ανάλυσης διακύμανσης (Analysis Of Variance – ANOVA), με την οποία μπορούν να ελεγχθούν οι διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών μιας μεταβλητής για διαφορετικές ομάδες (άνδρες-γυναίκες, νεότεροι-μεγαλύτεροι κλπ.).

ANOVA

Job_Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.074	1	.074	.274	.602
Within Groups	21.872	81	.270		
Total	21.946	82			

Πίνακας 17 Ανάλυση Διακύμανσης: Εργασιακή Ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή) - Φύλο

Στον Πίνακα 17 παρατηρείται πως το F-test, που εξετάζει τις διαφορές μεταξύ των μέσων των δύο ομάδων (άνδρες – γυναίκες), έχει μικρή τιμή (0,274) και πιθανότητα μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας (Sig=0,602>0.10). Επομένως, το F-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό, οπότε το φύλο δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

ANOVA

Job_Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.519	3	.173	.638	.593
Within Groups	21.427	79	.271		
Total	21.946	82			

Πίνακας 18 Ανάλυση Διακύμανσης: Εργασιακή Ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή) - Ηλικιακή κατηγορία

Στον Πίνακα 18 παρατηρείται πως το F-test, που εξετάζει τις διαφορές μεταξύ των μέσων των τεσσάρων ομάδων (έως 34 ετών, 35-44 ετών, 45-54 ετών, 55 ετών και άνω), έχει μικρή τιμή (0,638) και, αντίστοιχα, πιθανότητα μεγαλύτερη των συμβατικών επιπέδων στατιστικής σημαντικότητας (Sig=0,593>0.10). Επομένως, το F-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό, οπότε η ηλικιακή κατηγορία δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση.

ANOVA

Job_Satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.814	3	.605	2.373	.077
Within Groups	20.132	79	.255		
Total	21.946	82			

Πίνακας 19 Ανάλυση Διακύμανσης: Εργασιακή Ικανοποίηση (εξαρτημένη μεταβλητή) – Εκπαιδευτικό υπόβαθρο

Στον Πίνακα 19 παρατηρείται πως το F-test, που εξετάζει τις διαφορές μεταξύ των μέσων των τεσσάρων ομάδων (απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΤΕΙ, απόφοιτοι Πανεπιστημίου/ΑΕΙ, κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου) έχει σχετικά μεγάλη τιμή (2,373) και πιθανότητα 0.077. Αυτό σημαίνει πως το F-test δεν είναι στατιστικά σημαντικό στο επίπεδο σημαντικότητας 5%, είναι όμως σημαντικό στο επίπεδο ικανότητας 10%. Επομένως, μπορεί να γίνει δεκτό, εδώ, πως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό.

Επιπλέον, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλάβαμε δύο μεταβλητές σχετικές με το χρονικό διάστημα εργασίας του κάθε ατόμου. Η μία αφορά τα χρόνια εργασίας του στο Δήμο Χαϊδαρίου και η δεύτερα τα χρόνια κατά τα οποία υπηρετεί στη θέση εργασίας στην οποία βρίσκεται σήμερα. Με δεδομένο πως και οι δύο είναι συνεχείς μεταβλητές, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης τους με την εργασιακή ικανοποίηση, που παρατίθεται στον Πίνακα 20. Συγκεκριμένα, εκτιμήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, που υπολογίζει το βαθμό γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι ο συντελεστής του Pearson, τόσο πιο έντονη είναι η συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Από τον Πίνακα 19 προκύπτει πως οι συντελεστές συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης (‘Job_Satisfaction’) με τις άλλες δύο μεταβλητές είναι σχετικά μικροί (0,157 και 0,136) και πως οι πιθανότητες τους (0,156 και 0,219) είναι μεγαλύτερες από τα συμβατικά επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας (5% και 10%). Επομένως, η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τις δύο αυτές μεταβλητές

δεν παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα, άρα δεν υπάρχουν ενδείξεις πως τα χρόνια εργασίας στο Δήμο και τα χρόνια εργασίας στην ίδια θέση επηρεάζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό.

Correlations

		Job_Satisfaction	Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δήμο Χαϊδαρίου;	Πόσα χρόνια εργάζεστε στην ίδια θέση;
Job_Satisfaction	Pearson Correlation	1	-.157	-.136
	Sig. (2-tailed)		.156	.219
	N	83	83	83
Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δήμο Χαϊδαρίου;	Pearson Correlation	-.157	1	.556**
	Sig. (2-tailed)	.156		.000
	N	83	83	83
Πόσα χρόνια εργάζεστε στην ίδια θέση;	Pearson Correlation	-.136	.556**	1
	Sig. (2-tailed)	.219	.000	
	N	83	83	83

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

Πίνακας 20 Ανάλυση Συσχέτισης - Συντελεστές Συσχέτισης Pearson

Έτσι, η υπόθεση H3 μπορεί να γίνει δεκτή μόνο μερικώς, αφού μόνο το εκπαιδευτικό υπόβαθρο βρέθηκε να επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό, ακόμα και με τους δεδομένους περιορισμούς του δείγματος και των δεδομένων, έρχεται να επιβεβαιώσει τη σημασία που έχει αποδοθεί στην εκπαίδευση ως προσδιοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης, της απόδοσης και της εργασιακής συμπεριφοράς γενικότερα (Bright, 2005, 2008; Moynihan, 2010). Επίσης το εύρημα αυτό συνδέεται με την παρατήρηση που έγινε παραπάνω περί υψηλότερων επιπέδων ικανοποίησης των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και χαμηλότερων επιπέδων ικανοποίησης των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου, με τις ιδιαιτερότητες της εργασίας στο δημόσιο και τις προσδοκίες που διαμορφώνονται να έχει πιθανόν σημαντικό ερμηνευτικό ρόλο για τις διαφορές αυτές μεταξύ των κατηγοριών.

5.6 Ανάλυση της σχέσης Παρακίνησης-Εργασιακής Ικανοποίησης

Έχοντας περιγράψει τις μεταβλητές σχετικά με την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση, και ελέγξει κατά πόσο επηρεάζονται από τους δημογραφικούς παράγοντες των εργαζομένων, μπορεί να ελεγχθεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Προκειμένου να γίνει αυτό, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση παλινδρόμης (regression analysis), χρησιμοποιώντας την εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή ('Job_Satisfaction'). Αρχικά, ως ανεξάρτητες θα χρησιμοποιηθούν οι τέσσερις μεταβλητές που εξάγαμε από την ανάλυση παραγόντων στην ενότητα 5.2 και που αντιστοιχούν οι δύο στους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ('Career', 'Work_Environment') και οι άλλες δύο στους εσωτερικούς ('Job_Content', 'Recognition'). Με αυτόν τον τρόπο, θα ελεγχθούν και οι δύο σχετικές υποθέσεις, H4 και H5. Στη συνέχεια, θα εξεταστούν οι συνδυαστικές επιδράσεις των παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση, προκειμένου να ελεγχθεί και η τελευταία υπόθεση H6.

Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη τη μεταβλητή 'Career', που σχηματίστηκε ενοποιώντας τρεις επιμέρους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης: τις αμοιβές, τα πρόσθετα κίνητρα και τις προοπτικές προσωπικής εξέλιξης. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η επίδραση της μεταβλητής αυτής στην ικανοποίηση είναι πολύ μικρή και αρνητική (-0.043), αλλά και στατιστικά μη-σημαντική, αφού το τυπικό σφάλμα του εκτιμητή είναι πολύ μικρό (Std.Error=0.071) και αντίστοιχα πολύ μικρό είναι το t-test στατιστικής σημαντικότητας ($t=-0,607$, $Sig=0,546>0,10$). Επομένως, η επίδραση της μεταβλητής Career, και των τριών εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης που συμπεριλαμβάνει, στην εργασιακή ικανοποίηση είναι στατιστικά μη-σημαντική.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.517	.298		11.790	.000
	Career	-.043	.071	-.067	-.607	.546

a. Dependent Variable: Job_Satisfaction

Πίνακας 21 Απλή Γραμμική Παλινδρόμηση - Εκτιμητής μεταβλητής 'Career'

Ο Πίνακας 22 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη τη μεταβλητή ‘Work_Environment’, που σχηματίστηκε ενοποιώντας τρεις επιμέρους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης: τις σχέσεις συνεργασίας, την εργασιακή ασφάλεια και τις καλές συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η επίδραση της μεταβλητής αυτής στην ικανοποίηση είναι θετική (0.293), αλλά και στατιστικά σημαντική, αφού το t-test στατιστικής σημαντικότητας είναι αρκετά μεγάλο ($t=3,294$) και η πιθανότητα του ($Sig=0,01$) μικρότερη από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Οπότε, η μεταβλητή ‘Work_Environment’ επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό. Επιπλέον, μπορούμε να ισχυριστούμε πως η μεταβολή κατά μία μονάδα στη μεταβλητή ‘Work_Environment’ (στην κλίμακα 1 έως 5) αυξάνει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης κατά περίπου 0,30. Επιπλέον, με βάση τα ευρήματα αυτά μπορεί να γίνει μερικώς δεκτή η υπόθεση H4 περί θετικής σχέσης μεταξύ εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, αφού οι τρεις από τους έξι εξωτερικούς παράγοντες (που έχουν ενοποιηθεί στη μεταβλητή ‘Work_Environment’) έχουν θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση (ακόμα και αν οι υπόλοιποι τρεις δεν επιδρούν σημαντικά).

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.064	.391		5.281	.000
	Work_Environment	.293	.089	.344	3.294	.001

a. Dependent Variable: Job_Satisfaction

Πίνακας 22 Απλή Γραμμική Παλινδρόμηση - Εκτιμητής μεταβλητής 'Work_Environment'

Ο Πίνακας 23 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη τη μεταβλητή 'Job_Content', που σχηματίστηκε ενοποιώντας τέσσερις επιμέρους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης: την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων, τη δημιουργικότητα της εργασίας, την ανάγκη για συνεχή και βελτίωση και τις ευκαιρίες για λήψη πρωτοβουλιών. Από τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης προκύπτει πως η επίδραση της μεταβλητής αυτής στην εργασιακή ικανοποίηση είναι θετική αλλά πολύ μικρή (0.073). Επίσης, είναι στατιστικά μη-σημαντική, αφού το τυπικό σφάλμα του εκτιμητή είναι πολύ μικρό (Std. Error=0,098), και αντίστοιχα μικρό είναι και το t-test στατιστικής σημαντικότητας (t=0,742, Sig=0,460>0,10). Επομένως, η υπόθεση πως η μεταβλητή σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας ('Job_Content') επιδρά θετικά και σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση δεν μπορεί να γίνει δεκτή σε κανένα από τα συμβατικά επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.023	.430		7.022	.000
	Job_Content	.073	.098	.082	.742	.460

a. Dependent Variable: Job_Satisfaction

Πίνακας 23 Απλή Γραμμική Παλινδρόμηση - Εκτιμητής μεταβλητής 'Job_Content'

Ο Πίνακας 24 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη τη μεταβλητή ‘Recognition’, που σχηματίστηκε ενοποιώντας δύο επιμέρους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης: την ανάγκη για αποδοχή και εκτίμηση και την αναγνώριση της εργασίας και της προσπάθειας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως η επίδραση της μεταβλητής αυτής στην ικανοποίηση είναι θετική (0.109). Η επίδραση όμως δεν είναι στατιστικά σημαντική, αφού το t-test στατιστικής σημαντικότητας δεν είναι αρκετά μεγάλο ($t=1,540$) και η πιθανότητα του ($Sig=0,127$) είναι μεγαλύτερη από τα συμβατικά επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας (5% και 10%). Επομένως, δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική επίδραση της μεταβλητής ‘Recognition’, και των δύο εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης που ενσωματώνει, στην εργασιακή ικανοποίηση.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.877	.306		9.411	.000
	Recognition	.109	.071	.169	1.540	.127

a. Dependent Variable: Job_Satisfaction

Πίνακας 24 Απλή Γραμμική Παλινδρόμηση - Εκτιμητής μεταβλητής 'Recognition'

Με βάση τα αποτελέσματα των δύο τελευταίων παλινδρομήσεων (Πίνακες 23, 24) δεν θα μπορούσε να γίνει δεκτή η υπόθεση H5, αφού οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης προκύπτει πως δεν επιδρούν κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό στην εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό πρέπει να αξιολογηθεί με προσοχή, καθώς είναι αρκετά πιθανόν να οφείλεται στο μέγεθος και τη σύνθεση του συγκεκριμένου δείγματος, καθώς και στα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν. Δεν μπορεί να παραβλεφθεί, από την άλλη, πως οι εκτιμητές των δύο μεταβλητών (‘Job_Content’ και ‘Recognition’) έχουν θετικό πρόσημο, όπως είχε διατυπωθεί στην υπόθεση H5. Επομένως, υπάρχουν κάποιες (έστω μικρές) ενδείξεις για θετική επίδραση

των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο Δήμο Χαϊδαρίου, ακόμα και αν η στατιστική μη-σημαντικότητα δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπεράσματος και την επαλήθευση της σχετικής ερευνητικής υπόθεσης.

Τέλος, θα ελεγχθεί η υπόθεση H_6 , σχετικά με τη συνδυαστική επίδραση των διαφορετικών παραγόντων παρακίνησης (εξωτερικών και εσωτερικών) στην εργασιακή ικανοποίηση. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιείται η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regression), που επιτρέπει να εξεταστεί κατά πόσο ο συνδυασμός παραγόντων ως ανεξάρτητων μεταβλητών ερμηνεύει καλύτερη τις διακυμάνσεις στην εξαρτημένη μεταβλητή (ικανοποίηση), καθώς και το πρόσημο των επιμέρους επιδράσεων.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.344 ^a	.118	.107	.489
2	.390 ^b	.152	.130	.482
3	.436 ^c	.190	.115	.486
4	.468 ^d	.219	.123	.484

a. Predictors: (Constant), Work_Environment

b. Predictors: (Constant), Work_Environment, Career

c. Predictors: (Constant), Work_Environment, Career, Job_Content

d. Predictors: (Constant), Work_Environment, Career, Job_Content, Recognition

Πίνακας 25 Συντελεστές συσχέτισης ανά μοντέλο

Στον Πίνακα 25 παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης R για κάθε ένα από τα μοντέλα που εξετάστηκαν, με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση. Το πρώτο από αυτά, όπως φαίνεται από τις υποσημειώσεις του Πίνακα, είχε ως ανεξάρτητη μεταβλητή τη ‘Work_Environment’, που ήταν η μόνη που βρέθηκε παραπάνω να επηρεάζει σημαντικά την ανεξάρτητη. Το δεύτερο μοντέλο προσθέτει τη μεταβλητή ‘Career’, που επίσης προκύπτει από τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης, το τρίτο προσθέτει τη μεταβλητή ‘Job_Content’ και

το τέταρτο και τη μεταβλητή ‘Recognition’. Από τη στήλη ‘R Square’ προκύπτει πως η μεταβλητή ‘Work_Environment’, αν και επιδρά κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό, εξηγεί μόνο το 11,8% της συνολικής διακύμανσης της ‘Job_Satisfaction’. Προσθέτοντας σταδιακά τις υπόλοιπες μεταβλητές, ο συντελεστής R^2 αυξάνεται, και στην περίπτωση συμπερίληψης και των τεσσάρων μεταβλητών παρακίνησης, το μοντέλο εξηγεί το 21,9% της διακύμανσης της ‘Job_Satisfaction’. Αυτό το ποσοστό είναι μάλλον μικρό, και μπορεί να οφείλεται στο μικρό μέγεθος του δείγματος και τα εργαλεία/κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν. Αλλά και στην πολυπλοκότητα της ικανοποίησης ως ψυχολογικής και συμπεριφορικής διαδικασίας, που επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες εκτός της παρακίνησης. Ένα πρώτο συμπέρασμα, είναι πως, ακόμα και αν η ξεχωριστή επίδραση τριών από τις τέσσερις μεταβλητές παρακίνησης στην ικανοποίηση δεν είναι στατιστικά σημαντική, συνδυαστικά εξηγούν μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης της ικανοποίησης.

Στον Πίνακα 26, παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) για τα τέσσερα διαφορετικά μοντέλα, και υπολογίζονται τα στατιστικά F, που ελέγχουν τη συνολική στατιστική σημαντικότητα κάθε μοντέλου. Από τη στήλη F του Πίνακα, προκύπτει πως τα στατιστικά F είναι αρκετά μεγάλα, και οι πιθανότητες τους (στήλη ‘Sig’) μικρότερες από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Άρα, από τον Πίνακα 26 προκύπτει πως και τα τέσσερα μοντέλα που ελέγχθηκαν είναι στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο 5%, ακόμα και χρησιμοποιώντας διαφορετικούς συνδυασμούς ανεξάρτητων μεταβλητών. Συνεπώς, ένα μοντέλο που συμπεριλαμβάνει εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ως ανεξάρτητες μεταβλητές και την εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη (όπως τα μοντέλα 3 και 4 που ελέγχθηκαν) παρουσιάζει συνολική στατιστική σημαντικότητα.

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.592	1	2.592	10.849	.001 ^b
	Residual	19.354	81	.239		
	Total	21.946	82			
2	Regression	3.325	2	1.663	7.142	.001 ^c
	Residual	18.621	80	.233		
	Total	21.946	82			
3	Regression	3.330	3	1.110	4.710	.004 ^d
	Residual	18.617	79	.236		
	Total	21.946	82			
4	Regression	3.399	4	.850	3.574	.010 ^e
	Residual	18.547	78	.238		
	Total	21.946	82			

a. Dependent Variable: Job_Satisfaction

b. Predictors: (Constant), Work_Environment

c. Predictors: (Constant), Work_Environment, Career

d. Predictors: (Constant), Work_Environment, Career, Job_Content

e. Predictors: (Constant), Work_Environment, Career, Job_Content, Recognition

Πίνακας 26 Ανάλυση Διακύμανσης

Στον Πίνακα 27 παρουσιάζονται οι εκτιμητές (coefficients) των ανεξαρτήτων μεταβλητών για τα τέσσερα μοντέλα, όπως υπολογίστηκαν μέσω της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης. Και στα τέσσερα μοντέλα, ο εκτιμητής της μεταβλητής ‘Work_Environment’ είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός σε επίπεδο 5%, αφού τα t-στατιστικά είναι αρκετά μεγάλα και οι αντίστοιχες πιθανότητες (στήλη ‘Sig’) πολύ μικρές. Χαρακτηριστικά, κάθε μεταβολή κατά μία μονάδα στη μεταβλητή ‘Work_Environment’ προκαλεί αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης από 0,29 έως και 0,35. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως η βελτίωση των διαφορετικών πτυχών του εργασιακού περιβάλλοντος (σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους, ασφάλεια, καλές εργασιακές συνθήκες) δημιουργεί και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.064	.391		5.281	.000
	Work_Environment	.293	.089	.344	3.294	.001
2	(Constant)	2.351	.418		5.621	.000
	Work_Environment	.344	.092	.403	3.723	.000
	Career	-.124	.070	-.192	-1.774	.080
3	(Constant)	2.382	.474		5.031	.000
	Work_Environment	.349	.099	.409	3.514	.001
	Career	-.120	.074	-.187	-1.620	.109
	Job_Content	-.015	.108	-.017	-.144	.886
4	(Constant)	2.341	.482		4.859	.000
	Work_Environment	.332	.105	.389	3.173	.002
	Career	-.123	.075	-.191	-1.647	.104
	Job_Content	-.026	.110	-.030	-.239	.811
	Recognition	.041	.076	.064	.541	.590

a. Dependent Variable: Job_Satisfaction

Πίνακας 27 Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης - Εκτιμητές

Η μεταβλητή ‘Career’, που καλύπτει τις αμοιβές, τα πρόσθετα κίνητρα και τις ευκαιρίες εξέλιξης, επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση, με κάθε μεταβολή της κατά μία μονάδα να μειώνει την ικανοποίηση περίπου κατά 0,12. Προκύπτει, επίσης, από τα t-στατιστικά της και τις αντίστοιχες πιθανότητες πως η επίδραση της είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο 10% (στα μοντέλα 3 και 4 η πιθανότητα Sig είναι μόλις λίγο μεγαλύτερη από το επίπεδο 10%, που μπορεί να οφείλεται στο μέγεθος του δείγματος). Επομένως, οι συγκεκριμένοι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης, που αφορούν περισσότερο ζητήματα καριέρας και ανταμοιβών, έχουν μάλλον αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση. Έτσι, μπορεί να διατυπωθεί ως συμπέρασμα πως δεν έχουν όλοι οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης την ίδια επίδραση στην ικανοποίηση,

αφού όσοι σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον επιδρούν θετικά και σε μεγαλύτερη έκταση, ενώ όσοι σχετίζονται με τις αμοιβές και την καριέρα αρνητικά και σε μικρότερη έκταση.

Αντίθετα, οι δύο μεταβλητές σχετικά με την εσωτερική παρακίνηση, ‘Job_Content’ και ‘Recognition’, δεν παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα. Επιπλέον, οι εκτιμητές τους είναι αρκετά μικρότεροι από τους εκτιμητές των μεταβλητών εξωτερικών παρακίνησης, και για τη μεταβλητή ‘Job_Content’ ο εκτιμητής είναι αρνητικός. Στις απλές παλινδρομήσεις (Πίνακες 23-24), οι δύο αυτές μεταβλητές είχαν θετικούς εκτιμητές και αρκετά μεγαλύτερα t-στατιστικά, παρά τη στατιστικά μη-σημαντική επίδραση τους στην ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό προκάλεσε ενδιαφέρον. Έτσι, πραγματοποιήθηκε μια ακόμα ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, αυτή τη φορά εισάγοντας πρώτα ως ανεξάρτητες μεταβλητές αυτές της εσωτερικής παρακίνησης, και προσθέτοντας στη συνέχεια αυτές της εξωτερικής. Από τον Πίνακα 28, προκύπτει πως ένα μοντέλο με μεταβλητές εσωτερικής παρακίνησης ως ανεξάρτητες δίνει ως αποτέλεσμα θετικούς εκτιμητές και για τις δύο (‘Recognition’ και ‘Job_Content’). Προσθέτοντας, όμως, τις μεταβλητές εξωτερικής παρακίνησης, μπορεί κανείς να παρατηρήσει πως μειώνεται σημαντικά (αν και παραμένει θετικός) ο εκτιμητής της ‘Recognition’ (από 0.109-0.114 σε 0.41) και μικραίνει αντίστοιχα το t-στατιστικό του. Επιπλέον, ο εκτιμητής της ‘Job_Content’, αλλάζει πρόσημο (από θετικό σε αρνητικό).

Το εύρημα αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Αν και το συγκεκριμένο δείγμα που χρησιμοποιήθηκε παρουσιάζει περιορισμούς, μπορεί να εκληφθεί ως μια πρώτη ένδειξη ‘εκτοπισμού’ (crowding-out) των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης από τους εξωτερικούς, σε επιβεβαίωση αρκετών συγγραφέων που έχουν υποστηρίξει την άποψη αυτή (Deci, 1971; Weibel et al., 2010; Georgellis et al., 2011). Επομένως, η συνδυαστική παρουσία εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης δεν επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, όπως

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

υποθέσαμε αρχικά στην παρούσα εργασία (υπόθεση H6), αλλά, αντίθετα, οι εξωτερικοί παρακινητές τείνουν να μειώνουν την επίδραση των εσωτερικών. Επεκτείνοντας το αποτέλεσμα αυτό, μπορεί να διατυπωθεί ο ισχυρισμός πως όντως η εργασία στο δημόσιο προσελκύει τόσο άτομα με υψηλότερη εσωτερική παρακίνηση, όσο και άτομα που λειτουργούν καλύτερα με εξωτερικούς παρακινητές. Σε κάθε περίπτωση, το εύρημα αυτό χρήζει περαιτέρω διερεύνησης, και θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για αντίστοιχες έρευνες μεγαλύτερης κλίμακας.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.877	.306		9.411	.000
	Recognition	.109	.071	.169	1.540	.127
2	(Constant)	2.805	.457		6.131	.000
	Recognition	.104	.077	.160	1.354	.180
	Job_Content	.022	.104	.025	.212	.833
3	(Constant)	2.933	.469		6.253	.000
	Recognition	.114	.077	.176	1.486	.141
	Job_Content	.070	.112	.079	.623	.535
	Career	-.093	.078	-.143	-1.180	.241
4	(Constant)	2.341	.482		4.859	.000
	Recognition	.041	.076	.064	.541	.590
	Job_Content	-.026	.110	-.030	-.239	.811
	Career	-.123	.075	-.191	-1.647	.104
	Work_Environment	.332	.105	.389	3.173	.002

a. Dependent Variable: Job_Satisfaction

Πίνακας 28 Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης - Εκτιμητές

5.7 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Έχοντας πραγματοποιήσει μια σειρά αναλύσεων προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας, και είτε να επιβεβαιωθούν είτε να απορριφθούν, υπάρχει πλέον η δυνατότητα να συνοψιστούν τα ευρήματα αυτά. Ο Πίνακας 29 παρουσιάζει για κάθε υπόθεση τον αντίστοιχο ερευνητικό στόχο και το αντίστοιχο ερευνητικό ερώτημα από τα οποία προέκυψε, μαζί με τα αποτελέσματα των ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν.

Από τις πρώτες ερευνητικές υποθέσεις (H1-H3), σχετικά με τις επιδράσεις των δημογραφικών στοιχείων στους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης, τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, προκύπτει μόνο μερική επιβεβαίωση. Συγκεκριμένα, τρεις από τους εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης και τρεις από τους εσωτερικούς παράγοντες δεν επηρεάζονται σημαντικά από κανέναν δημογραφικό παράγοντα, ενώ οι υπόλοιποι παράγοντες παρακίνησης επηρεάζονται μόνο από έναν ή δύο δημογραφικούς παράγοντες. Αντίστοιχα, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται σημαντικά μόνο από έναν δημογραφικό παράγοντα. Ομοίως, μόνο μερικώς γίνεται δεκτή η υπόθεση H4, αφού μόνο η μεταβλητή ‘Work_Environment’, που αφορά μια πλευρά της εξωτερικής παρακίνησης, βρέθηκε να σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την ικανοποίηση. Η υπόθεση H5 απορρίπτεται, αφού καμία από τις δύο μεταβλητές εσωτερικής παρακίνησης δεν επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση (αν και οι επιδράσεις τους είναι θετικές). Τέλος, η υπόθεση H6 απορρίπτεται, αφού η συνδυαστική επίδραση εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης δεν βρέθηκε να είναι θετική. Αντίθετα, υπάρχει ένδειξη πώς όταν συνυπάρχουν εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης, οι εξωτερικοί τείνουν να μειώνουν την επίδραση των εσωτερικών στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, προς επιβεβαίωση του γνωστού στη βιβλιογραφία επιχειρήματος περί ‘εκτόπισης’ (crowd-out effect).

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Ανάλυση/Ελεγχος	Αποτέλεσμα Ελέγχου	Ερευνητικό Ερώτημα	Ερευνητικός Στόχος
H1: Τα δημογραφικά στοιχεία σχετίζονται σημαντικά με τους παράγοντες της εξωτερικής παρακίνησης.	Περιγραφικές Στατιστικές. Ανάλυση στατιστικού χ^2 (Chi – square test).	Γίνεται δεκτή (μερικώς).	EP.1.α. EP.1.β.	E.1
H2: Τα δημογραφικά στοιχεία σχετίζονται σημαντικά με τους παράγοντες της εσωτερικής παρακίνησης.	Περιγραφικές Στατιστικές. Ανάλυση στατιστικού χ^2 (Chi – square test).	Γίνεται δεκτή (μερικώς).	EP.2.α. EP.2.β.	E.1
H3: Τα δημογραφικά στοιχεία σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση.	Περιγραφικές Στατιστικές. Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA). Συντελεστής Pearson για ανάλυση συσχέτισης.	Γίνεται δεκτή (μερικώς).	EP.3.β.	E.2
H4: Οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.	Ανάλυση Παλινδρόμησης.	Γίνεται δεκτή (μερικώς).	EP.3.α	E.3
H5: Οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.	Ανάλυση Παλινδρόμησης.	Απορρίπτεται.	EP.3.α	E.3
H6: Η συνδυαστική επίδραση εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι θετική.	Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης, Έλεγχος F συνολικής στατιστικής σημαντικότητας.	Απορρίπτεται.		

Πίνακας 29 Πίνακας Επισκόπησης Υποθέσεων και Αποτελεσμάτων Ελέγχου

6. Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση – Θεωρητικές προεκτάσεις έρευνας

Στην παρούσα εργασία εξετάστηκαν τα ζητήματα της εργασιακής παρακίνησης, χρησιμοποιώντας τη διάκριση μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων, της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και το πώς αυτές επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ατόμου και πώς επηρεάζει η πρώτη τη δεύτερη. Ακολουθώντας τη θετικιστική ερευνητική φιλοσοφία και την παραγωγική ερευνητική προσέγγιση διατυπώθηκαν, μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα, υποθέσεις, τις οποίες ελέγξαμε με τη βοήθεια εμπειρικού υλικού που προήλθε από μία μελέτη περίπτωσης, το Δήμο Χαϊδαρίου. Ακολούθως, σχολιάζονται τα ευρήματα υπό το πρίσμα των ερευνητικών ερωτημάτων και των ερευνητικών υποθέσεων, και σχετίζονται με τη θεωρία και τη σχετική βιβλιογραφία.

Στα Κεφάλαια 2 και 3 έγινε αναφορά σε δύο βασικές εναλλακτικές απόψεις που έχουν παρουσιαστεί σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο. Από τη μία, η ‘αλτρουιστική’ προσέγγιση, ή ‘παρακίνηση σε δημόσια υπηρεσία’ (Public Service Motivation), υποστηρίζει πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από εσωτερικούς παράγοντες, σχετιζόμενους με τη διάθεση προσφοράς στο κοινό, τη δημιουργικότητα και την αυτονομία. Από την άλλη, η ‘ορθολογική/ωφελιμιστική’ προσέγγιση υποστηρίζει πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι επιλέγουν την απασχόληση στον δημόσιο τομέα σε σημαντικό βαθμό (αν όχι κυρίως) λόγω της εργασιακής ασφάλειας που προσφέρει και των ευνοϊκών συνθηκών στο περιβάλλον εργασίας. Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε ένας συγκερασμός μεταξύ των δύο προσεγγίσεων. Θεωρήσαμε, δηλαδή, πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς παράγοντες, σε διαφορετικές αναλογίες που επηρεάζονται από τα ατομικά,

οργανωσιακά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά. Από το συγκεκριμένο δείγμα που μελετήθηκε προέκυψε πως οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου αποδίδουν παρόμοια βαρύτητα στους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Αυτό το εύρημα τείνει να συμφωνεί με απόψεις πώς μια ισορροπημένη προσέγγιση που συνδυάζει εξωτερική και εσωτερική παρακίνηση έχει καλύτερα αποτελέσματα σε όρους εργασιακής συμπεριφοράς (Cerasoli et al., 2014). Μεταξύ των διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών, μόνο το εκπαιδευτικό επίπεδο βρέθηκε να σχετίζεται κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό και με εξωτερικούς (σχέσεις συνεργασίας, εργασιακή ασφάλεια) και με εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης (ανάγκη για αποδοχή/εκτίμηση, ανάγκη για αναγνώριση εργασίας/προσπάθειας), επιβεβαιώνοντας επιχειρήματα που συνδέουν την εκπαίδευση με την παρακίνηση μέσω της διαμόρφωσης υψηλότερων (ή χαμηλότερων) προσδοκιών σχετικά με τη θέση εργασίας. Ομοίως, το εκπαιδευτικό επίπεδο βρέθηκε να επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, και πάλι σε συμφωνία με ευρήματα στη βιβλιογραφία (βλ. υποενότητα 2.1.2, ενότητα 3.2).

Επίσης, διατυπώθηκαν υποθέσεις περί της ύπαρξης θετικών σχέσεων μεταξύ εξωτερικών παρακινήτων και εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικών παρακινήτων και εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη υπόθεση (H4) βρέθηκε να επιβεβαιώνεται μερικώς, αφού τρεις εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης (εργασιακή ασφάλεια, σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους, ύπαρξη καλών συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον → που ενοποιήθηκαν στη μεταβλητή ‘Work_Environment’ ύστερα από ανάλυση παραγόντων) βρέθηκαν να σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Η δεύτερη υπόθεση (H5) βρέθηκε να απορρίπτεται, αφού οι δύο μεταβλητές που σχηματίστηκαν από ενοποίηση των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης δεν βρέθηκαν να επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση. Ωστόσο, ακόμα και στατιστικά μη-σημαντικές, οι σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών

παρακινήτων και της ικανοποίησης βρέθηκαν να είναι θετικές, κάτι που συμφωνεί με την αρχική μας υπόθεση, και με την παραδοχή για επίδραση τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στην ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Η τελευταία υπόθεση, περί θετικής συνδυαστικής επίδρασης των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση, απορρίφθηκε. Από την πραγματοποίηση, όμως, αναλύσεων παλινδρόμησης, με σταδιακή εισαγωγή όλων των παρακινήτων προέκυψε ένα ενδιαφέρον συμπέρασμα: πώς οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης διατηρούν τη στατιστική σημαντικότητα τους όταν συμπεριλαμβάνονται και οι εσωτερικοί, ενώ οι εσωτερικοί χάνουν σε όρους σημαντικότητας ή/και η επίδραση τους γίνεται από θετική αρνητική όταν συμπεριλαμβάνονται και οι εξωτερικοί. Αυτό, πρακτικά, σημαίνει πώς οι εξωτερικοί παράγοντες παρακίνησης τείνουν να μειώνουν την επίδραση των εσωτερικών στην εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα αυτό έρχεται να υποδείξει την πιθανή ύπαρξη φαινομένου ‘εκτόπισης’ της εσωτερικής παρακίνησης από την εξωτερική, που έχει υποστηριχθεί από σημαντικό μέρος της βιβλιογραφίας (Weibel et al., 2010; Georgellis et al., 2011). Ακόμα και αν η ερευνητική στρατηγική της μελέτης περίπτωσης, το μέγεθος του δείγματος και οι ερευνητικοί περιορισμοί δεν επιτρέπουν να εξαχθεί γενικεύσιμο συμπέρασμα, εντούτοις επισημαίνεται πώς η παρουσία του φαινομένου ‘εκτόπισης’ στην παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο πρέπει να διερευνηθεί περισσότερο και στην Ελλάδα.

6.2 Πρακτικές προεκτάσεις της Έρευνας

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί, εκτός από τη συμβολή στη σχετική έρευνα και τη διεύρυνση της επιστημονικής γνώσης, να συμβάλλει και στη βελτίωση της πρακτικής. Δηλαδή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της διοίκησης στο δημόσιο γενικότερα. Πρόκειται για δύο τομείς όπου η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υστερεί, λόγω διαχρονικών

διαρθρωτικών προβλημάτων, όπως οι άκαμπτες δομές και διαδικασίες, η έλλειψη κουλτούρας αναγνώρισης και βελτίωσης, η ανεπαρκής αξιολόγηση, η ασάφεια στόχων και αρμοδιοτήτων, η πολιτικοποίηση και η διαφθορά. Ωστόσο, οι προκλήσεις της σημερινής εποχής, η ανάγκη για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και για καλύτερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και λειτουργία του κράτους, έχουν φέρει τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού στο επίκεντρο των συζητήσεων. Την ίδια ώρα, πολλές πρωτοβουλίες δημόσιας πολιτικής τα τελευταία χρόνια έχουν επιχειρήσει να εισαγάγουν αλλαγές στο μοντέλο εργασίας στο δημόσιο, κυρίως με την καθιέρωση της αξιολόγησης και της κινητικότητας, χωρίς όμως ορατά αποτελέσματα μέχρι τώρα.

Αν και η συγκεκριμένη έρευνα εστίασε σε ένα συγκεκριμένο υποσύνολο του ευρύτερου δημοσίου τομέα, την τοπική αυτοδιοίκηση, και σε μία συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, τα εμπειρικά ευρήματα της μπορούν να αξιοποιηθούν και πρακτικά. Ειδικότερα, προέκυψε πως τη μεγαλύτερη και θετικότερη επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων την έχουν εξωτερικοί παρακινητές, και συγκεκριμένα οι σχέσεις συνεργασίας και επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον, οι καλές συνθήκες και η εργασιακή ασφάλεια. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα εάν αξιολογηθεί με βάση τις σημερινές συνθήκες έντονης αβεβαιότητας, ανασφάλειας, έλλειψης εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης, άγχους σχετικού με την εργασία και εντάσεων. Οπότε η φύση της εργασίας στο δημόσιο, η ασφάλεια που προσφέρει και το εργασιακό περιβάλλον διαμορφώνουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Από την άλλη, προκύπτει πως οι εργαζόμενοι στο Δήμο Χαϊδαρίου (τουλάχιστον τα μέλη του δείγματος) θεωρούν τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης ως εξίσου σημαντικούς με τους εσωτερικούς. Για το λόγο αυτό, η επιλογή μεθόδων και τεχνικών παρακίνησης θα πρέπει να επιτυγχάνει μια εξισορρόπηση μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης, προκειμένου να

υλοποιηθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα σε όρους εργασιακής συμπεριφοράς. Από την άλλη, το ενδεχόμενο να υπάρχει φαινόμενο ‘εκτόπισης’, δηλαδή οι εξωτερικοί παρακινητές να μειώνουν την επίδραση των εσωτερικών είναι κάτι που θα πρέπει να εξεταστεί πιο συστηματικά σε μεγαλύτερο βάθος. Και να σχεδιαστούν τέτοια συστήματα και διαδικασίες που θα ενεργοποιούν τους εργαζόμενους με υψηλή εσωτερική παρακίνηση, αλλά και που θα αξιολογούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τους εξωτερικούς παρακινητές. Προκύπτει, συνεπώς, η σημασία που έχει όχι μόνο η διαδικασία της παρακίνησης, αλλά και οι τακτικές και τα εργαλεία που επιλέγονται. Με τα εξωτερικά κίνητρα να μην χρησιμοποιούνται στο Ελληνικό Δημόσιο, οπότε και να μην υπάρχει αντίστοιχη εμπειρία, θα πρέπει να υπάρξει περαιτέρω διερεύνηση σχετικά με το πώς και σε τι έκταση συμβάλλουν στην παρακίνηση, την ικανοποίηση και την απόδοση του εργαζομένου. Επίσης, σημασία αποδίδεται από τους εργαζόμενους και σε παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος: στις καλές συνθήκες εργασίας και στις σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους και προϊσταμένους, οπότε και στην αποφυγή εντάσεων και συγκρούσεων. Από την άλλη, κρίσιμος παράγοντας είναι και ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας (job content), και ζητήματα όπως η δημιουργικότητα, οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και οι βαθμοί αυτονομίας και ανάληψης πρωτοβουλιών.

Συνολικά, προκύπτει πώς ο τρόπος με τον οποίον παρακινούνται οι εργαζόμενοι στο δημόσιο είναι καθοριστικός για την εργασιακή τους συμπεριφορά και απόδοση, για την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού. Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας αναδεικνύουν τη σημασία των εξωτερικών και των εσωτερικών παρακινητών, αλλά και της μεταξύ τους εξισορρόπησης και της ανάγκης για σχεδιασμό συστημάτων κινήτρων και αμοιβών που δεν θα εκτοπίζουν την πιθανή εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά θα την συμπληρώνουν και ενισχύουν.

6.3 Ερευνητικοί Περιορισμοί

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και αυτή που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς. Έτσι, τα ευρήματα μπορούν να εξεταστούν και υπό το πρίσμα των περιορισμών αυτών. Πρώτον, το μέγεθος του δείγματος ($n=83$), ακόμα και εάν είναι επαρκές για τον δεδομένο ερευνητικό πληθυσμό (σύνολο εργαζομένων με συμβάσεις αορίστου χρόνου που εργάζονται στις υπηρεσίες του Δημαρχείου Χαϊδαρίου), δεν επιτρέπει με βεβαιότητα τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Επίσης, το μέγεθος του δείγματος πιθανόν να εξηγεί γιατί πολλές από τις εξεταζόμενες σχέσεις βρέθηκαν να μην είναι στατιστικά σημαντικές (αφού τα μικρότερα δείγματα οδηγούν σε μεγαλύτερες τυπικές αποκλίσεις). Εδώ έχει ρόλο και η επιλογή της μελέτης περίπτωσης ως ερευνητικής στρατηγικής, αφού περιόρισε τα όρια της μελέτης σε ένα υποσύνολο (το Δήμο Χαϊδαρίου). Ακόμα και αν ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξετάσει σε βάθος τα ζητήματα της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης, και τη μεταξύ τους σχέση, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να επεκτείνουν το δείγμα σε περισσότερες περιπτώσεις, εξετάζοντας για παράδειγμα περισσότερους Ο.Τ.Α. ή περισσότερους δημόσιους οργανισμούς ή υπηρεσίες.

Ένας δεύτερος περιορισμός προκύπτει από τη δομή του ερωτηματολογίου και τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν για μέτρηση των υπό εξέταση μεταβλητών. Χρησιμοποιήθηκαν αυτό-αναφερόμενα εργαλεία (self-report instruments), τα οποία θεωρούνται αξιόπιστα επειδή ο ίδιος ο ερωτώμενος αποκαλύπτει τις σκέψεις, αντιλήψεις και προτιμήσεις του, οι οποίες δεν μπορούν να προσδιορισθούν και να καταγραφούν από εξωτερικό παρατηρητή. Η χρήση, όμως, τέτοιων εργαλείων είναι πιθανόν να εισάγει μεροληψία στις απαντήσεις (bias), αφού οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να δηλώνουν περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένοι, ανάλογα με τη συγκυρία και άλλες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους καθημερινά.

Αντίστοιχα, μεροληψία μπορεί να υπάρχει και στις απαντήσεις σχετικά με τις ιεραρχήσεις μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης. Το πρόβλημα αυτό είναι γνωστό ως πρόβλημα της κοινής μεθόδου (common-method bias), αφού όλες οι πληροφορίες λαμβάνονται από τον ίδιο ερωτώμενο. Σε κάποιο βαθμό το πρόβλημα αυτό εκτιμάται πως αντιμετωπίστηκε με τη διασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεων.

Ένας τρίτος περιορισμός είναι η διαστρωματική (cross-sectional) φύση της έρευνας, που δεν επιτρέπει την διερεύνηση αιτιακών σχέσεων. Η επίδραση των παρακινήτων στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης χρειάζεται κάποιο χρονικό διάστημα για να υλοποιηθεί, και οι σημερινές απαντήσεις για το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι πιθανόν να έχουν διαμορφωθεί από τη διαδικασία παρακίνησης προγενέστερου χρονικού σημείου. Επομένως, το στοιχείο του χρόνου είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μία τέτοια έρευνα. Ιδανικά, θα έπρεπε να έχουν εξεταστεί σε μία χρονική στιγμή οι ιεραρχήσεις των εργαζομένων για τους παράγοντες παρακίνησης και σε μια επόμενη χρονική στιγμή η ικανοποίησή τους. Καθώς, όμως, μια τέτοια έρευνα έχει διαφορετικές απαιτήσεις χρόνου και κόπου, επιλέχθηκε για την παρούσα εργασία να γίνει σε διαστρωματικό επίπεδο. Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να κινηθούν προς την κατεύθυνση αυτή, εξετάζοντας τις ανεξάρτητες και τις εξαρτημένες μεταβλητές (σε επίπεδο εργασιακής συμπεριφοράς) σε διαφορετικά χρονικά σημεία.

6.4 Κατευθύνσεις για Μελλοντική Έρευνα

Από την παραπάνω συζήτηση, προκύπτουν ορισμένες κατευθύνσεις για τη μελλοντική έρευνα γύρω από ζητήματα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και εργασιακής συμπεριφοράς γενικότερα, είτε στον δημόσιο τομέα είτε ευρύτερα. Πρώτον, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η έρευνα πρέπει να επεκταθεί σε περισσότερα υποσύνολα του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, όπως η Κεντρική Κυβέρνηση και τα Υπουργεία, η Αυτοδιοίκηση, οι ΔΕΚΟ και

δημόσιες υπηρεσίες, ακόμα και τα δημόσια νοσοκομεία, εκπαιδευτικά και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Αλλά και σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, απ’ όπου μπορούν επίσης να αντληθούν στοιχεία. Δεδομένης της γενικευμένης αβεβαιότητας και εργασιακής ανασφάλειας, μια συγκριτική μελέτων ζητημάτων παρακίνησης και ικανοποίησης σε διαφορετικούς κλάδους και τομείς δραστηριότητας θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να εξετάσει όχι μόνο την παρακίνηση, την ικανοποίηση, και πώς η πρώτη επιδρά στη δεύτερη, αλλά και πώς και οι δύο (ξεχωριστά και συνδυαστικά) επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων. Η εργασιακή απόδοση στο δημόσιο και τις δημόσιες υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα σημαντική για την υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση των πολιτών και την εύρυθμη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού. Εκεί, ένα πιθανό πρόβλημα είναι η έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων προσδιορισμού και μέτρησης της απόδοσης. Ωστόσο, με προγενέστερη προετοιμασία και μελέτη, θα μπορούσαν να εντοπιστούν οι κατάλληλες μεταβλητές ώστε να προσεγγιστούν οι σύνθετες και ενδιαφέρουσες αυτές σχέσεις.

Τρίτον, προκειμένου να κατανοηθούν σε ακόμα μεγαλύτερο βάθος τα ζητήματα εργασιακής συμπεριφοράς, θα πρέπει να διαμορφωθούν πολυδιάστατα εννοιολογικά μοντέλα. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να ενταχθούν σε μία τέτοια έρευνα και προσωπικές/ψυχολογικές μεταβλητές, όπως η εμπειρία, η εξωστρέφεια, το άγχος κλπ. που είναι πιθανόν να τροποποιούν τη σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, ή μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης. Αλλά και μεταβλητές από το εργασιακό/οργανωσιακό περιβάλλον, όπως η παρουσία εντάσεων στις διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτικών τακτικών ή υποστηρικτικού κλίματος. Εξετάζοντας σε βάθος τη βιβλιογραφία μπορεί να εντοπίσει κανείς πολλά επιμέρους ζητήματα, για τα οποία χρειάζεται συστηματική μελέτη και έρευνα προκειμένου το πολύπλοκο φαινόμενο της εργασιακής συμπεριφοράς να αποκωδικοποιηθεί, να μελετηθεί και να κατανοηθεί.

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1963) 'Towards an understanding of inequity', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422.
- Alderfer, C. P. (1969) 'An empirical test of a new theory of human needs', *Organizational behavior and human performance*, 4(2), pp. 142-175.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M. and Berbegal-Mirabent, J. (2016) 'Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter?', *Journal of Business Research*, 69(4), pp. 1390-1395.
- Alonso, P. and Lewis, G. B. (2001) 'Public service motivation and job performance evidence from the federal sector', *The American Review of Public Administration*, 31(4), pp. 363-380.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in context: Update to " the social psychology of creativity."*. Westview press.
- Andersen, L. B., Heinesen, E. and Pedersen, L. H. (2014) 'How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), pp. 651-671.
- 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.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I. and Steccolini, I. (2015) 'Performance management in the public sector: The ultimate challenge', *Financial Accountability & Management*, 31(1), pp. 1-22.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, D. S. and Harmon, S. J. (2011) 'Mixing individual incentives and group incentives: Best of both worlds or social dilemma?', *Journal of Management*, 37(6), pp. 1611-1635.
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R. and Kacmar, K. M. (1992) 'Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives', *Journal of Vocational behavior*, 40(1), pp. 33-48.
- Belfield, C. R. and Harris, R. (2002) 'How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates', *Applied Economics*, 34(5), pp. 535-548.
- Bellé, N. and Ongaro, E. (2014) 'NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas', *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), pp. 382-400.
- Bender, K. A., Donohue, S. M. and Heywood, J. S. (2005) 'Job satisfaction and gender segregation', *Oxford economic papers*, 57(3), pp. 479-496.

- Bender, K. A. and Heywood, J. S. (2006) 'Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure, and earnings', *Scottish Journal of Political Economy*, 53(2), pp. 253-279.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2003) 'Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance', *European Journal of Personality*, 17(S1), pp. S5-S18.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2003) 'Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders', *Academy of Management Journal*, 46(5), pp. 554-571.
- Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1999) 'Personality traits discriminating between employees in public-and in private-sector organizations', *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), pp. 858-869.
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J. and Wang, Q. (2010) 'A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), pp. 915-934.
- Boyne, G. A. (2002) 'Public and private management: what's the difference?', *Journal of management studies*, 39(1), pp. 97-122.
- Bozeman, B. and Su, X. (2015) 'Public service motivation concepts and theory: A critique', *Public Administration Review*, 75(5), pp. 700-710.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. and Bloomberg, L. (2014) 'Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management', *Public Administration Review*, 74(4), pp. 445-456.
- Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007) 'An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations', *Public administration review*, 67(1), pp. 65-74.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M. and Rainey, H. G. (2015) 'International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards', *Public Administration Review*, 75(3), pp. 479-489.
- Buurman, M., Delfgaauw, J., Dur, R. and Van den Bossche, S. (2012) 'Public sector employees: Risk averse and altruistic?', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(3), pp. 279-291.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and Ford, M. T. (2014) 'Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis', *Psychological Bulletin*, 140(4), pp. 980.
- Chen, C.-A. and Hsieh, C.-W. (2015) 'Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay', *Public Management Review*, 17(8), pp. 1190-1213.
- Clark, A., Oswald, A. and Warr, P. (1996) 'Is job satisfaction U-shaped in age?', *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), pp. 57-81.

- Clark, A. E. (1997) 'Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?', *Labour economics*, 4(4), pp. 341-372.
- Cowley, E. and Smith, S. (2014) 'Motivation and mission in the public sector: evidence from the World Values Survey', *Theory and decision*, 76(2), pp. 241-263.
- Creswell, J. W. (2013) *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crewson, P. E. (1997) 'Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), pp. 499-518.
- Deci, E. L. (1971) 'Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation', *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), pp. 105.
- Deci, E. L., Koestner, R. and Ryan, R. M. (1999) 'A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation', *Psychological bulletin*, 125(6), pp. 627.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1975) *Intrinsic motivation*. Wiley Online Library.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985) 'The general causality orientations scale: Self-determination in personality', *Journal of research in personality*, 19(2), pp. 109-134.
- Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. (2000) 'The new public service: Serving rather than steering', *Public administration review*, 60(6), pp. 549-559.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. and Aristigueta, M. P. (2015) *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. Sage Publications.
- DeSantis, V. S. and Durst, S. L. (1996) 'Comparing job satisfaction among public-and private-sector employees', *The American Review of Public Administration*, 26(3), pp. 327-343.
- Dunleavy, P. and Hood, C. (1994) 'From old public administration to new public management', *Public money & management*, 14(3), pp. 9-16.
- Dur, R. and Zoutenbier, R. (2015) 'Intrinsic motivations of public sector employees: Evidence for Germany', *German Economic Review*, 16(3), pp. 343-366.
- Edmans, A. (2012) 'The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility', *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 1-19.
- Eisenberger, R., Pierce, W. and Cameron, J. (1999) 'Effects of reward on intrinsic motivation--negative, neutral and positive: comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999)', *Psychological bulletin*, 125(6), pp. 677.
- Emmert, M. A. and Taher, W. A. (1992) 'Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement', *The American Review of Public Administration*, 22(1), pp. 37-48.

- Fairbrother, K. and Warn, J. (2003) 'Workplace dimensions, stress and job satisfaction', *Journal of managerial psychology*, 18(1), pp. 8-21.
- Fang, M. and Gerhart, B. (2012) 'Does pay for performance diminish intrinsic interest?', *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), pp. 1176-1196.
- Feather, N. T. and Rauter, K. A. (2004) 'Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values', *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), pp. 81-94.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L. and Warhurst, C. (2013) 'The challenge of job quality', *Human Relations*, 66(4), pp. 441-451.
- Frank, S. A. and Lewis, G. B. (2004) 'Government employees working hard or hardly working?', *The American Review of Public Administration*, 34(1), pp. 36-51.
- Fried, Y. and Ferris, G. R. (1987) 'The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis', *Personnel psychology*, 40(2), pp. 287-322.
- Furnham, A., Eracleous, A. and Chamorro-Premuzic, T. (2009) 'Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five', *Journal of managerial psychology*, 24(8), pp. 765-779.
- Gagné, M. and Deci, E. L. (2005) 'Self-determination theory and work motivation', *Journal of Organizational behavior*, 26(4), pp. 331-362.
- Gaki, E., Kontodimopoulos, N. and Niakas, D. (2013) 'Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses', *Journal of nursing management*, 21(3), pp. 483-490.
- Georgellis, Y., Iossa, E. and Tabvuma, V. (2011) 'Crowding out intrinsic motivation in the public sector', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), pp. 473-493.
- Gerhart, B. and Fang, M. (2015) 'Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs', *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), pp. 489-521.
- Gerhart, B., Rynes, S. L. and Fulmer, I. S. (2009) '6 pay and performance: individuals, groups, and executives', *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 251-315.
- Grammatikopoulos, I., Koupidis, S., Moralis, D., Sadrazamis, A., Athinaïou, D. and Giouzevas, I. (2013) 'Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals', *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 30(1).
- Grant, A. M. (2007) 'Relational job design and the motivation to make a prosocial difference', *Academy of Management Review*, 32(2), pp. 393-417.

- Grant, A. M. (2008) 'Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity', *Journal of applied psychology*, 93(1), pp. 48.
- Grant, A. M. and Berry, J. W. (2011) 'The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity', *Academy of management journal*, 54(1), pp. 73-96.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K. and Frese, M. (2010) 'Putting job design in context: Introduction to the special issue', *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), pp. 145-157.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) 'Motivation through the design of work: Test of a theory', *Organizational behavior and human performance*, 16(2), pp. 250-279.
- Hammer, E. R. and Van Tassell, D. (1983) 'On the issue of public vs. private sector motivation: Have the stereotypes been debunked?', *Public Personnel Management*, 12(3), pp. 282-289.
- Hellgren, J., Sverke, M. and Isaksson, K. (1999) 'A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), pp. 179-195.
- Helm, S. (2013) 'A matter of reputation and pride: Associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions', *British Journal of Management*, 24(4), pp. 542-556.
- 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) 'B.(1959). The motivation to work', *New York*.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Witt, L. A. and Kiewitz, C. (2001) 'A Note on the Nonlinearity of the Age-Job-Satisfaction Relationship', *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), pp. 1223-1237.
- Hodson, R. (1989) 'Gender differences in job satisfaction', *The Sociological Quarterly*, 30(3), pp. 385-399.
- Homberg, F., McCarthy, D. and Tabvuma, V. (2015) 'A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction', *Public Administration Review*, 75(5), pp. 711-722.
- Hood, C. (1991) 'A public management for all seasons?', *Public administration*, 69(1), pp. 3-19.
- Houston, D., Meyer, L. H. and Paewai, S. (2006) 'Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe', *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), pp. 17-30.
- Houston, D. J. (2000) 'Public-service motivation: A multivariate test', *Journal of public administration research and theory*, 10(4), pp. 713-728.
- Hulin, C. L. and Judge, T. A. (2003) 'Job attitudes', *Handbook of psychology*.

- Jacobsen, C. B., Hvitved, J. and Andersen, L. B. (2014) 'Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation', *Public Administration*, 92(4), pp. 790-806.
- 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., Bono, J. E. and Locke, E. A. (2000) 'Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics', *Journal of applied psychology*, 85(2), pp. 237.
- Judge, T. A., Hulin, C. L. and Dalal, R. S. (2012) 'Job satisfaction and job affect'.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. and Kluger, A. N. (1998) 'Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations', *Journal of applied psychology*, 83(1), pp. 17.
- Jung, C. S. (2014) 'Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), pp. 955-981.
- Jurgensen, C. E. (1978) 'Job preferences (What makes a job good or bad?)', *Journal of Applied psychology*, 63(3), pp. 267.
- Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K. and Brown, R. G. (1998) 'Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study', *Public Productivity & Management Review*, 21(3), pp. 230-250.
- Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1989) 'Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship', *Journal of Applied Psychology*, 74(2), pp. 201.
- Kaiser, L. C. (2007) 'Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization', *International Journal of Manpower*, 28(1), pp. 75-94.
- Kalleberg, A. L. (2000) 'Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work', *Annual review of sociology*, pp. 341-365.
- Kalleberg, A. L. (2012) 'Job quality and precarious work clarifications, controversies, and challenges', *Work and Occupations*, 39(4), pp. 427-448.
- Kalleberg, A. L. and Loscocco, K. A. (1983) 'Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction', *American sociological review*, pp. 78-90.
- Katz, R. and Van Maanen, J. (1977) 'The loci of work satisfaction: Job, interaction, and policy', *Human relations*, 30(5), pp. 469-486.
- Khojasteh, M. (1993) 'Motivating the private vs. public sector managers', *Public personnel management*, 22(3), pp. 391-401.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P. and Liu, B. (2013) 'Investigating the structure and meaning of

- public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), pp. 79-102.
- Koch, J. L. and Steers, R. M. (1978) 'Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees', *Journal of vocational behavior*, 12(1), pp. 119-128.
- Koh, C. W., Shen, W. and Lee, T. (2016) 'Black–White mean differences in job satisfaction: A meta-analysis', *Journal of Vocational Behavior*, 94, pp. 131-143.
- Kohn, A. (1993) 'Why incentive plans cannot work', *Harvard business review*, 71(5).
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. and Niakas, D. (2009) 'Identifying important motivational factors for professionals in Greek hospitals', *BMC Health Services Research*, 9(1), pp. 164.
- Koustelios, A. and Tsigilis, N. (2005) 'The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach', *European Physical Education Review*, 11(2), pp. 189-203.
- Ladi, S. (2014) 'Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration', *Comparative European Politics*, 12(2), pp. 184-208.
- Laegreid, P. and Christensen, T. (2013) *Transcending new public management: the transformation of public sector reforms*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J. and Wilk, P. (2004) 'A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction', *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), pp. 527-545.
- Latham, G. P. (2012) *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.
- Lee, R. and Wilbur, E. R. (1985) 'Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis', *Human Relations*, 38(8), pp. 781-791.
- Lepper, M. R., Greene, D. and Nisbett, R. E. (1973) 'Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis', *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), pp. 129.
- Lepper, M. R. and Henderlong, J. (2000) 'Turning "play" into "work" and "work" into "play": 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation'.
- Lepper, M. R., Henderlong, J. and Gingras, I. (1999) 'Understanding the effects of extrinsic rewards on intrinsic Motivation—Uses and abuses of meta-analysis: Comment on', *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 669-676.
- Lipsky, M. (2010) *Street-level bureaucracy, 30th ann. Ed.: dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.

- Locke, E. A. (1968) 'Toward a theory of task motivation and incentives', *Organizational behavior and human performance*, 3(2), pp. 157-189.
- Locke, E. A. (1976) 'The nature and causes of job satisfaction', *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp. 1297-1343.
- Lodge, M. and Hood, C. (2012) 'Into an age of multiple austerities? Public management and public service bargains across OECD countries', *Governance*, 25(1), pp. 79-101.
- Maidani, E. A. (1991) 'Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors', *Public Personnel Management*, 20(4), pp. 441-448.
- Manolopoulos, D. (2007) 'An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece', *Employee Relations*, 30(1), pp. 63-85.
- 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.
- Martin, J. K. and Shehan, C. L. (1989) 'Education and Job Satisfaction The Influences of Gender, Wage-Earning Status, and Job Values', *Work and Occupations*, 16(2), pp. 184-199.
- Maslow, A. H. (1943) 'A theory of human motivation', *Psychological review*, 50(4), pp. 370.
- Mason, E. S. (1995) 'Gender differences in job satisfaction', *The Journal of Social Psychology*, 135(2), pp. 143-151.
- McClelland, D. C. (1961) 'The achievement society', *Princeton, NJ: Von Nostrand*.
- McGregor, D. (1960) 'The human side of enterprise', *New York*, 21(166.1960).
- Metle, M. a. K. (2001) 'Education, job satisfaction and gender in Kuwait', *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), pp. 311-332.
- Meyer, R. E., Egger-Peitler, I., HÖllerer, M. A. and Hammerschmid, G. (2014) 'OF BUREAUCRATS AND PASSIONATE PUBLIC MANAGERS: INSTITUTIONAL LOGICS, EXECUTIVE IDENTITIES, AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION', *Public Administration*, 92(4), pp. 861-885.
- Micklethwait, J. and Wooldridge, A. (2015) *The fourth revolution: The global race to reinvent the state*. Penguin.
- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R. and Aguado, R. (2013) 'Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees', *Small business economics*, 40(3), pp. 651-670.
- Moon, M. J. (2000) 'Organizational commitment revisited in new public management: Motivation, organizational culture, sector, and managerial level', *Public Performance & Management Review*, pp. 177-194.
- Morgan, J. C., Dill, J. and Kalleberg, A. L. (2013) 'The quality of healthcare jobs: can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards?', *Work, Employment & Society*, pp. 0950017012474707.

- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S. and Bottomley, P. (2015) 'High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation', *Public Administration Review*, 75(5), pp. 747-757.
- Mottaz, C. J. (1985) 'The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction', *The Sociological Quarterly*, 26(3), pp. 365-385.
- Moynihan, D. P. (2010) 'A workforce of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation', *International Public Management Journal*, 13(1), pp. 24-34.
- Naff, K. C. and Crum, J. (1999) 'Working for America Does Public Service Motivation Make a Difference?', *Review of public personnel administration*, 19(4), pp. 5-16.
- Oldham, G. R. and Hackman, J. R. (2005) 'How job characteristics theory happened', in Smith, K.G. & Hitt, M.A. (eds.) *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development*. Oxford, UK: Oxford University Press, pp. 151-170.
- 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.
- O'Reilly, C. A. and Caldwell, D. F. (1980) 'Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment', *Journal of Applied Psychology*, 65(5), pp. 559.
- Osborne, S. P. and Strokosch, K. (2013) 'It takes two to tango? understanding the Co-production of public services by integrating the services management and public administration perspectives', *British Journal of Management*, 24(S1), pp. S31-S47.
- Pacheco, G. and Webber, D. (2016) 'Job satisfaction: how crucial is participative decision making?', *Personnel Review*, 45(1), pp. 183-200.
- Parker, S. K. (2014) 'Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more', *Annual review of psychology*, 65, pp. 661-691.
- Perry, J. L. (1997) 'Antecedents of public service motivation', *Journal of public administration research and theory*, 7(2), pp. 181-197.
- Perry, J. L. (2000) 'Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation', *Journal of public administration research and theory*, 10(2), pp. 471-488.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. and Wise, L. R. (2010) 'Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future', *Public administration review*, 70(5), pp. 681-690.
- Perry, J. L. and Vandenberg, W. (2015) 'Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions', *Public Administration Review*, 75(5), pp. 692-699.
- Perry, J. L. and Wise, L. R. (1990) 'The motivational bases of public service', *Public administration review*, pp. 367-373.

- Pfeifer, C. (2011) 'Risk aversion and sorting into public sector employment', *German Economic Review*, 12(1), pp. 85-99.
- Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968) 'Managerial attitudes and performance'.
- Rainey, H. G. (1982) 'Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic', *The American Review of Public Administration*, 16(4), pp. 288-302.
- Rainey, H. G. (1983) 'Public agencies and private firms incentive structures, goals, and individual roles', *Administration & Society*, 15(2), pp. 207-242.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S.-L., Maloles, C. M. and König, C. J. (2010) 'The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees', *International Studies of Management & Organization*, 40(1), pp. 74-91.
- Ritz, A., Brewer, G. A. and Neumann, O. (2016) 'Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook', *Public Administration Review*, 76(3), pp. 414-426.
- Robbins, S. Judge. TA (2007). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle, River, New Jersey.
- Rusbult, C. and Lowery, D. (1985) 'When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees', *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), pp. 80-103.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000) 'Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions', *Contemporary educational psychology*, 25(1), pp. 54-67.
- Sachau, D. A. (2007) 'Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement', *Human resource development review*, 6(4), pp. 377-393.
- Schneider, D. S. and Vaught, B. C. (1993) 'A comparison of job satisfaction between public and private sector managers', *Public Administration Quarterly*, pp. 68-83.
- Schwartz, H. S. (1982) 'Job involvement as obsession-compulsion', *Academy of Management Review*, 7(3), pp. 429-432.
- Simpson, H. (2009) 'Productivity in public services', *Journal of Economic Surveys*, 23(2), pp. 250-276.
- Spector, P. E. (1985) 'Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey', *American journal of community psychology*, 13(6), pp. 693-713.
- Spector, P. E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.
- Speklé, R. F. and Verbeeten, F. H. (2014) 'The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance', *Management Accounting Research*, 25(2), pp. 131-146.
- Staw, B. M., Bell, N. E. and Clausen, J. A. (1986) 'The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test', *Administrative Science Quarterly*, pp. 56-77.

- Staw, B. M. and Cohen-Charash, Y. (2005) 'The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis', *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), pp. 59-78.
- Staw, B. M. and Ross, J. (1985) 'Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes', *Journal of Applied psychology*, 70(3), pp. 469.
- Steel, B. S. and Warner, R. L. (1990) 'Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons', *Review of Public Personnel Administration*, 10(3), pp. 4-22.
- Steel, R. P. and Rentsch, J. R. (1997) 'The dispositional model of job attitudes revisited: Findings of a 10-year study', *Journal of Applied Psychology*, 82(6), pp. 873.
- Sverke, M., Hellgren, J. and Näswall, K. (2002) 'No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences', *Journal of occupational health psychology*, 7(3), pp. 242.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. (1997) 'Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice', *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), pp. 83-98.
- Taylor, J. (2014) 'Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government', *Public Administration*, 92(4), pp. 902-918.
- Thomas, J. C. (2013) 'Citizen, customer, partner: Rethinking the place of the public in public management', *Public Administration Review*, 73(6), pp. 786-796.
- Tsekos, T. N. (2015) 'Διαρθρωτικές Αλλαγές και Διοικητική Μεταρρύθμιση [Structural Changes and Administrative Reform]', *The Political Portrait of Greece. Crisis and the deconstruction of the political*, National Center of Social Research, Gutenberg Publications, Athens, pp. 359-377.
- Van de Walle, S., Steijn, B. and Gilke, S. (2015) 'Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: a multilevel model of public sector employment preference in 26 countries', *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), pp. 833-855.
- Vandenabeele, W. (2007) 'Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach', *Public management review*, 9(4), pp. 545-556.
- Vigoda, E. (2000) 'Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector', *Journal of vocational Behavior*, 57(3), pp. 326-347.
- Vroom, V. 1964. *Motivation and work*. New York: Wiley.
- Weibel, A., Rost, K. and Osterloh, M. (2010) 'Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), pp. 387-412.
- Weiss, H. M. (2002) 'Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences', *Human resource management review*, 12(2), pp. 173-194.
- Wernimont, P. F. (1966) 'Intrinsic and extrinsic factors in job satisfaction', *Journal of applied psychology*, 50(1), pp. 41.

- Wilkin, C. L. (2013) 'I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers', *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), pp. 47-64.
- Wright, B. E. (2001) 'Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model', *Journal of public administration research and theory*, 11(4), pp. 559-586.
- Wright, B. E. and Christensen, R. K. (2010) 'Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model', *International Public Management Journal*, 13(2), pp. 155-176.
- Wright, B. E. and Davis, B. S. (2003) 'Job satisfaction in the public sector the role of the work environment', *The American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70-90.
- Wright, B. E. and Hassan, S. (2013) 'Job Design in Public Sector Organizations', *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations*, 18, pp. 105.
- Wu, C.-H. and Griffin, M. A. (2012) 'Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction', *Journal of Applied Psychology*, 97(2), pp. 331.
- Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y. and Gong, Z. (2016) 'The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: Empirical studies following self-determination theory', *Management Decision*, 54(10), pp. 2393-2412.
- Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ., and Σωρός, Γ., (2014), ‘Ανεργία και Εργασιακή Επισφάλεια – Διαστάσεις και Επιπτώσεις σε καιρό Κρίσης’, *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, Μελέτη νο. 31, 10/2014
- Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ., and Σωρός, Γ., (2015), ‘Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης’, *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων*, Κείμενο Πολιτικής νο. 13, 11/2015
- Κυριαζόπουλος, Π. and Σαμαντά, Ειρ., (2011), *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
- Μακρυδημήτρης, Α., and Πραβίτα, Μ.Η., (2013), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας Α.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2015), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνας: Εκδόσεις Μπένου
- Σταλίκας, Αν. (2011), *Μέθοδοι Έρευνας στην Κλινική Ψυχολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος
- Στογγάρη, Α. and Τσέκος, Θ. (2016) 'Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης', *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, pp. 21-62.
- Χυτήρης, Λ. (2013), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος

Παράρτημα

Έκθεμα 1



ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Π.Μ.Σ. «ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

Ερωτηματολόγιο έρευνας στην παρακίνηση των εργαζομένων

Αγαπητέ/Αγαπητή συνάδελφε,

Το ερωτηματολόγιο που κρατάς στα χέρια σου διαμορφώθηκε με στόχο να μελετηθούν και να κατανοηθούν καλύτερα ορισμένες πτυχές της εργασιακής καθημερινότητας μας και του χώρου εργασίας στον οποίον δραστηριοποιούμαστε.

Το ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων συγκεντρώνει επί δεκαετίες το ενδιαφέρον της έρευνας και της πρακτικής. Σε μια εποχή όπου ο ευρύτερος Δημόσιος τομέας, οπότε και η Αυτοδιοίκηση, βρίσκεται στο επίκεντρο συνεχών πιέσεων για περιορισμό του κόστους λειτουργίας και αύξηση της παραγωγικότητας, αποκτά πρόσθετη βαρύτητα η κατανόηση του τί λειτουργεί παρακινητικά για τους εργαζόμενους, τί τους παροτρύνει να καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε στο πλαίσιο διεξαγωγής σχετικής έρευνας, και απευθύνεται στους εργαζόμενους του Δήμου Χαϊδαρίου. Οι πληροφορίες που θα προκύψουν μέσα από τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι ανώνυμες και απόλυτα εμπιστευτικές. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων θα διεξαχθεί στο σύνολο των ερωτηματολογίων, και αφορά αποκλειστικά επιστημονικούς και ερευνητικούς σκοπούς.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο ενότητες και η συμπλήρωσή του απαιτεί περίπου 15-20 λεπτά.

Σε ευχαριστώ θερμά για το χρόνο και τη συνεργασία σου,

Στασινός Μπερεδήμας
Φοιτητής Π.Μ.Σ. «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΧΑΪΔΑΡΙΟΥ

ΕΝΟΤΗΤΑ Α'

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι πληροφορίες αυτές είναι απαραίτητες για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό εκτός της παρούσας έρευνας.

1. Φύλλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία: Έως 34 ετών 35-44 ετών 45-54 ετών 55 ετών και άνω

3. Μορφωτικό επίπεδο:

Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος

Πτυχιούχος ΑΕΙ Πτυχιούχος ΤΕΙ Απόφοιτος λυκείου

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δήμο Χαϊδαρίου; χρόνια

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην ίδια θέση εργασίας; χρόνια

ΕΝΟΤΗΤΑ Β'

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αναφέρονται σε ζητήματα σχετικά με την εργασία σας, με το πώς αντιλαμβάνεστε το ρόλο σας στο χώρο εργασίας και με το πώς λειτουργείτε και δραστηριοποιείστε εντός αυτού. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

1. Ποιούς παράγοντες θεωρείται ως περισσότερο σημαντικούς για την παρακίνηση στην εργασία σας; Ποιοί παράγοντες θεωρείτε ότι μπορούν να παροτρύνουν εσάς ή/και τους συναδέλφους σας να καταβάλλετε πρόσθετη προσπάθεια; Ιεραρχήστε τις παρακάτω επιλογές από 1 (καθόλου σημαντικός) ως 5 (πολύ σημαντικός).

	Καθόλου σημαντικός			Πολύ σημαντικός	
Μισθολογική αμοιβή ανάλογη με τη θέση και τα χρόνια υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
Κίνητρα για πρόσθετη προσπάθεια και βελτίωση της παραγωγικότητας.	1	2	3	4	5
Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	1	2	3	4	5
Αίσθηση ασφάλειας που μου προσφέρει η εργασία.	1	2	3	4	5
Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας, υποστήριξη από τα ανώτερα κλιμάκια και μεταξύ συναδέλφων.	1	2	3	4	5
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας μου.	1	2	3	4	5
Να είναι η δουλειά μου δημιουργική.	1	2	3	4	5
Να είμαι αποδεκτός και να με εκτιμούν οι συνάδελφοι μου.	1	2	3	4	5
Να αναγνωρίζεται η εργασία μου, ακόμα και με έναν καλό λόγο.	1	2	3	4	5
Να γίνομαι καλύτερος στη δουλειά μου, περισσότερο αποτελεσματικός.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες που μου προσφέρει η εργασία για ανάληψη προσωπικών πρωτοβουλιών.	1	2	3	4	5

2. Σε σχέση με την ικανοποίηση από τη **θέση εργασίας** την οποία κατέχετε τώρα, σε τι βαθμό συμφωνείτε (ή διαφωνείτε) με τις παρακάτω φράσεις; Ιεραρχήστε τις απαντήσεις σας από 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως 5 (συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
Υπάρχουν λίγες δυνατότητες προαγωγής στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του.	1	2	3	4	5
Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα οφέλη που μου προσφέρει η παρούσα εργασία μου.	1	2	3	4	5
Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης "Δήμος Χαϊδαρίου"

Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη.	1	2	3	4	5
Συμπαθώ τους συναδέλφους μου από τη δουλειά.	1	2	3	4	5
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5
Αυτοί που διεκπεραιώνουν καλά τα εργασιακά καθήκοντα τους, έχουν αρκετά καλές πιθανότητες για προαγωγή.	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η μου συχνά είναι άδικος μαζί μου.	1	2	3	4	5
Τα προνόμια που μου προσφέρει η δουλειά μου είναι αντίστοιχα με αυτά που αποκομίζουν άλλοι υπάλληλοι αντίστοιχων υπηρεσιών.	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται στο βαθμό που πρέπει.	1	2	3	4	5
Οι προσπάθειες μου να κάνω τη δουλειά μου σωστά σπάνια εμποδίζονται από γραφειοκρατικές διαδικασίες.	1	2	3	4	5
Πιστεύω πώς πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στη δουλειά μου για να καλύπτω και τις ελλείψεις των συναδέλφων μου.	1	2	3	4	5
Μου αρέσουν αυτά που πρέπει να κάνω στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
Οι στόχοι που θέτει κατά καιρούς ο οργανισμός στον οποίον εργάζομαι δεν μου είναι απόλυτα σαφείς.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι εδώ μπορούν να εξελιχθούν εξίσου γρηγορά με εάν δούλευαν αλλού.	1	2	3	4	5
Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υπαλλήλων.	1	2	3	4	5
Τα προνόμια που μου προσφέρει ο οργανισμός στον οποίον εργάζομαι είναι ικανοποιητικά.	1	2	3	4	5
Οι πιθανότητες ηθικής ανταμοιβής για κάποιον που εργάζεται στον οργανισμό μας είναι λίγες.	1	2	3	4	5
Έχω πολλά πράγματα να κάνω στη δουλειά μου καθημερινά.	1	2	3	4	5
Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5
Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε ενώ τα δικαιούμαστε.	1	2	3	4	5
Συμπαθώ τον προϊστάμενο/η μου.	1	2	3	4	5
Στην δουλειά μου έχω μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.	1	2	3	4	5
Δεν νομίζω ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε.	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προοπτικές που υπάρχουν για προαγωγή.	1	2	3	4	5
Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και εντάσεις στη δουλειά.	1	2	3	4	5
Η δουλειά που κάνω μου είναι ευχάριστη.	1	2	3	4	5

Σε ευχαριστώ για τη συμμετοχή σου!

Έκθεμα 2

Περιγραφή Ερωτηματολογίου

ΕΝΟΤΗΤΑ	ΕΡΩΤ.	ΣΚΟΠΟΣ	ΤΥΠΟΣ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ
Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	E1	Φύλο	Διχοτομική	H1 H2 H3	ΕΡ.1.β ΕΡ.2.β ΕΡ.3.β
	E2	Ηλικιακή Κατηγορία	Πολλαπλών επιλογών		
	E3	Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο	Πολλαπλών επιλογών		
	E4	Χρόνια υπηρεσίας στο Δήμο	Συνεχής		
	E5	Χρόνια υπηρεσίας στην παρούσα θέση	Συνεχής		
Εξωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης (Manolopoulos 2008)	E6 – Π1	Μισθολογική αμοιβή ανάλογη με τη θέση και τα χρόνια υπηρεσίας. (Αυθεντικό: Provision of Fair Wage)	Ιεραρχική	H1 H4 H6	ΕΡ.1.α ΕΡ.1.β ΕΡ.3.α
	E7 – Π2	Κίνητρα για πρόσθετη προσπάθεια και βελτίωση της παραγωγικότητας. (Αυθεντικό: Provision of Pay Incentive)	Ιεραρχική		
	E8 – Π3	Σχέσεις συνεργασίας στο χώρο εργασίας. (Αυθεντικό: Communication and Cooperation in the Working Environment)	Ιεραρχική		
	E9 – Π4	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη	Ιεραρχική		

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

		και εξέλιξη. (Αυθεντικό: Opportunity for Hierarchical Advancement)			
	E10 – Π5	Αίσθηση ασφάλειας. (Αυθεντικό: Security in the Workplace)	Ιεραρχική		
	E11 – Π6	Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας. (Αυθεντικό: Working Conditions)	Ιεραρχική		
Εσωτερικοί Παράγοντες Παρακίνησης (Manolopoulos 2008)	E12 – Π7	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. (Αυθεντικό: Opportunity to advance expertise)	Ιεραρχική	H2 H5 H6	EP.2.α EP.2.β EP.3.α
	E13 – Π8	Δημιουργικότητα εργασίας. (Αυθεντικό: Need for Creative Work)	Ιεραρχική		
	E14 – Π9	Αποδοχή και εκτίμηση συναδέλφων. (Αυθεντικό: Need for Esteem and Reputation)	Ιεραρχική		
	E15 – Π10	Αναγνώριση της εργασίας. (Αυθεντικό: Recognition of Work)	Ιεραρχική		
	E16 – Π11	Συνεχής βελτίωση, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. (Αυθεντικό: Need for Competence)	Ιεραρχική		

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

	E17 – Π12	Ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών. (Αυθεντικό: Opportunity to take Responsibilities)	Ιεραρχική		
<p>Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction Survey, Spector 1985)</p> <p>Χρησιμοποιήθηκαν οι 29 από τις 36 ερωτήσεις – οι υπόλοιπες αφορούν ζητήματα κινήτρων παραγωγικότητας και ενδοοργανωσιακής επικοινωνίας (βλ. Κεφάλαιο 4)</p>	E18 – II	Υπάρχουν λίγες δυνατότητες για προαγωγή στη δουλειά. (Αυθεντικό: There is really too little chance for promotion on my job)	Ιεραρχική	<p>H3</p> <p>H4</p> <p>H5</p> <p>H6</p>	<p>EP.3.α</p> <p>EP.3.β</p>
	E19-I2	Ικανότητα προϊσταμένου. (Αυθεντικό: My supervisor is quite competent in doing his/her job)	Ιεραρχική		
	E20-I3	Ικανοποίηση από τα οφέλη που προσφέρει η παρούσα θέση. (Αυθεντικό: I am not satisfied with the benefits I receive)	Ιεραρχική		
	E21-I4	Αναγνώριση όταν η δουλειά γίνεται σωστά. (Αυθεντικό: When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive)	Ιεραρχική		
	E22-I5	Οι κανόνες και διαδικασίες στον οργανισμό κάνουν τη δουλειά δύσκολη. (Αυθεντικό: Many of our rules and	Ιεραρχική		

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

		procedures make doing a good job difficult)			
	E23-I6	Συμπάθεια προς συναδέλφους. (Αυθεντικό: I like the people I work with)	Ιεραρχική		
	E24-I7	Αίσθηση πως η δουλειά δεν έχει νόημα. (Αυθεντικό: I sometimes feel my job is meaningless)	Ιεραρχική		
	E25-I8	Αρκετά καλές πιθανότητες προαγωγής για όσους διεκπεραιώνουν εργασία καλά. (Αυθεντικό: Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted)	Ιεραρχική		
	E26-I9	Συχνή άδικη στάση προϊσταμένου. (Αυθεντικό: My supervisor is unfair to me)	Ιεραρχική		
	E27-I10	Προνόμια αντίστοιχα με αυτά υπαλλήλων άλλων υπηρεσιών. (Αυθεντικό: The benefits we receive are as good as most other organizations offer)	Ιεραρχική		
	E28-I11	Αίσθηση μη επαρκούς εκτίμησης της εργασίας. (Αυθεντικό: I do not	Ιεραρχική		

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

		feel that the work I do is appreciated)			
E29-I12	Μικρά εμπόδια από γραφειοκρατικές διαδικασίες. (Αυθεντικό: My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape)	Ιεραρχική			
E30-I13	Ανάγκη πρόσθετης εργασίας για κάλυψη κενών συναδέλφων. (Αυθεντικό: I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with)	Ιεραρχική			
E31-I14	Ικανοποίηση από αντικείμενο εργασίας. (Αυθεντικό: I like doing the things I do at work)	Ιεραρχική			
E32-I15	Ασάφεια στόχων που θέτει ο οργανισμός. (Αυθεντικό: The goals of this organization are not clear to me)	Ιεραρχική			
E33-I16	Δυνατότητα εξίσου γρήγορης ανέλιξης με άλλους οργανισμούς. (Αυθεντικό: People get ahead as fast here as they do in other places)	Ιεραρχική			
E34-I17	Μικρό ενδιαφέρον προϊσταμένων για συναισθήματα υφισταμένων τους. (Αυθεντικό: My	Ιεραρχική			

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

		supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates)			
E35- I18		<p>Ικανοποιητικά προνόμια από παρούσα θέση εργασίας.</p> <p>(Αυθεντικό: The benefit package we have is equitable)</p>	Ιεραρχική		
E36- I19		<p>Λίγες πιθανότητες ηθικής ανταμοιβής.</p> <p>(Αυθεντικό: There are few rewards for those who work here)</p>	Ιεραρχική		
E37- I20		<p>Καθημερινός φόρτος εργασίας.</p> <p>(Αυθεντικό: I have too much to do at work)</p>	Ιεραρχική		
E38- I21		<p>Ευχάριστη καθημερινότητα με συναδέλφους.</p> <p>(Αυθεντικό: I enjoy my coworkers)</p>	Ιεραρχική		
E39- I22		<p>Υπερηφάνια για την εργασία.</p> <p>(Αυθεντικό: I feel a sense of pride in doing my job)</p>	Ιεραρχική		
E40- I23		<p>Οι εργαζόμενοι στερούνται προνομίων που θα έπρεπε να έχουν.</p> <p>(Αυθεντικό: There are benefits we do not have which we should have)</p>	Ιεραρχική		

Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδρασή τους στην εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης “Δήμος Χαϊδαρίου”

E41- I24	Συμπάθεια προς προϊστάμενο. (Αυθεντικό: I like my supervisor)	Ιεραρχική
E42- I25	Μεγάλος όγκος γραφικής εργασίας. (Αυθεντικό: I have too much paperwork)	Ιεραρχική
E43- I26	Αίσθηση μη-αναγνώρισης προσπαθειών. (Αυθεντικό: I don't feel my efforts are rewarded the way they should be)	Ιεραρχική
E44- I27	Ικανοποίηση από προοπτικές για προαγωγή. (Αυθεντικό: I am satisfied with my chances for promotion)	Ιεραρχική
E45- I28	Διαπληκτισμοί και εντάσεις στη δουλειά. (Αυθεντικό: There is too much bickering and fighting at work)	Ιεραρχική
E46- I29	Ευχαρίστηση από εργασία. (Αυθεντικό: My job is enjoyable)	Ιεραρχική