

Α.ΣΠΑΙ.ΤΕ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΣΥΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ
& ΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (ΠΕΣΥΠ)

***Διερεύνηση σχέσεων του αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού
αντικτύπου και της αυτόνομης παρακίνησης στο χώρο εργασίας.***

Διπλωματική εργασία

Σπουδάστρια: *Θεοδώρα Κατσαμώρη*

Επιβλέπων Καθηγητής: *Κωνσταντίνος Παπαχριστόπουλος*

Αθήνα

Μάρτιος 2017

Ευχαριστίες

Η παρούσα έρευνα θεωρώ ότι δεν θα είχε ολοκληρωθεί με τον ίδιο τρόπο χωρίς την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη ορισμένων ανθρώπων, τους οποίους νοιώθω την ανάγκη να τους ευχαριστήσω μέσα από αυτό το κείμενο. Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τις συμφοιτήτριες μου στο ΠΕΣΥΠ, κα Όλγα Βικεντίου και κα Αναστασία Καρασαρίδου, με τις οποίες εξ' αρχής συνεργαστήκαμε στο πλαίσιο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου της έρευνας, προώθησης του, καθώς και στην αρχική επεξεργασία των δεδομένων. Η αμοιβαία στήριξη και ο ενθουσιασμός αποτέλεσε κινητήρια δύναμη για την υλοποίηση της.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήρω θερμά τον επιβλέποντα μου, κο Κωνσταντίνο Παπαχριστόπουλο, ο οποίος με ενέπνευσε να εμπλακώ στο πεδίο της οργανωτικής ψυχολογίας και να διερευνήσω ένα αντικείμενο, το οποίο αρχικά μου ήταν άγνωστο αλλά στη συνέχεια αποτέλεσε πηγή έμπνευσης και περαιτέρω ερευνητικής αναζήτησης. Κυρίως όμως, νοιώθω την επιθυμία να τον ευχαριστήσω για την εμπιστοσύνη και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε, καθώς και για τη διακριτική και γεμάτη κατανόηση παρουσία και καθοδήγηση του.

Αναμφίβολα, το ερευνητικό μέρος δεν θα μπορούσε να έχει την επιστημονική πληρότητα, που το διακρίνει, χωρίς την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια του φίλου και στατιστικού, κου Δημήτρη Μιχαλόπουλου. Τον ευχαριστώ θερμά και εκτιμώ ιδιαίτερα την βοήθεια του.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους όσους με προθυμία συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και με αυτό τον τρόπο συνέβαλλαν καθοριστικά στη διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, πώς θα μπορούσα να μην ευχαριστήσω τους αγαπημένους μου, χωρίς την παρουσία των οποίων δίπλα μου, δεν θα ήμουνα σίγουρα ο άνθρωπος που είμαι τώρα...

Δώρα Κατσαμώρη

Αθήνα, Ιανουάριος 2017

Περίληψη

Η έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας αποτελεί τα τελευταία χρόνια θέμα προς συζήτηση διαφόρων ερευνητών. Εάν δηλαδή και σε τι βαθμό, οι εργαζόμενοι παρακινούνται προκειμένου να είναι περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί στην εργασία τους και ποιοι είναι οι παράγοντες που συμβάλλουν θετικά στην εν λόγω παρακίνηση. Στόχος της εν λόγω έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στις έννοιες του αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου και της παρακίνησης, αναφερόμενοι κυρίως στην αυτόνομη παρακίνηση. Η αρχική μας υπόθεση αφορούσε τη θετική μεταξύ των δύο μεταβλητών σχέση, γεγονός το οποίο επιβεβαιώθηκε βάσει των αποτελεσμάτων της ανάλυσης μας και τα οποία παρουσιάζονται λεπτομερώς στη συνέχεια. Θα μπορούσαμε λοιπόν με ασφάλεια να αναφέρουμε ότι η αντίληψη, εκ μέρους των εργαζομένων, του θετικού κοινωνικού αντικτύπου της συνεισφοράς τους στο πλαίσιο της εργασίας τους αποτελεί για τους ίδιους σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, κυρίως αυτόνομης, σε όλους τους εργασιακούς χώρους.

Λέξεις-κλειδιά: παρακίνηση, αυτόνομη παρακίνηση, αντιλαμβανόμενος κοινωνικός αντίκτυπος

Περιεχόμενα

Εισαγωγή

A' Μέρος: Θεωρητική προσέγγιση

1. Παρακίνηση: Εννοιολογική σημασία

1.1. Ορισμός

1.2. Θεωρίες περιεχομένου

I. Η θεωρία των δύο παραγόντων

II. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών

III. Η θεωρία των δύο παραγόντων

VI. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών

1.3. Θεωρίες διαδικασιών

I. Θεωρία της ισότητας

II. Η θεωρία των προσδοκιών

III. Η θεωρία του καθορισμού στόχου

IV. Θεωρία X και Ψ

V. Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού

1.4 Αυτόνομη και μη αυτόνομη παρακίνηση

1.5 Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση

2. Θετικός κοινωνικός αντίκτυπος (social impact)

2.1 Θεωρητικό πλαίσιο

2.2 Εργασιακό πλαίσιο

2.3 Επίδραση της εργασίας στους δικαιούχους

2.4 Επαφή με τους δικαιούχους

2.5 Παρακίνηση για θετική επίδραση

B' Μέρος: Ερευνητικό Μέρος

3. Σκοπός της έρευνας – Κύρια ερευνητικά ερωτήματα

4. Δείγμα έρευνας

5. Μεθοδολογικό εργαλείο έρευνας

6. Μεθοδολογία έρευνας

7. Ανάλυση δείγματος

7.1. Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες

7.2. Συναφειακές Σχέσεις

7.3. Σύνοψη ευρημάτων έρευνας

8. Ανακεφαλαίωση – Δυνατά και αδύνατα σημεία της έρευνας

8.1. Ανακεφαλαίωση

8.2. Δυνατά και αδύνατα σημεία της έρευνας

Βιβλιογραφία

Παράρτημα

Εισαγωγή

Σύμφωνα με έρευνες των τελευταίων ετών έχει διαπιστωθεί ότι, οι άνθρωποι αναμένεται να οδηγηθούν σε μεγαλύτερη ευημερία, όταν έχουν τη γνώση αλλά και τη δυνατότητα να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις για τη ζωή και την εργασία τους. Η έννοια λοιπόν της αυτονομίας φαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, όσον αφορά τη συμπεριφορά των ατόμων και ειδικά όταν αναφερόμαστε στο χώρο της εργασίας.

Η αυτονομία ωστόσο, ως έννοια, μπορεί να λάβει ποικίλες διαστάσεις και να ερμηνευτεί βάσει διαφόρων παραγόντων, που σχετίζονται τόσο με το άτομο που δρα όσο και με το γενικότερο πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο, όταν αναφερόμαστε στην εν λόγω έννοια, να εξετάζεται συγχρόνως και το γενικότερο πλαίσιο εντός του οποίου μελετάται.

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην αυτονομία, ως μορφή παρακίνησης και του αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου, που προσδίδεται στην εργασία ενός ατόμου. Προσπαθούμε λοιπόν να εξετάσουμε εάν η αντίληψη από μέρους του εργαζομένου, ότι το αποτέλεσμα της εργασίας του επιδρά θετικά στη ζωή κάποιων ανθρώπων, αποτελεί για τον ίδιο παράγοντα αυτόνομης ή μη αυτόνομης παρακίνησης, με σκοπό να είναι περισσότερο δημιουργικός και αποδοτικός στο χώρο της εργασίας του.

Προκειμένου να οδηγηθούμε σε ορισμένα ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με την εξέταση της εν λόγω σχέσης, το πρώτο μέρος της εργασίας αποτέλεσε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από τις υπό μελέτη έννοιες. Αρχικά λοιπόν αποσαφηνίσαμε την έννοια της παρακίνησης και τη συνδέσαμε με εκείνη του κινήτρου, ως το βασικότερο στοιχείο της εν λόγω διαδικασίας. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στις δύο βασικές κατηγορίες θεωριών γύρω από την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας: στις *θεωρίες περιεχομένου* και στις *θεωρίες διαδικασιών*. Όπου οι πρώτες εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και εστιάζουν την προσοχή τους στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ οι δεύτερες εξετάζουν την ίδια τη διαδικασία. Τέλος, μελετήσαμε το διαχωρισμό ανάμεσα σε αυτόνομη και μη αυτόνομη παρακίνηση, καθώς και σε εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση. Αντίστοιχα, αποτυπώσαμε την θεωρία γύρω από την έννοια του θετικού κοινωνικού αντικτύπου και την μελετήσαμε αναφορικά με τον χώρο εργασίας.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από την παρουσίαση του γενικότερου πλαισίου της έρευνας και των ευρημάτων αυτής. Αρχικά δίνεται η περιγραφή του δείγματος και παρουσιάζεται η μεθοδολογία, που χρησιμοποιήθηκε. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ανάλυση του δείγματος, καθώς και η διεξαγωγή συμπερασμάτων από την μεταξύ των μεταβλητών συσχέτιση. Η εργασία ολοκληρώνεται με μία σύντομη αναφορά στα δυνατά και αδύνατα σημεία της έρευνας, καθώς και με προτάσεις αφενός για αξιοποίηση των ευρημάτων της έρευνας και αφετέρου για ενδεχόμενη επανάληψη της συνεξετάζοντας επιπλέον παράγοντες.

Α' Μέρος: Θεωρητική προσέγγιση

1. Παρακίνηση: Εννοιολογική σημασία

1.1. Ορισμός

Ως παρακίνηση θα μπορούσαμε να ορίσουμε όλες εκείνες «τις διεργασίες- διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου του» (Robbins & Judge, 2011) και η οποία είναι ιδιαίτερα συνυφασμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Αναφερόμενοι μάλιστα στο χώρο εργασίας, ο Λ. Χυτήρης (2001) ορίζει την παρακίνηση ως «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου τέτοια, ώστε να συμπεριφερθεί κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο». Η παρακίνηση λοιπόν θα μπορούσε με απλά λόγια να ερμηνευτεί κατά πόσο εντατικά προσπαθεί το άτομο, προς ποια κατεύθυνση διοχετεύεται η προσπάθειά του, καθώς και το χρονικό διάστημα της επιμονής του για την εν λόγω προσπάθεια.

Σύμφωνα με πολλούς μελετητές ως το σημαντικότερο στοιχείο στη διαδικασία της παρακίνησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το κίνητρο, καθώς αποτελεί το μέσο που κατευθύνει και συγχρόνως ωθεί το άτομο προς την επίτευξη του στόχου του. Τα κίνητρα τώρα θα μπορούσαν να διακριθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

Α. πρωτογενή κίνητρα, όπου στοχεύουν στην κάλυψη των βασικών αναγκών του ατόμου

Β. γενικά κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα και συνδέονται με την ίδια τη φύση του ανθρώπου και τις ανάγκες που αυτή δημιουργεί. Παράδειγμα τέτοιου κινήτρου αποτελεί η έμφυτη τάση του ατόμου για περιέργεια και έκφραση δημιουργικότητας, και τέλος

Γ. δευτερογενή κίνητρα, τα οποία είναι επίκτητα καθώς συνάδουν με ανάγκες που προκύπτουν στην πορεία της ζωής του ατόμου και διαμορφώνονται βάσει του χαρακτήρα ή του ατομικού τρόπου ζωής του καθενός.

Επανερχόμενοι τώρα στο χώρο εργασίας και στην παροχή κινήτρων από μέρους του οργανισμού, με απώτερο εν προκειμένου στόχο την παρακίνηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση το μεγαλύτερο βαθμό απόδοσης τους, θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε στα αποτελέσματα μίας έρευνας, που έλαβε χώρα στο παρελθόν. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας (Nirtin Nohria et al., και Linda-Eling Lee, 2008) αναφέρουν ότι ο κάθε

οργανισμός, προκειμένου να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος, θα πρέπει να δώσει έμφαση σε τέσσερα βασικά κίνητρα (Καλλιγά, 2011, σελ. 14):

Α. *κίνητρο απόκτησης αγαθών*, όπου αφορά κυρίως την παροχή ενός ικανοποιητικού μισθού.

Β. *κίνητρο δεσμού με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων*, όπου αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να ανήκει κάπου και η οποία ανάγκη καλύπτεται μέσα από το κίνητρο για ομαδική εργασία και συνεργασία.

Γ. *κίνητρο κατανόησης περιβάλλοντος*, καθώς το άτομο έχει ανάγκη να κατανοεί πλήρως το περιβάλλον στο οποίο εντάσσεται και με αυτό τον τρόπο να νοιώθει ασφάλεια, και τέλος

Δ. *κίνητρο υπεράσπισης* του εαυτού του και των δικαιωμάτων του μέσα από την αίσθηση της δικαιοσύνης, καθώς και της ελευθερίας έκφρασης.

Ως αποτέλεσμα της αναγνώρισης του κινήτρου, ως βασικό συστατικό παρακίνησης, στο πλαίσιο της προσπάθειας για ερμηνεία και κατανόηση τόσο της απόδοσης όσο και της γενικότερης συμπεριφοράς ενός εργαζομένου, οι μελετητές προέβησαν στη δημιουργία ορισμένων θεωριών, τις οποίες συμπεριέλαβαν σε δύο βασικές κατηγορίες:

Ι. στις *θεωρίες περιεχομένου*, όπου εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και εστιάζουν την προσοχή τους στις ανθρώπινες ανάγκες και κατ' επέκταση στην ιεράρχηση και ικανοποίηση αυτών, και

ΙΙ. στις *θεωρίες διαδικασιών*, όπου εξετάζουν την ίδια τη διαδικασία της παρακίνησης.

Τις εν λόγω κατηγορίες θεωριών θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε αναλυτικότερα στη συνέχεια.

1.2. Θεωρίες περιεχομένου

Ι. Η θεωρία των αναγκών

Η *θεωρία των αναγκών* βασίζεται στην πυραμίδα του Α. Η. Maslow (1954), η οποία παρόλο που δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, στην πορεία αποτέλεσε τελικά τη βάση για διάφορα συστήματα παρακίνησης εργαζομένων. Η εν λόγω θεωρία βασίζεται στην παραδοχή, ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών αποτελεί μεν για το άτομο πρωταρχική επιδίωξη, όχι όμως και τη μοναδική.



Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow, στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη του ατόμου για κάλυψη των βασικών του αναγκών, όπου στον εργασιακό χώρο οι εν λόγω ανάγκες θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ως η ανάγκη του εργαζομένου για αποδοχές, καθώς και η διασφάλιση υγιών εργασιακών συνθηκών. Στη συνέχεια, η ανάγκη του ατόμου και κατ' επέκταση του εργαζομένου αφορά την ανάγκη του να νοιώσει ασφάλεια και η οποία επιτυγχάνεται μέσα από τις κατάλληλες συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. Στη μέση της πυραμίδας γίνεται αναφορά στην ανάγκη του ατόμου και συγκεκριμένα, στην περίπτωση μας του εργαζομένου, για συμμετοχή και συνεργασία στο πλαίσιο της ομάδας, καθώς και στην καλλιέργεια φιλικών σχέσεων με τους συναδέλφους του. Ένα στάδιο πριν την κορυφή της πυραμίδας συναντάται η ανάγκη του εργαζομένου για αναγνώριση της συνεισφοράς του και επιβράβευση, μέσα από την παροχή για παράδειγμα κάποιας προαγωγής. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη του για προσωπική ανάπτυξη, εκπαίδευση και εξέλιξη.

Εν κατακλείδι, θα είχε ενδιαφέρον απλά να αναφέρουμε ότι η κάλυψη της ανάγκης ενός επιπέδου δεν απαιτεί απαραίτητα και την γέννηση της ανάγκης από μέρους του εργαζομένου για κάλυψη της ανάγκης του επόμενου επιπέδου. Ούτε ότι η μετάβαση από το ένα επίπεδο στο επόμενο προϋποθέτει και την κάλυψη της ανάγκης του προηγούμενου επιπέδου στον υπέρτατο βαθμό.

II. Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G) - C.D. Alderfer

Η συγκεκριμένη θεωρία με εκφραστή τον C.D. Alderfer αποτελεί μία εξέλιξη της θεωρίας των αναγκών του Maslow, όπου κατηγοριοποιεί τις ανάγκες σε τρεις ομάδες:

1. βιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας

2. *ανάγκες κοινωνικών σχέσεων*

3. *ανάγκες για ανάπτυξη, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση και η αυτοεκτίμηση*

Η συγκεκριμένη θεωρία προσανατολίζεται κυρίως στον εργασιακό χώρο και αναγνωρίζει τη δυνατότητα ταυτόχρονης ύπαρξης διαφορετικών αναγκών στον εργαζόμενο. Αναφέρει επίσης, ότι ο εργαζόμενος δύναται να στραφεί προς την ικανοποίηση διαφορετικών αναγκών, εάν δει ότι οι τρέχουσες ανάγκες του δεν ικανοποιούνται και τονίζει ότι η ικανοποίηση μίας ανάγκης δεν συνεπάγεται αυτομάτως και μείωση της έντασης της.

III. Η θεωρία των δύο παραγόντων

Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε από τον F. Herzberg και βασίστηκε σε μία έρευνα που πραγματοποίησε ο ίδιος το 1959 σε ένα δείγμα 200 εργαζομένων. Στο πλαίσιο της έρευνας του οδηγήθηκε στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η *πρώτη κατηγορία* καλείται **παράγοντες παρακίνησης** και είναι κυρίως ενδογενείς. Η ύπαρξη τους ευνοεί την παρακίνηση των εργαζομένων και ως τέτοιοι θα μπορούσαν να οριστούν η αναγνώριση, η επίτευξη του τελικού στόχου, το περιεχόμενο της εργασίας, η υπευθυνότητα, καθώς και η εξέλιξη ή η πρόοδος που επιφέρει στο άτομο η ίδια η εργασία.

Η *δεύτερη κατηγορία* καλείται **παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας** και είναι κυρίως εξωγενείς. Το ενδιαφέρον εδώ έγκειται στο γεγονός ότι η απουσία αυτών προκαλεί δυσαρέσκεια, ωστόσο η παρουσία τους συντελεί μεν στην ευχαρίστηση των εργαζομένων δεν συντελεί όμως απαραίτητα και στην παρακίνηση αυτών. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι γενικότερες συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου με τον προϊστάμενο ή/και με τους άλλους συναδέλφους, καθώς και το καθεστώς της μονιμότητας στην εργασία.

VI. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών

Σύμφωνα με τον McClelland (1953) το άτομο έχει συγκεκριμένες ανάγκες, οι οποίες διαμορφώνονται στην πορεία της ζωής του και η αναγνώριση τους προσδιορίζει τη συμπεριφορά του ως εργαζόμενος. Οι εν λόγω ανάγκες θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1. **ανάγκη επίτευξης**, όπου είναι η ανάγκη του ατόμου να επιτυγχάνει τον στόχο του
2. **ανάγκη για δύναμη-εξουσία**, η ανάγκη του ατόμου να εξουσιάζει και να ελέγχει κάποιον άλλο, και
3. **η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών σχέσεων**, όπου καλλιεργείται το κλίμα της συνεργασίας και της ομαδικότητας

Ο McClelland αποδίδει μάλιστα ιδιαίτερη σημασία στο κίνητρο της επίτευξης στο χώρο των επιχειρήσεων, καθώς αναφέρει ότι τα άτομα με υψηλό κίνητρο ανάπτυξης μπορούν να αποδώσουν καλύτερα σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού.

1.3. Θεωρίες διαδικασιών

I. Θεωρία της ισότητας

Στην εν λόγω θεωρία, όπου αρχικά ανέπτυξε ο J. Adams (1965) γίνεται διάκριση ανάμεσα σε *εισροές* και *εκροές*. Ως **εισροές** αντιλαμβανόμαστε όλα όσα προσφέρει ο εργαζόμενος στην εργασία του, όπως είναι η προσπάθεια, ο χρόνος, ο κόπος και οι γνώσεις του. Οι **εκροές** σε αντίθεση ορίζουν όλα όσα δέχεται ο εργαζόμενος από την εργασία του και θα μπορούσαν να προσδιοριστούν ως η αμοιβή του, η προαγωγή ή κάποιες επιπλέον παροχές.

Ο Χυτήρης (2001) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι το άτομο συνηθίζει να εκτιμά το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει σε μία εργασία σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει από αυτή. Ενώ συγχρόνως συγκρίνει την αμοιβή του με την αμοιβή άλλων ατόμων που εκτελούν παρόμοια εργασία ή με την αμοιβή που ελάμβανε ο ίδιος, όταν εκτελούσε σχετικές εργασίες στο παρελθόν. Στην περίπτωση λοιπόν που από τη μεταξύ τους σύγκριση προκύψει ανισότητα, ο ίδιος νοιώθει αδικημένος και συνηθίζει να προβαίνει σε κάποια από τις ακόλουθες ενέργειες:

- *μεταβάλλει τις εισροές του*
- *μεταβάλλει τις εκροές του, ζητώντας συνήθως αύξηση*
- *αλλάζει πρότυπο σύγκρισης*
- *παραιτείται/αλλαγή εργασίας*

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι, αφενός οι εργαζόμενοι προκειμένου να καταβάλλουν προσπάθεια και να είναι αποδοτικοί, θα πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες αμοιβές και

αφετέρου, ότι η εκτίμηση της ανταμοιβής από μέρους του εργαζομένου είναι σχετική, καθώς αποτελεί αποτέλεσμα σύγκρισης.

II. Η θεωρία των προσδοκιών

Σύμφωνα με τον Vroom και τη θεωρία του περί προσδοκιών, οι εργαζόμενοι, σκεπτόμενοι κυρίως ορθολογικά αξιολογούν τις προσφερόμενες συμπεριφορές και τελικά επιλέγουν εκείνες, που θεωρούν ότι θα τους προσφέρουν τα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα. Η αποτελεσματική λοιπόν παρακίνηση αποτελεί συνάρτηση της προσδοκίας του εργαζομένου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και συγχρόνως της ελκυστικότητας αυτού. Θα λέγαμε λοιπόν, ότι η θεωρία του βασίζεται σε τρεις αλληλένδετες μεταξύ τους σχέσεις:

-  σχέση προσπάθειας – απόδοσης
-  σχέση απόδοσης – ανταμοιβής
-  σχέση ανταμοιβής – ελκυστικότητας ανταμοιβής

Προκειμένου τώρα να επιτευχθεί η παρακίνηση, θα πρέπει και οι τρεις σχέσεις – παράγοντες να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και να μην είναι μηδέν.

Έχοντας ως βάση το μοντέλο του Vroom, οι *Porter και Lawler* αναγνωρίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της καταβληθείσας προσπάθειας και της τελικής επίδοσης αυτού. Ο κάθε εργαζόμενος δηλαδή καταβάλλει μία συγκεκριμένη προσπάθεια αναλογιζόμενος ότι η εν λόγω προσπάθεια θα οδηγήσει σε ένα επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, την αξία του οποίου την προσδιορίζει ο ίδιος. Από μέρους τώρα της επιχείρησης, η εν λόγω προσπάθεια ενδέχεται να οδηγήσει σε κάποια αποτελέσματα πέραν των προσδοκώμενων του εργαζομένου. Σε αυτή ωστόσο την περίπτωση δεν επέρχεται η ικανοποίηση από μέρους του εργαζομένου, καθώς ο ίδιος αισθάνεται ικανοποιημένος μόνο εάν το αποτέλεσμα της ανταμοιβής του ταυτίζεται με το προσδοκώμενο από τον ίδιο.

III. Η θεωρία του καθορισμού στόχου

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, που ανέπτυξε ο E. Locke, ο εργαζόμενος παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά όταν κινείται προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Ο στόχος, ωστόσο, προκειμένου να οδηγήσει τον εργαζόμενο σε μία αποτελεσματική συμπεριφορά οφείλει να είναι :

- *συγκεκριμένος (Specific)*
- *μετρήσιμος (Measurable)*
- *επιτεύξιμος (Achievable)*
- *ρεαλιστικός (Realistic)*
- *χρονικά καθορισμένος (Time specific)*

Ο καθορισμός στόχου, όπως αναφέρεται στη θεωρία, βοηθάει τον εργαζόμενο να είναι περισσότερο αποδοτικός και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη αυτού, καθώς εστιάζει την προσοχή του κάπου συγκεκριμένα και όλη του η προσπάθεια στρέφεται προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση. Σημαντικό επίσης στοιχείο της όλης διαδικασίας αποτελεί και η ανατροφοδότηση από μέρους του εργοδότη, προκειμένου ο εργαζόμενος να γνωρίζει την πρόοδο του και συγχρόνως να ενημερώνεται εγκαίρως για τυχόν αποκλίσεις από τον στόχο του.

Τέλος, θα λέγαμε ότι οι στόχοι προκειμένου να είναι αποδοτικοί και να συμβάλλουν θετικά στην παρακίνηση του εργαζομένου οφείλουν να είναι ατομικοί ή/και ομαδικοί, ποσοτικοί όσο και ποιοτικοί και κυρίως, να έχουν αποφασιστεί από κοινού με την διοίκηση. Ωστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι αποτελεί μέρος αυτού και όχι ότι κάποιος του τον επέβαλε.

IV. Θεωρία X και Ψ

Στο πλαίσιο της θεωρίας X και Ψ, ο Douglas McGregor (1960) διατύπωσε την άποψη ότι υπάρχουν δύο κυρίαρχες θεωρίες του ατόμου αναφορικά με την εργασία. Σύμφωνα λοιπόν με την **θεωρία X**, το άτομο έχει μία αρνητική άποψη για την εργασία και για τον λόγο αυτό προσπαθεί να την αποφύγει. Δεν θέτει στόχους και αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών. Σε αυτή λοιπόν την περίπτωση, η επιχείρηση οφείλει να ασκεί αυστηρό έλεγχο στους εργαζομένους της, να τους καθοδηγεί, ενώ ως μοναδικό κίνητρο παρακίνησης φαίνεται να αποτελεί η οικονομική ανταμοιβή τους.

Σε αντίθεση με τη θεωρία X, η **θεωρία Ψ** υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος ικανοποιείται από την εργασία του, έχει φιλοδοξίες και κατ' επέκταση επιζητά την ανάληψη ευθυνών και τη λήψη πρωτοβουλιών. Σύμφωνα λοιπόν με την εν λόγω θεωρία, η επιχείρηση οφείλει να σέβεται τον εργαζόμενο και να καλλιεργεί ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας, όπου ο ίδιος συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συγχρόνως η παρακίνηση σε αυτή την περίπτωση μπορεί να επιτευχθεί με

την στόχευση για κάλυψη ανώτερων και περισσότερο εσωτερικών αναγκών, πέραν των οικονομικών απολαβών.

V. Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού

Η θεωρία του αυτοκαθορισμού σύμφωνα με τον Ryan (2009) μελετάει την ανθρώπινη παρακίνηση, την προσωπική ανάπτυξη και την ευημερία και βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις αρχές (Παπαχριστόπουλος, 2013, σελ. 60):

A. ο άνθρωπος αποτελεί φύσει *ενεργητικό όν*, που ενεργεί προκειμένου να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες

B. επιδιώκει την *ανάπτυξη* και στοχεύει σε ανώτερα επίπεδα ευημερία, και

Γ. το *περιβάλλον* επιδρά ενεργητικά στην τάση του ανθρώπου για ανάπτυξη και προληπτική δράση

Στο πλαίσιο τώρα της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού έχουν αναπτυχθεί πέντε επιμέρους υπο-θεωρίες (Παπαχριστόπουλος, 2013, σελ. 61-66):

A. Η θεωρία *Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών*, όπου αναφέρει ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν τρεις εγγενείς ανάγκες που πρέπει να καλύψουν:

-  ανάγκη για το *αίσθημα της ικανότητας*
-  ανάγκη για *κοινωνικές σχέσεις*, και
-  ανάγκη για *αυτονομία*

B. Η θεωρία της *Γνωστικής Αξιολόγησης*, όπου υποστηρίζει ότι το είδος της παρακίνησης του ατόμου (εσωτερική ή εξωτερική) επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες, ενώ προτείνει τρόπους με τους οποίους τα συστήματα ελέγχου και ανταμοιβών να μην αποτελούν εμπόδιο για την αυτόνομη παρακίνηση των εργαζομένων.

Γ. Η θεωρία *Προσανατολισμού της Αιτιότητας*, όπου σύμφωνα με τους υποστηρικτές της Deci και Ryan (1985), το άτομο έχει την τάση να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του σε σχέση με το περιβάλλον που το περιβάλλει κατά τρόπο αυτόνομο ή ελεγχόμενο. Συγκεκριμένα, σε κάθε άτομο ενυπάρχουν συγχρόνως τρεις διαφορετικοί τύποι προσανατολισμού, ο *αυτόνομος*, ο *ελεγχόμενος* και ο *απρόσωπος*. Ο *αυτόνομος* προσανατολισμός κατευθύνει το άτομο προς συμπεριφορές που ικανοποιούν το προσωπικό του ενδιαφέρον, ο *ελεγχόμενος* τείνει περισσότερο να προσαρμόζει τη

συμπεριφορά του ατόμου με ρυθμιστικούς κανόνες του περιβάλλοντος και τέλος, ο *απρόσωπος* προσανατολισμός αποδίδει στη συμπεριφορά του ατόμου την απουσία κινήτρων και προσωπικού ελέγχου.

Δ. Η θεωρία του *Περιεχομένου των Στόχων*, όπου στο πλαίσιο της εν λόγω υπο-θεωρίας αναφέρεται ότι υπάρχουν δύο είδη στόχων, οι *εσωτερικοί* και οι *εξωτερικοί*. Ως *εσωτερικός στόχος* θα μπορούσε να θεωρηθεί η προσωπική ανάπτυξη και η κοινωνική προσφορά, ενώ ως *εξωτερικός στόχος*, οι χρηματικές απολαβές και η κοινωνική καταξίωση. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι ένας στόχος που επιδιώκει την κάλυψη μίας εσωτερικής αξίας είναι πιο εύκολο να επιτευχθεί σε σχέση με έναν στόχο που επιδιώκει την κάλυψη μίας εξωτερικής.

Ε. Η θεωρία της *Εσωτερίκευσης Εξωτερικών Κινήτρων*, η οποία θέτει ως βάση τη διαδικασία, κατά την οποία οι άνθρωποι επεξεργάζονται, «διαπραγματεύονται» και εσωτερικεύουν αναπαραστάσεις του εαυτού τους και του κόσμου προκειμένου να είναι δημιουργικοί και να εξελίσσονται (Deci & Ryan, 2008).

Η βασική διαφορά της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού με τις υπόλοιπες θεωρίες αναγκών είναι ότι σύμφωνα με τους εκφραστές της Deci και Ryan (2000), η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών αποτελεί ένα μέσο και όχι τον τελικό σκοπό για τον άνθρωπο. Στην πράξη αυτό σημαίνει, ότι στον εργασιακό χώρο οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται προκειμένου να ικανοποιήσουν τις εν λόγω ανάγκες. Αντίθετα, η παρακίνηση τους συντελείται αυτόνομα, εφόσον θεωρούν ότι έχουν ήδη ικανοποιηθεί οι συγκεκριμένες ανάγκες.

1.4 Αυτόνομη και μη αυτόνομη παρακίνηση

Ως αυτονομία, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την ικανότητα του ατόμου να είναι σε θέση να αποφασίζει με γνώμονα τις ατομικές του αξίες και προτεραιότητες για τη ζωή και την εργασία του. Συγχρόνως, έχοντας επίγνωση του τι περιμένει το περιβάλλον του από τον ίδιο, προσπαθεί να ρυθμίζει και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του βάσει αυτής της προσδοκίας, διατηρώντας όμως την «εσωτερική αυθεντική του ελευθερία» ή τη ψυχολογική του αυτονομία. (Παπαχριστόπουλος, 2013, σελ. 22)

Τα τελευταία χρόνια η παρουσία ή μη αυτονομίας στο χώρο εργασίας απασχόλησε πολλούς μελετητές, οι οποίοι την συνέδεσαν με την έννοια της παρακίνησης και κατ' επέκταση της γενικότερης εργασιακής ευημερίας. Μιλώντας ωστόσο για αυτονομία

στην εργασία, θα πρέπει αρχικά να λάβουμε υπόψιν μας το γεγονός ότι αναφερόμαστε σε ένα οργανωμένο και θεσμοθετημένο πλαίσιο ενός οργανισμού, το οποίο θέτει συγκεκριμένους κανόνες, περιγράφει το περιεχόμενο των εργασιακών ρόλων και προβάλλει συγκεκριμένες αξίες και ευκαιρίες (Παπαχριστόπουλος, 2013, σελ. 23). Ο κάθε εργαζόμενος λοιπόν, με γνώμονα τον γενικότερο κανονισμό του οργανισμού στο οποίο απασχολείται, θα πρέπει αρχικά να διαπραγματευτεί και να διεκδικήσει την αυτονομία του και στη συνέχεια να την υιοθετήσει με βάσει τον χαρακτήρα και την γενικότερη επαγγελματική του πορεία.

Η έννοια της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας απασχόλησε και πολλούς εκπροσώπους της οικονομικής επιστήμης. Συγκεκριμένα, ο Woo (1984) και οι Gough & McGregor (2007) θεωρούν ότι το άτομο δρώντας αυτόνομα είναι περισσότερο αποτελεσματικό και παραγωγικό, δημιουργεί περισσότερο αγαθό και συμβάλλει περισσότερο στην ατομική και κοινωνική ευημερία. Αν αναλογιστούμε τώρα ότι από τις αρχές της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι πρότινος, ως μοναδικό κίνητρο των εργαζομένων θεωρούνταν η οικονομική ανταμοιβή, αντιλαμβανόμαστε ότι έννοιες όπως αυτές της ανάληψης πρωτοβουλίας ή της ελευθερίας δεν είχε νόημα να συζητηθούν, καθώς δεν ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη του εργαζομένου. Σύμφωνα με τον Parker (1998), ακόμα και στις δεκαετίες του 1940 και του 1950, όπου σημειώθηκαν κάποιες αλλαγές σε σχέση με τον προσχεδιασμό των εργασιακών πλαισίων, ο ρόλος του εργαζομένου παρέμενε ακόμα σχετικά διεκπεραιωτικός και η οργάνωση της εργασίας σχετικά απλή (Παπαχριστόπουλος, 2013, σελ. 39).

Η αλλαγή του προτύπου του εργαζομένου άρχισε να συντελείται στα μέσα της δεκαετίας του 1960, όπου οι θεωρητικοί αναγνώρισαν σε αυτόν βασικές ανάγκες και επιθυμίες, οι οποίες θα έπρεπε να ικανοποιηθούν προκειμένου να ανταποκριθεί με αποτελεσματικότητα στην εργασία του. Ο εργαζόμενος λοιπόν αρχίζει να μελετάται υπό άλλη βάση και να παγιώνεται σταδιακά η άποψη ότι η εργασιακή αυτονομία αποτελεί μία από τις βασικές παρακινητικές δυνάμεις στο χώρο εργασίας (Παπαχριστόπουλος, 2013, σελ. 40).

Ένας ορισμός που θα μπορούσε να αποδοθεί στην έννοια της εργασιακής αυτονομίας, προκειμένου ως έννοια να είναι περισσότερο κατανοητή, είναι *«ο βαθμός στον οποίο ένα περιβάλλον παρέχει ελευθερία, ανεξαρτησία και ευχέρεια δράσης στον εργαζόμενο να σχεδιάζει τη δουλειά του, να επιλέγει τρόπους να τη διεκπεραιώνει και να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με αυτή»* (Morgeson & Humphrey, 2006). Σύμφωνα τώρα με τη

θεωρία του Αυτοκαθορισμού, όπου ήδη αναπτύξαμε, η παρακίνηση μπορεί να διακριθεί σε αυτόνομη, η οποία αναφέρεται στην εσωτερική παρακίνηση και σε μη αυτόνομη ή ελεγχόμενη παρακίνηση, η οποία αναφέρεται στην εξωτερική. Η συμπεριφορά λοιπόν του εργαζομένου διακρίνεται και εξετάζεται σύμφωνα με το βαθμό που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως αυτόνομη ή ελεγχόμενη. Χαρακτηριστικά στο σημείο αυτό να αναφέρουμε, ότι σύμφωνα με τους Gagné & Deci (2005), τα υψηλά ποσοστά αυτόνομης παρακίνησης στη συμπεριφορά ενός εργαζομένου ταυτίζονται με την υψηλή τάση του ατόμου να εσωτερικεύει τις επιταγές του περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα η συμπεριφορά του να εκφράζει περισσότερο τον εαυτό του και να έχει υψηλότερου επιπέδου παρακίνηση. Δεν θα πρέπει βέβαια να αγνοούμε και τη σημαντική επίδραση της εξωτερικής ή ελεγχόμενης παρακίνησης στη συμπεριφορά και κατ' επέκταση εργασιακή απόδοση του ατόμου.

1.5. Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση

Αναλογιζόμενοι από πού πηγάζουν τα κίνητρα της παρακίνησης, θα μπορούσαμε να μιλάμε για *εσωτερική ή ενδογενής παρακίνηση* και για *εξωτερική ή εξωγενής παρακίνηση*.

Η *εξωτερική παρακίνηση* στο χώρο εργασίας δίνει έμφαση στη τάση του ατόμου να επιλέγει μία συμπεριφορά με βάση τα βέλτιστα για τον ίδιο αποτελέσματα (Frey, 1997· Bénabou & Tirole, 2003). Η συμπεριφορά του εργαζομένου στη συγκεκριμένη περίπτωση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί αναμφίβολα ως ορθολογική, καθώς αποβλέπει στην εξασφάλιση των εξωτερικών παροχών και οφελών, που απορρέουν από αυτή. Τέτοια οφέλη θα μπορούσαν να είναι υλικές ή λεκτικές αμοιβές, κάποιου είδους επιβράβευση ή κάποια προαγωγή.

Σε αντίθεση τώρα με την εξωτερική, η *εσωτερική παρακίνηση* αποβλέπει στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς με απώτερο σκοπό την ευχαρίστηση και ικανοποίηση του εργαζομένου. Συγκεκριμένα, οι Frey & Osterloh (2002) υποστηρίζουν ότι η εσωτερική παρακίνηση συσχετίζεται με δραστηριότητες, οι οποίες θα μπορούσαν να πάρουν τρεις διαφορετικές μορφές (Παπαχριστόπουλος, 2013, σελ. 54):

- *δραστηριότητες που από μόνες τους αποτελούν πηγή χαράς και ευχαρίστησης*
- *δραστηριότητες που ανεξάρτητα από το αν είναι ευχάριστες από μόνες τους, οι συνέπειες τους αποφέρουν χαρά και ευχαρίστηση στον εργαζόμενο, και τέλος*

- δραστηριότητες που ‘τονίζουν’ αξίες, που το άτομο από μόνο του πρεσβεύει

Σύμφωνα με τον Siegwart Lindenberg (2001) ορισμένες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο μας προσφέρουν απλά ευχαρίστηση και άλλες, ενώ μας προσφέρουν μεν χαρά υποκινούνται κυρίως από την επιθυμία μας να υπακούμε σε ορισμένους κανόνες και κατ’ επέκταση να εντασσόμαστε σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι δεν είναι πάντα εύκολο να διακρίνουμε τα πραγματικά κίνητρα μίας συμπεριφοράς, ώστε να μπορούμε να μιλάμε με ασφάλεια για εσωτερική ή εξωτερική παρακίνηση. Ένα αντίστοιχο παράδειγμα είναι αυτό ενός εργαζομένου, ο οποίος προβαίνει σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, η οποία την εν λόγω χρονική στιγμή του προσφέρει ευχαρίστηση. Ενδόμυχα όμως πιστεύει ότι μελλοντικά θα μπορούσε να του αποφέρει και μία υλική ανταμοιβή, όπως η αύξηση του μισθού του ή κάποια προαγωγή. Κίνητρο, το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηρίσει τη συμπεριφορά του ως παράγοντα εξωτερικής παρακίνησης.

Για το λόγο αυτό, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι δύο μορφές παρακίνησης συχνά επιδρούν η μία στην άλλη, χωρίς απαραίτητα το αποτέλεσμα να είναι πάντα αρνητικό. Συμπέρασμα βέβαια που δεν βρίσκει πλήρη αποδοχή από όλους τους μελετητές, καθώς πολλοί θεωρούν ότι η επίδραση της εξωτερικής παρακίνησης στην εσωτερική επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις, που συχνά έχουν μόνιμη διάρκεια. Ως παράδειγμα χρησιμοποιούν την περίπτωση ενός εργαζόμενου που απασχολείται σε κάτι που του δίνει χαρά. Εάν τώρα για τη συγκεκριμένη ενέργεια του προσθέσεις και ένα κίνητρο οικονομικής φύσης και στην πορεία το οικονομικό κίνητρο σταματήσει να υφίσταται, ο εργαζόμενος θα πάψει να εργάζεται με τον ίδιο ζήλο και το ίδιο ενδιαφέρον.

Τέλος, θα πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας και το γεγονός ότι ούτε για τους ίδιους τους εργαζομένους είναι πάντα εύκολο να διακρίνουν, εάν η συμπεριφορά τους υποκινείται από κάποιου είδους εξωτερική ή εσωτερική παρακίνηση ή ενδεχομένως συνδυασμό και των δύο. Θα μπορούσαμε λοιπόν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι, αφενός μία συμπεριφορά ενδεχομένως να είναι αποτέλεσμα διαφορετικών ειδών παρακίνησης, άρα θα ήταν ανακριβές από μέρους μας να μιλάμε είτε για τη μία είτε για την άλλη μορφή και αφετέρου, να αναφέρουμε ότι η παρουσία κάθε είδους παρακίνησης στο χώρο εργασίας κρίνεται απαραίτητη, καθώς οδηγεί σε μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής ευημερίας και σε περισσότερο θετικά αποτελέσματα.

2. Θετικός κοινωνικός αντίκτυπος (social impact)

2.1. Θεωρητικό πλαίσιο

Έρευνες των τελευταίων χρόνων αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν σε μεγάλο βαθμό μέσα από την εργασία τους να επιδρούν θετικά στους άλλους. Η συνεισφορά τους δηλαδή στο χώρο εργασίας να χαρακτηρίζεται από ένα θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Τι εννοούμε όμως με τον όρο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο και ποιοι οφείλουν να είναι οι αποδέκτες αυτού;

Σύμφωνα με τα ευρήματα ερευνών, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο ως την επιθυμία τους να προστατέψουν και να προωθήσουν την ευημερία των άλλων ανθρώπων (Meglino & Korsgaard, 2004; Schwartz & Bardi, 2003), με το να βοηθήνε τους άλλους (Bagozzi & Edwards, 1998), να κάνουν τη διαφορά (Grant, 2007), να ωφελούν τις μελλοντικές γενεές (McAdams & de St. Aubin, 1992) και γενικότερα να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός καλύτερου κόσμου (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Ως θετικό λοιπόν κοινωνικό αντίκτυπο στο χώρο εργασίας αντιλαμβανόμαστε κάθε είδους θετικό αποτέλεσμα ή επίδραση που μπορεί να έχει η συμπεριφορά και το αποτέλεσμα της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στους άλλους. Τους αποδέκτες αυτής της συμπεριφοράς θα μπορούσαμε να τους αποκαλούμε ως δικαιούχους (beneficiaries) και να τους ορίσουμε ως τα άτομα ή την ομάδα ατόμων, για τους οποίους οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι ενέργειες τους στο χώρο εργασίας έχουν τη δυνατότητα να τους επηρεάσουν θετικά (Grant, 2007, σελ. 395).

Οι ερευνητές αντιλαμβανόμενοι την επίδραση του θετικού κοινωνικού αντικτύπου στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων άρχισαν να μελετούν τόσο τις συμπεριφορές αυτές καθαυτές όσο και τις γενικότερες παραμέτρους που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων, προκειμένου να οδηγηθούν σε μία τέτοια συμπεριφορά. Ενδεικτικά λοιπόν να αναφέρουμε ότι τα συμπεράσματα που προκύπτουν δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι, οι προσωπικότητες των οποίων χαρακτηρίζονται από αλτρουιστικές αξίες τείνουν περισσότερο να επιδρούν θετικά στους δικαιούχους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους, η συμπεριφορά των οποίων χαρακτηρίζεται από περισσότερο εγωιστικές τάσεις (Rioux & Penner, 2001). Καθώς επίσης, εργαζόμενοι με μεγαλύτερη κοινωνική ευαισθησία και συμπάθεια για τον συνάνθρωπο είναι περισσότερο πρόθυμοι να προσφέρουν σε σύγκριση με τους

εργαζόμενους με λιγότερο ανεπτυγμένες τις εν λόγω αξίες (Huseman, Hatfield & Miles, 1987). Τα χαρακτηριστικά λοιπόν της προσωπικότητας του εργαζομένου, καθώς και οι αρχές και αξίες που πρεσβεύει καθορίζουν σε κάποιο βαθμό την παρακίνηση ή μη για θετικό κοινωνικό αντίκτυπο στη ζωή των άλλων ανθρώπων. Εξίσου όμως σημαντικός παράγοντας είναι και το εργασιακό πλαίσιο, στο οποίο εντάσσεται ο κάθε εργαζόμενος και κυρίως στο πόσο παρακινημένος νοιώθει και είναι μέσα από αυτό. Παράμετρος, την οποία θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε εκτενέστερα στη συνέχεια.

2.2. Εργασιακό πλαίσιο

Έρευνες αναφέρουν ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό τόσο από το κοινωνικό όσο και από το οργανωτικό και επαγγελματικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται κάθε θέση εργασίας (Taber & Taylor, 1990). Το εργασιακό λοιπόν πλαίσιο οφείλει να επιδρά καθοριστικά στην παρακίνηση των εργαζομένων για θετικό κοινωνικό αντίκτυπο μέσα από την εργασία τους, αρχικά δείχνοντας τους τον τρόπο να το κάνουν και στη συνέχεια, παρέχοντας τους τη δυνατότητα για καλλιέργεια και ανάπτυξη σχέσεων με τους δικαιούχους των αποτελεσμάτων αυτής (Grant, 2007).

Στο σημείο αυτό, θα ήταν ωστόσο χρήσιμο να αναφέρουμε ότι στα διάφορα επαγγέλματα παρατηρούνται σημαντικές διαφορές, όσον αφορά τα κοινωνικά χαρακτηριστικά (prosocial characteristics) που τα διακρίνουν και τα οποία ταυτίζονται με την έννοια του θετικού κοινωνικού αντικτύπου. Για παράδειγμα λοιπόν, σε κάποια επαγγέλματα, όπως του νοσηλευτή ή του πυροσβέστη, ο θετικός κοινωνικός αντίκτυπος είναι περισσότερο εμφανής και η παρακίνηση μεγαλύτερη σε σύγκριση με άλλα επαγγέλματα, όπως του πωλητή ή του υπαλλήλου τραπέζης. Όπου στη δεύτερη περίπτωση, ο τρόπος προκειμένου ο εργαζόμενος να επιδράσει θετικά και να κάνει τη διαφορά δεν είναι πάντα ιδιαίτερα εμφανής από τον ίδιο. Συχνά επίσης εμπόδιο μπορεί να αποτελεί και το γεγονός ότι ο ίδιος δεν γνωρίζει την στάση που θέλει η ίδια η εταιρεία να ακολουθήσει ως προς την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου. Το εν λόγω λοιπόν κενό καλείται να καλύψει το εργασιακό πλαίσιο του κάθε οργανισμού μέσα από τον κατάλληλο σχεδιασμό και την στοχοθέτηση κάθε θέσης εργασίας, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να ενθαρρύνεται να πράττει σωστά και συγχρόνως να του παρέχονται τα κατάλληλα μέσα και κίνητρα προς την επίτευξη αυτού του στόχου.

Ο σχεδιασμός ή διαφορετικά η αναλυτική περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας (job designing) αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη παράμετρο αναφορικά με το πλαίσιο της εργασίας το οποίο εξετάζουμε. Το να είναι δηλαδή ξεκάθαρο, εκ μέρους του εργαζομένου, ποιες είναι ακριβώς οι αρμοδιότητες της θέσης του, ποιο προφίλ εργαζομένου προωθείται εκ μέρους του οργανισμού, ποια μέσα οφείλει να αξιοποιήσει για την επίτευξη των στόχων του και κυρίως, ποιες είναι οι επιδιώξεις και οι γενικότερες αρχές και αξίες που προωθούνται εκ μέρους του οργανισμού. Παρέχοντας πάντα στον εργαζόμενο ένα βαθμό αυτονομίας, προκειμένου να λειτουργήσει και να επιτύχει τον επιδιωκόμενο στόχο του. Επίσης, δεν πρέπει να αμελούμε το γεγονός ότι ο σχεδιασμός κάθε θέσης εργασίας επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση και σύνδεση των εργαζομένων, τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τα άτομα που συναναστρέφονται ως ‘πελάτες’, παρέχοντας τους κατευθυντήριες γραμμές τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο (Gutek, Bhappu, Liao-Troth & Cherry, 1999).

Στο πλαίσιο λοιπόν επίτευξης ενός θετικού κοινωνικού αντικτύπου από μέρους του οργανισμού, ο κάθε οργανισμός οφείλει να προωθήσει και να λάβει υπόψιν του τα διάφορα κοινωνικά χαρακτηριστικά, που αποδεδειγμένα συμβάλλουν θετικά προς την επίτευξη αυτού. Ως τέτοια χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν η κοινωνική ενίσχυση, η αλληλεξάρτηση, η διαπροσωπική αλληλεπίδραση, καθώς και η ανατροφοδότηση από τους άλλους (Morgeson & Humphrey, 2006). Χαρακτηριστικά που εκτιμάται ότι συμβάλλουν εξίσου θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και κατ’ επέκταση στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Ο Grant (2008) προσπαθώντας να μελετήσει και να κατανοήσει τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της εργασίας, που συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων προκειμένου να ενεργούν θετικά και προς όφελος του ανθρώπου και κατ’ επέκταση του συνόλου της κοινωνίας οδηγήθηκε σε μία σειρά υποθέσεων, θέτοντας ως βάση αυτών την ακόλουθη παραδοχή:

Δύο είναι οι βασικοί παράμετροι που οδηγούν στην ενίσχυση της παρακίνησης των εργαζομένων για θετικό κοινωνικό αντίκτυπο

- η δυνατότητα για **επίδραση** (impact) στους δικαιούχους
- η δυνατότητα για **επαφή** (contact) με τους δικαιούχους

Δύο βασικοί λοιπόν παράμετροι, τις οποίες θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε στη συνέχεια.

2.3. Επίδραση της εργασίας στους δικαιούχους

Ως *επίδραση της εργασίας* στους δικαιούχους καλούμε το βαθμό στο οποίο το αποτέλεσμα της εργασίας κάποιου του δίνει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη ζωή των δικαιούχων ή πιο απλά των αποδεκτών της εργασίας του (Grant, 2007). Θα λέγαμε με ασφάλεια ότι το αποτέλεσμα της εργασίας κάποιου έχει την ικανότητα να επηρεάσει ποικίλες και διαφορετικές πτυχές της ζωής κάποιων ανθρώπων. Και παρόλο που σε κάποια επαγγέλματα, όπως για παράδειγμα τα επαγγέλματα υγείας, η επίδραση κάποιου εργαζομένου στη ζωή ενός άλλου ανθρώπου είναι πιο προφανής σε σύγκριση με κάποια άλλα επαγγέλματα, όλα αναμφίβολα τα επαγγέλματα έχουν την ικανότητα να συμβάλλουν με κάποιο τρόπο στη ζωή των άλλων ανθρώπων, ακόμα και αν η επίδραση ή επιρροή τους δεν είναι άμεσα ορατή.

Στην προσπάθεια μας να μελετήσουμε και να κατανοήσουμε τον παράγοντα της *επίδρασης* της εργασίας στη ζωή των δικαιούχων, θα ήταν χρήσιμο να διακρίνουμε τις τρεις βασικές διαστάσεις που τον χαρακτηρίζουν:

- τη *σπουδαιότητα* (magnitude)
- τη *συχνότητα* (frequency)
- τον *σκοπό* της επίδρασης (scope of impact)

Η διάσταση της *σπουδαιότητας* αναφέρεται τόσο στη διάρκεια όσο και στο βαθμό που η επίδραση επηρεάζει τους δικαιούχους. Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να σκεφτούμε την επίδραση ενός γιατρού στον ασθενή του σε σύγκριση με την επίδραση ενός πωλητή σε κάποιο πελάτη. Στην πρώτη περίπτωση, η επίδραση είναι καθοριστικής σημασίας και μεγάλης διάρκειας, σε αντίθεση με τη δεύτερη περίπτωση, που η επίδραση δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική – χωρίς να σημαίνει ότι δεν υπάρχει- και συγχρόνως είναι σύντομης διάρκειας. Η *συχνότητα* αναφέρεται στο πόσο συχνά η εργασία δίνει την δυνατότητα για επίδραση στους άλλους. Τέλος, ο σκοπός αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων ή στο εύρος των ατόμων που δυνητικά επηρεάζονται από το αποτέλεσμα της εργασίας κάποιου. Σύμφωνα τώρα με τον Grant (2007), η καθεμία από τις εν λόγω τρεις διαστάσεις μπορεί να εξεταστεί στο πλαίσιο και μίας τέταρτης, η οποία είναι το *σημείο εστίασης της επίδρασης* (*focus of the impact*) και η οποία αφορά,

εάν ο πρωτεύων στόχος μίας εργασίας είναι η αποφυγή του κακού ή η προώθηση οφελών στους άλλους ανθρώπους. Ως παράδειγμα στην εν λόγω περίπτωση δίνεται το επάγγελμα του ναυαγοσώστη, όπου στόχος του είναι η αποφυγή ατυχήματος σε σύγκριση με το επάγγελμα του εκπαιδευτικού ειδικής αγωγής, όπου επιδιώκει την καλλιέργεια ικανοτήτων και δεξιοτήτων σε μαθητές με ειδικές ανάγκες.

2.4. Επαφή με τους δικαιούχους

Η επόμενη παράμετρος αφορά την δυνατότητα για **επαφή** των εργαζομένων με τους δικαιούχους του αποτελέσματος της εργασίας τους. Όπου, ως **επαφή** περιγράφεται η διαδικασία εφαρμογής της εργασίας σε σχέση με την αλληλεπίδραση και την επικοινωνία με τους δικαιούχους αυτής (Stone & Gueutal, 1985). Θα μπορούσαμε αρχικά να αναφέρουμε, ότι ο βαθμός επικοινωνίας των εργαζομένων με τους δικαιούχους της εργασίας τους διαφέρει ανάλογα με το επάγγελμα και δεν επηρεάζεται από το βαθμό επίδρασης της εργασίας σε αυτούς. Όπως οι Stone & Gueutal (1985) χαρακτηριστικά αναφέρουν, η έκταση στην οποία ένα επάγγελμα επιτρέπει τη δυνατότητα για διά-δραση, διασκέδαση ή προώθηση κάποιας υπηρεσίας στους δικαιούχους αποτελεί σημαντική διάσταση στην εμπειρία ενός εργαζομένου και είναι ανεξάρτητη από τις δυνατότητες για επίδραση στους δικαιούχους που παρέχει η εργασία.

Ο Grant (2007) αναφέρει πέντε διαφορετικές διαστάσεις του παράγοντα της επαφής προκειμένου να είμαστε σε θέση να τον μελετήσουμε. Οι εν λόγω παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- η **συχνότητα** της επαφής (frequency of contact)
- η **διάρκεια** της επαφής (duration of contact)
- η **προσβασιμότητα** (physical proximity)
- το **βάθος** της επαφής (depth of contact)
- το **εύρος** της επαφής (breadth of contact)

Η διάσταση της **συχνότητας** αναφέρεται στο πόσο συχνά η εργασία δίνει τη δυνατότητα για επαφή με τους δικαιούχους και η **διάρκεια** το συνολικό χρόνο που κρατάει μία επαφή. Η διάσταση της **προσβασιμότητας** αναφέρεται στο βαθμό που η εργασία δίνει τη δυνατότητα για φυσική επαφή των εργαζομένων με τους δικαιούχους. Τέλος, το **βάθος** της επαφής αναφέρεται στο πόσο ουσιαστική και σε βάθος είναι η μεταξύ τους

επικοινωνία και το *εύρος* περιγράφει το σύνολο του πληθυσμού στο οποίο απευθύνεται. Όσο πιο μεγάλη λοιπόν είναι η συχνότητα και η διάρκεια μία επαφής, όσο πιο εύκολη είναι η πρόσβαση και όσο πιο σε βάθος και διευρυμένη είναι η μεταξύ τους επικοινωνία τόσο πιο ουσιαστική είναι η επαφή των εργαζομένων με τους δικαιούχους.

2.5. Παρακίνηση για θετική επίδραση

«Όταν οι εργαζόμενοι είναι παρακινημένοι, έχουν μία εσωτερική επιθυμία να κάνουν μία προσπάθεια» (Dowling & Sayles, 1978, σελ. 16). Ανεξάρτητα δηλαδή με τα κίνητρα και τις προσωπικές αξίες του κάθε εργαζομένου, η παρακίνηση οφείλει να λειτουργήσει ως μέσο για την επίτευξη ενός θετικού κοινωνικού αντικτύπου από μέρους των εργαζομένων, όπου αποβλέπει στη βελτίωση της ζωής των δικαιούχων της εργασίας τους. Δύο είναι ωστόσο οι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην εν λόγω παρακίνηση:

α. η αντιλαμβανόμενη επίδραση (perceived impact)

β. η αποτελεσματική δέσμευση (affective commitment)

Η *αντιλαμβανόμενη επίδραση* αφορά τον βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους επηρεάζει με κάποιο τρόπο τους δικαιούχους αυτής. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εν λόγω επίδραση συνειδητοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι δράσεις τους έχουν επίπτωση στη ζωή άλλων ανθρώπων και κατ' επέκταση αποδίδουν σε αυτές μεγαλύτερη σοβαρότητα.

Η *αποτελεσματική δέσμευση* στους δικαιούχους αναφέρεται στο συναισθηματικό ενδιαφέρον και στην αφοσίωση, που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι στα άτομα που επηρεάζονται από την δουλειά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της εν λόγω δέσμευσης αποτελεί ο συναισθηματικός δεσμός που καλλιεργείται συχνά ανάμεσα στους δασκάλους και στους μαθητές τους. Σημαντικό τώρα ρόλο στην καλλιέργεια μίας αποτελεσματικής δέσμευσης των εργαζομένων με τους δικαιούχους της εργασίας τους κατέχει η δυνατότητα για μεταξύ τους επαφή και επικοινωνία. Καθώς, όσο πιο συχνή και σε βάθος είναι η μεταξύ τους επικοινωνία τόσο πιο πιθανό είναι να αναπτυχθεί μία αποτελεσματική δέσμευση από μέρους των εργαζομένων. Συμπέρασμα που έχει αποδειχθεί στο πλαίσιο διαφόρων ερευνών και οι ειδικοί συνηθίζουν συχνά να αναφέρουν, ότι οι άνθρωποι τείνουν να ενδιαφέρονται για τους άλλους ανθρώπους ως αποτέλεσμα της προσωπικής επαφής που έχουν μαζί τους.

Εξετάζοντας λοιπόν τις εν λόγω παραμέτρους, ο Grant (2007) οδηγείται στα εξής συμπεράσματα:

- Όσο περισσότερες δυνατότητες έχουν οι εργαζόμενοι να επιδρούν στους δικαιούχους της εργασίας τους, τόσο πιο εύκολο είναι για αυτούς να αντιληφθούν το μέγεθος της εν λόγω επίδρασης
- Όσο περισσότερες δυνατότητες έχουν οι εργαζόμενοι να έρθουν σε επαφή με τους δικαιούχους της εργασίας τους, τόσο πιο πιθανό είναι για τους ίδιους να αντιληφθούν την επίδραση που ασκούν
- Όσο περισσότερες πιθανότητες έχουν οι εργαζόμενοι για προσωπική επαφή με τους δικαιούχους της εργασίας τους, τόσο πιο πιθανό είναι να αποκτήσουν αποτελεσματική δέσμευση με αυτούς

Συμπεράσματα, τα οποία με τη σειρά τους και σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom (1964) οδηγούν στην αντίληψη, ότι η αντιλαμβανόμενη επίδραση και η αποτελεσματική δέσμευση συνδέονται με υψηλά ποσοστά παρακίνησης για θετικό κοινωνικό αντίκτυπο. Καθώς, οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο να πράξουν θετικά προς τους αποδέκτες της εργασίας τους όταν έχουν προσωπική επαφή μαζί τους, δεσμεύονται στη μεταξύ τους σχέση και συνδέονται συναισθηματικά αναγνωρίζοντας το μέγεθος της θετικής επίδρασης που ασκούν στη ζωή τους. Παραδοχές, τις οποίες θα προσπαθήσουμε και εμείς να εξετάσουμε στη συνέχεια.

B' Μέρος: Ερευνητικό Μέρος

3. Σκοπός της έρευνας – Κύρια ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στην παρακίνηση και πιο συγκεκριμένα στην αυτόνομη παρακίνηση και στην έννοια του θετικού κοινωνικού αντίκτυπου στο χώρο της εργασίας. Κατά πόσο δηλαδή η αντίληψη του κάθε εργαζομένου, ότι η εργασία του επιδρά θετικά στους δικαιούχους αυτής και κατ' επέκταση στο σύνολο της κοινωνίας αποτελεί παράγοντα που ευνοεί την αυτόνομη παρακίνηση τους, όσον αφορά την εργασία τους.

Τα κύρια λοιπόν ερευνητικά ερωτήματα που καλούνται να απαντηθούν στο πλαίσιο ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, θα μπορούσαν να προσδιοριστούν ως ακολούθως:

Α. Ποια είναι η σχέση της παρακίνησης των εργαζομένων, αναφερόμενοι κυρίως στην αυτόνομη παρακίνηση, με τον αντιλαμβανόμενο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο;

Β. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με τον χώρο εργασίας (δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας, ελευθέρια επαγγέλματα) στη μεταξύ των δύο μεταβλητών σχέση;

Γ. Υπάρχει διαφοροποίηση, όσον αφορά το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων, καθώς και τον αντιλαμβανόμενο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο από μέρους τους σύμφωνα με χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας;

Σύμφωνα τώρα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν αρχικά, οδηγηθήκαμε στις ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις, τις οποίες και προσπαθήσαμε να επαληθεύσουμε.

Α. Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Β. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Γ. Η αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους και την αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία

Δ. Οι διαστάσεις της αυτόνομης παρακίνησης (εσωτερική παρακίνηση και παρακίνηση ταύτισης) συσχετίζονται θετικά με όλους τους δείκτες του αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου (αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση, αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους & αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία).

Δ. Ο αντιλαμβανόμενος θετικός κοινωνικός αντίκτυπος της συνεισφοράς τους από μέρους των εργαζομένων αποτελεί για τους ίδιους παράγοντα αυτόνομης παρακίνησης.

Συγχρόνως, εξετάσαμε και την επίδραση των μεταβλητών του φύλου, της ηλικίας, των ετών προϋπηρεσίας και του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων και οδηγηθήκαμε σε κάποια συμπεράσματα, τα οποία παραθέτουμε στη συνέχεια.

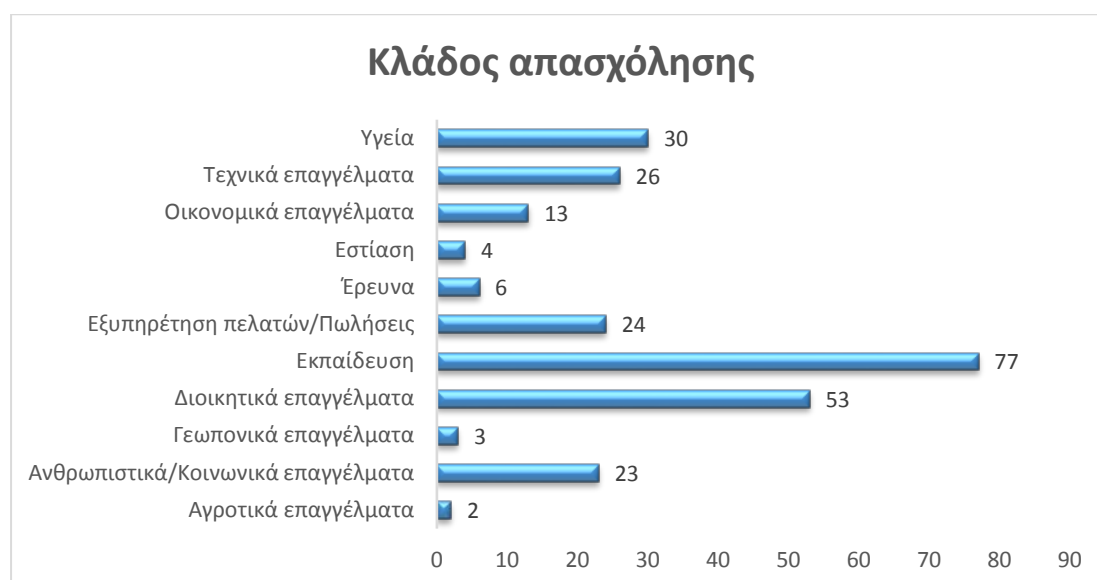
4. Δείγμα έρευνας

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα τυχαίο δείγμα 261 εργαζομένων (N=261) με τη χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της

εφαρμογής Google Docs και έλαβε χώρα τη χρονική περίοδο 22 Μαΐου 2016 έως 3 Ιουνίου 2016. Οι εργαζόμενοι του δείγματος προέρχονται από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα ή ασκούν ελεύθερο επάγγελμα. Εργάζονται σε διοικητικά και οικονομικά επαγγέλματα και υπηρεσίες, στον χώρο της Υγείας και της Εκπαίδευσης, σε τεχνικά, αγροτικά και γεωπονικά επαγγέλματα, στον τομέα της Εστίασης, καθώς και στην Έρευνα. Στη συνέχεια ακολουθούν γραφήματα και πίνακες, όπου παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος, όσον αφορά τα περιγραφικά στοιχεία τους.

Γράφημα 1

Κατανομή (απόλυτες συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς τον κλάδο απασχόλησης



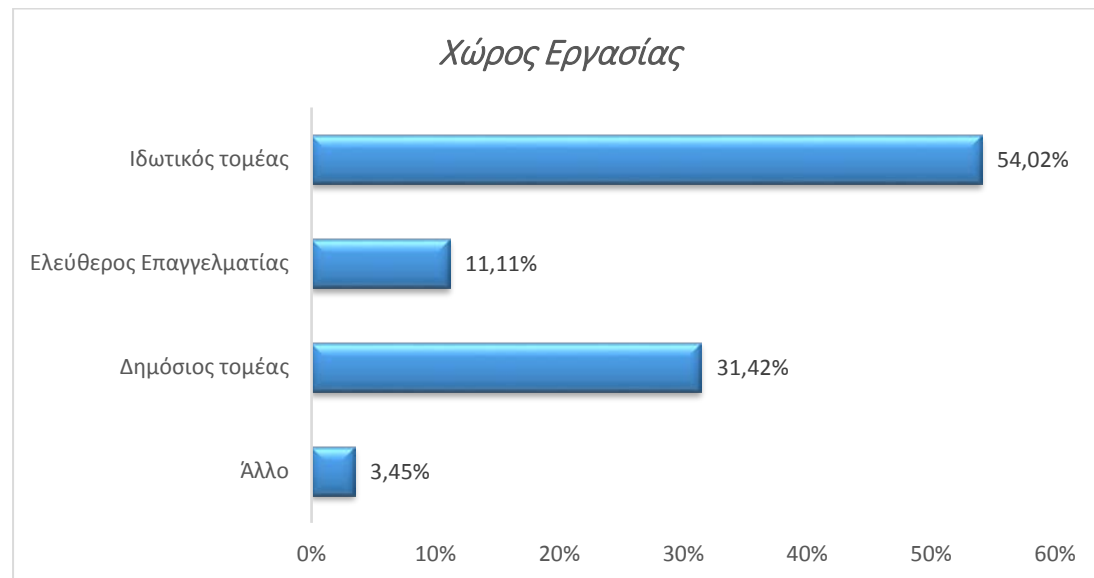
Όπως παρατηρούμε στο **Γράφημα 1**, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος μας απασχολείται στον κλάδο της εκπαίδευσης (N=77) και ακολουθούν τα διοικητικά επαγγέλματα (N=53). Στη συνέχεια ακολουθούν τα επαγγέλματα υγείας (N=30), τα τεχνικά επαγγέλματα (N=26) και σχεδόν το ίδιο ποσοστό καλύπτει ο τομέας της εξυπηρέτησης πελατών/πωλήσεων (N=24) και τα ανθρωπιστικά/κοινωνικά επαγγέλματα (N=23). Στη συνέχεια ακολουθούν τα οικονομικά επαγγέλματα (N=13), καθώς και τα άτομα που ασχολούνται στον τομέα της έρευνας (N=6), στην εστίαση (N=4) και στα γεωπονικά (N=3) και αγροτικά επαγγέλματα (N=2).

Όσον αφορά τώρα τον χώρο εργασίας, όπως απεικονίζεται και στο ακόλουθο γράφημα (**Γράφημα 2**), το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος συγκεντρώνεται στον ιδιωτικό

τομέα (54,02%). Ακολουθεί ο δημόσιος τομέας (31,42%) και τα άτομα που ασκούν ελεύθερο επάγγελμα (11,11%).

Γράφημα 2

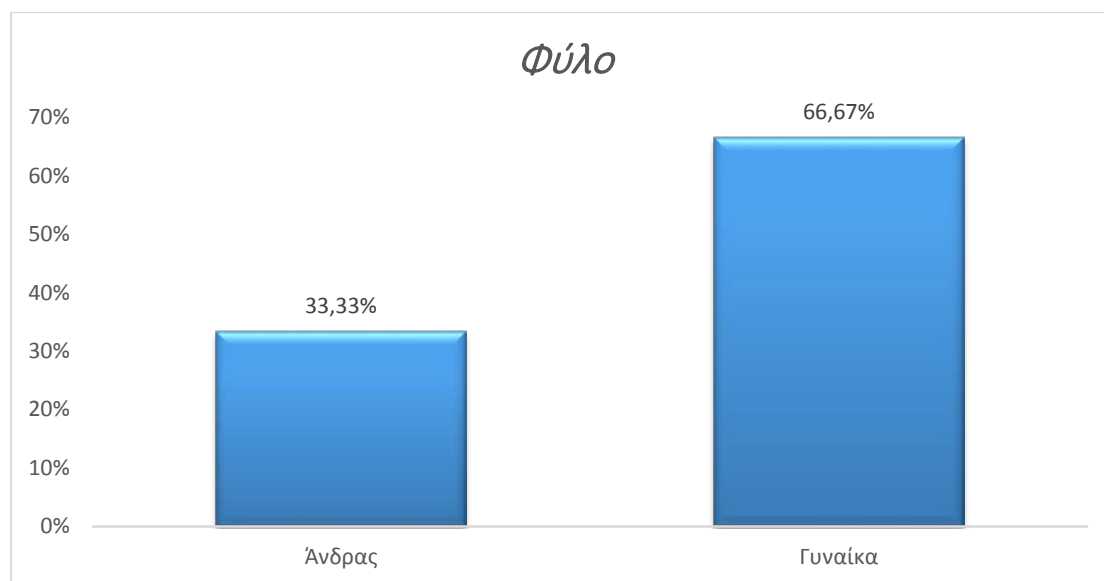
Κατανομή (σχετικές συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς τον χώρο εργασίας.



Από το σύνολο του δείγματος, οι γυναίκες αποτελούν το 66,67% (N=174) και οι άνδρες το 33,33% (N=87) (**Γράφημα 3**). Η πλειοψηφία, 31,80% (N=83) (**Παράρτημα, Γράφημα 1**), συζεί με τον σύζυγο/σύντροφο του και τα παιδιά τους και ως τόπο διαμονής σε ποσοστό 63,22% (N=165) έχουν δηλώσει την Αθήνα, ενώ ακολουθεί η επαρχία με ποσοστό 34,87% (N=91) (**Παράρτημα, Γράφημα 2**).

Γράφημα 3

Κατανομή (σχετικές συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς το φύλο.



Όσον αφορά την ηλικία, σύμφωνα με τον **Πίνακας 1**, η πλειοψηφία του δείγματος, 40,6% (N=106), ανήκει στην κατηγορία 30 έως 39 ετών και ακολουθεί σε ποσοστό 25,3% (N=66) η κατηγορία 40 έως 49 ετών.

Πίνακας 1

Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς την ηλικία.

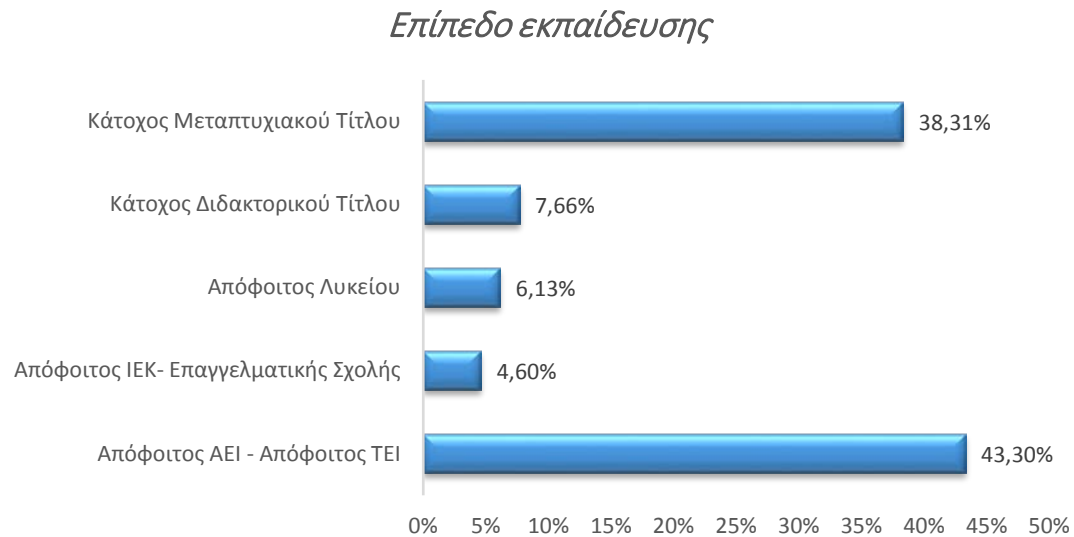
Ηλικία	f	%
20 έως 29 ετών	63	24,1
30 έως 39 ετών	106	40,6
40 έως 49 ετών	66	25,3
50 έως 59 ετών	26	10,0
Σύνολο	261	100,0

Το **Γράφημα 4**, που ακολουθεί, απεικονίζει το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στο δείγμα μας. Στην πλειοψηφία του αποτελείται από αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 43,30% (N=113). Ιδιαίτερα υψηλό ωστόσο, 38,31% (N=100), είναι και το ποσοστό του δείγματος που δηλώνουν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών. Το ποσοστό των αποφοίτων Λυκείου και των αποφοίτων ΙΕΚ-Επαγγελματικής Σχολής θα λέγαμε ότι είναι αρκετά μικρό, 6,13% (N=16) και 4,60%

(N=12) αντίστοιχα, ενώ υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό που είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών, 7,66% (N=20).

Γράφημα 4

Κατανομή (σχετικές συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς το επίπεδο σπουδών.



Τέλος, όσον αφορά την κατηγοριοποίηση του δείγματος μας, ενδιαφέρον αποτελεί η ταξινόμηση του αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας.

Γράφημα 5

Κατανομή (σχετικές συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας.



Σύμφωνα λοιπόν με την απεικόνιση του **Γραφήματος 5**, σε ποσοστό 49,81% το δείγμα δηλώνει ότι έχει από 0 έως 10 έτη προϋπηρεσία, ενώ ακολουθεί σε ποσοστό 33,72% το δείγμα που δηλώνει ότι έχει από 11 έως 20 έτη προϋπηρεσία.

5. Μεθοδολογικό εργαλείο έρευνας

Ως μεθοδολογικό εργαλείο έρευνας, όπως ήδη αναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε ένα ήδη σταθμισμένο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, το οποίο οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να το απαντήσουν ηλεκτρονικά. Οι ερωτήσεις μεταφράστηκαν από τα αγγλικά για χάρη της έρευνας και βασική επιδίωξη ήταν η έκταση του να μην είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Η συνολική διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν κατά μέσο όρο 15 λεπτά. Οι ερωτήσεις ήταν τόσο καταφατικής όσο και αρνητικής διατύπωσης, προκειμένου να διασφαλιστεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, που προκύπτουν βάσει των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο αρχικά από οκτώ ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τον κλάδο απασχόλησης και στη συνέχεια από τέσσερις διαφορετικές θεματικές ενότητες, καθώς η έρευνα διεξήχθη στο πλαίσιο υλοποίησης τριών παράλληλων διπλωματικών εργασιών. Οι ενότητες αφορούσαν τα ακόλουθα θέματα προς μελέτη:

- Ανάλυση Καινοτόμων Δράσεων (ερωτήσεις 9-17)
- Παρακίνηση εργαζομένων (ερωτήσεις 18-36)
- Εργασιακές Συμπεριφορές και Πρακτικές (ερωτήσεις 37-57)
- Αντίληψη Εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους (ερωτήσεις 58-75)

Οι θεματικές ενότητες, οι οποίες αξιοποιήθηκαν στο πλαίσιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας, είναι η *Παρακίνηση των εργαζομένων* και η *Αντίληψη των εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους*. Σύντομη περιγραφή των εν λόγω δύο θεματικών εννοιών στο πλαίσιο του ερωτηματολογίου δίνεται στη συνέχεια.

➤ Κλίμακα παρακίνησης εργαζομένων

Η Παρακίνηση (Motivation) των εργαζομένων μετρήθηκε με το *Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης* στο χώρο της εργασίας (Motivation at Work Scale – MAWS), το οποίο κατασκευάστηκε από τους Gagné και συν., 2010 και μεταφράστηκε στα ελληνικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Οι συμμετέχοντες

επέλεξαν τις απαντήσεις τους σε κλίμακα τύπου Likert έξι βαθμίδων. Για κάθε πρόταση επέλεξαν την απάντηση που άρμοζε καλύτερα στην εμπειρία τους, βάσει των ακόλουθων επιλογών: 1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Μάλλον Διαφωνώ, 4. Μάλλον Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ, 6. Συμφωνώ απόλυτα.

Η συγκεκριμένη κλίμακα, έχει κατασκευαστεί με τέτοιο τρόπο όπου να μπορεί να μετράει πέντε διαστάσεις της Παρακίνησης:

1. **Μη Παρακίνηση (Amotivation)** (τρεις δηλώσεις, $\alpha=0,675$, «1. Καταβάλλω την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, διότι ειλικρινά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου σε αυτή τη δουλειά», «2. Προσπαθώ λίγο επειδή δεν νομίζω ότι αξίζει να επενδύει κάποιος κόπο σε αυτή την εργασία», «3. Δεν προσπαθώ καθόλου γιατί η συγκεκριμένη δουλειά δεν έχει νόημα για εμένα».)
2. **Εξωτερική Παρακίνηση (Extrinsic Motivation)** (έξι ερωτήσεις/στοιχεία, $\alpha=0,982$, «1. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια για να κερδίσω την επιδοκιμασία των ανθρώπων γύρω μου (π.χ. εργοδοτών, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών)», «2. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι γύρω μου (π.χ. εργοδότες, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες) με εκτιμούν περισσότερο», «3. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια για να αποφύγω την κριτική από τους ανθρώπους γύρω μου (π.χ. εργοδότες, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες)», «4. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή οι γύρω μου θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο εάν προσπαθήσω αρκετά (π.χ. προϊστάμενος, εργοδότης)», «5. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή οι γύρω μου (π.χ. προϊστάμενος, εργοδότης) θα μου εξασφαλίσουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια μόνο εάν προσπαθήσω αρκετά», «6. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή υπάρχει κίνδυνος να χάσω τη δουλειά μου αν δεν προσπαθήσω αρκετά».)
3. **Παρακίνηση Ενδοβολής (Motivation – Introjection)** (τέσσερις ερωτήσεις, $\alpha=0,916$, «1. Καταβάλλω προσπάθεια στη εργασία μου επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου ότι μπορώ να τα καταφέρω», «2. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή όταν προσπαθώ νοιώθω περήφανος», «3. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή διαφορετικά θα ντρεπόμουν για τον εαυτό μου και θα είχα ενοχές», «4. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή διαφορετικά θα ένιωθα άσχημα για τον εαυτό μου».)

4. **Παρακίνηση Ταύτισης (Motivation - Identification)** (τρεις ερωτήσεις, $\alpha=0,718$, «1. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή προσωπικά πιστεύω, ότι είναι σημαντικό να προσπαθéis στη συγκεκριμένη δουλειά», «2. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου ταυτίζεται με τις προσωπικές μου αξίες», «3. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου είναι σημαντικό για εμένα τον ίδιο»).
5. **Εσωτερική Παρακίνηση (Intrinsic Motivation)** (τρεις ερωτήσεις, $\alpha=0,823$, «1. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή με ευχαριστεί να κάνω καλά τη δουλειά μου», «2. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα», «3. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή αυτό που κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό»).

Στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι η **εξωτερική παρακίνηση** και η **παρακίνηση ενδοβολής** αποτελούν μορφές **μη αυτόνομης παρακίνησης**, ενώ η **ταύτιση** και η **εσωτερική παρακίνηση** αποτελούν μορφές **αυτόνομης παρακίνησης**.

➤ **Αντίληψη Εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους**

Η αντίληψη των εργαζομένων για την επίδραση της εργασίας τους (Social Impact) μετρήθηκε με το *Ερωτηματολόγιο Αντίληψης εργαζομένων για την Επίδραση της εργασίας τους*, το οποίο κατασκευάστηκε από τους Grant et al. (Grant et al., 2007) και μεταφράστηκε στα ελληνικά για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Οι συμμετέχοντες επέλεξαν τις απαντήσεις τους σε κλίμακα τύπου Likert επτά βαθμίδων. Για κάθε πρόταση επέλεξαν την απάντηση που άρμοζε καλύτερα στην εμπειρία τους, βάσει των ακόλουθων επιλογών: 1. Διαφωνώ Απόλυτα, 2. Διαφωνώ, 3. Μάλλον Διαφωνώ, 4. Ούτε Διαφωνώ, ούτε Συμφωνώ, 5. Μάλλον Συμφωνώ, 6. Συμφωνώ, 7. Συμφωνώ απόλυτα.

Η συγκεκριμένη κλίμακα έχει κατασκευαστεί με τέτοιο τρόπο που να μπορεί να μετράει τέσσερις διαστάσεις της αντίληψης των εργαζομένων για την επίδραση της εργασίας τους:

1. **Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση (Perceived Prosocial Impact)** (έξι δηλώσεις, $\alpha=0,962$, «1. Νοιώθω ότι η δουλειά μου έχει σημαντική θετική επίδραση στις ζωές άλλων ανθρώπων», «2. Έχω καλή επίγνωση των τρόπων μέσω των οποίων η δουλειά μου ωφελεί άλλους ανθρώπους», «3. Γνωρίζω τη θετική επίδραση που έχει η δουλειά μου στους άλλους», «4. Η δουλειά μου

κάνει πραγματικά τη ζωή άλλων καλύτερη», «5. Επιδρώ θετικά στους άλλους στο χώρο της δουλειάς μου σε τακτική βάση», «6. Η δουλειά μου έχει θετικό αντίκτυπο σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων».)

2. **Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση (Perceived Antisocial Impact)** (τρεις δηλώσεις, $\alpha=0,713$, «1. Η δουλειά μου κάνει πραγματική τη ζωή των άλλων χειρότερη», «2. Επιδρώ αρνητικά στους άλλους στο χώρο της δουλειάς μου σε τακτική βάση», «3. Η δουλειά μου έχει αρνητικές επιπτώσεις σε πολλούς ανθρώπους».)

3. **Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους (Affective Commitment to Beneficiaries)** (τρεις δηλώσεις, $\alpha=0,910$, «1. Οι άνθρωποι που επωφελούνται από τη δουλειά μου έχουν μεγάλη σημασία για εμένα», «2. Ενδιαφέρομαι πολύ για τα άτομα που επωφελούνται από τη δουλειά μου», «3. Η δουλειά μου περιλαμβάνει μεγάλο βαθμό αλληλεπίδρασης με ανθρώπους που επωφελούνται από αυτή».)

4. **Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία (Perceived Social Worth)** (τρεις δηλώσεις, $\alpha=0,917$, «1. Αισθάνομαι ότι οι άλλοι άνθρωποι εκτιμούν τη δουλειά μου/το έργο μου», «2. Αισθάνομαι ότι οι άλλοι άνθρωποι εκτιμούν τη συμβολή μου στη δουλειά», «3. Αισθάνομαι ότι οι άλλοι άνθρωποι με σέβονται λόγω της δουλειάς μου».)

6. Μεθοδολογία έρευνας

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης του δείγματος μας, αρχικά προβήκαμε στην απεικόνιση των περιγραφικών στατιστικών στοιχείων με τη βοήθεια διαγραμμάτων (ραβδογράμματα, πίτες, πίνακες, κτλ). Στη συνέχεια, ελέγξαμε την υπόθεση κανονικότητας του πληθυσμού μας, ώστε να αποφασίσουμε τι είδους στατιστικούς ελέγχους (παραμετρικούς ή μη) θα χρησιμοποιήσουμε στην ανάλυση μας. Εάν αποδεχτούμε ότι τα δεδομένα μας προέρχονται από κανονικά κατανομημένους πληθυσμούς τότε θα χρησιμοποιήσουμε τον παρακετρικό έλεγχο ANOVA/t-test. Ενώ στην περίπτωση που δεν επιβεβαιωθεί η υπόθεση της κανονικής κατανομής δεδομένων, θα χρησιμοποιήσουμε τον μη παραμετρικό έλεγχο Mann Whitney/Kruskal Wallis X^2 . Για να ελέγξουμε την υπόθεση κανονικότητας του πληθυσμού μας χρησιμοποιήσαμε τον έλεγχο κανονικότητας Shapiro Wilk (**Παράρτημα, Πίνακας 1**). Σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, απορρίπτουμε την υπόθεση κανονικότητας των

δεδομένων μας, επομένως για να εξετάσουμε τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της ανάλυσης, θα χρησιμοποιήσουμε μη παραμετρικούς ελέγχους.

Στους Πίνακες 3-7, που ακολουθούν, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία (Μέσος Όρος & Τυπική Απόκλιση) για τις υπό εξέταση μεταβλητές ανά φύλο, ηλικία, χώρος απασχόλησης, έτη απασχόλησης & επίπεδο εκπαίδευσης. Οι τιμές των μεταβλητών της έρευνας έχουν μετασχηματιστεί στην κλίμακα από -1 έως 1 έτσι ώστε να είναι πιο κατανοητό στον αναγνώστη τι ακριβώς εκφράζουν ως προς τη μεταβλητή που μετρούν. Έτσι, οι αρνητικές τιμές (<0) δηλώνουν χαμηλή αντίληψη της επίδρασης του αντίκτυπου της εργασίας τους ή χαμηλό επίπεδο παρακίνησης του εργαζόμενου, ανάλογα με την μεταβλητή την οποία εξετάζουν, ενώ τιμές πάνω από $0,500$ εκφράζουν μεσαία ή υψηλή αντίληψη ή παρακίνηση αντίστοιχα.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται το είδος του ελέγχου, η τιμή της στατιστικής συνάρτησης, καθώς και το Εμπειρικό Επίπεδο Σημαντικότητας (p -value) για κάθε έλεγχο. Όταν έχουμε στατιστικά σημαντική διαφορά (δηλαδή $p\text{-value} < 0,05$) σε σύγκριση με παραπάνω από δύο ομάδες, τότε κάνουμε την post-hoc ανάλυση για να βρεθεί ποιες ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους.

Εκ κατακλείδι, για να ελέγξουμε τον βαθμό συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων της ανάλυσης χρησιμοποιήσαμε τον συντελεστή συσχέτισης Pearson. Ο συντελεστής Pearson λαμβάνει τιμές από -1 έως 1 , όπου οι αρνητικές τιμές προσδίδουν αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, ενώ οι θετικές τιμές το αντίστροφο. Η απεικόνιση των τιμών του συντελεστή συσχέτισης, θα μπορούσαν να ερμηνευτούν με βάση τον ακόλουθο πίνακα.

-0	
-0.70	<i>Ισχυρή αρνητική γραμμική σχέση</i>
-0.50	<i>Μέτρια αρνητική γραμμική σχέση</i>
-0.30	<i>Ασθενής αρνητική γραμμική σχέση</i>
0	<i>Δεν υπάρχει γραμμική σχέση</i>
+0.30	<i>Ασθενής αρνητική γραμμική σχέση</i>
+0.50	<i>Μέτρια θετική γραμμική σχέση</i>
+0.70	<i>Ισχυρή θετική γραμμική σχέση</i>
+1	<i>Ιδανική θετική γραμμική σχέση</i>

7. Ανάλυση δείγματος

7.1. Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, Μέσος Όρος (Μ.Ο.) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α.), των υπό εξέταση μεταβλητών ανά κατηγορία. Οι τιμές των μεταβλητών της έρευνας έχουν μετασχηματιστεί στην κλίμακα από -1 έως 1 , προκειμένου να είναι πιο κατανοητή στον αναγνώστη η τιμή που μετρούν. Παρουσιάζονται επίσης το είδος και η τιμή ελέγχου, καθώς και το εμπειρικό επίπεδο σημαντικότητας (p-value) κάθε ελέγχου, το οποίο μας δείχνει εάν μία σχέση είναι στατιστικώς σημαντική.

Πίνακας 3

Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις) και στατιστικός έλεγχος για τη σύγκριση των τιμών των υπό εξέταση μεταβλητών ανά φύλο.

Παράγοντες	Ανδρας		Γυναίκα		Είδος ελέγχου	Τιμή ελέγχου	p-value
	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση			
Μη παρακίνηση	-0,774	0,374	-0,755	0,389	χ^2	7.314	0,624
Εξωτερική Παρακίνηση	-0,081	0,467	-0,075	0,468	χ^2	7.545	0,967
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,323	0,509	0,450	0,497	χ^2	6.345	0,033
Παρακίνηση Ταύτισης	0,683	0,356	0,765	0,370	χ^2	6.096	0,009
Εσωτερική Παρακίνηση	0,515	0,497	0,568	0,476	χ^2	7.258	0,586
Ελεγχόμενη παρακίνηση	-0,032	0,431	-0,007	0,425	χ^2	7.428	0,806
Αυτόνομη παρακίνηση	0,681	0,320	0,758	0,319	χ^2	6.216	0,018
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,251	0,427	0,499	0,367	χ^2	4.974	0,000
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	-0,696	0,360	-0,822	0,284	χ^2	5.682	0,001
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,284	0,515	0,513	0,459	χ^2	5.447	0,000
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,307	0,442	0,473	0,402	χ^2	5.766	0,002

Παρακίνηση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον **Πίνακα 3**, παρατηρούμε ότι οι γυναίκες (Μ.Ο.=0,758, Τ.Α.=0,319) παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλή τιμή *αυτόνομης παρακίνησης*, η οποία χαρακτηρίζεται και ως στατιστικώς σημαντική σε σύγκριση με τους άνδρες (Μ.Ο.=0,681, Τ.Α.=0,320, $p=0,018$).

Αντίληψη των εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους

Όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση συμπεραίνουμε ότι, οι γυναίκες (M.O.=0,499, T.A.=0,367) παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό αντίληψης σε σύγκριση με τους άνδρες (M.O.=0,251, T.A.=0,427, $p=0,000$), ενώ η μεταξύ τους σχέση χαρακτηρίζεται ως στατιστικώς σημαντική. Επίσης, οι γυναίκες (M.O.=0,513, T.A.=0,459) φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα αποτελεσματικής δέσμευσης με τους δικαιούχους σε σύγκριση με τους άνδρες (M.O.=0,284, T.A.=0,515, $p=0,000$).

Πίνακας 4

Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις) και στατιστικός έλεγχος για τη σύγκριση των τιμών των υπό εξέταση μεταβλητών ανά ηλικία.

Παράγοντες	20-29		30-39		40-49		50-59		Είδος ελέγχου	Τιμή ελέγχου	p-value
	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση			
Μη παρακίνηση	-0,749	0,335	-0,704	0,447	-0,820	0,347	-0,877	0,246	X ²	8,675	0,034
Εξωτερική Παρακίνηση	0,068	0,505	-0,045	0,439	-0,247	0,436	-0,127	0,443	X ²	16,149	0,001
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,386	0,527	0,357	0,500	0,432	0,525	0,605	0,363	X ²	5,315	0,150
Παρακίνηση Ταύτισης	0,692	0,393	0,714	0,391	0,779	0,342	0,846	0,208	X ²	7,081	0,069
Εσωτερική Παρακίνηση	0,557	0,522	0,430	0,516	0,672	0,395	0,717	0,311	X ²	13,260	0,004
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,107	0,457	0,006	0,409	-0,161	0,400	-0,033	0,393	X ²	13,953	0,003
Αυτόνομη παρακίνηση	0,709	0,319	0,695	0,344	0,775	0,317	0,833	0,195	X ²	7,948	0,047
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,403	0,415	0,329	0,419	0,509	0,366	0,569	0,339	X ²	10,693	0,014
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	-0,759	0,315	-0,743	0,375	-0,846	0,232	-0,812	0,214	X ²	4,355	0,226
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,382	0,497	0,342	0,493	0,497	0,474	0,803	0,281	X ²	24,213	0,000
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,386	0,437	0,355	0,460	0,487	0,341	0,573	0,362	X ²	10,502	0,015

Παρακίνηση των εργαζομένων

Σύμφωνα με την απεικόνιση του **Πίνακα 4** παρατηρούμε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στις τιμές τόσο της *ελεγχόμενης* ($p=0,003$) όσο και της *αυτόνομης παρακίνησης* ($p=0,047$) ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες του δείγματος μας. Συγκεκριμένα, την μεγαλύτερη τιμή ελεγχόμενης παρακίνησης φαίνεται να παρουσιάζει η ηλικιακή ομάδα 20-29 έτη (Μ.Ο.=0,107, Τ.Α.=0,457), ενώ την μικρότερη η ομάδα 40-49 έτη (Μ.Ο.=0,161, Τ.Α.=0,400). Οι επιμέρους τώρα έλεγχοι (**Παράρτημα, Πίνακας 2**) έδειξαν ότι, τόσο η ηλικιακή ομάδα 20-29 (Μ.Ο.=0,107, Τ.Α.=0,457, $p=0,001$) όσο και η ηλικιακή ομάδα 30-39 (Μ.Ο.=0,006, Τ.Α.=0,409, $p=0,001$) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική μεγαλύτερη τιμή *ελεγχόμενης παρακίνησης* σε σύγκριση με την ομάδα 40-49 (Μ.Ο.=0,161, Τ.Α.=0,400).

Αντίθετα τώρα με την ελεγχόμενη παρακίνηση, την υψηλότερη τιμή *αυτόνομης παρακίνησης* φαίνεται να την παρουσιάζει η ηλικιακή ομάδα 50-59 (Μ.Ο.=0,833, Τ.Α.=0,195), ενώ την χαμηλότερη η ομάδα 30-39 (Μ.Ο.=0,695, Τ.Α.=0,344). Οι επιμέρους επίσης έλεγχοι (**Παράρτημα, Πίνακας 2**) παρουσιάζουν την διαφορά ανάμεσα στην ομάδα 30-39 (Μ.Ο.=0,695, Τ.Α.=0,344) σε σύγκριση με την ομάδα 40-49 (Μ.Ο.=0,775, Τ.Α.=0,317, $p=0,032$) και την ομάδα 50-59 (Μ.Ο.=0,833, Τ.Α.=0,195, $p=0,028$), ως στατιστικώς σημαντικές.

Αντίληψη των εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους

Στατιστικώς σημαντικές διαφορές φαίνεται να παρουσιάζονται ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες και όσον αφορά την *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* ($p=0,014$), όπου η υψηλότερη τιμή παρουσιάζεται στην ηλικιακή ομάδα 50-59 (Μ.Ο.=0,569, Τ.Α.=0,339), ενώ η μικρότερη στην ομάδα 30-39 (Μ.Ο.=0,329, Τ.Α.=0,419). Συγκεκριμένα (**Παράρτημα, Πίνακας 2**), η ηλικιακή ομάδα 30-39 (Μ.Ο.=0,329, Τ.Α.=0,419) παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική χαμηλότερη τιμή σε σύγκριση με την ομάδα 40-49 (Μ.Ο.=0,509, Τ.Α.=0,366, $p=0,009$). Ενώ εξίσου στατιστικώς σημαντική είναι και η διαφορά της με την ομάδα 50-59 (Μ.Ο.=0,569, Τ.Α.=0,339, $p=0,010$).

Πίνακας 5

Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις) και στατιστικός έλεγχος για τη σύγκριση των τιμών των μεταβλητών ανά τομέα απασχόλησης.

Παράγοντες	Δημόσιος Τομέας		Ιδιωτικός Τομέας		Ελεύθερος Επαγγελματίας		Είδος ελέγχου	Τιμή ελέγχου	p-value
	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση			
Μη παρακίνηση	-0,840	0,317	-0,690	-0,419	-0,882	0,277	X ²	16,506	0,000
Εξωτερική Παρακίνηση	-0,236	0,402	-0,017	0,469	0,106	0,483	X ²	17,686	0,000
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,493	0,448	0,319	0,526	0,568	0,459	X ²	10,333	0,006
Παρακίνηση Ταύτισης	0,847	0,226	0,670	0,416	0,773	0,275	X ²	17,146	0,000
Εσωτερική Παρακίνηση	0,697	0,588	0,408	0,551	0,757	0,281	X ²	21,331	0,000
Ελεγχόμενη παρακίνηση	-0,142	0,364	0,024	0,435	0,167	0,446	X ²	15,236	0,000
Αυτόνομη παρακίνηση	0,838	0,206	0,659	0,361	0,782	0,240	X ²	22,509	0,000
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,538	0,379	0,328	0,397	0,491	0,382	X ²	17,148	0,000
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	-0,839	0,229	-0,757	0,325	-0,676	0,468	X ²	4,317	0,115
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,590	0,458	0,334	0,493	0,505	0,443	X ²	21,539	0,000
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,530	0,326	0,349	0,436	0,468	0,439	X ²	12,195	0,002

Παρακίνηση των εργαζομένων

Ο τομέας απασχόλησης φαίνεται να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τα επίπεδα τόσο της *ελεγχόμενης* ($p=0,000$) όσο και της *αυτόνομης* ($p=0,000$) παρακίνησης των εργαζομένων, καθώς οι τιμές που παρουσιάζουν οι διάφοροι τομείς χαρακτηρίζονται ως στατιστικώς σημαντικές. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον **Πίνακα 5**, καθώς και των επιμέρους ελέγχων (**Παράρτημα, Πίνακας 3**) συμπεραίνουμε ότι, οι ελεύθεροι επαγγελματίες (M.O.=0,167, T.A.=0,446) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική υψηλότερη τιμή *ελεγχόμενης παρακίνησης*, σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (M.O.=-0,142, T.A.=0,364, $p=0,001$). Στατιστικώς σημαντική υψηλότερη τιμή *ελεγχόμενης παρακίνησης* φαίνεται να παρουσιάζουν και οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα (M.O.=0,024, T.A.=0,435) σε σύγκριση με τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα (M.O.=-0,142, T.A.=0,364, $p=0,002$).

Όσον αφορά τώρα τα επίπεδα *αυτόνομης παρακίνησης* παρατηρούμε ότι, οι δημόσιοι υπάλληλοι (M.O.=0,838, T.A.=0,206) παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, η τιμή των οποίων είναι στατιστικώς σημαντική υψηλότερη σε σύγκριση με την τιμή των ιδιωτικών υπαλλήλων (M.O.=0,659, T.A.=0,361, $p=0,000$).

Αντίληψη των εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους.

Ο τομέας απασχόλησης φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά και τα επίπεδα της *αντιλαμβανόμενης θετικής κοινωνικής επίδρασης* των εργαζομένων ($p=0,000$). Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι (M.O.=0,538, T.A.=0,379) αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την θετική κοινωνική επίδραση της εργασίας τους σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (M.O.=0,328, T.A.=0,397, $p=0,000$) (**Παράρτημα, Πίνακας 3**). Επίσης, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα (M.O.=0,590, T.A.=0,458) παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα *αποτελεσματικής δέσμευσης με τους δικαιούχους* της εργασίας τους σε σύγκριση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (M.O.=0,334, T.A.=0,493, $p=0,000$).

Πίνακας 6

Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις) και στατιστικός έλεγχος για τη σύγκριση των τιμών των μεταβλητών ανά έτη προϋπηρεσίας.

Παράγοντες	0-10		11-20		21-30		31-40		Είδος ελέγχου	Τιμή ελέγχου	p-value
	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση			
Μη παρακίνηση	-0,748	0,348	-0,728	-0,475	-0,859	0,246	-1,000	0,000	χ^2	4,472	0,107
Εξωτερική Παρακίνηση	-0,003	0,474	-0,168	0,438	-0,109	0,474	-0,145	0,589	χ^2	7,060	0,029
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,348	0,528	0,465	0,463	0,446	0,506	0,838	0,168	χ^2	3,105	0,212
Παρακίνηση Ταύτισης	0,699	0,417	0,768	0,313	0,779	0,296	1,000	0,000	χ^2	1,929	0,381
Εσωτερική Παρακίνηση	0,492	0,536	0,551	0,449	0,703	0,322	0,993	0,010	χ^2	4,071	0,131
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,411	0,433	-0,086	0,400	-0,045	0,443	0,011	0,511	χ^2	5,406	0,067
Αυτόνομη παρακίνηση	0,694	0,369	0,756	0,269	0,784	0,248	0,995	0,008	χ^2	1,830	0,401
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,352	0,427	0,439	0,384	0,550	0,342	0,732	0,223	χ^2	6,840	0,033
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	-0,759	0,332	-0,773	0,345	-0,854	0,168	-0,906	0,162	χ^2	1,495	0,474
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,330	0,498	0,474	0,481	0,676	0,386	0,796	0,165	χ^2	17,227	0,000
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,352	0,457	0,448	0,391	0,546	0,336	0,658	0,279	χ^2	10,027	0,007

Παρακίνηση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τα στοιχεία του **Πίνακα 6** παρατηρούμε ότι τα έτη προϋπηρεσίας επηρεάζουν τους εργαζομένους μόνο όσον αφορά το επίπεδο *εξωτερικής παρακίνησης* ($p=0,029$). Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία που ανακύπτουν από τους επιμέρους ελέγχους (**Παράρτημα, Πίνακας 4**) δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη ($M.O.=-0,003$, $T.A.=0,474$) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική υψηλότερη τιμή σε σύγκριση με τους εργαζομένους με προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη ($M.O.=-0,168$, $T.A.=0,438$, $p=0,010$)

Αντίληψη των εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους.

Τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζουν επίσης και τα επίπεδα της *αντιλαμβανόμενης θετικής κοινωνικής επίδρασης* ($p=0,033$). Την μεγαλύτερη τιμή την παρουσιάζει η κατηγορία των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη ($M.O.=0,550$, $T.A.=0,342$) και την μικρότερη τιμή η κατηγορία των εργαζομένων με προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη ($M.O.=0,352$, $T.A.=0,427$), όπου η διαφορά της μεταξύ των δύο ομάδων σύγκρισης παρουσιάζεται ως στατιστικώς σημαντική ($p=0,012$) (**Παράρτημα, Πίνακας 4**).

Ενδιαφέρον, επίσης, παρουσιάζει η σύγκριση των κατηγοριών βάσει των ετών προϋπηρεσίας, όσον αφορά την *αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους* ($p=0,000$). Όπου οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη ($M.O.=0,676$, $T.A.=0,386$) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική υψηλότερη τιμή σε σύγκριση με τους εργαζομένους με προϋπηρεσία από 0 έως 10 έτη ($M.O.=0,330$, $T.A.=0,498$, $p=0,000$). Όπως επίσης στατιστικώς σημαντική υψηλότερη τιμή φαίνεται (**Παράρτημα, Πίνακας 4**) ότι παρουσιάζουν και σε σύγκριση με τους εργαζομένους με προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη ($M.O.=0,474$, $T.A.=0,481$, $p=0,029$).

Πίνακας 7

Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (Μέσοι όροι και Τυπικές Αποκλίσεις) και στατιστικός έλεγχος για τη σύγκριση των τιμών των μεταβλητών ανά κατηγορία επιπέδου εκπαίδευσης.

Παράγοντες	Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ		Απόφοιτος ΙΕΚ		Απόφοιτος Λυκείου		Κάτοχος Διδακτορικού		Κάτοχος Μεταπτυχιακού				
	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	ΜΟ	Τυπική απόκλιση	Είδος ελέγχου	Τιμή ελέγχου	p-value
Μη παρακίνηση	-0,768	0,393	-0,727	0,328	-0,792	0,322	-0,786	0,268	-0,747	0,411	X ²	1,358	0,851
Εξωτερική Παρακίνηση	-0,138	0,502	-0,175	0,524	-0,079	0,519	-0,012	0,391	-0,009	0,419	X ²	4,083	0,395
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,403	0,544	0,335	0,586	0,272	0,623	0,327	0,558	0,460	0,410	X ²	1,312	0,859
Παρακίνηση Ταύτισης	0,732	0,412	0,736	0,256	0,639	0,386	0,729	0,478	0,763	0,291	X ²	3,470	0,482
Εσωτερική Παρακίνηση	0,603	0,493	0,790	0,261	0,608	0,393	0,555	0,520	0,452	0,484	X ²	9,544	0,049
Ελεγχόμενη παρακίνηση	-0,064	0,453	-0,132	0,467	-0,026	0,492	0,010	0,384	0,050	0,383	X ²	3,943	0,414
Αυτόνομη παρακίνηση	0,736	0,358	0,771	0,200	0,678	0,265	0,711	0,436	0,736	0,270	X ²	3,069	0,546
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,491	0,380	0,384	0,328	0,361	0,403	0,346	0,489	0,359	0,416	X ²	8,071	0,089
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	-0,786	0,323	-0,690	0,395	-0,711	0,351	-0,867	0,166	-0,777	0,317	X ²	1,570	0,814
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,467	0,496	0,506	0,539	0,469	0,308	0,373	0,547	0,402	0,492	X ²	2,753	0,600
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,486	0,347	0,407	0,537	0,209	0,563	0,329	0,502	0,393	0,434	X ²	4,881	0,300

Παρακίνηση των εργαζομένων

Βασιζόμενοι στα στοιχεία του **Πίνακα 7** συμπεραίνουμε ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων δεν επηρεάζει τα επίπεδα ελεγχόμενης παρακίνησης, αλλά μόνο τα επίπεδα της *εσωτερικής παρακίνησης* ($p=0,049$), η οποία αποτελεί μορφή αυτόνομης παρακίνησης. Συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται στον **Πίνακα 5** του **Παραρτήματος**, οι εργαζόμενοι-απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ (Μ.Ο.=0,603, Τ.Α.=0,493) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική υψηλότερη τιμή εσωτερικής παρακίνησης σε σύγκριση με τους εργαζόμενους – κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος (Μ.Ο.=0,452, Τ.Α.=0,484, $p=0,009$).

Επίσης, στατιστικώς σημαντική υψηλότερη τιμή *εσωτερικής παρακίνησης* φαίνεται να παρουσιάζουν και οι εργαζόμενοι-απόφοιτοι ΙΕΚ (Μ.Ο.=0,790, Τ.Α.=0,261), σε σύγκριση με εργαζόμενους –κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος (Μ.Ο.=0,452, Τ.Α.=0,484, $p=0,030$). Ωστόσο, παρόλο που τα αποτελέσματα της μεταξύ τους ανάλυσης παρουσιάζουν τη σχέση τους ως στατιστικά σημαντική ($p < 0,05$), το πλήθος του δείγματος των δύο κατηγοριών δεν είναι αναλογικό (1^η κατηγορία → $N=12$ και 2^η κατηγορία → $N=100$) με αποτέλεσμα να μην μπορούμε με ασφάλεια να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα.

Αντίληψη των εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασίας τους

Όσον αφορά τώρα την αντίληψη των εργαζομένων για την επίδραση της εργασίας τους, τα στοιχεία του **Πίνακα 7** απεικονίζουν ότι η εν λόγω μεταβλητή δεν φαίνεται να επηρεάζεται από το μορφωτικό τους επίπεδο.

7.2. Συναφειακές Σχέσεις

Στο παρόν κεφάλαιο, βάσει περαιτέρω ελέγχων, θα προσπαθήσουμε να μελετήσουμε αρχικά τις συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών και στη συνέχεια τις μεταξύ τους σχέσεις ανά τομέα απασχόλησης (δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας & ελεύθεροι επαγγελματίες).

Πίνακας 8

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

	Μη παρακίνηση	Εξωτερική Παρακίνηση	Παρακίνης Ενδοβολής	Παρακίνηση Ταύτισης	Εσωτερική Παρακίνηση	Ελεγχόμενη παρακίνηση	Αυτόνομη παρακίνηση	Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία
Μη παρακίνηση	1										
Εξωτερική Παρακίνηση	0,112 P=0,070	1									
Παρακίνης Ενδοβολής	-0,174 P= 0,005	0,213 P=0,001	1								
Παρακίνης Ταύτισης	-,0393 P=0,000	0,054 P=0,387	0,528 P=0,000	1							
Εσωτερική Παρακίνηση	-0,368 P=0,000	-0,039 P=0,534	0,257 P=0,000	0,449 P=0,000	1						
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,070 P=0,258	0,984 P=0,000	0,369 P=0,000	0,153 P=0,013	0,022 P=0,719	1					
Αυτόνομη παρακίνηση	-0,437 P=0,000	0,028 P=0,649	0,526 P=0,000	0,959 P=0,000	0,620 P=0,000	0,131 P=0,035	1				
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	-0,230 P=0,000	-0,073 P=0,242	0,312 P=0,000	0,362 P=0,000	0,425 P=0,000	-0,007 P=0,915	0,421 P=0,000	1			
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,256 P=0,000	0,130 P=0,036	-0,043 P=0,485	-0,140 P=0,024	-0,062 P=0,315	0,116 P=0,061	-0,138 P=0,025	-0,252 P=0,000	1		
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	-0,116 P=0,061	0,060 P=0,332	0,318 P=0,000	0,294 P=0,000	0,343 P=0,000	0,112 P=0,070	0,341 P=0,000	0,486 P=0,000	-0,195 P=0,002	1	
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	-0,257 P=0,000	0,013 P=0,841	0,272 P=0,000	0,356 P=0,000	0,335 P=0,000	0,062 P=0,315	0,397 P=0,000	0,471 P=0,000	-0,138 P=0,026	0,410 P=0,000	1

Σύμφωνα με τα στοιχεία του **Πίνακα 8** αρχικά παρατηρούμε ότι ανάμεσα στην *ελεγχόμενη* και την *αυτόνομη παρακίνηση* υπάρχει χαμηλή θετική συσχέτιση ($r=0,131$, $p=0,035$). Οι εργαζόμενοι δηλαδή συχνά τείνουν να παρακινούνται τόσο από εσωτερικά όσο και από εξωτερικά κίνητρα.

Ανάμεσα τώρα στην *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* και την *αυτόνομη παρακίνηση* υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση ($r=0,421$, $p=0,000$). Όσο περισσότερο δηλαδή οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την θετική επίδραση που έχει η εργασία τους τόσο περισσότερο παρακινούνται αυτόνομα. Γεγονός, που επιβεβαιώνεται και από τη συσχέτιση της *αντιλαμβανόμενης μη θετικής κοινωνικής επίδρασης* και της *αυτόνομης παρακίνησης*, όπου υπάρχει μην χαμηλή συσχέτιση μεταξύ τους ωστόσο η σχέση τους είναι αρνητική ($r=-0,138$, $p=0,025$). Όσο περισσότερο δηλαδή οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιλαμβάνονται την αρνητική κοινωνική επίδραση που ενδέχεται να έχει η εργασία τους, τόσο λιγότερο παρακινούνται αυτόνομα αναφορικά με αυτή. Εύρημα, το οποίο συνάδει και επιβεβαιώνει την παραδοχή του Grant (2007), ότι το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης θετικής κοινωνικής επίδρασης της εργασίας τους, από μέρους των εργαζομένων, αποτελεί για τους ίδιους κίνητρο για αυτόνομη παρακίνηση.

Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε και να ελέγξουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών ανά τομέα απασχόλησης και να οδηγηθούμε σε κάποια ασφαλή συμπεράσματα.

I. Δημόσιος Τομέας

Πίνακας 9

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στον δημόσιο τομέα.

	Μη παρακίνηση	Εξωτερική Παρακίνηση	Παρακίνηση Ενδοβολής	Παρακίνηση Ταύτισης	Εσωτερική Παρακίνηση	Ελεγχόμενη παρακίνηση	Αυτόνομη παρακίνηση	Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία
Μη παρακίνηση	1										
Εξωτερική Παρακίνηση	0,064 P=0,565	1									
Παρακίνηση Ενδοβολής	-0,028 P=0,800	0,077 P=0,489	1								
Παρακίνηση Ταύτισης	-0,372 P=0,001	-0,126 P=0,261	0,230 P=0,038	1							
Εσωτερική Παρακίνηση	-0,427 P=0,000	0,060 P=0,590	0,147 P=0,188	0,457 P=0,000	1						
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,057 P=0,612	0,982 P=0,000	0,247 P=0,025	-0,068 P=0,547	0,080 P=0,477	1					
Αυτόνομη παρακίνηση	-0,456 P=0,000	-0,100 P=0,372	0,243 P=0,028	0,964 P=0,000	0,608 P=0,000	-0,042 P=0,707	1				
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	-0,209 P=0,059	-0,106 P=0,344	0,303 P=0,006	0,447 P=0,000	0,510 P=0,000	-0,052 P=0,641	0,500 P=0,000	1			
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,118 P=0,291	-0,193 P=0,083	0,019 P=0,869	-0,032 P=0,777	-0,074 P=0,511	-0,182 P=0,102	-0,028 P=0,803	-0,157 P=0,159	1		
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	-0,096 P=0,390	0,039 P=0,729	0,243 P=0,028	0,185 P=0,096	0,489 P=0,000	0,088 P=0,434	0,260 P=0,018	0,523 P=0,000	-0,249 P=0,024	1	
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	-0,250 P=0,024	0,020 P=0,860	0,228 P=0,040	0,295 P=0,007	0,469 P=0,000	0,051 P=0,651	0,388 P=0,000	0,655 P=0,000	-0,161 P=0,149	0,593 P=0,000	1

Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα παρατηρείται ότι η σχέση ανάμεσα στην *αυτόνομη* και την *ελεγχόμενη παρακίνηση* είναι αρνητική, ενώ στατιστικά δεν παρουσιάζει κάποιο ενδιαφέρον.

Βάσει του **Πίνακα 9** παρατηρείται μέτρια θετική συσχέτιση ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* και την *αυτόνομη παρακίνηση* ($r=0,500$, $p=0,000$). Θα μπορούσαμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, όσο περισσότερο εκτιμούν ότι η εργασία τους συμβάλλει θετικά στη ζωή κάποιου από τους δικαιούχους της, τόσο περισσότερο τείνουν να παρακινούνται αυτόνομα ως προς αυτή.

Χαμηλή μεν αλλά εξίσου θετική συσχέτιση φαίνεται να παρουσιάζει η σχέση ανάμεσα στην *αυτόνομη παρακίνηση* και την *αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους* ($r=0,260$, $p=0,018$), όσον αφορά τον δημόσιο τομέα. Εξίσου θετική, αν και χαμηλή, παρουσιάζεται και η συσχέτιση ανάμεσα στην *αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους* και στην *παρακίνηση ενδοβολής* ($r=0,243$, $p=0,028$), μορφή ελεγχόμενης παρακίνησης, η οποία αναφέρεται στις τύψεις και τις ενοχές που ενδεχομένως να νοιώθει κάποιος εργαζόμενος στο πλαίσιο της εργασίας του. Για έναν δημόσιο υπάλληλο δηλαδή, η προσωπική σχέση και κατ' επέκταση, η προσωπική δέσμευση που θα αποκτήσει με κάποιον από τους δικαιούχους της εργασίας του αποτελεί για τον ίδιο παράγοντα τόσο αυτόνομης όσο και ελεγχόμενης παρακίνησης.

II. Ιδιωτικός τομέας

Πίνακας 10

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στον ιδιωτικό τομέα.

	Μη παρακίνηση	Εξωτερική Παρακίνηση	Παρακίνηση Ενδοβολής	Παρακίνηση Ταύτισης	Εσωτερική Παρακίνηση	Ελεγχόμενη παρακίνηση	Αυτόνομη παρακίνηση	Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία
Μη παρακίνηση	1										
Εξωτερική Παρακίνηση	0,090 P=0,287	1									
Παρακίνηση Ενδοβολής	-0,150 P=0,076	0,318 P=0,000	1								
Παρακίνηση Ταύτισης	-0,338 P=0,000	0,150 P=0,077	0,568 P=0,000	1							
Εσωτερική Παρακίνηση	-0,301 P=0,000	-0,039 P=0,650	0,236 P=0,005	0,427 P=0,000	1						
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,050 P=0,555	0,984 P=0,000	0,464 P=0,000	0,251 P=0,003	0,029 P=0,736	1					
Αυτόνομη παρακίνηση	-0,374 P=0,000	0,118 P=0,164	0,564 P=0,000	0,953 P=0,000	0,611 P=0,000	0,225 P=0,007	1				
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	-0,157 P=0,064	-0,036 P=0,673	0,191 P=0,023	0,240 P=0,004	0,386 P=0,000	0,015 P=0,858	0,311 P=0,000	1			
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,277 P=0,001	0,156 P=0,064	-0,036 P=0,669	-0,131 P=0,122	-0,056 P=0,506	0,139 P=0,099	-0,125 P=0,139	-0,306 P=0,0000	1		
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	-0,040 P=0,641	0,092 P=0,280	0,236 P=0,005	0,230 P=0,006	0,262 P=0,002	0,128 P=0,132	0,280 P=0,001	0,375 P=0,000	-0,217 P=0,010	1	
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	-0,245 P=0,003	-0,036 P=0,676	0,208 P=0,013	0,321 P=0,000	0,303 P=0,000	0,012 P=0,888	0,354 P=0,000	0,360 P=0,000	-0,186 P=0,027	0,287 P=0,001	1

Στον ιδιωτικό τομέα, ανάμεσα στην *ελεγχόμενη* και την *αυτόνομη παρακίνηση* παρατηρείται θετική χαμηλή συσχέτιση ($r=0,225$, $p=0,007$). Εύρημα, που θα μπορούσε να ερμηνευτεί ότι στον ιδιωτικό τομέα, τα κίνητρα που ωθούν τους εργαζομένους να παρακινηθούν είναι τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στον *αντιλαμβανόμενο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο* και την *αυτόνομη παρακίνηση*, παρατηρούμε, βάσει του **Πίνακα 10**, ότι όπως και στο δημόσιο τομέα ομοίως και στον ιδιωτικό, οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται αυτόνομα μόλις αντιλαμβάνονται ότι η εργασία τους επιδρά θετικά στους δικαιούχους της ($r=0,311$, $p=0,000$). Η σχέση ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* και την *παρακίνηση ενδοβολής*, μορφή ελεγχόμενη παρακίνησης, φαίνεται να παρουσιάζει χαμηλή θετική συσχέτιση ($r=0,191$, $p=0,023$).

Εξίσου θετική παρουσιάζεται και η συσχέτιση ανάμεσα στην *αυτόνομη παρακίνηση* και την *αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία* ($r=0,354$, $p=0,000$). Όσο καλύτερα δηλαδή οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα αντιλαμβάνονται την κοινωνική αξία της προσφοράς τους, τόσο περισσότερο τείνουν να παρακινούνται αυτόνομα στο πλαίσιο αυτής.

Τέλος, ως θετική χαρακτηρίζεται και η σχέση ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία* ($r=0,208$, $p=0,013$) και την *παρακίνηση ενδοβολής*. Όσο δηλαδή αυξάνεται από μέρους του ιδιωτικού υπαλλήλου η προπάθεια του να αντιμετωπίσει τις τύψεις και ενοχές, που ενδεχομένως να νοιώθει, τόσο περισσότερο αυξάνεται το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής αξίας αυτής.

III. Ελεύθεροι επαγγελματίες

Πίνακας 11

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στους ελεύθερους επαγγελματίες

	Μη παρακίνηση	Εξωτερική Παρακίνηση	Παρακίνηση Ενδοβολής	Παρακίνηση Ταύτισης	Εσωτερική Παρακίνηση	Ελεγχόμενη παρακίνηση	Αυτόνομη παρακίνηση	Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία
Μη παρακίνηση	1										
Εξωτερική Παρακίνηση	0,212 P=0,268	1									
Παρακίνηση Ενδοβολής	-0,045 P=0,818	0,314 P=0,097	1								
Παρακίνηση Ταύτισης	-0,221 P=0,249	0,316 P=0,095	0,688 P=0,000	1							
Εσωτερική Παρακίνηση	-0,230 P=0,230	0,231 P=0,228	0,076 P=0,694	0,226 P=0,238	1						
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,182 P=0,345	0,986 P=0,000	0,456 P=0,013	0,417 P=0,024	0,247 P=0,196	1					
Αυτόνομη παρακίνηση	-0,253 P=0,186	0,280 P=0,141	0,614 P=0,000	0,969 P=0,000	0,389 P=0,037	0,373 P=0,046	1				
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	-0,043 P=0,823	0,143 P=0,459	0,434 P=0,019	0,566 P=0,001	0,154 P=0,425	0,220 P=0,252	0,531 P=0,003	1			
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,523 P=0,004	0,229 P=0,231	-0,110 P=0,570	-0,301 P=0,113	0,075 P=0,700	0,199 P=0,300	-0,293 P=0,123	-0,220 P=0,251	1		
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,048 P=0,806	0,316 P=0,095	0,547 P=0,002	0,495 P=0,006	0,145 P=0,452	0,372 P=0,047	0,451 P=0,014	0,524 P=0,004	-0,005 P=0,977	1	
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,071 P=0,712	0,605 P=0,001	0,368 P=0,049	0,445 P=0,016	0,245 P=0,200	0,636 P=0,000	0,449 P=0,015	0,310 P=0,102	0,035 P=0,858	0,332 P=0,079	1

Στους ελεύθερους επαγγελματίες, η συσχέτιση ανάμεσα στην *αυτόνομη* και την *ελεγχόμενη παρακίνηση* παρουσιάζεται ως χαμηλή θετική ($r=0,373$, $p=0,046$).

Στη συνέχεια παρατηρούμε ότι όσον αφορά την *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* και την *αυτόνομη παρακίνηση* παρατηρείται ότι υπάρχει ανάμεσα τους θετική συσχέτιση ($r=0,531$, $p=0,003$). Συνεπώς, όπως και οι υπάλληλοι του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, ομοίως και οι ελεύθεροι επαγγελματίες όσο περισσότερο αντιλαμβάνονται την θετική κοινωνική επίδραση της εργασίας τους τόσο περισσότερο παρακινούνται αυτόνομα.

Ένα επιπλέον κοινό εύρημα ανάμεσα στους ελεύθερους επαγγελματίες και στους υπαλλήλους τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα αποτελεί η θετική συσχέτιση ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* και την *παρακίνηση ενδοβολής* ($r=0,303$, $p=0,006$). Όπου η παρακίνηση ενδοβολής αναφέρεται στην παρακίνηση των εργαζομένων, λόγω τύψεων ή ενοχών που μπορεί να νοιώθουν στο πλαίσιο της εργασίας τους.

Όσον αφορά τώρα την *αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους* στον τομέα των ελευθέρων επαγγελμάτων παρατηρείται θετική σχέση της εν λόγω μεταβλητής με την *αυτόνομη παρακίνηση* ($r=0,451$, $p=0,014$). Θετική ωστόσο είναι και η σχέση της με την *ελεγχόμενη παρακίνηση* ($r=0,372$, $p=0,47$). Ωστόσο, η συσχέτιση της μεταβλητής με την *αυτόνομη παρακίνηση* είναι περισσότερο ισχυρή σε σχέση με την *ελεγχόμενη*. Αυτό σημαίνει ότι ο ελεύθερος επαγγελματίας, όσο περισσότερο νοιώθει δεσμευμένος απέναντι στους δικαιούχους της εργασίας του τόσο περισσότερο παρακινείται για εργασία, είτε η παρακίνηση είναι *ελεγχόμενη* είτε *αυτόνομη*. Η εν λόγω ταύτιση *αυτόνομης* και *ελεγχόμενης παρακίνησης* θα μπορούσε να δικαιολογηθεί αναλογιζόμενοι το γεγονός ότι ο ελεύθερος επαγγελματίας αντιλαμβάνεται τον εαυτό του τόσο ως εργαζόμενο όσο και ως εργοδότη, με αποτέλεσμα να θεωρεί ότι το αποτέλεσμα της εργασίας του αντιπροσωπεύει τον ίδιο προσωπικά.

7.3. Σύνοψη ευρημάτων έρευνας

Οι συγκρίσεις, που προηγήθηκαν ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες του δείγματος μας, καθώς και στις υπό εξέταση μεταβλητές μεταξύ τους αποσκοπούσαν στο να οδηγηθούμε σε ορισμένα συμπεράσματα, όσον αφορά την *αυτόνομη παρακίνηση* και τον *αντιλαμβανόμενο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο*. Όσον αφορά λοιπόν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δείγματος μας, θα μπορούσαμε αρχικά να

αναφέρουμε ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο *αυτόνομης παρακίνησης*, σε σύγκριση με του άνδρες. Η τιμή των οποίων είναι εξίσου υψηλή, ωστόσο όχι τόσο όσο των γυναικών. Οι γυναίκες φαίνεται να παρουσιάζουν επίσης μεγαλύτερο επίπεδο *παρακίνησης ενδοβολής*, μορφή ελεγχόμενης παρακίνησης, σε σχέση με τους άνδρες. Αυτό δηλαδή σημαίνει ότι το αίσθημα ενοχών ή τύψεων, που δημιουργείται στις γυναίκες στο πλαίσιο της εργασίας τους, είναι πιο έντονο σε σύγκριση με το άλλο φύλο με αποτέλεσμα να τους ωθεί σε υψηλότερο βαθμό παρακίνησης.

Όσον αφορά τώρα το επίπεδο του *αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου* παρατηρείται ότι οι γυναίκες, συγκριτικά με τους άνδρες, παρουσιάζουν μεγαλύτερες τιμές και στους τρεις παράγοντες που σχετίζονται με αυτό. Αντιλαμβάνονται δηλαδή σε μεγαλύτερο βαθμό την θετική κοινωνική επίδραση, που μπορεί να επιφέρει η εργασία τους, καθώς και την κοινωνική αξία αυτής, ενώ συγχρόνως παρουσιάζουν μεγαλύτερο επίπεδο αποτελεσματικής δέσμευσης με τους δικαιούχους.

Η ηλικία φαίνεται επίσης να αποτελεί παράγοντα, που επηρεάζει τις υπό εξέταση μεταβλητές, παρόλο που μεταξύ των ηλικιών 20-29 & 30-39 έτη δεν υπάρχει στατιστικά κάποια σημαντική διαφορά. Ωστόσο, σε σύγκριση με τους εργαζόμενους ηλικίας από 30 έως 39 έτη, οι εργαζόμενοι ηλικίας 50 - 59 έτη και 40-49 έτη παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα *αυτόνομης παρακίνησης*. Θα μπορούσαμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι με την πάροδο των χρόνων οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα σε σύγκριση με τους νεότερους ηλικιακά συναδέλφους τους, γεγονός που θα μπορούσε να αποδοθεί ενδεχομένως στη σταδιακή έλλειψη, από μέρους τους, ενδιαφέροντος για επαγγελματική εξέλιξη ή και σε ενδεχόμενη εργασιακή κούραση. Λειτουργούν λοιπόν περισσότερο συναισθηματικά και παρακινούνται κυρίως από εσωτερικά κίνητρα. Αντίθετα, οι νέοι από 30 έως 39 έτη, οι οποίοι βρίσκονται στην αρχή της καριέρας τους αποσκοπούν σε περισσότερο εξωτερικά κίνητρα, όπως είναι η αύξηση του μισθού ή/και η επαγγελματική τους εξέλιξη.

Γεγονός, που επιβεβαιώνεται και από τα στοιχεία που αναφέρουν ότι τα άτομα με επαγγελματική εμπειρία από 21 έως 30 έτη εμφανίζουν μεγαλύτερο επίπεδο *αυτόνομης παρακίνησης*, σε σύγκριση με τα άτομα με επαγγελματική εμπειρία από 11 έως 20 έτη ή από 0 έως 10 έτη. Αναμφίβολα πάντως θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι το πόσο

αυτόνομος θεωρεί ότι είναι ένας εργαζόμενος αποτελεί συνάναρτηση των χρόνων εμπειρίας που διαθέτει στον επαγγελματικό τομέα.

Η ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων από 40 έως 49 έτη, καθώς επίσης και από 50 έως 59 έτη παρουσιάζουν επίσης μεγαλύτερη τιμή, σε σύγκριση με την ομάδα των εργαζομένων από 30 έως 39 έτη, όσον αφορά την *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση*. Ενώ παρόλο που τα έτη προϋπηρεσίες δεν φαίνεται να επηρεάζουν την τιμή της εν λόγω μεταβλητής, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη παρουσιάζουν μεγαλύτερες τιμές σε σύγκριση με τους υπαλλήλους με 0 έως 10 έτη.

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, δεν φαίνεται να επηρεάζει το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων, ειδικά όταν μιλάμε για αυτόνομη παρακίνηση. Το μόνο ίσως συμπέρασμα, το οποίο θα μπορούσαμε να παραθέσουμε είναι ότι οι εργαζόμενοι- απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ παρουσιάζουν υψηλότερη τιμή *εσωτερικής παρακίνησης* σε σύγκριση με τους εργαζόμενους – κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών. Όπως επίσης και υψηλότερο επίπεδο *αντιλαμβανόμενης θετικής κοινωνικής επίδρασης*.

Ο παράγοντας, ωστόσο, που επηρεάζει καθοριστικά τις τιμές των υπό εξέταση μεταβλητών και στον οποίο θα επικεντρωθούμε είναι ο τομέας απασχόλησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο *αυτόνομης παρακίνησης*. Σε σύγκριση δηλαδή με τους υπαλλήλους στον ιδιωτικό τομέα, οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να παρακινούνται σε υψηλότερο βαθμό, καθώς θεωρούν ότι η εργασία τους δίνει ικανοποίηση και χαρά. Εύρημα που ενισχύεται και από παλαιότερες έρευνες που αναφέρουν την εν λόγω διατύπωση (De Cooman et al., 2009; Wright, 2001; Prottas, 2008). Ενώ, οι ελεύθεροι επαγγελματίες εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό *εσωτερικής παρακίνησης*, η οποία αποτελεί μορφή αυτόνομης παρακίνησης, σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Αναφορικά τώρα με την *ελεγχόμενη παρακίνηση*, το μεγαλύτερο βαθμό ελεγχόμενης παρακίνησης φαίνεται να το παρουσιάζουν οι ελεύθεροι επαγγελματίες, ενώ το μικρότερο οι δημόσιοι υπάλληλοι. Εύρημα, το οποίο ενισχύεται από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα γνωρίζοντας ότι το ενδεχόμενο παροχής εξωτερικών κινήτρων, όπως είναι οι πρόσθετες αμοιβές, οι προαγωγές, κτλ, είναι ιδιαίτερα μικρό, αναμένεται να κινητοποιούνται λιγότερο από εξωτερικούς λόγους και περισσότερο από

εσωτερικούς. Επίσης, οι ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης ενδοβολής, μορφή ελεγχόμενης παρακίνησης, σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Τέλος, τα ευρήματα αναφέρουν ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, σε σύγκριση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα αντίληψης τόσο της θετικής κοινωνικής επίδρασης όσο και της κοινωνικής αξίας. Καθώς επίσης, παρουσιάζουν και μεγαλύτερο επίπεδο αποτελεσματικής δέσμευσης με τους δικαιούχους της εργασίας τους. Οι τιμές των ελεύθερων επαγγελματιών, όσον αφορά τις εν λόγω μεταβλητές, φαίνεται να είναι μεν μικρότερες από εκείνες των δημόσιων υπαλλήλων, ωστόσο μεγαλύτερες από των ιδιωτικών, παρόλο που οι μεταξύ τους σχέσεις παρουσιάζονται ως στατιστικώς μη σημαντικές.

Πέραν όμως των χαρακτηριστικών του δείγματος μας και πως αυτά επηρεάζουν τις τιμές των υπό εξέταση μεταβλητών, ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει και η συσχέτιση των ίδιων των μεταβλητών μεταξύ τους. Τα ευρήματα της οποίας, παρατίθεντο στη συνέχεια:

1. Η συσχέτιση ανάμεσα στην *ελεγχόμενη* και την *αυτόνομη μορφή παρακίνησης* παρουσιάζεται ως *θετική*, γεγονός που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι συχνά παρακινούνται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Διατύπωση που επιβεβαιώθηκε τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στον τομέα των ελεύθερων επαγγελματιών. Μόνο στον δημόσιο τομέα η μεταξύ των δύο μεταβλητών σχέση χαρακτηρίζεται ως αρνητική, εύρημα που αποδίδεται ενδεχομένως στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα γνωρίζουν ότι οι πιθανότητες για κάποια πρόσθετη αμοιβή ή προαγωγή, ενδεικτικά παραδείγματα εξωτερικών κινήτρων, είναι σχεδόν σπάνιες. Συνεπώς, ενδεχόμενη παρακίνηση από μέρους τους οφείλεται σε εσωτερικούς μόνο παράγοντες.
2. Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στον *αντιλαμβανόμενο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο*, την *αποτελεσματική δέσμευση* στους δικαιούχους και στην *αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία*. Όσο λοιπόν αυξάνεται το ποσοστό του αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου τόσο αυξάνεται και το επίπεδο της αποτελεσματικής δέσμευσης στους δικαιούχους, καθώς και της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής αξίας (Grant, 2007). Εύρημα που

επιβεβαιώθηκε και στους τρεις τομείς απασχόλησης, ωστόσο στην περίπτωση των ελεύθερων επαγγελματιών, ενώ υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα και στις τρεις μεταβλητές, ως στατιστικά σημαντική θεωρείται μόνο η σχέση του *αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου και της αποτελεσματικής δέσμευσης στους δικαιούχους*.

3. Η σχέση ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* και την *αυτόνομη παρακίνηση* χαρακτηρίζεται ως θετική και στους τρεις τομείς απασχόλησης. Η αντίληψη δηλαδή από μέρους των εργαζομένων ότι η εργασία τους επιδρά θετικά στη ζωή των άλλων ανθρώπων αποτελεί για τους ίδιους κίνητρο αυτόνομης παρακίνησης. Ενώ αντίθετα, ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση* και την *ελεγχόμενη παρακίνηση* η σχέση είναι αρνητική, που σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο αντίληψης της θετικής κοινωνικής επίδρασης τόσο μειώνεται το επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης. Ωστόσο, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, η μεταξύ τους σύγκριση δεν αποδείχθηκε ως στατιστικώς σημαντική.
4. Θετική χαρακτηρίζεται και η σχέση της *αντιλαμβανόμενης θετικής κοινωνικής επίδρασης* με την *παρακίνηση ενδοβολής*, η οποία αποτελεί μορφή ελεγχόμενης παρακίνησης. Η παρακίνηση ενδοβολής ταυτίζεται με την ανάγκη του εργαζομένου να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες τύψεις ή ενοχές που νοιώθει, σε περίπτωση που ο ίδιος δεν ανταποκρίνεται όπως θα έπρεπε στις απαιτήσεις της εργασίας του. Και στους τρεις λοιπόν τομείς απασχόλησης, οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται όταν αντιλαμβάνονται τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο της εργασίας τους στη ζωή των άλλων ανθρώπων, εν μέρει και από τύψεις ότι η δική τους αδιαφορία ή καθυστέρηση ενδέχεται να έχει αρνητικές συνέπειες στη ζωή άλλων ανθρώπων.
5. Η *αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους* σχετίζεται θετικά με την *αυτόνομη παρακίνηση* τόσο στους εργαζόμενους στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα, όσο και στους ελεύθερους επαγγελματίες. Μόνο στην περίπτωση των ελεύθερων επαγγελματιών η συσχέτιση της *αποτελεσματικής δέσμευσης στους δικαιούχους* είναι εξίσου θετική και με την *ελεγχόμενη παρακίνηση*. Γεγονός, που ερμηνεύεται, αναλογιζόμενοι την ιδιαιτερότητα των ελεύθερων επαγγελματιών, όσον αφορά την επαγγελματική τους ιδιότητα, οι οποίοι ταυτίζονται συγχρόνως τόσο με την ιδιότητα του εργαζόμενου όσο και την ιδιότητα του προϊσταμένου-διευθυντή.

6. Εξίσου θετική παρουσιάζεται και η σχέση ανάμεσα στην *αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους και την παρακίνηση ενδοβολής* και στους τρεις τομείς απασχόλησης. Εύρημα που οδηγεί στην διατύπωση του συμπεράσματος ότι όσο πιο αποτελεσματική είναι η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στους δικαιούχους της εργασίας τους, τόσο περισσότερο οι ίδιοι παρακινούνται για εργασία ενδεχομένως από τύψεις ή ενοχές, ότι η μη αποδοτική τους συνεισφορά θα συμβάλλει αρνητικά στη ζωή των άλλων.
7. Όσον αφορά τώρα την *αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία* και την *αυτόνομη παρακίνηση*, η μεταξύ τους σχέση και στους τρεις τομείς απασχόλησης χαρακτηρίζεται ως θετική. Στην περίπτωση μόνο των ελεύθερων επαγγελματιών χαρακτηρίζεται ως εξίσου θετική και η σχέση ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία* και την *ελεγχόμενη παρακίνηση*, ενδεχομένως για τον λόγο που ήδη αναφέραμε, όσον αφορά την επαγγελματικής τους ιδιότητα.
8. Τέλος, ως θετική χαρακτηρίζεται και η συσχέτιση ανάμεσα στην *αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία* και την *παρακίνηση ενδοβολής*, τόσο στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα όσο και στον τομέα των ελεύθερων επαγγελματιών.

8. Ανακεφαλαίωση – Δυνατά και αδύνατα σημεία της έρευνας

8.1. Ανακεφαλαίωση

Βασικός στόχος της εν λόγω έρευνας, όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, αποτελεί η διερεύνηση των σχέσεων του αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου και της αυτόνομης παρακίνησης στον χώρο εργασίας. Θέτοντας δηλαδή εξ' αρχής κάποια ερωτήματα και βασιζόμενοι σε ορισμένες υποθέσεις βάσει βιβλιογραφικών αναφορών, επιδιώξαμε μέσα από τη χρήση ερωτηματολογίου σε δείγμα 261 ατόμων και στη συνέχεια μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων, να οδηγηθούμε σε ορισμένα ασφαλή συμπεράσματα.

Μας ενδιέφερε αρχικά να μελετήσουμε εάν και σε τι βαθμό ορισμένα χαρακτηριστικά του δείγματος μας, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και ο τομέας απασχόλησης, επηρεάζουν τα επίπεδα τόσο της αυτόνομης παρακίνησης όσο και του αντιλαμβανόμενου θετικού κοινωνικού αντικτύπου. Τα

ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν θετικά την εν λόγω υπόθεση και μας οδήγησαν σε μία σειρά διατυπώσεων.

Ενδεκτικά να αναφέρουμε ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης, όπως επίσης αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό τη θετική κοινωνική επίδραση της εργασίας τους σε σύγκριση με τους άνδρες. Άτομα επίσης μεγαλύτερης ηλικίας και με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα και παρουσιάζουν μεγαλύτερη τιμή, όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση, σε σύγκριση με νεότερους ηλικιακά εργαζόμενους και κατ' επέκταση με λιγότερα έτη προϋπηρεσίας. Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων φαίνεται να μην επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τις τιμές των υπό εξέταση μεταβλητών, σε αντίθεση με τον τομέα απασχόλησης (δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας και ελεύθεροι επαγγελματίες), ο οποίος κατέχει καθοριστικό ρόλο.

Στη συνέχεια, προβήκαμε στη σύγκριση όλων των υπό εξέταση μεταβλητών, προκειμένου να δούμε εάν και σε τι βαθμό η μία μεταβλητή επηρεάζει την άλλη. Βάσει λοιπόν της εν λόγω εξέτασης απαντήθηκε και το βασικό ερώτημα της έρευνας μας, που αφορούσε την σχέση ανάμεσα στον αντιλαμβανόμενο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο και την αυτόνομη παρακίνηση. Τα ευρήματα αναφέρουν ότι ανάμεσα στις εν λόγω μεταβλητές υπάρχει στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση. Διατύπωση, η οποία ερμηνεύεται, ως η παραδοχή ότι όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον θετικό κοινωνικό αντίκτυπο της εργασίας τους τόσο περισσότερο παρακινούνται αυτόνομα για εργασία.

Ο αντιλαμβανόμενος θετικός κοινωνικός αντίκτυπος, βάσει της υπόθεσης μας και σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, μπορεί να αποδοθεί βάσει τριών βασικών μεταβλητών: *την αντίληψη της θετικής κοινωνικής επίδρασης, την αποτελεσματική δέσμευση με τους δικαιούχους και την αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία*. Οι σχέσεις μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών θα πρέπει να χαρακτηρίζονται ως στατιστικώς σημαντικές και να παρουσιάζουν θετικές τιμές. Το οποίο σημαίνει ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο της αποτελεσματικής δέσμευσης των εργαζομένων με τους δικαιούχους της εργασίας τους, καθώς και το επίπεδο της αντιλαμβανόμενης κοινωνικής αξίας τόσο περισσότερο αυξάνεται και το επίπεδο αντίληψης της θετικής κοινωνικής επίδρασης της εργασίας από μέρους των εργαζομένων. Σχέσεις, οι οποίες επιβεβαιώθηκαν στο πλαίσιο ελέγχου των δεδομένων της παρούσας έρευνας.

Πέραν ωστόσο της διερεύνησης των σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές, προβήκαμε και στην αντίστοιχη διερεύνηση ανά τομέα απασχόλησης. Τα ευρήματα της οποίας επιβεβαίωσαν τις αρχικές μας υποθέσεις. Επιγραμματικά λοιπόν να αναφέρουμε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Επίσης, οι ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους υπαλλήλους στον ιδιωτικό τομέα.

Όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση, την αποτελεσματική δέσμευση και την αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική αξία, την μεγαλύτερη τιμή την εμφανίζουν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα και την μικρότερη οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα. Η θετική επίσης συσχέτιση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση και την αυτόνομη παρακίνηση επιβεβαιώθηκε και στους τρεις τομείς απασχόλησης.

Τέλος, ενδιαφέρον αποτελεί το εύρημα ότι και στους τρεις τομείς απασχόλησης η σχέση που δημιουργείται, ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση και στην παρακίνηση ενδοβολής, παρουσιάζεται ως θετική. Με αποτέλεσμα να συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι όταν αντιλαμβάνονται την θετική κοινωνική επίδραση της εργασίας τους, συχνά παρακινούνται και λόγω τύψεων ή ενοχών, ότι ενδεχόμενη καθυστέρηση ή μη ορθή διεξαγωγή της εργασίας από μέρους τους, ενδέχεται να έχει αρνητική επίδραση στη ζωή κάποιων ανθρώπων.

8.2. Δυνατά και αδύνατα σημεία της έρευνας

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από ορισμένα θετικά και ορισμένα αρνητικά σημεία, όσον αφορά τη διεξαγωγή της. Το βασικό ίσως πλεονέκτημα της είναι η πρωτοτυπία που την χαρακτηρίζει. Καθώς, αποτελεί μία από τις λίγες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, ειδικά στον ελλαδικό χώρο και εξετάζουν την σχέση της αυτόνομης παρακίνησης με τον αντιλαμβανόμενο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο στον χώρο της εργασίας. Δεδομένου μάλιστα του αριθμού του δείγματος, τα ευρήματα αυτής θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη στο πλαίσιο σχεδιασμού της πολιτικής, που χαρακτηρίζει τους διάφορους φορείς και τις επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη ότι ζητούμενο των φορέων και των επιχειρήσεων αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων, προκειμένου οι ίδιοι να είναι περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί, το να δοθεί έμφαση στην κοινωνική αποστολή και το

θετικό κοινωνικό αντίκτυπο της εργασίας θα αποτελούσε μία επιλογή. Ειδικά στον δημόσιο τομέα, όπου τα επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης είναι ιδιαίτερα υψηλά σε σύγκριση με τα επίπεδα ελεγχόμενης παρακίνησης, λόγω έλλειψης εξωτερικών κινήτρων.

Γενικότερα πάντως θα λέγαμε, ότι η ενίσχυση αυτόνομων μορφών παρακίνησης μέσα από την προώθηση μίας μορφής «προκοινωνικής παρακίνησης» (prosocial motivation) (Grant, 2008), θα οδηγούσε τους εργαζομένους σε μεγαλύτερη δέσμευση όσον αφορά την επιτέλεση του έργου που έχουν αναλάβει, θα τους παρείχε μεγαλύτερη ικανοποίηση και θα τους ωθούσε συχνότερα σε αλλαγές και βελτιώσεις (Παπαχριστόπουλος, 2011).

Επίσης, όλα τα ευρήματα αναφορικά με τους διάφορους τρόπους που παρακινούνται οι εργαζόμενοι, θα ήταν σκόπιμο να αξιοποιούνται στο πλαίσιο διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Είτε αναφερόμαστε σε μαθητές, στο πλαίσιο του μαθήματος του επαγγελματικού προσανατολισμού είτε σε ενήλικους εργαζόμενους ή μελλοντικούς εργαζόμενους.

Ως αδύνατο τώρα σημείο της έρευνας θα μπορούσε να θεωρηθεί, συγκριτικά με άλλες έρευνες, ο μικρός αριθμός του δείγματος ($N=261$), που είχε ως συνέπεια τη δυσαναλογία δείγματος, όσον αφορά ορισμένες κατηγορίες μεταβλητών. Αιτία, που μας εμπόδιζε να οδηγηθούμε στην εξέταση και κατ'επέκταση διεξαγωγή συμπερασμάτων ορισμένων κατηγοριών, όπως ο κλάδος απασχόλησης, ο τύπος διαμονής, το δείγμα με προϋπηρεσία 31-40 έτη και η περαιτέρω σύγκριση και ανάλυση σε σχέση με το φύλο. Ο σχολιασμός μας λοιπόν περιορίστηκε μόνο στις κατηγορίες που είχαν ικανό αριθμό ατόμων, ώστε να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση.

Θα ήταν λοιπόν σκόπιμο, η παρούσα έρευνα να επαναληφθεί σε ένα μεγαλύτερο αριθμητικό δείγμα, προκειμένου να επιβεβαιωθούν εκ νέου τα ευρήματα μας. Ιδιαίτερο επίσης ερευνητικό ενδιαφέρον θα είχε μία περαιτέρω ανάλυση, στο πλαίσιο της οποίας θα εξεταστούν και επιπλέον παράμετροι, όπως για παράδειγμα το οικονομικό επίπεδο των εργαζομένων, η επίδραση ή μη της θρησκείας, καθώς και η επίδραση της κουλτούρας (βάσει χώρας προέλευσης). Ο παράγοντας επίσης φύλο κατέχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στις διάφορες μελέτες συνεπώς, μία περαιτέρω έρευνα όπου θα λαμβάνει περισσότερο υπόψιν τα διάφορα κοινωνικά χαρακτηριστικά των δύο φύλων, θα είχε εξίσου μεγάλο ενδιαφέρον. Τέλος, μία επιπλέον πρόταση αποτελεί η εξέταση

της σχέσης μεταξύ του θετικού κοινωνικού αντικτύπου και της καινοτομίας ή της ευημερίας των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους. Εάν δηλαδή και σε τι βαθμό υπάρχει κάποια συσχέτιση ανάμεσα στις εν λόγω μεταβλητές.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Aknin, L.A, Dunn, E. W., Whillans, A.V., Grant, A.M. & Norton, M.I. (2013). *Making a difference matters: Impact unlocks the emotional benefits of prosocial spending*. Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 88, p.p. 90-95.

Gagné, M., & Bhave, D. (2010). *Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being*. In Chirkov, R. M. Ryan, and K. M. Sheldon (Eds), Handbook of autonomy in cross-cultural context, p. 163-187, New York: Springer.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Kristin Aspeli, A., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Tomas Güntert, S., Halvari, H., Laksmi Indiyastuti, D., Johnson, P.A., Hauan Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Hagen Olafsen, A., Roussel, P., Wang, Z. & Westbye, C. (2014), *The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries*. European Journal of Work and Organizational Psychology, V. 24, Issue 2, UK: Routledge

Gough, I., & McGregor, J. A. (Eds.) (2007). *Well-being in developing countries: New approaches and research strategies*. Cambridge: Cambridge University Press

Grant, A. M. (2012). *Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership*. Academy of Management Journal, Vol. 55, No 2, p.p. 458-476.

Grant, A. M. (2008). *Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics*. The Journal of Positive Psychology. Dedicated to furthering research and promoting good practice, Vol. 3, No.1, p.p. 19-39.

Grant, A. M. (2008). *The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions*. Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 1, p.p. 108-124.

Grant, A. M. (2008). *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity*. Journal of Applied Psychology, Vol. 93, No. 1, p.p. 48-58.

- Grant, A. M., Dutton, J.E. & Rosso, B. D. (2008). *Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process*. Academy of Management Journal, Vol. 51, No 5, p.p. 898-918.
- Grant, A. M. (2007). *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*. Academy of Management Journal, Vol. 32, No 2, p.p. 393-417.
- Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland, OH: World
- Lindenberg, S. (2001). *Intrinsic Motivation in a New Light*. Kyklos, 54, p.p. 317-342.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row
- Morgeson, F. P., & Humphrey S. E. (2006). *The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work*. Journal of Applied Psychology, 91, p.p. 1321-1339
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Psychological Bulletin, 127, p.p. 267-286.
- Ryan, R. (2009). *Self-determination Theory and Well Being*. Well being in Developing Countries, WeD Review 1
- Scheibehenne, B., Greifeneder, R. & Todd, M. (2010). *Can There Ever be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload*. Journal of Consumer Research, 37, p.p. 409-425
- Schwartz, B., (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Collins
- Woo, H. K. (1984). *The unseen dimension of wealth*. Freemont. CA: Victoria Press.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Employees as Active Crafters of Their Work. Academy of Management Review, 26 (2), p.p. 179-201.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Γναρδέλλης, Χ. (2013). *Ανάλυση δεδομένων με το IBM SPSS Statistics 21*. Αθήνα: Παπαζήση

Παπαχριστόπουλος, Κ. (2013). *Αυτονομία και παρακίνηση στο χώρο της εργασίας: Ο ρόλος τους στην ευημερία, την απόδοση των εργαζομένων και την καινοτομία*. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο

Τσαγρής, Μ. (2008), *Στατιστική με τη χρήση του Πακέτου SPSS 15*. Αθήνα

Παράρτημα

Γράφημα 1

Κατανομή (σχετικές συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς την οικογενειακή κατάσταση.



Γράφημα 2

Κατανομή (σχετικές συχνότητες) των 261 εργαζομένων ως προς τον τόπο διαμονής.



Πίνακας 1

Έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών της έρευνας

<i>Μεταβλητές</i>	<i>Τιμή ελέγχου</i>	<i>Βαθμός σημαντικότητας (p-value)</i>
Μη παρακίνηση	0,675	0,000
Εξωτερική Παρακίνηση	0,982	0,002
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,916	0,000
Παρακίνηση Ταύτισης	0,718	0,000
Εσωτερική Παρακίνηση	0,823	0,000
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,987	0,016
Αυτόνομη παρακίνηση	0,770	0,000
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,962	0,000
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,713	0,000
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,910	0,000
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,917	0,000

Πίνακας 2

Εμπειρικό επίπεδο σημαντικότητας (p-value), όσον αφορά την ηλικία

Μεταβλητές	p-value					
	20-29 ≠ 30-39	20-29 ≠ 40-49	20-29 ≠ 50-59	30-39 ≠ 40-49	30-39 ≠ 50-59	40-49 ≠ 50-59
Μη παρακίνηση	0,889	0,034	0,063	0,024	0,051	0,848
Εξωτερική Παρακίνηση	0,115	0,000	0,063	0,003	0,287	0,314
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,625	0,519	0,113	0,247	0,019	0,277
Παρακίνηση Ταύτισης	0,681	0,076	0,043	0,089	0,052	0,469
Εσωτερική Παρακίνηση	0,064	0,303	0,290	0,002	0,008	0,728
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,118	0,001	0,139	0,006	0,454	0,225
Αυτόνομη παρακίνηση	0,658	0,134	0,076	0,032	0,028	0,522
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,261	0,187	0,098	0,009	0,010	0,463
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,833	0,068	0,800	0,071	0,940	0,189
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,587	0,131	0,000	0,026	0,000	0,006
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,721	0,090	0,031	0,019	0,009	0,344

Πίνακας 3

Εμπειρικό επίπεδο σημαντικότητας (p-value), όσον αφορά τον χώρο εργασίας

Μεταβλητές	p-value		
	Δημόσιος τομέας- Ιδιωτικός τομέας	Δημόσιος τομέας- Ελεύθερος επαγγελματίας	Ιδιωτικός τομέας- Ελεύθερος επαγγελματίας
Μη παρακίνηση	0,001	0,502	0,004
Εξωτερική Παρακίνηση	0,000	0,000	0,167
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,015	0,324	0,009
Παρακίνηση Ταύτισης	0,000	0,088	0,249
Εσωτερική Παρακίνηση	0,000	0,791	0,001
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,002	0,001	0,111
Αυτόνομη παρακίνηση	0,000	0,156	0,068
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,000	0,495	0,057
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,095	0,066	0,439
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,000	0,214	0,056
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,001	0,588	0,102

Πίνακας 4

Εμπειρικό επίπεδο σημαντικότητας (p-value), όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας

Μεταβλητές	p-value		
	0-10 ≠ 11-20	0-10 ≠ 21-30	11-20 ≠ 21-30
Μη παρακίνηση	0,189	0,048	0,414
Εξωτερική Παρακίνηση	0,010	0,159	0,611
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,100	0,266	0,947
Παρακίνηση Ταύτισης	0,362	0,207	0,556
Εσωτερική Παρακίνηση	0,681	0,050	0,094
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,025	0,190	0,754
Αυτόνομη παρακίνηση	0,526	0,188	0,403
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,169	0,012	0,135
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,485	0,241	0,561
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,025	0,000	0,029
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,083	0,002	0,100

Πίνακας 5

Εμπειρικό επίπεδο σημαντικότητας (p-value), όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης

Μεταβλητές		p-value								
	ΑΕΙ-ΤΕΙ ≠ ΙΕΚ	ΑΕΙ-ΤΕΙ ≠ ΛΥΚΕΙΟ	ΑΕΙ-ΤΕΙ ≠ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΑΕΙ-ΤΕΙ ≠ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΙΕΚ ≠ ΛΥΚΕΙΟ	ΙΕΚ ≠ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΙΕΚ ≠ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΛΥΚΕΙΟ ≠ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΛΥΚΕΙΟ ≠ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ≠ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
Μη παρακίνηση	0,325	0,991	0,477	0,993	0,507	0,774	0,393	0,648	0,964	0,506
Εξωτερική Παρακίνηση	0,887	0,622	0,290	0,056	0,631	0,774	0,402	0,962	0,755	0,683
Παρακίνηση Ενδοβολής	0,614	0,505	0,445	0,952	0,945	0,924	0,566	0,987	0,503	0,398
Παρακίνηση Ταύτισης	0,418	0,104	0,742	0,672	0,631	0,431	0,547	0,158	0,152	0,557
Εσωτερική Παρακίνηση	0,385	0,345	0,471	0,009	0,121	0,255	0,030	0,789	0,515	0,454
Ελεγχόμενη παρακίνηση	0,731	0,694	0,513	0,065	0,599	0,774	0,267	1,000	0,713	0,490
Αυτόνομη παρακίνηση	0,769	0,129	0,852	0,257	0,450	0,863	0,770	0,262	0,330	0,629
Αντιλαμβανόμενη θετική κοινωνική επίδραση	0,213	0,177	0,226	0,008	0,982	0,924	0,858	0,962	0,958	0,972
Αντιλαμβανόμενη μη θετική κοινωνική επίδραση	0,491	0,499	0,542	0,687	0,982	0,346	0,603	0,422	0,585	0,417
Αποτελεσματική δέσμευση στους δικαιούχους	0,847	0,494	0,421	0,162	0,397	0,431	0,339	0,648	0,870	0,888
Αντιλαμβανόμενη κοινωνική αξία	0,913	0,061	0,299	0,162	0,324	0,659	0,698	0,422	0,217	0,810

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αναφέρεται αποκλειστικά σε εργαζόμενους και εργαζόμενες και αποτελεί μέρος μιας έρευνας που έχει στόχο να αναζητηθούν προσωπικά και οργανωτικά χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με την εργασιακή παρακίνηση και τα αποτελέσματα αυτής στο εργασιακό περιβάλλον.

Παρακάτω ακολουθεί μία σειρά από ερωτήσεις σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεστε τον εαυτό σας στο χώρο της εργασίας σας. Επισημαίνεται, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Σημειώστε την επιλογή που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο, διαλέγοντας μία από τις επιλογές που παρουσιάζονται. Απαντήστε σε κάθε πρόταση. Οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστούμε πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

Σημείωση: Παρακαλώ στο Επάγγελμα σημειώστε την ιδιότητά σας ή κλάδο εργασίας (π.χ. πωλήσεις, εκπαίδευση, υγεία, εστίαση ή λογιστής, μηχανικός υπολογιστών, κτλ. και ΟΧΙ ιδιωτικός υπάλληλος ή δημόσιος υπάλληλος).

Ευχαριστώ!

* Απαιτείται

Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 18.

Συμπληρωματικά Στοιχεία

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Γυναίκα
☐ Άνδρας

2. Ηλικία *

.....

3. Επάγγελμα *

.....

4. Τωρινή Εργασιακή Κατάσταση *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- ☐ Δημόσιος Υπάλληλος
☐ Ιδιωτικός Υπάλληλος
☐ Ελεύθερος Επαγγελματίας
☐ Άλλο:

5. Έτη Προϋπηρεσίας *

.....

6. Οικογενειακή κατάσταση **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ☐ Συζώ με το/τη σύζυγό/ σύντροφό μου χωρίς παιδιά στο σπίτι
- ☐ Συζώ με το/τη σύζυγό/ σύντροφό μου με παιδιά στο σπίτι
- ☐ Μένω μόνος/η χωρίς παιδιά στο σπίτι
- ☐ Μένω μόνος/η με παιδιά στο σπίτι
- ☐ Μένω με τους γονείς μου
- ☐ Άλλο

7. Πόλη Κατοικίας ***8. Εκπαίδευση ****Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- ☐ Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
- ☐ Απόφοιτος Λυκείου
- ☐ Απόφοιτος ΙΕΚ- Επαγγελματικής Σχολής
- ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ - Απόφοιτος ΤΕΙ
- ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- ☐ Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου
- ☐ Μεταδιδάκτορας

*Σταματήστε να συμπληρώνετε αυτή τη φόρμα.***Ανάληψη Καινοτόμων Δράσεων**

Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν τη διάσταση της καινοτομίας. Παρακαλώ να υποδείξετε πόσο συχνά εμφανίζετε τέτοιες συμπεριφορές στο δικό σας εργασιακό χώρο. Για κάθε πρόταση επιλέξτε την απάντηση που αρμόζει καλύτερα στην εμπειρία σας, ως ακολούθως:

1. Ποτέ
2. Σχεδόν Ποτέ
3. Σπάνια
4. Τακτικά
5. Πολύ Συχνά
6. Σχεδόν Πάντα
7. Πάντα

Στην τωρινή σου εργασία...**9. 1. Πόσο συχνά αναπτύσσεις νέες ιδέες για δύσκολα ζητήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα της δουλειάς; ****Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- | | | | | | | | | |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Ποτέ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Πάντα |

10. 2. Πόσο συχνά αναζητάς νέες μεθόδους και τεχνικές έτσι ώστε να βελτιώσεις τις διαδικασίες ή/και τις υπηρεσίες στο χώρο της εργασίας σου; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

11. 3. Πόσο συχνά αναπτύσσεις και προτείνεις πρωτότυπες λύσεις για προβλήματα που προκύπτουν; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

12. 4. Πόσο συχνά αναζητάς και προσφέρεις υποστήριξη για τις καινοτόμες ιδέες; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

13. 5. Πόσο συχνά φροντίζεις να εξασφαλιστεί «έγκριση» από όποιον χρειάζεται, έτσι ώστε να υποστηριχθεί και να προαχθεί μια καινοτόμα ιδέα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

14. 6. Πόσο συχνά βοηθάς ώστε οι συνεργάτες σου να ενθουσιαστούν και να εμπλακούν στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

15. 7. Πόσο συχνά μετατρέπεις καινοτόμες ιδέες σε πρακτικές και χρήσιμες εφαρμογές στην καθημερινότητα της δουλειάς; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

16. 8. Εισαγάγεις και προτείνεις συστηματικά καινοτόμες ιδέες; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

17. 9. Πόσο συχνά αξιολογείς την χρησιμότητα και την ουσία καινοτόμων ιδεών; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Πάντα

Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 37.

Παρακίνηση Εργαζομένων

Οι άνθρωποι καθημερινά στην εργασία τους καταβάλλουν προσπάθεια για διαφορετικούς λόγους. Εσείς για ποιο λόγο καταβάλλετε ή θα καταβάλατε προσπάθεια στη δουλειά σας;

Σας παρακαλώ να επιλέξετε μια απάντηση για να δείξετε σε ποιο βαθμό η κάθε πρόταση ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση.

Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα απαντήσεων, υποδείξτε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για κάθε πρόταση επιλέγοντας την ένδειξη που επιθυμείτε ως ακολούθως:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Μάλλον Διαφωνώ
4. Μάλλον Συμφωνώ
5. Συμφωνώ
6. Συμφωνώ απόλυτα

18. 1. Καταβάλλω την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, διότι ειλικρινά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου σε αυτή την δουλειά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

19. 2. Προσπαθώ λίγο επειδή δεν νομίζω ότι αξίζει να επενδύει κάποιος κόπο σε αυτή την εργασία. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

20. 3. Δεν προσπαθώ καθόλου γιατί η συγκεκριμένη δουλειά δεν έχει νόημα για εμένα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

21. 4. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια για να κερδίσω την επιδοκμασία των ανθρώπων γύρω μου (π.χ. εργοδοτών, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών). *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

22. 5. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι γύρω μου (π.χ. εργοδότες, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες) με εκτιμούν περισσότερο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συμφωνώ Απόλυτα

23. 6. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια για να αποφύγω την κριτική από τους ανθρώπους γύρω μου (π.χ. εργοδότες, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες). *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συμφωνώ Απόλυτα

24. 7. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή οι γύρω μου θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο εάν προσπαθήσω αρκετά (π.χ. προϊστάμενος, εργοδότης). *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συμφωνώ Απόλυτα

25. 8. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή οι γύρω μου (π.χ. προϊστάμενος, εργοδότης) θα μου εξασφαλίσουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια μόνο εάν προσπαθήσω αρκετά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συμφωνώ Απόλυτα

26. 9. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή υπάρχει κίνδυνος να χάσω τη δουλειά μου αν δεν προσπαθήσω αρκετά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συμφωνώ Απόλυτα

27. 10. Καταβάλλω προσπάθεια στην εργασία μου επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου ότι μπορώ να τα καταφέρω. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Συμφωνώ Απόλυτα

28. 11. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή όταν προσπαθώ νιώθω περήφανος. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐☐☐☐☐☐

Συμφωνώ Απόλυτα

29. 12. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή διαφορετικά θα ντρεπόμουν για τον εαυτό μου και θα είχα ενοχές. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐☐☐☐☐☐

Συμφωνώ Απόλυτα

30. 13. Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή διαφορετικά θα ένιωθα άσχημα για τον εαυτό μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐☐☐☐☐☐

Συμφωνώ Απόλυτα

31. 14. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή προσωπικά πιστεύω, ότι είναι σημαντικό να προσπαθείς στη συγκεκριμένη δουλειά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐☐☐☐☐☐

Συμφωνώ Απόλυτα

32. 15. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου ταυτίζεται με τις προσωπικές μου αξίες. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐☐☐☐☐☐

Συμφωνώ Απόλυτα

33. 16. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου είναι σημαντικό για μένα τον ίδιο. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐☐☐☐☐☐

Συμφωνώ Απόλυτα

34. 17. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή με ευχαριστεί να κάνω καλά τη δουλειά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5 6

Διαφωνώ Απόλυτα

☐☐☐☐☐☐

Συμφωνώ Απόλυτα

35. 18. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

36. 19. Καταβάλλω προσπάθεια επειδή αυτό που κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	6	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

*Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 9.***Εργασιακές Συμπεριφορές και Πρακτικές**

Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Παρακαλώ να υποδείξετε πόσο συχνά εμφανίζετε τέτοιες συμπεριφορές στον δικό σας εργασιακό χώρο. Για κάθε πρόταση επιλέξτε την απάντηση που αρμόζει καλύτερα στην εμπειρία σας, ως ακολούθως:

1. Ποτέ
2. Σπάνια
3. Τακτικά
4. Συχνά
5. Πολύ συχνά

37. 1. Προσπαθώ να αναπτύσσω τις ικανότητές μου. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

38. 2. Προσπαθώ να αναπτύσσομαι επαγγελματικά. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

39. 3. Προσπαθώ να μαθαίνω νέα πράγματα στη δουλειά. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

40. 4. Χρησιμοποιώ τις ικανότητες μου στο μέγιστο βαθμό. **Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

41. 5. Αποφασίζω μόνος/η μου για το πώς να κάνω τα πράγματα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

42. 6. Βεβαιώνομαι ότι η δουλειά μου είναι πνευματικά λιγότερο έντονη. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

43. 7. Προσπαθώ να διασφαλίσω ότι η εργασία μου είναι λιγότερο έντονη συναισθηματικά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

44. 8. Διαχειρίζομαι την εργασία μου έτσι ώστε να προσπαθώ να ελαχιστοποιώ τη δυνατότητα επαφής μου με άτομα, των οποίων τα προβλήματα με επηρεάζουν συναισθηματικά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

45. 9. Οργανώνω την εργασία μου έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται η επαφή μου με ανθρώπους, των οποίων οι προσδοκίες είναι μη ρεαλιστικές. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

46. 10. Προσπαθώ να διασφαλίσω, ότι δεν θα χρειαστεί να πάρω πολλές δύσκολες αποφάσεις στην εργασία μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

47. 11. Οργανώνω την εργασία μου με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσω ότι δεν θα χρειαστεί να συγκεντρωθώ για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα αμέσως. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

48. 12. Ζητώ από τον/την προϊστάμενο/νη μου να με καθοδηγεί. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

49. 13. Θα ρωτήσω εάν ο/η επόπτης/ρια μου είναι ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

50. 14. Στρέφομαι στον προϊστάμενο ή στην προϊσταμένη μου για έμπνευση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

51. 15. Ζητώ από τους άλλους ανατροφοδότηση σχετικά με την επίδοσή μου στην εργασία μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

52. 16. Ζητώ συμβουλές από τους συναδέλφους μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

53. 17. Όταν ένα ενδιαφέρον σχέδιο εμφανίζεται, προσφέρομαι ενεργά ως συμμετέχων/χουσα σε αυτό. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

54. 18. Εάν υπάρχουν νέες εξελίξεις στον τομέα μου, είμαι από τους/τις πρώτους/ες που μαθαίνουν γι'αυτές και τις δοκιμάζουν. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

55. 19. Όταν δεν υπάρχει πολλή δουλειά το βλέπω σαν ευκαιρία για να ξεκινήσω νέα έργα. *
- Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

56. 20. Αναλαμβάνω τακτικά πρόσθετα καθήκοντα, ακόμη κι αν δεν λαμβάνω επιπλέον μισθό για αυτά. *
- Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

57. 21. Προσπαθώ να κάνω την εργασία μου πιο ενδιαφέρουσα εξετάζοντας τις υποκείμενες σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της εργασίας. *
- Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Ποτέ	☐	☐	☐	☐	☐	Πολύ Συχνά

Αντίληψη Εργαζομένων για την Επίδραση της Εργασία τους

Οι ακόλουθες ερωτήσεις εστιάζουν στα συναισθήματά σας σχετικά με την επίδραση σας στους άλλους στον χώρο εργασίας. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα απαντήσεων, υποδείξτε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας για κάθε πρόταση επιλέγοντας την ένδειξη που επιθυμείτε ως ακολούθως:

1. Διαφωνώ απόλυτα
2. Διαφωνώ
3. Μάλλον Διαφωνώ
4. Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
5. Μάλλον Συμφωνώ
6. Συμφωνώ
7. Συμφωνώ απόλυτα

Σημείωση: Οι «άλλοι άνθρωποι» μπορεί να είναι συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων ανάλογα με τον χώρο εργασίας του/της εκάστοτε ερωτώμενου/νης (π.χ. πελάτες, μαθητές, ασθενείς, συνεργάτες, επόπτες, φίλοι, μέλη της οικογένειας, μέτοχοι κτλ.)

58. 1. Νιώθω ότι η δουλειά μου έχει σημαντική θετική επίδραση στις ζωές άλλων ανθρώπων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα

59. 2. Έχω καλή επίγνωση των τρόπων μέσω των οποίων η δουλειά μου ωφελεί άλλους ανθρώπους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

60. 3. Γνωρίζω τη θετική επίδραση που έχει η δουλειά μου στους άλλους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

61. 4. Η δουλειά μου κάνει πραγματικά τη ζωή των άλλων καλύτερη. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

62. 5. Επιδρώ θετικά στους άλλους στο χώρο της δουλειάς μου σε τακτική βάση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

63. 6. Η δουλειά μου έχει θετικό αντίκτυπο σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

64. 7. Η δουλειά μου κάνει πραγματικά τη ζωή των άλλων χειρότερη. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

65. 8. Επιδρώ αρνητικά στους άλλους στο χώρο της δουλειάς μου σε τακτική βάση. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

66. 9. Η δουλειά μου έχει αρνητικές επιπτώσεις σε πολλούς ανθρώπους. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

67. 10. Οι άνθρωποι που επωφελούνται από τη δουλειά έχουν μεγάλη σημασία για εμένα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

68. 11. Ενδιαφέρομαι πολύ για τα άτομα που επωφελούνται από την δουλειά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

69. 12. Αισθάνομαι ότι οι άλλοι άνθρωποι εκτιμούν τη δουλειά μου/το έργο μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

70. 13. Αισθάνομαι ότι οι άλλοι άνθρωποι εκτιμούν τη συμβολή μου στη δουλειά. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

71. 14. Αισθάνομαι ότι οι άλλοι άνθρωποι με σέβονται λόγω της δουλειάς μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

72. 15. Η δουλειά μου περιλαμβάνει μεγάλο βαθμό αλληλεπίδρασης με ανθρώπους που επωφελούνται από αυτή. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

73. 16. Κατά την εργασία μου, συχνά επικοινωνώ με ανθρώπους που επηρεάζονται από τη δουλειά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

74. 17. Η εργασία μου απαιτεί να ξοδεύω πολύ χρόνο με ανθρώπους που επωφελούνται από τη δουλειά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

75. 18. Η εργασία μου περιλαμβάνει αλληλεπίδραση με ανθρώπους που επηρεάζονται από τη δουλειά μου. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	6	7	
Διαφωνώ Απόλυτα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ Απόλυτα

Παράβλεψη και μετάβαση στην ερώτηση 1.

Ενότητα χωρίς τίτλο

Με την υποστήριξη της



Google Forms