

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) (ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ)**

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ
ΞΗΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ**

ΟΥΡΑΝΙΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2022

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA) (ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ)**

**ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ
ΞΗΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

ΟΥΡΑΝΙΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2022

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Ουρανίδης Αθανάσιος, 2022**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	5
2.1 Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης	5
2.1.1 Θεωρίες για την Εργασιακή Ικανοποίηση	7
2.1.2 Μέθοδοι Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης	16
2.1.3 Ατομικοί Παράγοντες Επιρροής της Εργασιακής Ικανοποίησης	18
2.2 Τεχνικές Παρακίνησης των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων	19
2.3 Σύνδεση της Εργασιακής Ικανοποίησης με Ανταμοιβές	23
Κεφάλαιο 3 -Μεθοδολογία Έρευνας	26
3.1 Ερευνητικές Ερωτήσεις	26
3.2 Μεθοδολογία	26
3.2.1 Το ερωτηματολόγιο	27
3.2.2 Μέθοδοι δειγματοληψίας	27
Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση δεδομένων /Αποτελέσματα	30
4.1 Αποτελέσματα συχνοτήτων – πρώτου σκέλους ανάλυσης	30
4.2 Αποτελέσματα συσχετίσεων	52
4.3 Αποτελέσματα ANOVA	54
4.4 Αποτελέσματα παλινδρόμησης	55
Κεφάλαιο 5 - Συζήτηση ή Ερμηνεία ή Σχολιασμός Αποτελεσμάτων	59
Συμπεράσματα και Προτάσεις	61
Βιβλιογραφία	63
Παραρτήματα	69

Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων/Εικόνων/Διαγραμμάτων

Εικόνα 1: Διάγραμμα συχνотήτων για το δημογραφικό στοιχείο φύλο.....	30
Εικόνα 2 Διάγραμμα Συχνотήτων της Ηλικίας.	30
Εικόνα 3: Διαγραμμασυχотήτων του Θεσμού.	31
Εικόνα 4: Διάγραμμα Συχνотήτων του Βαθμού	31
Εικόνα 5: Διάγραμμα συχνотήτων Οικογενειακής Κατάστασης.....	32
Εικόνα 6: Διάγραμμα συχνотήτων Φρουράς Υπηρετήσης.....	32
Εικόνα 7: Διάγραμμα συχνотήτων ερώτησης 1.	33
Εικόνα 8: Διάγραμμα Συχνотήτων ερώτησης 2.....	33
Εικόνα 9: Διάγραμμα Συχνотήτων ερώτησης 3.....	34
Εικόνα 10: Διάγραμμα συχνотήτων ερώτησης 4.	35
Εικόνα 11: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 5.....	35
Εικόνα 12: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 6.....	36
Εικόνα 13: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 7.....	37
Εικόνα 14: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 8.....	37
Εικόνα 15: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 9.....	38
Εικόνα 16: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 10.....	38
Εικόνα 17: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 11.....	39
Εικόνα 18: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 12.....	39
Εικόνα 19: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 13Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 5.....	40
Εικόνα 20: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 14.....	41
Εικόνα 21: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 15.....	41
Εικόνα 22: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 16.....	42
Εικόνα 23: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 17.....	42
Εικόνα 24: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 18.....	43
Εικόνα 25: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 19.....	43
Εικόνα 26: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 20.....	44
Εικόνα 27: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 21.....	44
Εικόνα 28: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 22.....	45
Εικόνα 29: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 23.....	45
Εικόνα 30: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 24.....	46
Εικόνα 31: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 25.....	46
Εικόνα 32: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 26.....	47
Εικόνα 33: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 27.....	47
Εικόνα 34: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 28.....	48
Εικόνα 35: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 29.....	48
Εικόνα 36: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 30.....	49
Εικόνα 37: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 31.....	49
Εικόνα 38: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 3.....	50
Εικόνα 39: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 33.....	50
Εικόνα 40: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 34.....	51
Εικόνα 41: Διάγραμμα Συχνотήτων απαντήσεων ερώτησης 35.....	51

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Αποτελέσματα ΑΝΟΝΑτου φύλου με την Μισθολογική Ικανοποίηση, Ικανοποίησης Προνομίων και Ωφελείας και Ικανοποίησης Σχέσεων με Συναδέλφους	54
Πίνακας 2: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	55
Πίνακας 3: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	55
Πίνακας 4: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	55
Πίνακας 5: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	56
Πίνακας 6: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	56
Πίνακας 7: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	57
Πίνακας 8: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	57
Πίνακας 9: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	58
Πίνακας 10: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης	58

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Ουρανίδης Αθανάσιος

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ
ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ ΞΗΡΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την
απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και
εγκρίθηκε στις 01/02/2022 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων Χρίστος Παπαδημητρίου.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αθανάσιος Κουστέλιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δημήτριος Μπελιάς

Ευχαριστίες

Η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλεται στην πολύτιμη βοήθεια, καθοδήγηση και επιστημονική εποπτεία του καθηγητή κ. Χρίστου Παπαδημητρίου. Τον ευχαριστώ εκ βάθους για όλες τις επιστημονικές απορίες που μου έλυσε και την στήριξη του όλο το χρονικό διάστημα της εκπόνησης.

Αφιέρωση

Αφιερώνω τη διπλωματική μου εργασία στην Τσεχελίδου Κωνσταντίνα.

Περίληψη στα Ελληνικά

Στην παρούσα εργασία μελετάται το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης στα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων του στρατού Ξηράς και διερευνώνται οι τρόποι παρακίνησης του ελληνικού στρατού, όπως επίσης και πραγματοποιείται σύνδεση του συστήματος ανταμοιβών με την εργασιακή ικανοποίηση. Στόχος της εργασίας ήταν να προσδιοριστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που υπηρετούν στον ελληνικό στρατό, να εντοπιστούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, και να πραγματοποιηθούν συσχετίσεις τόσο μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, όσο και μεταξύ των παραγόντων ικανοποίησης μεταξύ τους. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 42 ερωτήσεων που χορηγήθηκε διαδικτυακά σε δείγμα 201 στρατιωτικών. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσω της στατιστικής ανάλυσης κατέδειξαν ότι η πλειοψηφία των υπηρετούντων είναι άντρες, με χαμηλά επίπεδα αίσθησης ικανοποίησης σχετικά με το μισθό και την πιθανότητα προαγωγής, και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και τις συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας. Το γενικότερο επίπεδο ικανοποίησης που εντοπίστηκε στο σύνολο των συμμετεχόντων ήταν μέτριο. Οι γυναίκες αντιθέτως αισθάνονταν περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με κριτήρια, όπως οι οικονομικές απολαβές και οι συναδελφικές σχέσεις και οι κοινωνικοί δεσμοί στο περιβάλλον εργασίας. Τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό με τα στοιχεία που μελετήθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Καταλήγοντας, φαίνεται να μην υπάρχουν ισχυρά κίνητρα παρακίνησης για την εργασιακή ικανοποίηση στις Ένοπλες Δυνάμεις, και ενδεχομένως θα έπρεπε το σημαντικό αυτό ζήτημα να διερευνηθεί περαιτέρω.

Λέξεις-κλειδιά: Ένοπλες Δυνάμεις, Στρατός Ξηράς, εργασιακή ικανοποίηση, σύστημα ανταμοιβών, παρακίνηση

Περίληψη στην Αγγλική Γλώσσα

In this paper, there has been conducted an effort to study the issue of job satisfaction among the members of the Armed Forces of the Land Army and to investigate the ways of motivation of the Greek army, as well as the correlation between the reward system and job satisfaction. The specific aim of the study was to identify the demographic characteristics of individuals serving in the Greek army, to identify the levels of job satisfaction for the members of the Armed Forces, and to establish correlations between demographic variables and job satisfaction factors, as well as between the satisfaction factors to one another. A 42-question questionnaire administered online to a sample of 201 military personnel was used as a research tool. The results obtained through the statistical analysis showed that the majority of service members are male, with low levels of satisfaction with regard to salary and the possibility of promotion, and higher levels of satisfaction with regard to working relationships among colleagues and working environment conditions. The overall level of satisfaction found across all participants was moderate. Women, on the other hand, felt more job satisfaction in relation to criteria such as financial rewards and collegial relationships and social ties in the work environment. The findings of the survey are largely consistent with the data studied in the literature review. In conclusion, there seems to be no strong motivational incentives for job satisfaction in the Armed Forces, and possibly this important issue should be further investigated.

Key-words: *armed forces, Army, job satisfaction, rewards system, motivation*

Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή

Στο πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, έχει γίνει σημαντική έρευνα σχετικά με τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Στόχος των διαφόρων πρακτικών παρακίνησης είναι η ενεργοποίηση των εργαζομένων, ώστε να αξιοποιούν το πλήρες φάσμα των δυνατοτήτων τους, με σημαντικά οφέλη για τους ίδιους, καθώς έτσι βιώνουν την προσωπική επιτυχία και την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και για την ίδια την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Στην Ελλάδα δυστυχώς δεν έχει υπάρξει εκτενής έρευνα γύρω από το κομμάτι της παρακίνησης των εργαζομένων και των συστημάτων ανταμοιβών.

Το ίδιο ισχύει και για τις υπηρεσίες του στρατού, παρόλο που οι Ένοπλες Δυνάμεις αποτελούν ένα σημαντικό οργανισμό για την ελληνική κοινωνία. Μάλιστα, θα ήταν ιδιαίτερα σημαντικό να πραγματοποιηθεί έρευνα πάνω στο ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης και των τεχνικών παρακίνησης για τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων, αφού το έργο τους είναι σοβαρό, άρα η κατά το δυνατόν πιο αποδοτική εργασιακή συμπεριφορά των στελεχών του στρατού θα ήταν σημαντική υπόθεση. Άλλωστε, το σημαντικότερο στοιχείο στο στρατό χαρακτηρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό, και όχι ο εξοπλισμός.

Το ανθρώπινο δυναμικό στο στρατό χαρακτηρίζεται από την πιο αυστηρή ιεραρχική διάταξη από οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία. Οι σχέσεις μεταξύ των στελεχών του στρατού είναι σαφώς προσδιορισμένες, όπως επίσης προκαθορισμένες είναι και οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ανά τον κάθε βαθμό. Το εργασιακό περιβάλλον του στρατού είναι απόλυτα δομημένο, με απόλυτη εσωτερική οργάνωση. Χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση και προετοιμασία, και υπάρχει πάντοτε ο ενδεχόμενος κίνδυνος. Όλα αυτά, σε συνδυασμό με το σημαντικό έργο του στρατού στην υπηρεσία της πατρίδας, καθιστούν σαφές ότι χρειάζεται να δοθεί προσοχή και μια εναλλακτική προσέγγιση στο ζήτημα της παρακίνησης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων.

Στην παρούσα εργασία γίνεται λόγος για τις τεχνικές παρακίνησης των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και πραγματοποιείται μια σύνδεση μεταξύ των εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης και του συστήματος ανταμοιβών. Αρχικά, αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο γύρω από την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, με αναφορά σε ορισμούς που έχουν δοθεί για την εργασιακή ικανοποίηση και περιγραφή διάφορων θεωρητικών μοντέλων γύρω από το ζήτημα αυτό. Επιπλέον, αναφέρονται κάποια ερευνητικά εργαλεία που έχουν κατασκευαστεί στην προσπάθεια από τους ερευνητές να υπολογίσουν την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μετρήσιμο δεδομένο, και αναφέρονται στοιχεία ερευνών, στις οποίες συσχετίστηκαν κάποια δημογραφικά στοιχεία των

εργαζομένων με την εργασιακή ικανοποίηση. Έπειτα, γίνεται λόγος για τις τεχνικές παρακίνησης στην υπηρεσία τους στρατού και τη σύνδεση με το σύστημα ανταμοιβών που χρησιμοποιείται.

Κεφάλαιο 2 - Θεωρητική Θεμελίωση / Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η Έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή απασχόληση και η ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία, ή αλλιώς η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μείζονος σημασίας ζήτημα για τον άνθρωπο και τη γενικότερη ευημερία του. Σε επίπεδο όχι μόνο προσωπικό, με βάση την προσωπική ανέλιξη και αυτοπραγμάτωση του κάθε ατόμου, αλλά και σε επίπεδο κοινωνικό και οικονομικό, η εργασιακή ικανοποίηση είναι εμφανές ότι δρα είτε ως ανασταλτικός, είτε ως ενθαρρυντικός παράγοντας. Ακόμη και σε πρακτικό επίπεδο, η λογική απόρροια της εργασιακής ικανοποίησης είναι η άμεση αύξηση της παραγωγικότητας, εφόσον αυτό είναι το κριτήριο επιτυχίας, με τα προσωπικά, κοινωνικά και οικονομικά οφέλη να ακολουθούν.

Λόγω της πολυπλοκότητας της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, είναι κατανοητό ότι έχουν γίνει διάφορες προσεγγίσεις στο ερευνητικό πεδίο στην προσπάθεια διασαφήνισης του όρου. Από τους πρώτους ορισμούς είναι αυτός του Horrock (1935, αναφέρεται από τους Scott, Swortzel&Taylor, 2005), ο οποίος θεώρησε την εργασιακή ικανοποίηση ως την αποδοχή και εκτίμηση του ατόμου για την εργασία του, απόρροια της θετικής κατάστασης της ψυχολογίας και της φυσιολογίας του ατόμου σε κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Πολύ αργότερα, οι Churchill, Ford & Walker (1974) αναφέρθηκαν στην εργασιακή ικανοποίηση ως εξωτερικά από το άτομο χαρακτηριστικά, που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, τις συνθήκες εργασίας και τις προεκτάσεις αυτών στην καθημερινότητα, καθιστώντας το άτομο ικανό να αντιλαμβάνεται τα οφέλη που απορρέουν από την εργασία, σε πρακτικό (αμοιβή) και συναισθηματικό επίπεδο (αυτοπραγμάτωση).

Ενδιαφέρουσα οπτική στην προσέγγιση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτή του Locke (1976), ο οποίος διατύπωσε μια προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης ως μια θετική κατάσταση για την ψυχοσύνθεση του ατόμου, που απορρέει από την θετική υποκειμενική αξιολόγηση της δουλειάς του, σε επίπεδο εκπλήρωσης προσωπικών αξιών και αναγκών. Βέβαια, η υποκειμενικότητα των αξιών των ατόμων καθιστούν την περαιτέρω εμβάθυνση δύσκολη υπόθεση, και ο Locke τονίζει τον παράγοντα της υποκειμενικότητας και δεν τον παραβλέπει. Ωστόσο, ο τρόπος με τον οποίο οι αξίες του κάθε ατόμου αποτελούν ένα σταθερό πλαίσιο σκέψης και δράσης για τη ζωή του ατόμου, είναι αντιληπτό ότι το άτομο δομεί ιεραρχικά τις αναγκαίες δράσεις του, προκειμένου να

εκπληρώσει την αίσθηση ικανοποίησης, δηλαδή τη θετική ψυχοσυναισθηματική κατάσταση.

Ο Alderfer (1972) είχε δώσει με παρόμοιο τρόπο έμφαση στη σημασία της εκπλήρωσης, όπως ακριβώς τοποθετήθηκε και ο Locke. Χρησιμοποίησε τον όρο της ικανοποίησης ως μια ενδοπροσωπική κατάσταση του ατόμου, άρα και βαθιά υποκειμενική, βασιζόμενος στην διάδραση του ατόμου με τα περιβαλλοντικά στοιχεία που αφορούν το εργασιακό του πλαίσιο. Αργότερα, διατυπώθηκαν ορισμοί για την εργασιακή ικανοποίηση που τόνιζαν περισσότερο το στοιχείο της νόησης και του συναισθήματος, αν και εμπεριείχαν παράλληλα τον παράγοντα της δράσης και της διάδρασης. Τέτοιοι ορισμοί δόθηκαν από τον Allport (1985), ένας από τους πρώτους ψυχολόγους που εστίασαν στην προσωπικότητα και σημαντική φυσιογνωμία στο χώρο της ψυχολογίας της προσωπικότητας, ο οποίος έκανε λόγο για τη συμπεριφορά του ατόμου απέναντι στο εργασιακό του πλαίσιο, ως μια νοητική κατάσταση ανταπόκρισης στις δεδομένες εμπειρίες του, συνεπώς αντιλαμβανόταν την εργασιακή ικανοποίηση ως τον τρόπο νοητικής αντιμετώπισης της εργασιακής απασχόλησης από το άτομο. Ο Brief (1998) έδωσε έμφαση εκτός από τη νόηση και στο συναισθηματικό μέρος ως έναν απαραίτητο παράγοντα για αναφορά σε οποιουδήποτε τύπου ικανοποίηση, συνεπώς συνυπολόγισε την ψυχολογική διάθεση στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία, η έρευνα στην εργασιακή ικανοποίηση υπογραμμίζει την έννοια της ευχαρίστησης για το άτομο, η οποία προκύπτει από την συνειδητή συσχέτιση των προσδοκιών ενός ατόμου για την εργασία του με τα αποτελέσματα που φέρει (Monnot, 2018). Επομένως, είναι σαφές από τους διάφορους ορισμούς που εντοπίστηκαν, ότι η έρευνα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση επιστρέφει πάντοτε στην διατύπωση του Locke, με την θετική αξιολόγηση της εργασίας και των παραμέτρων που καθορίζουν την εργασιακή απασχόληση από το άτομο. Η αξιολόγηση αυτή μπορεί να μην χαρακτηρίζεται από σταθερότητα χρονικά και ποιοτικά, υπό την έννοια ότι η εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται να βασίζεται σε κριτήρια, που είτε εντοπίζονται στον ενδοπροσωπικό τομέα και αφορούν τα επίπεδα συναισθηματικής κατάστασης του ατόμου, είτε εντοπίζονται σε εξωτερικούς παράγοντες και αφορούν καθαυτές τις συνθήκες εργασίας, επομένως κρίνεται δύσκολο να δοθεί ένα απόλυτα μετρήσιμο στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως ποσοτική μεταβλητή. Αυτό που μπορεί να μετρηθεί, είναι η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον, με αποτέλεσμα αύξηση στο επίπεδο ποιότητας και ποσότητας της εργασίας. Η αύξηση της απόδοσης συνεπάγεται και

αύξηση της ικανοποίησης βασικών αναγκών του ατόμου, είτε πρόκειται για πνευματικές, είτε πρόκειται για υλικές ανάγκες (Κάντας, 1998).

2.1.1 Θεωρίες για την Εργασιακή Ικανοποίηση

Εκτός από την πληθώρα ορισμών, συναντάται και μεγάλος αριθμός θεωριών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, στην επιστημονική προσπάθεια κατανόησής της και στην απόπειρα εύρεσης τρόπων βελτίωσης των επιπέδων της. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των θεωριών αυτών διαδραματίζουν οι έννοιες της παρακίνησης και των κινήτρων, για αυτό και ονομάζονται θεωρίες παρακίνησης ή θεωρίες κινήτρων.

Η παρακίνηση δημιουργείται μέσα από διάφορες λειτουργίες, ή αλλιώς ψυχολογικές και κοινωνικές διαδικασίες, και είναι αυτή που προσανατολίζει τα άτομα σε επαυξημένη θέληση ενασχόλησης, οδηγώντας σε πιο έντονα επίπεδα προσπάθειας προς ένα στόχο που έχει τεθεί από το άτομο. Ο προσανατολισμός αυτός στο στόχο είναι τόσο ισχυρός, που ακόμη και παράγοντες αρνητικοί, ή καταστάσεις που αποτρέπουν το άτομο από την ενασχόληση με το στόχο του, δεν μπορούν να σταθούν ως εμπόδιο, κάτι που δείχνει την δύναμη της παρακίνησης (Χυτήρης, 2001). Τα θετικά συναισθήματα δε που προκαλούνται από την επιτυχία του στόχου, μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντες παρακίνησης. Συνεπώς, για το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης, τα θετικά συναισθήματα από την επίτευξη του εργασιακού στόχου μπορούν να παρακινήσουν το άτομο να προσπαθεί εντονότερα και να είναι προσανατολισμένο στην εργασία του (Robbins&Judge, 2011).

Τα κίνητρα, από την άλλη, συνδέονται άμεσα με την έννοια της παρακίνησης, αφού πρόκειται για δυνάμεις που ενεργοποιούν συγκεκριμένες συμπεριφορές του ατόμου, στην προσπάθειά του να εκπληρώσει συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες του. Στον εργασιακό χώρο, εύκολα μπορεί κανείς εμπειρικά να απαριθμήσει πληθώρα εσωτερικών ή εξωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου και μεγιστοποιούν τη θέλησή του για ενασχόληση με το έργο και για υψηλότερες αποδόσεις. Τέτοια είναι οι ευνοϊκές συνθήκες συνεργασίας με τους συναδέλφους ή το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, οι επιβραβεύσεις ή οι προσωπικές προσδοκίες του ατόμου για επαγγελματική ανέλιξη, κ.α. Τα κίνητρα, λοιπόν, μπορεί να έχουν ψυχολογική και συναισθηματική ή υλική μορφή, και σχετίζονται άμεσα με τη κινητοποίηση-δραστηριοποίηση-παρακίνηση του εργαζομένου (Μπουραντάς, 2002· Σαρμανιώτης, 2005).

Οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν διατυπωθεί μπορούν να διακριθούν σε θεωρίες περιεχομένου και σε θεωρίες διαδικασίας. Στις θεωρίες περιεχομένου εμπεριέχονται αυτές των Maslow, Alderfer, Herzberg και McClelland. Στις θεωρίες διαδικασίας

περιλαμβάνονται οι θεωρίες των Vroom, Adams, Locke και το μοντέλο των Porter - Lawler. Ακόμη, έχουν διατυπωθεί οι θεωρίες X & Y (του McGregor) και η θεωρία της Ενίσχυσης.

Αναλυτικότερα, πολλοί ερευνητές και επιστήμονες έχουν βασιστεί στη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Ο Maslow ήταν ένας ψυχολόγος, ο οποίος διατύπωσε τη θεωρία ότι οι άνθρωποι ιεραρχούν τις διάφορες βασικές ανάγκες τους και δρουν βάσει αυτής της ιεραρχίας. Οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες κατά τον Maslow κατηγοριοποιούνται ως εξής: ανάγκες που σχετίζονται με τις βιολογικές λειτουργίες του ανθρώπου (όπως τροφή και νερό, ύπνος), ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια, την προστασία από τους καθημερινούς κινδύνους (να έχει διασφαλίσει το άτομο μια κατοικία, τρόπους θέρμανσης), ανάγκες κοινωνικής φύσεως (οι γενικότερες συναναστροφές με άλλα άτομα, που επιτρέπουν στο άτομο να βιώνει συναισθήματα αγάπης), ανάγκες εκτίμησης (το άτομο χρειάζεται να αντιλαμβάνεται ότι έχει αποκτήσει κύρος, ότι χαίρει του σεβασμού των άλλων) και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η αυτοπραγμάτωση είναι η ανώτερη ανθρώπινη ανάγκη, κατά την οποία το άτομο νιώθει την ολοκλήρωση σε επίπεδο αξιοποίησης των δυνατοτήτων του (Maslow, 1998).

Η εφαρμογή της θεωρίας ιεράρχησης των αναγκών του Maslow βρίσκει εφαρμογή και στην έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Drakopoulos (1996), είναι ευθύνη των ανώτατων στελεχών και των διευθυντών μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή οποιουδήποτε πλαισίου βασίζεται στην ανθρώπινη απασχόληση για τη διεκπεραίωση των λειτουργιών του, να μεριμνά για τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων, ώστε τα άτομα να είναι προσανατολισμένα σε ανώτερα επίπεδα στόχων. Με λίγα λόγια να αυξάνεται η παραγωγικότητά τους και η απόδοσή τους. Βιολογικές ανάγκες θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν οι παροχές και χρηματικές απολαβές, ανάγκες ασφάλειας θα μπορούσαν να αποτελούν ισχυρά ονόματα εταιριών, κοινωνικές ανάγκες θα μπορούσαν να εκπληρωθούν μέσω της συναδελφικής συνεργασίας, ενώ η εκτίμηση και η ολοκλήρωση στην έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης μεταφράζονται σε επαγγελματική εξέλιξη, μια πιθανή προαγωγή και επιτυχία (Gordon, Mondy, Sharplin & Premeux, 1990).

Ο Alderfer διατύπωσε μια διαφορετική θεωρία αναγκών, τη θεωρία ERG: ανάγκες ύπαρξης (Existence), ανάγκες συσχέτισης (Relatedness) και ανάγκες ανάπτυξης (Growth). Ο Alderfer δείχνει να βασίζεται στην ιδέα του Maslow σε σχέση με τις βασικές ανάγκες, τις κατηγοριοποιεί, ωστόσο, με τρόπο πιο ευρύ, παρακάμπτοντας την κριτική περί ακαμψίας που δέχτηκε η θεωρία του Maslow. Απορρίπτει, επιπλέον, την έννοια της βηματικής ανάπτυξης προς τα ανώτερα επίπεδα αναγκών που εξέφρασε ο Maslow, τονίζοντας πως είναι εφικτή παράλληλη εκπλήρωση αναγκών που ανήκουν σε διαφορετικά πεδία. Η θεωρία

αυτή δείχνει να επιτρέπει ελευθερία κινήσεων στα άτομα, ως προς την κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν προς την εκπλήρωση συγκεκριμένων αναγκών.

Η εφαρμογή της θεωρίας αυτής στον εργασιακό χώρο προϋποθέτει την αντίληψη της φύσης των αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι, ώστε να διασφαλίζεται η κάλυψή τους. Είναι σαφές ότι ένας εργαζόμενος χωρίς βασικές ανάγκες ανάπτυξης, θα μπορούσε να επαναπροσδιορίσει τους στόχους του και να λειτουργήσει σε ένα νέο πλαίσιο προσανατολισμού στην εργασία του, με ορισμένες αλλαγές σε βασικά ζητήματα που μπορούν να καλύψουν τυχόν προηγούμενες ανεκπλήρωτες ανάγκες (Μάρκοβιτς, 2002).

Ο Herzberg ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη συσχέτιση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης με την έννοια των κινήτρων. Η θεωρία του (θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg), περιλαμβάνει δύο παράγοντες που μπορούν ασκήσουν τη μέγιστη επιρροή στην ανθρώπινη συμπεριφορά, σε ό,τι αφορά την εργασιακή απασχόληση. Οι παράγοντες αυτοί διακρίθηκαν σε αυτούς που έχουν ως αποτέλεσμα την πρόκληση ευχάριστων συναισθημάτων και σε αυτούς που έχουν ως αποτέλεσμα την πρόκληση δυσαρέσκειας στον εργαζόμενο. Κάτι ενδιαφέρον που παρατηρήθηκε κατά την ερευνητική διαδικασία από τον Herzberg ήταν ότι η πρόκληση αρνητικών συναισθημάτων για τον εργαζόμενο, που είχε ως αποτέλεσμα τυχόν εκδηλώσεις αρνητικών συμπεριφορών, όπως αποστασιοποίηση από το έργο και ελαχιστοποίηση της απόδοσης, μπορούσε να οφείλεται στο ίδιο το περιβάλλον εργασίας, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας και τα χαρακτηριστικά της. Θα μπορούσε να διατυπωθεί πως ο Herzberg εντόπισε ανάγκες που χρειάζονται να καλύπτουν οι εργαζόμενοι για να επιβεβαιώσουν συναισθήματα εργασιακής ικανοποίησης και τις διέκρινε σε εσωτερικές και εξωτερικές.

Οι εσωτερικές ανάγκες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία ονομάστηκαν ανάγκες παρακίνησης, ενώ οι εξωτερικές ανάγκες που σχετίζονταν με περιβαλλοντικές συνθήκες του εργασιακού χώρου ονομάστηκαν ανάγκες υγιεινής. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), οι ανάγκες παρακίνησης μπορούν να λειτουργήσουν ενθαρρυντικά ως προς την βελτίωση των επιπέδων της εργασιακής ικανοποίησης, αφού σχετίζονται με την διάθεση για εξέλιξη στην εργασία. Αντίθετα, οι ανάγκες υγιεινής (ή αλλιώς ονομάζονται ανάγκες συντήρησης) δεν είναι τόσο ισχυρές παράμετροι ενδυνάμωσης των κινήτρων του εργαζομένου για εξέλιξη και για βίωμα εργασιακής ικανοποίησης, μπορούν, όμως, να μειώσουν σε σημαντικό βαθμό τις αρνητικές εμπειρίες του στην εργασία.

Οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg ήταν 16. Στους παράγοντες παρακίνησης συγκαταλέγονται η επιτυχία σε κάποιον επαγγελματικό στόχο, η εξέλιξη και η πρόοδος, η επιβράβευση των επιτυχιών και η αίσθηση της εκτίμησης, η ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών, η φύση της ίδιας της εργασίας και

τέλος η δυνατότητα πιθανής εξέλιξης στον επαγγελματικό τομέα. Στους παράγοντες συντήρησης συμπεριλαμβάνονται ο τρόπος διοίκησης από τα ανώτερα στελέχη, η επίβλεψη, η αίσθηση ασφάλειας για τον εργαζόμενο, τυχόν συνέπειες από την εργασία στην προσωπική ζωή του εργαζομένου στην καθημερινότητά του, το συγκεκριμένο πόστο εργασίας που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος και φυσικά το ύψος του μισθού και οι κοινωνικές συναναστροφές στο περιβάλλον εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Μάλιστα εντοπίστηκαν ως διαφορετικά διατυπωμένες ανάγκες οι σχέσεις με τους συναδέλφους ανάλογα με την ιεραρχία, δηλαδή διαφορετικό αντίκτυπο είχε η σχέση με τους συναδέλφους στο ίδιο σκαλί της ιεραρχίας, από τη σχέση με τους υφιστάμενους και τη σχέση με τους ανώτερους εργαζόμενους στο ίδιο περιβάλλον (Herzberg, Mausner, Peterson & Snyderman, 1959).

Η θεωρία παρακίνησης του McClelland εστιάζει και πάλι στις ικανοποιούμενες ανάγκες των εργαζομένων προκειμένου να προκύπτει εργασιακή ικανοποίηση. Διακρίθηκαν τρεις τύποι αναγκών: η ανάγκη επίτευξης στόχων, κοινωνικές ανάγκες και ανάγκη για εξουσία. Η εξουσία στην εργασία μπορεί να σημαίνει την άσκηση ελέγχου και επιρροής σε υφιστάμενα πρόσωπα, την αίσθηση του ατόμου ότι διατηρεί κάποια δύναμη. Ο McClelland διατύπωσε τη θεωρία πως ανάλογα με τις ανάγκες που αισθάνεται ο εργαζόμενος συμπεριφέρεται και δρα αναλόγως στο εργασιακό του περιβάλλον.

Έτσι, εάν ενυπάρχει η ανάγκη για επίτευξη στόχων, το άτομο θα διαπιστωθεί πως αναλαμβάνει δράση για διευθέτηση ζητημάτων σε καθημερινή κλίμακα και προσβλέπει σε μακροπρόθεσμους στόχους, εργαζόμενο προσηλωμένα για την κατάκτησή τους. Κάποιο άτομο που επιθυμεί να ικανοποιήσει κοινωνικές ανάγκες και ενδιαφέρεται για τις κοινωνικές του συναναστροφές στο εργασιακό περιβάλλον, σύντομα διαπιστώνεται πως προσαρμόζει τη συμπεριφορά του προς μια κατεύθυνση δημιουργίας θετικών σχέσεων. Το άτομο αυτό λειτουργεί με γνώμονα τη δημιουργία κατά το δυνατό λιγότερων προβλημάτων, κάτι που συνεπάγεται λιγότερο ριψοκίνδυνες αποφάσεις, διαλλακτικότητα, συνεργατικότητα και αλληλοβοήθεια. Αντίθετα, κάποιος που επιθυμεί και έχει ανάγκη να διατηρεί την εξουσία παρατηρείται ότι εστιάζει την προσοχή του σε μικρούς στόχους και χρειάζεται άμεσα επιβεβαίωση της επιτυχίας του, ενώ δεν αποκλείεται να παίρνει ριψοκίνδυνες αποφάσεις, στην προσπάθειά του αυτή (Μάρκοβιτς, 2002).

Στις θεωρίες διαδικασιών μελετάται ο τρόπος με τον οποίο η παρακίνηση επηρεάζει τη συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom είναι χαρακτηριστική θεωρία διαδικασιών που βασίζεται σε γνωστικές παραμέτρους της παρακίνησης. Ο Vroom διατύπωσε την υπόθεση πως οι εργαζόμενοι με βάση τη λογική τους σκέψη είναι ικανοί να ασχοληθούν σοβαρά με το έργο που έχουν αναλάβει, όταν γνωρίζουν

ότι με την επιτυχία επέρχεται και κάποια σχετική ανταμοιβή. Η θεωρία της προσδοκίας θα μπορούσε να προσδιοριστεί ως εξής: ο εργαζόμενος φέρει κάποιο θετικό αποτέλεσμα στην εργασία του, κάτι που συνεπάγεται άμεσα θετικά αποτελέσματα ως προς την αμοιβή του ή την εξέλιξή του στην εργασία του. Η συσχέτιση ανάμεσα στα δύο αποτελέσματα είναι εμφανής. Σημαντικό ρόλο στην παραπάνω διαδικασία διαδραματίζουν η αντίληψη του ατόμου σχετικά με τη σημασία των αποτελεσμάτων, χωρίς να παραγκωνίζεται ο παράγοντας της επιθυμίας και της προσδοκίας, η σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, και φυσικά τυχόν ύπαρξη πίεσης για παρακίνηση, που ενδέχεται να ασκείται στο άτομο (Maitland, 1998).

Η συγκεκριμένη θεωρία καθώς βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εκλογίκευση από τον εργαζόμενο κατά την επεξεργασία των δεδομένων συνθηκών και κατά την προσπάθεια λήψης αποφάσεων για τη δράση του στην εργασία, είναι σαφές ότι μπορεί να λειτουργήσει σχετικά αυθαίρετα, καθώς υπάρχει πληθώρα παραγόντων επιρροής της σκέψης του εργαζόμενου. Για παράδειγμα, μια ιδιαίτερα φορτισμένη συναισθηματική κατάσταση, ακόμη και άσχετη με τα ζητήματα εργασίας, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ικανότητα του ατόμου για ορθολογιστική σκέψη (Παπάνης & Ζώης, 2007).

Ο Adams διατύπωσε τη θεωρία της δικαιοσύνης. Η έρευνα του Adams εστίασε στο ζήτημα της δίκαιης ή άδικης μεταχείρισης των ατόμων που απαρτίζουν το εργατικό δυναμικό στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Δίνεται έτσι, σημαντική έμφαση στο ζήτημα της ισότητας. Το άτομο που αντιλαμβάνεται ότι αντιμετωπίζεται με ισότητα στον εργασιακό του χώρο, αλλά και που αντιλαμβάνεται ότι έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει ισόποσο όγκο εργασίας σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους που βρίσκονται στην ίδια βαθμίδα με αυτό, έχει περισσότερες πιθανότητες και να αναλάβει την αναγκαία δράση για διεκπεραίωση της εργασίας, αλλά και να αισθάνεται περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση. Πρόκειται, με λίγα λόγια, για μια συνεχή διαδικασία σύγκρισης.

Από τη διατύπωση της θεωρίας της δικαιοσύνης, είναι προφανές ότι απαιτείται η ύπαρξη τεσσάρων παραγόντων για τη διευκρίνηση της ύπαρξης ή μη της εργασιακής ικανοποίησης. Αρχικά, χρειάζεται να αντιληφθεί το εν λόγω άτομο την ύπαρξη ισότητας ή την απουσία της, και για να γίνει αυτό αντιληπτό απαιτείται ένα μέτρο σύγκρισης. Μπορεί να πρόκειται για άλλο συνάδελφο, για ομάδα προσώπων, για αντίπαλο δέος ή οτιδήποτε μπορεί να επιφέρει τη διαδικασία σύγκρισης. Τέλος χρειάζονται τα λεγόμενα εισαγόμενα δεδομένα, οι στάσεις δηλαδή των συγκρινόμενων μεταβλητών (η συμπεριφορά του ατόμου στη δουλειά του και η συμπεριφορά του άλλου προσώπου στον παράγοντα για τον οποίο διεξάγεται η σύγκριση) και τα εξαγόμενα δεδομένα, το αποτέλεσμα, δηλαδή, της δουλειάς των εργαζομένων. Ουσιαστικά, αν απλοποιήσει κανείς τη σκέψη του Adams, θα

διαπιστώσει ότι δεν πρόκειται για τίποτα περισσότερο πέρα από τη συνεχή προσπάθεια από τον εργαζόμενο να διατηρεί την πλήρη ισορροπία μεταξύ του έργου που παράγει και της αποδοτικότητάς του και των ανταμοιβών που δέχεται για το έργο του. Το άτομο, όπως είναι λογικό, συμπεριφέρεται με τρόπο ώστε να έχει πάντοτε την κατά το δυνατόν δίκαιη μεταχείριση (Τριπερίνα, 2002).

Είναι εμφανές ότι στην θεωρία δικαιοσύνης του Adams το υποκειμενικό στοιχείο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τις αποφάσεις που θα ληφθούν και το μέγεθος της επιρροής που θα ασκηθεί. Κάθε σενάριο είναι πιθανό και κάθε έκβαση είναι αναμενόμενη. Εάν το άτομο υπερεκτιμά την κατάρτισή του για το πλαίσιο της εργασίας του, αναμένει μεγαλύτερες απολαβές. Εάν το άτομο υπερτιμά την εμπειρία που έχει σε κάποιο τομέα, λόγω των πολλών ετών ενασχόλησής του με μια συγκεκριμένη εργασία, επιδιώκει αντίστοιχα μεγαλύτερες αμοιβές. Και στις δύο περιπτώσεις, όμως, εάν τα δύο προαναφερθέντα άτομα αισθανθούν ότι αδικήθηκαν στο εργασιακό τους περιβάλλον, αυτό εξαρτάται από τις προσωπικές τους εκτιμήσεις, ενώ φυσικά είναι πιθανό να παρεμβάλλονται στην εξίσωση και άλλοι εξωγενείς παράγοντες (Σαϊτή & Σαϊτής, 2012).

Η θεωρία ορισμού στόχων του Locke βασίστηκε στην υπόθεση του Locke ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου μπορεί να καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από την στοχοθεσία. Πιο συγκεκριμένα, το άτομο με λογικό τρόπο και συνειδητά επιλέγει ορισμένους στόχους. Απόρροια αυτής της απόφασης είναι ο προσανατολισμός του ατόμου να εργαστεί προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και με συγκεκριμένη ένταση. Η ακόλουθη συμπεριφορά του ατόμου παράγει συγκεκριμένα αποτελέσματα, επιφέρει πιθανές αμοιβές και ενδεχομένως ικανοποίηση, εάν οι στόχοι επιτευχθούν. Η έννοια του στόχου και της στοχοπροσήλωσης είναι μείζονος σημασίας παράγοντας παρακίνησης για τον Locke με τον εξής τρόπο: ο εργαζόμενος εκφράζει κάποιες προθέσεις μέσα από την εργασιακή συμπεριφορά του, η οποία καθορίζεται σημαντικά από την ποσοτική και ποιοτική φύση των στόχων του, έτσι οι στόχοι ενεργοποιούν μηχανισμούς παρακίνησης για το άτομο και μακροπρόθεσμα (με μια πιθανή θετική-ικανοποιητική έκβαση) είναι πιθανό να επαναλάβει με παρόμοιο ζήλο την θετική εργασιακή συμπεριφορά. Η επιβράβευση και η ανταμοιβή για την θετική έκβαση και την κάλυψη των στόχων μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία αυτή (Luthans, 2002).

Ο Locke αναφέρθηκε με ακρίβεια σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούν οι στόχοι ενός ατόμου, προκειμένου να ενεργοποιήσουν το άτομο, να το κινητοποιήσουν αλλά και προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το άτομο είναι διατεθειμένο να συνεχίσει στην ίδια εντατική πορεία προσπάθειας εκπλήρωσης των στόχων του. Πιο συγκεκριμένα, διατυπώθηκε ότι οι στόχοι πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια, καθώς

τυχόν αοριστίες και περιθώρια για παρερμηνείες καθιστούν το στόχο λιγότερο προσεγγίσιμο. Επίσης, αναγκαίο κρίθηκε οι στόχοι να αποτελούν μέρος “συμβολαίου” για το άτομο, υπό την έννοια ότι χρειάζεται το άτομο να αισθάνεται υπόλογο για την επίτευξη του στόχου. Με αυτόν τον τρόπο απομακρύνεται αισθητά η πιθανότητα το άτομο να εγκαταλείψει την προσπάθεια σε κάποια πιθανή δυσκολία που θα συναντήσει. Φυσικά, η προσήλωση στο στόχο μεγιστοποιείται, εάν υπάρχει αντίστοιχη ανταμοιβή, η οποία ακολουθεί την επίτευξη του στόχου, και αν υπάρχει ανατροφοδότηση, μέσω της οποίας ο εργαζόμενος μπορεί να επαναπροσδιορίσει λεπτομέρειες του στόχου του και να αναδιοργανώσει τις ενέργειές του. Ας μη λησμονείται πως ένα εγχείρημα εξαιρετικής δυσκολίας, που κάποιος θα χαρακτήριζε ως μη επιτεύξιμο στόχο, μπορεί με μεγάλη ευκολία να αποθαρρύνει το άτομο από την οποιαδήποτε προσπάθεια. Συνεπώς, καλό είναι οι στόχοι να χαρακτηρίζονται ως λογικοί και να βασίζονται στα δεδομένα της πραγματικότητας (Locke&Latham, 1990).

Επίσης σημαντική θεωρία για την εργασιακή ικανοποίηση είναι το μοντέλο που προέκυψε από την επιρροή της θεωρίας του Vroom. Πρόκειται για το μοντέλο προσδοκιών των Portet και Lawler, οι οποίοι επιδίωξαν να συσχετίσουν τη μεταβλητή της προσπάθειας του εργαζόμενου με τη μεταβλητή της εργασιακής τους επίδοσης, τα αποτελέσματα που θα φέρουν στη δουλειά τους. Ο τρόπος που διερεύνησαν την παραπάνω συσχέτιση πραγματοποιήθηκε μέσα από την διερεύνηση βασικών προσωπικών ιδιοτήτων των ατόμων και δόθηκε έμφαση στις προσωπικές ικανότητες και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων. Εντόπισαν, ότι υπάρχουν δύο παράγοντες που συμβάλλουν στο να ολοκληρώσει ο εργαζόμενος ένα έργο, το οποίο έχει αναλάβει. Ο πρώτος παράγοντας είναι η προϋπόθεση ότι το άτομο έχει κατανοήσει ότι η προσπάθεια που καταβάλλει σχετίζεται με το έργο και μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη για την ολοκλήρωσή του, συνεπώς η προσπάθεια θα οδηγήσει στην επίτευξη έργου και στην επακόλουθη αμοιβή. Φυσικά, ο δεύτερος, είναι η προϋπόθεση ότι το άτομο αντιλαμβάνεται την αμοιβή ως αξιόλογη και ως παράγοντα που δημιουργεί το κατάλληλο κίνητρο για την ενασχόλησή του με το έργο (Porter&Lawler, 1968).

Κρίνεται απαραίτητο οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι σχετικά με τις παραμέτρους που αφορούν την επίτευξη των έργων που αναλαμβάνουν. Όσο καλύτερα κατανοούν τις λεπτομέρειες των έργων που χρειάζεται να διεκπεραιώσουν στο πλαίσιο της εργασιακής τους απασχόλησης, τόσο πιο πιθανό είναι να επιτύχουν και να αναδειχθούν σε αξιόλογα μέλη του εργασιακού περιβάλλοντος, τα οποία είναι ικανά να φέρουν εις πέρας ό,τι τους ανατίθεται. Από την πλευρά των ανώτερων στελεχών στην ιεραρχία της εργασιακής κλίμακας, χρειάζεται να υπάρχει σαφήνεια ως προς τον προσδιορισμό των απαιτήσεων από

τους εργαζόμενους, ώστε να επιτυγχάνεται η προαναφερθείσα προϋπόθεση. Ο εργαζόμενος, άλλωστε, πάντα δείχνει να συνυπολογίζει τον παράγοντα της αμοιβής ως σημαντικότερο κριτήριο εργασιακής δράσης και λήψης αποφάσεων. Η συναισθηματική προέκταση της παρακίνησης αυτού του σημαντικού κινήτρου λειτουργεί παρωθητικά με τρόπο που συμφέρει εργαζόμενους και επιχειρήσεις (Κουφίδου - Ξηροτύρη, 2001).

Εάν οι δύο αυτοί παράγοντες δεν συνδυάζονται είναι εμφανές ότι μπορεί να πυροδοτήσουν μια σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων με αρνητικές συνέπειες, μεμονωμένα για τον εργαζόμενο ή και συνολικά για την επιχείρηση, οργανισμό, φορέα. Έστω ότι ο εργαζόμενος δεν λαμβάνει αξιολογη ποσότητα πληροφοριών σχετικά με το έργο που του έχει ανατεθεί, υπολείπονται, δηλαδή, από την εξίσωση σημαντικά στοιχεία σχετικά με τις απαιτήσεις του έργου και το τι αναμένεται σε πρακτικό επίπεδο από τον εργαζόμενο. Ο τρόπος που αυτό δρα ως αποθαρρυντικός παράγοντας στην επίτευξη ενός έργου είναι προφανής. Παρόλο που βασίζεται σε γνωστικά κριτήρια, έχει σημαντικές συναισθηματικές προεκτάσεις. Ο εργαζόμενος μακροπρόθεσμα μπορεί να χάσει την αίσθηση ασφάλειας στην εργασία του, αφού επιτυγχάνει σε λιγότερα έργα, άρα δέχεται λιγότερες ανταμοιβές. Παρομοίως, η απουσία αξιολογής ανταμοιβής και συνέπειας στην ανταμοιβή ανά την επίτευξη έργων, μπορεί να λειτουργήσει με τον ίδιο τρόπο. Ως απόρροια των παραπάνω, ο εργαζόμενος, όχι μόνο ενδέχεται να σταματήσει να αφοσιώνεται στην επίλυση ζητημάτων και στην επίτευξη έργων για την εργασία του, αλλά μπορεί ακόμη και να παραιτηθεί γενικότερα, εγκαταλείποντας οριστικά το πεδίο εργασίας του (Steers, Mowday&Shapiro, 2004).

Τέλος, θα αναλυθούν δύο ακόμη θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης. Η θεωρία X & Y του McGregor, με εμφανείς τις επιρροές από την προηγουμένως διατυπωμένη θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, βασίζεται στην ουσιαστική διάκριση των εργαζομένων με γνώμονα τις ανάγκες τους και την επιθυμία τους να εκπληρώσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες μέσα από τη δουλειά τους. Με λίγα λόγια, ο McGregor διαχώρισε τους εργαζόμενους σε άτομα με εστίαση στις κατώτερες ανάγκες της πυραμίδας του Maslow και σε άτομα με εστίαση στα ανώτερα επίπεδα αναγκών και προσωπικής ολοκλήρωσης. Ο τρόπος που τα άτομα δρουν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές επηρεάζουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία τους, τον τρόπο που αισθάνονται για την απασχόλησή τους και γενικότερα την ψυχολογία τους (Πετρίδου, 2001).

Πιο αναλυτικά, ο McGregor ονόμασε X την κατηγορία εστίασης στις κατώτερες ανάγκες και Y την κατηγορία εργαζομένων με εστίαση στα ανώτερα επίπεδα αναγκών. Διέκρινε τα εξής χαρακτηριστικά ως κοινές μεταβλητές μεταξύ των ατόμων που ανήκουν

στις δύο κατηγορίες εργαζομένων: η ομάδα X χαρακτηριζόταν από έντονα αρνητικά συναισθήματα σε σχέση με την εργασία, δεν εστίαζαν στην διεκπεραίωση των αναγκαίων δραστηριοτήτων, ενδέχεται να επιδείκνυαν αδιαφορία για την εργασία τους, ενώ παράλληλα αναλάμβαναν σε ελάχιστο βαθμό πρωτοβουλίες σχετικά με τα έργα. Η καθοδήγηση τους ως υφιστάμενα πρόσωπα στην εργασία κρινόταν απαραίτητη προϋπόθεση διεκπεραίωσης ενός έργου. Αντίθετα, η ομάδα Ψ χαρακτηριζόταν από άτομα που έδειχναν ικανοποίηση, ενθουσιασμό και εκδήλωναν φιλόδοξη στάση στο περιβάλλον εργασίας τους. Επρόκειτο για άτομα που αναλάμβαναν μεγάλο μέρος της ευθύνης για την διεκπεραίωση των αναγκαίων έργων, λάμβαναν συστηματικά σημαντικές αποφάσεις, λειτουργούσαν με στοχοπροσήλωση, και εκδήλωναν πρόθυμη στάση στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία βασιζόταν όχι μόνο στην κατάκτηση της υλικής αμοιβής, αλλά και της ηθικής ικανοποίησης που απορρέει από την επιτυχία σε κάποιο έργο. Οι συνέπειες της στάσης και της συμπεριφοράς των δύο τύπων εργαζομένων στην εργασία τους προφανώς επηρεάζει και τις ποιότητες των σχέσεων σε ανθρώπινο επίπεδο και στον συνεργατικό τομέα στο πλαίσιο εργασίας (Ζαβλανός, 1998).

Βέβαια, δεν υπάρχει απόλυτος τρόπος να προκύψει αυτός ο διαχωρισμός των ατόμων σε κατηγορία X και Ψ, και αυτό είναι κάτι που αξίζει να αναφερθεί. Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σε καθημερινή βάση τυπικές συμπεριφορές των ατόμων και τροποποιούν τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους, στο έργο που έχουν αναλάβει ή μεταβάλλουν την αντίληψή τους για τη σημασία που θα προσδώσουν στην αμοιβή που έπεται της εκπλήρωσης ενός εργασιακού στόχου. Εξωτερικές συνήθως μεταβλητές ευθύνονται για την εκδήλωση συμπεριφορών που άλλοτε ανήκουν στην ομάδα X και άλλοτε ανήκουν στην ομάδα Ψ των εργαζομένων, και ένα άτομο μπορεί να αμφιταλαντεύεται μεταξύ των δύο κατηγοριών (Robbins, 2002).

Παράλληλα με τους δύο τύπους X & Ψ των εργαζομένων, ο McGregor διαχώρισε και τους αντίστοιχους τύπους μάνατζερ, που είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού. Οι προϊστάμενοι της ομάδας X επιδεικνύουν αρνητικές συμπεριφορές, υιοθετώντας αυταρχικά χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά τους, παρεμβαίνοντας με κάθε τρόπο στις λειτουργίες διεκπεραίωσης των έργων, χωρίς να επιτρέπουν την ανάληψη πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι της κατηγορίας Ψ υιοθετούν εντελώς διαφορετικό τρόπο διοίκησης, που επιτρέπουν την εξέλιξη των εργαζομένων μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλίας και ευθύνης (Mullins, 2007).

Ο McGregor με τη θεωρία X & Ψ διατύπωσε την υπόθεση ότι ένα άτομο το οποίο φυσικά ανήκει στην κατηγορία X, υπάρχει περίπτωση με τη σωστή διαχείριση και με

σωστούς τρόπους παρακίνησης από τα ανώτερα στελέχη στην ιεραρχία του σύντομα να επιδείξει συμπεριφορές πιο ενεργούς δράσης στην εργασία τους, ενδεχομένως να εκδηλώσει την ψυχολογία των ατόμων που ανήκουν στην κατηγορία Ψ. Η διαδικασία αυτή της “αλλαγής” ομάδας, με μετακίνηση του ατόμου από τον τύπο Χ στον τύπο εργαζόμενου Ψ, κατά τον Μπουραντά (2002) είναι αυτό που δείχνει την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου.

Η θεωρία της ενίσχυσης του Skinner χρησιμοποιήθηκε ως πλάνος για την ανάπτυξη ενός μοντέλου παρακίνησης από τους Kreitner&Luthans (1984). Η Συντελεστική θεωρία του Skinner βασίζεται στην θεωρία του Συμπεριφορισμού, και εκφράζει την τροποποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου μέσα από την εφαρμογή κάποιας ενίσχυσης (Wei&Yazdanifard, 2014). Στο περιβάλλον της εργασίας η Συντελεστική θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί με τον εξής τρόπο: χρειάζεται η επεξεργασία κατευθύνσεων τροποποίησης της συμπεριφοράς των εργαζόμενων μέσα από την εφαρμογή ανταμοιβών και ενισχύσεων, ή με την κύρωση ποινών. Επομένως, η συμπεριφορά και η στάση του εργαζόμενου μπορούν να ελεγχθούν και να τροποποιηθούν με τη χρήση των εξής παραγόντων: μέσω ενός κινήτρου για ενέργεια και μέσω της ενίσχυσης που θα έπεται της ενέργειας του εργαζόμενου. Μια μεγαλύτερη ανταμοιβή μπορεί να παρακινήσει τον εργαζόμενο για αφοσίωση στο έργο και να οδηγήσει σε επίτευξη του στόχου, ενώ η ανταμοιβή που θα λάβει ως ενίσχυση, ως επιβράβευση της επιτυχίας του, πιθανότατα να έχει ως αποτέλεσμα την επανάληψη της συμπεριφοράς του εργαζόμενου που οδήγησε σε επιτυχή αποτελέσματα στην εργασία (Gordan&Amutan, 2014).

2.1.2 Μέθοδοι Μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης

Παράλληλα με τις διάφορες θεωρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, σχεδιάστηκαν και εργαλεία για τη μέτρησή της, στην προσπάθεια να εκτιμηθεί ως μια ποσοτική μεταβλητή. Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω ερωτηματολογίων ή μέσω συνεντεύξεων μπορεί να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στα χέρια των ανώτερων στελεχών που διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό, καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορούν να διαπιστώσουν τις παραμέτρους και να επεξεργαστούν τις λεπτομέρειες που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και να εντοπίσουν τα αδύνατα σημεία στην παρακίνηση των ατόμων για εργασία (VanSaane, Sluiter, Verbeek&Frings-Dresen, 2003). Ορισμένα από τα πιο διαδεδομένα και ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης αναλύονται παρακάτω.

Το Job Descriptive Index (JDI) είναι ένα ερωτηματολόγιο που μετρά την εργασιακή ικανοποίηση βασισμένο σε πέντε μεταβλητές: μισθός, σχέση με ανώτερα στελέχη, σχέσεις με υφιστάμενα στελέχη, δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και φύση της εργασίας. Με

72 ερωτήσεις επιδιώκει να περιγράψει τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν την εργασία του ατόμου και τον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται αυτές τις συνθήκες (Bakan&Buyukbese, 2013).

Το εργαλείο Employee Satisfaction Inventory (ESI), με 24 ερωτήσεις και απαντήσεις σε κλίμακα Likert, επιδιώκει την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης βάσει των παραγόντων του εργασιακού αντικειμένου, των συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον, των διαδικασιών εποπτείας των εργαζομένων, των απολαβών, της οργάνωσης και της δυνατότητας επαγγελματικής εξέλιξης ή προαγωγής. Το εργαλείο αυτό είναι κατασκευασμένο από τους Koustelios&Bagiatis (1997) και βασίζεται στα ελληνικά δεδομένα.

Το εργαλείο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) συναντάται σε δύο μορφές, μια εκτενέστερη, καθώς το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 100 ερωτήσεις, και μια πιο σύντομη, με το ερωτηματολόγιο να περιέχει μόλις 20 ερωτήσεις. Βασίζεται στην προσμέτρηση της συναισθηματικής κατάστασης του ατόμου ως προς την αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία και ορισμένων εξωτερικών παραγόντων που αφορούν την εργασία. Έτσι, στο τέλος προκύπτει ο συνυπολογισμός όλων των παραγόντων και το αποτέλεσμα της μέτρησης αφορά τόσο την ικανοποίηση για τη φύση του αντικειμένου της εργασίας όσο και την ικανοποίηση για τις ισχύουσες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον (Hirschfeld, 2000).

Το εργαλείο Job Diagnostic Survey (JDS) είναι ένα ακόμη ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από 23 ερωτήσεις, με το οποίο υπολογίζεται η εργασιακή ικανοποίηση με μέτρηση των εξής μεταβλητών: είδος εργασιακής απασχόλησης, απαιτούμενες δεξιότητες για τη διεκπεραίωση των επιμέρους δραστηριοτήτων που αφορούν την εργασία, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών από τον εργαζόμενο και ανατροφοδότηση από τους ανώτερους για το έργο (Hackman&Oldham, 1976).

Το Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985) αποτελείται από 36 ερωτήματα και μετρά περισσότερες μεταβλητές σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Spector υπολόγισε την άμεση συνάρτηση της θετικής συναισθηματικής κατάστασης του ατόμου για την εργασία του με την αίσθηση ικανοποίησης, και διέκρινε τις δύο προσεγγίσεις στη διασαφήνιση της εργασιακής ικανοποίησης: η μία είναι ο υπολογισμός της από το άθροισμα των ικανοποιητικών παραγόντων που προσδίδουν το αίσθημα της ευχαρίστησης, και η άλλη είναι η διάσταση του κάθε παράγοντα μεμονωμένα. Έτσι, λοιπόν, έδωσε έμφαση σε εννέα παράγοντες: ανταμοιβή, τυχόν προνομιακές καταστάσεις που προκύπτουν για το άτομο από τη φύση της εργασίας, ύπαρξη εποπτείας, συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον, διαπροσωπικές σχέσεις στο περιβάλλον εργασίας, δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης,

επικοινωνία, αντικείμενο της εργασίας και τέλος, οργάνωση στο εργασιακό περιβάλλον και διαδικασίες διοίκησης.

Αν παρατηρήσει κανείς τα διάφορα κατασκευασμένα ερευνητικά εργαλεία για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, θα διαπιστώσει πως υπάρχουν κοινές μεταβλητές που υπολογίζονται, και ότι η έμφαση δίνεται σε κοινά χαρακτηριστικά της εργασίας. Τα περισσότερα εργαλεία εστιάζουν στον παράγοντα της φύσης του αντικειμένου της εργασίας και στη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης. Το ίδιο το αντικείμενο απασχόλησης και η δυνατότητα που δίνεται σε ένα άτομο να ανεβεί στην ιεραρχία και να προοδεύσει, δείχνουν να είναι από τα ισχυρότερα κίνητρα παρακίνησης του ατόμου, με εμφανή επιρροή στην αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης. Έπειτα, οι διαπροσωπικές σχέσεις στο πεδίο απασχόλησης, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, με τους προϊστάμενους ή τους υφιστάμενους, και, σε πρακτικό επίπεδο, οι οικονομικές απολαβές είναι οι κοινωνικές και οικονομικές παράμετροι που παρεμβάλλονται στον υπολογισμό της εργασιακής ικανοποίησης.

2.1.3 Ατομικοί Παράγοντες Επιρροής της Εργασιακής Ικανοποίησης

Από τις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης και από την απαρίθμηση των ερευνητικών εργαλείων που κατασκευάστηκαν για τον υπολογισμό της, έχει γίνει κατανοητό ότι πρόκειται για μια πολυσύνθετη έννοια, τα χαρακτηριστικά της οποίας μπορούν να ποικίλλουν, ανάλογα με το εάν η εστίαση γίνεται προς το άτομο ή τα επιμέρους στοιχεία που αφορούν την εργασία. Όσον αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, είναι προφανές ότι μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα επιρροής για τον υπολογισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Ορισμένα από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα γνωστά δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο ή η ηλικία του ατόμου και το μορφωτικό του επίπεδο (Γαλανάκης, 2012).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως ακόμη και με τη συμβολή των δημογραφικών παραγόντων στην εξίσωση, το είδος της εργασίας ή άλλα στοιχεία που αφορούν την εργασία είναι δεδομένα που συνδυαστικά μπορούν να οδηγήσουν σε διαφορετικά αποτελέσματα ικανοποίησης. Για παράδειγμα, παρόλο που το φύλο αν υπολογιστεί ως μεταβλητή επιρροής της εργασιακής ικανοποίησης μεμονωμένα δεν δύναται να προκαλέσει σημαντικές διακυμάνσεις, ώστε να επιτρέπουν τη διεξαγωγή συμπεράσματος για διαφορές φύλου στην εργασιακή ικανοποίηση, έχει παρατηρηθεί πως αν συνδυαστεί με άλλα χαρακτηριστικά μπορεί να αποτελέσει παράγοντα επιρροής των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης. Οι άντρες παρατηρήθηκε ότι εκφράζουν εργασιακή ικανοποίηση όταν στα θετικά της εργασίας συνυπολογίζεται η μεταβλητή των οικονομικών απολαβών, ενώ οι

γυναίκες αισθάνονται ίδια επίπεδα ικανοποίηση όταν οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας είναι υγιείς (Pita&Torregrosa, 2021).

Επομένως, τα αίτια πίσω από το αίσθημα ικανοποίησης μπορεί να είναι διαφορετικά, καθώς υπολογίζονται διαφορετικά δημογραφικά στοιχεία. Οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση λόγω της εμπειρίας που έχουν αποκτήσει με τα χρόνια ενασχόλησης με το έργο τους, όταν όμως συνυπολογίζεται ο παράγοντας της φύσης του έργου, τα επίπεδα ικανοποίησης μπορεί να μειωθούν αν πρόκειται για έργο που απαιτεί έντονη χειρωνακτική δραστηριότητα. Οι πηγές ικανοποίησης για τα μεγαλύτερα ηλικιακά άτομα αλλάζουν αν συνυπολογιστεί η μεταβλητή της επαγγελματικής εξέλιξης, αφού είναι πιθανό με τα πολλά χρόνια εργασιακής απασχόλησης να κατέχουν ένα σημαντικό πόστο εργασίας, με ευθύνες και καλύτερες απολαβές (Firebaugh&Harley, 1995· Oshagbemi, 2003).

Τα τελευταία χρόνια η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση έχει στραφεί στην ψυχολογική κατάσταση του ατόμου γενικότερα, ακόμη κι αν δε σχετίζεται άμεσα με τις παραμέτρους που καθορίζουν την εργασία του ατόμου. Πράγματι, οι έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση έδιναν έμφαση αποκλειστικά στους παράγοντες, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι συναδελφικές σχέσεις, οι οποίοι είναι σημαντικοί, ωστόσο φαίνεται ότι ο συνδυασμός χαρακτηριστικών της εργασίας με τα δημογραφικά στοιχεία δημιουργούν νέα δεδομένα. Αν συνδυαστεί και η πληροφορία του γενικότερου επιπέδου ψυχολογικής ευημερίας του ατόμου, είναι προφανές ότι μπορεί να προκύψουν διαφορετικά αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, η ψυχολογική κατάσταση του ατόμου έχει βρεθεί ότι συμβάλλει στην καλύτερη αποδοτικότητά του, με έναν τρόπο παρακίνησης πολύ πιο ισχυρό από την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η συσχέτιση ψυχολογίας του ατόμου και απόδοσης στο έργο του δε μπορεί να παραλείπεται (Gibson, 2011).

2.2 Τεχνικές Παρακίνησης των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων

Ένας ιδιαίτερος εργασιακός χώρος είναι αυτός του στρατού. Παρουσιάζει αρκετές ιδιομορφίες και διαφέρει σημαντικά από άλλα εργασιακά περιβάλλοντα και αξίζει η έρευνα να στραφεί στο ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης στον ελληνικό στρατό. Ορισμένες από τις ιδιομορφίες του περιβάλλοντος αυτού είναι η ιεραρχία, η διοίκηση και η οργάνωση, τα οποία λειτουργούν με αυστηρούς κανόνες πειθαρχίας και βάσει νόμου. Έτσι, οι υποχρεώσεις των εργαζόμενων αλλάζουν σημαντικά υπό το πρίσμα της πίεσης που ασκείται σε ένα περιβάλλον εργασίας με εμφανή την αυστηρή δομή σε όλες τις λειτουργίες του. Κάτι που επίσης χρειάζεται να συνυπολογιστεί, είναι ότι οι συνθήκες εργασίας στο στρατό δεν έχουν

μόνιμο χαρακτήρα, και η φύση της εργασίας μπορεί να μεταβληθεί σημαντικά ανάλογα με εξωγενείς παράγοντες.

Για να γίνει αυτό αντιληπτό, αρκεί να αναλογιστεί κανείς το ρόλο του στρατού ενός κράτους. Γενικότερα, ο στρατός εργάζεται για την εξασφάλιση της προστασίας μιας χώρας και ακολουθεί αυστηρή εκπαίδευση και διαρκή προετοιμασία για ανταπόκριση σε οποιοδήποτε ενδεχόμενο κίνδυνο. Σε εμπόλεμη κατάσταση, οι απαιτήσεις του έργου αλλάζουν, και ο στρατός καλείται να εκτελέσει το έργο του, με αυξημένο τον παράγοντα του κινδύνου. Πρόκειται για ένα σύνθετο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο λόγω της ιεραρχίας και της σημασίας της, δημιουργεί ιδιαίτερες απαιτήσεις για τα μόνιμα και τα ανώτερα στελέχη της, τα οποία βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχικής διάταξης και χρειάζεται να κατευθύνουν τα κατώτερα στελέχη.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι κινήτρων που μπορεί να ωθήσουν ένα άτομο στο να επιλέξει να ακολουθήσει τη στρατιωτική καριέρα. Σύμφωνα με τον Griffith (2008), μεγάλη βαρύτητα έχουν οι ηθικές αξίες του ατόμου και το αίσθημα φιλοπατρίας, ως παράγοντες που προσδίδουν στο άτομο τιμή, καθώς υπηρετούν την πατρίδα τους εκτελώντας το στρατιωτικό καθήκον τους. Έπειτα, ο παράγοντας της αμοιβής και της εξασφάλισης μιας οικονομικά άνετης πορείας, είναι ένα ακόμη κριτήριο παρώθησης, το οποίο σε συνδυασμό με την προοπτική ανόδου στην ιεραρχική διάταξη, με την αύξηση στις οικονομικές απολαβές που συνεπάγεται αυτή η επαγγελματική εξέλιξη, δημιουργεί ισχυρές συνθήκες παρακίνησης να επιλέξει κάποιος στρατιωτική καριέρα. Τα κίνητρα, βέβαια, που σχετίζονται με τις ηθικές αξίες και την αίσθηση πατριωτικής υπερηφάνειας αποδείχθηκαν περισσότερο ισχυρά ως προς τη διάθεση του ατόμου να συνεχίσει την πορεία του στο στρατό ανεξάρτητα από άλλες δυσχερείς συνθήκες, καθώς οδηγούσαν σε αυξημένα επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης στο καθήκον και στην έννοια της τιμής, ένα είδος παρακίνησης που οι οικονομικές απολαβές δεν μπορούν να παρέχουν.

Η έρευνα σχετικά με την αίσθηση ικανοποίησης στις Ένοπλες Δυνάμεις εντοπίζει ως καθοριστικής σημασίας τον παράγοντα της ηγεσίας και της διοίκησης (Sanchez, Bray, Vincus&Bann, 2004). Αυτό μπορεί να μεταφραστεί σε μείωση της αίσθησης εργασιακής ικανοποίησης για τα άτομα που υπηρετούν στο στρατό εξαιτίας των υψηλών επιπέδων πίεσης που ασκείται στα άτομα, εξαιτίας των αυστηρών συνθηκών συνεχούς επίβλεψης από τα ανώτερα στελέχη του στρατού, ή εξαιτίας μη ικανοποιητικής οργάνωσης των απαραίτητων δραστηριοτήτων. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό στοιχείο της εργασίας στο στρατό, το οποίο μπορεί να επηρεάσει το αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης των στρατιωτικών, είναι οι συνεχείς μετακινήσεις. Ο παράγοντας αυτός είναι σημαντικός γιατί πολλές φορές δεν επηρεάζεται μόνο το άτομο αλλά και η οικογένειά του, με τις προεκτάσεις

της προσωπικής δυσαρέσκειας να παρεμβαίνουν στην αίσθηση γενικότερης ικανοποίησης (Burrell, Adams, Durand & Castro, 2006).

Ο εντοπισμός κινήτρων για τα άτομα που έχουν επιλέξει στρατιωτική καριέρα, προκειμένου να είναι περισσότερο ευχαριστημένοι και περισσότερο αποδοτικοί στη δουλειά τους είναι μείζονος σημασίας, αν αναλογιστεί κανείς τις συνθήκες πίεσης που ισχύουν στο στρατό σε συνδυασμό με τη δυσκολία και τη φύση του στρατιωτικού καθήκοντος. Πρόκειται για μια διαδικασία ενδυνάμωσης της υπηρεσίας του στρατού μέσω της ενδυνάμωσης των ατόμων που εργάζονται στη στρατιωτική υπηρεσία. Η ίδια η έννοια της ενίσχυσης προϋποθέτει ότι προκύπτει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εργαστούν ομαδικά, να σταθούν δημιουργικοί και να αναλάβουν πρωτοβουλίες και περισσότερες ευθύνες, με άμεση αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Ως αποτέλεσμα, επέρχεται και η ικανοποίηση, λόγω αυξημένης παραγωγικότητας και θετικού εργασιακού κλίματος, άρα γίνεται λόγος για ένα φαύλο κύκλο ενδυνάμωσης, μεταξύ της υπηρεσίας και των εργαζομένων (Nicolaidis & Michalopoulos, 2004).

Μέσα στο ενισχυμένο εργασιακό κλίμα όλοι αποκτούν αξία και η αίσθηση της παραγωγικότητας αποκτά διαφορετικό νόημα, με σημαντικές προεκτάσεις στη συνολική ικανοποίηση (Zhang & Bartol, 2010). Όλοι οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να δράσουν υποστηρικτικά για την οποιαδήποτε επιχείρηση, για τον οποιοδήποτε οργανισμό, για κάθε φορέα, άρα αξίζει η αναζήτηση πιθανών τρόπων εφαρμογής της ενίσχυσης του στρατιωτικού προσωπικού, για την περαιτέρω ενδυνάμωση του στρατιωτικού σώματος, με τα επιθυμητά αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση για τους στρατιωτικούς.

Με δεδομένες όλες τις πληροφορίες για τα καθήκοντα του στρατιωτικού ρόλου και τις ευθύνες των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων, οι τεχνικές παρακίνησης και τα κίνητρα για ενίσχυση της δράσης τους και αύξηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων μπορεί να προσδιοριστεί ότι βασίζονται σε κάποιες κυρίαρχες έννοιες.

Αρχικά, είναι σημαντικό το άτομο που εργάζεται (στην οποιαδήποτε υπηρεσία, στην περίπτωση που μελετάται, το στέλεχος των Ενόπλων Δυνάμεων) να έχει αντίληψη του πλήρους φάσματος των ικανοτήτων του, ώστε να είναι σε θέση να ενεργοποιήσει με τα κατάλληλα κίνητρα όλους τους μηχανισμούς που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση ενός έργου. Από αυτήν την ενέργεια και μέσω της αυτεπάρκειας, ο εργαζόμενος βιώνει με θετικό τρόπο την ανάληψη έργου και απολαμβάνει τη διαδικασία επιτυχίας. Στο πλαίσιο αυτό δεν πρέπει να παραγκωνίζεται η έννοια της αυτορρύθμισης, υπό το πρίσμα της επιλογής για δράση. Η αποτελεσματικότητα του ατόμου και η αντίληψη αυτής της αποτελεσματικότητας αυξάνεται εκθετικά, όταν παρεμβάλλεται ο παράγοντας της επιλεγόμενης δράσης, αντί για

τη επιβολή έργου από ανώτερα στελέχη. Με βάση τα δύο αυτά στοιχεία, ο εργαζόμενος βρίσκεται σε μια θέση κατανόησης των δυνατοτήτων του και οποιαδήποτε ενίσχυση μπορεί να δράσει πολύ διαφορετικά, αφού υπάρχει ενεργή η πεποίθηση της αποτελεσματικής ενεργούς δράσης. Επιπλέον, αν ενυπάρχει η αίσθηση της αξίας στη δραστηριότητα που αναλαμβάνει το άτομο, κάτι που για κάποιον που εργάζεται στο στρατό η έννοια αυτή αποκτά ισχυρή βάση μέσω της αφοσίωσης στην πατρίδα, και η αίσθηση εμπιστοσύνης απέναντι στα ανώτερα στελέχη, με την ενδυνάμωση του αισθήματος ασφάλειας και με την τήρηση της πειθαρχίας, είναι δυνατό να εφαρμόζεται ουσιαστική παρακίνηση.

Οι πέντε προαναφερθείσες παράμετροι, η ανεπάρκεια, η αυτορρύθμιση, η αυτό-αποτελεσματικότητα, η αίσθηση αξίας και η εμπιστοσύνη, είναι σημαντικές προϋποθέσεις για την ενίσχυση ενός εργαζόμενου, σύμφωνα με τους Whetten&Cameron (2005). Στην ελληνική πραγματικότητα και με τα δεδομένα του ελληνικού στρατού υπάρχουν ορισμένα σημεία στα οποία μπορεί να παρατηρηθούν κωλύματα ως προς τις προσπάθειες ενδυνάμωσης των στελεχών της στρατιωτικής υπηρεσίας. Καταρχάς, η ελληνική γραφειοκρατία που διέπει κάθε ελληνική δημόσια υπηρεσία είναι ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια, και ο ελληνικός στρατός δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτόν τον κανόνα. Ο τρόπος που η γραφειοκρατία επηρεάζει τις συνθήκες ενδυνάμωσης των στρατιωτικών βάσει των πέντε παραπάνω παραγόντων ενίσχυσης, είναι μέσα από την εξάλειψη της αυτοδιάθεσης, καθώς ο τυποποιημένος τρόπος που λειτουργεί το σύστημα δεν επιτρέπει διαφοροποιητικές ενέργειες, και οι εργαζόμενοι δε χρειάζεται και δε μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στον χώρο εργασίας τους. Η αυστηρή διοικητική διάταξη, απομακρύνοντας τα στελέχη διαφορετικών βαθμίδων της ιεραρχίας επικοινωνιακά, απομακρύνει και την ιδέα παροχής κινήτρων για παραγωγικότητα και απόδοση (Sotirakou&Zeppou, 2005).

Ο τυποποιημένος τρόπος των διαφόρων λειτουργιών σε μια υπηρεσία όπως ο στρατός δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να ασκούν ουσιαστικό έλεγχο στις καταστάσεις γύρω τους. Ιδιαίτερα αν αναλογιστεί κανείς το αυστηρό πλαίσιο επίβλεψης από τα ανώτερα στελέχη, είναι σαφές ότι όχι μόνο δεν ενισχύεται η έννοια της προσωπικής δράσης και η ανάληψη πρωτοβουλίας, αλλά μάλλον απαγορεύεται, καθώς τέτοιες πρακτικές κρίνονται τιμωρητέες (Bellou, 2007). Υπάρχει, βέβαια, και η αντίθετη άποψη, καθώς μέσα από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και την τυποποίηση δημιουργείται ένα σταθερό, πάγιο κλίμα βεβαιότητας για τον εργαζόμενο. Η ασφάλεια που βιώνει ο εργαζόμενος σε ένα σταθερό κλίμα είναι σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή του ικανοποίηση, ενώ σε σχέση με τους πέντε παράγοντες ενίσχυσης, μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα της εμπιστοσύνης του εργαζόμενου απέναντι στην υπηρεσία που εργάζεται (Dimitriades&Maroudas, 2007).

Είναι σαφές ότι, σε ό,τι αφορά τις Ένοπλες Δυνάμεις, ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι έννοιες της ασφάλειας και της αποτελεσματικής διοίκησης. Ο λόγος είναι ότι εκτός από τον αυτονόητο στόχο των Ενόπλων Δυνάμεων να εξασφαλίζουν την προστασία της χώρας, υπάρχει και η ανάγκη διασφάλισης του ασφαλούς πεδίου δράσης για τους εργαζόμενους, δηλαδή για τους στρατιωτικούς. Μέσα από τη σαφήνεια και την αποτελεσματικότητα των διοικητικών λειτουργιών είναι δυνατό να μειώνονται τα επίπεδα άγχους των στρατιωτικών, κάτι που μακροπρόθεσμα θα μπορούσε να οδηγήσει σε εξουθένωση της ψυχολογικής τους κατάστασης με πιθανές συνέπειες στην παραμονή τους στο σώμα ή την αποδοτικότητά τους στην εργασία τους (Moore&Reger, 2007).

2.3 Σύνδεση της Εργασιακής Ικανοποίησης με Ανταμοιβές

Από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης σε οποιονδήποτε εργασιακό χώρο είναι η δημιουργία ενός κατάλληλου συστήματος ανταμοιβών. Σε θεωρητικό πλαίσιο, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία ενός συστήματος το οποίο παρέχει τις κατάλληλες ανταμοιβές για το έργο που παράγουν οι εργαζόμενοι, κάτι που φυσικά δρα παράλληλα ως παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων. Μέσα από τα βασικά χαρακτηριστικά που απαιτείται να έχει ένα σύστημα ανταμοιβών διαφαίνεται και η σύνδεση της έννοιας της ανταμοιβής με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Αρχικά, ο μισθός αποτελεί το κυρίαρχο μέσο ανταμοιβής σε κάθε εργασία. Οι οικονομικές απολαβές είναι όχι μόνο κρίσιμη έννοια για το σύστημα ανταμοιβών, αλλά και ως μεμονωμένος παράγοντας σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να σταθεί η αιτία για τον προσδιορισμό των πεποιθήσεων του ατόμου για την εργασία του, ακόμη και χωρίς να συνυπολογιστεί κανένας άλλος ενδογενής ή εξωγενής παράγοντας. Ο μισθός χρειάζεται να είναι αρκετός, ώστε να καλύπτει κάποιες σημαντικές ανάγκες του εργαζόμενου, παρέχοντας στον εργαζόμενο το αίσθημα της ασφάλειας και της αίσθησης ότι είναι ικανός να βιοπορίζεται χάρη στην εργασία του. Βέβαια, δεν είναι δυνατό να γίνεται λόγος για το μισθό και για οικονομικές απολαβές ανεξάρτητα από το παραγόμενο έργο. Μια απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχει συσχέτιση των δύο παραγόντων, καθώς με αυτόν τον τρόπο, με συνδυασμό δηλαδή του ύψους του μισθού με συγκεκριμένη εργασιακή απόδοση, είναι δυνατό να λειτουργήσει, όχι μόνο ως επιβράβευση και ανταμοιβή για τον εργαζόμενο, αλλά και ως παρακίνηση για δράση (Αυλωνίτης& Σταθακόπουλος, 2008).

Το σύστημα ανταμοιβής, ακόμη, που υιοθετεί η εκάστοτε διοίκηση, χρειάζεται να λαμβάνει υπόψη τη σημαντική παράμετρο της ισότητας και της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας. Η ισότητα στο χώρο εργασίας ξεκινά ήδη από την παροχή ισότιμων ευκαιριών,

διότι τυχόν διαφοροποιήσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα αρνητικές συμπεριφορές ή ακόμη και εκφράσεις παραίτησης από το οποιοδήποτε έργο. Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι ένα σύστημα ανταμοιβών που δε βασίζεται σε κριτήρια ισότητας, μπορεί να οδηγήσει σε αντίθετα αποτελέσματα από αυτά για τα οποία χρησιμοποιείται, τα οποία είναι η επιρροή της ατομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων για το συνολικό όφελος (Lawler&Cohen, 1992).

Οι τρεις αυτοί παράγοντες, δηλαδή, η ανταμοιβή, η κινητοποίηση των εργαζομένων και η αίσθηση εργασιακής ικανοποίησης είναι αλληλεξαρτώμενοι και είναι σημαντικοί όχι μόνο για τη ευημερία του εργαζόμενου, αλλά και για την ίδια την υπηρεσία. Στην περίπτωση που μελετάται, η σημασία της αλληλεξάρτησης αυτών των παραγόντων έχει ιδιαίτερη σημασία, γιατί το καθήκον που αναλαμβάνουν τα άτομα της υπηρεσίας είναι μεγίστης σημασίας. Τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων που είναι ικανοποιημένα, αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους με προθυμία και επιτυγχάνουν, συμβάλλοντας στην εύρυθμη λειτουργία της στρατιωτικής υπηρεσίας και πετυχαίνοντας παράλληλα επίπεδα προσωπικής ικανοποίησης. Δομείται, έτσι, ένα περιβάλλον με πάγια οργάνωση και σταθερά χαρακτηριστικά αρμοδιοτήτων, του οποίου η δυναμική εμφανίζει σαφώς περισσότερες προοπτικές, τόσο σε συλλογικό επίπεδο, ως υπηρεσία, όσο και σε ατομικό επίπεδο, στο βαθμό υπολογισμού της εργασιακής ικανοποίησης (Khalid, Salim&Loke, 2011).

Αποτελεί συχνό εύρημα των διαφόρων ερευνών ότι οι διάφορες υπηρεσίες εστιάζουν σε οικονομικές ανταμοιβές, όταν προσπαθούν να δομήσουν ένα σύστημα ανταμοιβών για τους εργαζομένους τους. Η πλειοψηφία των εταιρειών ή των υπηρεσιών, επιχειρούν είτε αύξηση του μισθού, είτε την παροχή κάποιων προνομίων, ενώ συνήθως πρακτική είναι τα ποσοστά επί των πωλήσεων, κατά την προσπάθεια παρακίνησης των εργαζομένων για περισσότερο παραγωγικό χαρακτήρα και για την επίτευξη καλύτερων συνολικών αποδόσεων στον εργασιακό χώρο. Αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής είναι μεν η βραχυπρόθεσμη παρακίνηση του εργαζόμενου για την επίτευξη κάποιου κοντινού στόχου, αλλά σημαντικές παράμετροι που αφορούν σε περισσότερο εσωτερικά κίνητρα παρακίνησης δεν αξιοποιούνται (Chiang&Birtch, 2008).

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, ο στρατός δεν είναι σαν οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία του δημοσίου. Έρευνες υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση για τα στελέχη των Ενόπλων Δυνάμεων δεν πηγάζουν από οικονομικές διευκολύνσεις και αυξήσεις στα επίπεδα του μισθού, αλλά από άλλα χαρακτηριστικά δουλειάς του στρατιωτικού. Για παράδειγμα, η συνεχής εξέλιξη στην ιεραρχική κλίμακα και η άνοδος σε όλο και υψηλότερο βαθμό της στρατιωτικής ιεραρχίας, αποτελεί ένα τέτοιο

χαρακτηριστικό παρακίνησης και ευχαρίστησης (Proyer, Annen, Eggimann, Schneider&Ruch, 2012).

Η αυστηρή ιεραρχία και η πάγια οργανωμένη διοίκηση καθιστούν το έργο των στρατιωτικών σαφές. Ο σαφής προσδιορισμός της εργασιακής δραστηριότητας σε πολλές περιπτώσεις έχει κριθεί ως σημαντικό στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης για τον εργαζόμενο. Στην περίπτωση των Ενόπλων Δυνάμεων αυτό γίνεται αντιληπτό μέσα από τον σαφή προσδιορισμό των καθηκόντων ανά βαθμό, με τις αρμοδιότητες του κάθε στελέχους να είναι εκ των προτέρων καθορισμένες, με τρόπο ώστε να είναι η υπηρεσία λειτουργική και αποτελεσματική στο σημαντικό έργο της (Britt, Stetz&Bliese, 2004). Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας που δε σχετίζεται με χρηματική ανταμοιβή αλλά συμβάλλει στην ικανοποίηση και στην παρακίνηση των στρατιωτικών είναι η συνοχή της μονάδας. Η συνοχή της μονάδας μεταφράζεται στη σύνδεση που αισθάνονται τα στελέχη της στρατιωτικής υπηρεσίας και τα καθιστά αφοσιωμένα μέλη της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μια ισχυρή αίσθηση καθήκοντος και δέσμευσης απέναντι στην ομάδα, με σημαντική συμβολή στην ολοκλήρωση τυχόν έργων, δραστηριοτήτων, ή αποστολών παρά τους ενδεχόμενους κινδύνους ή πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν (Manning&Fullerton, 1988). Η αφοσίωση στην ομάδα και γενικότερα στην υπηρεσία χαρακτηρίζεται ως ένας ιδιαίτερα ισχυρός δεσμός για τον εργαζόμενο, επηρεάζοντας στο μέγιστο βαθμό την εργασιακή συμπεριφορά του (Reiner&Zhao, 1999).

Υπάρχουν αρκετές έρευνες που υποστηρίζουν ότι στην υπηρεσία του στρατού δεν ισχύουν τα ίδια δεδομένα με άλλες υπηρεσίες ή δημόσιους οργανισμούς σχετικά με τις αυξήσεις στις οικονομικές απολαβές ως αξιοποιήσιμο σύστημα ανταμοιβών. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι στο στρατό αυτό που δείχνει να έχει περισσότερη σημασία είναι οι εγγενείς προθέσεις των ατόμων για προσφορά των υπηρεσιών τους στο στρατό, με τα συγκεκριμένα κίνητρα να είναι ηθικά, άρα ισχυρότατα (Prykhodko, Matsehora, Lipaton, Tovma&Kostikova, 2019).

Κεφάλαιο 3 -Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Ερευνητικές Ερωτήσεις

Ο σκοπός της παρακάτω έρευνας είναι η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων του στρατού ξηράς. Πιο αναλυτικά, η παρακάτω έρευνα αποσκοπεί να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα δημογραφικά στοιχεία των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων του στρατού ξηράς;
2. Ποια είναι η εργασιακή ικανοποίηση των παραπάνω στελεχών συνολικά και επιμέρους:
 - a. Ποια είναι η ικανοποίηση προαγωγής;
 - b. Ποια είναι η ικανοποίηση από την εποπτεία;
 - c. Ποια είναι η ικανοποίηση από τα προνόμια και την ωφέλεια;
 - d. Ποια είναι η ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές;
 - e. Ποια είναι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας;
 - f. Ποια είναι η ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους;
 - g. Ποια είναι η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας;
 - h. Ποια είναι η ικανοποίηση από την επικοινωνία;
3. Πώς σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τα επιμέρους χαρακτηριστικά της;
4. Πώς σχετίζονται μεταξύ τους τα επιμέρους χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης;

3.2 Μεθοδολογία

Οι ερωτήσεις αυτές θα απαντηθούν χρησιμοποιώντας περιγραφικές στατιστικές μεθόδους. Οι απαιτήσεις τους ικανοποιούνται χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια. Όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από ευθείες και εύκολες απαντήσεις σε ερωτήσεις, δεν απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια για να ολοκληρωθεί και υπάρχει μεγάλη ποικιλία απαντήσεων, δηλαδή διχοτόμων, ονομαστικών – πολυτόμων και τακτικών - πολυτόμων. Η έρευνα ολοκληρώθηκε ρητά στο διαδίκτυο, λόγω των περιορισμών της πανδημίας Covid-19, καθώς και της μεγάλης γεωγραφικής κάλυψης του δείγματος και η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν απευθείας e-mail (σε επαφές σγταρτιωτικούς) και φόρμες Google.

3.2.1 Το ερωτηματολόγιο

Αναφορικά με τη δομή του ερωτηματολογίου, αυτό αποτελείται συνολικά από 42 ερωτήσεις. Στόχος του ερωτηματολογίου είναι η συλλογή δεδομένων αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (ερωτήσεις 1 έως 6) και την εργασιακή ικανοποίηση (ερωτήσεις 7 έως 42). Αναφορικά με τις ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, αυτές αφορούν στο φύλο, την ηλικία, το θεσμό υπηρετήσης, το βαθμό, την οικογενειακή κατάσταση και τη φρουρά υπηρετήσης. Όσον αφορά, το δεύτερο κομμάτι, αυτό της εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε το σταθμισμένο στον ελληνικό πληθυσμό ερωτηματολόγιο των Tsounis&Sarafis(2018). Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι 36, οι οποίες απαρτίζουν την κλίμακα Job Satisfaction Scale και στηρίζονται στην κλίμακα Likert με βαθμολόγηση από το 1 έως το 5. Επίσης, για τα επιμέρους χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης, οι ερωτήσεις ανήκουν ανά τέσσερις στις ακόλουθες κατηγορίες: εποπτεία, προνόμια και ωφέλεια, ενδεχόμενες ανταμοιβές, συνθήκες εργασίας, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία. Σε κάθε κατηγορία αντιστοιχούν 4 ερωτήσεις και οι κατηγορίες δεν έχουν κοινοποιηθεί στους ερωτώμενους. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται αναλυτικά στο παράρτημα, που βρίσκεται στο τέλος της παρούσας.

3.2.2 Μέθοδοι δειγματοληψίας

Για μικρά ερωτηματολόγια, όπως είναι αυτό που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία, η καλύτερη μέθοδος συλλογής στοιχείων είναι η μέθοδος του ταχυδρομείου, η οποία πλέον έχει μεταφερθεί στο διαδίκτυο. Για τη συγκεκριμένη έρευνα, το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε κατάλληλα με τη χρήση της πλατφόρμας Google Forms, η οποία επιτρέπει τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου χωρίς τη χρήση προσωπικών στοιχείων, όπως το τηλέφωνο, το ονοματεπώνυμο και το e-mail. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ανωνυμία, που αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη λήψη περισσότερων απαντήσεων. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει μηδενικό κόστος και είναι σύντομη, καθώς δεν απαιτείται η δαπάνη χρόνου του ερευνητή για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η δειγματοληψία ολοκληρώθηκε σε δύο φάσεις. Σε πρώτη φάση, ο ερευνητής απέστειλε τον σύνδεσμο του ερωτηματολογίου μέσω e-mail, παρέχοντας τις κατάλληλες πληροφορίες για την ιδιότητά του, τον ελάχιστο χρόνο που απαιτεί η συμπλήρωση, το στόχο της έρευνας, δηλαδή τα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, το πανεπιστήμιο, τον επιβλέπων καθηγητή,

τα αναμενόμενα αποτελέσματα και φυσικά τη διασφάλιση της ανωνυμίας. Συνολικά στάλθηκαν 300 e-mail σε επαφές, από τα οποία απαντήθηκαν τα 147.

Σε δεύτερη φάση, σε μία προσπάθεια για συλλογή μεγαλύτερου αριθμού συμπληρωμένων ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα του Facebook, όπου το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε σε ομάδες στρατιωτικών, συνοδευόμενο από τις απαραίτητες πληροφορίες, όπως αυτές περιεγράφηκαν παραπάνω. Η δεύτερη φάση συγκέντρωσε 54 ερωτηματολόγια. Έτσι, συγκεντρώθηκαν συνολικά ως δείγμα 201 πλήρη ερωτηματολόγια.

3.2.3 Στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης

Το πρώτο εργαλείο που εφαρμόζεται είναι η ανάλυση των συχνοτήτων. Αυτή η ανάλυση μπορεί να παρουσιάσει τα πλήρη χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς παρουσιάζει τη συχνότητα που επιλέγεται ένα αντικείμενο (απάντηση) και το ποσοστό σε σύγκριση με το συνολικό μέγεθος του δείγματος. Καθώς οι ερωτήσεις είναι πολλές και το κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό της εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί τη σύγκριση τεσσάρων ερωτήσεων, χρησιμοποιήθηκε ένα δεύτερο εργαλείο, αυτό της συσσωμάτωσης (aggregation). Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται με δύο τρόπος, είτε με άντληση του μέσου όρου είτε με άντληση του αθροίσματος των επιμέρους ερωτήσεων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέχθηκε η χρήση του μέσου όρου. Κατά συνέπεια, οι τέσσερις επιμέρους ερωτήσεις που απαρτίζουν την εκάστοτε κατηγορία εργασιακής ικανοποίησης αθροίστηκαν και έπειτα το αποτέλεσμα διαιρέθηκε με το 4 (που είναι και ο αριθμός των ερωτήσεων). Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η χρήση μίας συνεχούς μεταβλητής και όχι μίας κατηγορικής, για την απόδοση του μεγέθους εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, το τρίτο εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η συσχέτιση Spearman (Artusietal., 2002; de Winteretal., 2016), ώστε να βρεθούν συσχετίσεις μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών (δηλαδή τις ερωτήσεις) του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο έχει τύπους ερωτήσεων, ο συσχετισμός Spearman είναι ένα επιθυμητό εργαλείο. Ο λόγος είναι ότι η συσχέτιση Pearson είναι ένα πολύτιμο εργαλείο κατά την αξιολόγηση της γραμμικής σχέσης μεταξύ συνεχών μεταβλητών, αλλά από την άλλη πλευρά η συσχέτιση του Spearman βασίζεται σε ονομαστικές τιμές. Έτσι, η συσχέτιση του Spearman είναι ένα σημαντικό εργαλείο κατά την αξιολόγηση των σχέσεων που περιλαμβάνουν κατηγορικές μεταβλητές. Έτσι, στην παρούσα έρευνα έγινε χρήση Spearman.

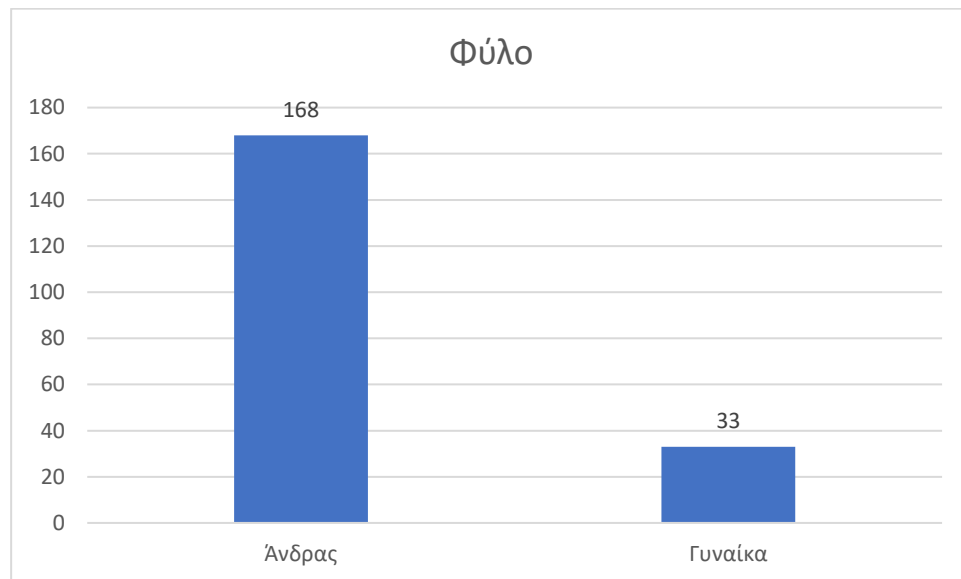
Από τη συσχέτιση αυτή προκύπτουν κάποιες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, των οποίων η ορθότητα επαληθεύτηκε. Ανάλογα με τον τύπο των ερωτήσεων ενός ζεύγους συσχέτισης μπορούν να πραγματοποιηθούν δύο διαφορετικοί έλεγχοι. Σε περίπτωση

συνεχούς μεταβλητής με περισσότερες από 2 απαντήσεις, η οποία σχετίζεται με μία διχότομη πραγματοποιείται η ανάλυση της διακύμανσης ή αλλιώς έλεγχος ANOVA. Αυτός ο έλεγχος ελέγχει την υπόθεση του κατά πόσο η διχότομη μεταβλητή αποτελεί παράγοντα επιρροής των τιμών της άλλης. Σε περίπτωση δύο διχοτομών που σχετίζονται μεταξύ τους πραγματοποιείται ο έλεγχος χ -τετράγωνο. Ο συγκεκριμένος έλεγχος αποτελεί εργαλείο ελέγχου εξάρτησης, δηλαδή του βαθμού στον οποίο οι απαντήσεις στην πρώτη ερώτηση (μεταβλητή) εξαρτώνται από τις αντίστοιχες της δεύτερης.

Τέλος, χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν την έρευνα το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Με αυτό το πρόγραμμα δίνεται η δυνατότητα ταξινόμησης και καταγραφής των ερωτήσεων και των απαντήσεων ως μεταβλητών, επισήμανση του μέτρου (κλίμακα, ονομαστική ή κατηγορική) και ολοκλήρωση της ανάλυσης που αναφέρεται παραπάνω.

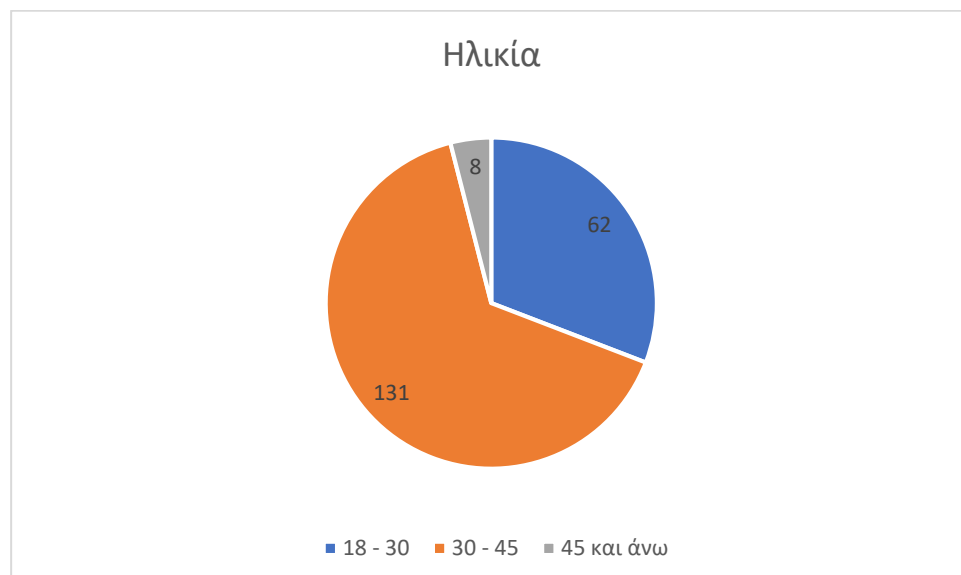
Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση δεδομένων /Αποτελέσματα

4.1 Αποτελέσματα συχνοτήτων – πρώτου σκέλους ανάλυσης



Εικόνα 1: Διάγραμμα συχνοτήτων για το δημογραφικό στοιχείο φύλο.

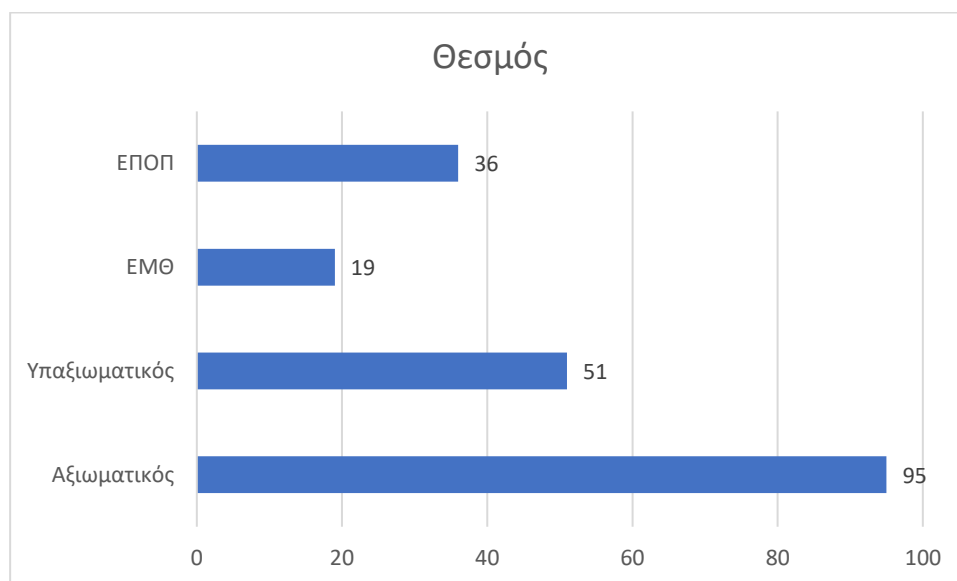
Το 83,6% του δείγματος είναι άντρες και το 16,4% είναι γυναίκες. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν φυσικά αναμενόμενο καθώς στο στρατό σε μεγάλο ποσοστό εργάζονται άνδρες, άρα το δείγμα που λάβαμε αντιπροσωπεύει κατά κάποιον τρόπο τον πληθυσμό των στρατιωτικών της Ελλάδας.



Εικόνα 2 Διάγραμμα Συχνοτήτων της Ηλικίας.

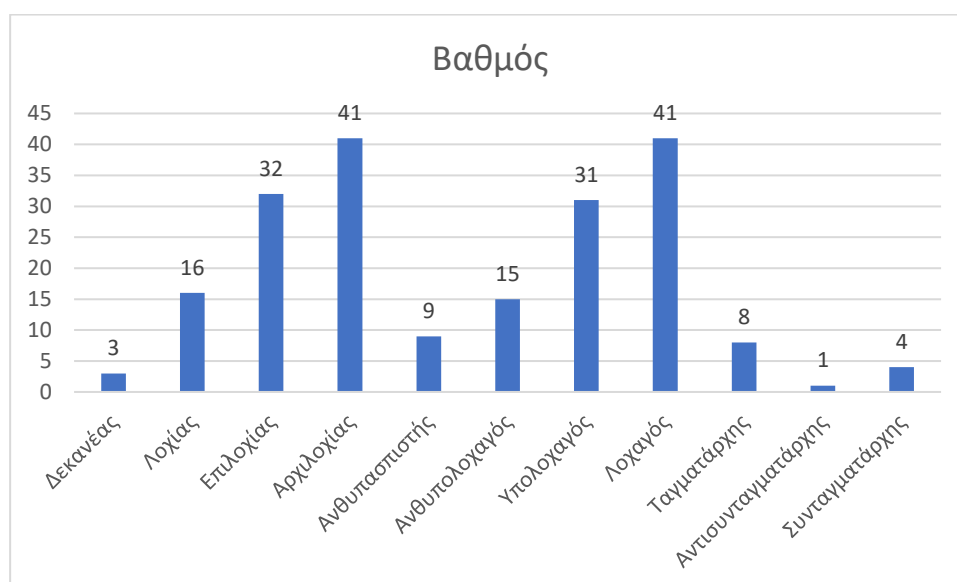
Το 30,8% του δείγματος είναι 18-30 ετών, το 65,2% είναι 30-45 ετών και το 4% είναι 45 ετών και άνω. Επίσης γίνεται φανερό ότι σχεδόν όλο το δείγμα αποτελείται από

στρατιωτικούς έως 45 ετών, αναμενόμενο και αντιπροσωπευτικό καθώς είναι ένας κλάδος που οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους συνταξιοδοτούνται σε σχετικά μικρή ηλικία.



Εικόνα 3: Διάγραμμα συχνοτήτων του Θεσμού.

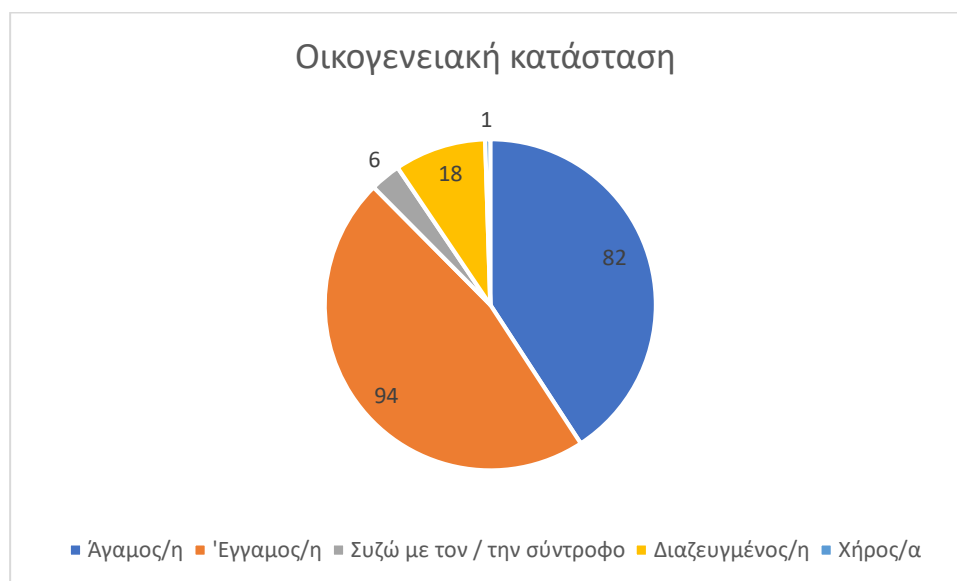
Το 47,3% δηλώνει ότι είναι αξιωματικός, το 25,4% είναι υπαξιωματικός, το 9,5% είναι ΕΜΘ και το 17,9% είναι ΕΠΟΠ. Όπως γίνεται φανερό το δείγμα είναι μοιρασμένο περίπου σε ανώτερα στελέχη (αξιωματικούς) και κατώτερης βαθμίδος στελέχη. Έτσι μπορούμε να ισχυριστούμε, με επιφύλαξη βεβαίως, ότι το δείγμα μπορεί από άποψη βαθμού να είναι αντιπροσωπευτικό.



Εικόνα 4: Διάγραμμα Συχνοτήτων του Βαθμού

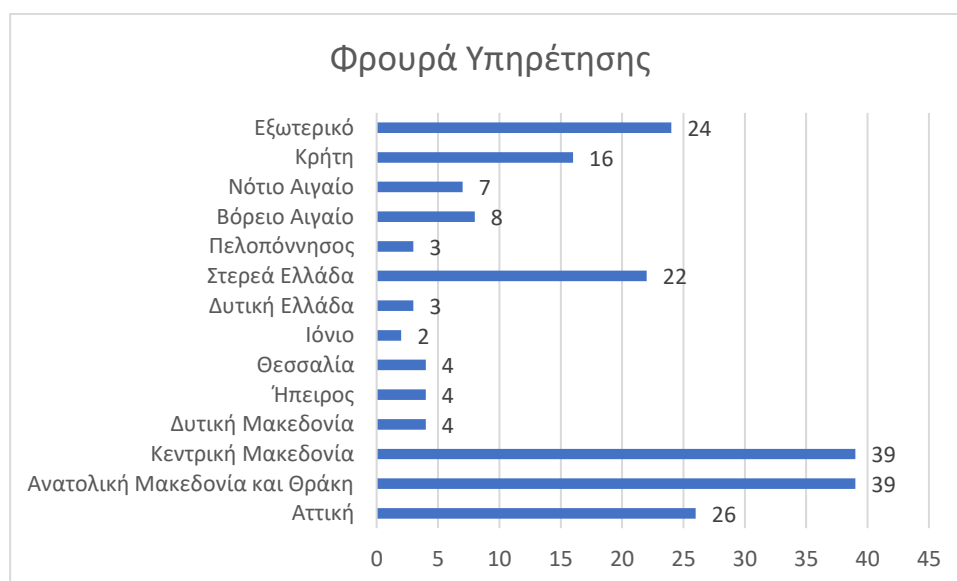
Το 1,5% δηλώνει ότι έχει τον βαθμό του Δεκανέα, το 8% του Λοχία, το 15,9% του Επιλοχία, το 20,4% του Αρχιλοχία, το 4,5% του Ανθυπασπιστή, το 7,5% του Ανθυπολοχαγού, το

15,4% του Υπολοχαγού, το 20,4% του Λοχαγού, το 4% του Ταγματάρχη, το 0,5% του Αντισυνταγματάρχη και το 2% του Συνταγματάρχη.



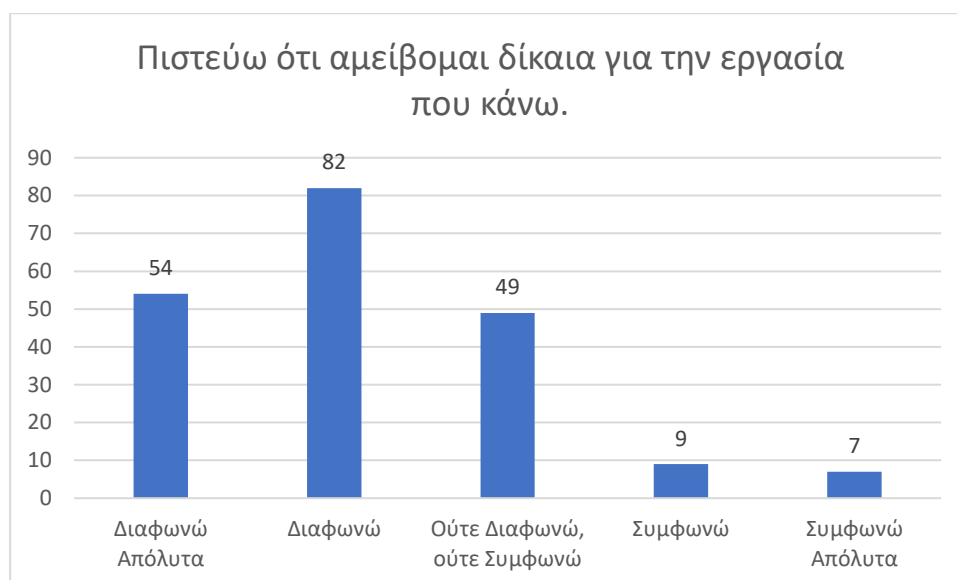
Εικόνα 5: Διάγραμμα συχνότητων Οικογενειακής Κατάστασης

Το 40,8% του δείγματος δηλώνει άγαμο, το 46,8% δηλώνει έγγαμο, το 3% δηλώνει ότι συζεί με τον/την σύντροφο του/της, το 9% δηλώνει διαζευγμένο και το 0,5% δηλώνει χήρος/α.



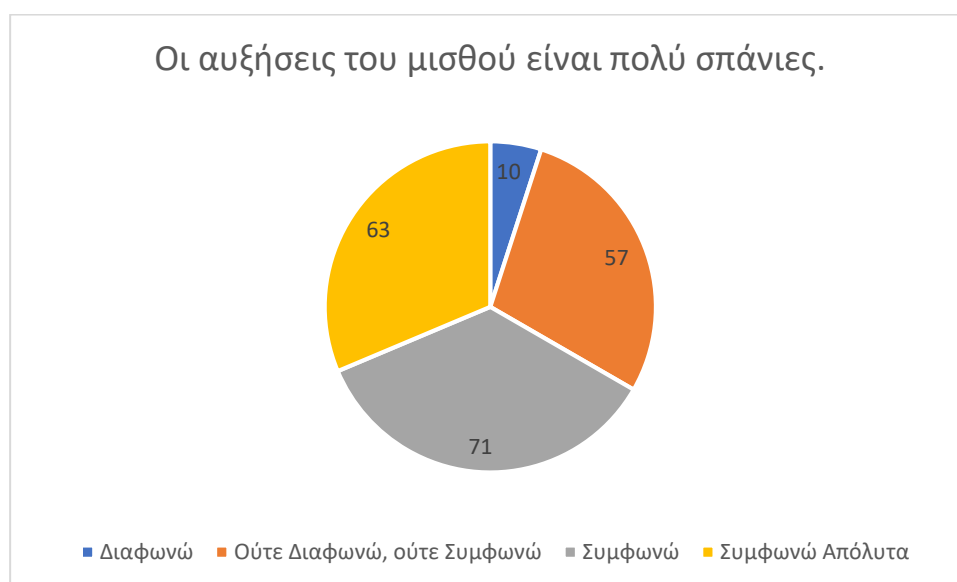
Εικόνα 6: Διάγραμμα συχνότητων Φρουράς Υπηρέτησης

Το 12,9% δηλώνει ότι υπηρετεί στην Αττική, το 19,4% στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη, το 19,4% στη Κεντρική Μακεδονία, το 2% στη Δυτική Μακεδονία, το 2% στην Ήπειρο, το 2% στη Θεσσαλία, το 1% στο Ιόνιο, το 1,5% στη Δυτική Ελλάδα, το 10,9% στη Στερεά Ελλάδα, το 1,5% στη Πελοπόννησο, το 4% στο Βόρειο Αιγαίο, το 3,5% στο Νότιο Αιγαίο, το 8% στη Κρήτη και το 11,9% στο εξωτερικό.



Εικόνα 7: Διάγραμμα συχνοτήτων ερώτησης 1.

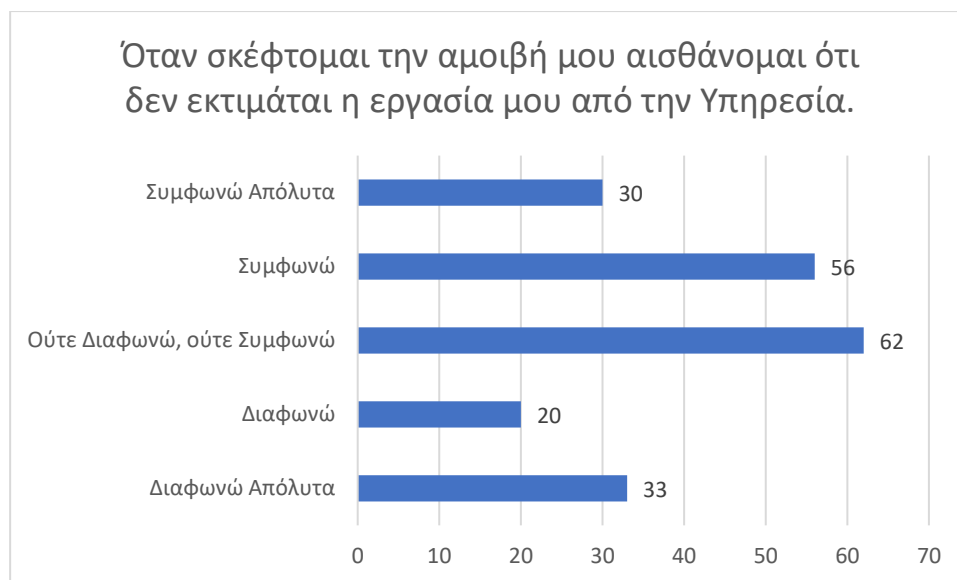
Το 67,7% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι αμείβεται δίκαια για την εργασία που κάνει, το 24,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Παρατηρούμε ότι σε αρκετά μεγάλο ποσοστό που πλησιάζει το 70% το δείγμα θεωρεί ότι δεν αμείβεται δικάίως για την εργασία που προσφέρει. Αν πάντα με επιφύλαξη γενικεύσουμε αυτό το αποτέλεσμα μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ήδη παρατηρείται στην έρευνα η έλλειψη ικανοποίησης των στελεχών από τις μισθολογικές απολαβές τους.



Εικόνα 8: Διάγραμμα Συχνοτήτων ερώτησης 2.

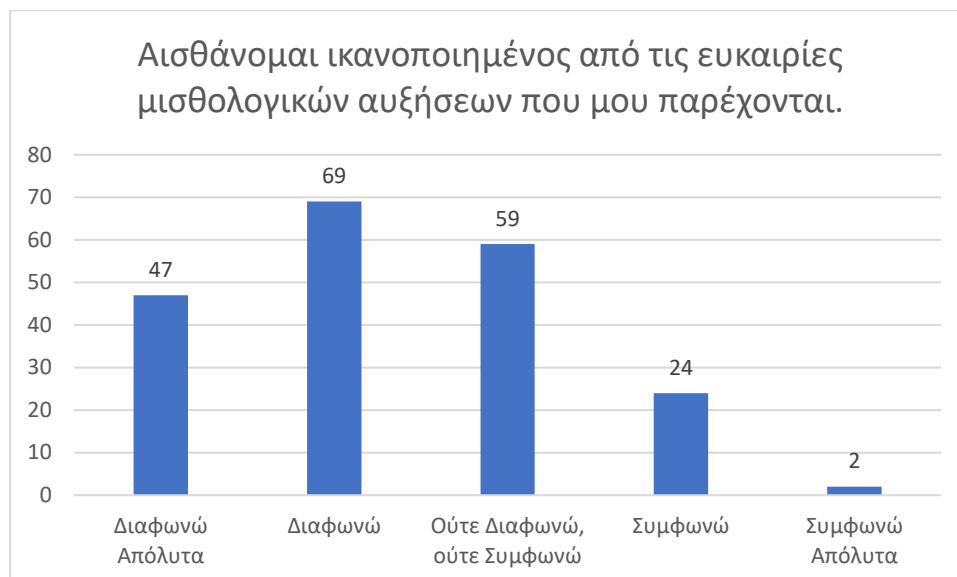
Το 5% διαφωνεί με την άποψη ότι οι αυξήσεις του μισθού είναι σπάνιες, το 28,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 66,6% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Και αυτό το αποτέλεσμα συνδυαστικά με το προηγούμενο καταδεικνύει τη δυσaráσκεια και τον προβληματισμό που έχει η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών του δείγματος μας, σχετικά με

τις απολαβές τους αλλά και με τις δυνατότητες που παρέχονται από την υπηρεσία και το κράτος για βελτίωσή της κατάστασης με τα χρόνια εργασίας και προσφοράς. Το αποτέλεσμα αυτό είναι επιπλέον κρίσιμο καθώς οι αυξήσεις στις απολαβές αποτελούν και επιβράβευση της προσφοράς και συνεπώς κίνητρο ψυχολογικό, ηθικό αλλά και πρακτικό για πιο αποδοτική εργασία.



Εικόνα 9: Διάγραμμα Συχνότητας ερώτησης 3.

Το 26,4% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι όταν σκέφτεται την αμοιβή του αισθάνεται ότι δεν εκτιμάται η εργασία του από την υπηρεσία, το 30,8% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 42,8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Το αποτέλεσμα αυτό επίσης μπορεί να ερμηνευτεί και να δώσει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με το πώς αισθάνονται τα στελέχη για τις απολαβές τους σε συνάρτηση με την προσφορά τους. Παρατηρούμε αρχικά ότι σε ποσοστό κοντά στο 75% είτε είναι ουδέτεροι είτε σκέφτονται πως αδικούνται από την υπηρεσία. Άξιο παρατήρησης είναι ότι σε σχέση με τα προηγούμενα ερωτήματα, το ποσοστό που απαντούν αρνητικά είναι αρκετά μικρότερο και πιο συγκεκριμένα λίγο πάνω από 40%. Βεβαίως εδώ η ερώτηση κάνει σαφές ότι αφορά την υπηρεσία και όχι εν γένει το κράτος, άρα πιθανότατα πολλά από τα στελέχη μπορεί να νιώθουν ότι δεν εκτιμάται η εργασία τους αλλά χωρίς να αισθάνονται ότι ευθύνεται η υπηρεσία. Συνεπώς είναι χρήσιμο να λάβουμε υπόψη ότι πολλά στελέχη μπορεί να διαχωρίζουν την υπηρεσία από την κρατική εξουσία και από τα κέντρα λήψης των αποφάσεων. Εδώ αξίζει να προσθέσουμε και τη συναδελφική εκτίμηση και τον σεβασμό σε κάθε ανώτερο ένστολο μέρος της υπηρεσίας, που μπορεί να επηρεάζει τις απαντήσεις.



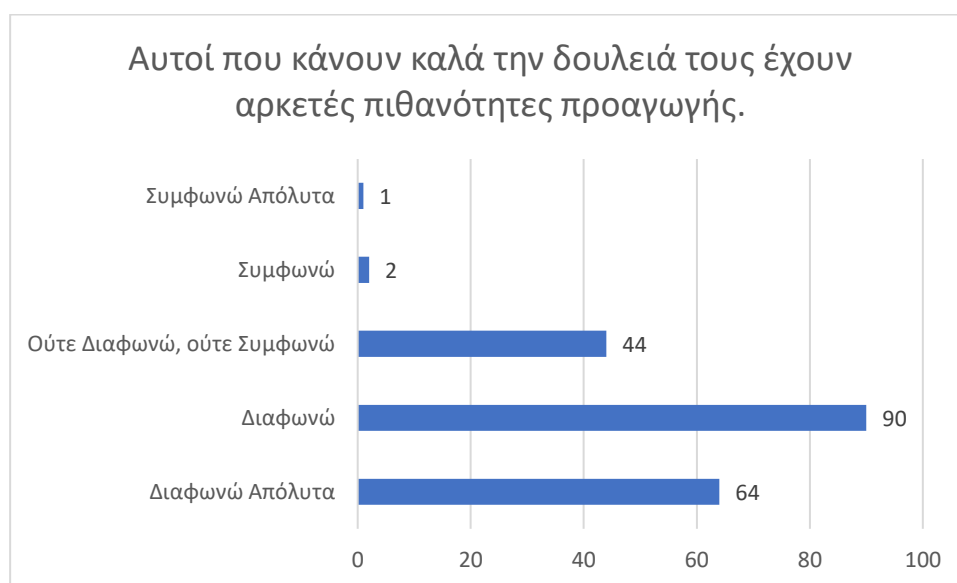
Εικόνα 10: Διάγραμμα συχνοτήτων ερώτησης 4.

Το 57,7% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι αισθάνεται ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες των μισθολογικών αυξήσεων που του παρέχονται, το 29,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 12,9% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Επίσης ένα αποτέλεσμα που συμφωνεί με όσα προαναφέρθηκαν, καθώς μεγάλο ποσοστό κοντά στο 60% αισθάνεται δυσαρεστημένο σχετικά με τις αυξήσεις και τη βελτίωση της μισθολογικής κατάστασης. Αν παρατηρήσουμε το αποτέλεσμα αυτό συνδυαστικά με το 70% που απαντούν παραπάνω ότι οι αυξήσεις είναι σπάνιες θα καταλήξουμε στο σαφές συμπέρασμα ότι υπάρχει έντονη δυσαρέσκεια σχετικά και με το χρόνο αλλά και με το ποσό των μισθολογικών αυξήσεων στο δείγμα και με επιφύλαξη πάντα γενικεύοντας, στο σύνολο των στελεχών των ενόπλων δυνάμεων.



Εικόνα 11: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 5.

Το 11,5% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι υπάρχουν λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία του, το 17,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 70,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Όπως βλέπουμε ακόμη ένα αποτέλεσμα που συνηγορεί στο συμπέρασμα που καταλήξαμε μέσω της παρούσας έρευνας, ότι τα στελέχη του δείγματος σε μεγάλο ποσοστό θεωρούν ότι και οικονομικά αλλά και ηθικά η βελτίωση της θέσης δεν είναι αυτή που ενδεχομένως θεωρούν ότι θα άξιζαν. Ένα ακόμη αποτέλεσμα συνεπώς που καταδεικνύει δυσαρέσκεια σχετικά με την προοπτική ενός στελέχους του στρατού, αν αναλύσουμε γενικεύοντας τις απαντήσεις στο σύνολο.



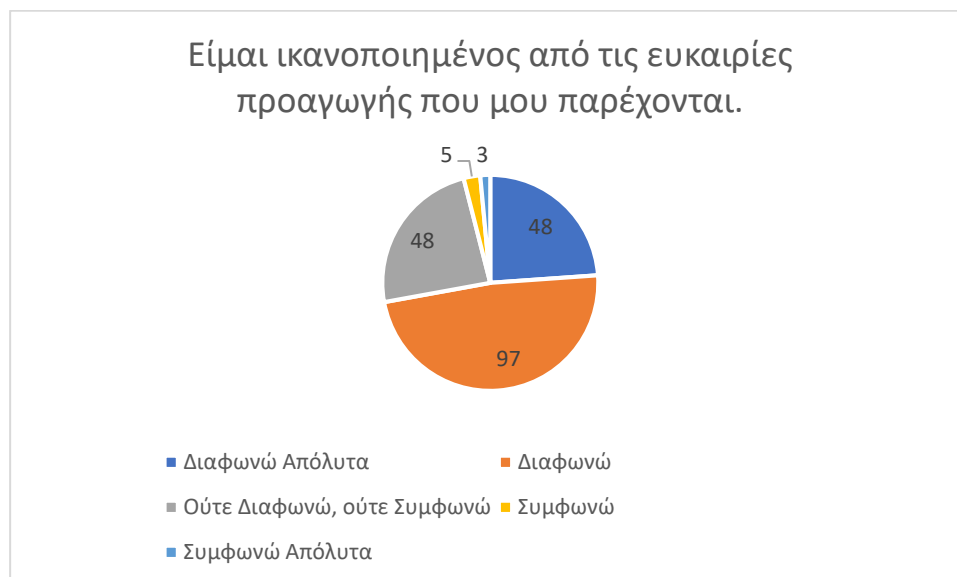
Εικόνα 12: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 6.

Το 76,6% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής, το 21,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 1,5% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Επίσης αποτέλεσμα σύμφωνο με τα προαναφερθέντα, καθώς βλέπουμε ότι μεγάλο ποσοστό των στελεχών του δείγματος (κοντά στο 80%) θεωρεί ότι η ανέλιξη δεν είναι συνάρτηση της αποδοτικότητας και της συνέπειας στην εργασία. Αποτέλεσμα που θα πρέπει να προβληματίσει πολύ τους αρμοδίους καθώς όπως προαναφέρθηκε η οικονομική, ηθική και ψυχολογική ανταμοιβή αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους και ειδικότερα σε τομείς ευαίσθητους που επιτελούν λειτούργημα για την κοινωνία προσφέροντας και εξασφαλίζοντας την ασφάλεια και την ελευθερία.



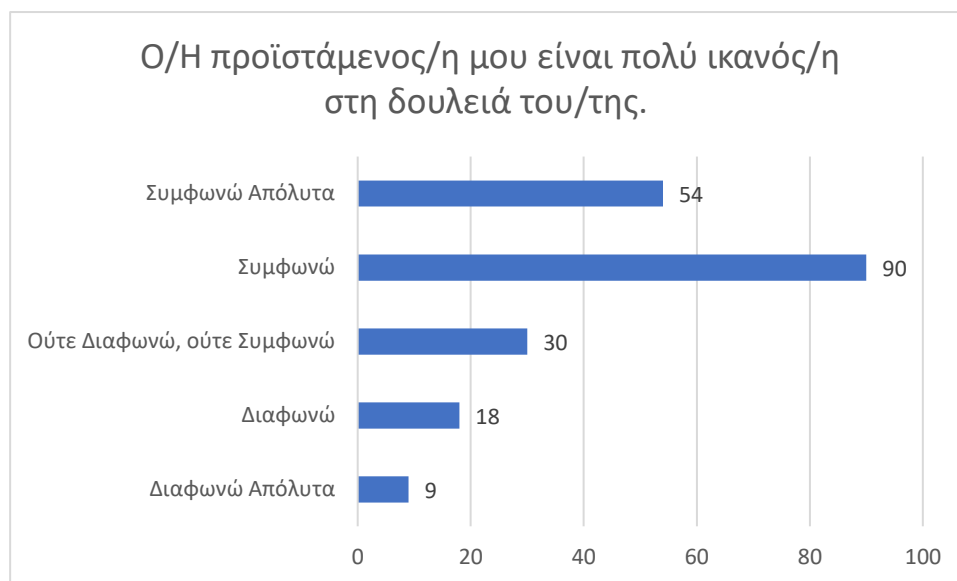
Εικόνα 13: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 7.

Το 76,2% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές, το 16,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 7,5% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Ένα αποτέλεσμα που καταδεικνύει όχι μόνο τη δυσαρέσκεια της πλειοψηφίας των στελεχών του δείγματος σχετικά με τις συνθήκες ανέλιξης και βελτίωσης στο στράτευμα, αλλά επιπλέον τονίζει και το γεγονός ότι αισθάνονται ότι οι συνθήκες αυτές είναι χειρότερες από άλλους κλάδους εργασίας.



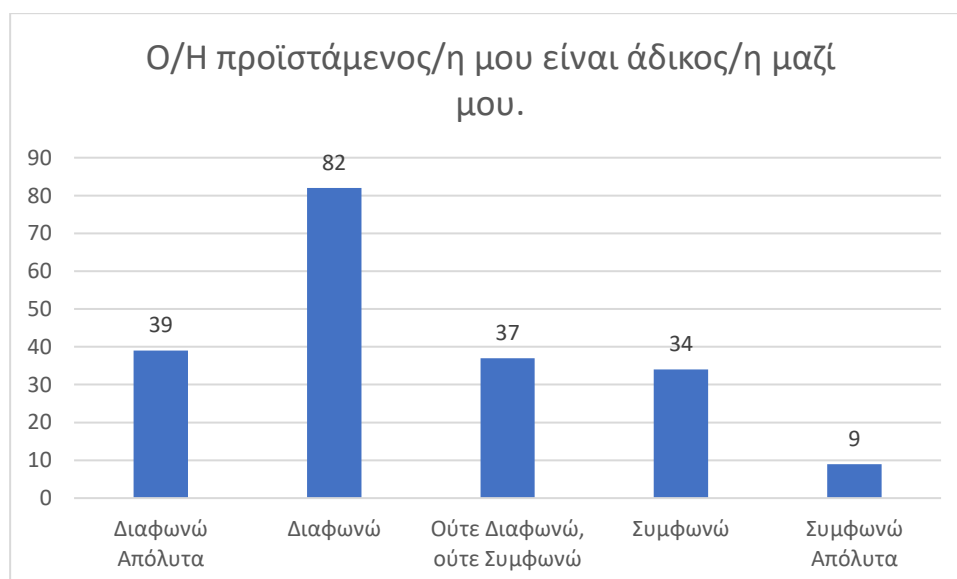
Εικόνα 14: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 8.

Το 72,2% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι είναι ικανοποιημένο από τις ευκαιρίες προαγωγής που του παρέχονται, το 23,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 4% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Ένα ακόμη αποτέλεσμα απόλυτα σύμφωνο με τα προαναφερθέντα. Παρατηρούμε και πάλι ένα συντριπτικό ποσοστό του δείγματος να εκφράζει μέσω της απάντησης του την έντονη δυσαρέσκεια του σχετικά με τις προοπτικές εξέλιξης.



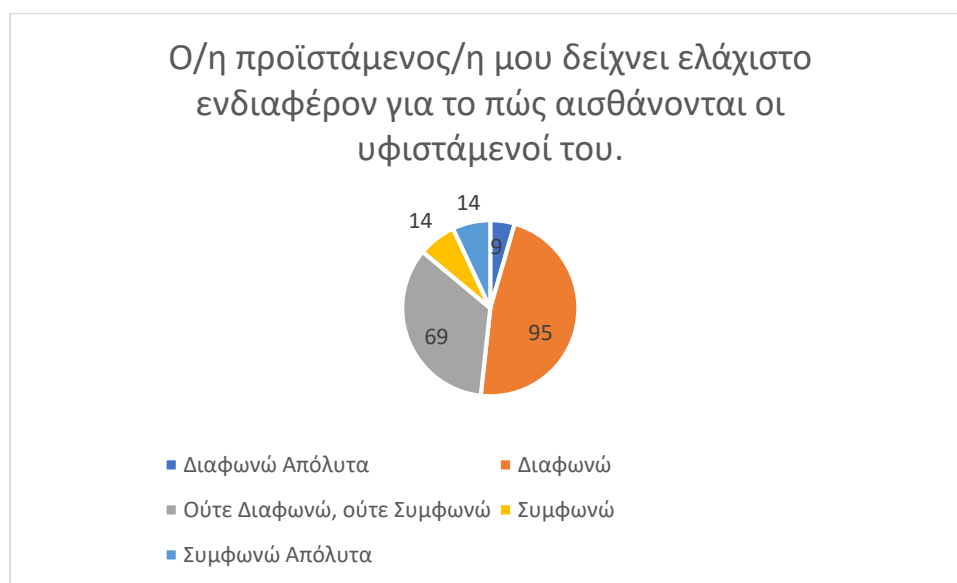
Εικόνα 15: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 9.

Το 13,5% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι ο/η προϊστάμενος/η του είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της, το 14,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 71,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι σε μεγάλο ποσοστό τα στελέχη του δείγματος εμπιστεύονται απόλυτα τους ανωτέρους τους. Όπως προαναφέρθηκε το συγκεκριμένο εύρημα είναι αναμενόμενο σε μεγάλο βαθμό αν συνυπολογίσουμε ότι η εκπαίδευση και η νοοτροπία του στρατεύματος εδράζεται στο αξίωμα του σεβασμού και της πειθαρχίας στους ανωτέρους. Συνεπώς πέραν της ερμηνείας που θα μπορούσαμε να δώσουμε για την ικανότητα των στελεχών που βρίσκονται στα ανώτερα κλιμάκια, πρέπει να τονίσουμε ότι η απάντηση ενός στρατιωτικού για τον ανώτερο του ενδεχομένως δεν είναι απόλυτα αντικειμενική.



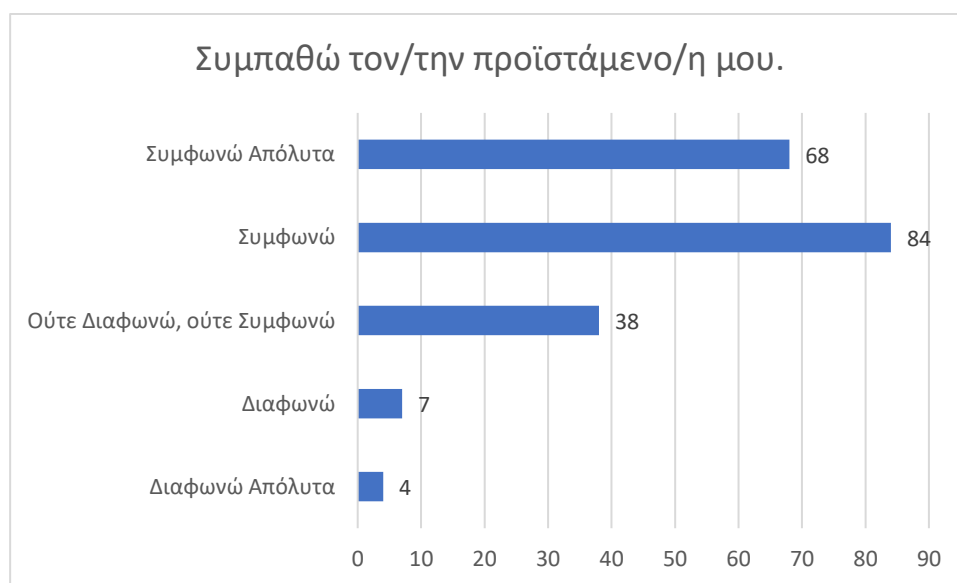
Εικόνα 16: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 10.

Το 60,2% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι ο/η προϊστάμενος/η του είναι άδικος/η μαζί του, το 18,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 21,4% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Το αποτέλεσμα αυτό συνηγορεί και πάλι σε μεγάλο βαθμό σε όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε ένα στέλεχος του στρατού και σε κάποιον ανώτερο του, χωρίς φυσικά να αποκλείει την ικανότητα και τις αξίες των ανώτερων στελεχών που υπηρετούν στις ένοπλες δυνάμεις.



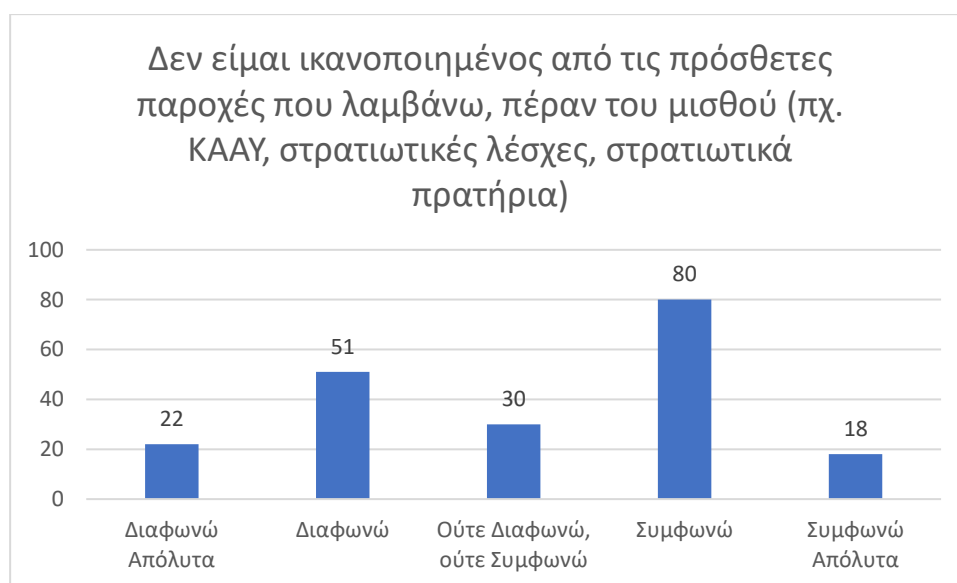
Εικόνα 17: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 11.

Το 51,8% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι ο/η προϊστάμενος/η του δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πως αισθάνονται οι υφιστάμενοί του, το 34,3% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 14% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Εικόνα 18: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 12.

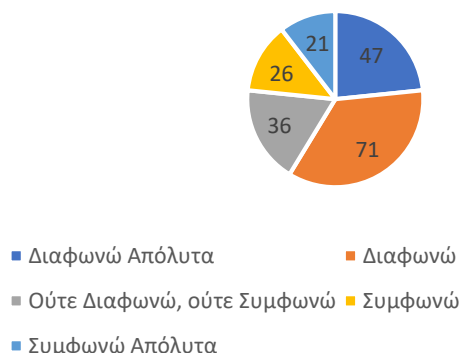
Το 5,5% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι συμπαθεί τον/την προϊστάμενο/η του, το 18,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 75,6% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Αν συνδυάσουμε το συγκεκριμένο αποτέλεσμα και πάλι θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη του στρατού και λόγω της φύσης του λειτουργήματος που επιτελούν και των συνθηκών ενδεχομένων εργασίας αλλά και λόγω της εκπαίδευσης, φαίνεται να δείχνουν απόλυτο σεβασμό και εμπιστοσύνη στους ανωτέρους και να τρέφουν θετικά συναισθήματα. Αν αναλύσουμε βαθύτερα το συγκεκριμένο εύρημα, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αποτελεί ένα ενδεχομένως ισχυρό κίνητρο για την απόδοση στην εργασία που επιτελούν σε αντιδιαστολή με τα ζητήματα υλικής και ηθικής ανταμοιβής που φαίνεται στην έρευνα έως τώρα να τους δυσαρεστούν.



Εικόνα 19: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 13 Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 5..

Το 36,3% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι δεν είναι ικανοποιημένο από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνει, πέραν του μισθού (πχ. ΚΑΑΥ, στρατιωτικές λésxες, στρατιωτικά πρατήρια), το 14,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 48,8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι αρκετά μεγάλο ποσοστό δεν είναι ευχαριστημένο σχετικά με τις παροχές τις υπηρεσία ίσως συναρτήσει των δυσκολιών και των ευθυνών της εργασίας τους. Βέβαια είναι ένα ποσοστό κοντά στο 50% που απαντά απόλυτα αρνητικά, κάτι που σε σχέση με τα προαναφερθέντα δείχνει ότι υπάρχει και μία σχετική αναγνώριση των παροχών που ενδεχομένως μετριάξει τη δυσαρέσκεια σε ένα ποσοστό των στελεχών.

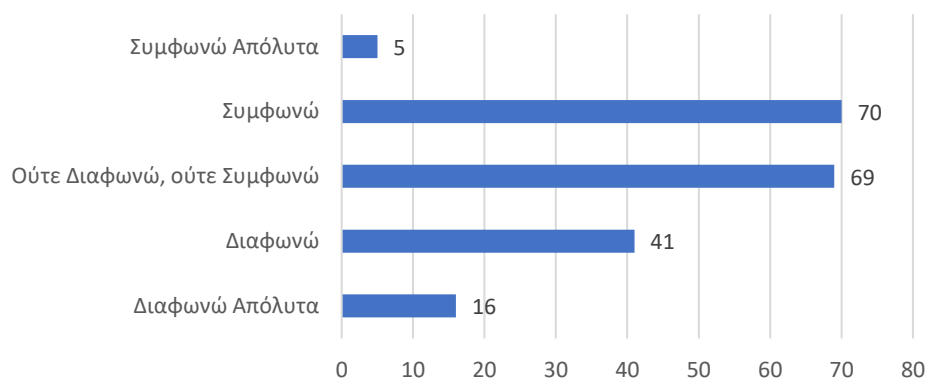
Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί.



Εικόνα 20: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 14.

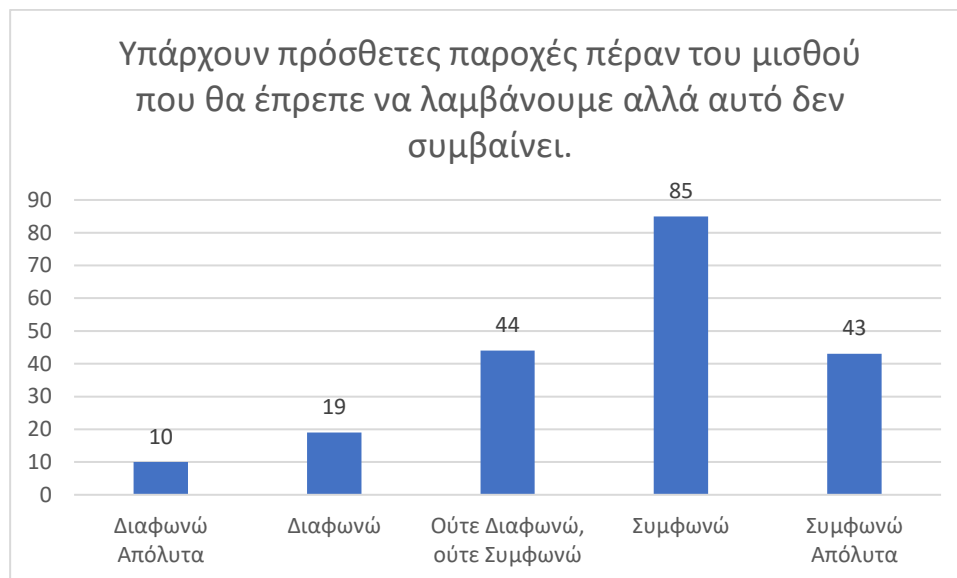
Το 58,7% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι οι πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που λαμβάνει από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί, το 17,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 23,3% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Ένα ακόμη σχετικά υψηλό ποσοστό του δείγματος καταδεικνύει τα αισθήματα δυσaráσκειας των στελεχών σχετικά με την αναγνώριση της εργασίας τους και μάλιστα σε σύγκριση με άλλους κλάδους. Βεβαίως ποσοστό και πάλι χαμηλότερο από 70% που παρατηρούνταν σε άλλα αποτελέσματα παραπάνω, ίσως γιατί όπως προαναφέραμε για μερικά στελέχη οι πρόσθετες παροχές να θεωρούνται ικανοποιητικές.

Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο.



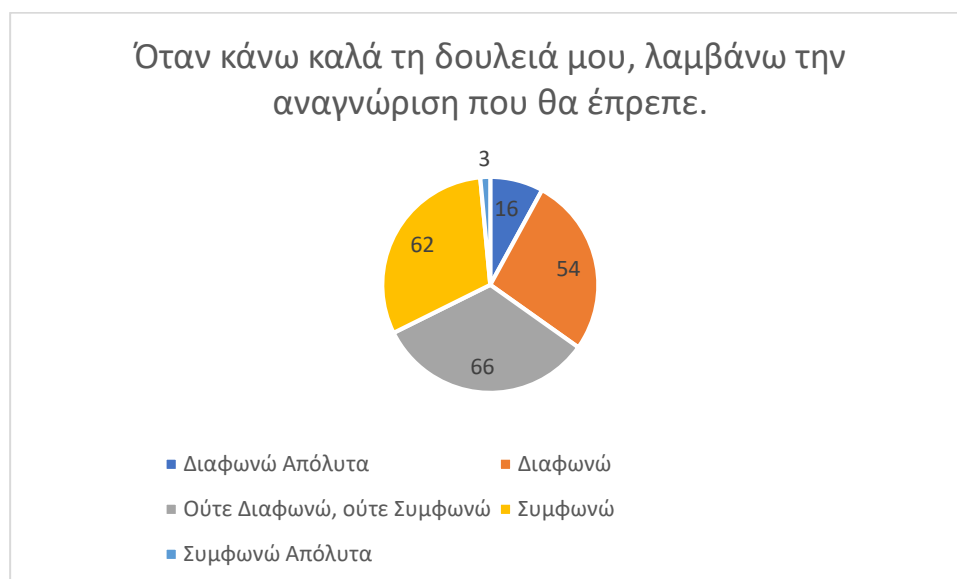
Εικόνα 21: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 15.

Το 28,4% παρουσιάζει διαφωνία με τη άποψη ότι το πακέτο προσθέτων παροχών πέραν του μισθού που λαμβάνει στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο, το 34,3% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 37,3% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



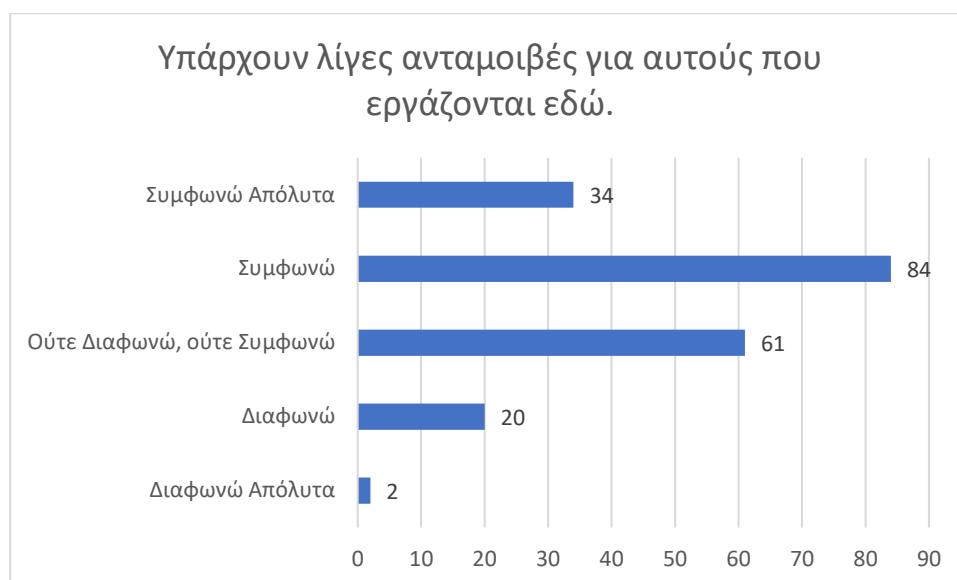
Εικόνα 22: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 16.

Το 14,5% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνει αλλά αυτό δεν συμβαίνει, το 21,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 63,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



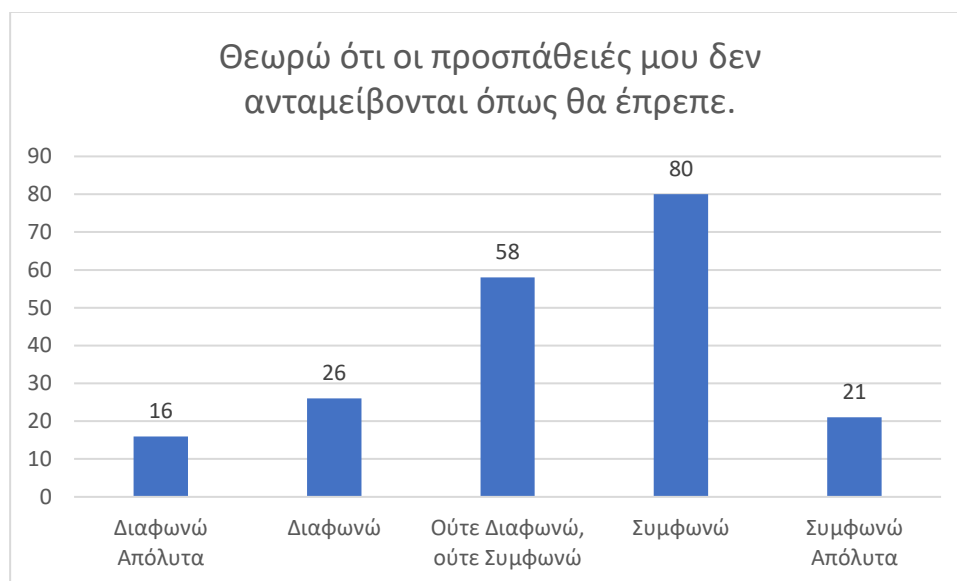
Εικόνα 23: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 17.

Το 34,9% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι όταν κάνει καλά τη δουλειά του λαμβάνει την αναγνώριση που θα έπρεπε, το 32,8% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 32,3% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Εικόνα 24: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 18.

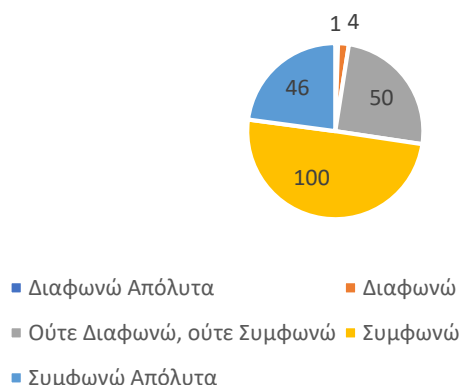
Το 11% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ, το 30,3% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 58,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Εικόνα 25: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 19.

Το 20,9% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι οι προσπάθειες του δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε, το 28,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 50,2% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

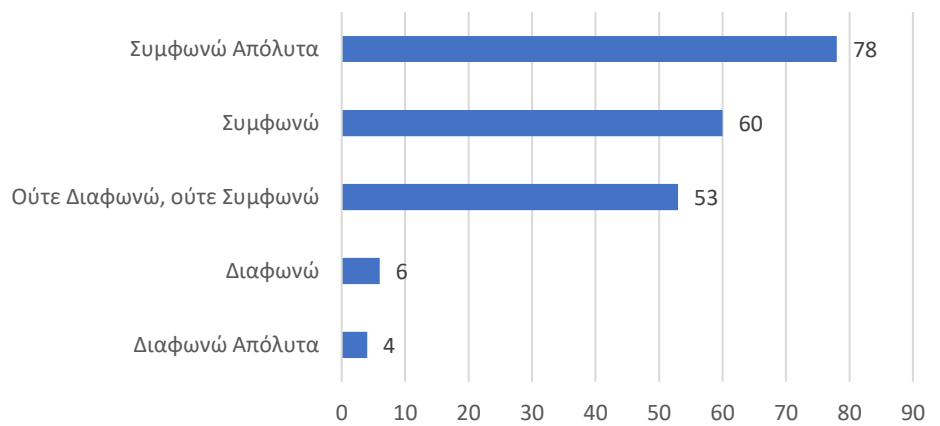
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην Υπηρεσία με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά.



Εικόνα 26: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 20.

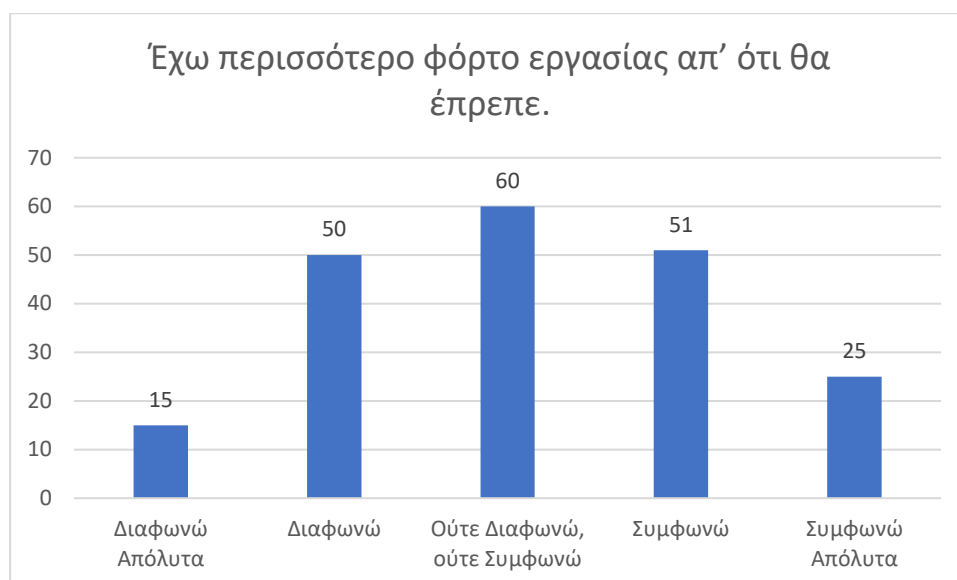
Το 2,5% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην υπηρεσία το δυσκολεύουν στο να κάνει τη δουλειά του σωστά, το 24,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 72,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία.



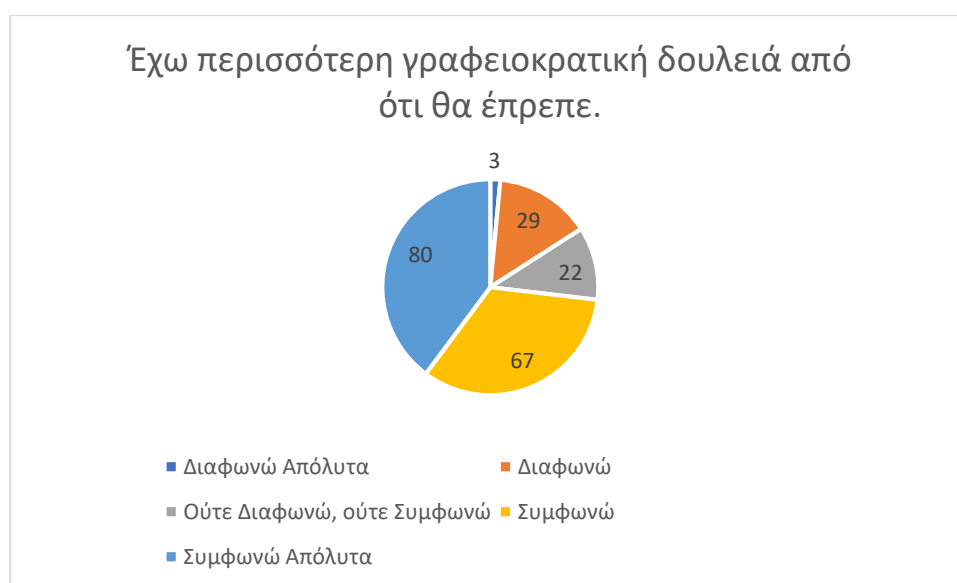
Εικόνα 27: Διάγραμμα Συχνότητων απαντήσεων ερώτησης 21.

Το 5% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι οι προσπάθειες του να κάνει καλά τη δουλειά του εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία, το 26,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 68,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



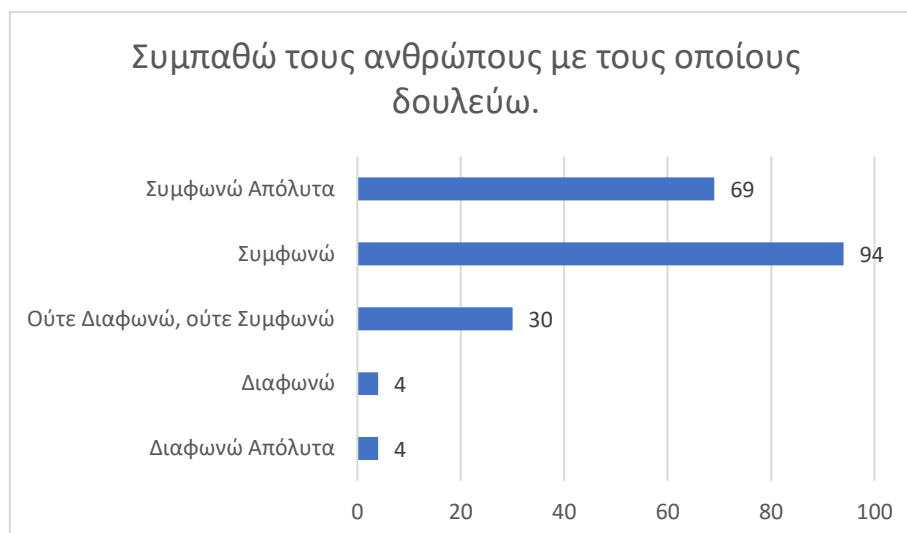
Εικόνα 28: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 22.

Το 32,4% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι έχει περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε, το 29,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 37,8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Εικόνα 29: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 23.

Το 15,9% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι έχει περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε, το 10,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 73,1% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Αποτέλεσμα που δείχνει την άποψη της συντριπτικής πλειοψηφίας του δείγματος σχετικά με το πρόβλημα της γραφειοκρατίας στις ένοπλες δυνάμεις. Είναι ένα στοιχείο που ήταν αναμενόμενο να προκύψει και φυσικά θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη καθώς η εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει τρομερές δυνατότητες για τη θεραπεία του προβλήματος και τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.



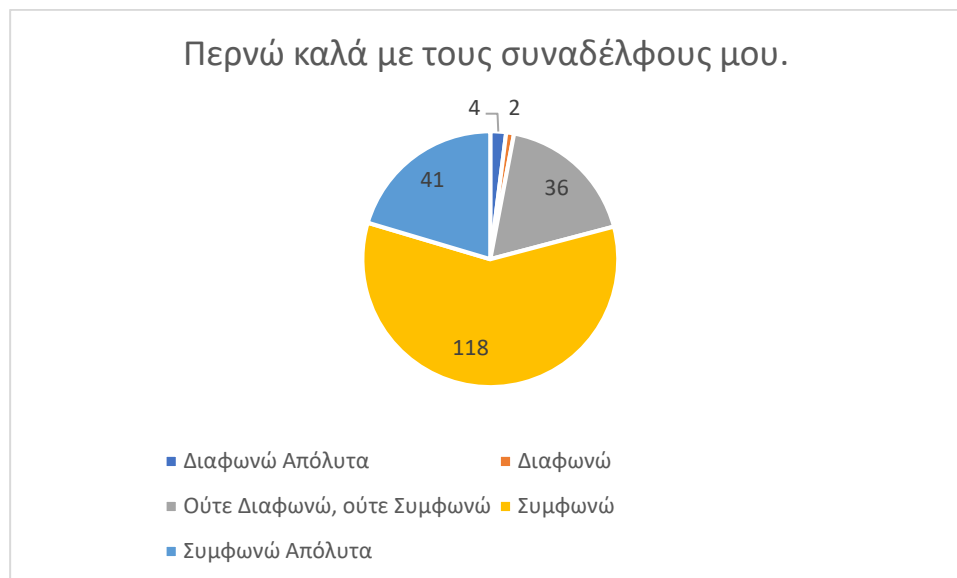
Εικόνα 30: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 24.

Το 4% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι συμπαθεί τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύει, το 14,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 81,1% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως. Ένα ακόμη αποτέλεσμα που δείχνει emphaticά το χαρακτηριστικό της συναδελφικής αλληλεγγύης που επικρατεί στο στράτευμα, στοιχείο που όπως προαναφέρθηκε είναι αποτέλεσμα της φύσης της εργασίας αλλά και της εκπαίδευσης καθώς και της νοοτροπίας της υπηρεσίας. Στοιχείο που αναλύοντας το μπορούμε φυσικά να το θεωρήσουμε κίνητρο αποδοτικής εργασίας.



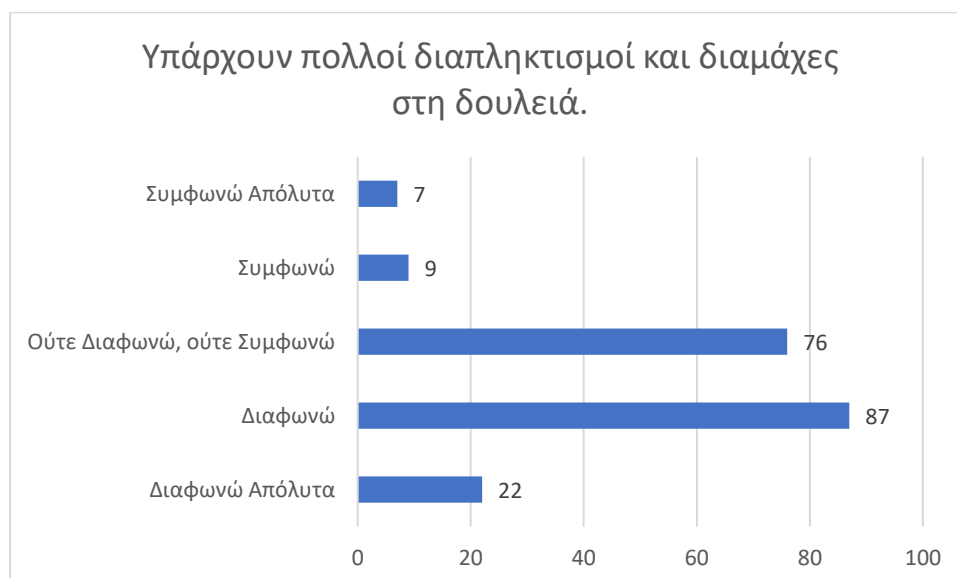
Εικόνα 31: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 25.

Το 35,3% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι πρέπει να εργάζεται σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων του, το 20,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 43,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Εικόνα 32: Διάγραμμα Συχνότητας απαντήσεων ερώτησης 26.

Το 3% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι περνά καλά με τους συναδέλφους του, το 17,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 79,1% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



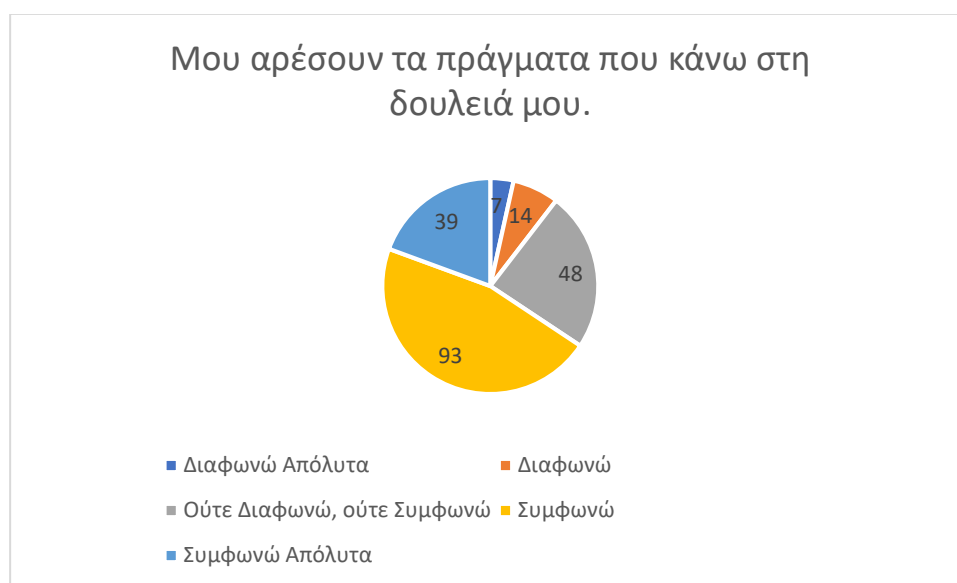
Εικόνα 33: Διάγραμμα Συχνότητας απαντήσεων ερώτησης 27.

Το 54,2% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά, το 37,8% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



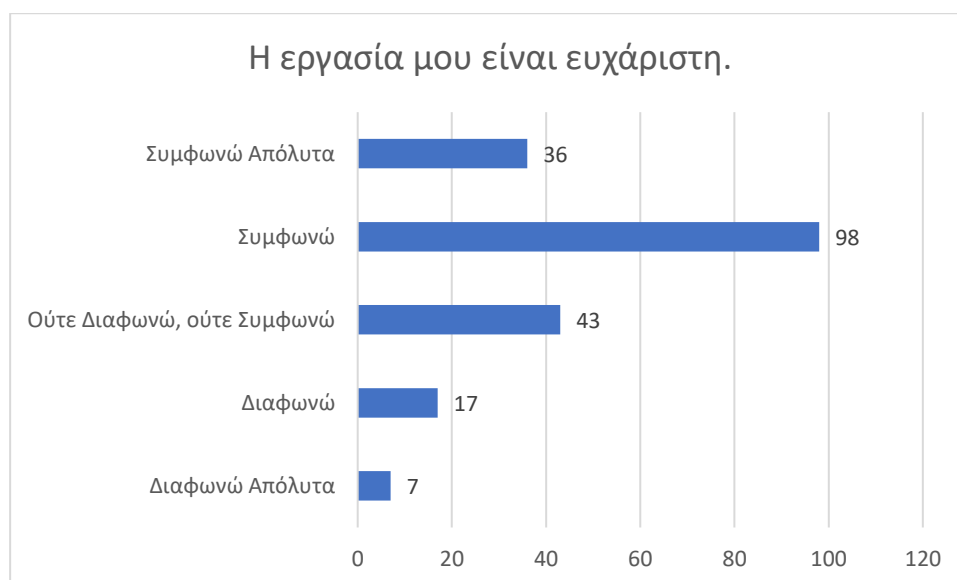
Εικόνα 34: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 28.

Το 46,3% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι κάποιες φορές αισθάνεται ότι η εργασία του δεν έχει νόημα, το 31,3% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 22,4% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



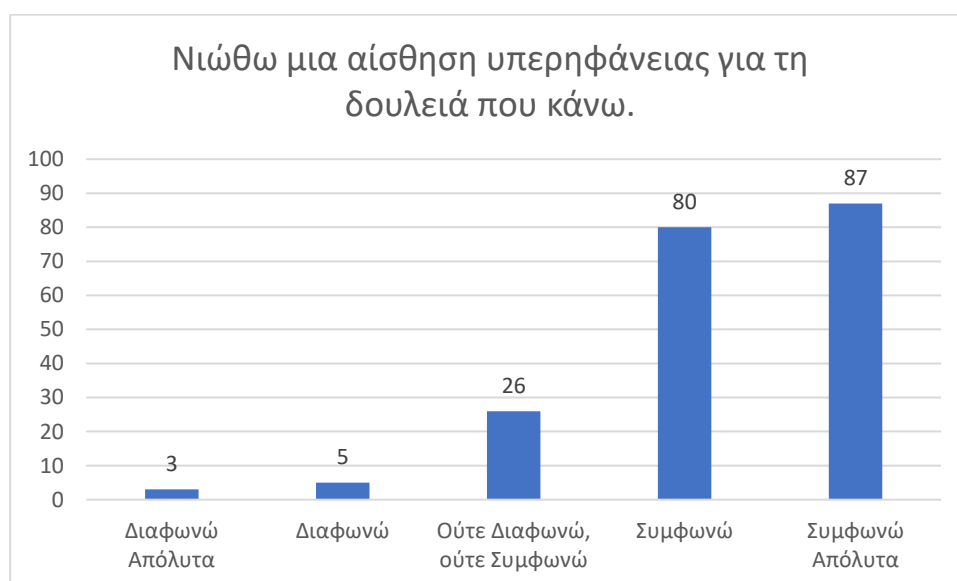
Εικόνα 35: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 29.

Το 10,5% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι του αρέσουν τα πράγματα που κάνει στη δουλειά του, το 23,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 65,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



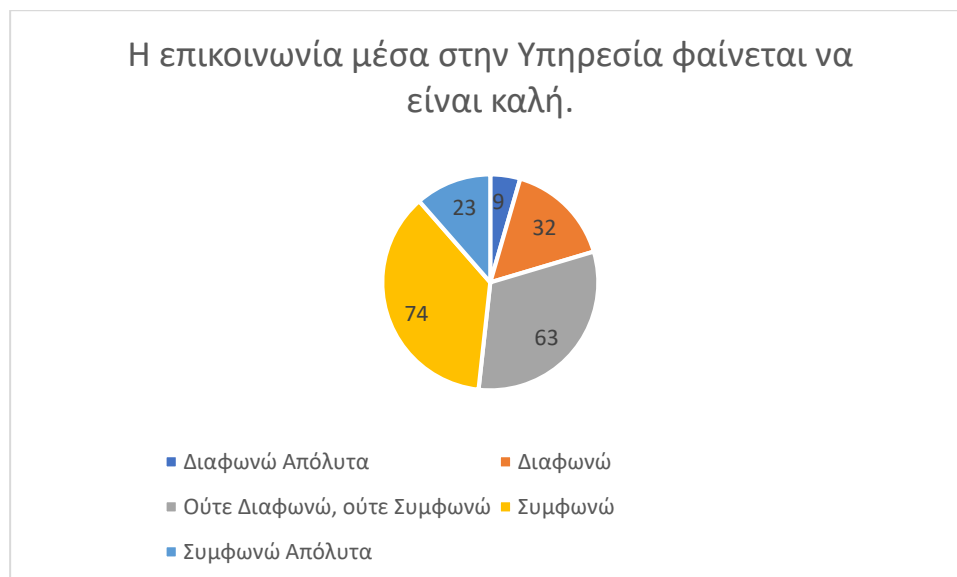
Εικόνα 36: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 30.

Το 12% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι η εργασία του είναι ευχάριστη, το 21,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 66,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



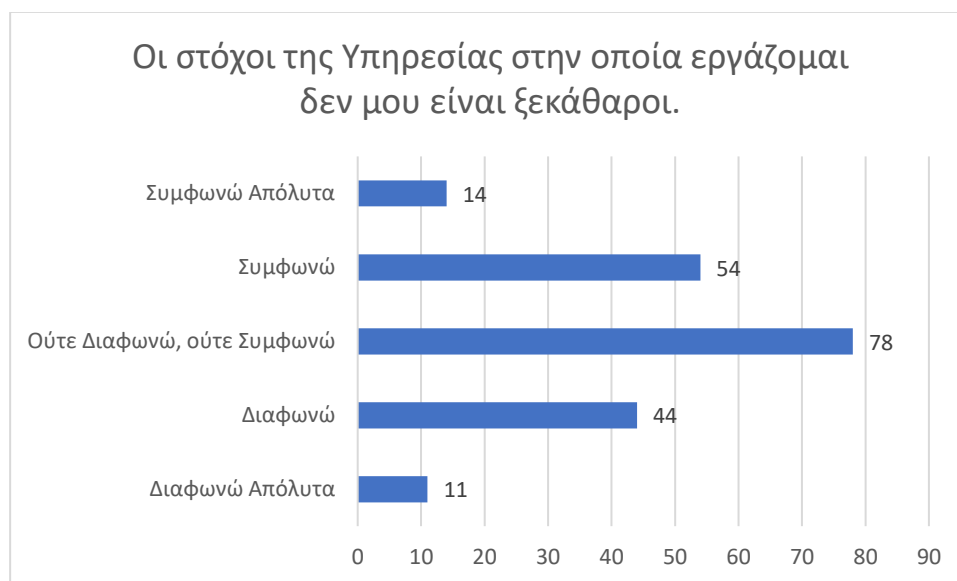
Εικόνα 37: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 31.

Το 4% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι έχει μια αίσθηση υπερηφάνειας για την δουλειά που κάνει, το 12,9% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 83,1% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



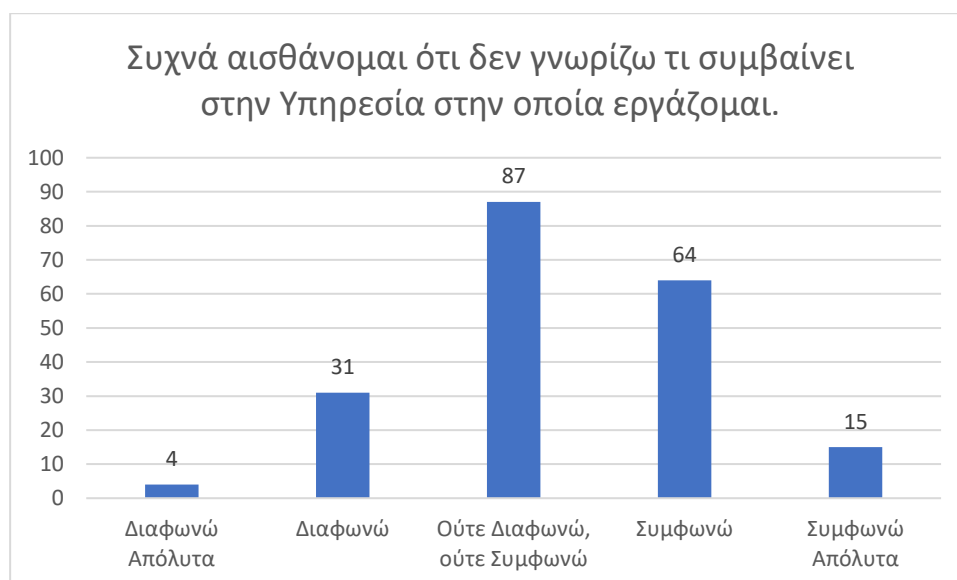
Εικόνα 38: Διάγραμμα Συχνότητας απαντήσεων ερώτησης 3.

Το 20,4% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι η επικοινωνία μέσα στην υπηρεσία φαίνεται να είναι καλή, το 31,3% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 48,2% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



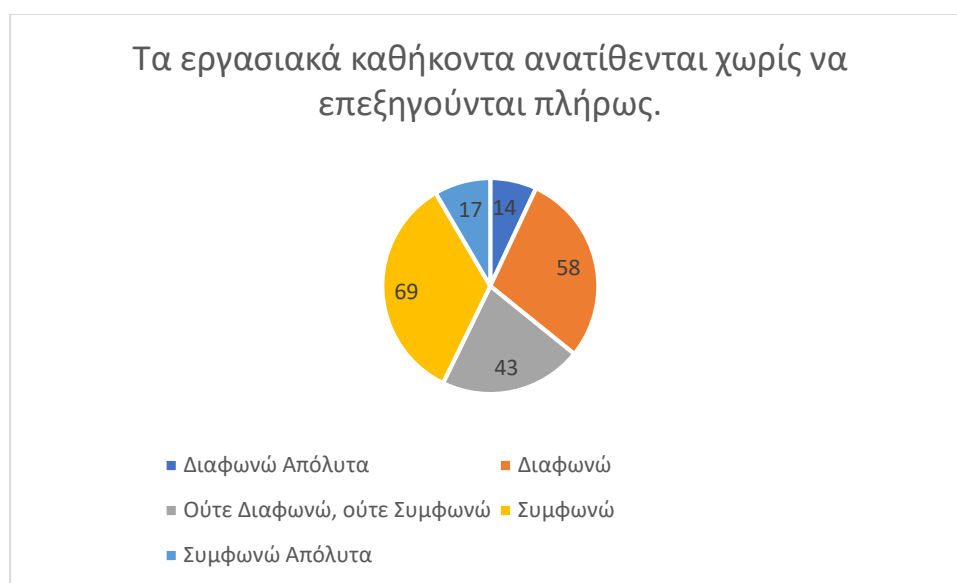
Εικόνα 39: Διάγραμμα Συχνότητας απαντήσεων ερώτησης 33.

Το 27,4% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι οι στόχοι της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται δεν του είναι ξεκάθαροι, το 38,8% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 33,9% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Εικόνα 40: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 34.

Το 17,4% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι συχνά έχει την αίσθηση ότι δεν γνωρίζει τι συμβαίνει στην υπηρεσία στην οποία εργάζεται, το 43,3% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 39,3% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.



Εικόνα 41: Διάγραμμα Συχνοτήτων απαντήσεων ερώτησης 35.

Το 35,9% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως, το 21,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 42,8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

4.2 Αποτελέσματα συσχετίσεων

Κατόπιν της εξαγωγής του μέσου όρου, ανά κατηγορία εργασιακής ικανοποίησης, πραγματοποιήθηκαν οι αναλύσεις συσχετίσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχέτισης κατά Spearman εντοπίζονται αρκετές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά εντοπίζεται:

- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας και του φύλου.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού και του φύλου, του βαθμού και του θεσμού. Θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού και της ηλικίας.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και του φύλου. Θετική συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής κατάστασης και της ηλικίας.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μισθολογικής ικανοποίησης και του φύλου. Θετική συσχέτιση μεταξύ της μισθολογικής ικανοποίησης και της ηλικίας, της μισθολογικής ικανοποίησης και του βαθμού.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης προαγωγής και της ηλικίας, της ικανοποίησης προαγωγής και της μισθολογικής ικανοποίησης. Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης προαγωγής και της φρουρά υπηρετήσης.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης εποπτείας και της ηλικίας, της ικανοποίησης εποπτείας και της φρουρά υπηρετήσης, της ικανοποίησης εποπτείας και της μισθολογικής ικανοποίησης.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας και του φύλου, της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας και του θεσμού, της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας και της φρουράς υπηρεσίας. Θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας και του βαθμού, της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας και της ικανοποίησης προαγωγής.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης ενδεχόμενων ανταμοιβών και του θεσμού, της ικανοποίησης ενδεχόμενων ανταμοιβών και της μισθολογικής ικανοποίησης. Θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης ενδεχόμενων ανταμοιβών και της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και του θεσμού, της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και της οικογενειακής κατάστασης. Θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και του βαθμού, της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας, της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας και της ικανοποίησης ενδεχόμενων ανταμοιβών.

- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των σχέσεων με τους συναδέλφους και του φύλου, της ικανοποίησης των σχέσεων με τους συναδέλφους και της ικανοποίησης ενδεχόμενων ανταμοιβών. Θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των σχέσεων με τους συναδέλφους και της ηλικίας, της ικανοποίησης των σχέσεων με τους συναδέλφους και του θεσμού.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης της φύσης της εργασίας και της οικογενειακής κατάστασης, της ικανοποίησης της φύσης της εργασίας και της ικανοποίησης εποπτείας. Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης της φύσης της εργασίας και της ικανοποίησης ενδεχόμενων ανταμοιβών, της ικανοποίησης της φύσης της εργασίας και της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, της ικανοποίησης της φύσης της εργασίας και της ικανοποίησης των σχέσεων με τους συναδέλφους.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης της επικοινωνίας και της ηλικίας, της ικανοποίησης της επικοινωνίας και του βαθμού, της ικανοποίησης της επικοινωνίας και της ικανοποίησης προνομίων και ωφέλειας, της ικανοποίησης της επικοινωνίας και της ικανοποίησης ενδεχόμενων ανταμοιβών, της ικανοποίησης της επικοινωνίας και της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας. Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης της επικοινωνίας και της ικανοποίησης της φύσης της εργασίας.

4.3 Αποτελέσματα ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
<i>Μισθολογική Ικανοποίηση</i>	Between Groups	1,310	1	1,310	6,882	,009
	Within Groups	37,881	199	,190		
	Total	39,191	200			
<i>Ικανοποίηση Προνομίων και Ωφέλειας</i>	Between Groups	1,455	1	1,455	10,438	,001
	Within Groups	27,748	199	,139		
	Total	29,203	200			
<i>Ικανοποίηση Σχέσεων με Συναδέλφους</i>	Between Groups	,896	1	,896	4,422	,037
	Within Groups	40,305	199	,203		
	Total	41,200	200			

Πίνακας 1: Αποτελέσματα ANOVA του φύλου με την Μισθολογική Ικανοποίηση, Ικανοποίησης Προνομίων και Ωφελείας και Ικανοποίησης Σχέσεων με Συναδέλφους

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το φύλο επηρεάζει την μισθολογική ικανοποίηση, γιατί η στατιστική $F(6,882) > 1$ και το p-value $(0,009) < 0,050$.

Το φύλο επηρεάζει την ικανοποίηση των προνομίων και των ωφελειών, γιατί η στατιστική $F(10,438) > 1$ και το p-value $(0,001) < 0,050$.

Το φύλο επηρεάζει την ικανοποίηση των σχέσεων με του συναδέλφους, γιατί η στατιστική $F(4,422) > 1$ και το p-value $(0,037) < 0,050$.

4.4 Αποτελέσματα παλινδρόμησης

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	4,287	11,859	,000
Ηλικία	,046	,821	,412
Βαθμός	,021	1,697	,091
Ικανοποίηση προαγωγής	,123	1,843	,067
Ικανοποίηση Εποπτείας	-,472	-6,465	,000
Ικανοποίηση Ενδεχόμενων Ανταμοιβών	-,110	-1,862	,064

Πίνακας 2: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, η ικανοποίηση της εποπτείας έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στην μισθολογική ικανοποίηση. Το R2 είναι 0,238.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	1,439	4,739	,000
Ηλικία	,069	1,230	,220
Μισθολογική Ικανοποίηση	,114	1,706	,090
Ικανοποίηση Προνομίων και Ωφέλειας	,193	2,521	,012

Πίνακας 3: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, η ικανοποίηση των προνομίων έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση της προαγωγής. Το R2 είναι 0,060.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	3,496	14,460	,000
Ηλικία	-,112	-2,531	,012
Μισθολογική Ικανοποίηση	-,350	-6,627	,000
Ικανοποίηση Φύσης Εργασίας	,263	5,303	,000

Πίνακας 4: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, η μισθολογική ικανοποίηση και η ηλικία έχουν στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση της εποπτείας και η ικανοποίηση της φύσης της εργασίας θετική επίδραση. Το R2 είναι 0,308.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	1,150	4,214	,000
Θεσμός	,026	,688	,492
Βαθμός	,025	1,435	,153
Ικανοποίηση προαγωγής	,173	3,244	,001
Ικανοποίηση Ενδεχόμενων Ανταμοιβών	,224	3,689	,000
Ικανοποίηση Συνθηκών Εργασίας	,175	4,182	,000
Ικανοποίηση Επικοινωνίας	-,025	-,691	,490

Πίνακας 5: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, η ικανοποίηση της προαγωγής, των ενδεχόμενων ανταμοιβών και των συνθηκών εργασίας έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση των προνομίων και των ωφελειών. Το R2 είναι 0,360.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	1,421	3,577	,000
Θεσμός	,056	2,262	,025
Μισθολογική Ικανοποίηση	-,067	-1,200	,231
Ικανοποίηση Προνομίων και Ωφέλειας	,287	3,825	,000
Ικανοποίηση Συνθηκών Εργασίας	,302	6,884	,000
Ικανοποίηση Σχέσεων με Συναδέλφους	-,219	-3,787	,000
Ικανοποίηση Φύσης Εργασίας	,099	1,787	,076
Ικανοποίηση Επικοινωνίας	,101	2,609	,010

Πίνακας 6: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, ο θεσμός υπηρετήσης, η ικανοποίηση των προνομίων και της ωφέλειας, η ικανοποίηση των συνθηκών εργασίας και η ικανοποίηση της επικοινωνίας έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών, ενώ η ικανοποίηση των σχέσεων με τους συναδέλφους έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση. Το R2 είναι 0,491.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	1,069	2,145	,033
Θεσμός	-,207	-3,389	,001
Βαθμός	-,007	-,252	,801
Οικογενειακή κατάσταση	-,090	-2,122	,035
Ικανοποίηση Προνομίων και Ωφέλειας	,449	4,163	,000
Ικανοποίηση Ενδεχόμενων Ανταμοιβών	,642	7,093	,000
ικανοποίηση Φύσης Εργασίας	-,165	-2,092	,038
Ικανοποίηση Επικοινωνίας	,122	2,122	,035

Πίνακας 7: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, ο θεσμός υπηρετήσης, η οικογενειακή κατάσταση και η ικανοποίηση της φύσης εργασίας έχουν στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των συνθηκών εργασίας, ενώ η ικανοποίηση των προνομίων και των ωφελειών, η ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών και η ικανοποίηση της επικοινωνίας έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση. Το R² είναι 0,584.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	3,024	9,149	,000
Ηλικία	,124	2,243	,026
Θεσμός	,068	2,580	,011
Ικανοποίηση Ενδεχόμενων Ανταμοιβών	-,239	-3,782	,000
ικανοποίηση Φύσης Εργασίας	,224	3,553	,000

Πίνακας 8: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, η ηλικία, ο θεσμός υπηρετήσης και η ικανοποίηση της φύσης της εργασίας έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση των σχέσεων με τους συναδέλφους, ενώ η ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση. Το R² είναι 0,196.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	1,748	4,092	,000
Οικογενειακή κατάσταση	,070	2,055	,041
Ικανοποίηση Εποπτείας	,359	4,580	,000
Ικανοποίηση Ενδεχόμενων Ανταμοιβών	,130	1,561	,120
Ικανοποίηση Συνθηκών Εργασίας	-,122	-2,348	,020
Ικανοποίηση Σχέσεων με Συναδέλφους	,194	2,774	,006
Ικανοποίηση Επικοινωνίας	-,022	-,455	,650

Πίνακας 9: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, η οικογενειακή κατάσταση, η ικανοποίηση της εποπτείας και η ικανοποίηση των σχέσεων με τους συναδέλφους έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση της φύσης της εργασίας, ενώ η ικανοποίηση των συνθηκών εργασίας έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση. Το R² είναι 0,207.

	<i>B</i>	<i>t-score</i>	<i>p-value</i>
(Constant)	1,934	3,540	,001
Ηλικία	,156	1,735	,084
Βαθμός	,013	,620	,536
Ικανοποίηση Προνομίων και Ωφέλειας	-,158	-1,122	,263
Ικανοποίηση Ενδεχόμενων Ανταμοιβών	,335	2,672	,008
Ικανοποίηση Συνθηκών Εργασίας	,171	1,957	,052
ικανοποίηση Φύσης Εργασίας	-,094	-,956	,340

Πίνακας 10: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης του παραπάνω πίνακα, η ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση της επικοινωνίας. Το R² είναι 0,157.

Κεφάλαιο 5 - Συζήτηση ή Ερμηνεία ή Σχολιασμός Αποτελεσμάτων

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, γίνεται ξεκάθαρο από το φύλο και τις ηλικίες των συμμετεχόντων πως το δείγμα είναι σχετικό με τον πληθυσμό των ενόπλων δυνάμεων του στρατού ξηράς, αφού η συντριπτική πλειοψηφία είναι άντρες και η ηλικία τους φτάνει έως και 96 σε έως 45 ετών. Όσον αφορά την εργασιακή τους ικανοποίηση, αυτή φέρεται να κινείται κάτω από τη μέση απάντηση, δηλαδή κάτω του 3 στις περισσότερες περιπτώσεις. Αρχικά, η συνολική ικανοποίηση έχει μέση τιμή 3,21 δηλαδή μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια. Τους χαμηλότερους μέσους και μάλιστα κάτω από 3 συγκεντρώνουν η μισθολογική ικανοποίηση και η ικανοποίηση προαγωγής. Συνεπώς, οι δύο αυτές επιμέρους κατηγορίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως φέροντες χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Τους υψηλότερους μέσους συγκεντρώνουν η ικανοποίηση από τις συνθήκες της εργασίας και η ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, όπου η μέση τιμή είναι κοντά στο 4, άρα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια προς υψηλή ικανοποίηση. Αρνητικό είναι το γεγονός πως καμία επιμέρους κατηγορία της εργασιακής ικανοποίησης δε συγκεντρώνει μέση τιμή μεγαλύτερη του 4, και άρα δε μπορεί καμία να χαρακτηριστεί ως μεγάλη ικανοποίηση.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα και τις σχέσεις που απαντώνται μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών, φαίνεται πως τα τελευταία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Πιο αναλυτικά, οι περισσότερες συσχετίσεις εντοπίζονται από το φύλο και την ηλικία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν, οι άντρες τείνουν να έχουν χαμηλότερες τιμές μισθολογικής ικανοποίησης, ικανοποίησης προνομιών και ωφέλειας και ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, ενώ οι γυναίκες τείνουν να έχουν μεγαλύτερες τιμές σε αυτές τις επιμέρους κατηγορίες εργασιακής ικανοποίησης. Ως προς την ηλικία, αυτή φαίνεται να επιδρά αρνητικά μόνο στην ικανοποίηση από την εποπτεία, ενώ θετικά επιδρά στη μισθολογική ικανοποίηση, την ικανοποίηση προαγωγής, την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και την ικανοποίηση από την επικοινωνία. Ο θεσμός, ο βαθμός και η φρουρά υπηρετήσης έχουν κι αυτές καθοριστικό ρόλο, ο οποίος όμως δε μπορεί να διερευνηθεί πλήρως, καθώς οι μεταβλητές αυτές φέρουν ποιοτικά και όχι ποσοτικά χαρακτηριστικά.

Τέλος, ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, η συμβολή των παλινδρομήσεων είναι καθοριστική για την απάντησή του. Έτσι, η μισθολογική ικανοποίηση επηρεάζεται μόνο

από την ικανοποίηση εποπτείας και μάλιστα αρνητικά. Η ικανοποίηση της προαγωγής επηρεάζεται μόνο από την ικανοποίηση των προνομίων θετικά. Η ικανοποίηση της εποπτείας επηρεάζεται αρνητικά από τη μισθολογική ικανοποίηση και θετικά από τη φύση της εργασίας. Η ικανοποίηση από τα προνόμια και τα οφέλη επηρεάζεται θετικά από την ικανοποίηση της προαγωγής, των ενδεχόμενων ανταμοιβών και των συνθηκών εργασίας. Η ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών επηρεάζεται αρνητικά μόνο από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και θετικά από το θεσμός υπηρετήσης, την ικανοποίηση των προνομίων και της ωφέλειας, των συνθηκών εργασίας και της επικοινωνίας. Η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας επηρεάζεται από τη φύσης εργασίας αρνητικά και από την ικανοποίηση των προνομίων και των ωφελειών, των ενδεχόμενων ανταμοιβών και της επικοινωνίας θετικά. Η ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζεται θετικά μόνο από τη φύση της εργασίας και αρνητικά από την ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών. Η ικανοποίηση της φύσης της εργασίας επηρεάζεται θετικά από την ικανοποίηση της εποπτείας και των σχέσεων με τους συναδέλφους και αρνητικά από τις συνθήκες εργασίας. Τέλος, η ικανοποίηση από την επικοινωνία επηρεάζεται θετικά μόνο από την ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών.

Τα παραπάνω ευρήματα μπορούν να συνοψιστούν γύρω από δύο πολύ βασικές προτάσεις. Όπως φαίνεται από τα διάφορα επιμέρους χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης, τα στελέχη των ενόπλων δυνάμεων του στρατού ξηράς θα πρέπει να εργάζονται με περισσότερα κίνητρα. Ο λόγος είναι η χαμηλή έως και αρνητική επίδραση που έχουν οι ενδεχόμενες ανταμοιβές και η μισθολογική ικανοποίηση σε όλες τις επιμέρους κατηγορίες ικανοποίησης που συζητήθηκαν. Η δεύτερη πρόταση έχει να κάνει με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας. Παρότι οι συνθήκες εργασίας φαίνονται να είναι οι πλέον αποδοτικότερες για την εργασιακή ικανοποίηση, όπως συζητήθηκε και παραπάνω, αντίθετα φαίνεται πως έχουν αρνητικά αποτελέσματα σε κάθε επιμέρους κατηγορίας ικανοποίησης. Συνεπώς, η βελτίωσή τους μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης συνολικά. Άλλωστε, η εργασιακή ικανοποίηση σε αυτό τον κλάδο εργασίας είναι αρκετά χαμηλή, όπως αποδεικνύεται από την παρούσα ανάλυση και χρίζει έντονης διόρθωσης.

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στην παρούσα έρευνα έγινε μια προσπάθεια να προσδιοριστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων του στρατού ξηράς, να εντοπιστούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, να συσχετιστούν οι δύο αυτοί παράγοντες και να ερευνηθούν μεμονωμένα τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι υπάρχει η αναμενόμενη διαφορά φύλου, με περισσότερους άντρες να υπηρετούν από ότι γυναίκες. Όπως χαρακτηριστικά εντοπίστηκε και στη βιβλιογραφία, οι άντρες απαρτίζουν τη συντριπτική πλειοψηφία της υπηρεσίας του στρατού, με τις γυναίκες να εισέρχονται στο χώρο αυτό σταδιακά τα τελευταία χρόνια. Σε σχέση με τα επίπεδα ικανοποίησης, εντοπίστηκε μέτρια συνολική ικανοποίηση, ενώ σχετικά με τους μεμονωμένους παράγοντες που διερευνήθηκαν, το κριτήριο των οικονομικών απολαβών και η πιθανότητα προαγωγής ανήκαν στις κατηγορίες με τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Πράγματι, τα ευρήματα συμφωνούν με τα δεδομένα που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, εφόσον η πλειοψηφία απαρτίζεται από άντρες και έχει διατυπωθεί πως οι άντρες δεν ενδιαφέρονται τόσο για τα μισθολογικά κριτήρια, όσο για την ηθική ικανοποίηση και την αίσθηση χρέους και καθήκοντος απέναντι στην πατρίδα.

Αντίθετα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης παρουσιάστηκαν στους παράγοντες των συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος και των συναδελφικών σχέσεων. Ένα σημαντικό εύρημα που προέκυψε από τις στατιστικές αναλύσεις είναι, ότι δυστυχώς, δεν εντοπίστηκε κάποιος παράγοντας που να συγκεντρώνει υψηλότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης. Σημαντικές διαφορές φύλου, που αξίζει να αναφερθούν, είναι αυτές σχετικά με τα κριτήρια της ικανοποίησης που απορρέει από το μισθό, τα προνόμια και την ικανοποίηση από τις σχέσεις με συναδέλφους, στα οποία οι γυναίκες συγκέντρωσαν υψηλότερες τιμές από τους άντρες. Οι γυναίκες έχει εντοπιστεί και σε παρεμφερείς έρευνες σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση ότι δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις κοινωνικές σχέσεις στο περιβάλλον της εργασίας τους, και αυτό αποδεικνύεται και μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα.

Από τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι διάφορες μεταβλητές μεταξύ τους και δημιουργούν δυσχερείς και δύσκολα υπολογίσιμες συνθήκες για τις Ένοπλες Δυνάμεις, κρίνεται απαραίτητο να εντοπιστούν τρόποι να παρέχονται περισσότερα κριτήρια για το στρατό Ξηράς, ιδιαίτερα αφού το κριτήριο των οικονομικών απολαβών δείχνει να συγκεντρώνει τόσο χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης. Το σημαντικό έργο των Ενόπλων Δυνάμεων θα έπρεπε να στηρίζεται από την παροχή των κατάλληλων κινήτρων.

Το μικρό μέγεθος του δείγματος σίγουρα αποτελεί ένα σημαντικό περιορισμό της έρευνας, και δυσχεραίνει την διαδικασία γενίκευσης των αποτελεσμάτων, ωστόσο το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών του στρατού είναι μείζονος σημασίας ζήτημα και είναι σημαντικό να υπάρξει και περαιτέρω διερεύνηση, με μεγαλύτερο δείγμα που να αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά τον πληθυσμό του ελληνικού στρατού.

Τέλος, παρόλο την εκτενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία, υπάρχουν ωστόσο περιθώρια για μελλοντική έρευνα. Ενδεικτικά παρατίθενται ορισμένες προτάσεις:

1. Σύγκριση της παρούσας έρευνας και των αποτελεσμάτων της με παλαιότερες μελέτες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να γίνει σύγκριση στο πως η τρέχουσα υγειονομική κρίση αλλά και η κρίση της χώρας μας με όμορες χώρες επηρέασαν την εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών.
2. Σύγκριση της παρούσας έρευνας και των αποτελεσμάτων της με αντίστοιχες διεθνείς έρευνες που αφορούν στελέχη ένοπλων δυνάμεων άλλων χωρών και ιδιαίτερα χωρών του NATO.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσσες

- Alderfer, C.P. (1972). *Human need in organizational settings*. New York: The Free Press of Glendoc.
- Allport, G.W. (1985). Attitudes in the history of social psychology: theory and method. In G. Lindzey (Ed.). *Handbook of Social Psychology*, 3rd edition (1). Cambridge: Addison-Wesley.
- Bakan, I. &Buyukbese, T. (2013). The relationship between employees' income level and employee job satisfaction: An empirical study. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 18–25.
https://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_7_July_2013/3.pdf
- Bellou, V. (2007). Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector. *International Journal of Public Sector Management*, 20(7), 608-621.
<https://doi.org/10.1108/09513550710823515>
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organisations*. California: Sage Publications.
- Britt, T. W., Stetz, M. C., &Bliese, P. D. (2004). Work-relevant values strengthen the stressor–strain relation in elite army units. *Military Psychology*, 16(1), 1-17.
https://doi.org/10.1207/s15327876mp1601_1
- Burrell, L., Adams, G., Durand, D., & Castro, C. (2006). The impact of military lifestyle demands on well-being, army, and family outcomes. *Armed Forces & Society*, 33(1), 43-58. <https://doi:10.1177/0002764206288804>.
- Chiang, F. F. T. &Birtch, T. A., (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 491-503.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.009>
- Churchill, G.A., Ford, N.M. & Walker, O.C. (1974), Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11, 323-332.
- Dimitriades, Z.S.&Maroudas, T. (2007). Internal service climate and psychological empowerment among public employees: An exploratory study in Greece. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1(4), 377-400.
<https://doi.org/10.1108/17506160710839196>

- Drakopoulos, S.A. (1996). Toward A Hierarchical Approach to Trade Union Behavior. *Economic Notes*, 25(1), 47-56.
- Firebaugh G., & Harley B. (1995). Trends in Job satisfaction in the United States by race, gender and type of occupation. *Research in the Sociology of Work*, 5, 87-104.
- Gibson, W. D. (2011). *The effect of trust in leader on job satisfaction and intent to leave present job in the context of the nursing profession*. University of Louisville.
- Gordan, M., & Amutan, K. I. (2014). A Review of BF Skinners Reinforcement Theory of Motivation. *International Journal of Research in Education Methodology*, 5(3), 680-688.
- Gordon, J.R., Mondy, W.R., Sharplin, S.R., & Premeux, R.S. (1990). *Management and Organizational Behavior*. New York: Allyn and Bacon A. Division.
- Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard. Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230-258. <https://doi.org/10.1177%2F0095327X06293864>
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Willey.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270. <https://doi.org/10.1177%2F00131640021970493>
- Khalid, K., Salim, H. M. & Loke, S. P. (2011). The impact of rewards and motivation on job satisfaction in water utility industry. *International Conference on Financial Management and Economics*, 11, 35-41. <http://www.ipedr.com/vol11/7-R00013.pdf>
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476. <https://doi.org/10.1177%2F0013164497057003008>
- Kreitner, R., & Luthans, F. (1984). A social learning approach to behavioral management: radical behaviorists “mellowing out”. *Organizational Dynamics*, 13(2), 47-65. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90018-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90018-4)

- Lawler, E. E. & Cohen, S. G., (1992). Designing pay systems for teams. *ACA Journal*, 1, 6-19.
- Locke, E.A. and Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Locke, E.A. (1976). The nature and cause of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (pp. 1297-1394). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
<https://doi.org/10.1002/job.165>
- Maitland, I. (1998). *Motivating people*. CIPD Publishing.
- Manning, F. J., & Fullerton, T. D. (1988). Health and Well-Being in Highly Cohesive Units of the US Army 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(6), 503-519.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1988.tb00032.x>
- Maslow, A.H. (1998). *Maslow on Management*. Wiley.
- Monnot, M. J. (2018). The effect of incentives on intrinsic motivation and employee attitudes: A multilevel study across nations and cultural clusters. *Thunderbird International Business Review*, 60(4), 675-689. <https://doi.org/10.1002/tie.21949>
- Moore, B. A., & Reger, G. M. (2007). Historical and contemporary perspectives of combat stress and the Army Combat Stress Control Team. *Combat stress injury: Theory, research, and management*, 161-181.
- Mullins, L.J. (2007). *Management and Organizational Behavior*. 7th edition Harlow, Prentice Hall.
- Nicolaidis, C. S., & Michalopoulos, G. (2004). Empowerment in the Greek banking sector: An exploratory study. *Global Business and Economic Review–Anthology*, 1, 394-407.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30 (12), 1210-1232.
https://www.researchgate.net/publication/235322041_Personal_correlates_of_job_satisfaction_Empirical_evidence_from_UK_universities
- Pita, C., & Torregrosa, R. J. (2021). The gender-job satisfaction paradox through time and countries. *Applied Economics Letters*, 28(12), 1000-1005.
<https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1792402>

- Porter, L.W., & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance* Homewood. Illinois, Irwin.
- Proyer, R.T., Annen, H., Eggimann, N. *et al.* (2012). Assessing the “Good Life” in a Military Context: How Does Life and Work-Satisfaction Relate to Orientations to Happiness and Career-Success Among Swiss Professional Officers?. *Soc Indic Res* 106, 577–590. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9823-8>
- Prykhodko, I., Matsehora, J., Lipatov, I., Tovma, I., & Kostikova, I. (2019). Servicemen’s Motivation in the National Guard of Ukraine: Transformation After the ‘Revolution of Dignity’. *The Journal of Slavic Military Studies*, 32(3), 347-366. <https://doi.org/10.1080/13518046.2019.1645930>
- Reiner, M. D., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States air force security police: A test of rival theoretical predictive models. *Review of public personnel administration*, 19(3), 5-18. [https://doi.org/10.1177%2F0734371X9901900301](https://doi.org/10.1177/2F0734371X9901900301)
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. (Α. Σαχινίδης, Επιμ.). Εκδόσεις Κριτική.
- Robbins, S. (2002). *Organizational Behavior*. United States: Thrift Books Warehouse.
- Sanchez, R., Bray, R., Vincus, A., & Bann, C. (2004). Predictors of job satisfaction among active duty and reserve/guard personnel in the U.S. *Military Psychology*, 16(1), 19-35. https://doi.org/10.1207/s15327876mp1601_2
- Scott, M., Swartzel, K. & Taylor, W. (2005), The Relationships between Selected Democratic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents. *Journal of Southern Agricultural Education Research*, 55(1), 102-115. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.521.9210&rep=rep1&type=pdf>
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2005). How to align Greek civil service with European Union public sector management policies: a demanding role for HR managers in the contemporary public administration context. *International Journal of Public Sector Management*, 8(1), 54-82. <https://doi.org/10.1108/09513550510576152>
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction, Development of job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiro, D.L. (2004). *Introduction to Special Topic Forum: The Future of Job Motivation Theory*. The Academy of Management Review.

- Van Saane, N., Sluiter, J. K., Verbeek, J. H. A. M., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational medicine*, 53(3), 191-200.
<https://doi.org/10.1093/occmed/kqg038>
- Wei, L. T., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of positive reinforcement on employees' performance in organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1).
<http://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=41885>
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Developing management skills*. (6th Ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Artusi, R., Verderio, P. and Marubini, E., 2002. Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval. *The International journal of biological markers*, 17(2), pp.148-151.
- de Winter, J.C., Gosling, S.D. and Potter, J., 2016. Comparing the Pearson and Spearman correlation coefficients across distributions and sample sizes: A tutorial using simulations and empirical data. *Psychological methods*, 21(3), p.273.

Ελληνόγλωσσες

- Αυλωνίτης, Γ.Ι. & Σταθακόπουλος, Β.Μ. (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Γαλανάκης, Μ. (2012). *Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Έλλην.
- Κάντας, Α., (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 1ο , Στ' έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κουφίδου - Ξηροτύρη, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

- Μάρκοβιτς, Γ. (2002). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Παρακίνηση–Εξουσία*. UniversityStudioPress.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπάνης, Ε., & Ζωής, Ρ. Μ. Π. (2007). Ελληνική κοινωνική έρευνα. http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_5311
- Πετρίδου, Ε. (2001). *Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Εκδόσεις Ζυγός.
- Σαϊτή, Α., & Σαϊτής Χ. (2012). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Θεωρία, Έρευνα και Μελέτη περιπτώσεων*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Σαρμανιώτης, Χρ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδα.
- Τριπερίνα, Ι. (2002). *Διαχείριση καριέρας και απόδοσης: Εφαρμόζοντας την Ψυχολογία στην Εργασία*. Αθήνα: Εκδόσεις CleverCareer.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Παραρτήματα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Εισαγωγικό Κείμενο στο ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε:

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ ΞΗΡΑΣ



Σας προσκάλεσα να συμπληρώσετε μια φόρμα:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΕΝΟΠΛΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ ΞΗΡΑΣ

Αγαπητέ Συνάδελφε/ Συναδέλφισσα

Καλώς ήλθες στην Έρευνα για την Εργασιακή Ικανοποίηση των Στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων του Στρατού Ξηράς που διεξάγεται από τον Αθανάσιο Ουρανίδη σε συνεργασία με το Εξ' αποστάσεως Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα DMBA του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφου και με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Χρήστο Παπαδημητρίου, PhD.

Να τονίσουμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι εντελώς ΑΝΩΝΥΜΟ και ΔΕΝ συνδέεται με ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ και χρησιμοποιείται μόνο για στατιστικούς σκοπούς. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου θα είναι περίπου 10-15 λεπτά.

Σε ευχαριστούμε για το χρόνο σου.

Οι ερωτήσεις με αστεράκι (*) εννοούν υποχρεωτικό πεδίο απάντησης.

Δημογραφικά

Φύλο:

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

Ηλικία

1. 18-30
2. 30-45
3. 45-

Θεσμός

1. Αξιωματικοί ,
2. Υπαξιωματικοί,
3. ΕΜΘ,
4. ΕΠΟΠ
5. Άλλο

Βαθμός

1. Συνταγματάρχης ,
2. Αντισυνταγματάρχης,
3. Ταγματάρχης ,
4. Λοχαγός,
5. Υπολοχαγός,
6. Ανθυπολοχαγός,
7. Ανθυπασπιστής ,
8. Αρχιλοχίας,
9. Επιλοχίας,
10. Λοχίας,
11. Δεκανέας)

Οικογενειακή κατάσταση

1. Άγαμος/η
2. Έγγαμος/η
3. Συζώ με τον/ην σύντροφο μου
4. Διαζευγμένος
5. Χήρος/α

Φρουρά Υπηρέτησης

1. Αττική
3. Ανατολική Μακεδονία και Θράκη
4. Κεντρική Μακεδονία
5. Δυτική Μακεδονία
6. Ηπειρος
7. Θεσσαλία
8. Ιόνιοι Νήσοι
9. Δυτική Ελλάδα
10. Στερεά Ελλάδα
11. Πελοπόννησος
12. Βόρειο Αιγαίο
13. Νότιο Αιγαίο
14. Κρήτη
15. Εξωτερικό

Εργασιακή Ικανοποίηση

1. Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω
2. Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες
3. Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από την
4. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται.
5. Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου
6. Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής
7. Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές
8. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται
9. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.
10. Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικο/η μαζί μου
11. Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του
12. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου
13. Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές που λαμβάνω, πέραν του μισθού (πχ ΚΑΑΥ, στρατιωτικές λέσχες, στρατιωτικά πρατήρια)
14. Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί
15. Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο
16. Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει
17. Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε
18. Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται
19. Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ
20. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε.
21. Έξτρα ερώτηση: Οι ανταμοιβές (πχ οικονομικές, κοινοποίηση συγχαρητηρίων) για την αντιμετώπιση κρίσης με όμορα κράτη είναι ικανοποιητικές.
22. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στην Υπηρεσία με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά
23. Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία
24. Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε
25. Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε
26. Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω
27. Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου
28. Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου
29. Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά
30. Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα
31. Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου
32. Η εργασία μου είναι ευχάριστη
33. Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω
34. Η επικοινωνία μέσα στην Υπηρεσία φαίνεται να είναι καλή
35. Οι στόχοι της Υπηρεσίας στην οποία εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι
36. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στην Υπηρεσία στην οποία εργάζομαι