



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Η επίδραση των κινήτρων στην εργασιακή
ικανοποίηση των εργαζομένων.**

Μελέτη περίπτωσης Δήμου Πεντέλης

**The effect of motivation on the job satisfaction of employees. Case study of
the Municipality of Penteli**

Κοκκώνα Μαρίνα (Α.Μ.: ΔΜ2234)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γκίκα Ελένη

Αθήνα

Ιούνιος 2024

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κοκκώνη Μαρίνα του Γρηγορίου με αριθμό μητρώου ΔΜ 2234, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα
Κοκκώνη Μαρίνα



Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους συνέβαλλαν στην εκπόνηση της.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Ελένη Γκίκα, για την επιστημονική της καθοδήγηση, για την υπομονή και τον πολύτιμο χρόνο που δέθεσε.

Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες- καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για την συμβολή τους σε αυτό το μοναδικά όμορφο και αξέχαστο ταξίδι στη γνώση σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Πίνακας περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική Προσέγγιση.....	10
1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	10
1.2 Θεωρίες των Αναγκών (Content-Need Theories) - Πρώιμες θεωρίες Παρακίνησης.....	11
1.2.1 Θεωρία A.Maslow: Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών.....	11
1.2.2 Θεωρία των δύο παραγόντων- F.Herzberg	13
1.2.3 Θεωρία C.P.Alderfer- Οι τρεις βασικές ανάγκες	14
1.2.4 Θεωρία των αναγκών του McClelland.	15
1.2.5 Θεωρία X και Θεωρία Ψ (Mc Gregor, 1960).....	16
1.3 Θεωρίες Διεργασίας της Παρακίνησης - Process Theories	17
1.3.1 Η Θεωρία των προσδοκιών -V.Vroom	17
1.3.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (Equity Theory) (S. Adams, 1965)	18
1.3.3 Η Θεωρία του υποδείγματος της προσδοκίας- Porter W. και Lawler.E.	19
1.3.4 Θεωρία της Στοχοθεσίας – Locke E.....	20
1.3.5 Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)	21
1.3.6 Η Θεωρία του Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory) των Edward L. Deci και Richard M. Ryan (1985).	23
1.4 Η άσκηση Διοίκησης μέσω της στοχοθεσίας.....	24
1.4.1 Ορισμοί και πρόελευση αντικειμένου	24
1.4.2 Τα βασικά στοιχεία της διοίκησης μέσω στοχοθεσίας.....	25
1.4.3 Σύστημα Στοχοθεσίας Φορέων του Δημοσίου με βάση το Ν.4940/2022.....	28
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία της Έρευνας.....	30
2.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.	30
2.2 Μέθοδος έρευνας.	30
2.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	31
2.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου-έρευνας.	32
2.5 Συλλογή δεδομένων.....	33
Κεφάλαιο 3: Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων	35
3.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	35
3.2.1 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Φύλο».....	90
3.2.2 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Ηλικία».....	91
3.2.3 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση».....	92
3.2.4 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Μορφωτικό επίπεδο».....	94
3.2.5 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Χρόνια προϋπηρεσίας».....	95
3.2.6 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Υπηρεσιακή κατάσταση»	98

3.2.7 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Γνώση Η/Υ».....	99
Κεφάλαιο 4ο: Εξαγωγή αποτελεσμάτων-ευρήματα.....	102
Κεφάλαιο 5ο: Συζήτηση	110

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια εποχή όπου οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντιμετωπίζουν πολλαπλές προκλήσεις και απαιτήσεις, με περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, είναι ζωτικής σημασίας η παρακίνηση των εργαζόμενων, μέσα σε ένα πλαίσιο με σαφείς και καθορισμένους στόχους, με ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη τους, με σκοπό οι υπηρεσίες που παράγονται σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών.

Εν προκειμένω, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να αναδείξει τους παράγοντες παρακίνησης με τη μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζόμενους του Δήμου Πεντέλης και να διερευνήσει την επίδραση των κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοσή τους.

Λέξεις κλειδιά: Παρακίνηση εργαζομένων, δημόσιος τομέας, Job Satisfaction Survey

Abstract

At a time when Local Government Organizations face multiple challenges and demands, with limited financial and human resources, it is vital to motivate employees, within a framework with clear and defined objectives, with the development of strategies to achieve them, with the aim of services produced at local government level to better respond to the needs of local communities.

In this regard, the present research attempts to highlight the motivation factors with the greatest importance for the employees of the Municipality of Penteli and to investigate the effect of motivation on their job satisfaction and performance.

Keywords: Employee motivation, public sector, Job Satisfaction Survey

Εισαγωγή

Η παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα καθορίζει την παραγωγικότητα, την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών που γίνονται αποδέκτες των δημοσίων υπηρεσιών. Την τελευταία δεκαετία γίνονται προσπάθειες οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) να είναι πιο αποδοτικοί, παραγωγικοί, ποιοτικοί και ανταγωνιστικοί στις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πολίτες και για να γίνει αυτό πρέπει οι εργαζόμενοι τους να έχουν την κατάλληλη παρακίνηση. Σε διαφορετικούς δημόσιους φορείς υπάρχουν διαφορές μεταξύ της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να αναδειχθούν οι παράγοντες παρακίνησης (μισθολογικοί και μη μισθολογικοί) που έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζόμενους στο Δήμο Πεντέλης και να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα που τίθενται. Το θέμα επιλέχθηκε αφενός λόγω της σημαντικότητας του, και αφετέρου λόγω απουσίας προηγούμενης έρευνας-μελέτης με επίκεντρο τους εργαζόμενους του Δήμου Πεντέλης.

Η εργασία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας.
- Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η στατιστική επεξεργασία των ευρημάτων της έρευνας με τη βοήθεια στατιστικών εργαλείων.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο εξάγονται τα αποτελέσματα της έρευνας
- και στο πέμπτο κεφάλαιο ερμηνεύονται τα αποτελέσματα, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της εργασίας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική Προσέγγιση

1.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα και έπειτα η οργανωσιακή συμπεριφορά βρίσκεται στο επίκεντρο μελέτης πολλών επιστημονικών κλάδων που ,ο καθένας από την πλευρά του έχει προσφέρει σημαντικές παραμέτρους στην κουλτούρα των διεθνών κανόνων συμπεριφοράς αλλά και των εθνικών, στον τομέα της εργασίας.

Από τις επιστήμες αυτές είναι η Ψυχολογία, που έχει προσδώσει τα στοιχεία της παρακίνησης, της δια βίου μάθησης, της αντίληψης και της συναισθηματικής διαχείρισης. Επίσης ο τομέας της Κοινωνικής Ψυχολογίας τονίζει την σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, των αλλαγών στάσεων καθώς και της συμπεριφορικής αλλαγής. Στο πλαίσιο της Κοινωνιολογίας, που αρκετοί σύγχρονοι θεωρητικοί μίλησαν για την εργασία και την γραφειοκρατία (Βέμπερ και Μαρξ), γίνεται λόγος για την οργανωσιακή κουλτούρα, τους τύπους οργανισμών και για την οργανωσιακή αλλαγή (Χυτήρης, 2017).

Εντέλει στους τομείς αυτούς που έπαιξαν καθοριστικό ρόλο υπάγεται και η Ανθρωπολογία που υπογραμμίζει την διαπολιτισμική ανάλυση, τις συγκριτικές στάσεις και αξίες και την οργανωσιακή κουλτούρα. Όλα τα παραπάνω, εμπερικλείουν το άτομο, την ομάδα , το σύστημα του Οργανισμού και με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνεται το πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Robbins & Judge, 2018) .

Με βάση τα παραπάνω, ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στον εργασιακό βίο όλων των ανθρώπων είναι η παρακίνηση.

Στον Αγγλοσαξωνικό κόσμο, υφίσταται ο όρος motivation που στα ελληνικά αποδίδεται ως παρακίνηση και έχει τις ρίζες του από την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει κινώ (Κάντας, 1998). Η έννοια της παρακίνησης χρησιμοποιείται στο θεωρητικό πλαίσιο της αποτελεσματικότητας της διοίκησης προκειμένου να περιγράψει τις διεργασίες που συμβαίνουν μέσα στο άτομο και εξηγούν την ένταση , δηλαδή το μέγεθος της προσπάθειας του ατόμου προς την κατεύθυνση που διοχετεύει την ενέργεια του προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει (Robbins & Judge, 2018) .

Επίσης με βάση τους Berelson & Steiner (1964) η παρακίνηση στους Οργανισμούς είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί το συνολικό δυναμικό των ικανοτήτων των εργαζομένων σε έναν Οργανισμό κατευθύνοντας την συμπεριφορά τους προς τον επιθυμητό στόχο.

Η παρακίνηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές και ανάλογα με το περιβάλλον, εργασιακό και κοινωνικό, να έχει δυναμικά ή μη αποτελέσματα. Η παρακίνηση μπορεί να είναι είτε ατομική είτε και συλλογική. Ορίζεται λοιπόν ως οι προσπάθειες εκείνες που προσανατολίζονται στην ένταση και την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επιμονή για την επίτευξη θετικού αποτελέσματος που θα αφορά ένα άτομο ή ομάδα ατόμων, προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος (Kian et al., 2014).

Ωστόσο για την οικονομία αυτής της διπλωματικής εργασίας, ως παρακίνηση μπορεί να αναφερθεί γενικά, η προσπάθεια για να επιτευχθεί οποιοσδήποτε στόχος, αλλά στην προκειμένη περίπτωση θα εστιάσουμε μόνον στους οργανωσιακούς στόχους, δηλαδή στους χώρους εργασίας.

Σε συνέχεια των παραπάνω, η **ένταση** είναι το στοιχείο κάθε προσπάθειας για κάθε άτομο. Αυτό το συστατικό είναι στον πυρήνα της παρακίνησης. Παρόλα αυτά η όποια υψηλή ένταση δεν είναι βέβαιο ότι θα δώσει ευνοϊκά αποτελέσματα στις εργασιακές επιδόσεις και αυτό διότι θα πρέπει να υπάρχει και μια **κατεύθυνση** στοχοθεσίας που να έχει αρχή μέση και τέλος για τον οποιοδήποτε Οργανισμό.

Επίσης η παρακίνηση πρέπει να συνδέεται στενά και με την **επιμονή**. Η επιμονή είναι το κύτταρο του κινήτρου που ωθεί τα άτομα να επιτύχουν τους στόχους του Οργανισμού.

Το αντικείμενο της μελέτης της παρακίνησης χωρίζεται σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη αφορά θεωρίες αναγκών και η δεύτερη θεωρίες διεργασίας της παρακίνησης.

1.2 Θεωρίες των Αναγκών (Content-Need Theories) - Πρώιμες θεωρίες Παρακίνησης.

Οι πρώτες θεωρίες των αναγκών επικεντρώθηκαν στην διερεύνηση της φύσης των κινήτρων, επιδιώκοντας να κατανοήσουν τις βασικές αρχές που οδηγούν την συμπεριφορά των ατόμων σε διάφορα πλαίσια, συμπεριλαμβανομένου και του χώρου εργασίας.

1.2.1 Θεωρία A.Maslow: Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών

Όσον αφορά τις θεωρίες για τη φύση της παρακίνησης από τις πιο βασικές, και ξεκινώντας με αυτή, είναι « η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών» του Abraham Maslow. (Skelsey, 2014).

Η θεωρία έχει βασιστεί σε αποτελέσματα κλινικής έρευνας. Ο κύκλος των ιδεών περί ανθρωπίνων αναγκών γίνεται αντιληπτό ότι έχει επηρεάσει σε μέγιστο βαθμό τους managers. Η επιρροή αφορά στο τι πρέπει να λάβουν υπόψιν τους όταν βρίσκονται σε διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων τους. Ο Maslow έθεσε πέντε κατηγορίες αναγκών-παραγόντων που έχουν καθοριστική σημασία για κάθε άνθρωπο (Gao, 2022).

Στο σχήμα της πυραμίδας του Maslow , όπως αναγράφονται πιο κάτω, με σειρά ιεράρχησης από το κατώτερο επίπεδο στο ανώτερο είναι οι :

-Βιολογικές ανάγκες: αφορούν την κάλυψη ουσιαστικών αναγκών επιβίωσης ενός ανθρώπου όπως νερό, τροφή, ύπνος, ενδυμασία, στέγη, ξεκούραση. Αυτές οι προϋποθέσεις πρέπει απαραίτητα να υφίστανται για να υπάρχει ένα ανθρώπινο ον.

-Ανάγκες ασφάλειας: Οι ανάγκες αυτές είναι η ύπαρξη ενός σταθερού κοινωνικού και εργασιακού περιβάλλοντος που συνεπάγονται την εξασφάλιση εργασίας, στέγης, τον σεβασμό στην ανθρώπινη οντότητα και την εφαρμογή των αναγκαίων εργασιακών νόμων.

-Κοινωνικές ανάγκες: εδώ βρίσκονται οι ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις, για αποδοχή , για αγάπη, στοργή. Αυτού του τύπου οι ανάγκες είναι υψηλής προτεραιότητας για όλα τα άτομα.

-Ανάγκες εκτίμησης: σε αυτό πλαίσιο υφίστανται οι ανάγκες για δύναμη, αυτοεκτίμηση, κύρος, εκτίμηση ή προσοχή από τρίτους ή την καλή φήμη στους χώρους που συναναστρέφεται το άτομο. Μπαίνουν σε προτεραιότητα για κάθε άτομο και αυτές οι ανάγκες.

-Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: είναι οι ανάγκες οι οποίες έχουν σχέση με το ψυχολογικό κομμάτι κάθε ανθρώπου και έρχονται στην επιφάνεια όταν το ίδιο το άτομο διαπιστώνει εν καιρώ τι μπορεί να κάνει ή ποια πεποίθηση έχει για τον εαυτό του και για το τι μπορεί να πετύχει. Αυτές τις ανάγκες τις αισθάνεται ο κάθε άνθρωπος όταν επιθυμεί να δώσει πιο δυναμικά το «παρών» στον τομέα που απασχολείται εργασιακά π.χ. εάν ένας οικονομολόγος κάνει ιδιαίτερα μαθήματα για να βιοποριστεί, εάν επιθυμεί να ανέλθει και οικονομικά και κοινωνικά, θα αναζητήσει πόρους εκπαίδευσης και εργασία με υψηλότερο κύρος. (Ξηροτύρη-Κουφίδου , 2010).

Σύμφωνα με τον Maslow το ανθρώπινο ον συναλλάσσεται και συμπεριφέρεται με βάση αυτές τις ανάγκες, αναλόγως από που δέχεται ικανοποίηση. Οι ανάγκες αυτές εισάγονται σε μια κλίμακα προτεραιοτήτων ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδεται από τους ανθρώπους. Οι βιολογικές ανάγκες που είναι οι πρώτες σε ένα σχήμα ιεράρχησης, είναι σπουδαίας σημασίας για τον άνθρωπο, και μάλιστα προτού αυτός κινηθεί για να ικανοποιήσει

ανάγκες ανώτερου επιπέδου. Μεγίστης σημασίας είναι και οι ψυχολογικές ανάγκες διότι εάν ο άνθρωπος δεν έχει την κατάλληλη ψυχολογία δεν μπορεί να προχωρήσει στη ζωή του και να βιώσει την αυτοπραγμάτωση και τις επιτυχίες του.

Ο Maslow αναφέρει ότι ανάγκες οι οποίες είναι ικανοποιημένες δεν διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά και δεν είναι λειτουργικές ως παράγοντες παρακίνησης, διότι οι ανάγκες του επόμενου ανώτερου επιπέδου είναι αυτές που κυριαρχούν και παρακινούν το εκάστοτε άτομο. Επιπρόσθετα, όταν αργότερα το 1968 βελτίωσε τη θεωρία του, υπογράμμισε ότι αυτή δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης γιατί, όταν αυτές ικανοποιηθούν σε υψηλό βαθμό, οι άνθρωποι επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερη ικανοποίηση. (Μάρκοβιτς, 2002).

1.2.2 Θεωρία των δύο παραγόντων- F.Herzberg

Έτερος θεωρητικός της παρακίνησης, ο Frederick Herzberg, ανέφερε το δικό του πλαίσιο για τη θεωρία της παρακίνησης. Η θεωρία του βασίζεται σε στοιχεία που ανέκυψαν από εμπειρικές έρευνες για τις στάσεις όσον αφορά την εργασία (Herzberg, 2005).

Επί του πρακτέου, η θεωρία αυτή είναι μια επέκταση του πλαισίου της θεωρίας του Maslow. Η έρευνα του πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε διακόσιους (200) λογιστές και μηχανικούς πλήρους απασχόλησης που προέρχονταν από κατηγορία επιχειρήσεων «βαρειάς» βιομηχανίας. Από την ανάλυση των δεδομένων, ο Herzberg κατέληξε στη διάκριση σε παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία (Παράγοντες Παρακίνησης) και σε παράγοντες που αποτρέπουν την δυσαρέσκεια από αυτήν (Παράγοντες Υγιεινής).

Οι Παράγοντες Παρακίνησης αφορούν το ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας-έχουν να κάνουν με την φύση και την εκτέλεση του αντικειμένου της εργασίας. Όταν υφίστανται, τότε οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι και παρακινούνται για την βελτίωση της απόδοσης τους. Αντιθέτως, όταν δεν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες, δημιουργείται δυσαρέσκεια στα άτομα. Οι παράγοντες αυτοί είναι η επίτευξη, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η ευθύνη, η πρόοδος και η ανάπτυξη.

Οι Παράγοντες Υγιεινής, σχετίζονται άμεσα με το περιβάλλον της εργασίας. Όταν αυτοί δεν υφίστανται σε ένα μέγιστο βαθμό είναι δεδομένο ότι αποτελούν πηγή δυσαρέσκειας. Όταν πάλι υπάρχουν σε έναν ικανοποιητικό βαθμό, απλά δεν είναι αιτία δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες είναι η ασφάλεια, η κοινωνική θέση-γόητρο, ο μισθός, οι σχέσεις με συναδέλφους, οι σχέσεις με υφιστάμενους, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι συνθήκες εργασίας, ο

προϊστάμενος και τέλος η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη 2002).

Η κύρια διαφορά μεταξύ των θεωριών, αναφορικά με τα κίνητρα, του Maslow και του Herzberg είναι ότι η θεωρία του Maslow επικεντρώνεται γύρω από μια ιεραρχική δομή βασικών αναγκών και αυτοπραγμάτωσης, ενώ η θεωρία του Herzberg εστιάζει στους παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση ή στην δυσαρέσκεια από την εργασία. Η «Ιεραρχία των Αναγκών» του Maslow υποστηρίζει ότι τα άτομα παρακινούνται από μια ιεραρχία πέντε (5) βασικών αναγκών: βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Ο Maslow ισχυρίζεται ότι η ικανοποίηση αναγκών χαμηλότερου επιπέδου είναι προϋπόθεση για την επιδίωξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, με την αυτοπραγμάτωση να αντιπροσωπεύει την κορυφή της ανθρώπινης εκπλήρωσης.

Αντιθέτως, η «Θεωρία δύο παραγόντων» του Herzberg προσδιορίζει τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες παρακίνησης ως διακριτούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Οι παράγοντες υγιεινής, όπως η αμοιβή και οι συνθήκες εργασίας, είναι απαραίτητοι για την πρόληψη της δυσαρέσκειας αλλά δεν οδηγούν εγγενώς σε ικανοποίηση. Ενώ οι παράγοντες παρακίνησης, όπως η αναγνώριση και η απαιτητική εργασία, επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση.

1.2.3 Θεωρία C.P.Alderfer- Οι τρεις βασικές ανάγκες

Ο Clayton Paul Alderfer ήταν αυτός που εισήγαγε μια θεωρία παρακίνησης που είναι σχετικά κοντά με αυτή του Maslow, είναι όμως διαφορετική στο ότι τα επίπεδα αναγκών από πέντε περιορίζονται σε τρία (Alderfer, 1969).

Αυτή η θεωρία είναι γνωστή με τα αρχικά E.R.G. ή αλλιώς «θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων - Ανάπτυξης» και ονομάστηκε από τα αρχικά των EXISTENCE-RELATEDNESS-GROWTH που ουσιαστικά είναι τα τρία επίπεδα αναγκών του ανθρώπου όπως τα «μετέφρασε» ο Alderfer (Κέφης, 2005)

-Ανάγκες ύπαρξης: εδώ εισάγονται οι ανάγκες- βιολογικές και ασφάλειας- σύμφωνα με τον Maslow.

-Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: αυτού του τύπου οι ανάγκες είναι οι βασικές ανάγκες κοινωνικού χαρακτήρα συμπεριλαμβανομένης και της ανάγκης του ανθρώπου να «ανήκει» και να είναι χρήσιμος σε ομάδες και φορείς.

-Ανάγκες ανάπτυξης: ανάγκες οι οποίες έχουν άμεση συσχέτιση με την φύση του ατόμου ως ύπαρξη ψυχολογική και πνευματική. Αυτές περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Ο Alderfer τονίζει ότι η απογοήτευση στην εκπλήρωση αναγκών υψηλότερου επιπέδου μπορεί να οδηγήσει τα άτομα σε ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, γεγονός που αποτελεί σημαντική απόκλιση από την αυστηρή ιεραρχία του Maslow

Επίσης, μια εκ των σπουδαίων παρατηρήσεων που πραγματοποιεί ο Alderfer είναι ότι παραπάνω από μια ανάγκες μπορούν να λειτουργούν ταυτόχρονα και να είναι καθοριστικές για την συμπεριφορά του ίδιου του ατόμου.

Εν τέλει, οι θεωρίες του Maslow και του Alderfer τονίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών. Δεν εξηγείται όμως η ανομοιότητα των συνεχόμενων και διαρκώς μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών και η δυναμική αυτών των αναγκών σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Δεν αναδεικνύεται επίσης ποιοι είναι οι σημαντικοί παράγοντες για την ικανοποίηση των αναγκών εντός του χώρου εργασίας (Μπουραντάς, 2002).

1.2.4 Θεωρία των αναγκών του McClelland.

Η θεωρία των αναγκών που αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό Ψυχολόγο David Clarence McClelland, σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, τονίζει ότι οι κατηγορίες των αναγκών αφορούν περισσότερο παράγοντες παρακίνησης και όχι αυστηρά κατηγορίες αναγκών επιβίωσης (Acquah et al, 2021) .

Οι θεμελιώδεις ανάγκες της θεωρίας του McClelland είναι οι εξής:

-Ανάγκη για επιτεύγματα: Είναι η επιθυμία να επιτύχει ο άνθρωπος τους στόχους του με υψηλή επίδοση, να αριστεύσει, να είναι αποφασιστικός σε πολύπλοκες διαδικασίες και να ξεπερνά τους άλλους.

-Ανάγκη για εξουσία: Είναι η επιθυμία να επηρεάζει ομάδες ανθρώπων, να είναι υπό την ευθύνη του άλλοι άνθρωποι και να τους εξουσιάζει.

-Ανάγκη για κοινωνική αλληλεπίδραση και δημιουργία δεσμών: Είναι η επιθυμία να πραγματοποιήσει το άτομο διαπροσωπικές σχέσεις, να μην συγκρούεται με τους άλλους και να επιδιώκει την σύναψη δυνατών φιλικών σχέσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι παραπάνω κατηγορίες έχουν άμεση σύνδεση με σημαντικά αποτελέσματα στον τομέα της εργασίας. Αρχικά, όταν η εργασία συνοδεύεται από υψηλά επίπεδα ατομικής ευθύνης και ανατροφοδότησης αποτελεσμάτων, λειτουργεί παρακινητικά, σε υπερβολικό βαθμό, για άτομα με υψηλούς στόχους. Επίσης η ανάγκη για επίτευξη μεγάλων στόχων δεν σημαίνει αυτόματα ότι κάποιος είναι καλός μάνατζερ, γιατί τα άτομα, με έντονη επιθυμία για διάκριση, ενδιαφέρονται πρωτίστως για την δική τους επίδοση και όχι για την ενίσχυση των άλλων, προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Οι μεγάλοι ηγέτες δείχνουν σε κάθε πτυχή τους, την ανάγκη για εξουσία, ωστόσο, τα όποια μειονεκτήματα της ανάγκης για εξουσία μετριάζονται από την επιθυμία τους να ανήκουν σε ομάδες και να δημιουργούν κοινωνικούς δεσμούς (Παπάνης, 2007) .

Συμπερασματικά η Θεωρία των Αναγκών του McClelland παρέχει μια λεπτή κατανόηση των ανθρώπινων κινήτρων, τονίζοντας την σημασία του επιτεύγματος, της δημιουργίας κοινωνικών δεσμών και της δύναμης. Η εφαρμογή της στον χώρο της εργασίας επιτρέπει στρατηγικές που προσαρμόζονται στις παρακινητικές προτιμήσεις των ατόμων, συμβάλλοντας στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

1.2.5 Θεωρία X και Θεωρία Ψ (Mc Gregor, 1960)

Η Θεωρία X και η Θεωρία Y που αναπτύχθηκαν από τον Douglas McGregor τη δεκαετία του 1960, προσφέρουν δύο αντίθετες οπτικές γωνίες που αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο και τα αντίστοιχα στυλ μάνατζμεντ.

Η θεωρία X απεικονίζει μια άποψη της ανθρώπινης φύσης που υποδηλώνει ότι τα άτομα είναι εγγενώς οκνηρά, δεν έχουν φιλοδοξίες, αντιστέκονται στην αλλαγή δεν είναι ιδιαίτερα έξυπνα και προτιμούν να ακολουθούν παρά να ηγούνται. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία οι άνθρωποι καθοδηγούνται κυρίως από τις ανησυχίες για την ασφάλεια, συμβάλλουν ελάχιστα στην επίλυση ζητημάτων και ευδοκιμούν σε ένα περιβάλλον με σαφή καθοδήγηση και στενή εποπτεία. Το διοικητικό στυλ που υποστηρίζεται σύμφωνα με τη θεωρία X επικεντρώνεται στον έλεγχο και τον εξαναγκασμό, βασιζόμενο σε μεγάλο βαθμό στην εξάρτηση από ανταμοιβές ή και ποινές όσον αφορά την παρακίνηση (Singh, 2021) .

Αντίθετα, η Θεωρία Y υποστηρίζει ότι τα άτομα μπορούν να επιδείξουν αυτοκαθοδήγηση και αυτοέλεγχο, εάν βρίσκουν ικανοποίηση στην εργασία τους, υπό τις κατάλληλες συνθήκες. Σύμφωνα με τη θεωρία Y οι άνθρωποι είναι εκ φύσεως δημιουργικά όντα και αξιοποιούν μόνον ένα κλάσμα των ικανοτήτων τους, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Η θεωρία Y διατείνεται ότι τα άτομα θα επιδείξουν αυτοπαρακίνηση και αυτοπειθαρχία για την επίτευξη στόχων μόνον εφόσον είναι αφοσιωμένα, στους στόχους αυτούς. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει μια συνεργατική προσέγγιση της διοίκησης που προάγει μια σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Υπογραμμίζει την σημασία της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους (Wangdi & Tobgay, 2022).

Η ενσωμάτωση της Θεωρίας X και της Θεωρίας Y στην Ψυχολογία και τη Διοίκηση απαιτεί την κατανόηση της δυναμικής του εργατικού δυναμικού και των αναγκών των εργαζομένων. Προτρέπει τους ηγέτες να λαμβάνουν υπόψιν τους τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων κατά τη λήψη οργανωσιακών αποφάσεων και να διαμορφώσουν ένα εργασιακό πλαίσιο που να επιτρέπει στους εργαζόμενους να συμμετέχουν και να εξελιχθούν (Senarathne, 2020).

1.3 Θεωρίες Διεργασίας της Παρακίνησης - Process Theories

Το πλαίσιο των θεωριών που αναφέρονται στην διαδικασία της παρακίνησης εστιάζει στις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση του ανθρώπου γενικά και σε ειδικότερο πλαίσιο την παρακίνηση στην εργασία καθώς επίσης και τον τρόπο που οι μεταβλητές αυτές συνδέονται μεταξύ τους (Χυτήρης, 2017).

1.3.1 Η Θεωρία των προσδοκιών -V.Vroom

Μια εξέχουσα θεωρία διαδικασίας είναι η Θεωρία Προσδοκίας του Καναδού ψυχολόγου και ακαδημαϊκού, Victor Vroom, η οποία υποστηρίζει ότι τα κίνητρα ενός ατόμου επηρεάζονται από τις προσδοκίες του, όσον αφορά στην σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, τα άτομα αξιολογούν την πιθανότητα οι προσπάθειές τους να οδηγήσουν σε επιτυχή απόδοση και την πιθανότητα, αυτή η απόδοση, να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα. Η Θεωρία Προσδοκιών υπογραμμίζει την σημασία των προαναφερθέντων μεταβλητών, προσφέροντας ένα πρακτικό πλαίσιο για την κατανόηση και τη βελτιστοποίηση των κινήτρων στον χώρο εργασίας (Kalbers & Fogarty, 1993).

Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom επικεντρώνεται σε τρεις σχέσεις:

-Σχέση προσπάθειας-απόδοσης: Είναι η προσδοκία ότι η καταβολή ενός συγκεκριμένου βαθμού προσπάθειας θα οδηγήσει στην επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης .

-Σχέση απόδοσης-ανταμοιβής: Ο βαθμός στον οποίο το άτομο έχει πειστεί και προσπαθεί να φέρει εις πέρας συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης για να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα-ανταμοιβή μέσω της ατομικής-συνολικής προσπάθειας.

-Σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων: Είναι ο βαθμός που οι οργανωσιακές ανταμοιβές, φέρουν ικανοποίηση όσον αφορά τους προσωπικούς στόχους-ανάγκες των εργαζομένων καθώς και την ελκυστικότητα των ανταμοιβών αυτών.

Σύμφωνα με τον Vroom, τα άτομα θα παρακινηθούν να καταβάλουν προσπάθεια όταν πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους θα οδηγήσουν σε επιτυχή απόδοση, με αποτέλεσμα που θα έχει σημαντική αξία για αυτά. (Vroom et al, 2015)

Επίσης το θεωρητικό πλαίσιο της προσδοκίας εξηγεί γιατί αρκετοί εργαζόμενοι δεν έχουν παρακίνηση στις εργασίες τους και απλά καταβάλλουν το ελάχιστο της απαραίτητης προσπάθειας.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες των εργαζομένων και να προσαρμόσει ανάλογα τις στρατηγικές παρακίνησης που θα οδηγήσουν στη βέλτιστη απόδοση. (Mitcell, 2021)

Εν τέλει η θεωρία του Vroom δίνει έμφαση στην πολυπλοκότητα της παρακίνησης στον εργασιακό τομέα και αυτό επειδή οι άνθρωποι υπολογίζουν τις πιθανότητες προκειμένου να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Το άτομο θα εντείνει την προσπάθεια επίτευξης του στόχου όσο μεγαλύτερη πιθανότητα πιστεύει ότι έχει να αναγνωριστεί η προσπάθεια του και να έχει κάποια ανταμοιβή, ενώ εάν πιστεύει ότι η απόδοση του είναι ανεξάρτητη από τις αναμενόμενες ανταμοιβές τότε θα προσπαθήσει λιγότερο.

1.3.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (Equity Theory) (S. Adams, 1965)

Ο John Stacey Adams εισήγαγε το 1963 τη θεωρία της ισότητας, μια έννοια της επιστήμης της Ψυχολογίας που εξετάζει τις έννοιες της αμεροληψίας και της δικαιοσύνης στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ιδίως στο εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρία υποδηλώνει ότι τα άτομα εκτιμούν την αξία τους συγκρίνοντας τις δυνάμεις που καταβάλλουν (όπως η προσπάθεια, οι δεξιότητες) με τα αποτελέσματα (όπως οι ανταμοιβές, η αναγνώριση) με αυτά που λαμβάνουν οι άλλοι. Ωστόσο, όταν υπάρχει μια αντιληπτή ανισορροπία η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα δυσφορίας για την ισότητα, γεγονός που επηρεάζει τα

κίνητρα, τόσο στα επίπεδα ικανοποίησης και στην παραγωγικότητα, όσο και στην απόδοση αλλά και την ατομική ευημερία εντέλει. (Watters, 2021)

Στον εργασιακό χώρο η έρευνα των Nguyen & Do (2020) υπογράμμισε ότι η δίκαιη αποζημίωση, οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ο σεβασμός στην εργασία αποτελούν παράγοντες για την προώθηση της αφοσίωσης των εργαζόμενων. Αυτό δείχνει ότι η ισότητα υπερβαίνει τις ανταμοιβές εφόσον περιλαμβάνει την αναγνώριση και την εκτίμηση της συμβολής των εργαζομένων στους Οργανισμούς τους. Η θεωρία της ισότητας παρουσιάζει δύο τύπους ισότητας, τη διανεμητική και τη διαδικαστική. Η διανεμητική ισότητα αφορά τις ανταμοιβές και το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι κατανέμονται δίκαια, ενώ η διαδικαστική ισότητα αφορά στη δικαιοσύνη των διαδικασιών με τις οποίες καταμερίζονται οι ανταμοιβές. Και οι δύο διαστάσεις αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για τη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων, όσον αφορά τη δικαιοσύνη σε έναν Οργανισμό

Συνοπτικά, η θεωρία της ισότητας παρέχει καθοδήγηση στους οργανωσιακούς ηγέτες, για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο αναγνωρίζει κατάλληλα τις ατομικές συνεισφορές. Οι έρευνες αναδεικνύουν την σημασία της αντιμετώπισης των ζητημάτων ισότητας που αφορά όχι μόνο τη διόρθωση των ανισορροπιών αλλά και την στρατηγική χρήση της δικαιοσύνης για την ενίσχυση των κινήτρων, της αφοσίωσης, της απόδοσης και της ικανοποίησης (Chen & Lee, 2022).

1.3.3 Η Θεωρία του υποδείγματος της προσδοκίας- Porter W. και Lawler.E.

Σύμφωνα με τους Porter και Lawler (1968) οι άνθρωποι σπάνια υπολογίζουν προτιμήσεις και προσδοκίες ή μπαίνουν στην διαδικασία να αθροίσουν τις όποιες πιθανότητες έχουν προκειμένου να επιτευχθεί ο προσωπικός τους στόχος. Για τον λόγο αυτό το θεωρητικό πλαίσιο του Vroom δεν συμβάλει στο να δημιουργηθούν αποτελεσματικά συστήματα παρακινητικού χαρακτήρα. Από την άλλη μεριά ισχύει ότι οι άνθρωποι δίνουν έμφαση στην εξέταση των πιθανών αποτελεσμάτων, από τις ενέργειες τους, και ζυγίζουν την εκάστοτε περίπτωση, αξιολογώντας παράλληλα την ελκυστικότητα των διαφόρων επιλογών και επιπλέον στην καθημερινότητά τους χρησιμοποιούν τις εκτιμήσεις αυτές για να πράξουν αντίστοιχα. Το υπόδειγμα (Expectancy Model) των Porter και Lawler είναι μια μετεξέλιξη του θεωρητικού επιπέδου του Vroom, σχεδιασμένο να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν τα ατομικά κίνητρα σε οργανωτικά περιβάλλοντα (Χυτήρης, 2017).

Από αναλύσεις δεδομένων, οι δυο προαναφερθέντες θεωρητικοί της παρακίνησης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η δύναμη και η προσπάθεια της παρακίνησης δεν σχετίζεται με την απόδοση, αλλά με υπολογιστικές διαδικασίες που πραγματοποιούν τα άτομα- εργαζόμενοι όταν αυτοί πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα δώσουν το βέλτιστο ή μη στην απόδοση τους.

Η διαδικασία αυτή συμπεριλαμβάνει την υποκειμενική αξιολόγηση των αποδιδόμενων ανταμοιβών, την επίσης υποκειμενική αξιολόγηση της πιθανότητας ότι οι όποιες προσπάθειες θα οδηγήσουν σε ανταμοιβές καθώς και την αξιολόγηση του είδους και της ποσότητας των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

Εν κατακλείδι στο συγκεκριμένο υπόδειγμα υπογραμμίζεται ότι για να υπάρχει απόδοση έργου, είναι επίσης αναγκαίο οι υπάλληλοι να έχουν ένα ελάχιστο επίπεδο χαρακτηριστικών και ικανοτήτων και να διαθέτουν μια καθαρότητα αντίληψης με ό,τι έχει να κάνει με τους εργασιακούς τους ρόλους και με το πως αυτοί μεταφράζονται σε ολιστικό πλαίσιο στις απαιτήσεις του έργου.

1.3.4 Θεωρία της Στοχοθεσίας – Locke E.

Μια αντίστοιχη θεωρία που αναφέρεται συχνά στην κατανόηση της διαδικασίας για την παρακίνηση των ατόμων είναι αυτή που καθορίζει τους στόχους και την ανέπτυξε ο Edwin Locke. Αυτή η θεωρία υπογραμμίζει την σημασία των συγκεκριμένων στόχων στην συμπεριφορά και στον επηρεασμό των απαιτούμενων ενεργειών των ατόμων. Όταν επιδιώκεται να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι για να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένο τρόπο στο πλαίσιο που επιθυμεί ο εκάστοτε Οργανισμός, είναι επιτακτική ανάγκη είτε να τροποποιηθούν τα στοιχεία των υπάρχοντων στόχων είτε, εάν είναι απαραίτητο, να επαναπροσδιοριστούν οι ίδιοι στόχοι ώστε να είναι πιο θελκτικοί για τους εργαζόμενους (Locke & Latham 2004).

Για να είναι αποτελεσματικός ο καθορισμός στόχων, οι εργαζόμενοι πρέπει αρχικά να αποδεχτούν συγκεκριμένους στόχους και να δεσμευτούν για την επιτυχία τους. Η επικοινωνία από την πλευρά των προϊσταμένων σχετικά με την πρόοδο της απόδοσης και την συμβολή του εργαζομένου στον καθορισμό των στόχων ενισχύει περαιτέρω τη δέσμευση. Στις καθημερινές λειτουργίες των Οργανισμών, η άτυπη συνεχής «εκπαίδευση» μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη βελτίωση της ποιότητας εργασίας και των πλαισίων απόδοσης. Αυτή η συνεχής δυναμική μάθησης συμβάλλει στη βελτίωση των

διαδικασιών εργασίας και ενισχύει ένα συνεργατικό και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον (Thanakit, 2023).

Η αποδοχή των στόχων παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της θεωρίας. Ακόμα κι αν κάποια στοιχεία του στόχου είναι κατάλληλα, σωστά ή καλά δομημένα, εάν το πλαίσιο του στόχου δεν είναι αποδεκτό από τον εργαζόμενο, ο αντίκτυπός του στα κίνητρα μειώνεται. Η συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαδικασία καθορισμού στόχων δεν είναι πανάκεια καθώς δεν επιθυμούν όλοι να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Ο Locke υποστηρίζει ότι ενώ οι ανταμοιβές και τα κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν την αποδοχή και την συναίνεση των στόχων, ο κύριος μοχλός του κινήτρου παραμένει ο ίδιος ο στόχος (Latham & Baldes, 1975).

Συνεπώς, επιχειρήσεις και Οργανισμοί μπορούν να πραγματοποιήσουν την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων μέσω της διαδικασίας του καθορισμού στοχοθεσίας. Τα κίνητρα είναι αναγκαίο να είναι συνδεδεμένα με τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων. Οι προσπάθειες θα πρέπει να κατευθύνονται προς τον ακριβή καθορισμό στόχων, να υπάρχει η συναίνεση των εργαζομένων και οι στόχοι να είναι καθορισμένοι σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο που μπορεί να είναι δύσκολο αλλά εφικτό. Το μοντέλο του Locke τονίζει ότι η σαφήνεια και η δυνατότητα επίτευξης στόχων χρησιμεύουν ως πυλώνες για αυξημένη προσπάθεια και απόδοση, υπογραμμίζοντας την σημασία της ευθυγράμμισης ατομικών και οργανωτικών στόχων (Locke & Latham, 2015)

1.3.5 Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

Η θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας, γνωστή και ως θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Albert Banduras, η οποία εμφανίστηκε τον προηγούμενο αιώνα είχε σημαντικό αντίκτυπο, σε διάφορους τομείς όπως η Ψυχολογία, η Εκπαίδευση και η οργανωσιακή συμπεριφορά. Στον πυρήνα της θεωρίας βρίσκεται η έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας η οποία ορίζεται ως η πίστη ενός ατόμου για την ικανότητά του να εκτελέσει με επιτυχία μια συγκεκριμένη εργασία ή να επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο. Αυτή η εμπιστοσύνη στις ικανότητές του επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων, τα επίπεδα προσπάθειας και την επιμονή του κάθε φορά που αντιμετωπίζει προκλήσεις. Η υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα, την προσπάθεια και τις πιθανότητες επιτυχίας, ενώ η χαμηλή αυτοαποτελεσματικότητα μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση και αποφυγή καθηκόντων (Robbins & Judge, 2018).

Ο Α. Bandura και ο Richard H. Walters έθεσαν τα θεμέλια της Θεωρίας Κοινωνικής Μάθησης με το έργο τους "Θεωρία Κοινωνικής Μάθησης" (1977). Υποστήριξαν ότι το κοινωνικό περιβάλλον και οι γνωστικοί παράγοντες είναι καθοριστικοί, για τη διαμόρφωση της μάθησης και της συμπεριφοράς (Bandura & Walters, 1977)..

Η ανάπτυξη της αυτοαποτελεσματικότητας επηρεάζεται από τέσσερις (4) πρωταρχικές πηγές πληροφοριών: α) εμπειρίες κατάκτησης, β) εμπειρίες από υποκατάστατα, γ) κοινωνική πειθώ και δ) φυσιολογικές και συναισθηματικές καταστάσεις. Οι εμπειρίες κατάκτησης, ή τα προσωπικά επιτεύγματα, είναι ίσως η πηγή με τη μεγαλύτερη επιρροή. Οι επιτυχίες οικοδομούν την αίσθηση της αποτελεσματικότητας, ενώ οι αποτυχίες μπορούν να τη μειώσουν. Οι εμπειρίες από υποκατάστατα περιλαμβάνουν την παρατήρηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας άλλων σε παρόμοια καθήκοντα, παρέχοντας στα άτομα μια βάση για σύγκριση και μοντελοποίηση. Η κοινωνική πειθώ αναφέρεται στην ανατροφοδότηση και την ενθάρρυνση που λαμβάνεται από άλλους, όπως μέντορες ή καθηγητές, η οποία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την πίστη του ατόμου στις ικανότητές του. Τέλος, οι φυσιολογικές και συναισθηματικές καταστάσεις συμβάλλουν στην συνολική αίσθηση της αυτοαποτελεσματικότητας καθώς συναισθήματα όπως η χαρά, η υπερηφάνεια και η έμπνευση οδηγούν στην αύξηση των επιπέδων αυτοπεποίθησης, ενώ καταστάσεις άγχους, φόβου και λύπης οδηγούν στη μείωση (Koutroubas & Galanakis, 2022)

Η εφαρμογή της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης στην ψυχολογία είναι σημαντική. Στη μελέτη αυτή καθίσταται σαφές πως η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αποκτώνται οι συμπεριφορές καθώς και του ρόλου που διαδραματίζουν τα πρότυπα μπορεί να προσφέρει ιδέες για προγράμματα κατάρτισης, ανάπτυξης ηγεσίας και διαμόρφωσης κουλτούρας. Οι ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να λειτουργήσουν ως πρότυπα που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων, τις στάσεις και τα οργανωτικά πρότυπα μέσω των ενεργειών τους. Επιπλέον, η σχέση μεταξύ της υποστήριξης από τον προϊστάμενο και της εργασιακής απόδοσης αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο η θεωρία της κοινωνικής μάθησης λειτουργεί στον χώρο εργασίας. Η υποστήριξη από τον προϊστάμενο δρα ως παράγοντας που ενισχύει το μαθησιακό δυναμικό και τα κίνητρα των εργαζομένων μέσω της ενίσχυσης και της διαμόρφωσης προτύπων. Αυτή η αλληλεπίδραση υπογραμμίζει τον ρόλο των μηχανισμών κοινωνικής μάθησης στη διαμόρφωση της εργασιακής απόδοσης και στην προώθηση της ανάπτυξης των εργαζομένων (Zeb et al, 2023).

Συνοψίζοντας, η θεωρία της κοινωνικής μάθησης του Albert Banduras παρουσιάζει ένα πλαίσιο για την κατανόηση της μάθησης και της συμπεριφοράς σε κοινωνικά πλαίσια.

Τονίζοντας τη μάθηση, τις γνωστικές διαδικασίες και την αυτοπεποίθηση, η θεωρία αυτή προσφέρει μια διαφοροποιημένη άποψη για το πώς τα άτομα μαθαίνουν τόσο από το περιβάλλον τους όσο και από τους άλλους.

1.3.6 Η Θεωρία του Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory) των Edward L. Deci και Richard M. Ryan (1985).

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (SDT) είναι μια θεωρία που δημιουργήθηκε από τους ψυχολόγους Richard M. Ryan και Edward L. Deci και χρησιμεύει ως πλαίσιο για τη διερεύνηση των ανθρώπινων κινήτρων και της προσωπικότητας. Εμβαθύνει στον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα επηρεάζουν τις ενέργειες, τις αποφάσεις και την συνολική ευημερία ενός ατόμου κατηγοριοποιώντας τα κίνητρα σε ελεγχόμενες συμπεριφορές. Η SDT ισχυρίζεται ότι τα άτομα διαθέτουν ανάγκες ζωτικής σημασίας για την καλλιέργεια της ευημερίας και της προσωπικής ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων της ικανότητας, της αυτονομίας και της σχετικότητας (Ryan & Deci, 2022).

Η πρώτη θεμελιώδης ανάγκη της θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι η **αυτονομία**, η επιθυμία να αισθάνεται το άτομο ότι έχει τον έλεγχο των πράξεων και των στόχων του. Όταν τα άτομα λειτουργούν με αίσθημα αυτονομίας αντιλαμβάνονται τις δραστηριότητές τους ως αυτοεπιλεγμένες και αυτοεγκριθείσες. Η αυτονομία περιλαμβάνει την εμπειρία της επιλογής και την αίσθηση ότι οι πράξεις του ατόμου ευθυγραμμίζονται με τον αυθεντικό εαυτό του. Οι Deci και Ryan διατείνονται ότι τα περιβάλλοντα που υποστηρίζουν την αυτονομία διευκολύνουν την ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων, όπου τα άτομα συμμετέχουν σε δραστηριότητες για την εγγενή χαρά και ικανοποίηση που αντλούν περισσότερο από την ίδια τη δραστηριότητα, παρά από τις εξωτερικές ανταμοιβές (Ryan & Deci, 2019).

Η **επάρκεια**, η δεύτερη θεμελιώδης ανάγκη της θεωρίας της αυτοδιάθεσης συνεπάγεται το αίσθημα αποτελεσματικότητας και ικανότητας επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Είναι σημαντικό για τα άτομα να αισθάνονται κυριαρχία και να πιστεύουν ότι μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις δεξιότητές τους.

Η **σχετικότητα**, η τρίτη θεμελιώδης ανάγκη, περιλαμβάνει την επιθυμία των ατόμων να αισθάνονται συνδεδεμένα με τους άλλους και να δίνουν και να λαμβάνουν αγάπη και φροντίδα από τους άλλους. Υπογραμμίζει τη σημασία των αλληλεπιδράσεων και των σχέσεων στην καλλιέργεια της αίσθησης του ανήκειν και της ασφάλειας (Šakan et al, 2020).

Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (SDT) έχει χρησιμοποιηθεί σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η απασχόληση, ο αθλητισμός, η υγειονομική περίθαλψη. Σε αυτά τα περιβάλλοντα η καλλιέργεια μιας ατμόσφαιρας που προάγει την αυτονομία, την ικανότητα και την συγγένεια μπορεί και να ενισχύσει τα κίνητρα και να οδηγήσει σε ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της επιμονής και της ευημερίας.

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, οι αρχές της θεωρίας της αυτοδιάθεσης (SDT) μπορούν να καθοδηγήσουν στρατηγικές που ενισχύουν την εσωτερική ορμή των εργαζομένων και οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση, παραγωγικότητα και συνολική ευημερία.

1.4 Η άσκηση Διοίκησης μέσω της στοχοθεσίας.

1.4.1 Ορισμοί και προέλευση αντικειμένου

Η διοίκηση μέσω στοχοθεσίας (ΔμΣ) είναι μια φιλοσοφία διαχείρισης που στοχεύει στην ευθυγράμμιση των οργανωτικών στόχων με την ατομική απόδοση. Περιλαμβάνει τον συνεργατικό καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων, επιτεύξιμων, σχετικών και χρονικά δεσμευμένων (s.m.a.r.t.) στόχων μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων. Αυτή η διαδικασία ενθαρρύνει την αίσθηση υπευθυνότητας και κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων, διασφαλίζοντας μια σαφή κατανόηση των ρόλων τους στην επίτευξη ευρύτερων οργανωσιακών στόχων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα (Ashfaq, 2018).

Τα βασικά στοιχεία της ΔμΣ περιλαμβάνουν συμμετοχικό καθορισμό στόχων, τακτική ανατροφοδότηση και συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αναφορά στη ΔμΣ χρονολογείται από το 1954, όταν ο Peter Drucker, ένας πρωτοπόρος θεωρητικός του management την εισήγαγε στο βιβλίο του «The Practice of Management» για την αντιμετώπιση των ελλείψεων στις παραδοσιακές προσεγγίσεις διαχείρισης, ιδιαίτερα την έλλειψη σαφήνειας, επικοινωνίας και συμμετοχής των εργαζομένων στον καθορισμό στόχων. Υποστήριξε μια συστηματική και συμμετοχική διαδικασία όπου οι στόχοι όχι μόνον τίθενται, αλλά και συμφωνούνται και παρακολουθούνται συνεχώς για τη βελτίωση της απόδοσης του Οργανισμού (Papalazarou & Tsoulfas, 2018).

Η ΔμΣ βασίζεται σε πολλές βασικές αρχές, με τον συμμετοχικό καθορισμό στόχων να ξεχωρίζει ως ακρογωνιαίος λίθος. Αυτή η αρχή υπογραμμίζει την σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα που αφορούν στον καθορισμό των στόχων τους, ενισχύοντας έτσι το αίσθημα ιδιοκτησίας και δέσμευσης. Η επικοινωνία σε ολόκληρο τον Οργανισμό είναι μια άλλη βασική αρχή. Η διαδικασία της ΔμΣ ενσωματώνει αντικειμενική μέτρηση και αξιολόγηση, διασφαλίζοντας ότι οι στόχοι είναι ποσοτικοποιήσιμοι και οι

τακτικές αξιολογήσεις διευκολύνουν την παρακολούθηση της προόδου και τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση (Kamau, 2021).

Το στοιχείο εκείνο που καθιστά, για τους LaFollett και Fleming (1977), το αντικείμενο της ΔμΣ διαφορετικό, είναι ότι η σπουδαιότητα των στόχων, ο συμμετοχικός καθορισμός τους, η δέσμευση των εργαζόμενων, η ανατροφοδότηση και η αξιολόγηση της απόδοσης, για πρώτη φορά ενώθηκαν σε ένα ολιστικό σύστημα, δηλαδή ένα σύστημα συνολικού μάνατζμεντ – a total system management .

Από την πρώτη της εμφάνιση, η ΔμΣ απέκτησε ευρεία υιοθέτηση παγκοσμίως. Οι αρχές της έχουν ενσωματωθεί απρόσκοπτα σε διάφορες πρακτικές διαχείρισης και συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης. Η ΔμΣ παραμένει μια θεμελιώδης ιδέα στην οργανωτική διαχείριση, δίνοντας έμφαση στην συνεργασία και την σαφήνεια για ένα βέλτιστο αποτέλεσμα.

1.4.2 Τα βασικά στοιχεία της διοίκησης μέσω στοχοθεσίας.

Σύμφωνα με τους Islami, Mulolli & Mustafa (2018), για την εφαρμογή της ΔμΣ μπορούν να βρεθούν διάφορα μοντέλα σε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς η ΔμΣ πιθανότατα έχει διατηρηθεί ως μια αποτελεσματική διοικητική προσέγγιση στο πέρασμα των χρόνων επειδή αλλάζει και εξελίσσεται.

Διαχρονικά πολλοί ερευνητές και θεωρητικοί του μάνατζμεντ ασχολήθηκαν με τον καθορισμό των σταδίων της ΔμΣ και ανάλογα με την δική τους θεώρηση όρισαν και διαφορετικό αριθμό σταδίων για την επιτυχή εφαρμογή της .

Έτσι σύμφωνα με τον Peter Drucker η ΔμΣ ως διαδικασία αποτελείται από πέντε στάδια :

- Επανεξέταση των στόχων της οργάνωσης.
- Καθορισμός των ατομικών στόχων του εργαζόμενου
- Παρακολούθηση της προόδου του εργαζόμενου, καθοδήγηση και ενθάρρυνση.
- Αξιολόγηση του υλοποιούμενου έργου.
- Ανταμοιβή του εργαζόμενου

Ωστόσο, το μοντέλο που αναπτύχθηκε από τους Rodgers & Hnter (1991) και φαίνεται ότι επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα, αποτελείται από τον καθορισμό των στόχων, την συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και την αντικειμενική ανατροφοδότηση. Ο Robert Kreitner (2008) από την άλλη πλευρά όρισε μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων που είναι τα

εξής: α) ο καθορισμός στόχων, β) η ανάπτυξη σχεδίου δράσης, γ) η περιοδική αναθεώρηση και δ) η εκτίμηση απόδοσης (Islam & Sarker, 2020).

Επιπρόσθετα απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική υλοποίηση των σταδίων της ΔμΣ είναι, σύμφωνα με τον Drucker, τα παρακάτω:

- Θα πρέπει να δηλώνεται με σαφήνεια το όραμα και η αποστολή της οργάνωσης και οι καθοριζόμενοι στόχοι να είναι συμβατοί με αυτά.
- Θα πρέπει να υπάρχει μια σχετική αυτονομία στη δράση των εργαζόμενων και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας από την πλευρά τους.
- Για τη επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ, θεμελιώδης προϋπόθεση είναι η στήριξη από την πολιτική και διοικητική ηγεσία.
- Οι καθοριζόμενοι στόχοι προς επίτευξη πρέπει να είναι σαφείς και κατανοητοί.
- Απαιτείται συναινετικός καθορισμός των στόχων από προϊστάμενους και από εργαζόμενους.
- Στη λήψη των αποφάσεων πρέπει να συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι.
- Θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση και παρακολούθηση της απόδοσης έτσι ώστε να λαμβάνονται εγκαίρως διορθωτικά μέτρα.
- Η επίτευξη των στόχων και η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζόμενων θα πρέπει να συνοδεύονται από την ανάλογη ηθική ή υλική επιβράβευση (Papalazarou & Tsoulfas, 2018).

Περαιτέρω, πρόσφατες έρευνες υπογραμμίζουν πόσο μεγάλη είναι η συνεισφορά του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχή εφαρμογή της ΔμΣ παρόλο που αυτή η μέθοδος έχει παραμετροποιηθεί και αναλυθεί διεξοδικά (Hoffmann-Burdzinska & Flak, 2015). Στο συγκεκριμένο πλαίσιο διοίκησης, το θετικό και συνεργατικό κλίμα εργασίας που καλλιεργείται κατά την εφαρμογή της ΔμΣ, επηρεάζει αυξητικά την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας. Αυτή η άποψη ενισχύεται και από πρόσθετη έρευνα που εξετάζει την περίπλοκη σχέση μεταξύ οργανωσιακού κλίματος και δυναμικής των ανθρώπινων πόρων, όπως καταδεικνύεται και από τη μελέτη του Lin (2007).

Τύποι στόχων-σκοπών της ΔμΣ:

Ο Ζαβλανός (2002) υποστήριξε ότι η διαδικασία της αναζήτησης και του καθορισμού των στόχων πρέπει να είναι η κύρια προτεραιότητα της εκάστοτε διοίκησης, καθώς και η

προσπάθεια σύγκλισης των στόχων της οργάνωσης με τους ατομικούς στόχους – ανάγκες των εργαζομένων.

Οι σκοποί διακρίνονται σε λειτουργικούς (operational goals), γενικούς ή επίσημους (official goals) και σε συγκεκριμένους (operative goals).

Οι γενικοί σκοποί (official goals) αφορούν τη γενική αποστολή του Οργανισμού και καλύπτουν μεγάλο εύρος ενώ οι συγκεκριμένοι (operative goals) αφορούν τους ειδικούς στόχους της οργάνωσης για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, κατά το οποίο γίνεται ο καθορισμός και οι λειτουργικοί (operational goals) είναι οι μετρήσιμοι στόχοι που θέλει να επιτύχει η οργάνωση σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Ζαβλανός, 2002)

Οι στόχοι των Οργανισμών, εκτός των άλλων, πρέπει να είναι και σαφείς. Η πολιτική ηγεσία και οι διοικήσεις των Οργανισμών πρέπει να ορίζουν στόχους που να είναι απόλυτα κατανοητοί γιατί έτσι αυξάνεται τόσο η αποδοτικότητα των εργαζόμενων όσο και η παραγωγική διαδικασία, με αποτέλεσμα να παρέχονται καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες (Chun&Raine, 2005). Όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι, και συμφωνούνται εκ των προτέρων, διαπιστώνεται ότι αυξάνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων μέσα από την ικανοποίηση που λαμβάνουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (Islami, Mulolli & Mustafa, 2018).

Σε κάθε περίπτωση οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Οι μετρήσεις επιτρέπουν στους διευθυντές του Οργανισμού να αξιολογούν την τρέχουσα απόδοση των εργαζόμενων, τον βαθμό της προόδου επίτευξης των στόχων και να χαράξουν, εάν χρειαστεί, μια διορθωτική πορεία. Οι διευθυντές αποκτούν την δυνατότητα, να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και να ανταμείψουν τους εργαζόμενους με βάση τον βαθμό επίτευξης των στόχων (Islami, Mulolli & Mustafa, 2018).

Ο G. Doran (1981) προσέδωσε στους στόχους το ακρωνύμιο smart προκειμένου να είναι ουσιαστικοί και αποτελεσματικοί. Οι στόχοι, σύμφωνα με τον Doran, πρέπει να είναι : α) συγκεκριμένοι (specific) δηλαδή να στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο τομέα που χρειάζεται βελτίωση β) μετρήσιμοι (measurable) με δείκτες προόδου γ) αναθέσιμοι (assignable) και να καθορίζουν με σαφήνεια ποιος είναι ο αρμόδιος να πραγματοποιήσει τον εκάστοτε στόχο δ) πραγματοποιήσιμοι (realistic) σύμφωνα με τους διαθέσιμους πόρους ε) χρονικά προσδιορισμένοι (time-related) προκειμένου να υπάρχει γνώση για το πότε θα επιτευχθούν (Ogbeiw, 2017).

Εν κατακλείδι, η ΔμΣ εκτός από σύγχρονη μέθοδος management η οποία μπορεί να οδηγήσει στη βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση, επιπλέον λειτουργεί με επιτυχία ως παρακινητικό εργαλείο των εργαζόμενων επηρεάζοντας αυξητικά την ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας (Fettouh, 2022).

1.4.3 Σύστημα Στοχοθεσίας Φορέων του Δημοσίου με βάση το Ν.4940/2022.

Στον απόηχο της οικονομικής κρίσης, έχει γίνει μια συντονισμένη προσπάθεια για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των φορέων του δημόσιου τομέα. Αυτή η πρωτοβουλία βρίσκει τις ρίζες της στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίες περιλαμβάνουν ψηφιοποίηση υπηρεσιών και συμμετοχής του πολίτη στον έλεγχο των δραστηριοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης (Xanthoroulou & Kefis, 2019).

Στο επίκεντρο αυτής της μετασχηματιστικής ατζέντας ο πολίτης τοποθετείται στο κέντρο των λειτουργιών του δημόσιου τομέα. Αυτή η θεμελιώδης διάκριση από τον ιδιωτικό τομέα, όπου το κέρδος έχει συχνά προτεραιότητα, υπογραμμίζει το ήθος που επικρατεί στον δημόσιο τομέα - μια ακλόνητη δέσμευση για τη δημόσια υπηρεσία (Kwang, 2023).

Ως γνωστό, στόχος χωρίς σχέδιο δεν είναι δυνατόν να υπάρξει, γι' αυτό το λόγο βάσει του νόμου 4940 (2022) θα εφαρμοστεί σε φορείς του δημοσίου τομέα το νέο σύστημα στοχοθεσίας το οποίο θα αποτελεί ολοκληρωμένο σχέδιο προσανατολισμένο στον πολίτη. Η στοχοθεσία καθίσταται πλέον υποχρεωτική με τον νόμο για όλους όσους βρίσκονται στο πεδίο εφαρμογής του, σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Επικεφαλής της οργανικής μονάδας βρίσκεται ο προϊστάμενος που είναι αρμόδιος για την υλοποίηση των στόχων και την παρακίνηση των υπαλλήλων. Η καινοτομία του νέου συστήματος συνίσταται στο ότι τμήμα της αξιολόγησης των προϊσταμένων θα αποτελεί η επίτευξη των στόχων η οποία θα συμβάλει σε ποσοστό 50% στην αξιολόγηση της απόδοσης των προϊσταμένων. Η στρατηγική αυτή αποσκοπεί στην αναδιαμόρφωση της κουλτούρας εντός της υπηρεσίας με την ανάδειξη της αποτελεσματικότητας και της επίτευξης στόχων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς το κοινό. Επιπλέον, ενθαρρύνει τη διαφάνεια στον καθορισμό των στόχων για κάθε μονάδα, καθώς επιβάλλει τον καθορισμό των στόχων μέσω της συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και αξιολογητών. Επιπλέον, επιδιώκει να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων με την συμμετοχή τους στις ομαδικές προσπάθειες.

Το καινούργιο σύστημα στοχοθεσίας αφορά μόνον τους μόνιμους και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, πολιτικούς υπάλληλους του στενού δημοσίου τομέα, των ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, και ορισμένων ακόμα υπηρεσιών του δημοσίου. Δεν αφορά

εκπαιδευτικούς, το στρατιωτικό προσωπικό και το προσωπικό ασφαλείας, τους δικαστικούς και διπλωματικούς υπαλλήλους και άλλους που υπάγονται σε εξειδικευμένα συστήματα αξιολόγησης (ΦΕΚ Α 112/2022).

Η διαδικασία λειτουργεί κυκλικά, με τους στόχους να καθορίζονται έως τις 15 Ιανουαρίου κάθε έτους και να υπόκεινται σε τροποποίηση μία φορά τον Μάιο μετά από επανεξέταση της προόδου. Η συνολική αξιολόγηση πραγματοποιείται τον Δεκέμβριο. Υπάρχουν τρεις (3) κατηγορίες στόχων για κάθε μία από τις οποίες ξεχωριστά υπάρχει ένας στόχος για να επιτευχθεί. Οι τρεις κατηγορίες στόχων σχετίζονται με: α) τις υπηρεσίες των μονάδων, β) την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία και γ) τις δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων (ΦΕΚ Α 112/2022).

Ο καθορισμός των στόχων καθοδηγείται από τα σχέδια δράσης σύμφωνα με το νόμο 4622/2019, αποφάσεις που λαμβάνονται από τον Υπουργό ή το διοικητικό όργανο της οντότητας ή προέρχονται από το ανώτατο διοικητικό επίπεδο, εάν αυτά απουσιάζουν. Οι στόχοι προσαρμόζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα των μονάδων και περιγράφονται λεπτομερώς σε ένα "έντυπο επίτευξης στόχων προϊσταμένων", το οποίο μπορεί να βρεθεί σε μορφή Excel στον ιστότοπο www.apografi.gov.gr.

Τα άρθρα 3 και 4 του Ν. 4940/2022 διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο, οριοθετώντας ένα πλαίσιο δεξιοτήτων για τους δημοσίους υπαλλήλους το οποίο επηρεάζει τόσο τις διαδικασίες επιλογής προϊσταμένων όσο και της αξιολόγησης και κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. Ο νόμος αποδίδει σημασία σε δεξιότητες όπως, ο προσανατολισμός στον πολίτη, η ομαδική εργασία, η ακεραιότητα, η αποτελεσματικότητα και η επίλυση προβλημάτων.

Τα άρθρα 5 έως 15 ορίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης με βάση τις δεξιότητες και την επίτευξη του στόχου, ενώ τα άρθρα 23 έως 28 θεσπίζουν ένα σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής. Αυτό το σύστημα εξουσιοδοτεί τους προϊστάμενους να προσδιορίζουν το προσωπικό που είναι κατάλληλο για πρόσθετες ανταμοιβές, με βάση τα καθήκοντα και τους συγκεκριμένους στόχους που έχουν επιτευχθεί, ενισχύοντας περαιτέρω τη δέσμευση για έναν δημόσιο τομέα με γνώμονα τη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία της Έρευνας

2.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.

Σε μια εποχή πολλαπλών απαιτήσεων και με μεγάλο επιμερισμό αρμοδιοτήτων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο η κατάλληλη απόδοση κινήτρων στους εργαζόμενους και η ορθά δομημένη στοχοθεσία, για την ισοκατανομή του «βάρους» των αυξημένων εργασιακών υποχρεώσεων, αφού σκοπός των Οργανισμών είναι η αναδιάρθρωση και βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη.

Εν προκειμένω, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να αναδείξει τους παράγοντες παρακίνησης με τη μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζόμενους και να διερευνήσει την επίδραση των κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Τέλος, καλείται να ελέγξει την ορθότητα των ερευνητικών υποθέσεων μέσω στατιστικών ελέγχων.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προέρχονται από τα προηγούμενα θεωρητικά κεφάλαια και το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας είναι τα κάτωθι:

- Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων;
- Ποιες διαστάσεις-κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζόμενους;
- Εάν και σε ποιο βαθμό υπάρχει συσχέτιση της παρακίνησης των εργαζομένων με δημογραφικά και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά;
- Ποια είναι η παρούσα αντίληψη των ερωτώμενων όσον αφορά την συσχέτιση της διοίκησης μέσω στοχοθεσίας (Ν.4940/2022) με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων και τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες;
- Σε ποιο βαθμό μπορούν να επηρεαστούν οι εργασιακές σχέσεις στο πλαίσιο της διοίκησης μέσω στοχοθεσίας που εισάγει ο νέος νόμος;

2.2 Μέθοδος έρευνας.

Η παρούσα πτυχιακή διεξάγεται στο πλαίσιο της ποσοτικής μεθοδολογίας. Η ποσοτική έρευνα συνίσταται στη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης αριθμητικών δεδομένων με την χρήση στατιστικών τεχνικών. Πρώτα αναλύονται τα ευρήματα, στην συνέχεια τα στατιστικά αποτελέσματα και τέλος καταγράφονται τα συμπεράσματα της μελέτης. Η ποσοτική μεθοδολογία είναι ένα εργαλείο για την εξέταση, την απόδειξη, την επιβεβαίωση και την

απόρριψη των υφιστάμενων υποθέσεων. Βασίζεται σε αξιόπιστες στατιστικές - καταγραφές ενός υπό έρευνα πληθυσμού, και σε ερευνητικά δεδομένα που συλλέγονται μέσω δομημένων ερωτηματολογίων. Χρησιμοποιεί δείγμα από αντιπροσωπευτικό πληθυσμό που επιλέγεται τυχαία. Η ποσοτική μέθοδος συλλέγει ποσοτικά δεδομένα χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια (ή σε άλλες περιπτώσεις οργανωμένες συνεντεύξεις) τα οποία μπορούν στην συνέχεια να αναλυθούν αριθμητικά και στατιστικά (Luttrell, 2000).

Για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων που θα προκύψουν από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, θα χρησιμοποιηθεί το πρόγραμμα ανάλυσης στατιστικών δεδομένων SPSS 2.0 (Superior Performance Software System).

2.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο κατευθύνει τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών και υποστηρίζει την επιθυμητή καταγραφή με μεθοδικό τρόπο (Luck & Rubin, 1987). Χρησιμεύει επίσης ως μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου, είτε άμεσα είτε έμμεσα ανάλογα με την τεχνική συλλογής δεδομένων. Ένα βασικό πλεονέκτημα τους είναι η προσαρμογή τους, στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της έρευνας παρέχοντας πληροφορίες γρήγορα και σωστά. Ωστόσο το μεγαλύτερο μειονέκτημα του είναι ότι οι απαντήσεις μπορεί να είναι αναξιόπιστες. Είναι σημείο των καιρών η καθημερινή διεξαγωγή ερευνών μέσω ερωτηματολογίου, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στο κόσμο.

Υπάρχουν δύο είδη ερωτηματολογίων, τα δομημένα και τα μη δομημένα. Το πρώτο αποτελείται από μια σαφώς καθορισμένη σειρά ερωτήσεων κλειστού τύπου. Ο ερευνητής δεν επιτρέπεται να παρεκκλίνει από αυτήν τη δομή και να θέτει ερωτήσεις με διαφορετική σειρά. Σε αυτήν την περίπτωση τα ερωτηματολόγια, διαμοιράζονται μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και αυτοπροσώπως.

Οι ερωτήσεις στο μη δομημένο είναι ανοικτού τύπου όσον αφορά την σειρά και τη μορφή των ερωτήσεων. Συχνά αποτελείται από μια ημιδομημένη συνέντευξη, μια ελεύθερη συζήτηση και μια ποιοτική τεχνική, από την οποία μπορούν να αποκτηθούν περισσότερα δεδομένα που όμως είναι δύσκολο να ερμηνευθούν (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Το πώς καταρτίζεται ένα ερωτηματολόγιο αποτελεί την πλέον κρίσιμη διαδικασία προκειμένου να είναι επιτυχής κάθε έρευνα. Όπως τονίζουν ο Sir Moser & Kalton (1977), «καμία στατιστική έρευνα δεν δύναται να είναι καλύτερη από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν».

Πριν καταρτιστεί ένα ερωτηματολόγιο χρειάζεται να διεξαχθεί ο προσδιορισμός και η εξειδίκευση του στόχου της έρευνας, η επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας και η κατανόηση των στοιχείων του δείγματος (Silverman, 2000).

Το ερωτηματολόγιο που θα χρησιμοποιηθεί για την έρευνα είναι δομημένο, κάτι που συνεπάγεται ποσοτική μεθοδολογία, συγκεκριμένες ερωτήσεις με πλαισιοθετημένες απαντήσεις (ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου).

Για να είναι ένα ερωτηματολόγιο επιτυχημένο, πρέπει να χρησιμοποιείται απλή γλώσσα, οι ερωτήσεις να είναι σύντομες και μη διφορούμενες και να μην είναι κατευθυνόμενες. Το ερωτηματολόγιο να απευθύνεται σε άτομα που μπορούν να απαντήσουν τις ερωτήσεις και είναι σημαντικό να αποφεύγονται οι ερωτήσεις που συνδέονται με ενδεχόμενη μεροληψία της άποψης δημόσιων προσώπων.

2.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου-έρευνας.

Για τον σκοπό του συγκεκριμένου ερευνητικού πλαισίου της πτυχιακής, σχεδιάστηκε ένα στοχευμένο ερωτηματολόγιο για την μελέτη της επίδρασης των κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων

Το **πρώτο** μέρος του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στα δημογραφικά στοιχεία - υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων- και περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις κλειστού τύπου, που αφορούν τις εξής κατηγορίες: το φύλο, την ηλικία την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, την υπηρεσιακή κατάσταση, τα έτη απασχόλησης στον Οργανισμό και την γνώση Η/Υ (Ερωτήσεις **1** έως **7**). Επιδιώκεται να διαπιστωθεί η σχέση των παραγόντων αυτών με την εργασιακή ικανοποίηση.

Το **δεύτερο** μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τριάντα (30) ερωτήσεις κλειστού τύπου που διερευνούν τους παράγοντες παρακίνησης των ερωτώμενων και αφορούν χαρακτηριστικά της εργασίας τους όπως είναι οι μισθολογικές απολαβές, η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, η πολιτική του Οργανισμού και τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Ερωτήσεις **8** έως **37**) καθώς και δεκατρείς (13) ερωτήσεις που προέρχονται από ερωτηματολόγιο που δομήθηκε από ερευνητές-καθηγητές για έρευνα στο δημόσιο τομέα στη Ταϊβάν (Ερωτήσεις **38** έως **50**) και αφορούν προσωπικές πεποιθήσεις (Chen et al 2018).

Οι ερωτώμενοι θα κληθούν να επιλέξουν μία από τις προκαθορισμένες απαντήσεις της τυποποιημένης κλίμακας **Likert**, **εξάβαθμης** για τις ερωτήσεις **8** έως **37** (με επιλογές Διαφωνώ

απόλυτα, Διαφωνώ αρκετά, Διαφωνώ ελάχιστα, Συμφωνώ ελάχιστα, Συμφωνώ αρκετά, Συμφωνώ απόλυτα) ή **επτάβαθμης** για τις ερωτήσεις **38** έως **50** (με επιλογές Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ αρκετά, Διαφωνώ ελάχιστα, Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ ελάχιστα, Συμφωνώ αρκετά, Συμφωνώ απόλυτα.)

Αναλυτικότερα οι ερωτήσεις θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν, βάσει παραγόντων παρακίνησης και προσωπικών πεποιθήσεων σε δώδεκα (12) κατηγορίες (πτυχές της εργασίας) ως εξής:

- Οι ερωτήσεις **23, 26, 27, 28, 29, 32, 34** και **36** ανήκουν στην κατηγορία **«Προϊστάμενος»**.
- Οι ερωτήσεις **18, 19, 20** και **31** ανήκουν στην κατηγορία **«Χαρακτηριστικά εργασίας»**.
- Οι ερωτήσεις **15, 16** και **37** ανήκουν στην κατηγορία **«Αμοιβή/Επαινος»**.
- Οι ερωτήσεις **21** και **22** ανήκουν στην κατηγορία **«Πολιτική Οργανισμού»**.
- Οι ερωτήσεις **14, 24** και **35** ανήκουν στην κατηγορία **«Συνάδελφοι»**.
- Οι ερωτήσεις **25** και **33** ανήκουν στην κατηγορία **«Επαγγελματική εξέλιξη»**.
- Η ερώτηση **30** ανήκει στην κατηγορία **«Συνθήκες εργασίας (υποδομές, εξοπλισμός)»**.
- Οι ερωτήσεις **8, 9, 10, 11, 12, 13** και **17** ανήκουν στην κατηγορία **«Αντίληψη για την εργασία»**.
- Οι ερωτήσεις **38, 39, 40** και **41** ανήκουν στην κατηγορία **«Δημόσια προσφορά»**.
- Οι ερωτήσεις **42, 43** και **44** ανήκουν στην κατηγορία **«Αλτρουισμός»**.
- Οι ερωτήσεις **45, 46** και **47** ανήκουν στην κατηγορία **«Εργασιακή ασφάλεια»**.
- Οι ερωτήσεις **48, 49** και **50** ανήκουν στην κατηγορία **«Επιρροή γονιών-φίλων, σταδιοδρομία»**.

Το **τρίτο** μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν την εφαρμογή του Ν.4940/2022 και τον βαθμό στον οποίο επιδρά, ως προς την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των εργαζόμενων στο Δήμο (Ερωτήσεις **51** έως **54**).

2.5 Συλλογή δεδομένων

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με χρήση της εφαρμογής google forms, μιας εφαρμογής η οποία είναι εύκολη στη χρήση της και

επιτρέπει στους συμμετέχοντες στην έρευνα να απαντήσουν μέσα σε μερικά λεπτά διατηρώντας την ανωνυμία τους και το απόρρητο των απαντήσεών τους. Διανεμήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εβδομήντα οκτώ (78) διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Πεντέλης, μόνιμους και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου.

Κεφάλαιο 3: Στατιστική επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

3.1 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Για την ανάλυση των απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που μοιράστηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Πεντέλης θα χρησιμοποιηθεί το πρόγραμμα ανάλυσης στατιστικών δεδομένων IBM SPSS 2.0 (Superior Performance Software System).

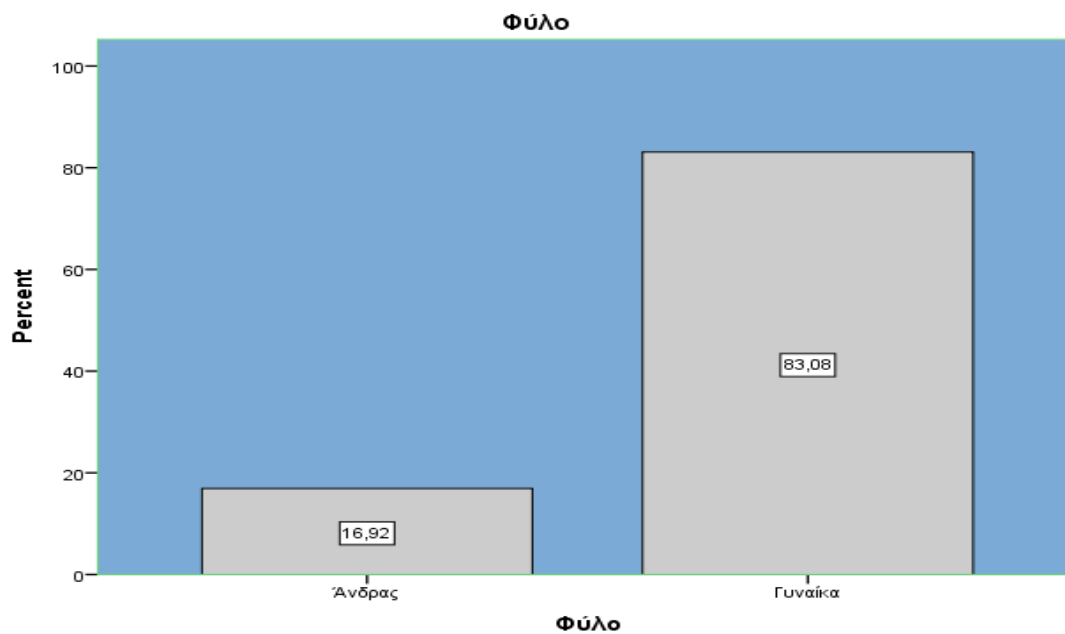
Μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή Google forms και την εισαγωγή των δεδομένων στο πρόγραμμα IBM SPSS 2.0 χρειάστηκε να κατηγοριοποιηθούν οι μεταβλητές σε αριθμητική μορφή. Για παράδειγμα θέτουμε «1=άνδρας» και «2=γυναίκα» ή «1=Διαφωνώ απόλυτα», «2=Διαφωνώ αρκετά» κλπ. Ακολούθως από την επεξεργασία των δεδομένων προέκυψαν οι κάτωθι πίνακες συχνοτήτων (frequency) και τα ραβδογράμματα (bar charts):

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ			
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
ΦΥΛΟ	Ανδρας	11	16,9
	Γυναίκα	54	83,1
ΗΛΙΚΙΑ	18-25	1	1,5
	26-35	2	3,1
	36-45	21	32,3
	46-55	34	52,3
	>55	7	10,8
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Άγαμος	9	13,8
	Συζώ	2	3,1
	Έγγαμος με παιδιά	46	70,8
	Έγγαμος χωρίς παιδιά	3	4,6
	Διαζευγμένος / σε χηρεία	5	7,7
	Άλλο	0	0,0
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση - απόφοιτος Λυκείου	13	20,0
	Μεταλυκειακή εκπαίδευση	4	6,2
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση ΑΕΙ ΤΕΙ	28	43,1
	Μεταπτυχιακές -Διδακτορικές σπουδές	20	30,8
		6	9,2
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	0-5	2	3,1
	6 ως 10 έτη	23	35,4
	11 ως 20 έτη	34	52,3
	> 20 έτη		
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Διευθυντής	4	6,2
	Προϊστάμενος	21	32,3
	Υπάλληλος	40	61,5

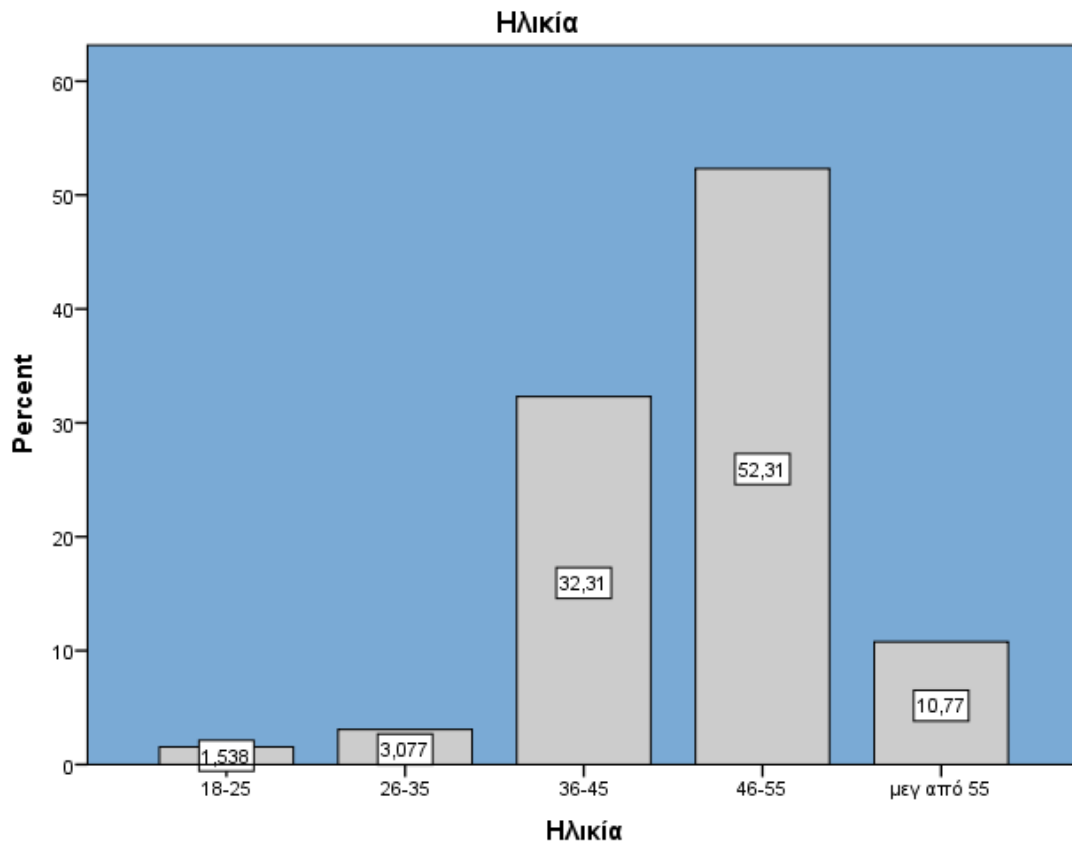
Από τον **Πίνακα 1** προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων υπαλλήλων είναι γυναίκες με ποσοστό 83,1% επί του συνόλου του δείγματος ενώ οι άντρες αποτελούν το 16,9% του συνόλου του δείγματος. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων υπαλλήλων ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 36-45 ετών (32,3%) και 46-55 ετών (52,3%) αποτελώντας το 84,6% του

συνόλου του δείγματος. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι έγγαμοι με παιδιά, με ποσοστό 70,8% και ακολουθούν οι άγαμοι με 13,8% επί του συνόλου του δείγματος. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το μεγαλύτερο ποσοστό είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, με ποσοστό 43,1%, ακολουθούν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού – διδακτορικού με 30,8%, ενώ με ποσοστό 20% είναι οι απόφοιτοι Λυκείου και με 6,2% οι εργαζόμενοι με μεταλυκειακή εκπαίδευση.

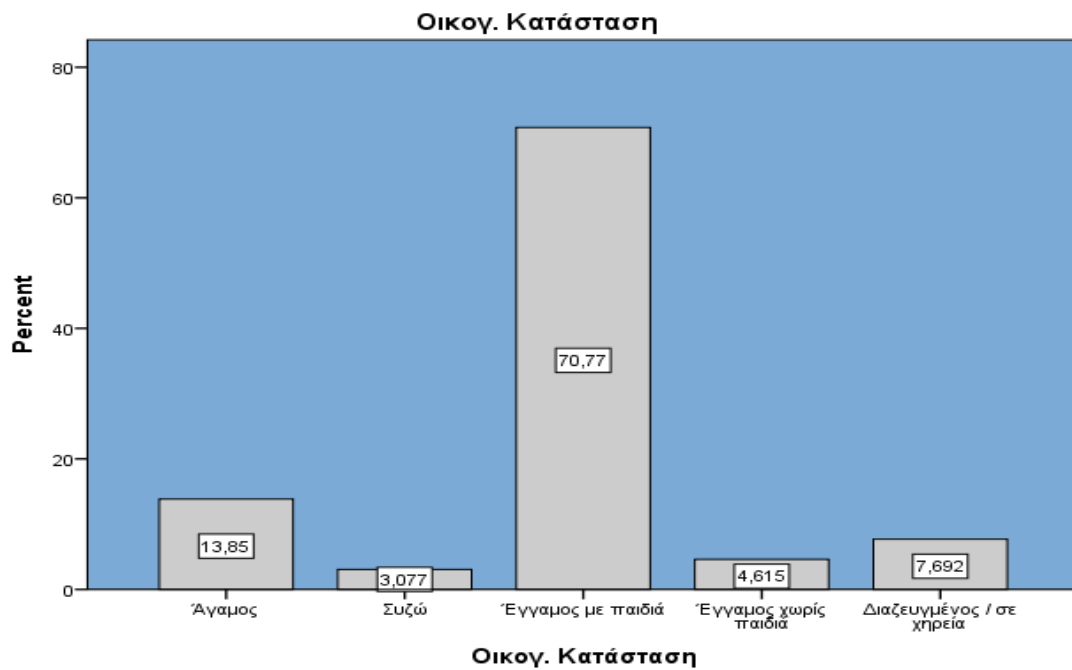
Τέλος από τον **Πίνακα 1**, προκύπτει ότι το 52,2% των ερωτηθέντων υπαλλήλων έχουν προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη, το 35,4% έχουν προϋπηρεσία 11-20 έτη, το 9,3% 0-5 έτη και μόνο ένα 3,0% έχει προϋπηρεσία 5-10 έτη, ενώ οι υπάλληλοι με διοικητική θέση αποτελούν το 61,5% επί του συνόλου του δείγματος, οι προϊστάμενοι με διοικητικές αρμοδιότητες το 32,3% και οι διευθυντές αποτελούν το 6,2% επί του συνόλου.



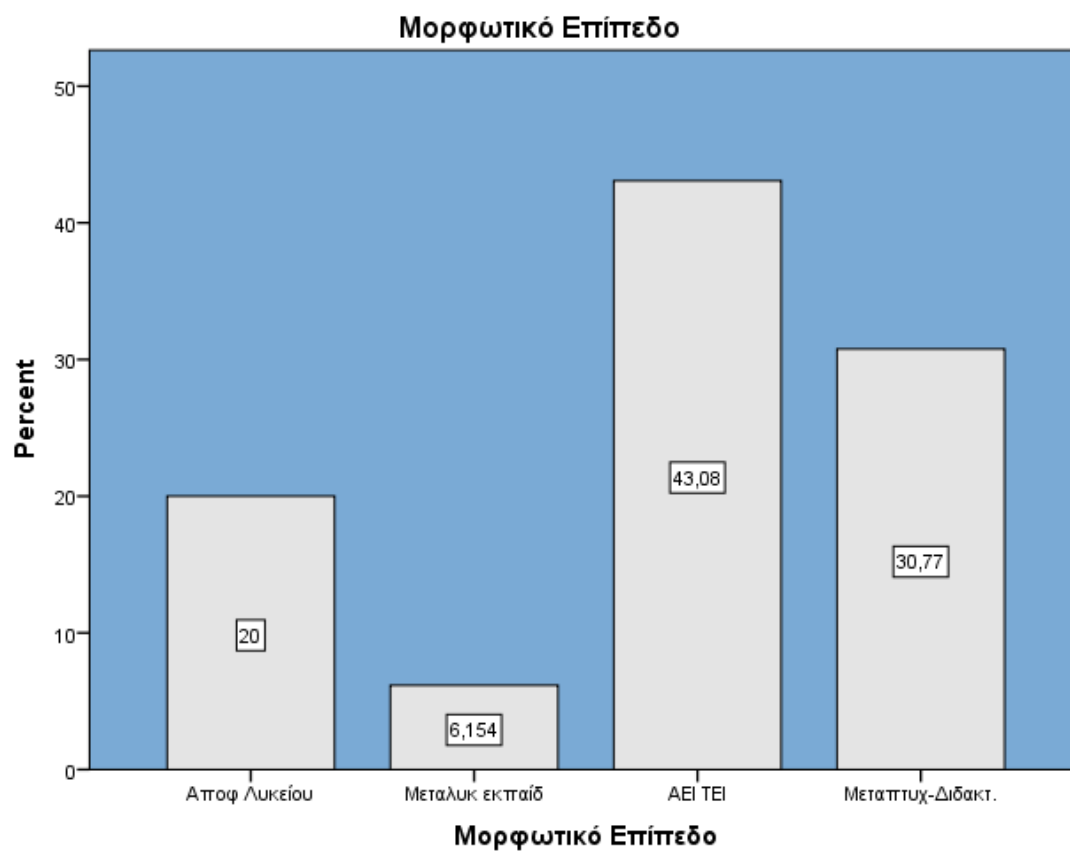
Διάγραμμα 1: Φύλο



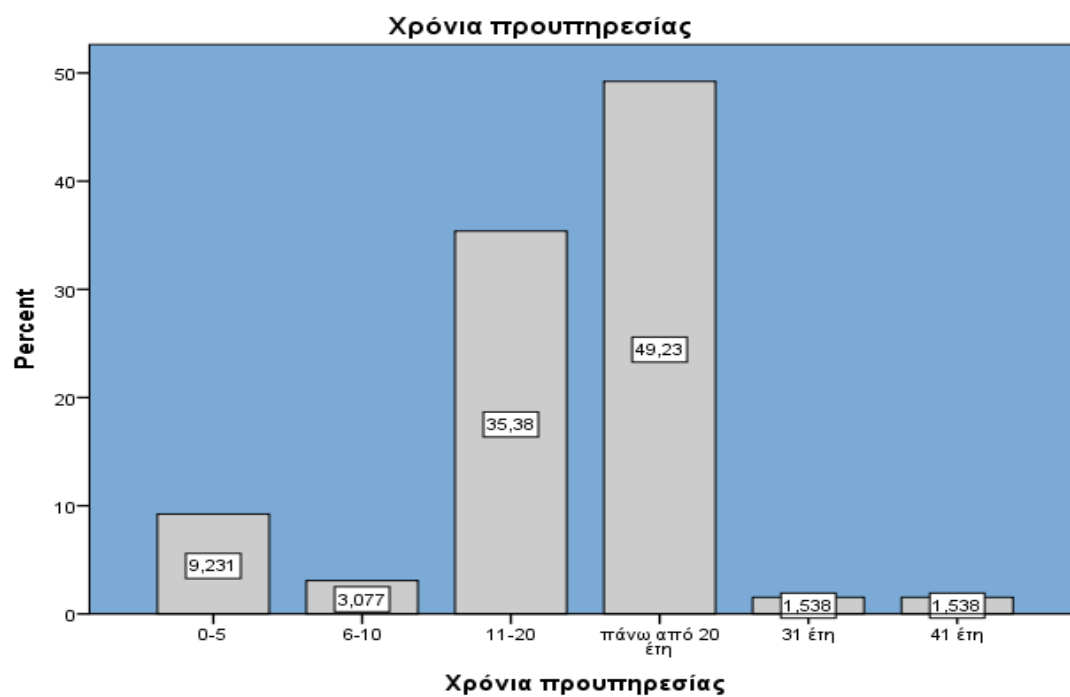
Διάγραμμα 2: Ηλικία



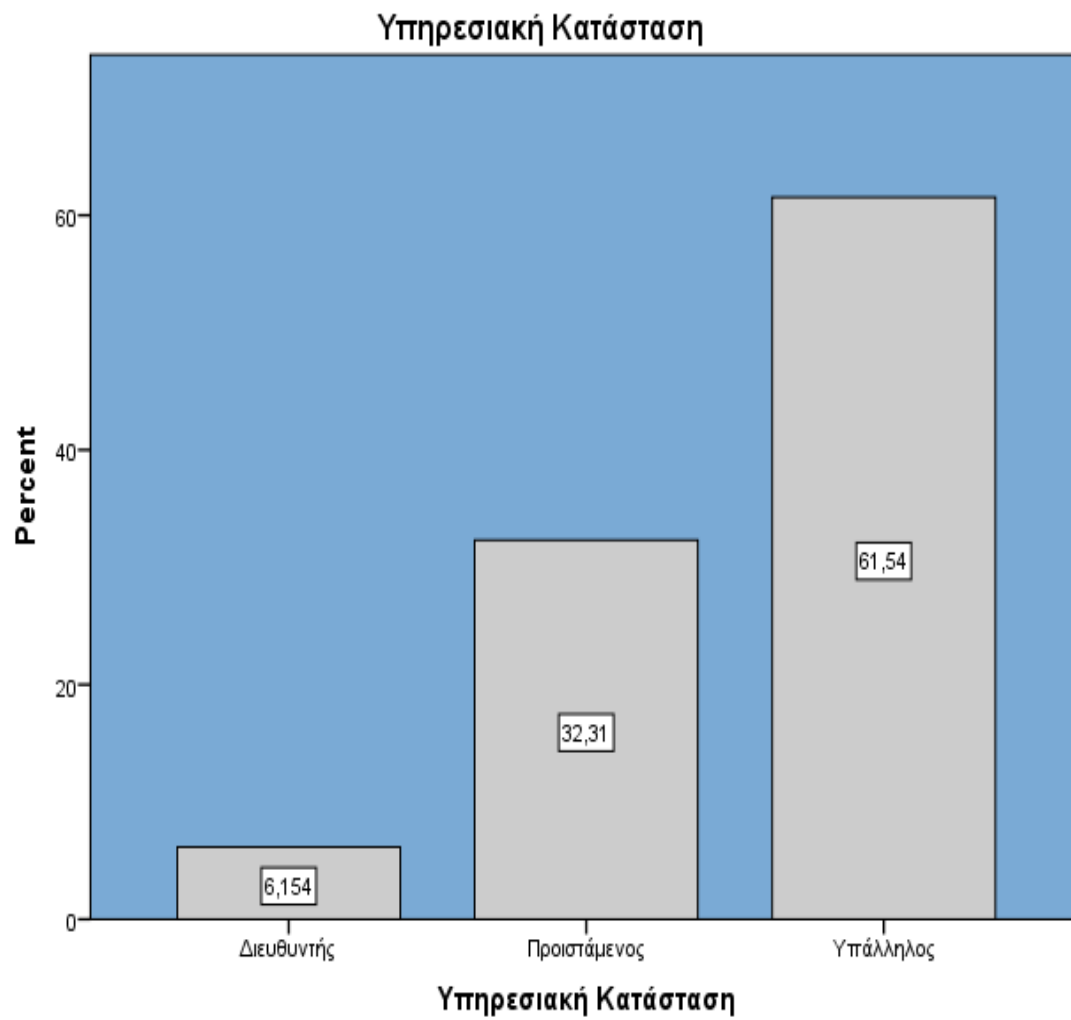
Διάγραμμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση



Διάγραμμα 4: Μορφωτικό Επίπεδο



Διάγραμμα 5: Χρόνια προϋπηρεσίας



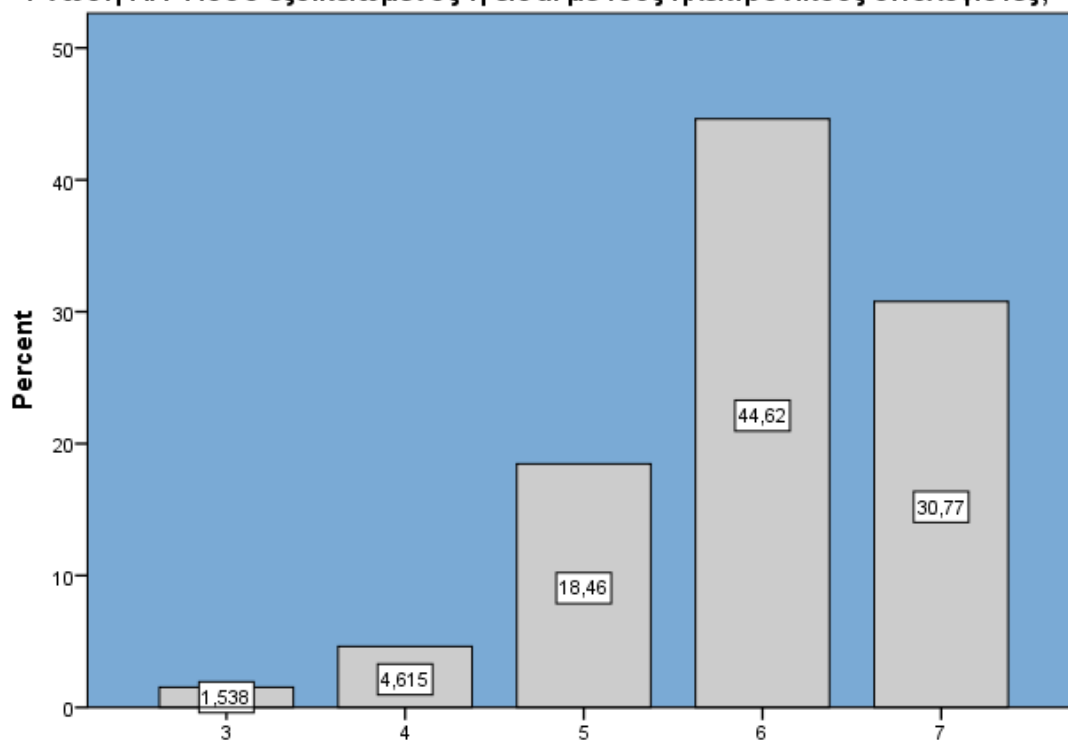
Διάγραμμα 6: Υπηρεσιακή Κατάσταση

Ερώτηση 7: Γνώση Η/Υ

Πίνακας 2: Γνώση Η/Υ-Πόσο εξοικειωμένος-η είσαι με τους Η/Υ

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	1	1,5	1,5	1,5
4	3	4,6	4,6	6,2
5	12	18,5	18,5	24,6
6	29	44,6	44,6	69,2
7	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Γνώση Η/Υ-Πόσο εξοικειωμένος-η είσαι με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές;



Γνώση Η/Υ-Πόσο εξοικειωμένος-η είσαι με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές;

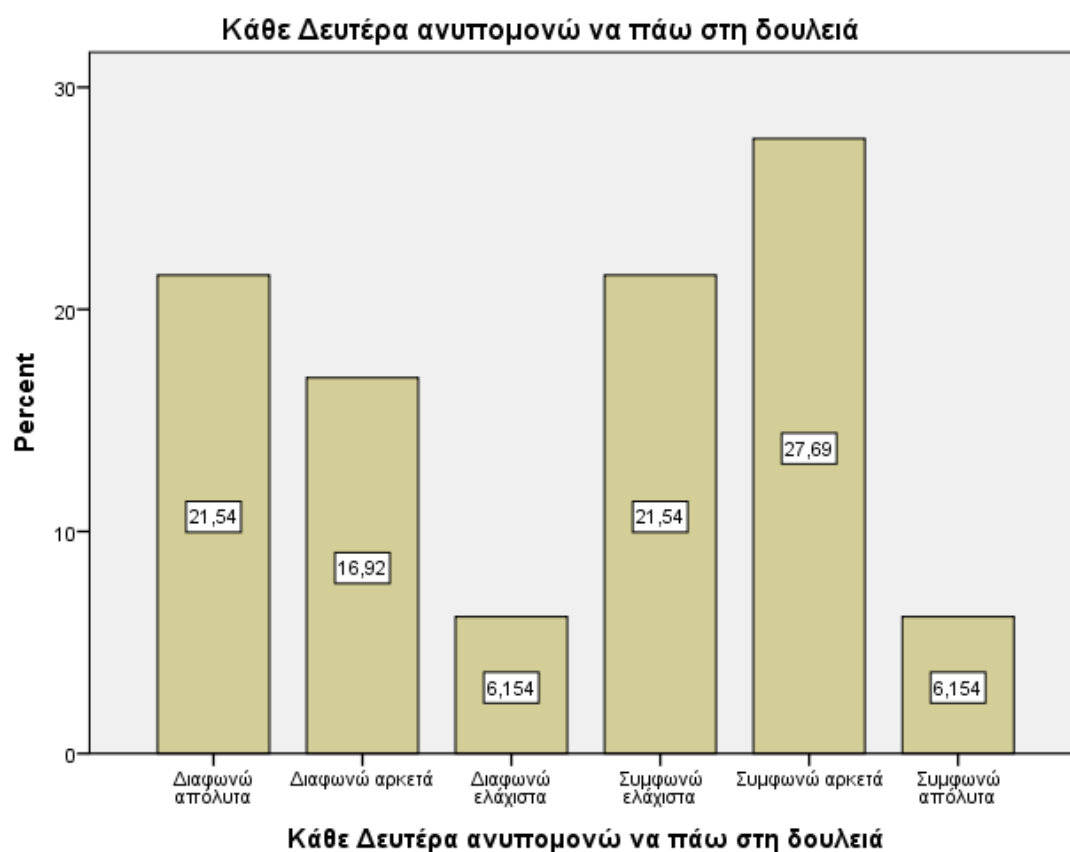
Διάγραμμα 7: Γνώση Η/Υ

Με την απάντηση 1 να αντιστοιχεί στο «καθόλου γνώση Η/Υ» και την 7 στο «άριστη γνώση», από τον πίνακα προκύπτει ότι η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων έχει από πολύ καλή (44,6%) έως άριστη γνώση Η/Υ (30,8), ενώ δεν υπάρχει υπάλληλος που δεν γνωρίζει Η/Υ.

Ερώτηση 8: Κάθε Δευτέρα ανυπομονώ να πάω στη δουλειά

Πίνακας 3: Κάθε Δευτέρα ανυπομονώ να πάω στη δουλειά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	14	21,5	21,5	21,5
Διαφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	38,5
Διαφωνώ ελάχιστα	4	6,2	6,2	44,6
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	66,2
Συμφωνώ αρκετά	18	27,7	27,7	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 8: Κάθε Δευτέρα ανυπομονώ να πάω στη δουλειά

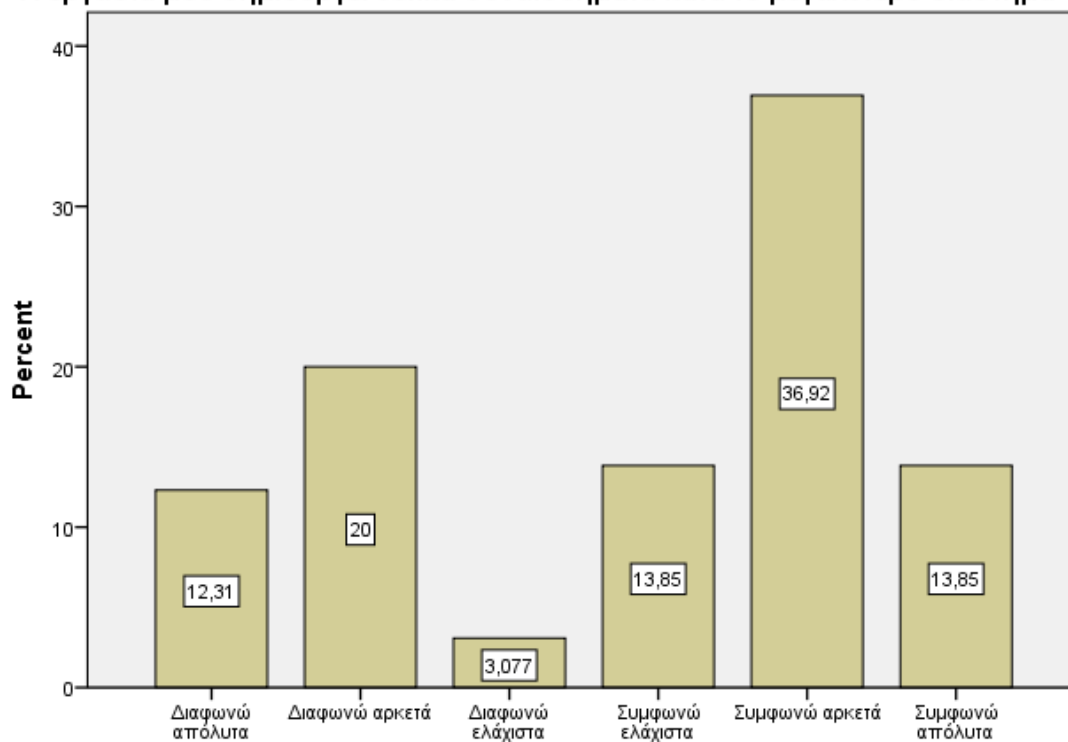
Στην ερώτηση 8, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Κάθε Δευτέρα ανυπομονώ να πάω στη δουλειά», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά (27,7%)** και **Διαφωνώ απόλυτα (21,5%)**, **Διαφωνώ αρκετά (21,5%)**.

Ερώτηση 9: Η εργασία δημιουργεί θετικά συναισθήματα

Πίνακας 4: Η εργασία μου δημιουργεί θετικά συναισθήματα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	8	12,3	12,3	12,3
Διαφωνώ αρκετά	13	20,0	20,0	32,3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,1	3,1	35,4
Συμφωνώ	9	13,8	13,8	49,2
Valid ελάχιστα				
Συμφωνώ αρκετά	24	36,9	36,9	86,2
Συμφωνώ	9	13,8	13,8	100,0
απόλυτα				
Total	65	100,0	100,0	

Η εργασία μου δημιουργεί θετικά συναισθήματα κατά το μεγαλύτερο διάστημα



Η εργασία μου δημιουργεί θετικά συναισθήματα κατά το μεγαλύτερο διάστημα

Διάγραμμα 9: Η εργασία δημιουργεί θετικά συναισθήματα

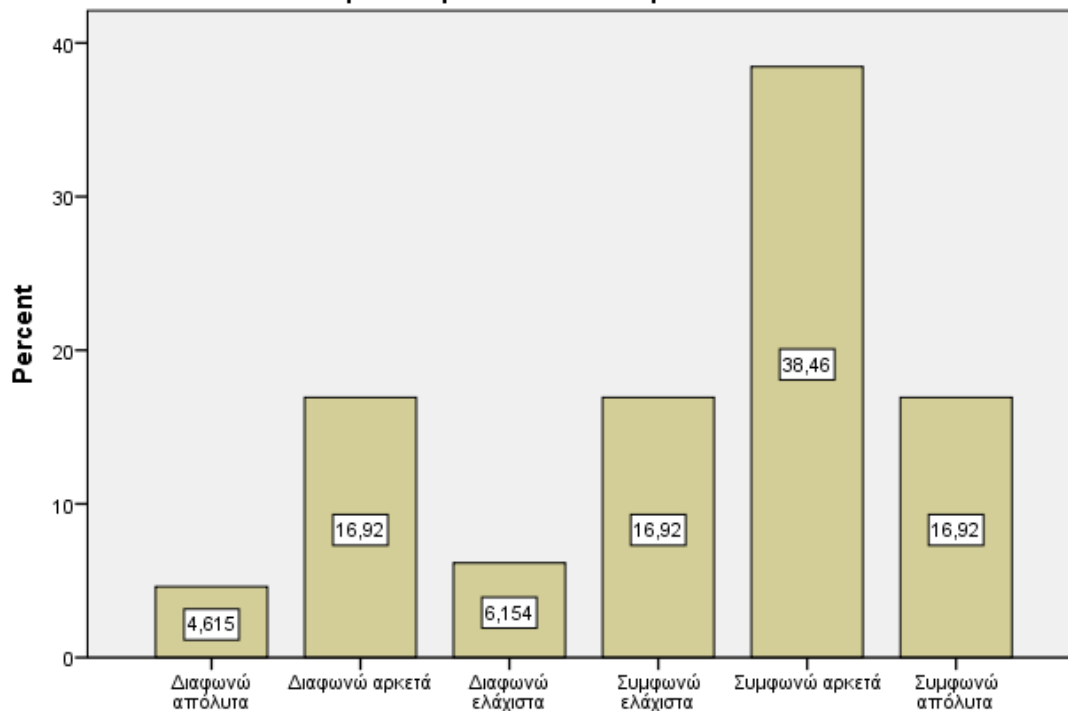
Στην ερώτηση 9, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Η εργασία μου δημιουργεί θετικά συναισθήματα κατά το μεγαλύτερο διάστημα**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά (36,9%)**, **Διαφωνώ αρκετά (20%)** και **Συμφωνώ ελάχιστα (13,8%)**, **Συμφωνώ απόλυτα (13,8%)**.

Ερώτηση 10: Χρόνος ενασχόλησης με τα κοντινά πρόσωπα

Πίνακας 5: Χρόνος ενασχόλησης με τα κοντινά πρόσωπα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	4,6
Διαφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	21,5
Διαφωνώ ελάχιστα	4	6,2	6,2	27,7
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	11	16,9	16,9	44,6
Συμφωνώ αρκετά	25	38,5	38,5	83,1
Συμφωνώ απόλυτα	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ και με τα πρόσωπα που αγαπώ.



Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ και με τα πρόσωπα που αγαπώ.

Διάγραμμα 10: Χρόνος ενασχόλησης με τα κοντινά πρόσωπα

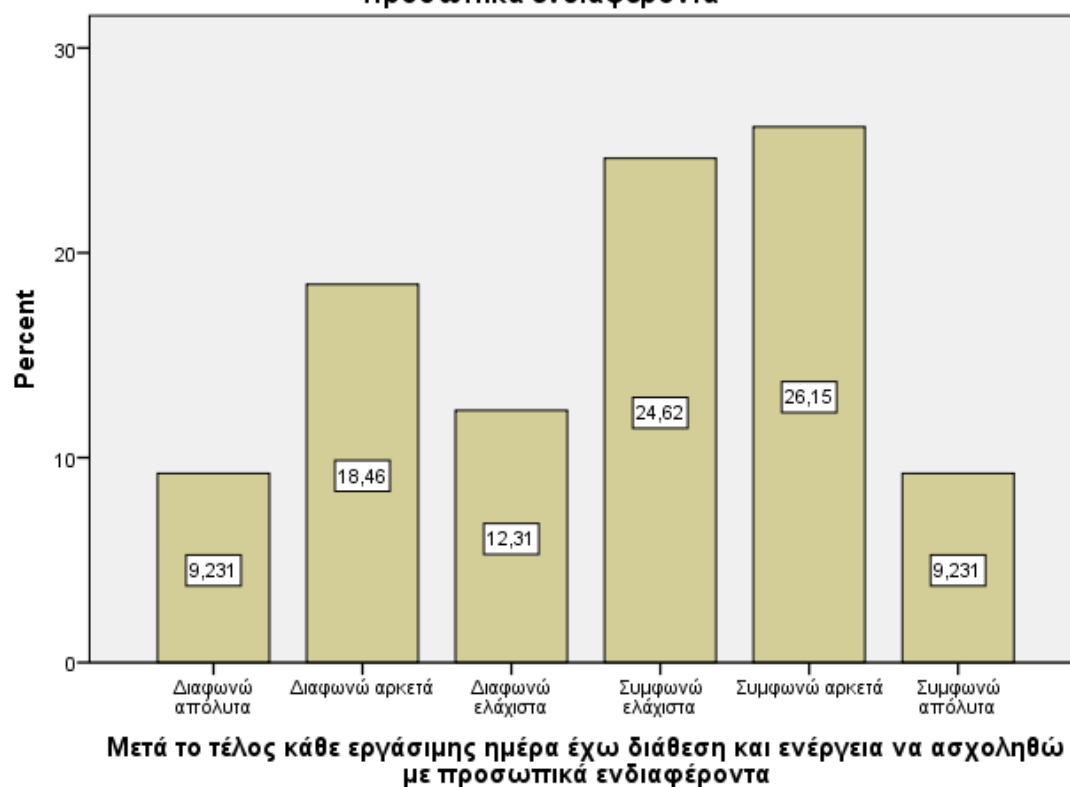
Στην ερώτηση 10 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ και με τα πρόσωπα που αγαπώ», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (38,5%)** , ενώ οι απαντήσεις **Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ ελάχιστα και Διαφωνώ αρκετά** συγκεντρώνουν το ίδιο ποσοστό 16,9% .

Ερώτηση 11: Διαθέσιμος χρόνος για προσωπικά ενδιαφέροντα

Πίνακας 6: Διαθέσιμος χρόνος για προσωπικά ενδιαφέροντα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	9,2
Διαφωνώ αρκετά	12	18,5	18,5	27,7
Διαφωνώ ελάχιστα	8	12,3	12,3	40,0
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	16	24,6	24,6	64,6
Συμφωνώ αρκετά	17	26,2	26,2	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ με προσωπικά ενδιαφέροντα



Διάγραμμα 11: Διαθέσιμος χρόνος για προσωπικά ενδιαφέροντα

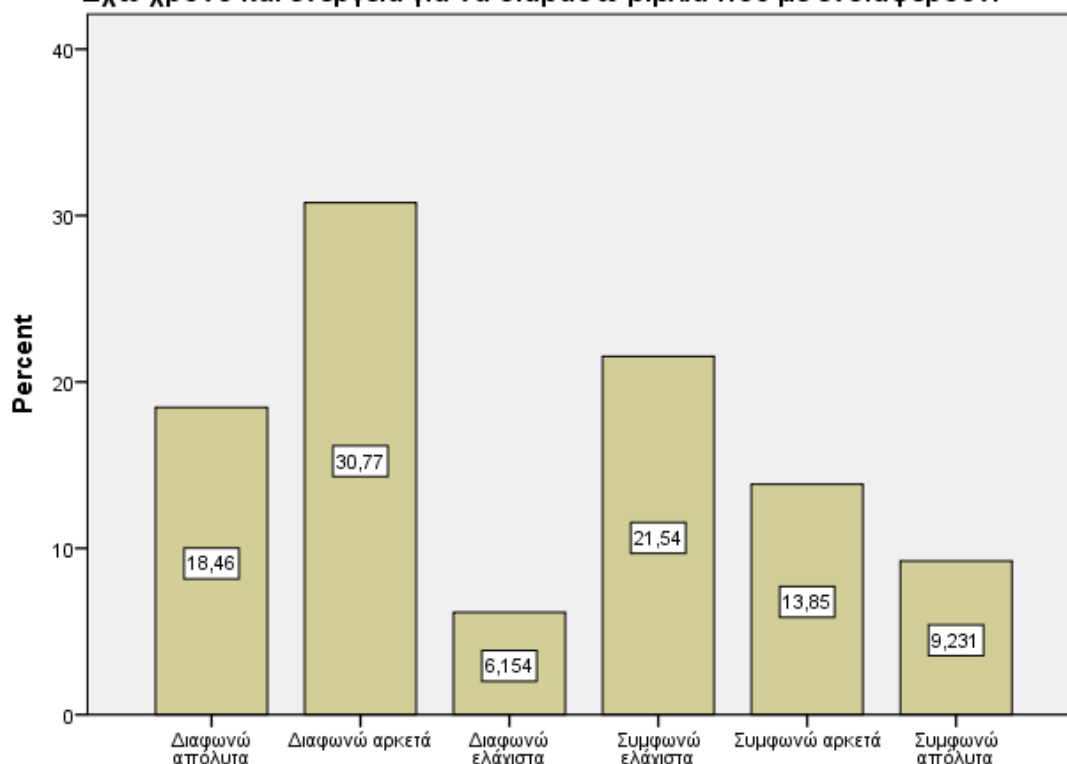
Στην ερώτηση 11, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ με προσωπικά ενδιαφέροντα», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (26,2%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (24,6%)** και **Διαφωνώ αρκετά (18,5%)**.

Ερώτηση 12: Ελεύθερος χρόνος για διάβασμα

Πίνακας 7: Ελεύθερος χρόνος για διάβασμα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	12	18,5	18,5	18,5
Διαφωνώ αρκετά	20	30,8	30,8	49,2
Διαφωνώ ελάχιστα	4	6,2	6,2	55,4
Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	76,9
Συμφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν.



Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν.

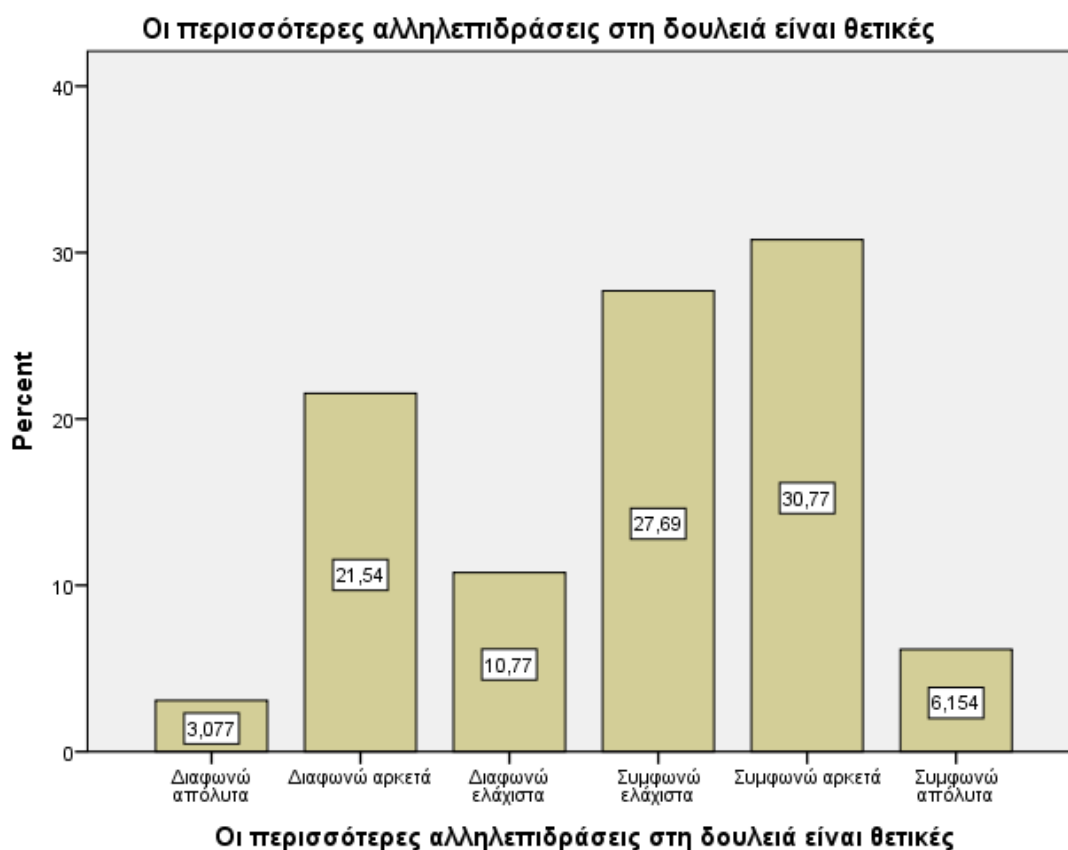
Διάγραμμα 12: Ελεύθερος χρόνος για διάβασμα

Στην ερώτηση 12, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν.», η απάντηση **Διαφωνώ αρκετά** συγκεντρώνει **30,8%** , η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα** **21,5%** και **Διαφωνώ απόλυτα** **18,5%**.

Ερώτηση 13: Αλληλεπιδράσεις στη δουλειά

Πίνακας 8: Αλληλεπιδράσεις στη δουλειά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,1	3,1	3,1
Διαφωνώ αρκετά	14	21,5	21,5	24,6
Διαφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	35,4
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	18	27,7	27,7	63,1
Συμφωνώ αρκετά	20	30,8	30,8	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



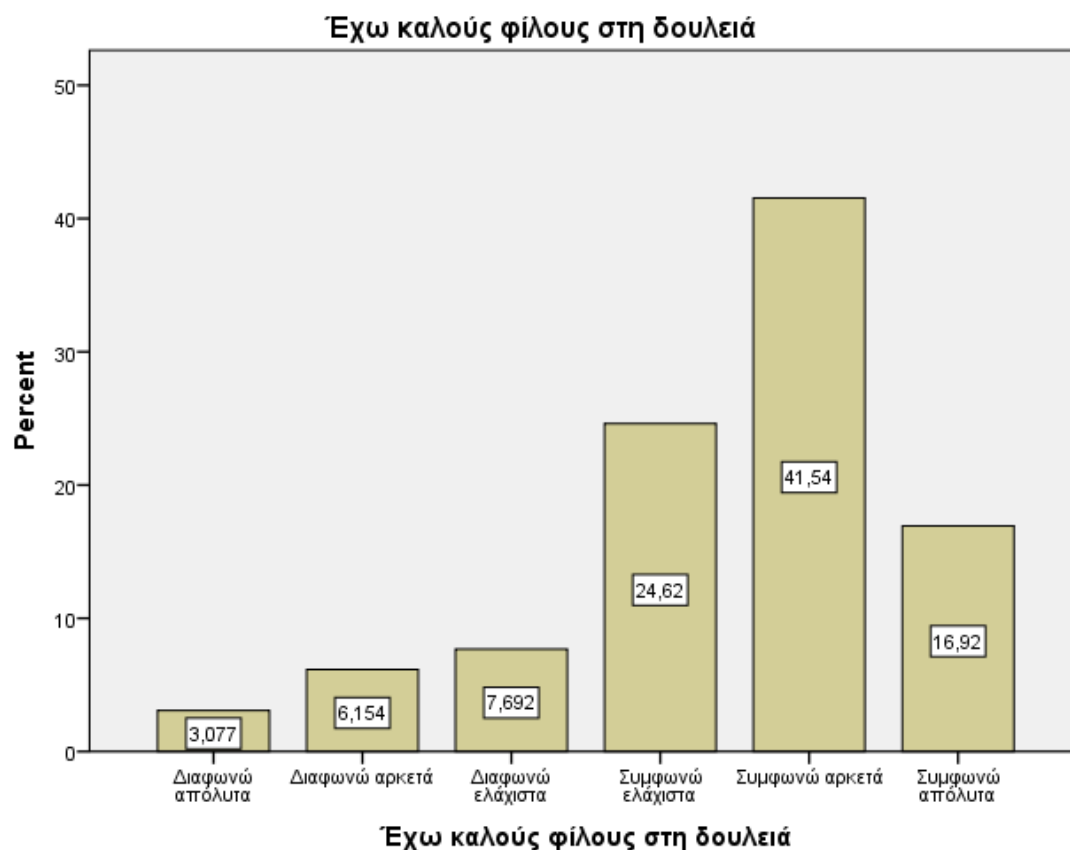
Διάγραμμα 13: Αλληλεπιδράσεις στη δουλειά

Στην ερώτηση 13, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές», η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά** συγκεντρώνει **30,8%**, η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα** **27,7%** και **Διαφωνώ αρκετά** συγκεντρώνει **21,5%**.

Ερώτηση 14: Φίλοι στη δουλειά

Πίνακας 9: Φίλοι στη δουλειά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,1	3,1	3,1
Διαφωνώ αρκετά	4	6,2	6,2	9,2
Διαφωνώ ελάχιστα	5	7,7	7,7	16,9
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	16	24,6	24,6	41,5
Συμφωνώ αρκετά	27	41,5	41,5	83,1
Συμφωνώ απόλυτα	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	



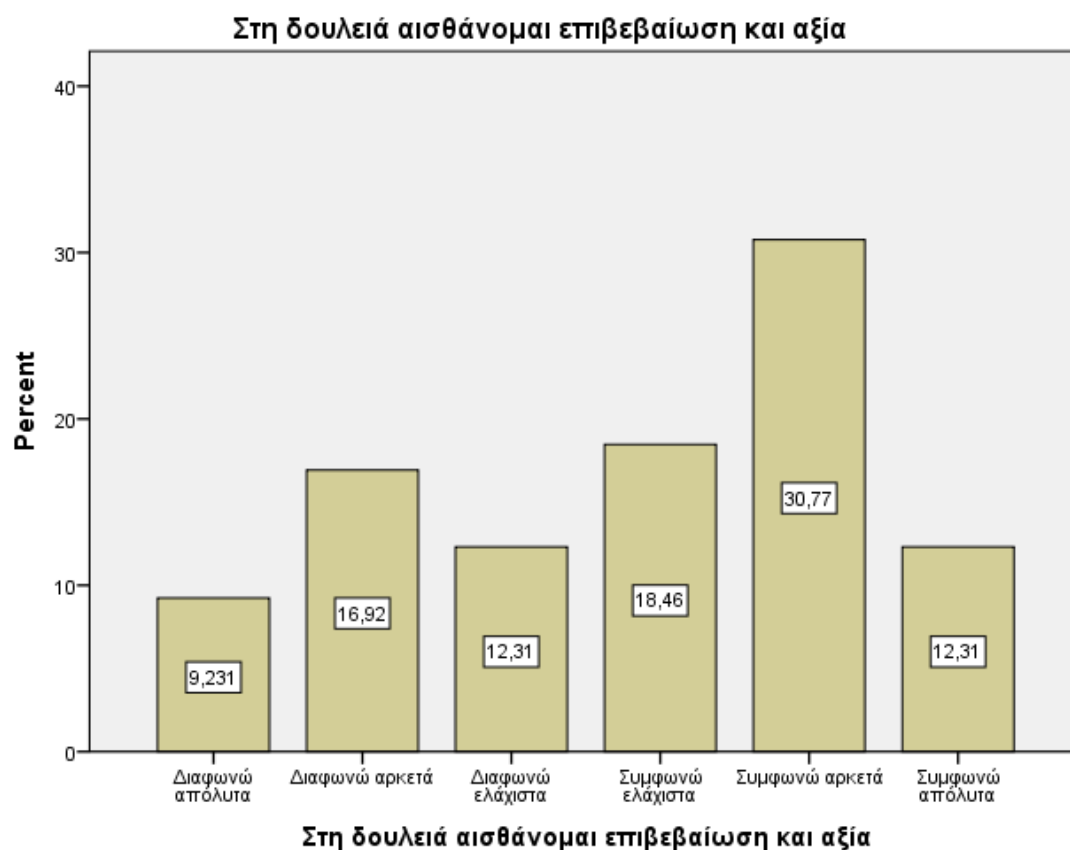
Διάγραμμα 14: Φίλοι στη δουλειά

Στην ερώτηση 14 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Έχω καλούς φίλους στη δουλειά», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (41,5%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (24,6%)**, και **Συμφωνώ απόλυτα (16,9%)**.

Ερώτηση 15: Επιβεβαίωση και αξία στη δουλειά

Πίνακας 10: Επιβεβαίωση και αξία στη δουλειά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	9,2
Διαφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	26,2
Διαφωνώ ελάχιστα	8	12,3	12,3	38,5
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	12	18,5	18,5	56,9
Συμφωνώ αρκετά	20	30,8	30,8	87,7
Συμφωνώ απόλυτα	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 15: Επιβεβαίωση και αξία στη δουλειά

Στην ερώτηση 15 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Στη δουλειά αισθάνομαι επιβεβαίωση και αξία**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (30,8%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (18,5%)**, και **Διαφωνώ αρκετά (16,9%)**.

Ερώτηση 16: Εκτίμηση και αναγνώριση

Πίνακας 11: Εκτίμηση και αναγνώριση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	9,2
Διαφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	26,2
Διαφωνώ ελάχιστα	11	16,9	16,9	43,1
Συμφωνώ				
Valid ελάχιστα	10	15,4	15,4	58,5
Συμφωνώ αρκετά	21	32,3	32,3	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Στη δουλειά αισθάνομαι ότι με εκτιμούν και αναγνωρίζουν την προσφορά μου



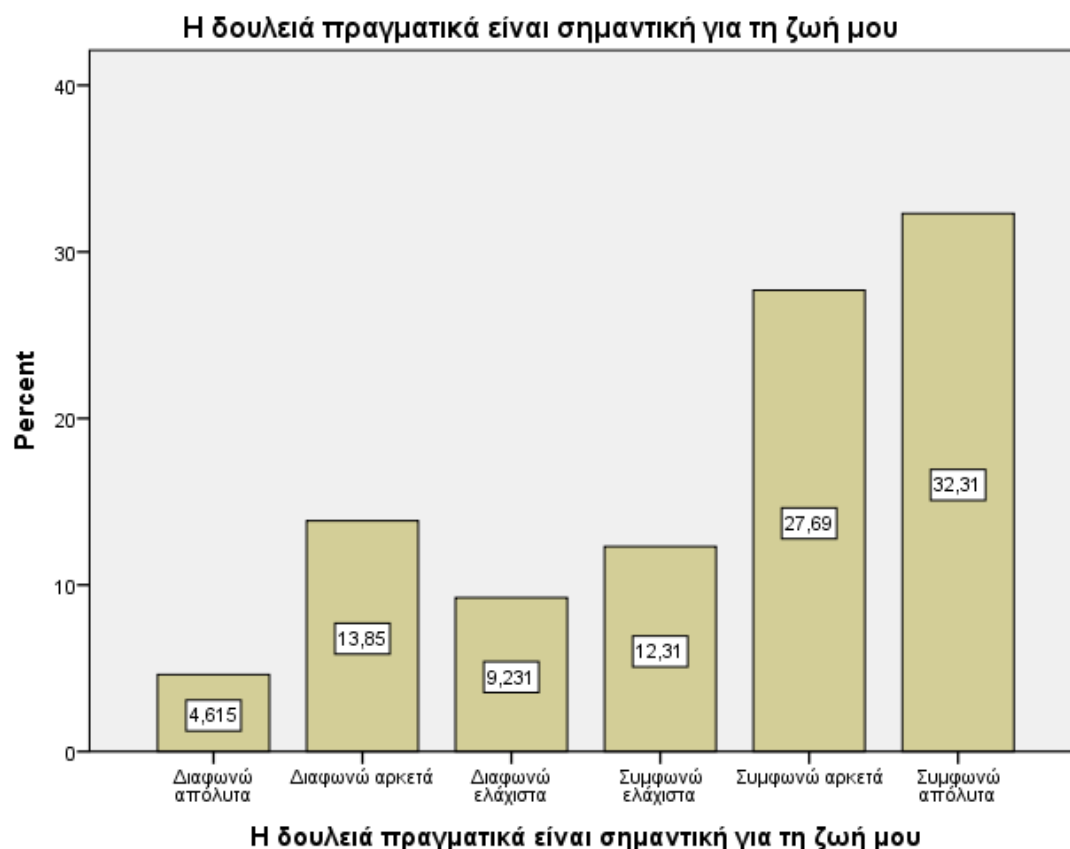
Διάγραμμα 16: Εκτίμηση και αναγνώριση

Στην ερώτηση 16, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Στη δουλειά αισθάνομαι ότι με εκτιμούν και αναγνωρίζουν την προσφορά μου», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση Συμφωνώ αρκετά (32,3%), ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις Διαφωνώ αρκετά και Διαφωνώ ελάχιστα (16,9%).

Ερώτηση 17: Πόσο σημαντική είναι η δουλειά

Πίνακας 12: Πόσο σημαντική είναι η δουλειά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	4,6
Διαφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	18,5
Διαφωνώ ελάχιστα	6	9,2	9,2	27,7
Συμφωνώ Valid ελάχιστα	8	12,3	12,3	40,0
Συμφωνώ αρκετά	18	27,7	27,7	67,7
Συμφωνώ απόλυτα	21	32,3	32,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	



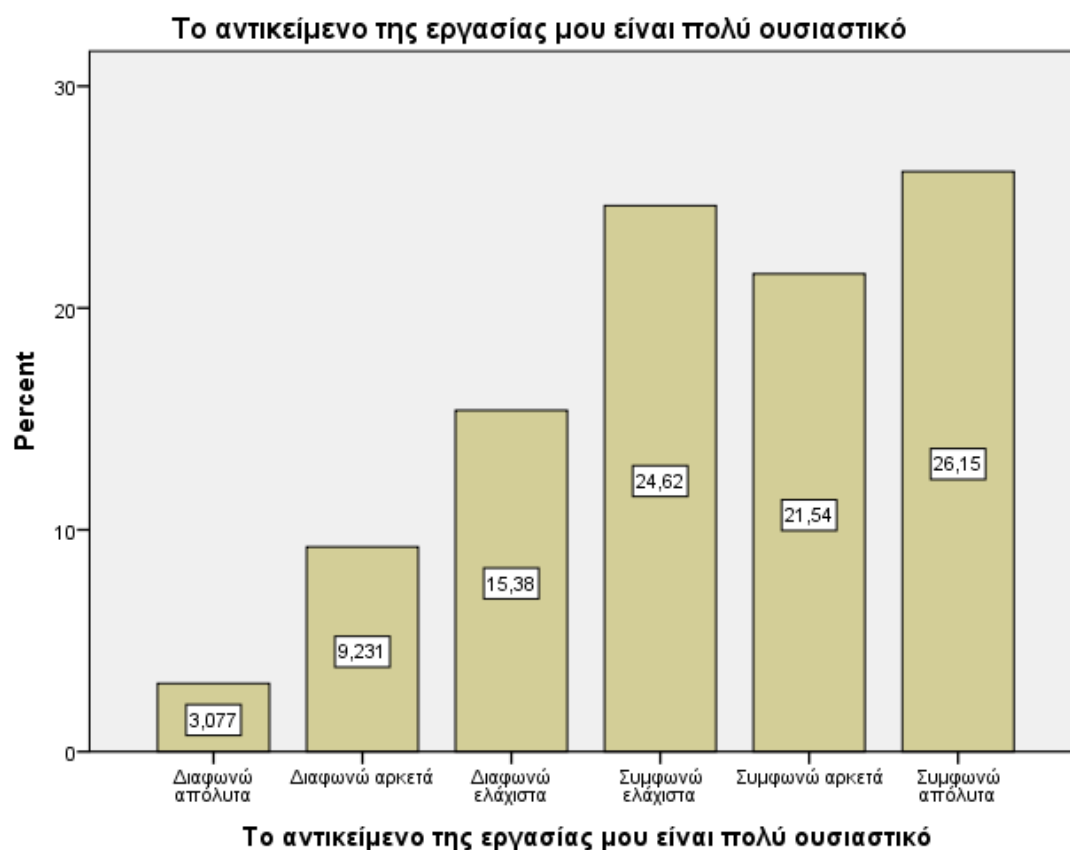
Διάγραμμα 17: Πόσο σημαντική είναι η δουλειά

Στην ερώτηση 17 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Η δουλειά πραγματικά είναι σημαντική για τη ζωή μου**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ απόλυτα (32,3%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά (27,7%)** και **Διαφωνώ αρκετά (13,6%)**.

Ερώτηση 18: Το αντικείμενο εργασίας

Πίνακας 13: Το αντικείμενο εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	2	3,1	3,1	3,1
Διαφωνώ αρκετά	6	9,2	9,2	12,3
Διαφωνώ ελάχιστα	10	15,4	15,4	27,7
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	16	24,6	24,6	52,3
Συμφωνώ αρκετά	14	21,5	21,5	73,8
Συμφωνώ απόλυτα	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



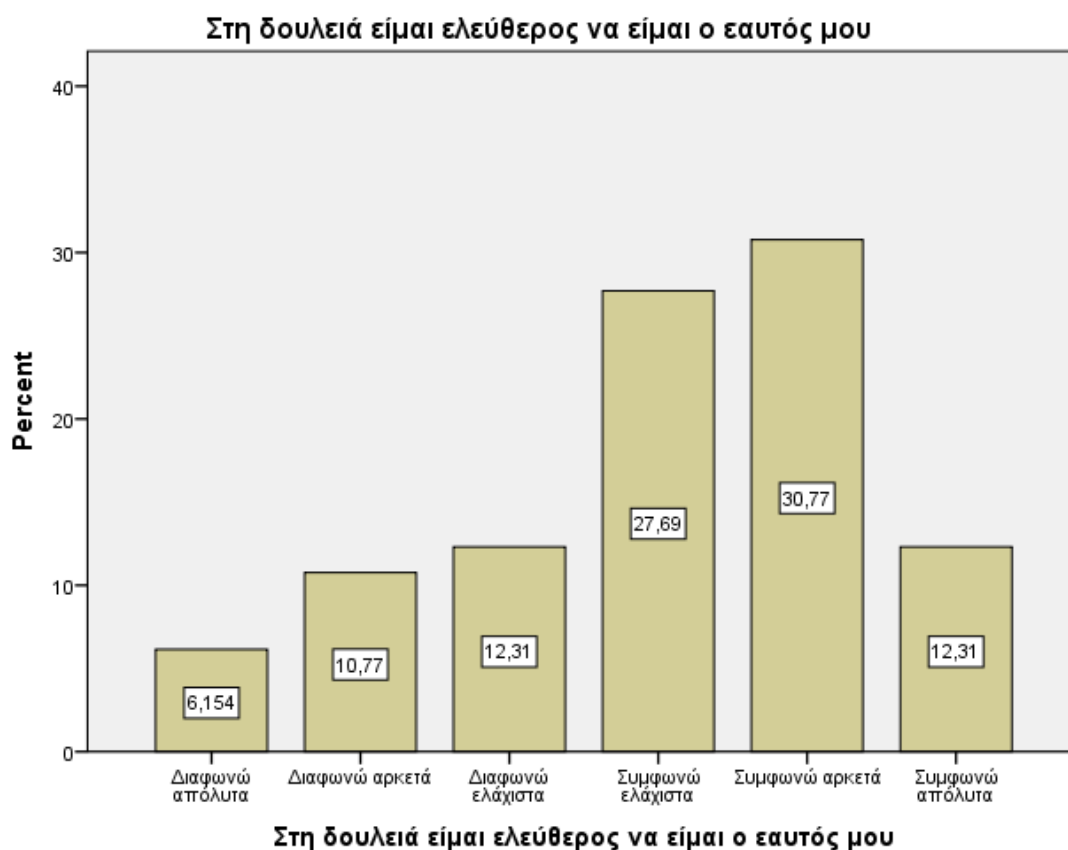
Διάγραμμα 18: Το αντικείμενο εργασίας

Στην ερώτηση 18 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι πολύ ουσιαστικό**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ απόλυτα (26,2%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (24,6%)** και **Συμφωνώ αρκετά (21,5%)**.

Ερώτηση 19: Ελευθερία να είσαι ο εαυτός σου

Πίνακας 14: Ελευθερία να είσαι ο εαυτός σου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	16,9
Διαφωνώ ελάχιστα	8	12,3	12,3	29,2
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	18	27,7	27,7	56,9
Συμφωνώ αρκετά	20	30,8	30,8	87,7
Συμφωνώ απόλυτα	8	12,3	12,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	



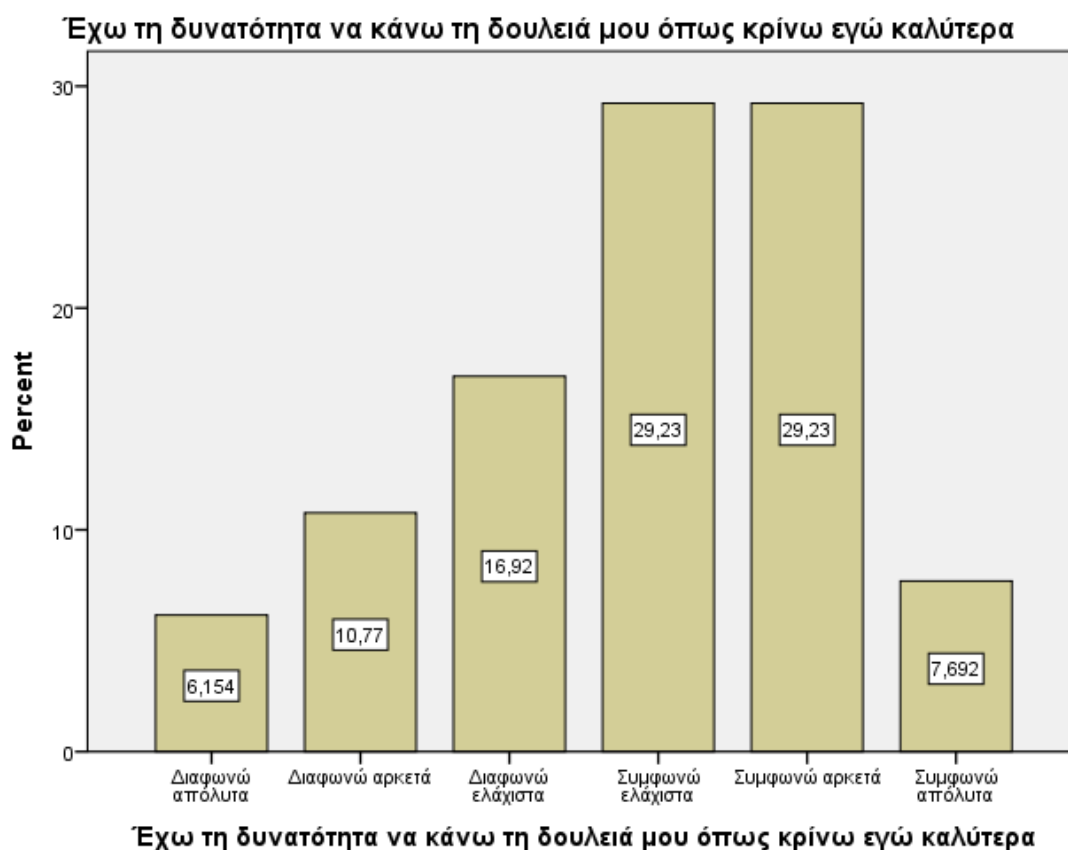
Διάγραμμα 19: Ελευθερία να είσαι ο εαυτός σου

Στην ερώτηση 19 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Στη δουλειά είμαι ελεύθερος να είμαι ο εαυτός μου**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (30,8%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (27,7%)** και **Συμφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ ελάχιστα (12,3%)**.

Ερώτηση 20: Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

Πίνακας 15: Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	16,9
Διαφωνώ ελάχιστα	11	16,9	16,9	33,8
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	19	29,2	29,2	63,1
Συμφωνώ αρκετά	19	29,2	29,2	92,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 20: Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών

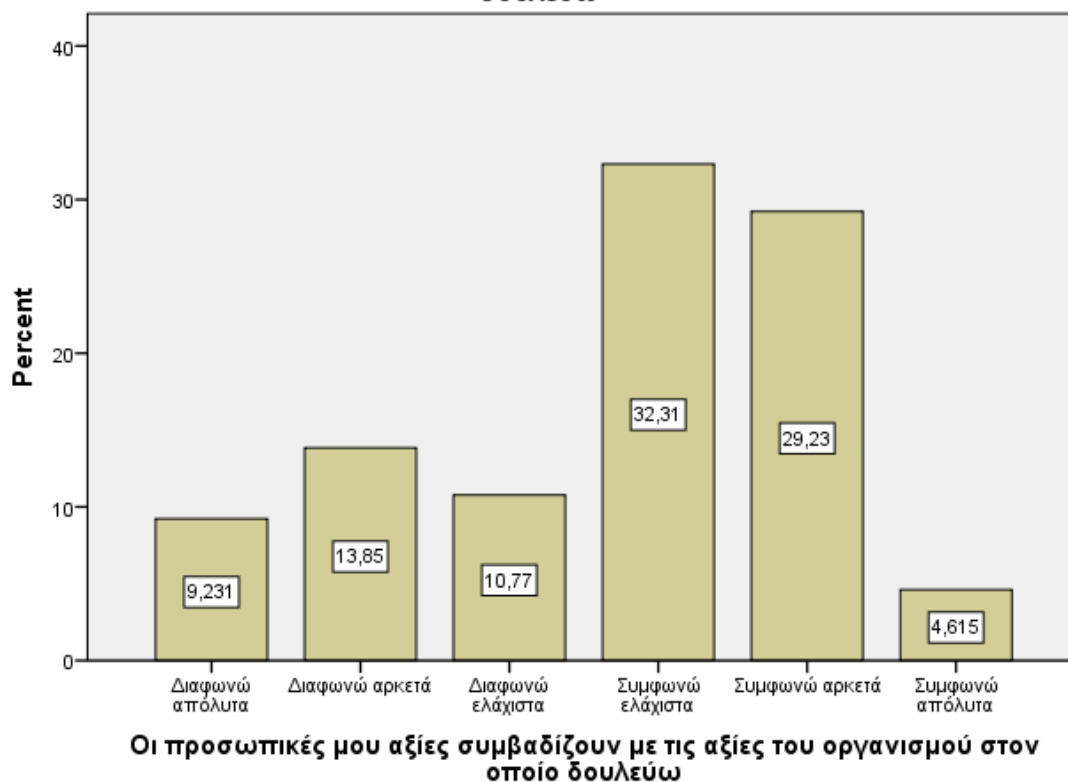
Στην ερώτηση 20 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Έχω τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου όπως κρίνω εγώ καλύτερα**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά** και **Συμφωνώ ελάχιστα (29,2%)** , ενώ ακολουθεί η απάντηση **Διαφωνώ ελάχιστα (16,9%)**.

Ερώτηση 21: Ταύτιση αξιών με τις αξίες του Οργανισμού

Πίνακας 16: Ταύτιση αξιών με τις αξίες του Οργανισμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	9,2
Διαφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	23,1
Διαφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	33,8
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	21	32,3	32,3	66,2
Συμφωνώ αρκετά	19	29,2	29,2	95,4
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Οι προσωπικές μου αξίες συμβαδίζουν με τις αξίες του οργανισμού στον οποίο δουλεύω



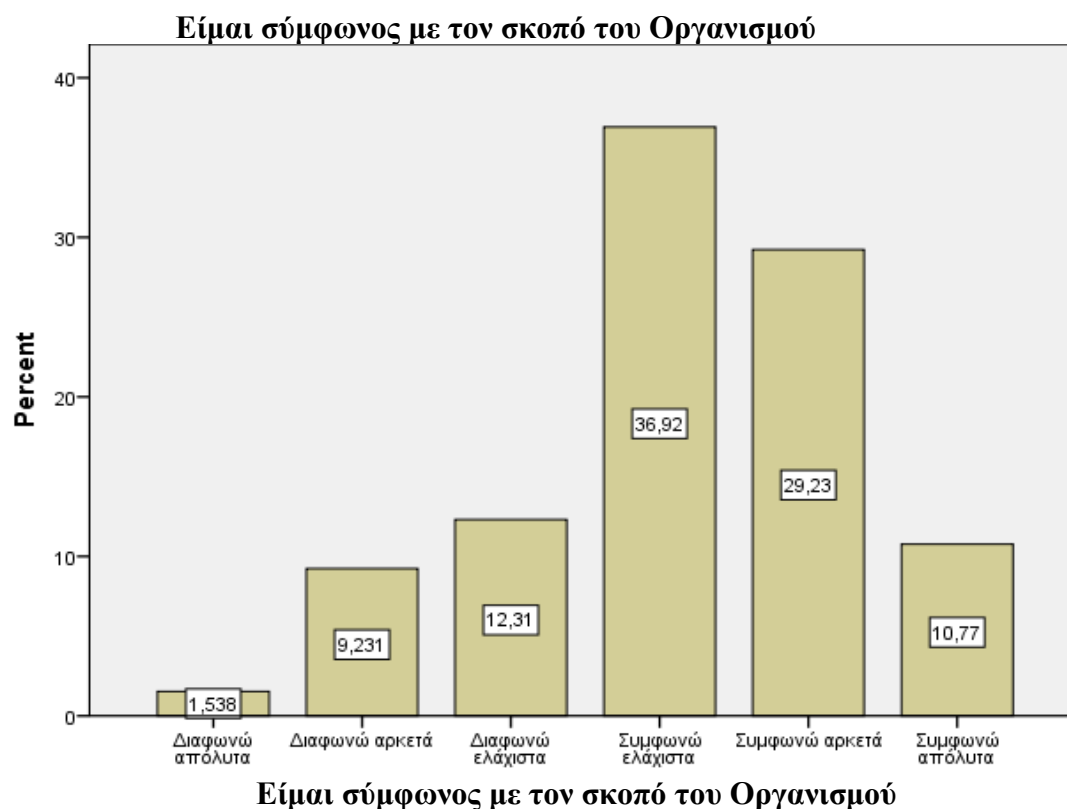
Διάγραμμα 21: Ταύτιση αξιών με τις αξίες του οργανισμού

Στην ερώτηση 21 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Οι προσωπικές μου αξίες συμβαδίζουν με τις αξίες του οργανισμού στον οποίο δουλεύω**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (32,3%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά (29,2%)** και **Διαφωνώ αρκετά (13,8%)**.

Ερώτηση 22: Ταύτιση με τον σκοπό του Οργανισμού

Πίνακας 17: Ταύτιση με τον σκοπό του Οργανισμού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
Διαφωνώ αρκετά	6	9,2	9,2	10,8
Διαφωνώ ελάχιστα	8	12,3	12,3	23,1
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	24	36,9	36,9	60,0
Συμφωνώ αρκετά	19	29,2	29,2	89,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	



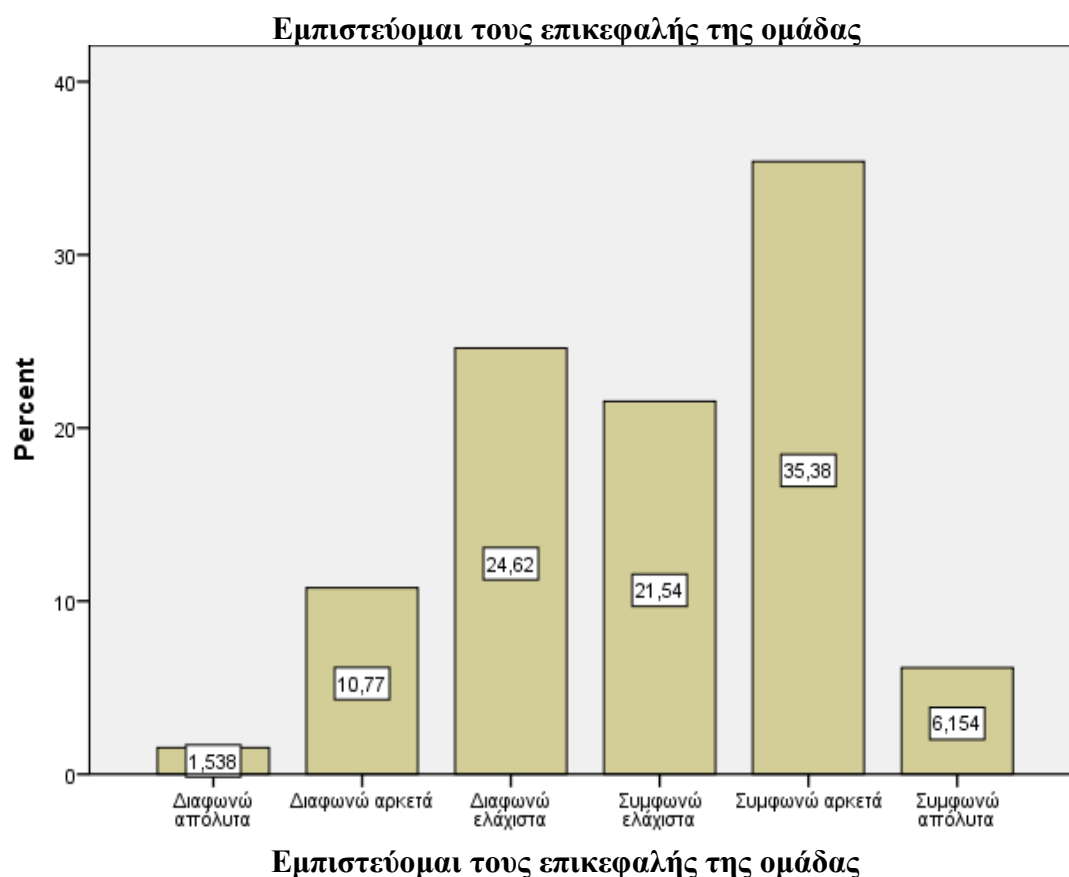
Διάγραμμα 22: Ταύτιση με το σκοπό του Οργανισμού

Στην ερώτηση 22, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Είμαι σύμφωνος με το σκοπό του οργανισμού», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (36,9%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά (29,2%)** και **Διαφωνώ ελάχιστα (12,3%)**.

Ερώτηση 23: Εμπιστοσύνη στους επικεφαλής

Πίνακας 18: Εμπιστοσύνη στους επικεφαλής της ομάδας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
Διαφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	12,3
Διαφωνώ ελάχιστα	16	24,6	24,6	36,9
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	58,5
Συμφωνώ αρκετά	23	35,4	35,4	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



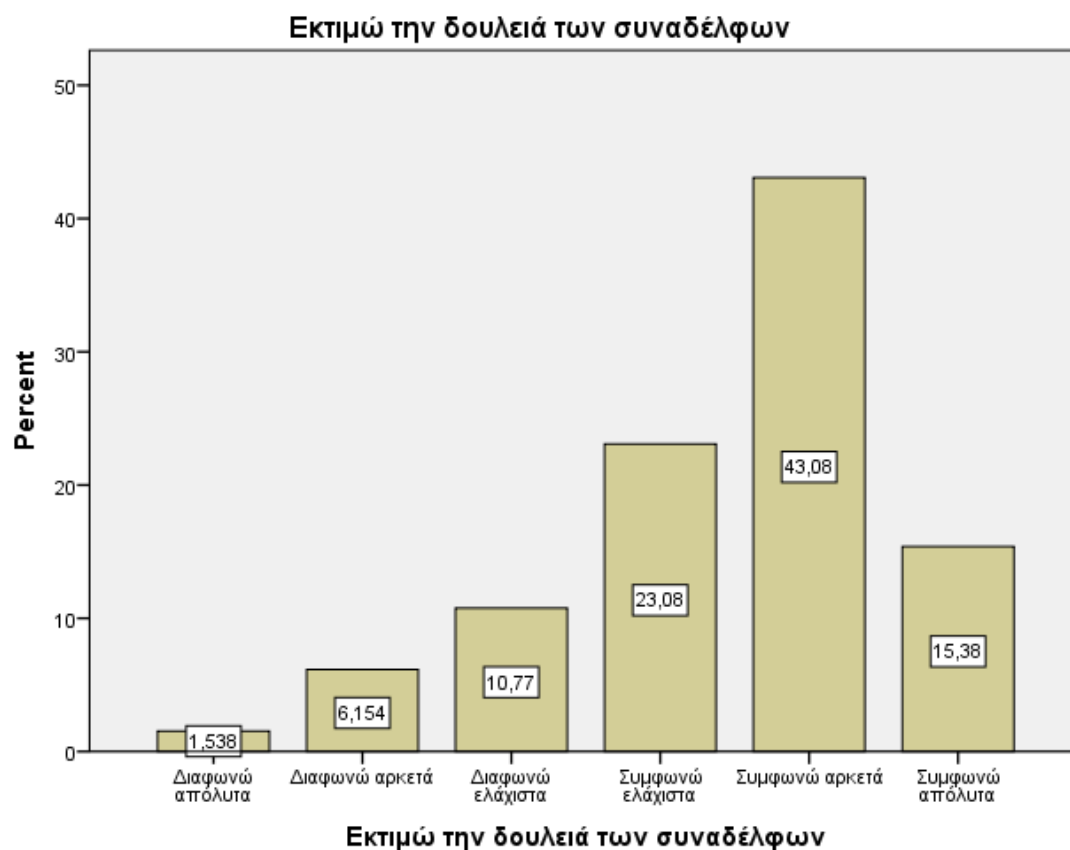
Διάγραμμα 23: Εμπιστοσύνη στους επικεφαλής

Στην ερώτηση 23 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (35,4%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ ελάχιστα (24,6%)** και **Συμφωνώ ελάχιστα (21,5%)**.

Ερώτηση 24: Εκτίμηση της δουλειάς των συναδέλφων

Πίνακας 19: Εκτίμηση της δουλειάς των συναδέλφων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
Διαφωνώ αρκετά	4	6,2	6,2	7,7
Διαφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	18,5
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	15	23,1	23,1	41,5
Συμφωνώ αρκετά	28	43,1	43,1	84,6
Συμφωνώ απόλυτα	10	15,4	15,4	100,0
Total	65	100,0	100,0	



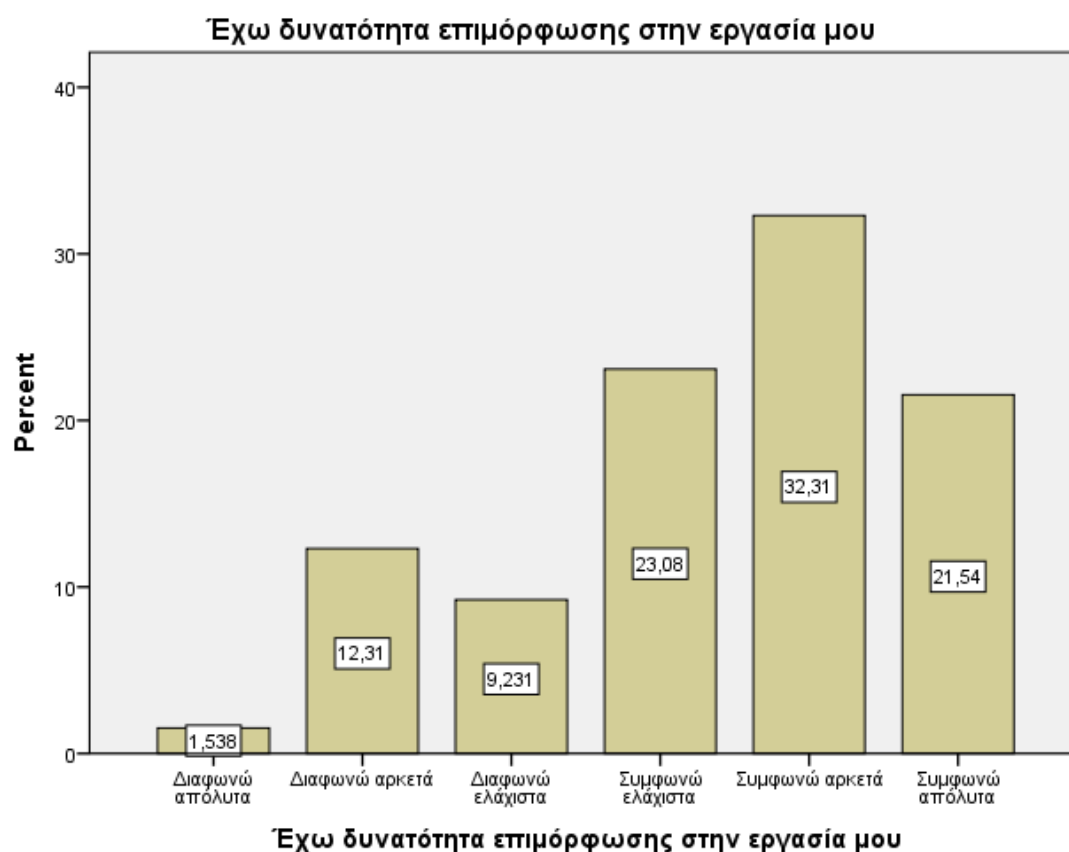
Διάγραμμα 24: Εκτίμηση της δουλειάς των συναδέλφων

Στην ερώτηση 24 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Εκτιμώ την δουλειά των συναδέλφων», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (43,1%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (23,1%)** και **Συμφωνώ απόλυτα (15,4%)**.

Ερώτηση 25: Δυνατότητα επιμόρφωσης

Πίνακας 20: Δυνατότητα επιμόρφωσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
Διαφωνώ αρκετά	8	12,3	12,3	13,8
Διαφωνώ ελάχιστα	6	9,2	9,2	23,1
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	15	23,1	23,1	46,2
Συμφωνώ αρκετά	21	32,3	32,3	78,5
Συμφωνώ απόλυτα	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	



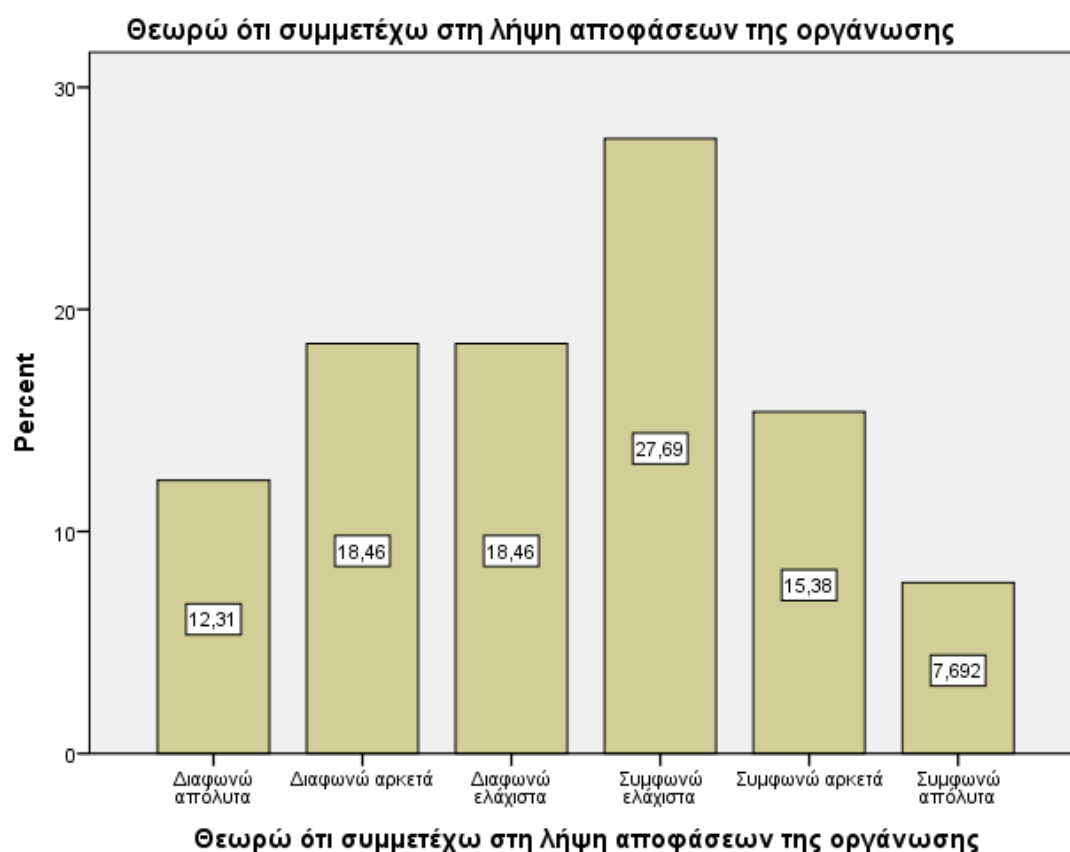
Διάγραμμα 25: Δυνατότητα επιμόρφωσης

Στην ερώτηση 25, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Έχω δυνατότητα επιμόρφωσης στην εργασία μου», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση Συμφωνώ αρκετά (32,3%), ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις Συμφωνώ ελάχιστα (23,1%) και Συμφωνώ απόλυτα (21,5%).

Ερώτηση 26: Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Πίνακας 21: Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	8	12,3	12,3	12,3
Διαφωνώ αρκετά	12	18,5	18,5	30,8
Διαφωνώ ελάχιστα	12	18,5	18,5	49,2
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	18	27,7	27,7	76,9
Συμφωνώ αρκετά	10	15,4	15,4	92,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 26: Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Στην ερώτηση 26, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Θεωρώ ότι συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων της οργάνωσης**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (27,7%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ αρκετά** και **Διαφωνώ ελάχιστα** με **18,5%**.

Ερώτηση 27: Ενθάρρυνση δημιουργικότητας και καινοτομίας

Πίνακας 22: Ενθάρρυνση δημιουργικότητας και καινοτομίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	11	16,9	16,9	16,9
Διαφωνώ αρκετά	12	18,5	18,5	35,4
Διαφωνώ ελάχιστα	11	16,9	16,9	52,3
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	18	27,7	27,7	80,0
Συμφωνώ αρκετά	8	12,3	12,3	92,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	



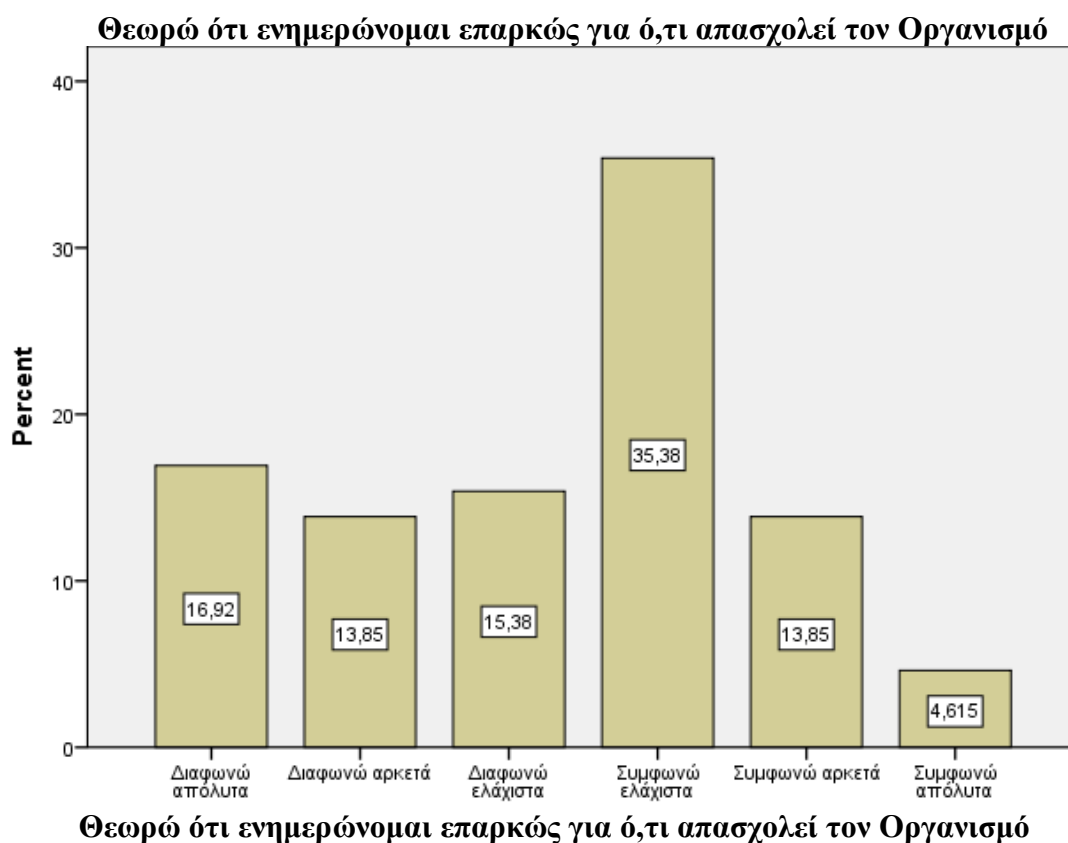
Διάγραμμα 27: Ενθάρρυνση δημιουργικότητας και καινοτομίας

Στην ερώτηση 27 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Η δημιουργικότητα και η καινοτομία ενθαρρύνονται**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (27,7%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ αρκετά (18,5%)** και **Διαφωνώ ελάχιστα/Διαφωνώ απόλυτα με 16,9%**.

Ερώτηση 28: Ενημέρωση για τον Οργανισμό

Πίνακας 23: Ενημέρωση για τον Οργανισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	11	16,9	16,9	16,9
Διαφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	30,8
Διαφωνώ ελάχιστα	10	15,4	15,4	46,2
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	23	35,4	35,4	81,5
Συμφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	95,4
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	



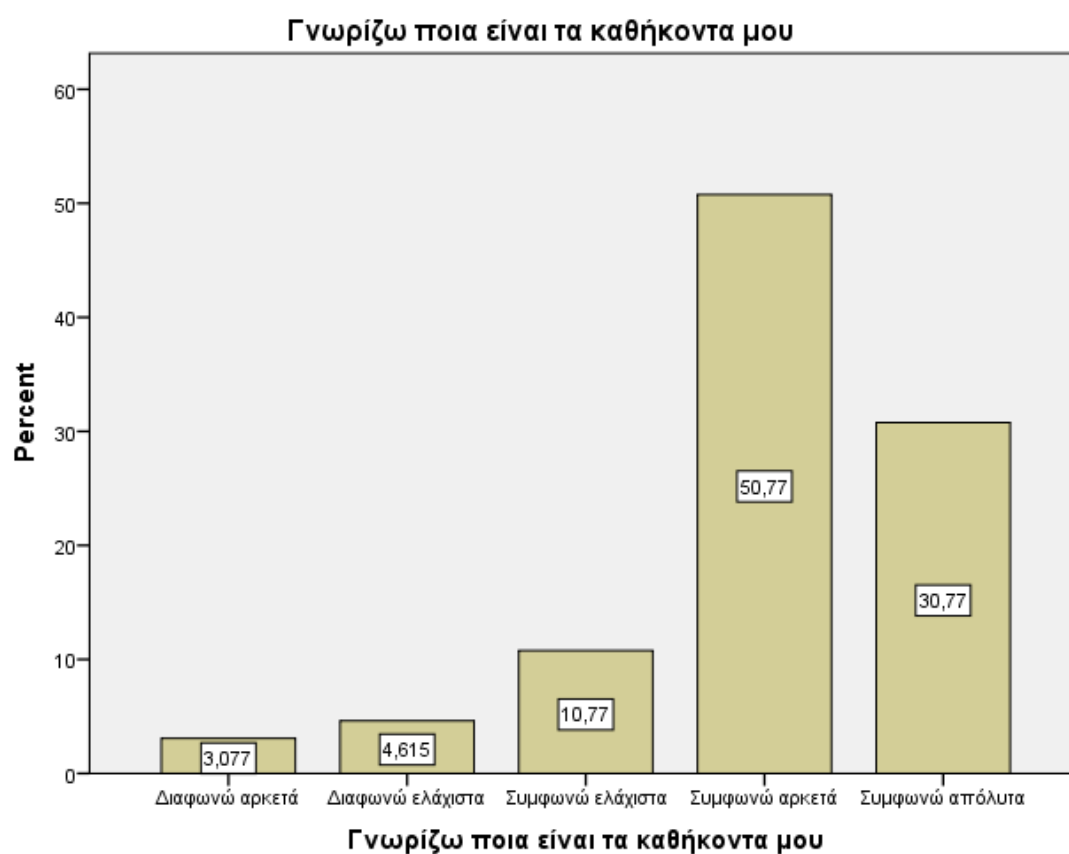
Διάγραμμα 28: Ενημέρωση για τον Οργανισμό

Στην ερώτηση 28 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Θεωρώ ότι ενημερώνομαι επαρκώς για ό,τι απασχολεί τον Οργανισμό**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (35,4%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ απόλυτα με 16,9%** και **Διαφωνώ ελάχιστα (15,4%)** .

Ερώτηση 29: Γνώση καθηκόντων

Πίνακας 24: Γνώση καθηκόντων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ αρκετά	2	3,1	3,1	3,1
Διαφωνώ ελάχιστα	3	4,6	4,6	7,7
Συμφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	18,5
Συμφωνώ αρκετά	33	50,8	50,8	69,2
Συμφωνώ απόλυτα	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 29: Γνώση καθηκόντων

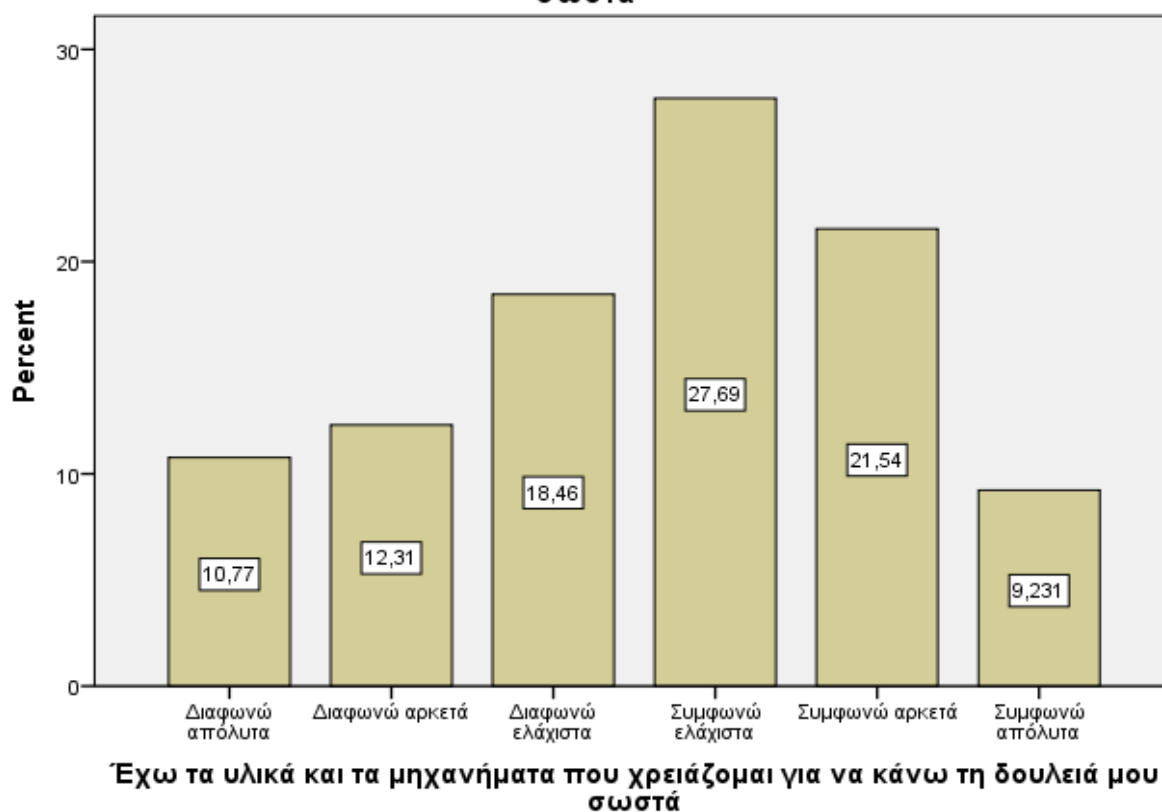
Στην ερώτηση 29 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Γνωρίζω ποια είναι τα καθήκοντα μου», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (50,8%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ απόλυτα με 30,8%** και **Συμφωνώ ελάχιστα (10,8%)** .

Ερώτηση 30: Εξοπλισμός και υποδομές

Πίνακας 25: Εξοπλισμός και υποδομές

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	10,8
Διαφωνώ αρκετά	8	12,3	12,3	23,1
Διαφωνώ ελάχιστα	12	18,5	18,5	41,5
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	18	27,7	27,7	69,2
Συμφωνώ αρκετά	14	21,5	21,5	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Έχω τα υλικά και τα μηχανήματα που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου σωστά



Διάγραμμα 30: Εξοπλισμός και υποδομές

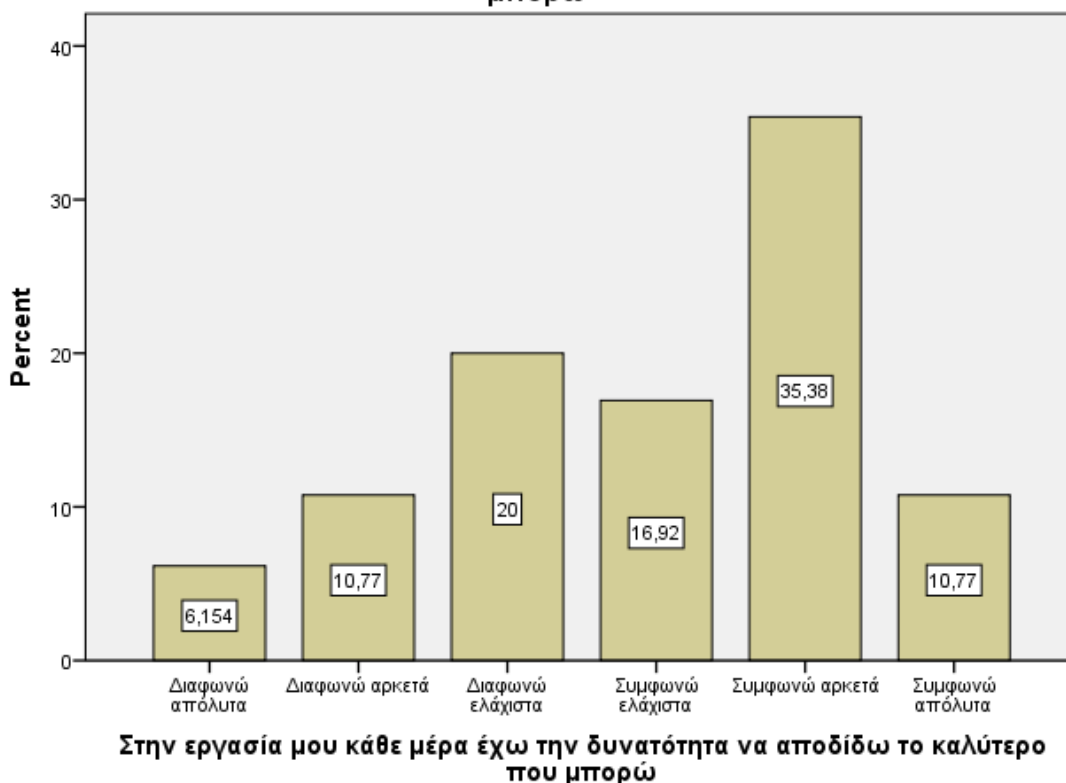
Στην ερώτηση 30 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Έχω τα υλικά και τα μηχανήματα που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου σωστά», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (27,7%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά (21,5%)** και **Διαφωνώ ελάχιστα (18,5%)** .

Ερώτηση 31: Εργασιακή απόδοση

Πίνακας 26: Εργασιακή απόδοση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	16,9
Διαφωνώ ελάχιστα	13	20,0	20,0	36,9
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	11	16,9	16,9	53,8
Συμφωνώ αρκετά	23	35,4	35,4	89,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Στην εργασία μου κάθε μέρα έχω την δυνατότητα να αποδίδω το καλύτερο που μπορώ



Διάγραμμα 31: Εργασιακή απόδοση

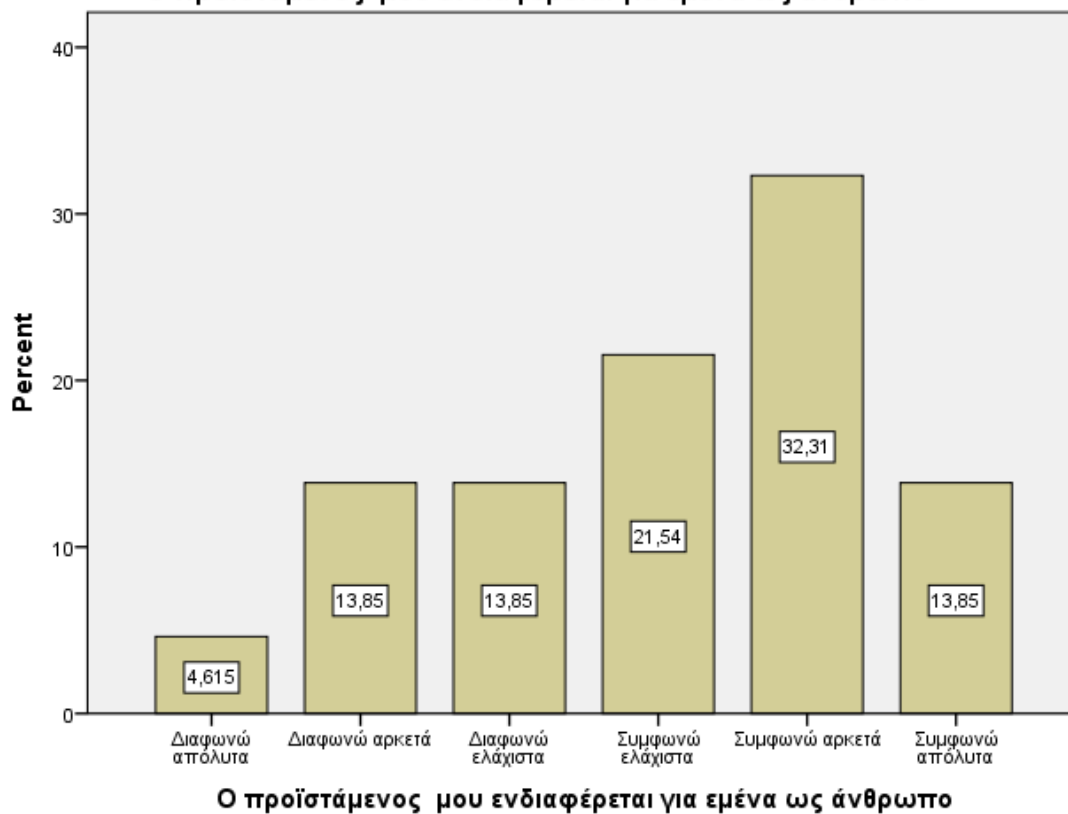
Στην ερώτηση 31 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Στην εργασία μου κάθε μέρα έχω την δυνατότητα να αποδίδω το καλύτερο που μπορώ**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (35,4%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ ελάχιστα (20,0%)** και **Συμφωνώ ελάχιστα (16,9%)** .

Ερώτηση 32: Ενδιαφέρον από προϊστάμενο

Πίνακας 27: Ενδιαφέρον από προϊστάμενο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	4,6
Διαφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	18,5
Διαφωνώ ελάχιστα	9	13,8	13,8	32,3
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	53,8
Συμφωνώ αρκετά	21	32,3	32,3	86,2
Συμφωνώ απόλυτα	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται για εμένα ως άνθρωπο



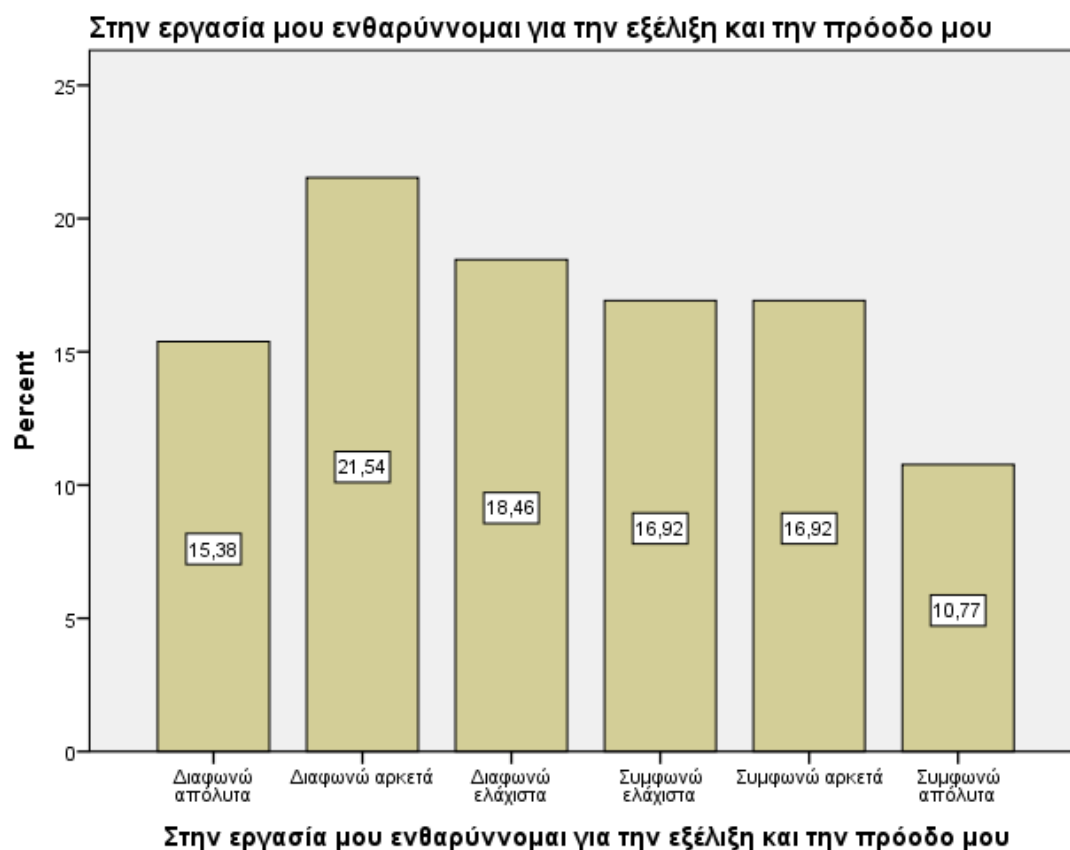
Διάγραμμα 32: Ενδιαφέρον από προϊστάμενο

Στην ερώτηση 32 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται για εμένα ως άνθρωπο», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (32,3%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (21,5%)** και **Διαφωνώ ελάχιστα/Διαφωνώ αρκετά (13,8%)** .

Ερώτηση 33: Ενθάρρυνση για εξέλιξη και πρόοδο

Πίνακας 28: Ενθάρρυνση για εξέλιξη και πρόοδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	10	15,4	15,4	15,4
Διαφωνώ αρκετά	14	21,5	21,5	36,9
Διαφωνώ ελάχιστα	12	18,5	18,5	55,4
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	11	16,9	16,9	72,3
Συμφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	89,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	



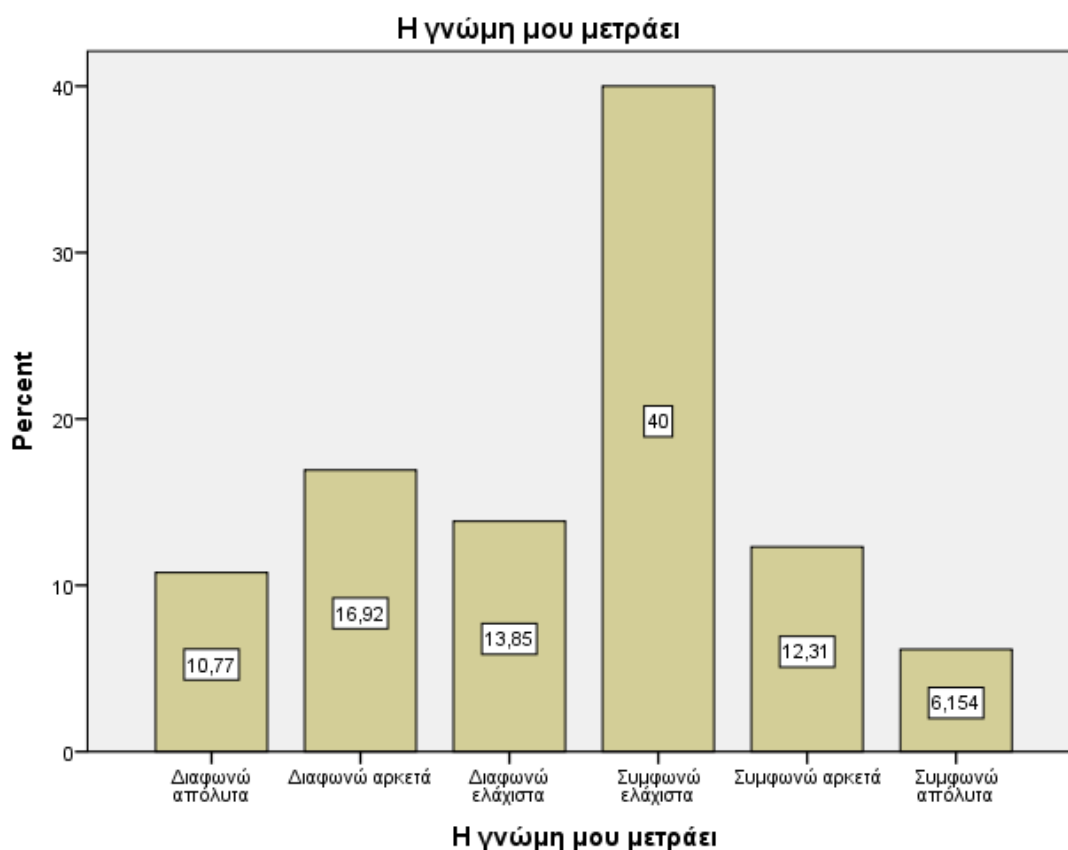
Διάγραμμα 33: Ενθάρρυνση για εξέλιξη και πρόοδο

Στην ερώτηση 33 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Στην εργασία μου ενθαρρύνομαι για την εξέλιξη και την πρόοδο μου**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Διαφωνώ αρκετά (21,5%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ ελάχιστα (18,5%)** και **Συμφωνώ ελάχιστα/Συμφωνώ αρκετά (16,9%)**.

Ερώτηση 34: Η γνώμη μου μετράει

Πίνακας 29: Η γνώμη μου μετράει

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	10,8
Διαφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	27,7
Διαφωνώ ελάχιστα	9	13,8	13,8	41,5
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	26	40,0	40,0	81,5
Συμφωνώ αρκετά	8	12,3	12,3	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



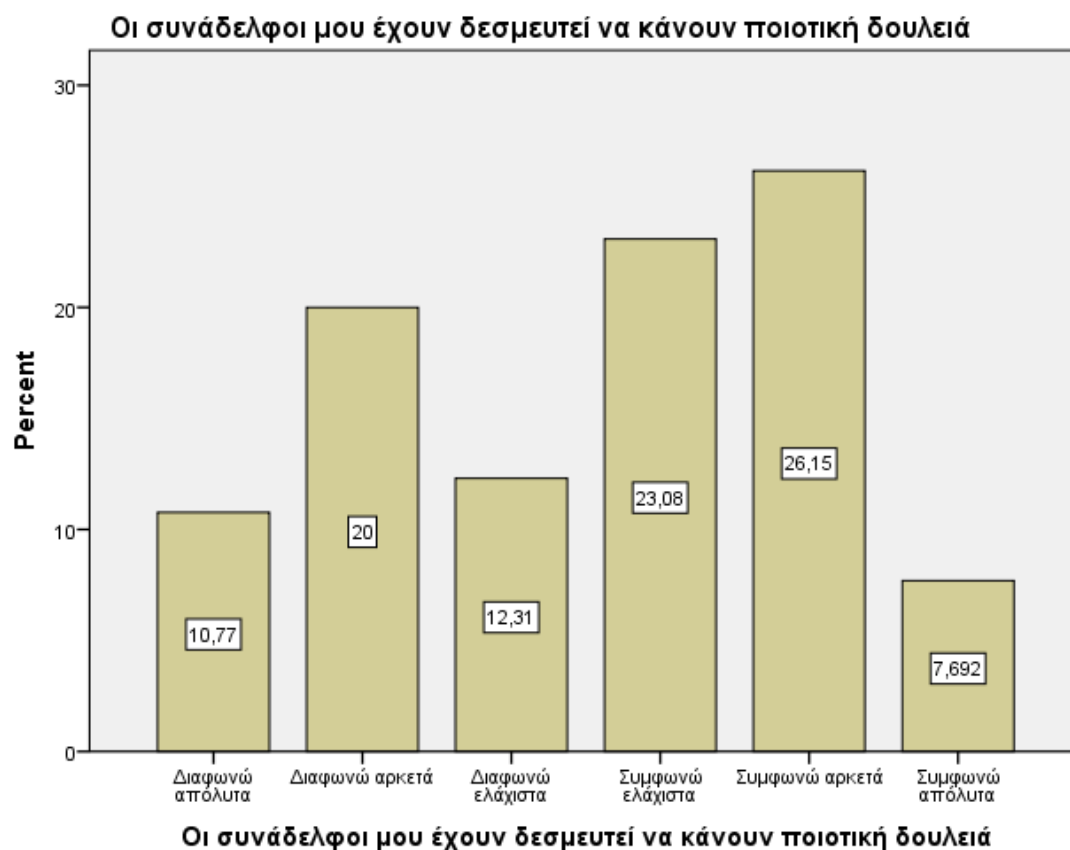
Διάγραμμα 34: Η γνώμη μου μετράει

Στην ερώτηση 34 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Η γνώμη μου μετράει**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (40,0%)** , ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ αρκετά (16,9%)** και **Διαφωνώ ελάχιστα (13,8%)** .

Ερώτηση 35: Ποιοτική δουλειά συναδέλφων

Πίνακας 30: Ποιοτική δουλειά συναδέλφων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	10,8
Διαφωνώ αρκετά	13	20,0	20,0	30,8
Διαφωνώ ελάχιστα	8	12,3	12,3	43,1
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	15	23,1	23,1	66,2
Συμφωνώ αρκετά	17	26,2	26,2	92,3
Συμφωνώ απόλυτα	5	7,7	7,7	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 35: Ποιοτική δουλειά συναδέλφων

Στην ερώτηση 35 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Οι συνάδελφοί μου έχουν δεσμευτεί να κάνουν ποιοτική δουλειά**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (26,15%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (23,1%)** και **Διαφωνώ αρκετά (20,0%)**.

Ερώτηση 36: Επίβλεψη προϊστάμενου

Πίνακας 31: Επίβλεψη προϊστάμενου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	23,1
Διαφωνώ ελάχιστα	10	15,4	15,4	38,5
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	60,0
Συμφωνώ αρκετά	20	30,8	30,8	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



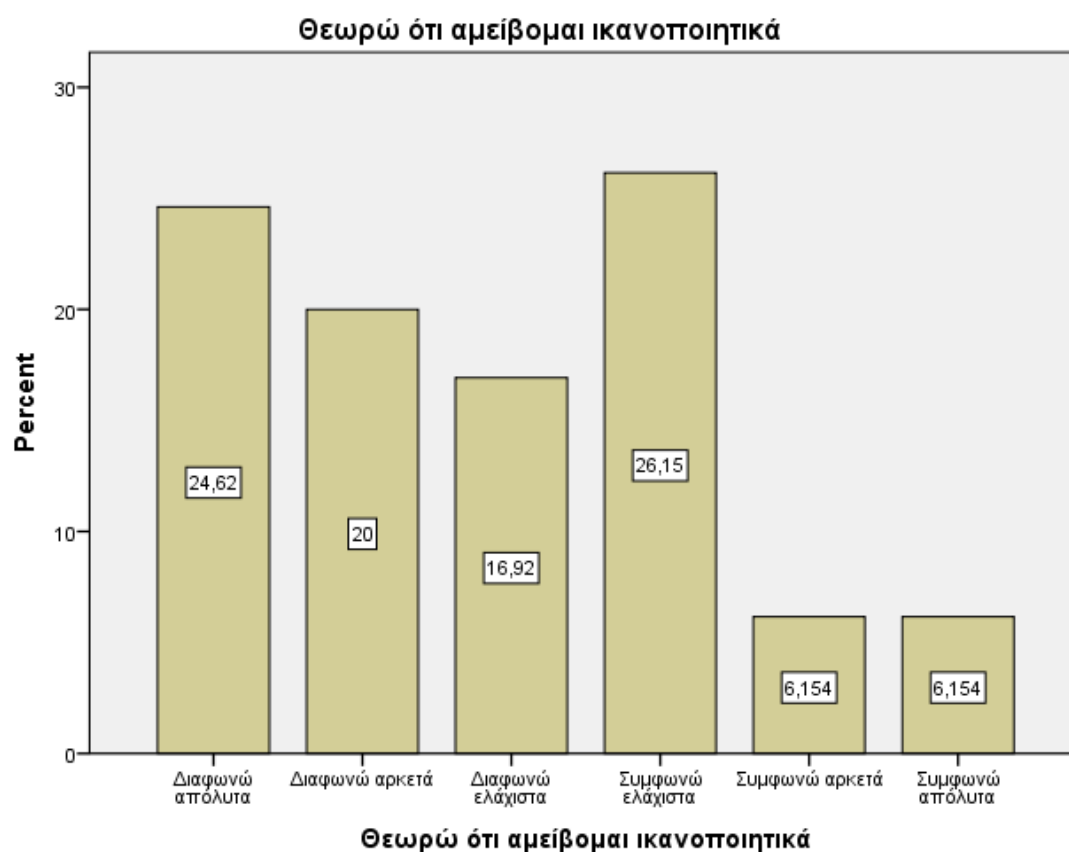
Διάγραμμα 36: Επίβλεψη προϊστάμενου

Στην ερώτηση 36, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Ο προϊστάμενος μου επιβλέπει την πρόοδο μου», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά** (30,8%), ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα** (21,5%) και **Διαφωνώ αρκετά** (16,9%).

Ερώτηση 37: Ικανοποίηση από την αμοιβή

Πίνακας 32: Ικανοποίηση από την αμοιβή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	16	24,6	24,6	24,6
Διαφωνώ αρκετά	13	20,0	20,0	44,6
Διαφωνώ ελάχιστα	11	16,9	16,9	61,5
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	17	26,2	26,2	87,7
Συμφωνώ αρκετά	4	6,2	6,2	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



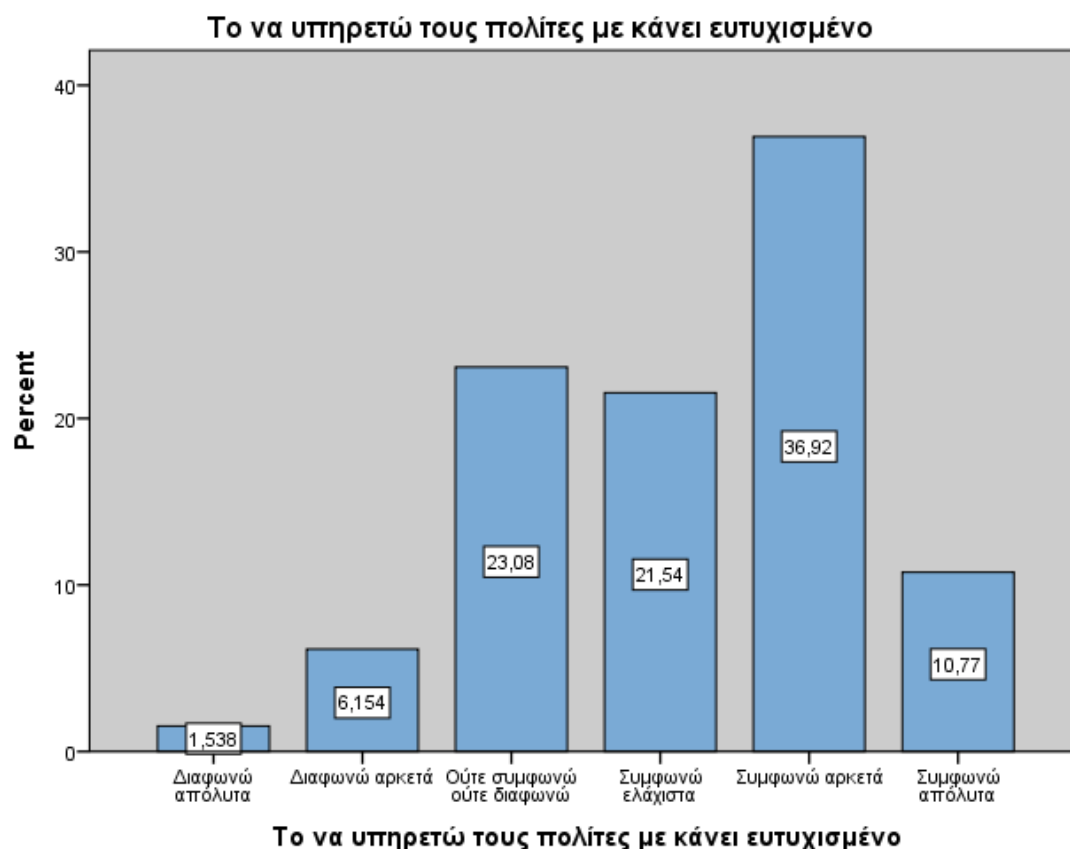
Διάγραμμα 37: Ικανοποίηση από την αμοιβή

Στην ερώτηση 37, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα (26,2%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ απόλυτα (24,6%)** και **Διαφωνώ αρκετά (20,0)**.

Ερώτηση 38: Ικανοποίηση από προσφορά δημόσιας υπηρεσίας

Πίνακας 33: Ικανοποίηση από προσφορά δημόσιας υπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
Διαφωνώ αρκετά	4	6,2	6,2	7,7
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	15	23,1	23,1	30,8
Valid Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	52,3
Συμφωνώ αρκετά	24	36,9	36,9	89,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	



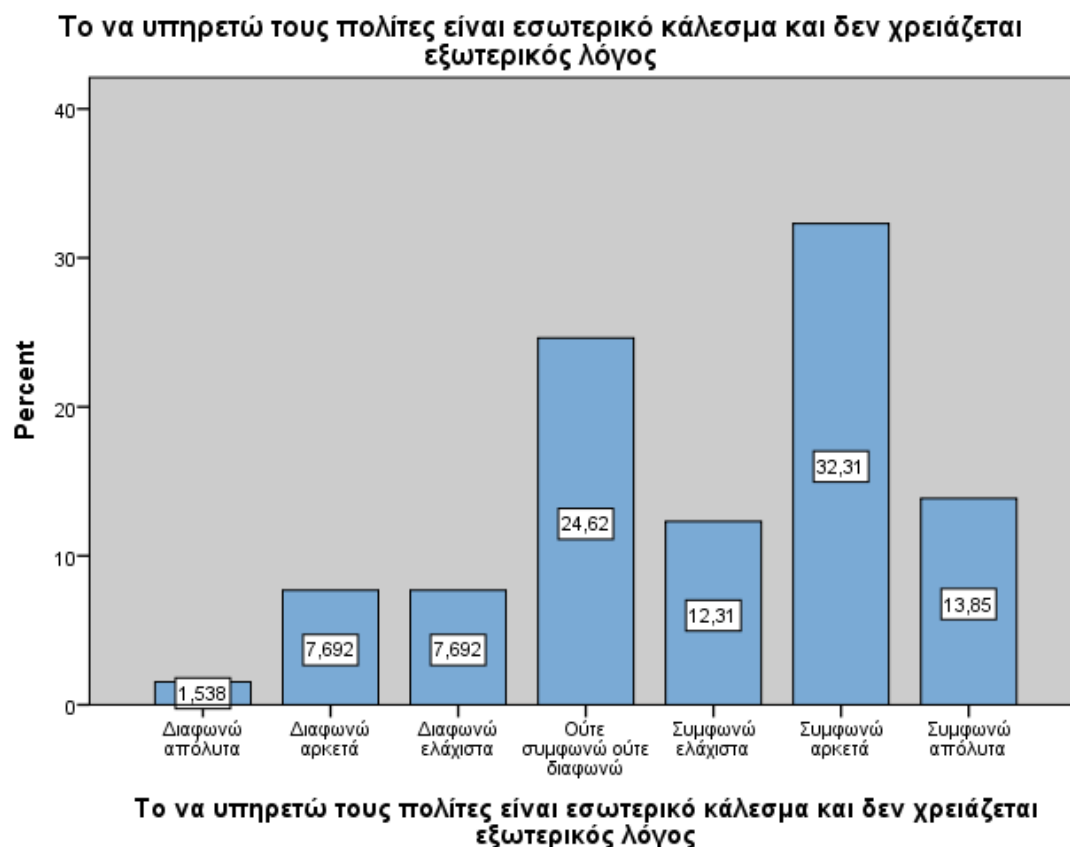
Διάγραμμα 38 : Ικανοποίηση από προσφορά δημόσιας υπηρεσίας

Στην ερώτηση 38 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Το να υπηρετώ τους πολίτες με κάνει ευτυχισμένο**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (36,9%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (23,1%)** και **Συμφωνώ ελάχιστα (21,5%)**.

Ερώτηση 39: Υπηρεσία προς τους πολίτες

Πίνακας 34: Υπηρεσία προς τους πολίτες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	1,5
Διαφωνώ αρκετά	5	7,7	7,7	9,2
Διαφωνώ ελάχιστα	5	7,7	7,7	16,9
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	24,6	24,6	41,5
Συμφωνώ ελάχιστα	8	12,3	12,3	53,8
Συμφωνώ αρκετά	21	32,3	32,3	86,2
Συμφωνώ απόλυτα	9	13,8	13,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 39: Υπηρεσία προς τους πολίτες

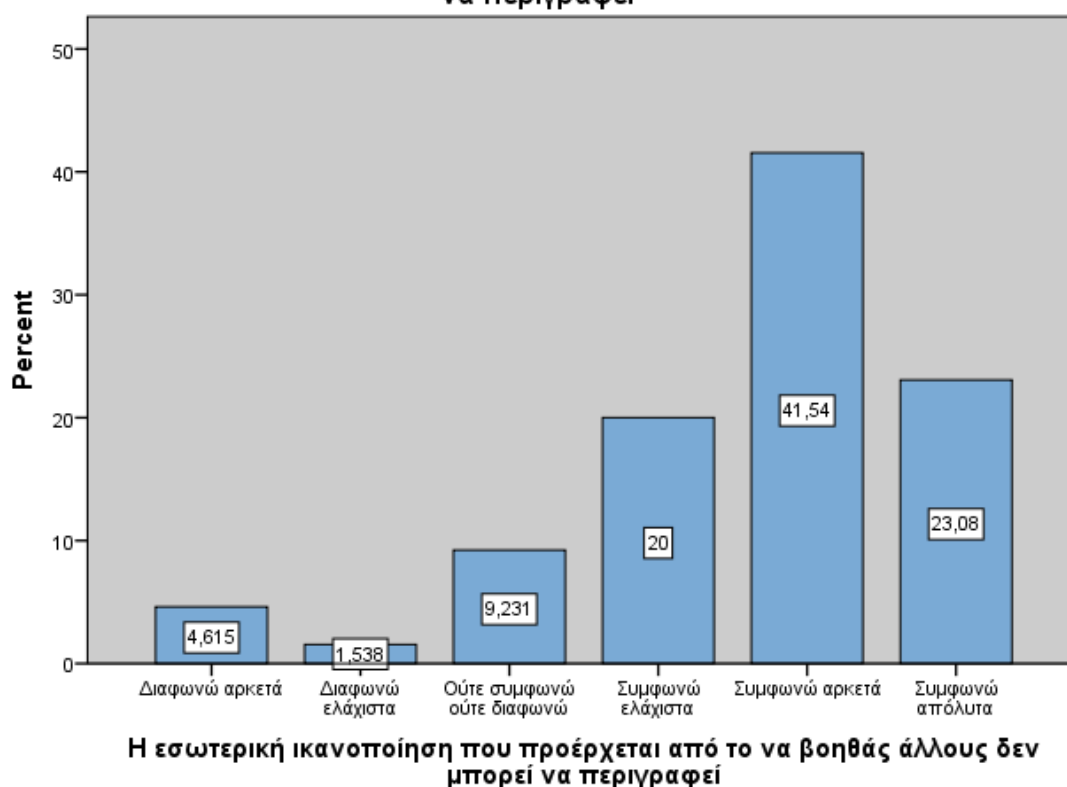
Στην ερώτηση 39, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Το να υπηρετώ τους πολίτες είναι εσωτερικό κάλεσμα και δεν χρειάζεται εξωτερικός λόγος**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (32,3%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (24,6%)** και **Συμφωνώ απόλυτα (13,85%)**.

Ερώτηση 40: Ικανοποίηση από το να βοηθάς άλλους

Πίνακας 35: Ικανοποίηση από το να βοηθάς άλλους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ αρκετά	3	4,6	4,6	4,6
Διαφωνώ ελάχιστα	1	1,5	1,5	6,2
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6	9,2	9,2	15,4
Συμφωνώ ελάχιστα	13	20,0	20,0	35,4
Συμφωνώ αρκετά	27	41,5	41,5	76,9
Συμφωνώ απόλυτα	15	23,1	23,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Η εσωτερική ικανοποίηση που προέρχεται από το να βοηθάς άλλους δεν μπορεί να περιγραφεί



Διάγραμμα 40: Ικανοποίηση από το να βοηθάς άλλους

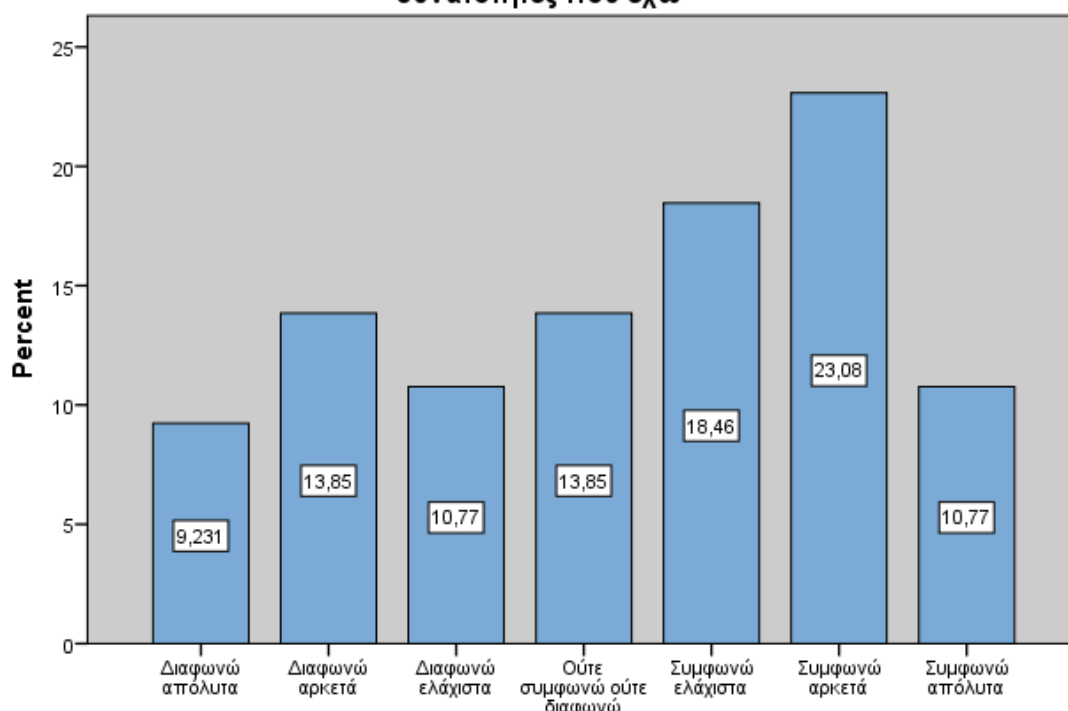
Στην ερώτηση 40, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Η εσωτερική ικανοποίηση που προέρχεται από το να βοηθάς άλλους δεν μπορεί να περιγραφεί**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (41,5%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ απόλυτα (23,1%)** και **Συμφωνώ ελάχιστα (20,0%)**.

Ερώτηση 41: Δυνατότητα για προσφορά

Πίνακας 36: Δυνατότητα για προσφορά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	9,2
Διαφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	23,1
Διαφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	33,8
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	13,8	13,8	47,7
Συμφωνώ ελάχιστα	12	18,5	18,5	66,2
Συμφωνώ αρκετά	15	23,1	23,1	89,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Ο δημόσιος τομέας είναι ένας χώρος που μπορώ να κάνω τη διαφορά με τις δυνατότητες που έχω



Ο δημόσιος τομέας είναι ένας χώρος που μπορώ να κάνω τη διαφορά με τις δυνατότητες που έχω

Διάγραμμα 41: Δυνατότητα για προσφορά

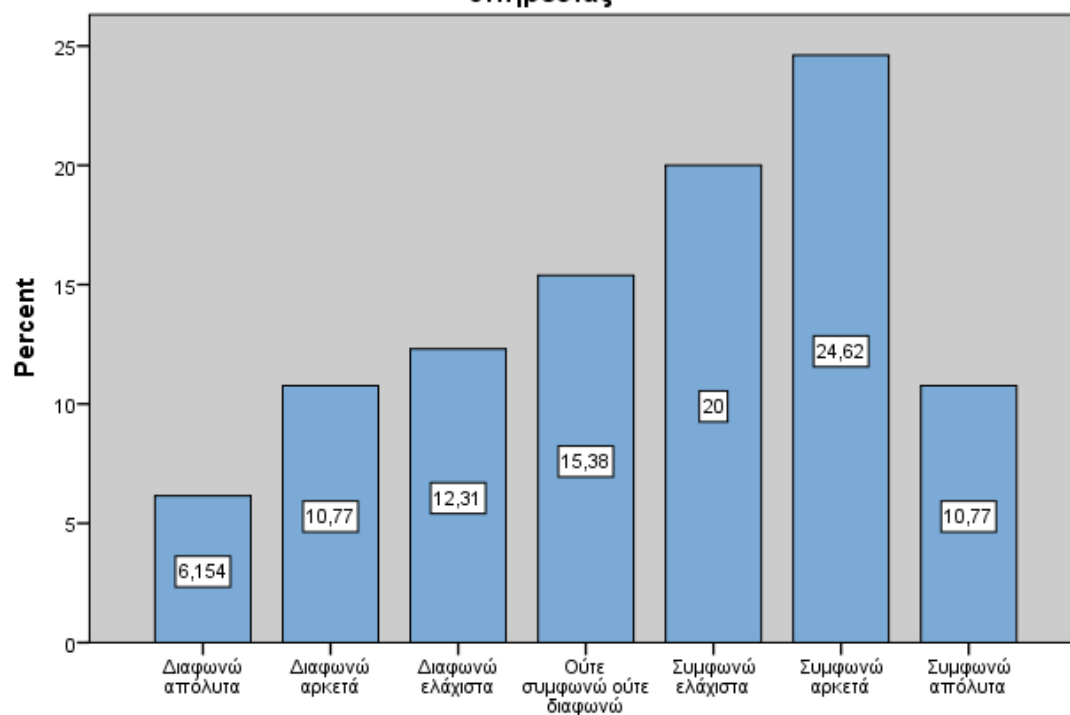
Στην ερώτηση 41, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Ο δημόσιος τομέας είναι ένας χώρος που μπορώ να κάνω τη διαφορά με τις δυνατότητες που έχω», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (23,1%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (18,5%)** και **Διαφωνώ αρκετά (13,8%)**.

Ερώτηση 42: Ηθική ταύτιση με τις επιδιώξεις και τους στόχους της υπηρεσίας

Πίνακας 37: Ηθική ταύτιση με τις επιδιώξεις και τους στόχους της υπηρεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	16,9
Διαφωνώ ελάχιστα	8	12,3	12,3	29,2
Ούτε συμφωνώ ούτε Valid διαφωνώ	10	15,4	15,4	44,6
Συμφωνώ ελάχιστα	13	20,0	20,0	64,6
Συμφωνώ αρκετά	16	24,6	24,6	89,2
Συμφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Οι ηθικές μου αξίες, συνάδουν με τις επιδιώξεις και τους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας



Οι ηθικές μου αξίες, συνάδουν με τις επιδιώξεις και τους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας

Διάγραμμα 42: Ηθική ταύτιση με τις επιδιώξεις και τους στόχους της υπηρεσίας

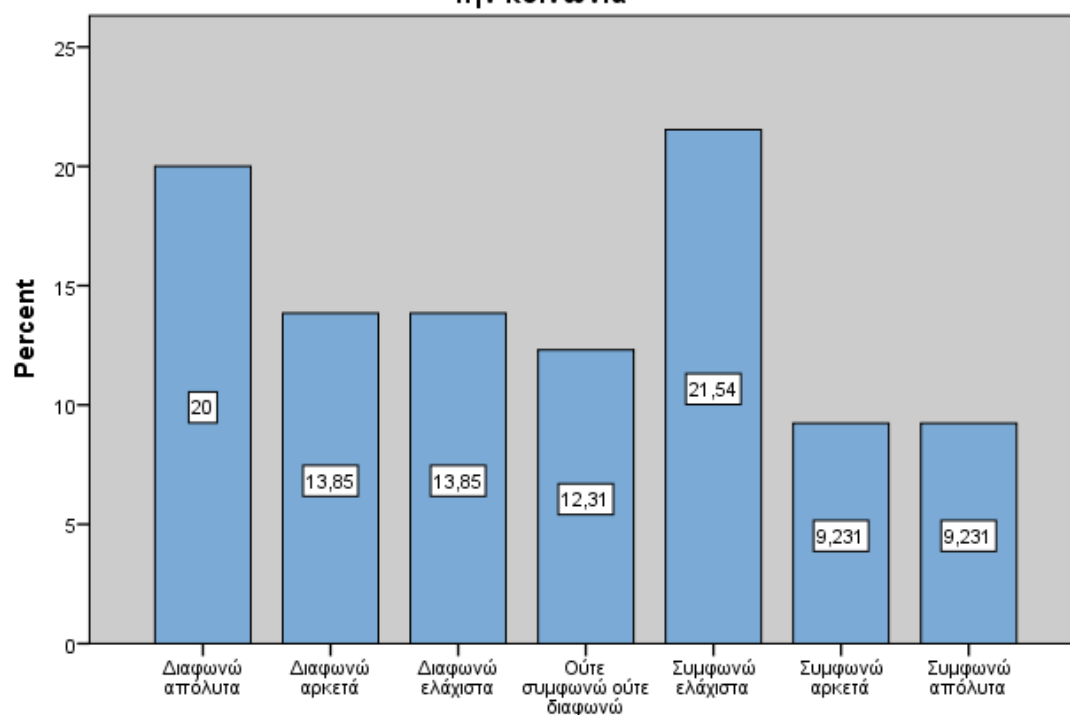
Στην ερώτηση 42, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Οι ηθικές μου αξίες, συνάδουν με τις επιδιώξεις και τους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (24,6%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (20,0%)** και **Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (15,4%)**.

Ερώτηση 43: Δυνατότητα εφαρμογής σημαίνουσων πολιτικών

Πίνακας 38: Δυνατότητα εφαρμογής σημαίνουσων πολιτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	13	20,0	20,0	20,0
Διαφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	33,8
Διαφωνώ ελάχιστα	9	13,8	13,8	47,7
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	12,3	12,3	60,0
Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	81,5
Συμφωνώ αρκετά	6	9,2	9,2	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Θα έχω τη δυνατότητα να εφαρμόζω πολιτικές "κλειδιά" που θα διαμορφώσουν την κοινωνία



Θα έχω τη δυνατότητα να εφαρμόζω πολιτικές "κλειδιά" που θα διαμορφώσουν την κοινωνία

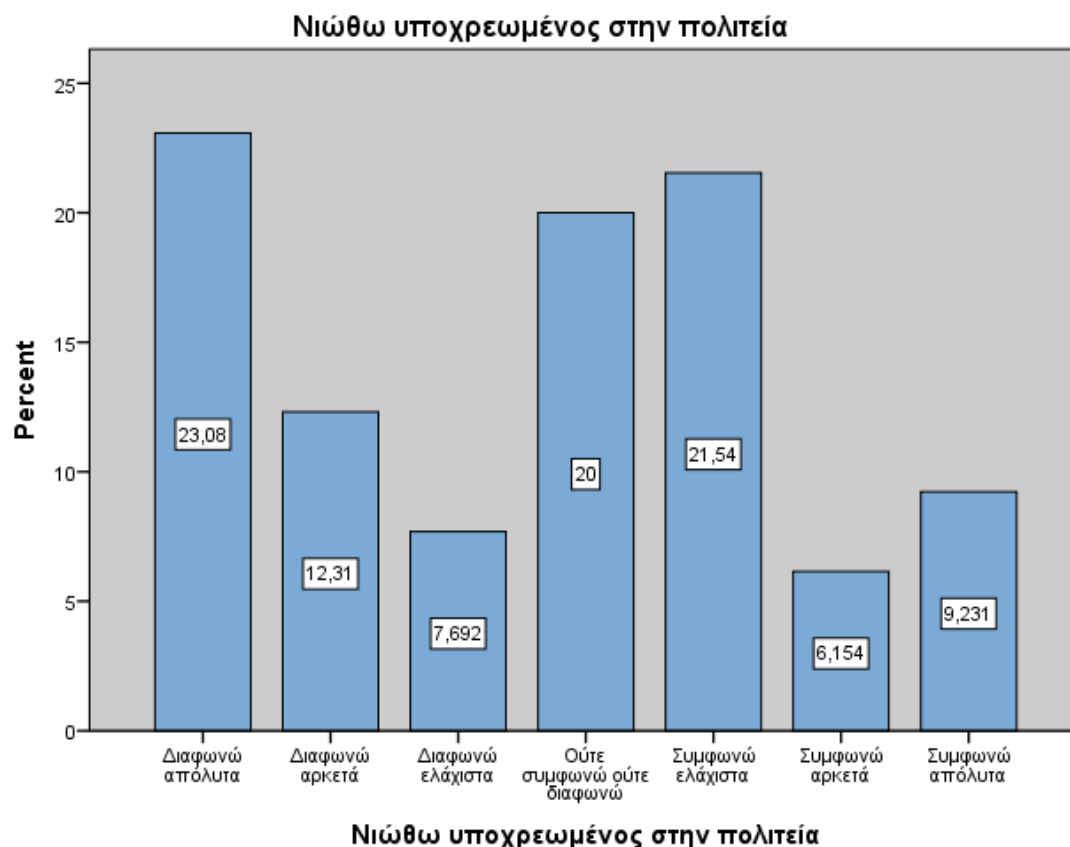
Διάγραμμα 43: Δυνατότητα εφαρμογής σημαίνουσων πολιτικών

Στην ερώτηση 43 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Θα έχω τη δυνατότητα να εφαρμόζω πολιτικές "κλειδιά" που θα διαμορφώσουν την κοινωνία**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα 21,5%**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ απόλυτα (20,0%)** και **Διαφωνώ αρκετά/Διαφωνώ ελάχιστα (13,9%)**.

Ερώτηση 44: Υποχρέωση στην πολιτεία

Πίνακας 39: Υποχρέωση στην πολιτεία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	15	23,1	23,1	23,1
Διαφωνώ αρκετά	8	12,3	12,3	35,4
Διαφωνώ ελάχιστα	5	7,7	7,7	43,1
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	13	20,0	20,0	63,1
Συμφωνώ ελάχιστα	14	21,5	21,5	84,6
Συμφωνώ αρκετά	4	6,2	6,2	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	6	9,2	9,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



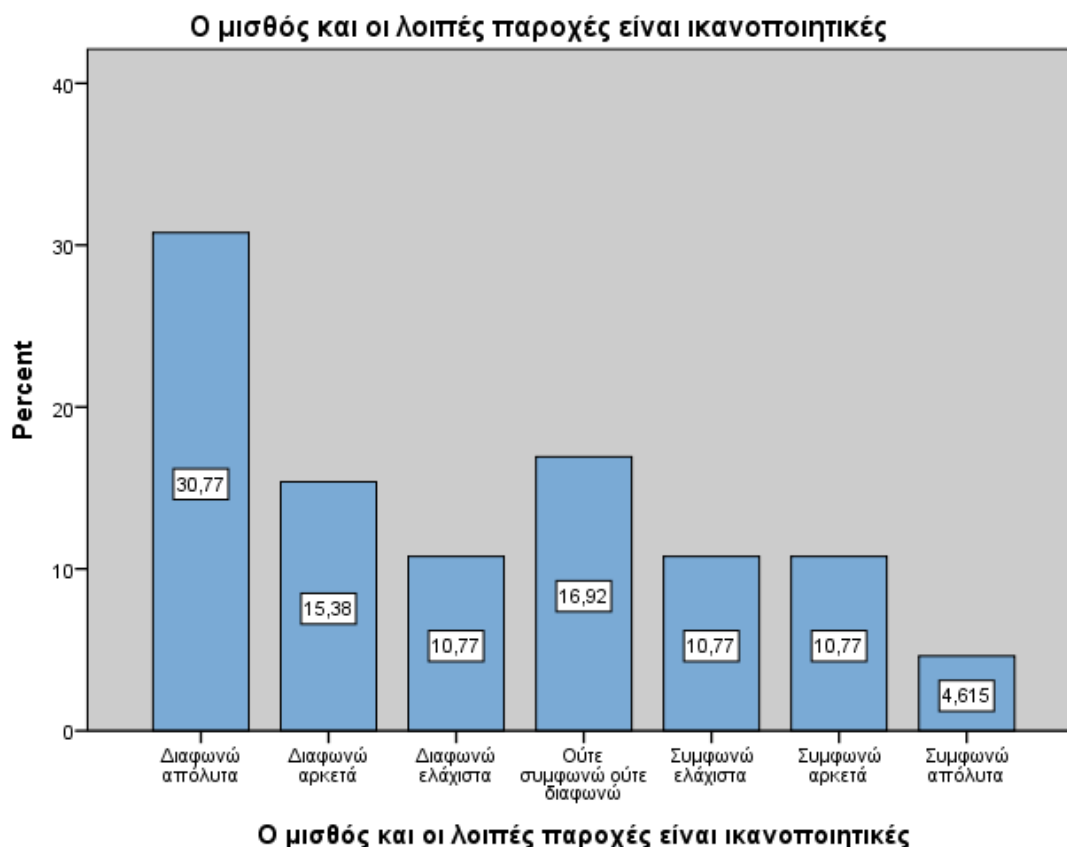
Διάγραμμα 44: Υποχρέωση στην πολιτεία

Στην ερώτηση 44 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Νιώθω υποχρεωμένος στην πολιτεία**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Διαφωνώ απόλυτα (23,1%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ ελάχιστα (21,5%)** και **Ούτε συμφωνών, ούτε διαφωνώ (20,0%)**.

Ερώτηση 45: Ικανοποίηση από μισθό και λοιπές παροχές

Πίνακας 40: Ικανοποίηση από μισθό και λοιπές παροχές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	20	30,8	30,8	30,8
Διαφωνώ αρκετά	10	15,4	15,4	46,2
Διαφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	56,9
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	16,9	16,9	73,8
Συμφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	84,6
Συμφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	95,4
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	



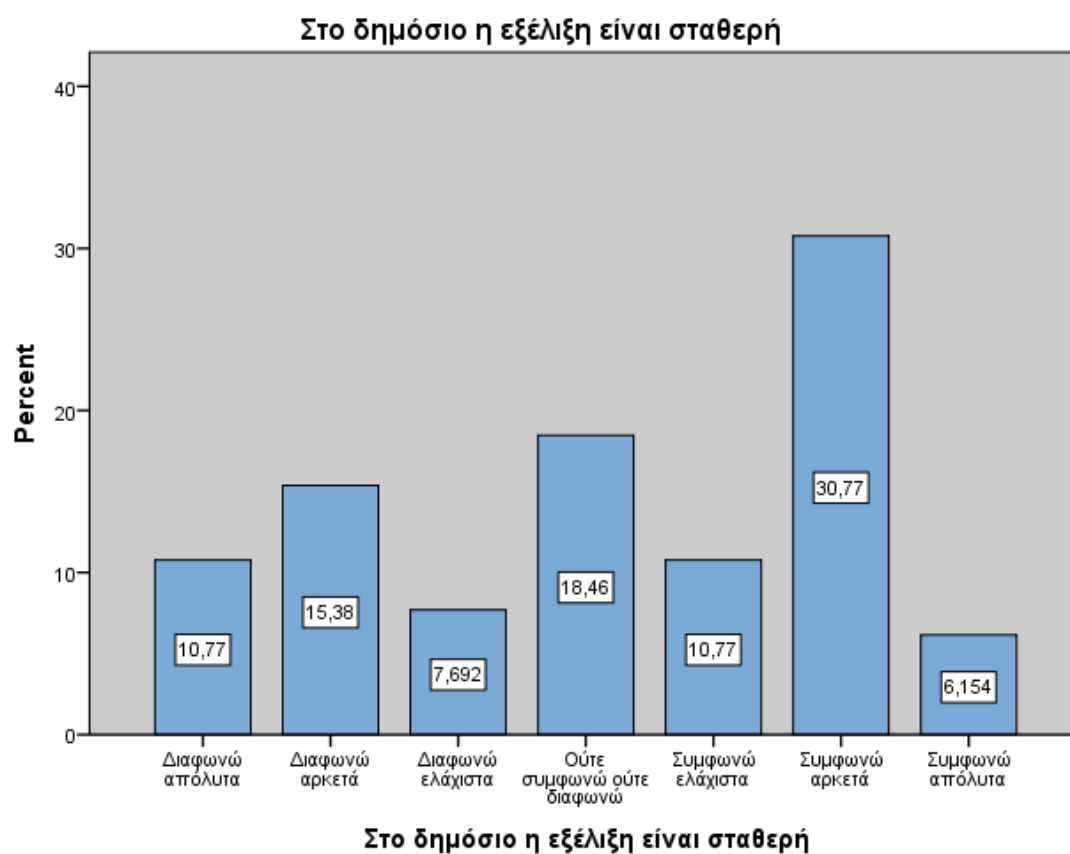
Διάγραμμα 45: Ικανοποίηση από μισθό και λοιπές παροχές

Στην ερώτηση 45, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Ο μισθός και οι λοιπές παροχές είναι ικανοποιητικές**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Διαφωνώ απόλυτα (30,8%)**, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (16,9%)** και **Διαφωνώ αρκετά (15,4%)**.

Ερώτηση 46: Σταθερή εξέλιξη στο δημόσιο

Πίνακας 41: Σταθερή εξέλιξη στο δημόσιο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	7	10,8	10,8	10,8
Διαφωνώ αρκετά	10	15,4	15,4	26,2
Διαφωνώ ελάχιστα	5	7,7	7,7	33,8
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	18,5	18,5	52,3
Συμφωνώ ελάχιστα	7	10,8	10,8	63,1
Συμφωνώ αρκετά	20	30,8	30,8	93,8
Συμφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	



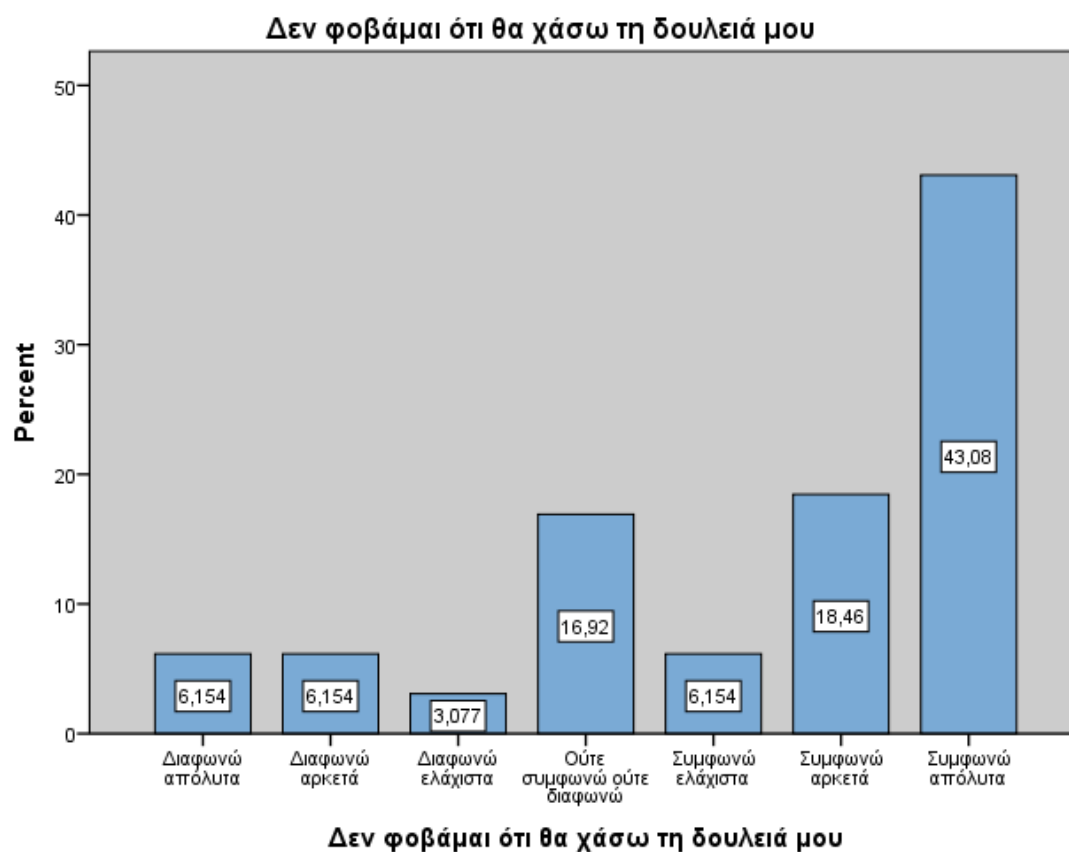
Διάγραμμα 46: Σταθερή εξέλιξη στο δημόσιο

Στην ερώτηση 46, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «**Στο δημόσιο η εξέλιξη είναι σταθερή**», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (30,8%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (18,5%)** και **Διαφωνώ αρκετά (15,4%)**.

Ερώτηση 47: Εργασιακή ασφάλεια

Πίνακας 42: Εργασιακή ασφάλεια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	4	6,2	6,2	6,2
Διαφωνώ αρκετά	4	6,2	6,2	12,3
Διαφωνώ ελάχιστα	2	3,1	3,1	15,4
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	11	16,9	16,9	32,3
Συμφωνώ ελάχιστα	4	6,2	6,2	38,5
Συμφωνώ αρκετά	12	18,5	18,5	56,9
Συμφωνώ απόλυτα	28	43,1	43,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	



Διάγραμμα 47: Εργασιακή ασφάλεια

Στην ερώτηση 47 , κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ απόλυτα (43,1%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ αρκετά (18,5%)** και **Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (16,9%)**.

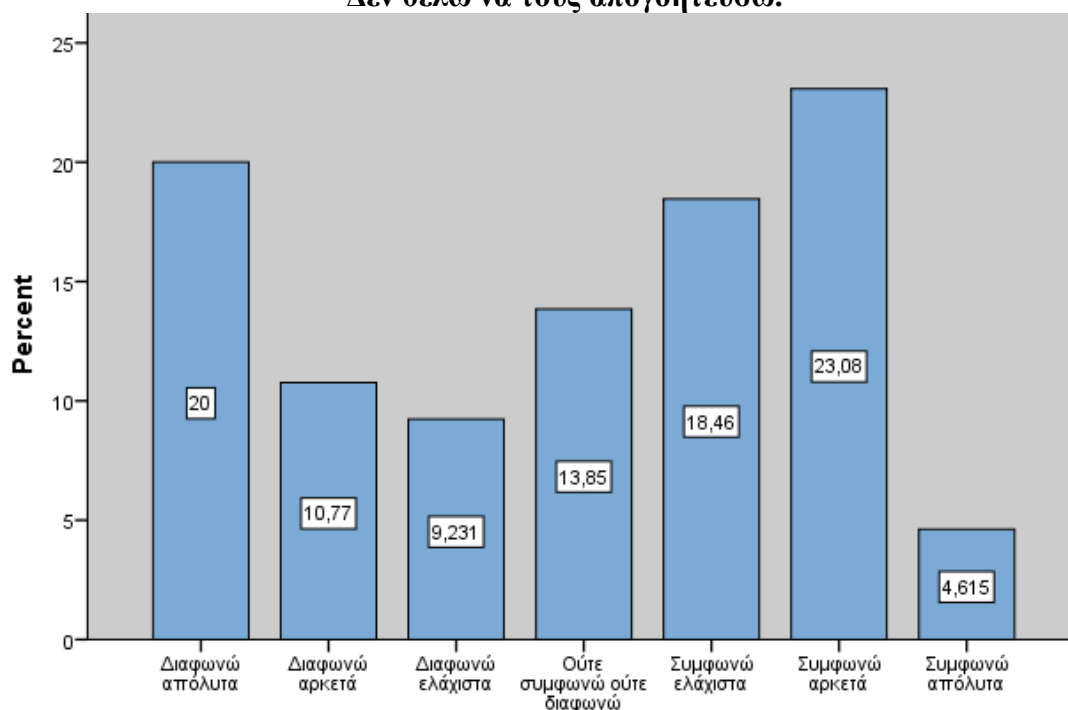
Ερώτηση 48: Επιρροή οικογενειακού και συγγενικού περιβάλλοντος

Πίνακας 43: Επιρροή οικογενειακού και συγγενικού περιβάλλοντος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	13	20,0	20,0	20,0
Διαφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	30,8
Διαφωνώ ελάχιστα	6	9,2	9,2	40,0
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	13,8	13,8	53,8
Συμφωνώ ελάχιστα	12	18,5	18,5	72,3
Συμφωνώ αρκετά	15	23,1	23,1	95,4
Συμφωνώ απόλυτα	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Οι γονείς και οι συγγενείς μου θέλουν να γίνω δημόσιος υπάλληλος.

Δεν θέλω να τους απογοητεύσω.



Οι γονείς και οι συγγενείς μου θέλουν να γίνω δημόσιος υπάλληλος.

Δεν θέλω να τους απογοητεύσω.

Διάγραμμα 48: Επιρροή οικογενειακού και συγγενικού περιβάλλοντος

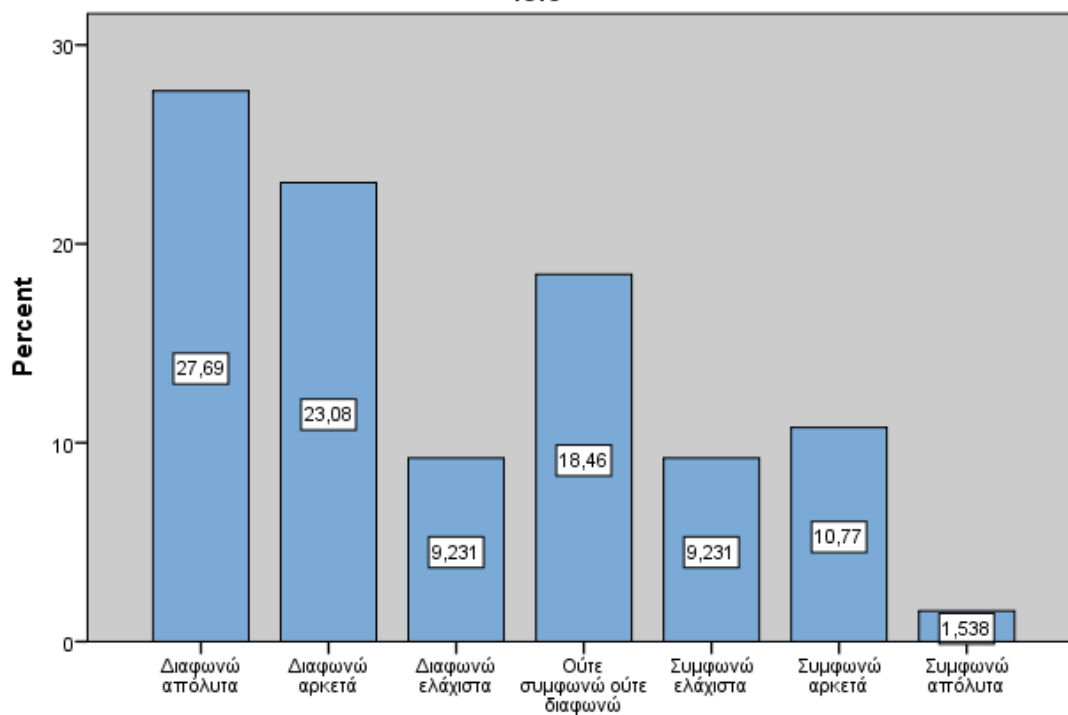
Στην ερώτηση 48, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Οι γονείς και οι συγγενείς μου θέλουν να γίνω δημόσιος υπάλληλος. Δεν θέλω να τους απογοητεύσω», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Συμφωνώ αρκετά (23,1%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ απόλυτα (20,0%)** και **Συμφωνώ ελάχιστα (18,5%)**.

Ερώτηση 49: Επιρροή φίλων

Πίνακας 44: Επιρροή φίλων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	18	27,7	27,7	27,7
Διαφωνώ αρκετά	15	23,1	23,1	50,8
Διαφωνώ ελάχιστα	6	9,2	9,2	60,0
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	12	18,5	18,5	78,5
Συμφωνώ ελάχιστα	6	9,2	9,2	87,7
Συμφωνώ αρκετά	7	10,8	10,8	98,5
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,5	1,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Πολλοί φίλοι εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι. Πιστεύω ότι πρέπει να κάνω το ίδιο



Πολλοί φίλοι εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι. Πιστεύω ότι πρέπει να κάνω το ίδιο

Διάγραμμα 49: Επιρροή φίλων

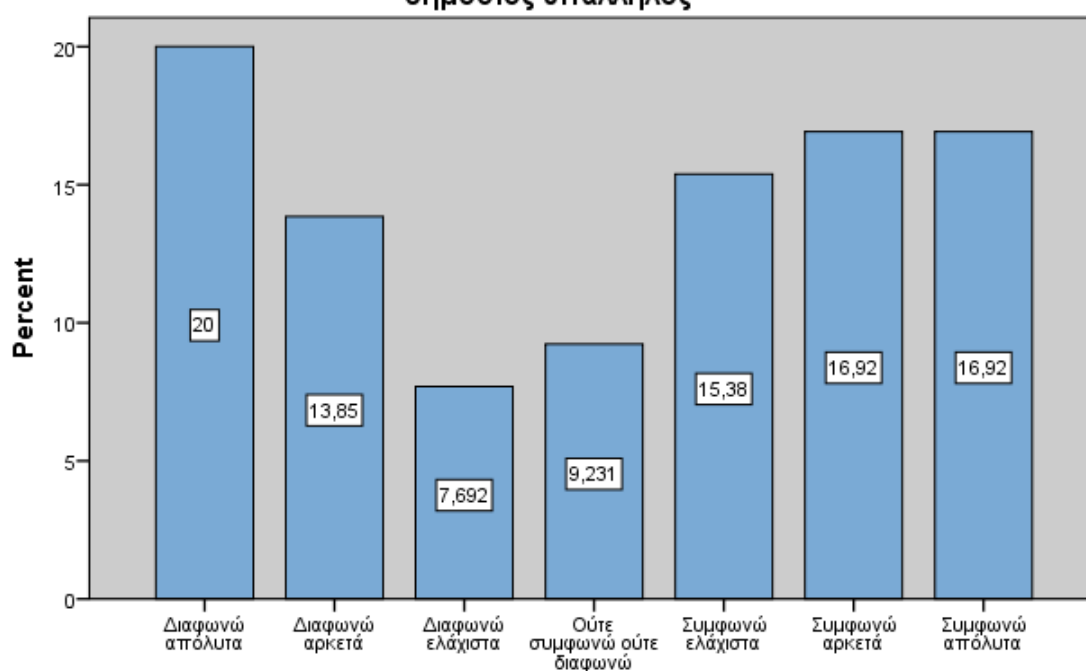
Στην ερώτηση 49, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Πολλοί φίλοι εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι. Πιστεύω ότι πρέπει να κάνω το ίδιο», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Διαφωνώ απόλυτα (27,7%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Διαφωνώ αρκετά (23,1%)** και **Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ (18,5 %)**.

Ερώτηση 50: Προσωπική επένδυση

Πίνακας 45: Προσωπική επένδυση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	13	20,0	20,0	20,0
Διαφωνώ αρκετά	9	13,8	13,8	33,8
Διαφωνώ ελάχιστα	5	7,7	7,7	41,5
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	6	9,2	9,2	50,8
Συμφωνώ ελάχιστα	10	15,4	15,4	66,2
Συμφωνώ αρκετά	11	16,9	16,9	83,1
Συμφωνώ απόλυτα	11	16,9	16,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Έχω επενδύσει πολύ στην προετοιμασία των εξετάσεων για την εισαγωγή στο δημόσιο. Δεν είναι σοφό να απορρίψω την δυνατότητα να εργαστώ ως δημόσιος υπάλληλος



Έχω επενδύσει πολύ στην προετοιμασία των εξετάσεων για την εισαγωγή στο δημόσιο. Δεν είναι σοφό να απορρίψω την δυνατότητα να εργαστώ ως δημόσιος υπάλληλος

Διάγραμμα 50

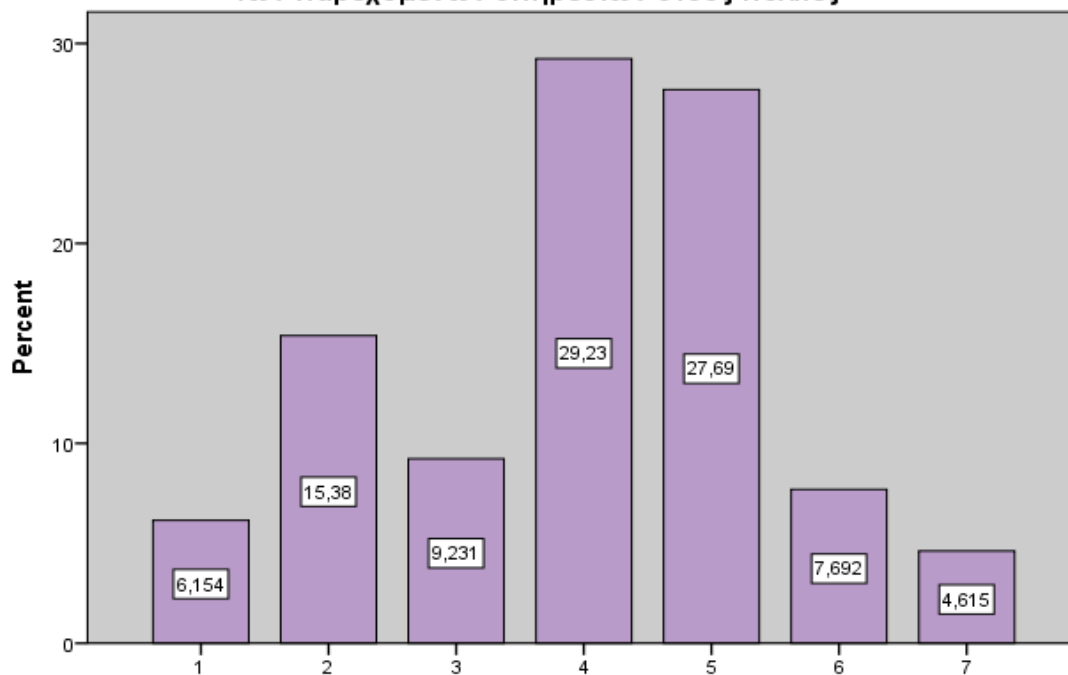
Στην ερώτηση 50, κατά πόσο συμφωνείτε με τη δήλωση «Έχω επενδύσει πολύ στην προετοιμασία των εξετάσεων για την εισαγωγή στο δημόσιο. Δεν είναι σοφό να απορρίψω την δυνατότητα να εργαστώ ως δημόσιος υπάλληλος», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Διαφωνώ απόλυτα (20,0%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **Συμφωνώ απόλυτα/Συμφωνώ αρκετά (16,9%)**.

Ερώτηση 51: Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες

Πίνακας 46: Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	6,2	6,2	6,2
2	10	15,4	15,4	21,5
3	6	9,2	9,2	30,8
4	19	29,2	29,2	60,0
5	18	27,7	27,7	87,7
6	5	7,7	7,7	95,4
7	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες



Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες

Διάγραμμα 51: Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες

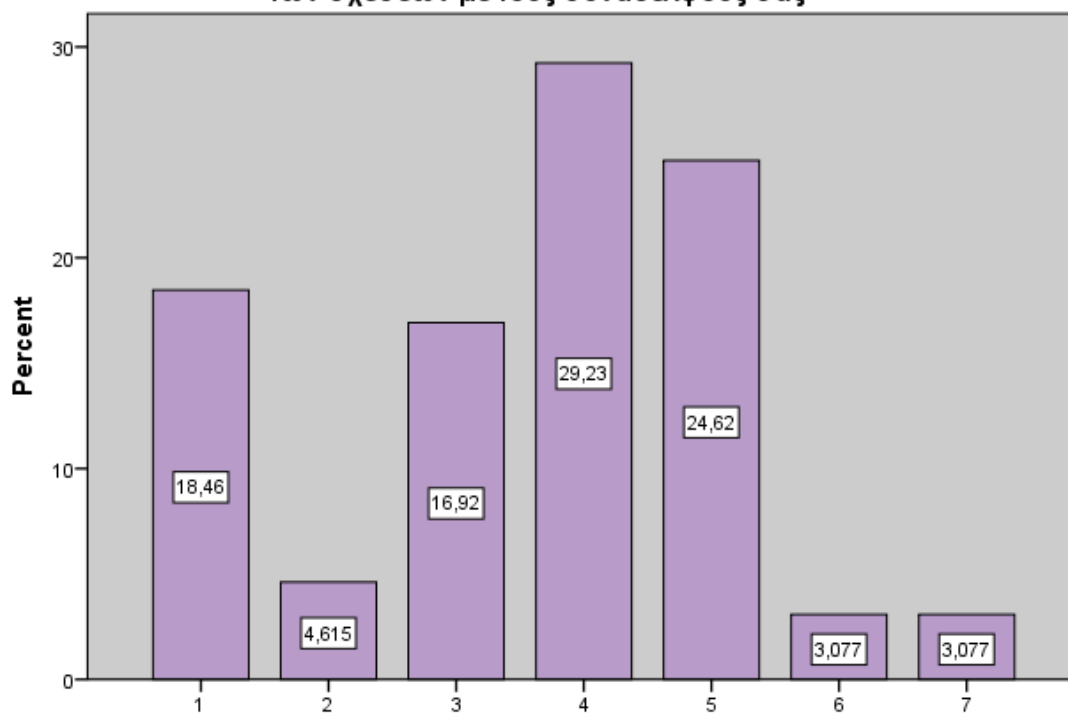
Στην ερώτηση 51 , «Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση 4: Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (29,2%) ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις 5: Συμφωνώ ελάχιστα (27,7%), 2: Διαφωνώ αρκετά (15,4%), 3: Διαφωνώ ελάχιστα (9,2%), 6: Συμφωνώ αρκετά (7,7%), 1: Διαφωνώ απόλυτα (6,2%) και 7: Συμφωνώ απόλυτα (4,6%).

Ερώτηση 52: Βελτίωση των σχέσεων με συναδέλφους

Πίνακας 47: Βελτίωση των σχέσεων με συναδέλφους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	18,5	18,5	18,5
2	3	4,6	4,6	23,1
3	11	16,9	16,9	40,0
4	19	29,2	29,2	69,2
5	16	24,6	24,6	93,8
6	2	3,1	3,1	96,9
7	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των σχέσεων με τους συναδέλφους σας



Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των σχέσεων με τους συναδέλφους σας

Διάγραμμα 52: Βελτίωση των σχέσεων με συναδέλφους

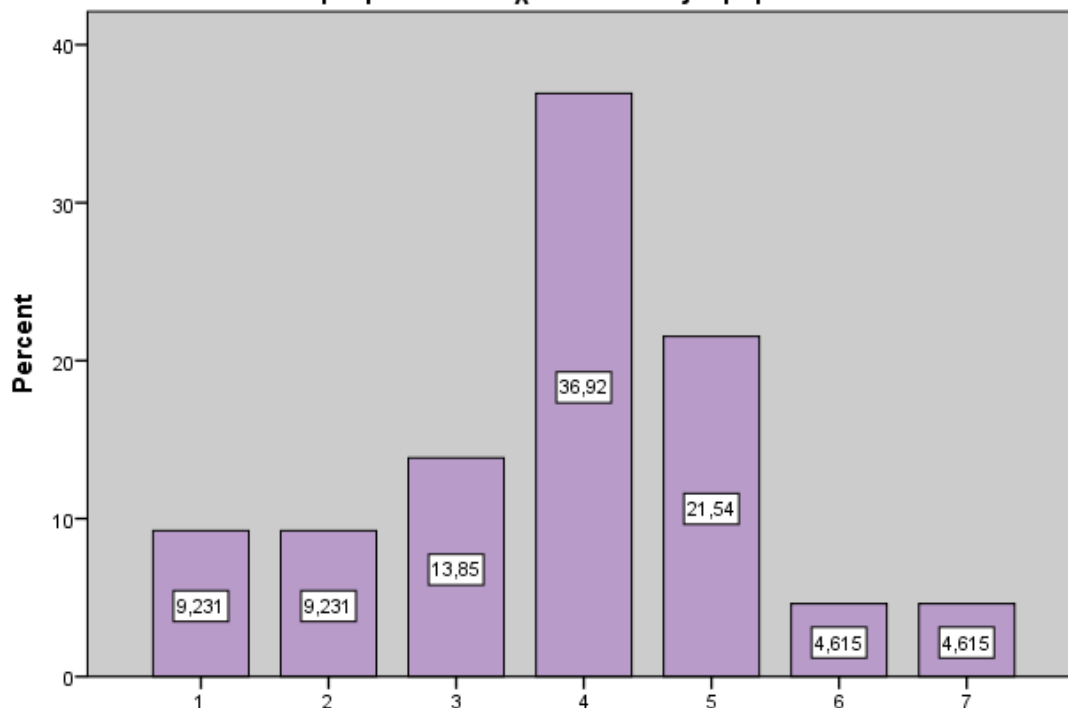
Στην ερώτηση 52 , «Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των σχέσεων με τους συναδέλφους σας», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **4: Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (29,2%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **5: Συμφωνώ ελάχιστα (24,6%)** , **1: Διαφωνώ απόλυτα (18,5%)**, **3: Διαφωνώ ελάχιστα (16,9%)**, **2: Διαφωνώ αρκετά (4,6%)**, **6: Συμφωνώ αρκετά (3,1%)** και **7: Συμφωνώ απόλυτα (3,1%)**.

Ερώτηση 53: Συμμετογή στον καθορισμό στόχων

Πίνακας 48: Συμμετογή στον καθορισμό στόχων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	9,2	9,2	9,2
2	6	9,2	9,2	18,5
3	9	13,8	13,8	32,3
4	24	36,9	36,9	69,2
5	14	21,5	21,5	90,8
6	3	4,6	4,6	95,4
7	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 συμμετέχετε ενεργά στον καθορισμό των στόχων που σας αφορούν



Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 συμμετέχετε ενεργά στον καθορισμό των στόχων που σας αφορούν

Διάγραμμα 53: Συμμετογή στο καθορισμό στόχων

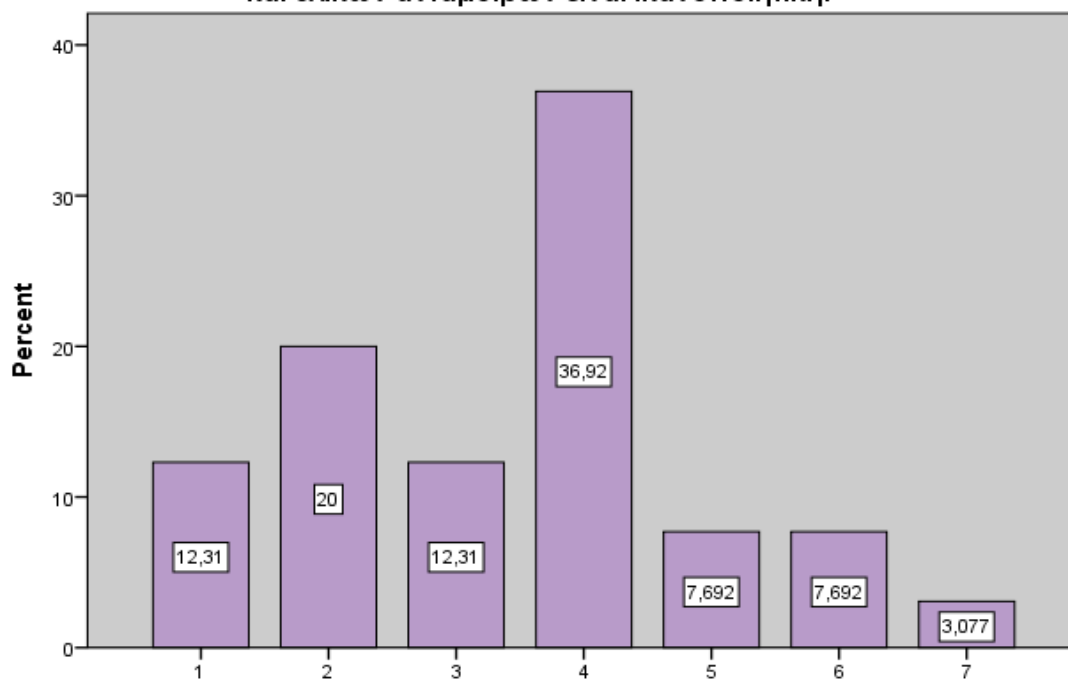
Στην ερώτηση 53 , «Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 συμμετέχετε ενεργά στον καθορισμό των στόχων που σας αφορούν», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **4: Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (36,9%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **5: Συμφωνώ ελάχιστα (21,5%)**, **3: Διαφωνώ ελάχιστα (13,8%)**, **1: Διαφωνώ απόλυτα (9,2%)**, **2: Διαφωνώ αρκετά (9,2%)**, **6: Συμφωνώ αρκετά (4,6%)** και **7: Συμφωνώ απόλυτα (4,6%)**.

Ερώτηση 54: Ικανοποίηση από την σύνδεση επίτευξης στόχων & υλικών ανταμοιβών

Πίνακας 49: Ικανοποίηση από την σύνδεση επίτευξης στόχων & υλικών ανταμοιβών.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	12,3	12,3	12,3
2	13	20,0	20,0	32,3
3	8	12,3	12,3	44,6
4	24	36,9	36,9	81,5
5	5	7,7	7,7	89,2
6	5	7,7	7,7	96,9
7	2	3,1	3,1	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 η σύνδεση επίτευξης στόχων και υλικών ανταμοιβών είναι ικανοποιητική.



Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 η σύνδεση επίτευξης στόχων και υλικών ανταμοιβών είναι ικανοποιητική.

Διάγραμμα 54: Ικανοποίηση από την σύνδεση επίτευξης στόχων & υλικών ανταμοιβών
Στην ερώτηση 54 , «Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 η σύνδεση επίτευξης στόχων και υλικών ανταμοιβών είναι ικανοποιητική», το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **4: Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (36,9%)** ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις **2: Διαφωνώ αρκετά (20,0%)** , **3: Διαφωνώ ελάχιστα** και **1: Διαφωνώ απόλυτα (12,3%)**, **5: Συμφωνώ ελάχιστα** και **6: Συμφωνώ αρκετά (7,7%)** και **7: Συμφωνώ απόλυτα (3,1%)**.

3.2 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων .

Σε αυτήν την ενότητα για την περαιτέρω επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας θα χρησιμοποιήσουμε τα εργαλεία και τις μεθόδους της επαγωγικής στατιστικής.

Σκοπός μας είναι να διερευνήσουμε την επίδραση των δημογραφικών και υπηρεσιακών ανεξάρτητων μεταβλητών στους παράγοντες ικανοποίησης (εξαρτημένες μεταβλητές) που θέτει το ερωτηματολόγιο.

Εφαρμόζοντας τη διαδικασία του ελέγχου υποθέσεων, θα θέσουμε και τις κατάλληλες ερευνητικές υποθέσεις (H1) και τις μηδενικές υποθέσεις (H0) προκειμένου να επιλέξουμε το κατάλληλο στατιστικό τεστ για να τις ελέγξουμε.

Στην περίπτωση συσχέτισης ποιοτικών μεταβλητών θα χρησιμοποιήσουμε τον έλεγχο χ^2 (chi squared). Είναι ο έλεγχος που χρησιμοποιούμε όταν έχουμε δύο κατηγορικές μεταβλητές και μας ενδιαφέρει να εξετάσουμε εάν η μια μεταβλητή είναι εξαρτημένη από την άλλη.

Ως επίπεδο σημαντικότητας θέτουμε το 0,05. Αυτό σημαίνει ότι όταν το **sig <0.05** θα απορρίπτουμε την H0 και θα δεχόμαστε την υπόθεση H1, όπου:

H0: Η μεταβλητή X και η υπό εξέταση μεταβλητή δεν σχετίζονται.

H1: Η μεταβλητή X και η υπό εξέταση μεταβλητή σχετίζονται.

3.2.1 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Φύλο»

Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει **sig=0.042<0.05**, άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H0 και δεχόμαστε την H1 δηλαδή, η μεταβλητή **Φύλο** και η μεταβλητή **«Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά»** σχετίζονται.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή **«Φύλο»**

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,517 ^a	5	,042
Likelihood Ratio	15,020	5	,010
Linear-by-Linear Association	,642	1	,423
N of Valid Cases	65		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,68.

3.2.2 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Ηλικία»

Από τους παρακάτω πίνακες προκύπτει **sig <0.05**, άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H0 και δεχόμαστε την H, δηλαδή η μεταβλητή «**Ηλικία**» σχετίζεται με τις μεταβλητές:

«*Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας.*» (**sig=0.038<0.05**)

«*Θεωρώ ότι ενημερώνομαι επαρκώς για ό,τι απασχολεί τον Οργανισμό.*» (**sig=0.030<0.05**)

«*Οι συνάδελφοι μου έχουν δεσμευτεί να κάνουν ποιοτική δουλειά.*» (**sig=0.030<0.05**)

«*Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά.*» (**sig=0.048<0.05**)

«*Στο δημόσιο η εξέλιξη είναι σταθερή.*» (**sig=0.038<0.05**)

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή «**Ηλικία**»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,524 ^a	20	,038
Likelihood Ratio	21,684	20	,358
Linear-by-Linear Association	1,695	1	,193
N of Valid Cases	65		

a. 25 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,407 ^a	20	,030
Likelihood Ratio	20,486	20	,428
Linear-by-Linear Association	,057	1	,811
N of Valid Cases	65		

a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,469 ^a	20	,030
Likelihood Ratio	25,424	20	,186
Linear-by-Linear Association	,562	1	,453
N of Valid Cases	65		

a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,545 ^a	20	,048
Likelihood Ratio	21,977	20	,342
Linear-by-Linear Association	,501	1	,479
N of Valid Cases	65		

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	37,630 ^a	24	,038
Likelihood Ratio	31,420	24	,142
Linear-by-Linear Association	,920	1	,338
N of Valid Cases	65		

a. 31 cells (88,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

3.2.3 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση»

Από τους παρακάτω πίνακες προκύπτει **sig < 0.05**, άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H0 και δεχόμαστε την H1, δηλαδή η μεταβλητή «**Οικογενειακή κατάσταση**» σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Γνωρίζω ποια είναι τα καθήκοντα μου. (sig=0.030<0.05)

Έχω δυνατότητα επιμόρφωσης στην εργασία μου. (**sig=0.030<0.05**)

Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές. (**sig=0.034<0.05**)

Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν. (**sig=0.016<0.05**)

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή
«Οικογενειακή κατάσταση»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,176 ^a	16	,030
Likelihood Ratio	19,426	16	,247
Linear-by-Linear Association	,942	1	,332
N of Valid Cases	65		

a. 23 cells (92,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,399 ^a	20	,030
Likelihood Ratio	30,094	20	,068
Linear-by-Linear Association	2,486	1	,115
N of Valid Cases	65		

a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,962 ^a	20	,034
Likelihood Ratio	32,149	20	,042
Linear-by-Linear Association	,107	1	,743
N of Valid Cases	65		

a. 27 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	35,843 ^a	20	,016
Likelihood Ratio	26,512	20	,150
Linear-by-Linear Association	,335	1	,563
N of Valid Cases	65		

a. 26 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Κατά τον στατιστικό έλεγχο **One way anova** προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικές διαφορές στις κατηγορίες της **οικογενειακής κατάστασης** των εργαζόμενων και στην ερώτηση **«Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά»**.

Ο έλεγχος για ισότητα διακυμάνσεων δείχνει ανομοιογένεια (**F=4,392, p=0,007**). Άρα οι αντιλήψεις ως προς την ερώτηση **«Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά»** διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα στις κατηγορίες της οικογενειακής κατάστασης.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση με πολλαπλές συγκρίσεις (**post hoc analysis**) με την διόρθωση **bonferroni** δείχνει ότι η μέση διαφορά (**2,711, p=0.00**) στις αντιλήψεις των **άγαμων** εργαζόμενων ως προς την ερώτηση **«Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά»** (**mean 4,11**) διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τις αντιλήψεις των **διαζευγμένων/σε χηρεία** εργαζόμενων (**mean=1,4**). Άρα οι άγαμοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, από ότι οι διαζευγμένοι/σε χηρεία συνάδελφοι τους.

3.2.4 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Μορφωτικό επίπεδο»

Από τους παρακάτω πίνακες προκύπτει **sig<0.05** άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H0 και δεχόμαστε την H1 δηλαδή η μεταβλητή **«Μορφωτικό επίπεδο»** σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Ο μισθός και οι λοιπές παροχές είναι ικανοποιητικές. (sig=0.019<0.05)

Οι γονείς και οι συγγενείς μου θέλουν να γίνω δημόσιος υπάλληλος. Δεν θέλω να τους απογοητεύσω. (sig=0.023<0.05)

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή **«Μορφωτικό επίπεδο»**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,446 ^a	18	,019
Likelihood Ratio	27,072	18	,078
Linear-by-Linear Association	,038	1	,846
N of Valid Cases	65		

a. 26 cells (92,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,771 ^a	18	,023
Likelihood Ratio	30,638	18	,032
Linear-by-Linear Association	,604	1	,437
N of Valid Cases	65		

a. 25 cells (89,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

3.2.5 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Χρόνια προϋπηρεσίας»

Από τους παρακάτω πίνακες προκύπτει **sig <0.05**. άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H0 και δεχόμαστε την H1. δηλαδή η μεταβλητή «**Χρόνια προϋπηρεσίας**» σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές. (sig=0.003<0.05)

Έχω καλούς φίλους στη δουλειά. (sig=0.001<0.05)

Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας. (sig=0.000<0.05)

Στην εργασία μου κάθε μέρα έχω την δυνατότητα να αποδίδω το καλύτερο που μπορώ. (sig=0.014<0.05)

Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται για εμένα ως άνθρωπο. (sig=0.043<0.05)

Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου. (sig=0.018<0.05)

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή «**Χρόνια προϋπηρεσίας**»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,464 ^a	25	,003
Likelihood Ratio	24,371	25	,498
Linear-by-Linear Association	,115	1	,734
N of Valid Cases	65		

a. 31 cells (86,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	54,101 ^a	25	,001
Likelihood Ratio	29,850	25	,230
Linear-by-Linear Association	2,582	1	,108
N of Valid Cases	65		

a. 31 cells (86,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	82,095 ^a	25	,000
Likelihood Ratio	25,819	25	,417
Linear-by-Linear Association	3,311	1	,069
N of Valid Cases	65		

a. 31 cells (86,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	43,109 ^a	25	,014
Likelihood Ratio	30,499	25	,206
Linear-by-Linear Association	1,626	1	,202
N of Valid Cases	65		

a. 32 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	38,280 ^a	25	,043
Likelihood Ratio	24,960	25	,465
Linear-by-Linear Association	,800	1	,371
N of Valid Cases	65		

a. 33 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48,366 ^a	30	,018
Likelihood Ratio	44,689	30	,041
Linear-by-Linear Association	7,034	1	,008
N of Valid Cases	65		

a. 38 cells (90,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Κατά τον στατιστικό έλεγχο **One way anova** προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικές διαφορές στις κατηγορίες στα **χρόνια προϋπηρεσίας** των εργαζόμενων και στις ερωτήσεις «**Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω την δουλειά μου**» και «**Έχω επενδύσει πολύ στην προετοιμασία των εξετάσεων για την εισαγωγή στο δημόσιο. Δεν είναι σοφό να απορρίψω την δυνατότητα να εργαστώ ως δημόσιος υπάλληλος**».

Ο έλεγχος για ισότητα διακυμάνσεων δείχνει ανομοιογένεια (**F=11,234, p=0,000**), (**F=6,245, p=0,003**) αντίστοιχα. Άρα οι αντιλήψεις ως προς τις δύο ερωτήσεις διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα στις κατηγορίες στα **χρόνια προϋπηρεσίας**.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση με πολλαπλές συγκρίσεις (**post hoc analysis**) με την διόρθωση **bonferroni** δείχνει ότι η μέση διαφορά (1,993, p=0.00) στις αντιλήψεις των **εργαζόμενων με προϋπηρεσία 0-10 έτη** ως προς την ερώτηση «**Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω την δουλειά μου**» (mean 2,13), διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τις αντιλήψεις των **εργαζόμενων με προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη** (mean=4,12). Άρα οι εργαζόμενοι με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας φοβούνται λιγότερο ότι θα χάσουν την δουλειά τους σε σχέση με τους συνάδελφους τους με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας .

Η ανάλυση με πολλαπλές συγκρίσεις (**post hoc analysis**) με την διόρθωση **bonferroni** δείχνει ότι η μέση διαφορά (1,529, p=0.00) στις αντιλήψεις των **εργαζόμενων με προϋπηρεσία 11-20 έτη** ως προς την ερώτηση «**Έχω επενδύσει πολύ στην προετοιμασία των εξετάσεων για την εισαγωγή στο δημόσιο. Δεν είναι σοφό να απορρίψω την δυνατότητα να εργαστώ ως δημόσιος υπάλληλος**» (mean 4,00), διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τις αντιλήψεις των **εργαζόμενων με προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη** (mean=2,47). Άρα οι εργαζόμενοι με 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας λόγω της προσπάθειας που

κατέβαλαν για να διοριστούν στο δημόσιο δεν θεωρούν σοφό να παραιτηθούν, σε σχέση με τους συνάδελφους τους με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας

3.2.6 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Υπηρεσιακή κατάσταση»

Από τους παρακάτω πίνακες προκύπτει **sig <0.05**, άρα απορρίπτουμε την υπόθεση H0 και δεχόμαστε την H1, δηλαδή η μεταβλητή «Υπηρεσιακή κατάσταση» σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας. (sig=0.018<0.05)

Έχω δυνατότητα επιμόρφωσης στην εργασία μου. (sig=0.024<0.05)

Στην εργασία μου ενθαρρύνομαι για την εξέλιξη και την πρόοδο μου. (sig=0.036<0.05)

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή «Υπηρεσιακή κατάσταση»

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,541 ^a	10	,018
Likelihood Ratio	14,300	10	,160
Linear-by-Linear Association	1,902	1	,168
N of Valid Cases	65		

a. 13 cells (72,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,568 ^a	10	,024
Likelihood Ratio	12,509	10	,252
Linear-by-Linear Association	,647	1	,421
N of Valid Cases	65		

a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,384 ^a	10	,036
Likelihood Ratio	22,072	10	,015
Linear-by-Linear Association	,563	1	,453
N of Valid Cases	65		

a. 13 cells (72,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Κατά τον στατιστικό έλεγχο **One way anova** προέκυψε ότι υπάρχουν στατιστικές διαφορές στις κατηγορίες της **υπηρεσιακής κατάστασης** των εργαζόμενων και στην ερώτηση «**Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι πολύ ουσιαστικό**».

Ο έλεγχος για ισότητα διακυμάνσεων δείχνει ανομοιογένεια (**F=4,030, p=0,023**). Άρα οι αντιλήψεις ως προς την ερώτηση «**Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι πολύ ουσιαστικό**» διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ανάμεσα στις κατηγορίες της **υπηρεσιακής κατάστασης**.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση με πολλαπλές συγκρίσεις (**post hoc analysis**) με την διόρθωση **bonferroni** δείχνει ότι η μέση διαφορά (**1,950, p=0.00**) στις αντιλήψεις των **διευθυντών** ως προς την ερώτηση «**Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι πολύ ουσιαστικό**» (**mean 6,00**) διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τις αντιλήψεις των **υπαλλήλων** (**mean=1,4**). Άρα οι διευθυντές θεωρούν ότι το αντικείμενο της εργασίας τους είναι πολύ ουσιαστικό, ενώ οι υπάλληλοι συνάδελφοι τους θεωρούν ότι το αντικείμενο της εργασίας τους δεν είναι και τόσο ουσιαστικό.

3.2.7 Έλεγχος της επίδρασης της μεταβλητής «Γνώση Η/Υ»

Κατά τον στατιστικό έλεγχο **One way anova** προέκυψε ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας

Ερώτηση	F	Sig	post hoc	Γνώση Η/Υ	mean	Γνώση Η/Υ	mean
Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν.	5,137	0,003	3,333	Λίγο	5,50	Αρκετά	2,17
Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές	3,218	0,029	2,083	Λίγο	5,25	Αρκετά	3,17
Στη δουλειά αισθάνομαι επιβεβαίωση και αξία	3,682	0,017	1,633	Αρκετά	2,92	Πάρα πολύ	4,55
Στη δουλειά αισθάνομαι ότι με εκτιμούν και αναγνωρίζουν την προσφορά μου	5,656	0,002	1,900	Αρκετά	2,75	Πάρα πολύ	4,65
Η δουλειά πραγματικά είναι σημαντική για τη ζωή μου	8,785	0,000	2,583	Λίγο	6,00	Αρκετά	3,42
Η δημιουργικότητα και η καινοτομία ενθαρρύνονται	3,737	0,016	1,667	Αρκετά	2,33	Πάρα πολύ	4,00

Έχω τα υλικά και τα μηχανήματα που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου σωστά	4,588	0,006	2,333	Λίγο	4,75	Αρκετά	2,42
Στην εργασία μου κάθε μέρα έχω την δυνατότητα να αποδώ το καλύτερο που μπορώ	3,592	0,019	2,417	Λίγο	5,50	Αρκετά	3,08

Η ανάλυση ANOVA δείχνει ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εξοικείωσή τους με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και στην ερώτηση «Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν».

Ο έλεγχος για ισότητα διακυμάνσεων δείχνει ανομοιογένεια ($F=5,137$, $p=0.003$). Άρα οι αντιλήψεις διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς την ερώτηση «Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν» και ανάμεσα στις ομάδες που έχουν διαφορετική εξοικείωση με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση με πολλαπλές συγκρίσεις (**post hoc analysis**) με την διόρθωση **bonferroni** δείχνει ότι η μέση διαφορά (**3.333**, **p=0.00**) στις αντιλήψεις των υπάλληλων που έχουν αρκετή εξοικείωση με τους Η/Υ (**mean=2.17**) διαφέρουν στατιστικά σημαντικά από τις αντιλήψεις των εργαζομένων που έχουν μικρή εξοικείωση (**mean=5,50**).

Συνεπώς οι εργαζόμενοι που έχουν μικρότερη αντίληψη σχετικά με την εξοικείωση με Η/Υ θεωρούν ότι έχουν περισσότερο χρόνο να διαβάσουν βιβλία.

Παρομοίως οι εργαζόμενοι που έχουν μικρότερη αντίληψη σχετικά με την εξοικείωση με Η/Υ,

συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά τους είναι θετικές, ότι η δουλειά είναι σημαντική για τη ζωή τους, ότι έχουν τα υλικά και τα μηχανήματα που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους σωστά και ότι στην εργασία τους κάθε μέρα έχουν την δυνατότητα να αποδώσουν το καλύτερο που μπορούν.

Αντίθετα οι εργαζόμενοι που έχουν μικρότερη αντίληψη σχετικά με την εξοικείωση με Η/Υ, συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό ότι στη δουλειά αισθάνονται επιβεβαίωση και αναγνώριση και ότι η δημιουργικότητα και η καινοτομία ενθαρρύνονται.

Κεφάλαιο 4ο: Εξαγωγή αποτελεσμάτων-ευρήματα

Ο σκοπός της έρευνας είναι να αναδειχθούν οι παράγοντες παρακίνησης (μισθολογικοί και μη μισθολογικοί) που έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζόμενους καθώς και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε ο παρακάτω πίνακας μέσω των τιμών των απαντήσεων για κάθε ερώτημα που περιλάμβανε το δεύτερο και τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Πίνακας: Μέση Τιμή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου

A/A	B Μέρος Ερωτηματολογίου. Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις:	Μέση Τιμή
8	Κάθε Δευτέρα ανυπομονώ να πάω στη δουλειά.	3,35
9	Η εργασία μου δημιουργεί θετικά συναισθήματα κατά το μεγαλύτερο διάστημα.	3,85
10	Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ και με τα πρόσωπα που αγαπώ.	4,18
11	Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ με προσωπικά ενδιαφέροντα.	3,68
12	Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν.	3,09
13	Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές.	3,80
14	Έχω καλούς φίλους στη δουλειά.	4,46
15	Στη δουλειά αισθάνομαι επιβεβαίωση και αξία.	3,82
16	Στη δουλειά αισθάνομαι ότι με εκτιμούν και αναγνωρίζουν την προσφορά μου.	3,72
17	Η δουλειά πραγματικά είναι σημαντική για τη ζωή μου.	4,42
18	Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι πολύ ουσιαστικό.	4,31
19	Στη δουλειά είμαι ελεύθερος να είμαι ο εαυτός μου.	4,03
20	Έχω τη δυνατότητα να κάνω τη δουλειά μου όπως κρίνω εγώ καλύτερα.	3,88
21	Οι προσωπικές μου αξίες συμβαδίζουν με τις αξίες του Οργανισμού στον οποίο δουλεύω.	3,72
22	Είμαι σύμφωνος με τον σκοπό του Οργανισμού.	4,15
23	Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας.	3,97
24	Εκτιμώ την δουλειά των συναδέλφων.	4,46
25	Έχω δυνατότητα επιμόρφωσης στην εργασία μου.	4,37
26	Θεωρώ ότι συμμετέχω στη λήψη αποφάσεων της οργάνωσης.	3,38
27	Η δημιουργικότητα και η καινοτομία ενθαρρύνονται.	3,23
28	Θεωρώ ότι ενημερώνομαι επαρκώς για ότι απασχολεί τον οργανισμό.	3,29
29	Γνωρίζω ποια είναι τα καθήκοντα μου.	5,02
30	Έχω τα υλικά και τα μηχανήματα που χρειάζομαι για να κάνω τη δουλειά μου σωστά.	3,65
31	Στην εργασία μου κάθε μέρα έχω την δυνατότητα να αποδώω το καλύτερο που μπορώ.	3,97
32	Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται για εμένα ως άνθρωπο.	4,05
33	Στην εργασία μου ενθαρρύνομαι για την εξέλιξη και την πρόοδο μου.	3,31
34	Η γνώμη μου μετράει.	3,45
35	Οι συνάδελφοι μου έχουν δεσμευτεί να κάνουν ποιοτική δουλειά.	3,57
36	Ο προϊστάμενος μου επιβλέπει την πρόοδο μου.	3,82
37	Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά.	2,88

38	Το να υπηρετώ τους πολίτες με κάνει ευτυχισμένο.	5,11
39	Το να υπηρετώ τους πολίτες είναι εσωτερικό κάλεσμα και δεν χρειάζεται εξωτερικός λόγος.	4,91
40	Η εσωτερική ικανοποίηση που προέρχεται από το να βοηθάς άλλους δεν μπορεί να περιγραφεί.	5,62
41	Ο δημόσιος τομέας είναι ένας χώρος που μπορώ να κάνω τη διαφορά με τις δυνατότητες που έχω.	4,31
42	Οι ηθικές μου αξίες, συνάδουν με τις επιδιώξεις και τους στόχους της δημόσιας υπηρεσίας.	4,49
43	Θα έχω τη δυνατότητα να εφαρμόζω πολιτικές "κλειδιά" που θα διαμορφώσουν την κοινωνία.	3,66
44	Νιώθω υποχρεωμένος στην πολιτεία.	3,60
45	Ο μισθός και οι λοιπές παροχές είναι ικανοποιητικές.	3,12
46	Στο δημόσιο η εξέλιξη είναι σταθερή.	4,20
47	Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου.	5,38
48	Οι γονείς και οι συγγενείς μου θέλουν να γίνω δημόσιος υπάλληλος. Δεν θέλω να τους απογοητεύσω	3,88
49	Πολλοί φίλοι εργάζονται ως δημόσιοι υπάλληλοι. Πιστεύω ότι πρέπει να κάνω το ίδιο.	2,97
50	Έχω επενδύσει πολύ στην προετοιμασία των εξετάσεων για την εισαγωγή στο δημόσιο. Δεν είναι σοφό να απορρίψω την δυνατότητα να εργαστώ ως δημόσιος υπάλληλος.	4,05
51	Η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες.	3,98
52	Η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των σχέσεων με τους συναδέλφους σας.	3,58
53	Με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 συμμετέχετε ενεργά στον καθορισμό των στόχων που σας αφορούν.	3,85
54	Με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 η σύνδεση επίτευξης στόχων και υλικών ανταμοιβών είναι ικανοποιητική.	3,43

Τα παραπάνω αποτελέσματα τα παραθέτουμε ανάλογα με τις διαστάσεις-κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης, προκειμένου να βρούμε την συνολική μέση τιμή ανά κατηγορία.

ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΡΓ.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	Ερώτη ση	Μέση Τιμή	ΣΥΝ. Μ.Τ.
Αμοιβή/Επαινος	37	2,88	3,47
	16	3,72	
	15	3,82	
Συνθήκες εργασίας (υποδομές, εξοπλισμός)	30	3,65	3,65
Αντίληψη για την εργασία	12	3,09	3,77
	8	3,35	
	11	3,68	
	13	3,80	
	9	3,85	
	10	4,18	
	17	4,42	
Προϊστάμενος	27	3,23	3,78
	28	3,29	
	26	3,38	
	34	3,45	
	36	3,82	
	23	3,97	
	32	4,05	
	29	5,02	
Επαγγελματική εξέλιξη	33	3,31	3,84

	25	4,37	
Πολιτική Οργανισμού	21	3,72	3,94
	22	4,15	
Χαρακτηριστικά εργασίας	20	3,88	4,05
	31	3,97	
	19	4,03	
	18	4,31	
Συνάδελφοι	35	3,57	4,16
	14	4,46	
	24	4,46	
Επιρροή γονιών-φίλων, σταδιοδρομία	49	2,97	3,63
	48	3,88	
	50	4,05	
Αλτρουισμός	44	3,60	3,92
	43	3,66	
	42	4,49	
Εργασιακή ασφάλεια	45	3,12	4,24
	46	4,20	
	47	5,38	
Δημόσια προσφορά	41	4,31	4,98
	39	4,91	
	38	5,11	
	40	5,62	
Εφαρμογή του Ν.4940/2022	54	3,43	3,71
	52	3,58	
	53	3,85	
	51	3,98	

Μέση τιμή κοντά στο 1 σημαίνει χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης για κάθε μεταβλητή ενώ αντίστοιχα μέση τιμή κοντά στο 6 σημαίνει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την κάθε κατηγορία-διάσταση.

Η μέση τιμή της κατηγορίας **Αμοιβή / Έπαινος** είναι η πιο χαμηλή (**3,47**), άρα και η ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από αυτήν τη διάσταση είναι μικρότερη σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες, καταδεικνύοντας τη γενικότερη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων για τις ηθικές και υλικές απολαβές που λαμβάνουν από τον Οργανισμό. Σε αυτήν τη διάσταση περιλαμβάνεται η ερώτηση «**Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά**» που έλαβε τη χαμηλότερη μέση τιμή (**2,88**) και δηλώνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων είναι δυσαρεστημένοι από τον μισθό που λαμβάνουν.

Ακολουθεί η κατηγορία **Συνθήκες εργασίας (μ.τ. 3,67)** που αφορά τις υποδομές και τον εξοπλισμό του Οργανισμού που δείχνει ότι οι ερωτώμενοι εργάζονται σε χώρους ανεπαρκείς ή

μη κατάλληλους, χωρίς να έχουν τα κατάλληλα «εργαλεία», με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η παραγωγικότητά τους.

Η κατηγορία **Αντίληψη για την εργασία** έχει μ.τ. **3,7**, και οι απαντήσεις των ερωτήσεων **«Μετά το τέλος κάθε εργάσιμης ημέρα έχω διάθεση και ενέργεια να ασχοληθώ και με τα πρόσωπα που αγαπώ»**, **«Η δουλειά πραγματικά είναι σημαντική για τη ζωή μου»**, συγκέντρωσαν υψηλή μέση τιμή, γεγονός που μας οδηγεί στην διαπίστωση ότι για τους εργαζόμενους είναι πολύ σημαντική η εξισορρόπηση μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής τους ζωής.

Αμέσως μετά ακολουθούν οι άλλες κατηγορίες με αύξοντα βαθμό βαρύτητας για την παρακίνηση των εργαζόμενων: **Προϊστάμενος (3,78)**, **Επαγγελματική εξέλιξη (3,84)** **Πολιτική Οργανισμού (3,94)**, **Χαρακτηριστικά εργασίας (4,05)** κλπ. από τα οποία προκύπτει ότι οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους σε ανθρώπινο επίπεδο , υπάρχει δυνατότητα επιμόρφωσης και οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικό το αντικείμενο της εργασίας τους και συμφωνούν με τον σκοπό του Οργανισμού.

Η κατηγορία **Συναδέλφοι** έλαβε τη μεγαλύτερη μέση τιμή **4,16** με τις ερωτήσεις **«Έχω καλούς φίλους στη δουλειά»** και **«Εκτιμώ την δουλειά των συναδέλφων»**. να λαμβάνουν υψηλή μέση τιμή **4,46**. Οι εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, καταδεικνύοντας την ύπαρξη αλληλοσεβασμού, θετικού συνεργατικού κλίματος και αλληλεγγύης στον Οργανισμό.

Για τις κατηγορίες-διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης με προκαθορισμένες απαντήσεις της κλίμακας **Likert** επτά βαθμών, όπου μέση τιμή κοντά στο 1 σημαίνει χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης για κάθε μεταβλητή ενώ αντίστοιχα μέση τιμή κοντά στο 7 σημαίνει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την κάθε κατηγορία-διάσταση, παρατηρούμε ότι τη χαμηλότερη επίδραση στην ικανοποίηση έχει η κατηγορία **Επιρροή γονιών-φίλων, σταδιοδρομία** (μ.τ. **3,63**) που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται ελάχιστα από το οικογενειακό και φιλικό τους περιβάλλον, ως προς τις επιλογές τους.

Ακολουθούν οι κατηγορίες **Αλτρουισμός** (μ.τ.**3,92**) και **Εργασιακή ασφάλεια** (μ.τ. **4,24**) που καταδεικνύουν σε υψηλό βαθμό την συμφωνία των εργαζόμενων με τους σκοπούς του Οργανισμού αλλά και πόσο σημαντικός παράγοντας είναι, για την επιλογή καριέρας στο δημόσιο, η μονιμότητα της εργασίας.

Η κατηγορία **Δημόσια προσφορά** έλαβε τη μεγαλύτερη μέση τιμή (**4,98**) όπως και οι ερωτήσεις « **Το να υπηρετώ τους πολίτες με κάνει ευτυχισμένο**» (**5,11**), «**Το να υπηρετώ τους πολίτες είναι εσωτερικό κάλεσμα και δεν χρειάζεται εξωτερικός λόγος**» (**4,94**) «**Η εσωτερική ικανοποίηση που προέρχεται από το να βοηθάς άλλους δεν μπορεί να περιγραφεί**» (**5,62**) που ανήκουν στην κατηγορία .

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από εσωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν με το να βοηθούν τους άλλους καθώς και από την έντονη επιθυμία τους να υπηρετήσουν και να προάγουν το δημόσιο συμφέρον.

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό μας ερώτημα, δηλαδή την επίδραση των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στους παράγοντες που θέτει το ερωτηματολόγιο μετά από στατιστικούς ελέγχους προέκυψε ότι η μεταβλητή «**Φύλο**» και η μεταβλητή «**Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά** » σχετίζονται. Παρατηρούμε ότι οι άνδρες εργαζόμενοι είναι πιο δυσαρεστημένοι από το ύψος της αμοιβής τους σε σχέση με τις γυναίκες εργαζόμενες.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή «**Φύλο**».

Μετά από στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι η μεταβλητή «**Ηλικία**» σχετίζεται με τις μεταβλητές:

«Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας.»

«Θεωρώ ότι ενημερώνομαι επαρκώς για ό,τι απασχολεί τον Οργανισμό.»

«Οι συνάδελφοι μου έχουν δεσμευτεί να κάνουν ποιοτική δουλειά.»

«Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά.»

«Στο δημόσιο η εξέλιξη είναι σταθερή.»

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των εργαζόμενων στις ηλικίες 36-45 και 46-55 εμπιστεύονται αρκετά τους επικεφαλής της ομάδας, θα ήθελαν να ενημερώνονται περισσότερο για ό,τι απασχολεί τον Οργανισμό και έχουν καλή γνώμη για την ποιότητα της δουλειάς των συναδέλφων τους. Όσον αφορά την αμοιβή που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, το μεγαλύτερο ποσοστό εκδηλώνει δυσαρέσκεια, μόνον ένα μικρό ποσοστό ηλικίας 46-55 δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο. Επίσης οι περισσότεροι εργαζόμενοι στις ηλικίες 36-45 και 46-55 συμφωνούν αρκετά με τη δήλωση ότι η εξέλιξη στο δημόσιο είναι σταθερή.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή «**Ηλικία**».

Από στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι η μεταβλητή «**Οικογενειακή κατάσταση**» σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Γνωρίζω ποια είναι τα καθήκοντα μου.

Έχω δυνατότητα επιμόρφωσης στην εργασία μου.

Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές.

Έχω χρόνο και ενέργεια για να διαβάσω βιβλία που με ενδιαφέρουν.

Οι εργαζόμενοι που είναι έγγαμοι με παιδιά θεωρούν ότι γνωρίζουν αρκετά ποια είναι τα καθήκοντα τους, συμφωνούν αρκετά στο ότι υπάρχει δυνατότητα επιμόρφωσης, και ότι οι αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές, ενώ οι περισσότεροι δεν έχουν προσωπικό χρόνο για να διαβάσουν ένα βιβλίο.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή **«Οικογενειακή κατάσταση»**.

Κατά τον στατιστικό έλεγχο **One way anova** προέκυψε ότι οι άγαμοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, από ότι οι διαζευγμένοι/σε χηρεία συνάδελφοι τους.

Μετά από στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι η μεταβλητή **«Μορφωτικό επίπεδο»** σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Ο μισθός και οι λοιπές παροχές είναι ικανοποιητικές.

Οι γονείς και οι συγγενείς μου θέλουν να γίνω δημόσιος υπάλληλος. Δεν θέλω να τους απογοητεύσω.

Οι εργαζόμενοι που έχουν τελειώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση εμφανίζονται ως οι πλέον δυσαρεστημένοι από τον μισθό και τις υπόλοιπες παροχές, ενώ οι απόφοιτοι ΑΕΙ δείχνουν ότι επηρεάζονται αρκετά από το συγγενικό τους περιβάλλον όσον αφορά την επιλογή καριέρας στο δημόσιο.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή **«Μορφωτικό επίπεδο»**

Μετά από στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι η μεταβλητή **«Χρόνια προϋπηρεσίας»** σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές.

Έχω καλούς φίλους στη δουλειά.

Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας

Στην εργασία μου κάθε μέρα έχω την δυνατότητα να αποδίδω το καλύτερο που μπορώ.

Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται για εμένα ως άνθρωπο.

Δεν φοβάμαι ότι θα χάσω τη δουλειά μου.

Οι εργαζόμενοι με 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας εμπιστεύονται αρκετά τους επικεφαλής της ομάδας , μπορούν και αποδίδουν αρκετά στην εργασία τους και πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους ενδιαφέρεται αρκετά για αυτούς. Οι περισσότεροι δεν φοβούνται ότι θα χάσουν την δουλειά τους και συμφωνούν ελάχιστα στο ότι οι περισσότερες αλληλεπιδράσεις στη δουλειά είναι θετικές.

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή **«Χρόνια προϋπηρεσίας»**

Κατά τον στατιστικό έλεγχο **One way anova** προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας φοβούνται λιγότερο ότι θα χάσουν την δουλειά τους σε σχέση με τους συνάδελφους τους με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας. Επίσης οι εργαζόμενοι με 11-20 χρόνια προϋπηρεσίας, λόγω της προσπάθειας που κατέβαλαν για να διοριστούν στο δημόσιο δεν θεωρούν σοφό να παραιτηθούν, σε σχέση με τους συνάδελφους τους με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας

Μετά από στατιστικό έλεγχο προέκυψε ότι η μεταβλητή **«Υπηρεσιακή κατάσταση»** σχετίζεται με τις μεταβλητές:

Εμπιστεύομαι τους επικεφαλής της ομάδας.

Έχω δυνατότητα επιμόρφωσης στην εργασία μου.

Στην εργασία μου ενθαρρύνομαι για την εξέλιξη και την πρόοδο μου.

Παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι εμπιστεύονται αρκετά τους επικεφαλής της ομάδας, ότι έχουν δυνατότητα επιμόρφωσης αλλά δεν ενθαρρύνονται ικανοποιητικά στην εργασία τους

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις-μεταβλητές δεν προκύπτει σχέση με τη μεταβλητή **«Υπηρεσιακή κατάσταση»**

Κατά τον στατιστικό έλεγχο **One way anova** προέκυψε ότι οι διευθυντές θεωρούν ότι το αντικείμενο της εργασίας τους είναι πολύ ουσιαστικό , ενώ οι υπάλληλοι συνάδελφοι τους θεωρούν ότι το αντικείμενο της εργασίας τους δεν είναι και τόσο ουσιαστικό.

Για τα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν την εφαρμογή του Ν.4940/2022 η μέση τιμή της κατηγορίας είναι **3,72** ενώ και για τα τέσσερα (4) ερωτήματα το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση **Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ** και ακολουθεί η απάντηση **Συμφωνώ ελάχιστα** (εκτός από την τελευταία).

- **«Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες»:** Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (29,2%), Συμφωνώ ελάχιστα (24,6%).

- **«Θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 έχει συνεισφέρει στη βελτίωση των σχέσεων με τους συναδέλφους σας»:** Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (29,2%) Συμφωνώ ελάχιστα (27,7%).

- **«Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 συμμετέχετε ενεργά στον καθορισμό των στόχων που σας αφορούν»:** Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (36,9%) Συμφωνώ ελάχιστα (21,5%).

- **«Θεωρείτε ότι με την εφαρμογή του Νόμου 4940/2022 η σύνδεση επίτευξης στόχων και υλικών ανταμοιβών είναι ικανοποιητική»:** Ούτε συμφωνώ, ούτε Διαφωνώ (36,9%), Διαφωνώ αρκετά (20,0%).

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ένα μέρος των εργαζόμενων να κρατούν μια ουδέτερη στάση και ένα μέρος να συμφωνεί ελάχιστα με τις δηλώσεις των ερωτημάτων.

Αξίζει να παρατηρηθεί ότι η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται σε ένα μεταβατικό στάδιο εφαρμογής του νέου νόμου (διότι είναι μόλις ένα χρόνο σε ισχύ) και είναι λογικό να χρειάζεται χρόνος προκειμένου να αφομοιωθεί και να εφαρμοστεί από τον εκάστοτε Οργανισμό.

Ο νόμος μπορεί να μην εφαρμόζεται καθολικά από τον Δήμο ή να εφαρμόζεται σε διαφορετικό βαθμό από κάθε διεύθυνση και να υπάρχουν θέματα που να άπτονται περισσότερης διευκρίνισης από το αρμόδιο υπουργείο.

Κεφάλαιο 5ο: Συζήτηση

Η έρευνα είχε ως στόχο να ανακαλύψει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους στο Δήμο Πεντέλης, τις πτυχές της εργασιακής ευτυχίας που είναι πιο σημαντικές, την σχέση μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και διαφόρων δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών και το πώς γίνεται αντιληπτός ο οργανισμός μέσω της στοχοθεσίας, βάσει του νέου νόμου (Ν.4940/2022) που επηρεάζει τόσο την ικανοποίηση από την εργασία όσο και τις υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Συνολικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε εβδομήντα οκτώ (78) διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου που είναι μόνιμοι ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου και απάντησαν οι εξήντα πέντε (65), ποσοστό απόκρισης 83,3%. Όσον αφορά τα δημογραφικά- υπηρεσιακά στοιχεία, από το σύνολο των ερωτηθέντων το 83,1% είναι γυναίκες, το 52,3% είναι σε ηλικίες μεταξύ 46-55 ετών, το 70,8% είναι έγγαμοι με παιδιά, οι περισσότεροι (43,1%) είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 30,77% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 52,3% έχει πάνω από 20 έτη προϋπηρεσία και το 35,58% έχει προϋπηρεσία 11-20 έτη, ενώ το 32,31% είναι προϊστάμενοι και το 61,54% είναι υπάλληλοι.

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα: **«Ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στον Δήμο»** από το ερωτηματολόγιο και τις απαντήσεις που δόθηκαν προκύπτει ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι οι εσωτερικοί παράγοντες που έχουν να κάνουν περισσότερο με το πώς νιώθουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και λιγότερο με εξωτερικούς παράγοντες, καθώς οι δηλώσεις **«Το να υπηρετώ τους πολίτες με κάνει ευτυχισμένο»**, **«Η εσωτερική ικανοποίηση που προέρχεται από το να βοηθάς άλλους δεν μπορεί να περιγραφεί»** έλαβαν τις μεγαλύτερες τιμές, ενώ η δήλωση **«Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά»** έλαβε τη χαμηλότερη μέση τιμή. Αυτά τα αποτελέσματα συμβαδίζουν με την έρευνα των Chen et al. (2018) ότι δηλαδή, υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τους δημόσιους υπαλλήλους και ότι παράγοντες, όπως η εργασιακή ασφάλεια και το κίνητρο της δημόσιας προσφοράς, ωθούν τους εργαζόμενους να εργαστούν περισσότερο. Αυτό υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι στο Δήμο θα πρέπει να είναι σε θέση να συμβάλουν στη διατήρηση υψηλών επιπέδων των εγγενών κινήτρων των υπαλλήλων.

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: **«Ποιες διαστάσεις-κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης έχουν την μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζόμενους»**, εξετάστηκαν οι

διαστάσεις από τις οποίες είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι στον Δήμο που είναι: η αμοιβή/έπαινος, οι συνθήκες εργασίας, η αντίληψη για την εργασία, ο προϊστάμενος, η επαγγελματική εξέλιξη, η πολιτική του Οργανισμού, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι συνάδελφοι, η επιρροή των γονέων- φίλων, ο αλτρουισμός, η εργασιακή ασφάλεια και η δημόσια προσφορά και προέκυψε το συμπέρασμα πως οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης έχουν περισσότερη σημασία, για τους εργαζομένους στον Ο.Τ.Α., από τους εξωτερικούς παράγοντες. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Papavasili et al. (2019) πως το τμήμα στο οποίο εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι διοικητικές δεξιότητες των προϊσταμένων τους αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τους εργαζομένους στην εργασία τους. Βάσει των μέσων τιμών των απαντήσεων, οι διαστάσεις με τη μεγαλύτερη βαρύτητα για τους εργαζομένους στον Δήμο είναι η διάσταση «δημόσια προσφορά» και «συνάδελφοι». Οι ερωτώμενοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο από εσωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν με το να βοηθούν τους άλλους και από την έντονη επιθυμία τους να υπηρετήσουν και να προάγουν το δημόσιο συμφέρον. Σύμφωνα με την έρευνα από τους Anderfuhren-Biget et al. (2010) η συνεργασία με τους συναδέλφους είναι ένα βασικό κίνητρο και οι Rantz et al. (1996) αναφέρουν πως οι εργαζόμενοι που αναπτύσσουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι ερωτώμενοι δεν επηρεάζονται τόσο πολύ από τους γονείς- φίλους για τις επιλογές που κάνουν. Σύμφωνα με την έρευνα των Chen et al. (2018) αν και το εμπόδιο εισόδου στις δημόσιες υπηρεσίες σε χώρες της Ανατολικής Ασίας είναι υψηλό, οι γονείς παροτρύνουν τα παιδιά τους να δώσουν εξετάσεις για να μπουν στο δημόσιο τομέα και τα παρακινούν. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της έρευνας, αφού η επιρροή των γονέων- φίλων στην σταδιοδρομία των υπαλλήλων του Δήμου είναι χαμηλή (3,63 μέση τιμή).

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή την επίδραση των δημογραφικών και υπηρεσιακών χαρακτηριστικών στους παράγοντες που θέτει το ερωτηματολόγιο προκύπτει συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής «Φύλο» και «Θεωρώ ότι αμείβομαι ικανοποιητικά» και πιο συγκεκριμένα καταδεικνύεται ότι οι άνδρες είναι πιο δυσαρεστημένοι από την αμοιβή που λαμβάνουν από την εργασία τους σε σχέση με τις γυναίκες.

Όσον αφορά την σχέση της «Ηλικίας» με μεταβλητές σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, προέκυψε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες που βρίσκονται σε ηλικία μεταξύ 36-45 και 46-55 δείχνουν εμπιστοσύνη στους επικεφαλής των ομάδων, αναζητούν να έχουν περισσότερη ενημέρωση σχετικά με τα θέματα που έχει ο Δήμος και είναι ευχαριστημένοι από

την ποιότητα της εργασίας των συναδέλφων τους. Επίσης, μόνον ένα μικρό ποσοστό των εργαζομένων στον Δήμο, ηλικίας μεταξύ 46-55 είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους.

Σχετικά με την σταθερότητα της θέσης τους στον Δήμο οι περισσότεροι εργαζόμενοι με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας φοβούνται λιγότερο ότι θα χάσουν την δουλειά τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας .

Επίσης, η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων σχετίζεται με συγκεκριμένες μεταβλητές για την εργασιακή τους ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, όσοι είναι έγγαμοι υποστηρίζουν πως έχουν καλύτερη γνώση των καθηκόντων τους, έχουν τη δυνατότητα να επιμορφωθούν και οι αλληλεπιδράσεις στη δουλειά τους είναι θετικές. Ωστόσο οι πιο πολλοί δεν έχουν προσωπικό χρόνο για να διαβάσουν ένα βιβλίο. Τέλος οι άγαμοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, από ότι οι διαζευγμένοι/σε χηρεία συνάδελφοι τους.

Για την σχέση του μορφωτικού επιπέδου με την εργασιακή ικανοποίηση, από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι όσοι τελείωσαν την δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι οι πιο δυσαρεστημένοι από τον μισθό και τις υπόλοιπες παροχές, ενώ για τους πτυχιούχους η επίδραση του οικογενειακού τους περιβάλλοντος έχει σημασία και τους επηρεάζει προκειμένου να επιλέξουν να γίνουν δημόσιοι υπάλληλοι.

Για τη δημογραφική μεταβλητή «χρόνια προϋπηρεσίας» προκύπτει ότι όσοι έχουν 11-20 χρόνια προϋπηρεσία, δείχνουν περισσότερη εμπιστοσύνη στους επικεφαλής της ομάδας, έχουν καλύτερη απόδοση στην εργασία τους και θεωρούν πως ο προϊστάμενος τους ενδιαφέρεται αρκετά για αυτούς. Οι πιο πολλοί εργαζόμενοι δεν φοβούνται πως θα χάσουν την δουλειά τους και συμφωνούν ελάχιστα στο ότι υπάρχουν θετικές αλληλεπιδράσεις στη δουλειά.

Τέλος, αναφορικά με την «υπηρεσιακή κατάσταση», οι ερωτηθέντες εμπιστεύονται αρκετά τους επικεφαλής της ομάδας, έχουν δυνατότητα επιμόρφωσης στην εργασία τους αλλά δεν ενθαρρύνονται ικανοποιητικά σε αυτήν , όπως επίσης από τους ερωτηθέντες, περισσότερο οι διευθυντές θεωρούν ότι το αντικείμενο της εργασίας τους είναι πολύ ουσιαστικό.

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε: «Ποια η παρούσα αντίληψη των ερωτώμενων όσον αφορά την συσχέτιση της διοίκησης μέσω στοχοθεσίας (Ν.4940/2022) με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες».

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ή συμφωνούν ελάχιστα αναφορικά με την εφαρμογή του Ν. 4940/2022 ότι, δηλαδή, θα βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες, ότι θα βελτιώσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους, ότι θα συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των στόχων και ότι οι υλικές ανταμοιβές θα είναι ικανοποιητικές.

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ένα μέρος των εργαζόμενων να κρατούν μια ουδέτερη στάση και ένα μέρος να συμφωνεί ελάχιστα με τις δηλώσεις των ερωτημάτων.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η μελέτη διεξήχθη κατά τη διάρκεια της αρχικής περιόδου εφαρμογής του νόμου αυτού. Καθώς έχει περάσει μόλις ένας χρόνος από την έναρξη της εφαρμογής του, είναι λογικό ότι τόσο οι Οργανισμοί όσο και οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν περισσότερο χρόνο για την πλήρη κατανόηση και εφαρμογή των κανονισμών, καθώς και καθοδήγηση και οδηγίες από το αρμόδιο υπουργείο. Αυτή η περίοδος προσαρμογής είναι ζωτικής σημασίας προκειμένου ο νόμος να ενσωματωθεί απρόσκοπτα στις καθημερινές δραστηριότητες των Οργανισμών.

Τα αποτελέσματα της μελέτης υπογραμμίζουν την σημασία της υιοθέτησης μιας προσέγγισης για την παρακίνηση των εργαζομένων πέρα από τα οικονομικά κίνητρα, εστιάζοντας σε πτυχές όπως η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής με την προσωπική, η επαγγελματική ανάπτυξη, η οργανωτική ευθυγράμμιση και η εγγενής αξία της δημόσιας υπηρεσίας, που θα έχει ως συνέπεια και την ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων αλλά και της παραγωγικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η αντιμετώπιση αυτών των πτυχών μπορεί να οδηγήσει σε ένα ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό στους δήμους το οποίο θα μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στους οργανωτικούς στόχους και τις υποχρεώσεις της δημόσιας υπηρεσίας.

Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα διενεργήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος και ο χρόνος διεξαγωγής της έγινε σε χρονικό διάστημα δύο εβδομάδων. Ο αριθμός του δείγματος δεν είναι μεγάλος, αφού τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε υπαλλήλους σε έναν μόνο Δήμο που διαθέτει περιορισμένο αριθμό εργαζομένων. Επίσης η χρήση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου μπορεί να ενδείκνυται για πρακτικούς λόγους, αλλά επειδή οι απαντήσεις είναι προκαθορισμένες δεν καταγράφει με τρόπο σαφή και ολοκληρωμένο τις απόψεις των ερωτώμενων.

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια των σταδίων εφαρμογής του νόμου 4940/2022. Καθώς είχε περάσει μόνο ένας χρόνος από την έναρξη της εφαρμογής του, πολλά από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά του μπορεί να μην είχαν επιτευχθεί πλήρως. Η σύντομη διάρκεια περιορίζει την ικανότητά μας να αξιολογήσουμε τις μακροπρόθεσμες συνέπειες και να εκτιμήσουμε εάν οι αλλαγές, στην συμπεριφορά, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων είναι βιώσιμες. Επιπλέον, η έρευνα δεν διερεύνησε διεξοδικά τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες υπηρεσίες εφαρμόζουν τον νόμο με διαφορετικούς τρόπους και πώς αυτές οι διαφορές θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις εμπειρίες και τις απόψεις των εργαζομένων.

Μελλοντικές έρευνες.

Οι παραπάνω περιορισμοί της παρούσας έρευνας προσανατολίζουν σε μια πιο εμπειριστατωμένη μελλοντική έρευνα. Προτείνεται να γίνει έρευνα και σε άλλους δήμους και να γίνει συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Επίσης, προτείνεται διεξαγωγή έρευνας στοχευμένα ανά υπηρεσία του Δήμου για το πως εφαρμόζουν τον νέο νόμο και πώς ο τρόπος εφαρμογής επηρεάζει τις απόψεις και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως επίσης την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης στο πλαίσιο εφαρμογής του νόμου 4940/2022 του σε μεγαλύτερο δείγμα δήμων.

Αναφορές-Βιβλιογραφία

- Alderfer, P.C. (1969) *An empirical test of a new theory of human needs*. Organizational Behavior & Human Performance.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). *Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter?*. International public management journal.
- Ashfaq, M. (2018). *Managing by Objectives (MBO) and Government Agencies:A Critical Review*. European Journal of Business and Management.
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). *Literature review on theories of motivation*. EPRA International Journal of Economic and Business Review.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* . Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Berlson, B. & Steiner, G.A. *Human behavior. An inventory of scientific findings*.
- P Chen, C. A., Chen, D. Y., & Xu, C. (2018). *Applying self-determination theory to understand public employee's motivation for a public service career: An East Asian case (Taiwan)*. Public Performance & Management Review.
- Chen, W., & Lee, Y. T. (2022). *Revisiting proficiency pairing in collaborative writing from an equity theory perspective: Voices from high-proficiency efl learners*. SAGE
- Chun, Y. & Rainey, H.G. (2005). *Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies*. Journal of Public Administration Research and Theory.
- Doran, G.J. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write managements goals and objectives*. Management Review.
- Drucker, P. (1974). *Conversation: An Interview with Peter F.Drucker*. New York, Harper and Row. Organizational Dynamics.
- Drucker, P. (1976). *What Results Should You Expect? A User's Guide to MBO*. Public Administration Review.
- Fettouh, K. (2022). *Activating the method of management by objectives and its impact on institutional performance: a field study for the tax directorate in the State of Mascara*. Management dynamics in the knowledge economy.

Gao, S. (2022). *Analysis of Maslow's Hierarchy Theory in Today's Team Management*. In *2022 4th International Conference on Economic Management and Cultural Industry* . Atlantis Press.

Greenwood, G.R. (1981). *Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy*. Academy of Management Review.

Herzberg, F. (1968) *One more time: how do you motivate employees?*. H.B.R.

Herzberg, F. (2005) *The motivation to work*. Transaction Publ., NJ.

Hoffmann-Burdzinska, K., & Flak, O. (2015). *Management by objectives as a method of measuring teams effectiveness*. Journal of Positive Management.

Islam, M. A. R. H., & Sarker, R. I. N. K. (2020). *The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks*. Journal of Social and Development Sciences.

Islami, X., Mulolli & Mustafa, (2018). *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*. Future Business Journal.

Kalbers, L. P., & Fogarty, T. J. (1993). *Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power*. Auditing: A Journal of Practice & Theory.

Kian, T. S., Fauziah, W., Yusoff, W., & Rajah, S. (2014). *Job Satisfaction and Motivation: What are the difference among these two?* In European Journal of Business and Social Sciences .

Koutroubas, V., & Galanakis, M. (2022). *Bandura's social learning theory and its importance in the organizational psychology context*. Psychology.

Kwang, B.B. (2023). *The effect of pay for performance on work attitudes in the private, public, and nonprofit sectors : A panel study from South Korea*. International Review of Administrative Sciences.

LaFollette, W.R. & Fleming, R.J. (1977). *The Historical Antecedents of Management by Objective*. Academy of Management Proceedings

Latham, G.P. & Baldes , J.J. (1975). *The practical significance of Locke's theory of goal setting*. Journal of Applied Psychology

Lin, H.F. (2007). *Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions*. Journal of Informantion Science

Locke, E. & Latham, G. (2004). *What should we do about motination theory? Six recommendations for the twenty-first century*. Academy of Management Review.

Locke, E. & Latham, G. (2015). *Breaking the rules: a historical overview of goal-setting theory*. Advances in motivation science.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Sarri, L.M. & Latham G.P. (1981). *Goal Setting and Task Performance*. Psychological Bulletin.

Luttrell, W. (2000). *Good Enough Methods for Ethnographic Research*. Harvard Educational Review.

McClelland, D.C (1985) *How motives, skills and values determine what people do*. American Psychologist.

Mitcell, T.R. (2021). *Expectancy-value models in organizational psychology*. In Expectations and actions. Routledge.

Moser, C. A., & Kalton, G. (2017). *Survey methods in social investigation*. Routledge.

Nguyen, D., & Do, D. (2020). *The impact of equity in FDI firms on accountants' loyalty: Application of equity theory and creative application in economics sociological knowledge*. Accounting.

Ogbeiwi, O. (2017). *Why written objectives need to be really SMART*. British Journal of Healthcare Management.

Papalazarou, I. & Tsoulfas. G.T. (2018). *Principal management concepts in Greek public sector: Part II – Management by Objectives*. Journal of Business and Public Administration.

Papavasili, T., Kontogeorgos, A., Siskou, T. & Chatzitheodoridis, F. (2019). *Municipal Employees in the Era of Economic Crisis: Exploring Their Job Satisfaction*. Public Administration Issue, Special Issue I.

Porter, W. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performances*. Irwin N.Y.

Rantz, M. J., Scott, J., & Porter, R. (1996,). *Employee motivation: New perspectives of the age-old challenge of work motivation*. In Nursing Forum.

Robbins, S. & Judge T. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Εκδόσεις Κριτική.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). *Self-determination theory*. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer International Publishing.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2019). *Brick by brick: The origins, development, and future of self-determination theory*. Advances in motivation science Elsevier.

Šakan, D., Žuljević, D., & Rokvić, N. (2020). *The role of basic psychological needs in well-being during the COVID-19 outbreak: A self-determination theory perspective*. Frontiers in Public Health.

Senarathne, C. W. (2020). *The optimal capital structure under the conditions of employment: An application of theory X and theory Y*. Zagreb International Review of Economics & Business.

Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Sage.

Singh, B. N. (2021). *Theory A, Theory B and Theory C of managing people at work*. Corporate Governance and Organizational Behavior Review.

Skelsey, H. (2014). *Maslow's Hierarchy of Needs-The Sixth Level*. Psychologist.

Thanakit, P., & Samsak, K. (2023). *Motivation factor and organizational commitment in educational institution*. ICBTS.

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). *Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions*. Motivation and emotion.

Vroom, V., Porter, L., Lawler, E. (2015). *Expectancy theories*. Organizational Behavior. Routledge.

Wang, G., Wang, P., Cao, D., & Luo, X. (2020). *Predicting behavioural resistance to BIM implementation in construction projects: an empirical study integrating technology acceptance model and equity theory*. Journal of Civil Engineering and Management

Wangdi, T., & Tobgay, S. (2022). *The impact of McGregor's theory X/Y on the level of job satisfaction of teachers and principals*. Shanlax International Journal of Management.

Watters. E. (2021). *Factors in employee motivation: Expectancy and equity theories*. Journal of Colorado Policing.

Xanthopoulou, P & Kefis, V. (2019). *Public Organisations and Public Management in Greece: The Imlementation of Private Management Tools in the Public Sector*. International Journal of Sciences.

Zeb, A., Goh, G. G. G., Javaid, M., Khan, M. N., Khan, A. U., & Gul, S. (2023). *The interplay between supervisor support and job performance: Implications of social exchange and social learning theories*. Journal of Applied Research in Higher Education.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Rosili, Αθήνα.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1^ο Κίνητρα-Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κέφης, Β. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Κριτική.

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2011). Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών. Σύγχρονη Εκδοτική.

Μάρκοβιτς, Γ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση – Εξουσία*. Θεσσαλονίκη. University Studio Press.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα Μπένου.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Ανικούλα.

Παπάνης, Ε. (2007). *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*. Ελληνική και Κοινωνική Έρευνα.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002): *Οργάνωση και Διοίκηση*. Rosili.

Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Μπένου.

Ν.4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α'/14.06.2022), « Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσει για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις».