



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών,
Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων»**

Διπλωματική Εργασία

**Η συμβολή των κίνητρων στην εργασιακή ικανοποίηση των
τραπεζοϋπάλληλων κεντρικών υπηρεσιών στον σύγχρονο
τραπεζικό χώρο**

Τρυποσκούφης Γεώργιος

ΑΜ:4042202002049

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: κα. Σκίντζη Βασιλική

**Τρίπολη,
Φεβρουάριος 2022**

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο «Η συμβολή των κίνητρων στην εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζοϋπάλληλων κεντρικών υπηρεσιών στον σύγχρονο τραπεζικό χώρο» έχει ως στόχο την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο των τραπεζών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Σκίντζη Βασιλική για την καθοδήγηση της κατά την διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στην τράπεζα για την συμμετοχή τους στην έρευνα.

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος	i
Κατάλογος Πινάκων.....	v
Κατάλογος Διαγραμμάτων	vii
Περίληψη	viii
Summary	ix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
1ο Κεφάλαιο: Το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα.....	12
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	12
1.1.1 Η περίοδος 1828-1929	12
1.1.2 Η περίοδος 1929-1945	13
1.1.3 Η περίοδος 1946-1992.....	14
1.1.4 Η περίοδος 1999-2021	15
1.2 Κίνητρα παρακίνησης εργαζομένων από τις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα.....	16
1.2.1 Eurobank	16
1.2.2 Η Τράπεζα Alpha bank	17
1.2.3 Η Τράπεζα Πειραιώς	17
1.2.4 Η Εθνική Τράπεζα	18
1.2.5 Η Τράπεζα της Ελλάδος	19
2ο Κεφάλαιο: Εργασιακή Ικανοποίηση - Κίνητρα -Θεωρίες Κινήτρων ...	20
2.1 Η εργασιακή ικανοποίηση	20
2.2 Κίνητρα εργασίας.....	21
2.3 Θεωρίες κινήτρων	22
2.3.1 Η Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow	22
2.3.2 Η θεωρία του Alderfer- ERG (1969).....	24
2.3.3 Τα κίνητρα επίτευξης -McClelland.....	25
2.3.4 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	27
2.3.5 Η θεωρία της ισότητας- Adams	28
2.3.6 Η θεωρία της προσδοκίας – Vroom	29

2.3.7 Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού.....	30
3 ^ο Κεφάλαιο: Εργασιακή Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Τράπεζες	33
3.1 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων σε τράπεζες.....	33
4 ^ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία	37
4.1 Η αναγκαιότητα της έρευνας.....	37
4.2 Σκοπός έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα	37
4.3 Ερευνητική μέθοδος και προσέγγιση	38
4.3.1 Μεταβλητές έρευνας.....	38
4.4 Συμμετέχοντες – δείγμα	39
4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	40
4.6 Ερευνητική διαδικασία.....	43
4.7 Περιορισμοί έρευνας	44
5 ^ο Κεφάλαιο: Ανάλυση Δεδομένων – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων	45
5.1 Περιγραφική ανάλυση χαρακτηριστικών του δείγματος	45
5.1.1 Φύλο.....	45
5.1.2 Οικογενειακή κατάσταση.....	46
5.1.3 Παιδιά	47
5.1.4 Ηλικία	47
5.1.5 Επίπεδο σπουδών.....	47
5.1.6 Εργασιακή θέση.....	48
5.1.7 Έτη προϋπηρεσίας.....	49
5.2 Περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων.....	49
5.3 Επαγωγική ανάλυση αποτελεσμάτων.....	56
5.3.1 Έλεγχος κανονικής κατανομής εργασιακής ικανοποίησης	56
5.4 Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.....	56
5.5 Εργασιακή ικανοποίηση και δημογραφικά χαρακτηριστικά	58
5.5.1 Φύλο και εργασιακή ικανοποίηση	58
5.5.2 Οικογενειακή κατάσταση και εργασιακή ικανοποίηση	60
5.5.3 Παιδιά και εργασιακή ικανοποίηση.....	61
5.5.4 Ηλικία και εργασιακή ικανοποίηση	62

5.5.5 Επίπεδο σπουδών και εργασιακή ικανοποίηση	64
5.5.6 Εργασιακή θέση και εργασιακή ικανοποίηση	65
5.5.7 Χρόνια προϋπηρεσίας και εργασιακή ικανοποίηση	66
5.6 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικά χαρακτηριστικά	67
5.6.1 Φύλο και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	68
5.6.2 Οικογενειακή κατάσταση και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	69
5.6.3 Παιδιά και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	70
5.6.4 Ηλικία και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	72
5.6.5 Επίπεδο σπουδών και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης ...	73
5.6.6 Εργασιακή θέση και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	75
5.6.7 Χρόνια υπηρεσίας και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης ..	76
5.7 Εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα.....	77
6 ^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα	85
Βιβλιογραφία	89
Παράρτημα 1: Πίνακες	93
Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης	114

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Ερωτήσεις παραγόντων ικανοποίησης.	42
Πίνακας 2. Συντελεστής αξιοπιστίας <i>Cronbach's alpha</i> ερωτηματολογίου	44
Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.....	46
Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση	47
Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος ως προς το αν έχουν παιδιά.....	48
Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία.....	48
Πίνακας 7. Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο σπουδών.....	49
Πίνακας 8. Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή θέση.....	49
Πίνακας 9. Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας.....	50
Πίνακας 10. Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση.....	51
Πίνακας 11. Περιγραφικά στατιστικά βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης.....	52
Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά κινήτρων.....	56
Πίνακας 13. Έλεγχος <i>One-Sample Test</i> για την εργασιακή ικανοποίηση.....	59
Πίνακας 14. Έλεγχος <i>Independent Samples Test</i> για την σχέση φύλου και εργασιακής ικανοποίησης.....	60
Πίνακας 15. Έλεγχος <i>ANOVA</i> για την σχέση οικογενειακής κατάστασης και εργασιακής ικανοποίησης.....	62
Πίνακας 16. Έλεγχος <i>Independent Samples Test</i> για την σχέση εργαζομένων με παιδιά ή όχι και εργασιακής ικανοποίησης.....	63
Πίνακας 17. Έλεγχος <i>ANOVA</i> για την σχέση ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης.....	64
Πίνακας 18. Έλεγχος <i>ANOVA</i> για την σχέση επιπέδου σπουδών και εργασιακής ικανοποίησης.....	65
Πίνακας 19. Έλεγχος <i>Independent Samples Test</i> για την σχέση εργασιακής θέσης και εργασιακής ικανοποίησης.....	67

Πίνακας 20. Έλεγχος ANOVA για την σχέση χρόνου προϋπηρεσίας και βαθμού εργασιακής ικανοποίησης.....	68
Πίνακας 21. Περιγραφικά στατιστικά μεταξύ φύλου και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης.....	70
Πίνακας 22. Οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίηση από την εποπτεία.....	71
Πίνακας 23. Εργαζόμενοι με παιδιά και ικανοποίηση από την φύση της εργασίας.....	73
Πίνακας 24. Ηλικία και ικανοποίηση από την φύση της εργασίας.....	74
Πίνακας 25. Επίπεδο σπουδών και ικανοποίηση από την φύση της εργασίας ..	76
Πίνακας 26. Συσχέτιση μεταβλητών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης (Pearson).....	79
Πίνακας 27. Απλή γραμμική παλινδρόμηση προσδιορισμός μοντέλου.....	83
Πίνακας 28. Ανομα απλής γραμμικής παλινδρόμησης.....	83
Πίνακας 29. Πίνακας συντελεστή απλής γραμμικής παλινδρόμησης.....	84

Κατάλογος Διαγραμμάτων

<i>Γράφημα 1.</i> Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο.....	30
<i>Γράφημα 2.</i> Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση...	34
<i>Γράφημα 3.</i> Ραβδόγραμμα εργασιακής ικανοποίησης	36
<i>Γράφημα 4.</i> Ιστόγραμμα εργασιακής ικανοποίησης	41
<i>Γράφημα 5.</i> Η ευθεία της εξίσωσης παλινδρόμησης εργασιακή ικανοποίηση-εσωτερική παρακίνηση.....	65

Περίληψη

Η εργασία, επιδιώκει την μέτρηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης και την διερεύνηση των κινήτρων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων που εργάζονται στις κεντρικές υπηρεσίες τραπεζών. Για τη διεξαγωγή της ερευνάς αξιοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Για την συλλογή δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) για την εργασιακή ικανοποίηση και το ερωτηματολόγιο Motivation at Work Scale (MAWS) για τα κίνητρα των εργαζομένων. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 104 εργαζόμενους σε κεντρικές υπηρεσίες τράπεζας στην Αττική. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων προέκυψε ότι, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ουδετερότητα - αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση. Ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μόνο το φύλο επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, η οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο σπουδών δεν επιδρούν στον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ωστόσο τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τους εργαζόμενους ως προς τον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης από τους παράγοντες – πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης. Το φύλο διαφοροποιεί τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης από την αμοιβή, την επίτευξη στόχων, την αναγνώριση, τις εργασιακές σχέσεις και τέλος από τον παράγοντα επικοινωνία. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, το επίπεδο σπουδών και το αν οι εργαζόμενοι έχουν παιδιά υπάρχει μόνο ως προς τον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας. Μέσω συσχέτισης κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης τα εσωτερικά κίνητρα και η αυτόνομη ρύθμιση της συμπεριφοράς του εργαζομένου σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, υποδηλώνοντας ότι η ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων και της αυτόνομης ρύθμισης συμπεριφοράς αυξάνουν τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.

Λέξεις-Κλειδιά εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα, τράπεζες

Summary

The work seeks to measure the degree of job satisfaction and to investigate the incentives that contribute to the job satisfaction of employees working in the central banking services. The quantitative method was used to conduct the research. The Job Satisfaction Survey (JSS) for job satisfaction and the Motivation at Work Scale (MAWS) questionnaire for employee motivation were used for data collection. The sample of the research consists of 104 employees in a central bank office in Attica. Through the analysis of the data it emerged that, the employees declare neutrality ambivalence in terms of their job satisfaction. In terms of demographic characteristics, only gender affects job satisfaction. Demographic characteristics such as age, years of service, marital status and level of education do not affect their degree of job satisfaction. However, their demographic characteristics differentiate employees in terms of their degree of job satisfaction from the factors - aspects of job satisfaction. Gender differentiates the degree of job satisfaction from pay, achievement of goals, recognition, employment relationships and finally from the communication factor. Influence of demographic characteristics such as age, level of education and whether employees have children exists only in terms of the factor of job satisfaction nature of work. Through a correlation of motivation and job satisfaction, internal motivation and autonomous regulation of employee behavior are positively related to job satisfaction, suggesting that enhancing internal motivation and autonomous behavioral regulation increase the degree of job satisfaction.

Keywords

job satisfaction, motivation , banks

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μέτρηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης και η εύρεση των κινήτρων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των τραπεζοϋπάλληλων που εργάζονται στις κεντρικές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα μέσω των ερευνητικών ερωτημάτων θα δοθούν απαντήσεις στο ποιος είναι ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης και ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζοϋπάλληλων που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες, τέλος ποια κίνητρα σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την ψυχική υγεία του εργαζομένου και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην απόδοσή του (Κάντας, 1998). Η πρόσφατη οικονομική και υγειονομική κρίση περιόρισε την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζοντας την αποδοτικότητά τους. Η μέτρηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και επιχειρήσεων. Μέσω τέτοιου είδους ερευνών εντοπίζονται αδυναμίες σε τομείς που χρειάζονται προσοχή από τη διοίκηση (Spector, 1997). Κρίνεται σκόπιμο να κατανοηθεί από τις επιχειρήσεις ποιοι παράγοντες παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν και παράλληλα να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Επιπλέον, κατά το παρελθόν δεν έχουν γίνει αντίστοιχες έρευνες που να εστιάζουν στο χώρο των κεντρικών υπηρεσιών των τραπεζών.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας αξιοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος. Για την συλλογή δεδομένων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την διερεύνηση των κινήτρων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1997) και το ερωτηματολόγιο Motivation at Work Scale (MAWS) των Gagné, et al (2010) για την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και των κινήτρων αντίστοιχα.

Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 27. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με την περιγραφική και επαγωγική ανάλυση. Αρχικά έγινε έλεγχος για την κανονικότητα των δεδομένων με τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov. Στην συνέχεια αξιοποιήθηκαν οι παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι one sample t-test, Independent Samples t-Test, One-Way ANOVA, ο έλεγχος συσχέτισης του Pearson και ανάλυση απλής παλινδρόμησης.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη περιγραφή του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και των κεντρικών τους υπηρεσιών.

Στο δεύτερο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας που στηρίζεται στην θεωρία του αυτοπροσδιορισμού, ως θεωρία παρακίνησης εργαζομένων. Παράλληλα γίνεται αναφορά στις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και των κινήτρων, ενώ παρουσιάζονται θεωρίες κινήτρων που βασίζονται στις θεωρίες αναγκών.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε έρευνες σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Εξωτερικό.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, με αναφορά στο σκοπό, στα ερευνητικά ερωτήματα και την αναγκαιότητα της μελέτης. Επιπλέον παρουσιάζεται η μέθοδος δειγματοληψίας και περιγράφεται το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα δεδομένα και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, μέσω περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται σύνοψη αποτελεσμάτων και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα, τέλος γίνεται αναφορά με προτάσεις για την παρακίνηση των εργαζομένων και την ενίσχυση της εργασιακής τους ικανοποίησης σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας.

1ο Κεφάλαιο: Το Ελληνικό Τραπεζικό σύστημα.

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Οι Τράπεζες είναι επιχειρήσεις με κυριότερη λειτουργία τους τον έντοκο δανεισμό, ενώ ανάλογα με το είδος τους μπορεί να δέχονται καταθέσεις, να χορηγούν δάνεια ή να προβαίνουν σε πληρωμές κατ' εντολή των πελατών τους. Δανείζουν κεφάλαια που έχουν οι ίδιες ή κεφάλαια που προέρχονται από τις καταθέσεις των πελατών τους και αποσκοπούν στο κέρδος, που προκύπτει από την διαφορά ανάμεσα στον τόκο καταθέσεων και στον τόκο δανεισμού. Στόχος των τραπεζών είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και η ελαχιστοποίηση του κινδύνου (<https://sites.google.com/site/totrapezikosystema/trapezes/>,2021).

Η απουσία τραπεζικού συστήματος δημιουργεί προβλήματα σχετιζόμενα με την δυσμενή επιλογή και τον ηθικό κίνδυνο. Περαιτέρω αυξάνει το κόστος άντλησης πληροφοριών σχετικά με τις δυνατότητες διεξαγωγής χρηματοοικονομικών συναλλαγών και κατ' επέκταση μειώνει την αβεβαιότητά τους (Καρφάκης, 2001).

1.1.1 Η περίοδος 1828-1929

Η έναρξη του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα παρατηρείται το 1828 όταν το νεοσύστατο ελληνικό κράτος ίδρυσε το πρώτο υποτυπώδες τραπεζικό ίδρυμα με το όνομα "Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα". Αυτή η τράπεζα εξέδωσε τον "Φοίνικα" το πρώτο ελληνικό νόμισμα, ενώ κύρια εργασία της ήταν η έκδοση έντοκων ομολόγων για να καλυφθούν βασικές δανειστικές ανάγκες του κράτους. Η παύση της επήλθε το 1834 αμέσως μετά την δολοφονία του Καποδίστρια (Θάνος, 1998).

Ενώ η Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα είχε ξεκινήσει με καλές προοπτικές οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες της εποχής με πενιχρές αποταμιεύσεις δεν ευνόησαν το εγχείρημα (Μελάς Κ,2012).

Την 25^η Ιανουαρίου 1836 και ενώ η χώρα ήταν υπό την βασιλεία του Όθωνα, πάρθηκε απόφαση με νόμο για τη σύσταση της Εθνικής Τράπεζας, που στόχο είχε να υποστηρίξει την γεωργία, τη βιομηχανία, τη ναυτιλία και το εμπόριο. Τελικά η Εθνική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1841 από τον Γεώργιο Σταύρου με κεφάλαιο τριών εκατομμυρίων τετρακοσίων δυο χιλιάδων δραχμών και οι εργασίες της ξεκίνησαν 22 Ιανουαρίου 1842 (Θάνος, 1998).

Έως το 1928 ιδρύθηκαν αρκετά μικρά τραπεζικά ιδρύματα αλλά κρίθηκε πως θα έπρεπε να δημιουργηθεί ένας τραπεζικός οργανισμός που θα μπορούσε να ασκήσει νομισματική πολιτική και κύρια δραστηριότητά του θα ήταν η έκδοση χρήματος. Τον Μάιο του 1928 ιδρύθηκε η Τράπεζα Ελλάδος, με την δημιουργία της να επιβάλλεται από την Δημοσιονομική Επιτροπή της Κοινωνίας των Εθνών και το 1929 ιδρύθηκε η Αγροτική Τράπεζα (Κωστής, 1986).

1.1.2 Η περίοδος 1929-1945

Η κρίση το 1929 έφερε τη χώρα στα πρόθυρα της πτώχευσης και οι διαπραγματεύσεις με τους πιστωτές υπήρξαν έντονες (Κωστής Κ, 1986). Με το νόμο 5076 το 1931 προσδιορίστηκαν τα όρια των τραπεζών, το μετοχικό τους κεφάλαιο και επιβλήθηκαν περιορισμοί και προϋποθέσεις για τη λειτουργία τους. Στην περίοδο του μεσοπολέμου παρουσιάζεται ισχυρός ανταγωνισμός στις τράπεζες, με την Εθνική να κυριαρχεί και να λαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο της χρηματοπιστωτικής αγοράς, στοχεύοντας πλέον στην βιομηχανία. Εν αντιθέσει οι άλλες τράπεζες Ιονική, Λαϊκή και Εμπορική περιόριζαν συνεχώς τις χορηγήσεις τους (Θάνος, 1998).

Με τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο η παραγωγή της χώρας σταμάτησε, η αξία της δραχμής εκμηδενίστηκε και το νομισματοπιστωτικό σύστημα

διαλύθηκε. Με την λήξη του πολέμου η χώρα στράφηκε πάλι στον εξωτερικό δανεισμό και τέθηκε πάλι υπό διεθνή οικονομικό έλεγχο. Η Νομισματική Επιτροπή που ιδρύθηκε το 1946 άρχισε να ασκεί την νομισματοπιστωτική πολιτική και έλαβε υπό τον έλεγχό της όλο το πιστωτικό σύστημα της χώρας.

1.1.3 Η περίοδος 1946-1992

Με τον νόμο 1015 το 1946 συστάθηκε η πρώτη Νομισματική Επιτροπή, της οποίας κύρια λειτουργία ήταν ο έλεγχος επί της έκδοσης χαρτονομισμάτων αλλά λειτουργούσε και ως όργανο διατήρησης νομίμου ισοτιμίας της δραχμής με την λίρα Αγγλίας αλλά και του δολαρίου ΗΠΑ. Το 1952 οι τράπεζες περιορίστηκαν σημαντικά λόγω του έντονου ανταγωνισμού και υπήρχαν δεκατρείς τράπεζες που διέθεταν συνολικά 470 υποκαταστήματα σε όλη την χώρα. Η Εθνική και η Εμπορική κυριαρχούσαν στην αγορά έχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο της τραπεζικής αγοράς. Το 1953 η Εθνική συγχωνεύτηκε με την τράπεζα Αθηνών και το 1957 η εμπορική αγόρασε την Ιονική η οποία είχε ήδη συγχωνευτεί με την Λαϊκή (Καρφάκης Κ, 2001). Τα έτη 1967-1974 αυξήθηκε η δραστηριότητα ξένων τραπεζών στην χώρα και το 1970 υπήρχαν πέντε ξένες τράπεζες στη χώρα από μια, που υπήρχε το 1960. Το 1975 ιδρύθηκε η Τράπεζα Εργασίας ενώ ξεκίνησε εκ νέου την λειτουργία της η Τράπεζα Κρήτης, η οποία είχε για μεγάλο χρονικό διάστημα διακόψει την λειτουργία της (Θάνος, 1998).)

Από το 1982 το τραπεζικό σύστημα μπαίνει σε μια νέα φάση, που μειώνεται η κρατική παρέμβαση και χαλαρώνουν οι αυστηροί διοικητικοί περιορισμοί και οι ειδικοί πιστωτικοί κανόνες. Με την συνθήκη του Μάαστριχτ την 7^η Φεβρουαρίου 1992 τέθηκαν τα θεμέλια για ένα ενιαίο νόμισμα το ευρώ. Οι κεντρικές τράπεζες των κρατών μελών μεταβίβασαν το δικαίωμα άσκησης νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής στα αρμόδια ευρωπαϊκά όργανα της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (<https://www.bankofgreece.gr/xristika/>, 2021)

1.1.4 Η περίοδος 1992-2021

Μετά το 1993 οι τράπεζες είχαν δραστηριότητα στον ενιαίο ευρωπαϊκό χώρο και μπορούσαν να προσφέρουν ελεύθερα τις υπηρεσίες τους και να εγκατασταθούν μέσω υποκαταστημάτων σε όλα τα κράτη μέλη. Στις Ελληνικές τράπεζες παρατηρήθηκε έντονος ανταγωνισμός στις τιμές αλλά και στην ποιότητα υπηρεσιών. Από το 1994 έως και το 1998 δεν υπήρξε εγκατάσταση νέας τράπεζας στην Ελλάδα αλλά έγιναν αρκετές εξαγορές και συγχωνεύσεις, που στόχο είχαν να επιτευχθεί γρήγορα αύξηση στα μερίδια αγοράς καθώς και αύξηση εργασιών με παράλληλη μείωση του κόστους. Παράλληλα με την αύξηση των μεριδίων αγοράς αποσκοπούσαν να αποφευχθεί είσοδος ξένων τραπεζών στην ελληνική αγορά (Μελά, 2012).

Έως το 1997 ήταν σε λειτουργία 41 εμπορικές τράπεζες, από τις οποίες 19 ήταν αναγνωρισμένες ως ελληνικές, 13 ήταν παραρτήματα εμπορικών τραπεζών αναγνωρισμένων σε άλλες χώρες – μέλη της Ε.Ε και 9 ήταν παραρτήματα εμπορικών τραπεζών αναγνωρισμένων σε άλλες χώρες (Καρφάκης, 2001).

Λόγω του ότι οι ελληνικές τράπεζες εστίαζαν στην καταναλωτική και στεγαστική πίστη και όχι στην επενδυτική, η χρηματοοικονομική κρίση που κορυφώθηκε με την χρεοκοπία της Lehman Brothers το 2008, τις επηρέασε με καθυστέρηση σε σχέση με τράπεζες άλλων κρατών. Οι ελληνικές τράπεζες δεν είχαν επεκτείνει επιθετικά τις δραστηριότητές τους, δεν είχαν ενεργή παρουσία στη διεθνή κερδοσκοπία, ενώ η οικονομία της Ελλάδας ήταν σχετικά κλειστή. Έως το τέλος του 2013 έγιναν εξυγιάνσεις σε δώδεκα πιστωτικά ιδρύματα που είχαν έντονα οικονομικά προβλήματα, εκ των οποίων τα δύο ήταν μεγάλα κρατικά, το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και η Αγροτική Τράπεζα (Τράπεζα της Ελλάδος, 2014).

Σήμερα παρατηρείται σταθεροποίηση στον τραπεζικό τομέα και τα κύρια θέματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι τράπεζες είναι η συνέχιση της

επιστροφής των καταθέσεων, η μειωμένη κερδοφορία, η μείωση των μη εξυπηρετούμενων δανείων και ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

1.2 Κίνητρα παρακίνησης εργαζομένων από τις συστημικές τράπεζες στην Ελλάδα

Στον ελλαδικό χώρο δραστηριοποιούνται τέσσερις συστημικές τράπεζες η Εθνική, η Eurobank, η Πειραιώς και η Alphabank οι οποίες καταλαμβάνουν και τα μεγαλύτερα μερίδια της αγοράς. Πέραν των τεσσάρων αυτών τραπεζών υπάρχει η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία εκτελεί χρέη κεντρικού τραπεζίτη και δέχεται καταθέσεις από τις εμπορικές τράπεζες, που ασκούν δραστηριότητα στην Ελλάδα και τις δανείζει με χρήμα.

1.2.1 Eurobank

Ιδρύθηκε το 1990 η Ευρωεπενδυτική Τράπεζα Α.Ε με ειδίκευση στους τομείς Επενδυτικής Τραπεζικής και Private Banking. Το 1997 από Ευρωεπενδυτική Τράπεζα Α.Ε μετονομάστηκε σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε και το 1999 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Το 2013 ανακεφαλαιοποιήθηκε από το Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας και απορρόφησε λόγω συγχώνευσης το Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος ΑΤΕ και την Νέα Proton Τράπεζα Α.Ε

Έχει 73,4 δις. Ευρώ σύνολο ενεργητικού, 622 σημεία εξυπηρέτησης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, διαθέτει 950 ΑΤΜ και 500 Κέντρα Αυτόματων Συναλλαγών. Επίσης έχει παρουσία σε έξι χώρες, Ελλάδα, Βουλγαρία Σερβία, Κύπρο, Λουξεμβούργο και Ηνωμένο Βασίλειο και 11.339 εργαζόμενους (<https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste/i-trapeza-eurobank>, 2021).

Στους εργαζόμενους δίνει ευκαιρίες και ερεθίσματα για να αναπτύσσονται μέσα από τις οικογένειες σταδιοδρομίας με σαφείς ρόλους, υπευθυνότητες και απαιτήσεις. Αξιοποιεί αξιοκρατικά συστήματα αξιολόγησης

και επιλογής προσωπικού και εφαρμόζει συστήματα διαρκούς αναγνώρισης και επιβράβευσης (<https://www.eurobank.gr/el/omilos/stadiodromia-kontamas/eurobank-ek-ton-eso-oikogeneies-stadiodromias>, 2021).

1.2.2 Η Τράπεζα Alpha bank

Ιδρύθηκε το 1879 στην Καλαμάτα από τον εμπορικό οίκο Ι.Φ.Κωστοπούλου. Την 1 Φεβρουαρίου 2013 σε συνέχεια σχετικής συμφωνίας η Alpha bank έλαβε το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου της Εμπορικής Τράπεζας. Σήμερα η τράπεζα παρουσιάζει δραστηριότητες σε Αλβανία, Κύπρο Ρουμανία και Λουξεμβούργο. Διαθέτει 304 καταστήματα στην Ελλάδα και 10.528 εργαζόμενους σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ έχει Συνολικό Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας 18,4% και Ενσώματα Ίδια Κεφάλαια 7,7 δις. Ευρώ (<https://www.alpha.gr/el/omilos/alpha-bank/sxetika-me-tin-trapeza>, 2021).

Η Alpha bank επενδύει στην δια βίου ανάπτυξη του προσωπικού της και προσφέρει δυνατότητες εξέλιξης βασισμένες στην αξιοκρατία και την ίση μεταχείριση χωρίς διακρίσεις, μεριμνώντας για την συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού της. Υπερασπίζεται τα ανθρώπινα δικαιώματα αναγνωρίζοντας το δικαίωμα άσκησης της ελευθερίας και του συνδικαλιζέσθαι (<https://www.alpha.gr/el/omilos/etairiki-ureuthunotita/politiki-etairikis-ureuthunotitas>, 2021).

1.2.3 Η Τράπεζα Πειραιώς

Η τράπεζα Πειραιώς Ιδρύθηκε το 1916 και το 1918 οι μετοχές της εισήχθησαν στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Σήμερα διαθέτει 414 καταστήματα στην Ελλάδα και ένα στην Φρανκφούρτη. Απασχολεί περίπου 9.400 εργαζόμενους, πάνω από 800ATM στα καταστήματα της και περισσότερα από 100 ATM εκτός καταστημάτων

<https://www.piraeusbank.gr/el/Idiwtes/Kanalia-Eksypiretisis/Diktio-ATM>, 2021).

Προσανατολισμένη στις αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των ίσων ευκαιριών έχει δημιουργήσει ένα συνεργατικό πλαίσιο λειτουργίας για όλους τους εργαζόμενους, βασισμένο στην υπευθυνότητα και την αξιοκρατία. Προσπαθεί να βελτιώνει συνέχεια το εργασιακό περιβάλλον και να δημιουργεί ισχυρές συναδελφικές σχέσεις. Περαιτέρω εφαρμόζει πολιτική ίσων ευκαιριών σταδιοδρομίας και σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ο οποίος διέπει όλες τις διαδικασίες και πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της (<https://www.piraeusholdings.gr/el/sustainable-banking/internal-operation/human-resources>, 2021)

1.2.4 Η Εθνική Τράπεζα

Η ΕΤΕ ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών το 1880. Σήμερα προσφέρει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών και ελέγχει το ¼ της λιανικής Τραπεζικής. Ο όμιλος δραστηριοποιείται σε οχτώ χώρες και διαθέτει εκτός της ΕΤΕ δυο θυγατρικές εμπορικές τράπεζες στη Βόρεια Μακεδονία και τη Μάλτα. Διαθέτει 362 μονάδες και 1482 ΑΤΜ και το δίκτυο της τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 84 μονάδες και ο όμιλος απασχολεί 8.901 εργαζόμενους (<https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>, 2021).

Η Διοίκηση της τράπεζας θεωρεί την επαγγελματική κατάρτιση και διαρκή εκπαίδευση των εργαζομένων καθοριστικό παράγοντα ανάπτυξης και κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της έχει στην κορυφή της ατζέντας την συνεχή βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων σε συνδυασμό με την δια βίου μάθηση (https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr, 2021)

1.2.5 Η Τράπεζα της Ελλάδος

Η Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1927 με βάση το πρωτόκολλο της Γενεύης της 15^{ης} Σεπτεμβρίου 1927. Είναι η κεντρική τράπεζα της χώρας και αποτελεί ανεξάρτητη αρχή, παραμένοντας θεσμικά και λειτουργικά ανεξάρτητη και υπόκειται στο δημοκρατικό έλεγχο της Βουλής (<https://www.bankofgreece.gr/trapeza/rolos-kai-armodiotites>, 2021)

Είναι αρμόδια για την άσκηση της νομισματικής πολιτικής και στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της είναι η μέριμνα για τη σταθερότητα των τιμών-έλεγχος του πληθωρισμού καθώς και η εύρυθμη λειτουργία του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Παράλληλα εποπτεύει τα πιστωτικά ιδρύματα και την ιδιωτική ασφάλιση, εκδίδει τραπεζογραμμάτια, μεριμνά για την πρόληψη νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες κ.α (<https://www.bankofgreece.gr/trapeza/rolos-kai-armodiotites>, 2021).

Το δίκτυο εκτός από την Αθήνα διαθέτει 15 υποκαταστήματα και 4 θυρίδες στις πρωτεύουσες ισάριθμων νομών και 32 πρακτορεία σε όλη χώρα. Το εργατικό της δυναμικό ανέρχεται σε 1800 περίπου εργαζόμενους, με την επιλογή του προσωπικού να γίνεται μέσω διαγωνισμών (<https://www.bankofgreece.gr/trapeza/dioikisi-domi/egkatastaseis-ths-tte/ypokatasthmata-thyrides-praktoreia>, 2021).

2ο Κεφάλαιο: Εργασιακή Ικανοποίηση - Κίνητρα -Θεωρίες Κινήτρων

2.1 Η εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση και η παρακίνηση ενός εργαζομένου ως έννοιες σχετίζονται μεταξύ τους αλλά δεν είναι ταυτόσημες. Η επαγγελματική ικανοποίηση ως έννοια και μεταβλητή μελετάται από τον κλάδο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συνδέεται άμεσα με την ψυχική υγεία του εργαζομένου. Η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζομένου σχετικά με τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας είναι σημαντική γιατί αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην απόδοσή του (Κάντας, 1998).

Ο ορισμός της έννοιας σύμφωνα με τον Spector (1997) είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά θετικά συναισθήματα και στάσεις του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του. Επίσης η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το θετικό συναίσθημα του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του (Locke, 1976). Σύμφωνα με τον Spector (1997) η εργασιακή ικανοποίηση εκφράζει τον βαθμό, στον οποίο είναι ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους. Επίσης η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με τη θετική εργασιακή απόδοση. Επομένως η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (Aziri, 2011).

Η έννοια «εργασιακή ικανοποίηση» αναφέρεται στη στάση και τα συναισθήματα, που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Η θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στη δουλειά τους δείχνει ικανοποίηση από την εργασία. Αντίθετα η αρνητική στάση απέναντι στην εργασία υποδηλώνει εργασιακή δυσαρέσκεια (Armstrong, 2006).

2.2 Κίνητρα εργασίας

Η παρακίνηση είναι η συνισταμένη δύναμη των εξωτερικών και εσωτερικών δυνάμεων που ωθεί τον εργαζόμενο να εκδηλώσει μια συμπεριφορά. Η παρακίνηση είναι η δύναμη που οδηγεί τον εργαζόμενο σε δράση (Κάντας, 1998).

Τα κίνητρα είναι οι διαδικασίες που κινητοποιούν το άτομο, για να εκτελέσει ένα έργο (Χυζ, 2009). Το κίνητρο ορίζεται ως «εσωτερική κίνηση» που δίνει ώθηση στον άνθρωπο να δράσει προκειμένου να επιτύχει έναν στόχο (Αθανασούλα - Ρέππα, 2008, σελ. 239) και ο όρος κίνητρο της εργασίας εννοεί τις συνθήκες που επηρεάζουν την διέγερση, την κατεύθυνση και την διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα.

Πηγή των κινήτρων είναι η επιθυμία ή ο σκοπός του ατόμου σύμφωνα με την εξής ακολουθία: η επιθυμία δημιουργεί την ανάγκη είτε συνειδητή είτε ασυνείδητη και η ανάγκη οδηγεί το άτομο να δράσει (Καλούρη-Αντωνοπούλου, 2007, σελ.82). Περαιτέρω η διερεύνηση των κινήτρων αναφέρεται στους λόγους, για τους οποίους οι άνθρωποι καταβάλλουν ή δεν καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να φέρουν εις πέρας ένα έργο.

Τα στοιχεία, που συνθέτουν τα κίνητρα της εργασίας, είναι η κατεύθυνση της προσπάθειας, η ένταση και η εμμονή σε αυτή και αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο είναι τί είναι αυτό που ενεργοποιεί την συμπεριφορά, τι είναι αυτό που την κατευθύνει καθώς και με ποιόν τρόπο η συμπεριφορά διατηρείται (Κάντας, 1998, σελ48).

Διακρίνονται εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα με τα εσωτερικά να πηγάζουν από εσωτερικό περιβάλλον του ανθρώπου, όπως για παράδειγμα τα ένστικτά του και οι ορμές του και τα εξωτερικά να πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον του ανθρώπου, δηλαδή από άλλα πρόσωπα. Τα εξωτερικά αυτά κίνητρα, όπως η αμοιβή ή η ποινή, χρησιμοποιούνται ως μέσα με σκοπό να κινητοποιήσουν τον άνθρωπο για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008, σελ. 239).

Η παρούσα εργασία επιδιώκει να ερευνήσει τα κίνητρα των τραπεζοϋπαλλήλων και να εξετάσει το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Παρακάτω παρουσιάζονται οι θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας.

2.3 Θεωρίες κινήτρων

2.3.1 Η Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow

Ο Maslow συστήνει για πρώτη φορά την έννοια της ιεράρχησης των αναγκών του ανθρώπου το 1943 με την ερευνητική εργασία «A Theory of Human Motivation». Ιεραρχεί τις ανάγκες σε πέντε βασικές κατηγορίες που παρουσιάζονται σε σχήμα πυραμίδας. Στην βάση της πυραμίδας εμφανίζονται ομαδοποιημένες οι βασικότερες ανάγκες ή ανάγκες έλλειψης, όπως της τροφής, του ύπνου και του νερού, ενώ τις πιο σύνθετες τις εντοπίζουμε όσο μετακινούμαστε προς την κορυφή της πυραμίδας, όπου στην κορυφή βρίσκεται η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης. Καθώς οι βασικές ανάγκες ικανοποιούνται, οι οποίες αποτελούν και την πρώτιστη επιδίωξη όλων των ανθρώπων, αφού είναι απαραίτητη προϋπόθεση μιας στοιχειώδους κοινωνικής ζωής, ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει το επόμενο επίπεδο αναγκών. Αυτή η διαδικασία είναι συνεχώς επαναλαμβανόμενη και καθώς προχωρά προς την κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος είναι ως επί το πλείστον κοινωνικές και ψυχολογικές. Δεν μπορεί να αποκλειστεί ταυτόχρονα να συνυπάρχουν ανάγκες ανώτερου και κατώτερου επιπέδου αλλά ο Maslow κατά βάση δέχεται ότι η πορεία είναι ανοδική και ευθύγραμμη (Κάντας, 1998, σελ.51)

Πιο αναλυτικά η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow κατά σειρά είναι:

α) Φυσιολογικές / Βιολογικές ανάγκες, όπως αυτή του νερού, της τροφής και του ύπνου, που είναι και οι απαραίτητες για την επιβίωση και αποτελούν τις πιο βασικές, ενώ όλες οι υπόλοιπες είναι δευτερευούσης σημασίας και δεν ικανοποιούνται, αν δεν υπάρξει πρώτα ικανοποίηση των βιολογικών αναγκών.

β) Ανάγκες ασφάλειας. Αν και για την επίτευξή τους δεν απαιτείται τόση η προσπάθεια όσο για την κάλυψη νερού και τροφής, οι ανάγκες ασφάλειας είναι σημαντικές για την επιβίωση του ανθρώπου. Παράδειγμα ανάγκης ασφάλειας αποτελεί η επιθυμία για σταθερή εργασία, ικανοποιητικό επίπεδο στέγης και φροντίδα υγείας (<http://www.superdad.gr/igeia/ierarchisi-anthropinon-anagkon-maslow/>)

γ) Κοινωνικές ανάγκες. Περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του αισθήματος της στοργής, της αγάπης και του ανήκειν. Θεωρούνται από τον Maslow ότι δεν είναι τόσο βασικές όσο οι βιολογικές και στην εκπλήρωσή τους βοηθούν οι φιλικές, οικογενειακές σχέσεις και οι θρησκευτικές ομάδες.

δ) Ανάγκες αυτοεκτίμησης. Αφορούν οτιδήποτε έχει αντίκτυπο στην κοινωνική αναγνώριση, την προσωπική αξία και το αίσθημα της επιτυχίας.

ε) Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αποτελούν το επίπεδο που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας. Η αυτοπραγμάτωση οδηγεί τον άνθρωπο στο να αντιληφθεί τις προσωπικές του δυνατότητες και στην αξιοποίηση του εσωτερικού δυναμικού του. Κατά τον Maslow η αυτοπραγμάτωση ορίζεται ως η κατάσταση ολοκλήρωσης που μόνο λίγοι άνθρωποι τελικά επιτυγχάνουν και η μερική ικανοποίησή της οδηγεί σε αύξηση της σημασίας της και όχι μείωσή της (Κάντας, 1998, σελ.51).

Ο Maslow πίστευε πως ο άνθρωπος θα πρέπει να έχει καλύψει τις βασικές ανάγκες ικανοποιητικά, ώστε να μπορέσει να αναπτύξει την προσωπικότητά του, ενώ οι ανάγκες ανάπτυξης αντιπροσωπεύουν τα ατομικά επιτεύγματα και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού κάθε ανθρώπου (Steers, Mowday & Sharito, 2004, σελ. 381). Καθώς ο άνθρωπος στερείται την κάλυψη μιας ανάγκης, που βρίσκεται σε μια πιο χαμηλή βαθμίδα αναγκών στην πυραμίδα, τότε σταματά να ενδιαφέρεται για την κάλυψη αναγκών ανώτερων βαθμίδων και η ικανοποίηση αναγκών έχει πορεία ανοδική, δηλαδή όταν ικανοποιηθεί σε έναν ικανοποιητικό βαθμό για τον άνθρωπο μια βαθμίδα αναγκών, τότε προσπαθεί για την επίτευξη της ικανοποίησης της επόμενης βαθμίδας αναγκών (Everard & Morris, 1999, σελ. 48).

Λόγω της απλότητάς της η θεωρία του Maslow αμφισβητήθηκε από νωρίς σε τρία βασικά της σημεία: α) Αν ισχύει η ιεράρχηση των αναγκών έτσι όπως διατυπώθηκε από τον Maslow, β) Αν η ικανοποίηση μιας ανάγκης οδηγεί σε μείωση της σημασίας της πλέον από τον άνθρωπο και ταυτόχρονα σε αύξηση της έντασης μιας ανώτερης κατηγορίας και γ) Σε ποιες συμπεριφορές των υπαλλήλων στην εργασία τους εκδηλώνονταν και διαπιστώνονταν όλα αυτά (Κάντας, 1998, σελ.51).

Το κατά πόσο καλύπτεται μια βαθμίδα αναγκών γίνεται με υποκειμενικά κριτήρια, για παράδειγμα η κοινωνικότητα, η οποία εξαρτάται από το πόσο εσωστρεφής ή εξωστρεφής είναι ένας άνθρωπος. Περαιτέρω κάθε άνθρωπος έχει ανάγκες, που εξαρτώνται από την φάση της ζωής, στην οποία βρίσκεται αλλά και τις προτεραιότητες του. Σε έναν υπάλληλο για παράδειγμα, που δεν έχει σταθερή εργασία, οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης δεν λειτουργούν για εκείνον ως κίνητρο (Κουτούζης, 1999). Ακόμα κάποιος άνθρωπος καλύπτοντας μια βαθμίδα αναγκών μπορεί να θεωρήσει ότι έχει επαρκώς καλύψει τις ανάγκες του και να μην επιδιώξει κάλυψη αναγκών, που βρίσκονται σε ψηλότερη βαθμίδα στην πυραμίδα, ενώ υπάρχουν και κοινωνίες στις οποίες οι ανώτερες ανάγκες αγνοούνται (Ηλιοφώτου, Γεωργίου & Σωκράτους, 2014, σελ. 26)

2.3.2 Η θεωρία του Alderfer- ERG (1969)

Η θεωρία του Alderfer τροποποιεί την θεωρία του Maslow και καταλήγει σε τρεις κατηγορίες αναγκών α) ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, β) ανάγκες σχέσης, στις οποίες υπάγονται οι ανάγκες όπως περιγράφονται από τον Maslow, γ) ανάγκες ανάπτυξης, στις οποίες υπάγονται οι ανάγκες για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση (Κάντας, 1998, σελ.52).

Ο περιορισμός των κατηγοριών του Maslow δίνει εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία και ταυτόχρονα μειώνει την άκαμπτη ιεράρχηση, με αποτέλεσμα η θεωρία να μπορεί να επιβεβαιωθεί και σε κοινωνίες με

διαφορετική κουλτούρα και διαφορετική ιεράρχηση αναγκών. Ακόμα η θεωρία δέχεται την οπισθοδρόμηση από ανώτερου επιπέδου ανάγκες σε κατώτερου επιπέδου όταν υπάρξει απογοήτευση που προκαλείται από την αδυναμία ικανοποίησης (Ηλιοφώτου, κα, 2014, σελ. 39). Το άτομο, όταν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του επιπέδου που έχει φτάσει, μπορεί να κατέλθει επίπεδο αναγκών του οποίου κατώτερου επιπέδου τις ανάγκες έχει ήδη ικανοποιήσει και να προσπαθήσει για περαιτέρω ικανοποίηση αναγκών σε αυτό το επίπεδο. Για παράδειγμα όταν το άτομο δεν μπορέσει να ικανοποιήσει ανάγκες σχέσεων, μπορεί να επιδοθεί στην ικανοποίηση αναγκών ύπαρξης, όπως υλικών αναγκών, όπως συσσώρευσης υλικού πλούτου (Κάντας, 1998, σελ.53).

Η θεωρία του Alderfer έχει αμφισβητηθεί, όπως και η θεωρία του Maslow γιατί είναι ασαφής η οριοθέτηση των αναγκών και οι επικριτές της τονίζουν ότι δεν μπόρεσε να συμβάλει στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Ηλιοφώτου, κα, 2014, σελ. 39). Μεταξύ των δυο θεωριών όμως του Maslow και του Alderfer υπάρχει το κοινό σημείο που είναι η ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου σε βασικές ανάγκες και ανάγκες ανάπτυξης.

2.3.3 Τα κίνητρα επίτευξης -McClelland

Η θεωρία του McClelland αποτελεί γνωστική θεωρία κινήτρων αλλά λόγω του ότι στηρίχθηκε στην έννοια της ανάγκης για επίτευξη εντάχθηκε στις θεωρίες αναγκών. Η ανάγκη για επίτευξη είναι η γενική προδιάθεση του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας. Αποτελεί σταθερό χαρακτηριστικό του ατόμου το οποίο διαμορφώνεται από την πρώτη παιδική ηλικία (Κάντας, 1998, σελ.55).

Σύμφωνα με τον McClelland η άσκηση μπορεί να συνδράμει στην μεταβολή του επιπέδου της ανάγκης για επίτευξη ακόμα και σε προχωρημένη ηλικία και πρακτικά η θεωρία κινήτρου επίτευξης σημαίνει να ταιριαστεί η ανάγκη για επίτευξη με το διαβλεπόμενο επίπεδο πρόκλησης που έχει κάθε συγκεκριμένο έργο. Θα πρέπει δηλαδή σε άτομα που διακρίνονται από υψηλή

ανάγκη επίτευξης, να δίνονται εργασίες που θα είναι για αυτά πρόκληση ενώ αντίθετα σε άτομα με χαμηλή ανάγκη επίτευξης θα πρέπει να τους δίδονται κοινές εργασίες ή να εκπαιδεύονται, ώστε να αναπτυχθεί το επίπεδο ανάγκης επίτευξης (Κάντας, 1998, σελ.55).

Ενώ ο Maslow ασπαζόταν την σταθερή εξέλιξη του ανθρώπου μέσω της ιεράρχησης των αναγκών, ώστε να ωριμάσουν σταδιακά ο McClelland πίστευε ότι ο ανταγωνισμός είναι η κινητήριος δύναμη για το άτομο (Steers, Mowday & Shapito, 2004, σελ 381).

Οι ανάγκες της θεωρίας του McClelland διακρίνονται: α) σε ανάγκες για επίτευξη. Τα άτομα προσπαθούν για επίτευξη μέτριας δυσκολίας στόχων και αποφεύγουν τους πολύ δύσκολους ή τους πολύ εύκολους, καθώς επιθυμούν την επιτυχία και την άμεση ανατροφοδότηση, πιστεύοντας στην προσωπική ευθύνη αδιαφορώντας για το αν επιβλέπονται ή όχι (Everand & Morris, 1999), β) σε ανάγκες δημιουργίας δεσμών, όπου τα άτομα έχουν αυξημένη την ανάγκη να δημιουργούν δεσμούς. Δείχνουν ενδιαφέρον στην ανάπτυξη συνεργασίας με άλλους και επιδιώκουν την αποδοχή και το σεβασμό, ενώ το κύριο κίνητρό τους είναι η αποδοχή από τους άλλους και όχι η απόδοση (Κουτούζης, 1999), γ) ανάγκες για εξουσία, οι οποίες παρατηρούνται σε ανθρώπους που επιθυμούν να ελέγχουν και να επηρεάζουν συμπεριφορές άλλων. Τέτοια άτομα θέλουν να είναι υπεύθυνοι για την εργασία τους και επιθυμούν ανταγωνιστικές καταστάσεις και ενδιαφέρονται για την απόκτηση εξουσίας και επιρροής (<http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>, 2022).

Επικριτές της θεωρίας του McClelland αναφέρουν ότι οι ανάγκες του ανθρώπου αλλάζουν στην διάρκεια του βίου του ανάλογα με την φάση που βρίσκεται (Κουτούζης, 1999). Περαιτέρω αμφισβητούν και την άποψη του ότι η απόκτηση κινήτρων εμφανίζεται πολύ νωρίς, ήτοι από την παιδική ηλικία και δύσκολα μεταβάλλεται στην συνέχεια, καθώς και ότι οι ανάγκες αλλάζουν προσωρινά μέσω της εκπαίδευσης (Ηλιοφώτου, κα, 2014, σελ.38).

Η θεωρία του McClelland σύμφωνα με τον Κάντα (1998) δεν βρήκε απήχηση στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων λόγω του ότι ένα ατομικό

χαρακτηριστικό όπως η ανάγκη για επίτευξη δεν αρκεί για να δώσει ερμηνεία αυτού που συμβαίνει στον χώρο εργασίας, ενώ πιο σημαντικό ρόλο έχουν τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης του χώρου εργασίας.

2.3.4 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg στηρίζεται στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης που εισπράττει ο άνθρωπος από την εργασία του. Η έρευνά του στηρίχθηκε σε συνεντεύξεις και διέκρινε δυο κατηγορίες παραγόντων που είχαν σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Η πρώτη κατηγορία ονομάστηκε κίνητρα και περιλάμβανε παράγοντες δημιουργίας θετικών συναισθημάτων. Οι παράγοντες αυτοί ήταν η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα προαγωγής.

Στις έρευνές του είχε παρατηρήσει ότι οι παράγοντες αυτοί κυριαρχούσαν στις αφηγήσεις των εργαζομένων, όπου με τη μέθοδο των κρίσιμων συμβάντων περιέγραφαν περιστατικά που συνέβαιναν στην διάρκεια της εργασίας τους. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων, που ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής, είχαν σχέση με την δυσαρέσκεια από την εργασία και ήταν: η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία, η χρηματική αμοιβή, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνθήκες εργασίας. Οι παράγοντες υγιεινής συντελούν κυρίως στην πρόληψη της δυσαρέσκειας και δεν δημιουργούν θετικά αισθήματα (Κάντας, 1998, σελ 58).

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να έχουν δυο διαφορετικούς μηχανισμούς δημιουργίας κινήτρων. Μηχανισμούς που θα συνέβαλαν στην ικανοποίηση των εργαζομένων και μηχανισμούς που θα προλάμβαναν την δυσαρέσκεια.

Η θεωρία του Herzberg βρήκε μεγάλη απήχηση στην πρακτική της διοίκησης επιχειρήσεων, αφού εισήγαγε νέες ιδέες που συμβάδιζαν με την θεωρία των Ανθρωπίνων σχέσεων. Ωστόσο δέχθηκε κριτική από τον Vroom, που είπε ότι ο άνθρωπος αποδίδει την ικανοποίηση από την εργασία του στις

προσπάθειες και τα αποτελέσματά του, εν αντιθέσει με τη δυσαρέσκειά του, που την αποδίδει σε εξωτερικούς παράγοντες όπως την πολιτική της εταιρείας και τους επόπτες και όχι στην προσωπική του ανεπάρκεια. Κριτική δέχθηκε επίσης και για τη μεθοδολογία που ακολούθησε για τις μνημονικές ανακλήσεις (Κάντας, 1998, σελ59).

2.3.5 Η θεωρία της ισότητας- Adams

Σύμφωνα με την θεωρία της Ισότητας στον εργασιακό χώρο, ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που δίνει και παίρνει με αυτά που δίνει και παίρνει κάποιος άλλος εργαζόμενος της ίδιας ή άλλης παρόμοιας ομάδας. Αυτά που δίνει περιλαμβάνουν ό,τι θεωρεί ο εργαζόμενος στην εργασία του πως βάζει όπως τα προσόντα του, η προσπάθειά του, η εμπειρία του κ.α. Σε αυτά που παίρνει βάζει την οικονομική του αμοιβή αλλά και οτιδήποτε άλλο μπορεί να αποτελέσει αμοιβή, όπως οι βαθμοί στην ιεραρχία που λαμβάνει, οι συμπληρωματικές αμοιβές, κ.α (Κάντας, 1998 σελ 63).

Στην σύγκριση που κάνει ο εργαζόμενος σε περίπτωση που υπάρξει ανισότητα, νιώθει αγωνία και προσπαθεί να αποκαταστήσει την ανισότητα και να περιορίσει την αγωνία (Huseman & Miles, 1987, σελ 222). Στην περίπτωση δηλαδή της ανισότητας νιώθει να πιέζεται ψυχολογικά και κινητοποιείται προς μια κατεύθυνση με σκοπό να μειώσει την ανισότητα. Αυτά που μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος είναι να ξεκινήσει να δίνει λιγότερα στην εργασία του, ώστε να επιτευχθεί ισότητα, να ζητήσει αύξηση των αμοιβών του ή να αλλάξει οπτική και στάση απέναντι στα πράγματα, ώστε να μειωθεί η ενόχληση που νιώθει. Επίσης μπορεί να εγκαταλείψει το χώρο εργασίας ή να ξεκινήσει μια νέα σύγκριση με κάποιον άλλο εργαζόμενο, ώστε να παύσει το αίσθημα της αδικίας που νιώθει (Κάντας, 1998, σελ 65)

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) παρότι πολλές από τις διαπιστώσεις της θεωρίας στηρίχθηκαν σε πειράματα εργαστηρίου και τίθενται προβλήματα της εξωτερικής εγκυρότητας, η προσφορά της θεωρίας στους χώρους εργασίας ήταν

ότι συγκέντρωσε την προσοχή στο θέμα της δίκαιης αμοιβής αλλά και πως επιδρά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων το αίσθημα της δίκαιης αμοιβής.

2.3.6 Η θεωρία της προσδοκίας – Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας ανήκει στις γνωστικές θεωρίες που στηρίζονται στις απόψεις του Kurt Lewin και εισήχθη στην οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία το 1964 με το βιβλίο του Vroom ‘Work and Motivation’. Υποστηρίζει ότι οι προσδοκίες του ατόμου διαμορφώνουν τα κίνητρά του και πριν από οποιαδήποτε δράση, τα άτομα κάνουν σκέψεις και διαμορφώνουν αισθήματα δεδομένων των προσδοκιών τους όσον αφορά την προσπάθεια που θα κάνουν, την απόδοσή τους και τι θέλουν να επιτύχουν (Πλατσίδου & Γωνιά, 2005).

Βασικά στοιχεία της θεωρίας του Vroom είναι: α) το σθένος, δηλαδή οι συναισθηματικοί προσανατολισμοί προς κάποια αποτελέσματα. Το σθένος ενός αποτελέσματος είναι ο βαθμός προτίμησης που έχει το άτομο για το αποτέλεσμα αυτό, β) η συντελεστικότητα, δηλαδή ο βαθμός που κάποιο αποτέλεσμα θεωρεί ο άνθρωπος ότι μπορεί να οδηγήσει σε κάποιο άλλο αποτέλεσμα, γ) η προσδοκία καθώς τα αποτελέσματα δεν εξαρτώνται μόνο από τις επιλογές του ανθρώπου αλλά και από γεγονότα που είναι έξω από τον έλεγχό του (Καντάς, 1998, σελ77).

Τα τρία βασικά στοιχεία πρέπει να συντρέχουν σε μεγάλο βαθμό προκειμένου να επιτευχθεί εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση. Οι κριτικοί αμφισβητούν την ύπαρξη καθολικού κανόνα αναφορικά με τα κίνητρα εκάστου. Βασικό στόχο αποτελεί η κατανόηση των στόχων και η σύνδεση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, απόδοσης και ανταμοιβής καθώς και μεταξύ ανταμοιβής και ικανοποίησης των ατομικών στόχων (Hamm & Colliander, 2011).

Σύμφωνα με τον Vroom η μαθηματική σχέση που προσδιορίζει την δύναμη του κινήτρου είναι :

Δύναμη κινήτρου=Λειτουργικότητα*Ελκυστικότητα*Προσδοκία

Ο Mitcell (1982) αξιολογώντας τη θεωρία του Vroom ανέφερε ότι το μοντέλο δεν περιγράφει τις πραγματικές διαδικασίες των κινήτρων της συμπεριφοράς και ότι όσες φορές χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο για την πρόβλεψη της πραγματικής συμπεριφοράς δεν μπόρεσε να προβλέψει κατά μέσο όρο πάνω από το 50% της πραγματικής συμπεριφοράς. Περαιτέρω οι Landy και Becker (1987) αναφέρουν ότι η θεωρία του Vroom μπορεί να ερμηνεύσει περιορισμένο αριθμό φαινομένων και δεν μπορεί να λογιστεί ως καθολική θεωρία ερμηνείας και πρόβλεψης συμπεριφοράς.

2.3.7 Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού

Σύμφωνα με τη θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού οι άνθρωποι υποκινούνται, ώστε να καλύψουν την ανάγκη για αυτονομία, την ανάγκη απόκτησης ικανοτήτων δηλαδή την ανάγκη για την ανάπτυξή τους και την ανάγκη για σύναψη κοινωνικών δεσμών, ώστε να αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα κοινωνικό σύνολο. Οι ανάγκες αυτές οδηγούν τον εργαζόμενο να υιοθετεί συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Το εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να ενθαρρύνει τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα, ώστε συνολικά να ενισχύεται η ικανοποίηση από την εργασία επισημαίνοντας τον ρόλο της εξωτερικής παρακίνησης και της ρύθμισης της συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας. Επίσης ο εργαζόμενος κινητοποιείται γνωρίζοντας την αξία της εργασίας του, παρόλη την άσκηση ελέγχου και επιβολής από τον εργοδότη.

Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού των Deci & Ryan (2000) αναφέρει ότι υπάρχουν τρεις τύποι παρακίνησης. Οι τρεις τύποι παρακίνησης είναι η μη-παρακίνηση, η εξωτερική παρακίνηση και η εσωτερική παρακίνηση. Η μη παρακίνηση αναφέρεται στην απουσία παρακίνησης του εργαζομένου για την εκτέλεση μιας συμπεριφοράς. Η εξωτερική παρακίνηση αναφέρεται στην

ύπαρξη εξωτερικών κινήτρων, που οδηγούν το άτομο να επιλέγει μια συμπεριφορά με βάση αμοιβές και τα οφέλη, η ευχαρίστηση προκύπτει από τις συνέπειες της συμπεριφοράς (υλικές αμοιβές, προαγωγή).

Η εσωτερική παρακίνηση αναφέρεται σε εσωτερικά κίνητρα, που οδηγούν το άτομο να επιλέγει μια συμπεριφορά ελεύθερα επειδή του δίνει ευχαρίστηση ή ίδια η συμπεριφορά με απώτερο σκοπό την ευχαρίστηση και ικανοποίηση του εργαζομένου.

Οι τρεις τύποι παρακίνησης τοποθετούνται σε ένα συνεχές από την αυτόνομη παρακίνηση (εσωτερική παρακίνηση) έως την πλήρη ελεγχόμενη παρακίνηση (εξωτερική παρακίνηση) δηλώνοντας ότι οι συμπεριφορές μπορεί να είναι πλήρως αυτόνομες έως πλήρως ελεγχόμενες. Όσο πιο αυτόνομη είναι η συμπεριφορά του εργαζόμενου σε ένα εργασιακό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη παρακίνηση επιτυγχάνεται, με αποτέλεσμα την ευχαρίστηση και την ικανοποίησή του από την εργασία.

Η εξωτερική παρακίνηση διακρίνεται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους παρακίνησης με βάση τον τρόπο, με τον οποίο ο εργαζόμενος ρυθμίζει τη συμπεριφορά του. Οι τέσσερις διαφορετικοί τύποι εξωτερικής παρακίνησης είναι:

- η εξωτερική ρύθμιση (external regulation) είναι η κλασική εξωτερική παρακίνηση και η συμπεριφορά του εργαζόμενου ρυθμίζεται με βάση τις αμοιβές και τα οφέλη,
- η ενδοσκοπική ρύθμιση (Introjected regulation) αναφέρεται στην ρύθμιση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου μέσω του αυτοσεβασμού του. Ο εργαζόμενος εκτελεί μια συμπεριφορά για την αποφυγή συναισθημάτων ενοχής ντροπής,
- η ρύθμιση ταύτισης (identified regulation) αναφέρεται στην ρύθμιση της συμπεριφοράς λόγω του ότι ο εργαζόμενος αναγνωρίζει την αξία της εργασίας του, ωστόσο δεν νιώθει την ευχαρίστηση ή την ικανοποίηση από την συμπεριφορά του.

- Τέλος η ολοκληρωμένη ρύθμιση ή ρύθμιση ενσωμάτωσης (integrated regulation) αναφέρεται στο είδος της ρύθμιση της συμπεριφοράς του ατόμου, όταν έχει εσωτερικεύσει πλήρως τις εξωτερικές επιδράσεις και ενσωματώνει την εξωτερική επίδραση ως ανάγκη του.

Τα είδη παρακίνησης σύμφωνα με την θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα αυτόνομης ρύθμισης ή εσωτερίκευσης, διακρίνοντας την παρακίνηση σε αυτόνομη ή ελεγχόμενη. Ακόμη και η εξωτερική παρακίνηση έχει νόημα όταν διακρίνεται από αυτονομία ρύθμισης της συμπεριφοράς.

Συμπεριφορά	Μη Αυτό-προσδιοριζόμενη				Αυτό-προσδιοριζόμενη	
Τύπος Παρακίνησης	Μη - Παρακίνηση		Εξωτερική Παρακίνηση			Εσωτερική Παρακίνηση
Τύπος Ρύθμισης	Χωρίς ρύθμιση	Εξωτερική ρύθμιση	Ενδοσκοπική ρύθμιση	Ρύθμιση ταύτισης	Ρύθμιση Ενσωμάτωσης	Εσωτερική ρύθμιση
Τρόπος Ελέγχου	Απρόσωπος	Εξωτερικός	Σχετικά Εξωτερικός	Σχετικά Εσωτερικός	Εσωτερικός	Εσωτερικός

Σχήμα 1. Το συνεχές του Αυτοπροσδιορισμού, η παρακίνηση, η αυτορρύθμιση της συμπεριφοράς, ο τρόπος ελέγχου της συμπεριφοράς (Deci & Ryan, 2000, σελ. 237).

3^ο Κεφάλαιο: Εργασιακή Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Τράπεζες

3.1 Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων σε τράπεζες.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται ευρήματα ερευνών, τα οποία σχετίζονται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας που εξετάζει τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Επίσης παρουσιάζονται αποτελέσματα ερευνών, που σχετίζονται με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζει την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος παρουσιάζονται τα ευρήματα ερευνών που σχετίζονται με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας έρευνας, που εξετάζει την επίδραση των κινήτρων στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε τράπεζες. Οι έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σε εργαζόμενους τραπεζών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Εξωτερικό.

Η έρευνα των Ayub & Rafif, (2011) σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση τραπεζικών υπαλλήλων στο Πακιστάν κατέδειξε ότι τα εσωτερικά κίνητρα ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης το φύλο των εργαζομένων επέδειξε σημαντική επίδραση στα κίνητρα των εργαζομένων και στην ικανοποίηση από την εργασία. Οι άνδρες εργαζόμενοι δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι σε αντίθεση με τις γυναίκες εργαζόμενες. Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι όταν οι εργοδότες είναι υποστηρικτικοί και ενισχύουν τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι είναι πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί.

Σε έρευνα που μελετά την εργασιακή ικανοποίηση εργαζόμενων σε Ελληνικές Τράπεζες έδειξε ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ωστόσο το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο δε διαφοροποιεί

την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η μόνη διαφοροποίηση εμφανίζεται μεταξύ εργασιακής θέσης και ικανοποίησης. Οι παράγοντες κινήτρων όπως η αναγνώριση, η εξέλιξη, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη όπως η επιμόρφωση, έδειξαν θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Χυζ, 2009).

Η μελέτη των Belias, Koustelios, Sdrolias, Koutiva, Zournatzi & Varsanis, (2014), που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα, έδειξε ότι τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Επίσης οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές Τράπεζες δηλώνουν ικανοποιημένοι από τον οργανισμό ως σύνολο. Επιπλέον η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται από εσωτερικές, αυτόνομες μορφές παρακίνησης, παρά από εξωτερικές μορφές παρακίνησης και έχουν αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια εργασίας δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με συναδέλφους τους με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας.

Έρευνα των Hossan & Hasan, (2021), που διερεύνησε το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα του Μπαγκλαντές, έδειξε πως το εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, η εξέλιξη και η αναγνώριση επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Αντίθετα τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων όπως η ηλικία, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση δεν διαφοροποιούν τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Η μελέτη των Belias, Koustelios, Sdrolias, & Aspridis, (2015) διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση και τη σχέση της με την αυτονομία υπάλληλων σε Ελληνικές τράπεζες. Τα δεδομένα έδειξαν ότι τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των υπαλλήλων των ελληνικών τραπεζών φάνηκε να κυμαίνονται από μέτρια έως υψηλά. Οι εργαζόμενοι δήλωσαν ικανοποιημένοι από την οργάνωση, και από την φύση της εργασίας, ενώ από τον μισθό και τις ευκαιρίες

προαγωγής ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι. Οι υπάλληλοι που έχουν υψηλά κίνητρα αυτονομίας, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι και δημιουργικοί.

Η έρευνα των Dimitriadis, Sarafidou & Kaltsidou (2014), μελετά το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και επιχειρεί να εντοπίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της ικανοποίησης. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία στην πλειονότητα των εργαζομένων, ενώ οι κύριοι παράγοντες που συνέβαλαν στην εργασιακή ικανοποίηση ήταν η αμοιβή, οι ευκαιρίες για εξέλιξη, οι συνθήκες εργασίας και η αναγνώριση. Αντίθετα, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων δεν αποτελεί πηγή ικανοποίησης για τους εργαζόμενους.

Η μελέτη των Belias, Koustelios, Sdrolias, & Koutiva, (2013) στην Ελλάδα αποκάλυψε την πολυπλοκότητα της εργασιακής ικανοποίησης και την αλληλεπίδρασή της με πολλούς παράγοντες και επαγγελματικά φαινόμενα. Διαπίστωσε ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται μεταξύ των εργαζόμενων και επηρεάζεται από διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η εργασιακή εμπειρία και η θέση που κατείχε ο εργαζόμενος.

Συνοψίζοντας τη βιβλιογραφική ανασκόπηση έγιναν συσχετίσεις ερευνών για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και το αν δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε τράπεζες επιδρούν στο βαθμό της επαγγελματικής τους ικανοποίησης και τα κίνητρά τους. Στις παραπάνω έρευνες υπάρχουν διαφοροποιήσεις για το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και για το αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν στον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης μέσα από τα αποτελέσματα των ερευνών σχετικά με τα κίνητρα, που επιδρούν στο βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, καταδεικνύεται ότι τα εσωτερικά κίνητρα επιδρούν στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Στο τέλος της παρούσας εργασίας, γίνεται μια σύγκριση μεταξύ των ευρημάτων που προέκυψαν από τις παραπάνω μελέτες και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν

από την παρούσα έρευνα, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν σημεία σύγκλισης ή διαφοροποίησης και να εξαχθούν συμπεράσματα.

4ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά, η μεθοδολογία, η ερευνητική διαδικασία, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Επιπλέον γίνεται αναφορά στο ερωτηματολόγιο ως εργαλείο συλλογής δεδομένων και στη δειγματοληπτική μέθοδο που εφαρμόστηκε προκειμένου να συγκεντρωθεί το δείγμα της έρευνας.

4.1 Η αναγκαιότητα της έρευνας

Η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων έχει μεγάλη σημασία, διότι συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του παρεχόμενων υπηρεσιών, επίσης συνδέεται με την ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων (Καντάς, 1998). Η παρούσα έρευνα είναι αναγκαία καθώς διεξάγεται σε περίοδο υγειονομικής κρίσης Covid 19. Παράλληλα τα τελευταία χρόνια η παρατεταμένη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα είχε ως αποτέλεσμα να περιοριστεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη μελέτη μετρά τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης και διερευνώνται τα κίνητρα που συμβάλλουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

4.2 Σκοπός έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι η μέτρηση του βαθμού της επαγγελματικής ικανοποίησης των τραπεζοϋπάλληλων που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες και η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού, που ενισχύουν το βαθμό της επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

1ο Ερευνητικό ερώτημα:

Ποιος είναι ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζοϋπάλληλων που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες;

2ο Ερευνητικό ερώτημα:

Ποια είναι η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζοϋπάλληλων που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες;

3ο Ερευνητικό ερώτημα:

Ποια είναι η σχέση των παραγόντων παρακίνησης με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης;

4.3 Ερευνητική μέθοδος και προσέγγιση

Ως μέθοδος έρευνας για την παρούσα μελέτη επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα και συγκεκριμένα η δειγματοληπτική μέθοδος. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Spector (1997) για την μέτρηση του βαθμού της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (JSS scale: Original English), Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων για την παρακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Motivation at Work Scale (MAWS) (Gagné, M., et al., 2010). Η ποσοτική μέθοδος έχει σκοπό τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ διάφορων παραγόντων, μεταβλητών. Επίσης έχει σκοπό τη διερεύνηση των σχέσεων του αιτίου και του αποτελέσματος (Cohen & Manion, 1997). Σημαντικό πλεονέκτημα της ποσοτικής μεθόδου είναι η αμεροληψία που παρουσιάζει, αφού ο ερευνητής δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα της έρευνας με τις υποκειμενικές του απόψεις (Cohen & Manion, 1997).

4.3.1 Μεταβλητές έρευνας

Η ποσοτική μέθοδος διερευνά την σχέση μεταξύ διάφορων μεταβλητών. Ανεξάρτητη μεταβλητή είναι το αίτιο που επιδρά στην εξαρτημένη μεταβλητή.

Εξαρτημένη μεταβλητή είναι το αποτέλεσμα και δέχεται την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής (Cohen & Manion, 1997).

Η συγκεκριμένη μελέτη διερευνά τις σχέσεις ανάμεσα στις ανεξάρτητες κατηγορικές μεταβλητές των δημογραφικών χαρακτηριστικών «φύλο», «οικογενειακή κατάσταση», «ηλικία», «επίπεδο σπουδών», «εργασιακή θέση», «χρόνια υπηρεσίας» και της εξαρτημένης μεταβλητής «εργασιακή ικανοποίηση». Σημειώνεται ότι οι μεταβλητές ηλικία και έτη προϋπηρεσίας αρχικά δηλώθηκαν ως συνεχείς μεταβλητές και στην συνέχεια κατηγοριοποιήθηκαν σε ομάδες.

Ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης μετριέται με βάση τις εννέα πτυχές της εργασίας ή παραμέτρους παροχές, όπως αμοιβή, προαγωγή, εποπτεία, επίτευξη, αναγνώριση, εργασιακές συνθήκες, εργασιακές σχέσεις, φύση της εργασίας, επικοινωνία,. Στην συνέχεια εξετάζεται ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες, συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή.

Τέλος εξετάζεται η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών παραγόντων παρακίνησης ή κινήτρων με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης.

4.4 Συμμετέχοντες – δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 104 εργαζόμενους κεντρικής υπηρεσίας σε μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες.

Το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της ευκαιριακής ή βολικής δειγματοληψίας. Η ευκαιριακή ή βολική δειγματοληψία αποτελεί δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα και το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, ωστόσο το δείγμα που επιλέχθηκε με την ευκαιριακή δειγματοληψία αντιπροσωπεύει χαρακτηριστικά του πληθυσμού και μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες για τον πληθυσμό (Χαλικιάς, Λάλου, Μανωλέσου, 2015).

4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων: φύλο, οικογενειακή κατάσταση, αριθμός τέκνων ηλικία, έτη υπηρεσίας, μορφωτικό επίπεδο, θέση εργασίας. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από το ερωτηματολόγιο του Spector (1997) για την μέτρηση του βαθμού της επαγγελματικής ικανοποίησης των τραπεζοϋπαλλήλων (JSS scale: Original English) και το Τρίτο μέρος θα περιλαμβάνει τους παράγοντες παρακίνησης, σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (Deci & Ryan, 2000).

Το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) που ανέπτυξε ο Paul E. Spector αποτελείται από 36 ερωτήσεις και εξετάζει εννέα παραμέτρους εργασιακής ικανοποίησης. Την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αμοιβή και το μισθό που λαμβάνουν, την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω των ευκαιριών για προαγωγή και την εξέλιξη που τους προσφέρει η εργασία τους, την ικανοποίηση από τον διευθυντή τους μέσω της εποπτείας, την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες που τους παρέχει η εργασία τους για να πετύχουν τους προσωπικούς τους στόχους μέσω της επίτευξης, την ικανοποίηση μέσω της αναγνώρισης που λαμβάνουν από την εργασία τους, την ικανοποίηση από τη λειτουργία του οργανισμού και του φόρτου εργασίας μέσω των εργασιακών συνθηκών, την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, την φύση της εργασίας και την ευχαρίστηση που παίρνει ο εργαζόμενος από την ίδια την εργασία με το αν έχει νόημα η δουλειά του, και την ικανοποίηση από την ενημέρωση που λαμβάνουν για την εργασία τους μέσω επικοινωνίας.

Κάθε παράγοντας προσεγγίζεται από τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες είναι αριθμημένες όπως και το πρωτότυπο ερωτηματολόγιο (βλέπε, Πίνακα 1).

Πίνακας 1. Ερωτήσεις παραγόντων ικανοποίησης.

Παράμετροι Ικανοποίησης	Ερωτήσεις
Αμοιβή	1, 10, 19, 28
Προαγωγή	2, 11, 20, 33
Εποπτεία	3, 12, 21, 30
Επίτευξη	4, 13, 22, 29
Αναγνώριση	5, 14, 23, 32
Εργασιακές συνθήκες,	6, 15, 24, 31
Εργασιακές σχέσεις	7, 16, 25, 34
Φύση της εργασίας,	8, 17, 27, 35
Επικοινωνία,	9, 18, 26, 36
Συνολική Ικανοποίηση	1-36

Το ερωτηματολόγιο JSS, αποτελείται από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου και οι απαντήσεις σε κλίμακα από 1 έως 6, όπου το 1 αντιστοιχεί στην ισχυρή διαφωνία ενώ το 6 στην ισχυρή συμφωνία. Ο κάθε ένας από τους εννέα παράγοντες παρακίνησης εξετάζεται με τέσσερις ερωτήσεις. Οι υψηλές τιμές στην κλίμακα εκφράζουν την ικανοποίηση. Υπάρχουν ερωτήσεις θετικά διατυπωμένες και αρνητικά διατυπωμένες. Οι αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις πρέπει να αντιστραφούν. Οι αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις είναι οι 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Η αντιστροφή των αρνητικών διατυπωμένων ερωτήσεων στην βαθμολογία γίνεται με αντικατάσταση όπου $1 = 6$, $2 = 5$, $3 = 4$, $4 = 3$, $5 = 2$, $6 = 1$.

Ο συνολικός βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων των τριάντα έξι ερωτήσεων που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο. Σύμφωνα με τον Spector (1997) οι βαθμολογίες από 36-108 δείχνουν δυσαρέσκεια, από 108-144 δείχνουν αμφιθυμία ενώ από 144 έως 216 δείχνουν επαγγελματική ικανοποίηση. Εναλλακτικά η μέτρηση προκύπτει μέσα από την μέση βαθμολογία και μεταξύ 1 και 3 δηλώνει δυσαρέσκεια, από 3-4

αμφιθυμία και από 4 έως 6 ικανοποίηση τόσο για την εργασιακή ικανοποίηση όσο και από την ικανοποίηση από τους παράγοντες ικανοποίησης (Spector,1997).

Οι Tsounis, Sarafis, (2018) μετέφρασαν και έλεγξαν την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου Job Satisfaction Survey (JSS). Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's συνολικά του ερωτηματολογίου είναι 0.87.

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων για την παρακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Motivation at Work Scale (MAWS) (Gagné, M., et al., 2010). Το ερωτηματολόγιο αξιολογεί τα κίνητρα με βάση την θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού. Το ερωτηματολόγιο MAWS περιλαμβάνει συνολικά 12 ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν τέσσερις μορφές παρακίνησης. Για κάθε μορφή παρακίνησης αντιστοιχούν 3 ερωτήσεις. Η εσωτερική παρακίνηση (intrinsic) αξιολογείται από τις ερωτήσεις 4, 8, & 12. Η παρακίνηση ταύτισης (identified) από τις ερωτήσεις 3, 7, & 11. Η ενδοσκοπική παρακίνηση (introjected) αξιολογείται με τις ερωτήσεις 2, 6, & 10, και τέλος η εξωτερική μη αυτόνομη παρακίνηση (extrinsic) αξιολογείται με τις ερωτήσεις 1, 5, & 9. Η κλίμακα μέτρησης έχει εύρος από 1= διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ πολύ, 3 = διαφωνώ λίγο 4 = μέτρια 5 = συμφωνώ λίγο 6 = συμφωνώ πολύ, 7=συμφωνώ απόλυτα. Το ερωτηματολόγιο δεν περιλαμβάνει την αξιολόγηση της μη παρακίνησης δηλαδή της έλλειψης κινήτρου και την ολοκληρωμένη παρακίνηση, γιατί δύσκολα διακρίνεται από την παρακίνηση ταύτισης. (Gagné, M., et al., 2010). Το ερωτηματολόγιο αξιοποιήθηκε τόσο για την ανάλυση των 4 ειδών παρακίνησης αλλά και το άθροισμα των μ.ο απαντήσεων για την αυτόνομη (παρακίνηση ταύτισης identified και εσωτερική παρακίνηση Intrinsic) και μη αυτόνομη (ενδοσκοπική παρακίνηση introjected και εξωτερική παρακίνηση extrinsic) ρύθμιση συμπεριφοράς.

Η μετάφραση του ερωτηματολογίου JSS έχει ανακτηθεί από την σελίδα του Spector: (<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/?C=M;O=A>), ενώ το

ερωτηματολόγιο Motivation at Work Scale (MAWS) μεταφράστηκε από τον συγγραφέα της παρούσας μελέτης.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha και βρέθηκε ίσος με 0,925 για το σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Στην συνέχεια υπολογίστηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας και ξεχωριστά για κάθε μέρος του ερωτηματολογίου και βρέθηκε ίσος με 0,930 για το Β μέρος του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ για το Γ μέρος της εργασιακής παρακίνησης των εργαζομένων ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha βρέθηκε ίσος με 0,886 (βλέπε Πίνακα 2), μια τιμή πάνω από το 0,7 του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha, αποτελεί κριτήριο αξιοπιστίας κλίμακας (Litwin, 1995).

Πίνακας 2. Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha ερωτηματολογίου

Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's		Cronbach's		Cronbach's	
Alpha	N of Items	Alpha	N of Items	Alpha	N of Items
,925	48	,930	36	,886	12

4.6 Ερευνητική διαδικασία

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Νοεμβρίου Δεκεμβρίου του 2021. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε εργαζομένους κεντρικών υπηρεσιών συστημικής τράπεζας στην Περιφέρεια Αττικής. Η συγκέντρωση δεδομένων έγινε μετά από την ενημέρωση των Διευθυντών και μετά από προφορική άδεια προχώρησε η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας. Αρχικά το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε ένα δείγμα 10 εργαζομένων, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες του, ώστε να τροποποιηθεί και να δοθεί και στο υπόλοιπο δείγμα του πληθυσμού. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε ηλεκτρονικά μέσω Google Forms. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε

μέσω εταιρικού email σε όλους τους εργαζόμενους και τα αποτελέσματα συγκεντρώθηκαν ηλεκτρονικά μέσω Google Forms. Στο ερωτηματολόγιο υπάρχει συνοπτική επιστολή, στην οποία αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, η ανωνυμία και οι ευχαριστίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

4.7 Περιορισμοί έρευνας

Ο βασικότερος περιορισμός της έρευνας ήταν η μειωμένη ανταπόκριση των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία. Η μέθοδος της δειγματοληψίας, που επιλέχθηκε, είναι δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα. Ο επιπλέον περιορισμός της έρευνας είναι ότι η έρευνα αφορά εργαζομένους που εργάζονται στις κεντρικές υπηρεσίες και όχι στα καταστήματα και επιπλέον αφορά τον πληθυσμό μιας συστημικής τράπεζας και δεν αφορά όλες τις τράπεζες της Ελλάδος. Τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν, ωστόσο δίνουν σημαντικές πληροφορίες για τον πληθυσμό της έρευνας. Μελλοντικές έρευνες μπορούν να εστιάσουν σε μεγαλύτερο δείγμα, που έχει επιλεγεί με τυχαία δειγματοληψία και να αφορά το σύνολο των Τράπεζων της Ελλάδος.

5^ο Κεφάλαιο: Ανάλυση Δεδομένων – Παρουσίαση Αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, αρχικά με τη βοήθεια της περιγραφικής στατιστικής και στην συνέχεια με την επαγωγική στατιστική ανάλυση ανά ερευνητικό ερώτημα. Για την στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics 27.

5.1 Περιγραφική ανάλυση χαρακτηριστικών του δείγματος

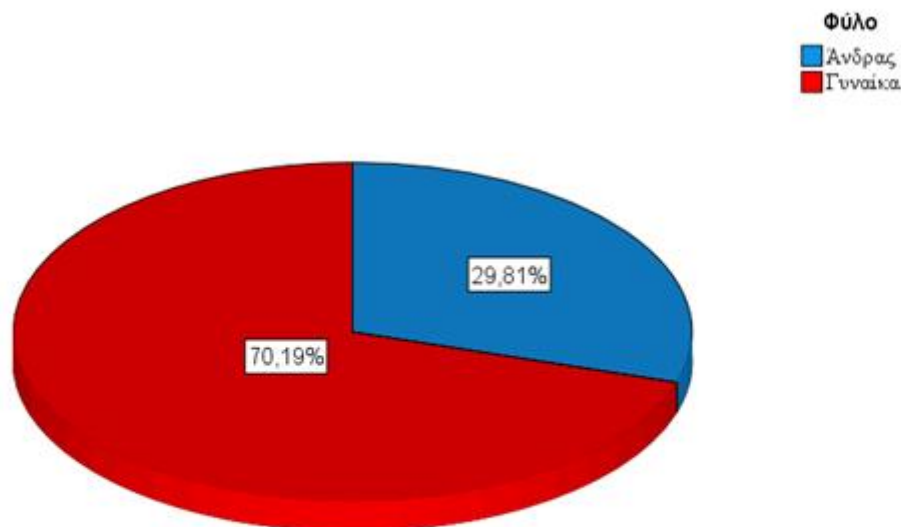
Στην παρούσα ενότητα γίνεται μια συνοπτική περιγραφή των χαρακτηριστικών του δείγματος της παρούσας έρευνας.

5.1.1 Φύλο

Το δείγμα αποτελούν 104 εργαζόμενοι που εργάζονται στην κεντρική υπηρεσία της τράπεζας εκ των οποίων οι 73 (70,2%) είναι γυναίκες και οι 31 (29,8%) είναι άνδρες (βλέπε Πίνακα 3 & Γράφημα 1).

Πίνακας 3. Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο

Φύλο	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ανδρας	31	29,8	29,8	29,8
Γυναίκα	73	70,2	70,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	



Γράφημα 1. Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο

5.1.2 Οικογενειακή κατάσταση

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων του δείγματος, οι 62 (59,6%) είναι ελεύθεροι από οικογενειακές υποχρεώσεις, ενώ οι 35 (33,7%) είναι παντρεμένοι και οι 7 (6,7%) δήλωσαν διαζευγμένοι. Από το δείγμα των εργαζομένων δεν δήλωσε κανείς χήρος/α (βλέπε Πίνακα 4).

Πίνακας 4. Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή Κατάσταση	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
Ελεύθερος/η	62	59,6	59,6	59,6
Παντρεμένος/η	35	33,7	33,7	93,3
Διαζευγμένος/η	7	6,7	6,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

5.1.3 Παιδιά

Ως προς το αν έχουν παιδιά οι εργαζόμενοι, οι 69 (66,3%) δήλωσαν ότι δεν έχουν παιδιά ενώ οι 35 (33,7%) δήλωσαν ότι έχουν (βλέπε Πίνακα 5).

Πίνακας 5. Κατανομή του δείγματος ως προς το αν έχουν παιδιά

Παιδιά	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
Ναι	35	33,7	33,7	33,7
Όχι	69	66,3	66,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

5.1.4 Ηλικία

Ως προς την ηλικία τους οι εργαζόμενοι, από 18-30 είναι 29 (27,9%), από 31-40 είναι 33 (31,7%), από 41-50 είναι 35 (33,7%) και από 51 και άνω είναι 7 (6,7%). Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 51 και άνω αποτελούν τη μειοψηφία (βλέπε Πίνακα 6).

Πίνακας 6. Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία

Ηλικία	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
18 – 30	29	27,9	27,9	27,9
31 – 40	33	31,7	31,7	59,6
41 – 50	35	33,7	33,7	93,3
51 και άνω	7	6,7	6,7	100,0
Total	104	100,0	100,0	

5.1.5 Επίπεδο σπουδών

Ως προς το επίπεδο σπουδών, οι εργαζόμενοι που είναι πτυχιούχοι των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) είναι 47 (45,2%) και αποτελούν την πλειοψηφία, οι 25 (24%) δηλώνουν κάτοχοι Απολυτήριου Λυκείου ή Πτυχίου Επαγγελματικής Κατάρτισης, οι 20 (19,2%) εργαζόμενοι δηλώνουν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και 12 (11,5%) εργαζόμενοι δηλώνουν πτυχιούχοι Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ). Τέλος κανένας εργαζόμενος δεν δήλωσε κάτοχος Διδακτορικού τίτλου σπουδών (βλέπε Πίνακα 7).

Πίνακας 7. Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο σπουδών

Επίπεδο σπουδών	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
Απ. Λυκείου ή Επαγγ. Κατάρτιση	25	24,0	24,0	24,0
ΤΕΙ	12	11,5	11,5	35,6
ΑΕΙ	47	45,2	45,2	80,8
Μεταπτυχιακό	20	19,2	19,2	100,0
Total	104	100,0	100,0	

5.1.6 Εργασιακή θέση

Ως προς την εργασιακή θέση των εργαζομένων και την ιδιότητα τους στην κεντρική υπηρεσία της τράπεζας το δείγμα κατανέμεται ως εξής: Θέση προϊστάμενου έχουν 18 (17,3 %) εργαζόμενοι ενώ 86 (82,7%) είναι υπάλληλοι. Τέλος κανείς από τους εργαζόμενους δεν κατέχει θέση διευθυντή (βλέπε Πίνακα 8).

Πίνακας 8. Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή θέση

Εργασιακή θέση	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
Υπάλληλος	86	82,7	82,7	82,7
Προϊστάμενος	18	17,3	17,3	100,0
Total	104	100,0	100,0	

5.1.7 Έτη προϋπηρεσίας

Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας 55 (52,9%) εργαζόμενοι έχουν 1-10 έτη προϋπηρεσία, 25 (24%) έχουν 11-20 έτη, 21 (20,2%) εργαζόμενοι έχουν από 21-30 έτη προϋπηρεσίας, ενώ 3 (2,9%) εργαζόμενοι έχουν 30 και πάνω χρόνια προϋπηρεσίας (βλέπε Πίνακα 9).

Πίνακας 9. Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
1 – 10	55	52,9	52,9	52,9
11 – 20	25	24,0	24,0	76,9
21 – 30	21	20,2	20,2	97,1
31 και άνω	3	2,9	2,9	100,0
Total	104	100,0	100,0	

5.2 Περιγραφική ανάλυση αποτελεσμάτων

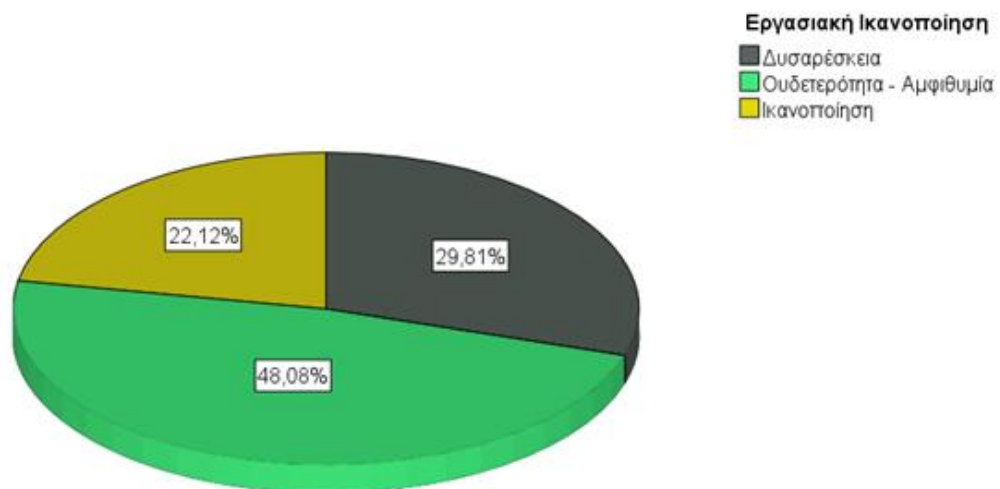
Στην παρούσα ενότητα γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με την περιγραφική στατιστική, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, εξετάζει ποιος είναι ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζοϋπάλληλων που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες. Από τους 104 εργαζόμενους, οι 31 (29,8%) εξέφρασαν δυσαρέσκεια, οι 57 (48,1%) εργαζόμενοι, εξέφρασαν ουδετερότητα, αμφιθυμία και οι 23

(22,1%) εργαζόμενοι εξέφρασαν ικανοποίηση από την εργασία τους (βλέπε Πίνακα 10 & Γράφημα 2).

Πίνακας 10. Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δυσαρέσκεια	31	29,8	29,8	29,8
Ουδετερότητα – Αμφιθυμία	50	48,1	48,1	77,9
Ικανοποίηση	23	22,1	22,1	100,0
Total	104	100,0	100,0	



Γράφημα 2. Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή ικανοποίηση

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που δήλωσαν δυσαρέσκεια από την αμοιβή τους είναι 90 (86,5%), από τις ευκαιρίες προαγωγής είναι 61 (58,7%), από την επίτευξη στόχων είναι 65 (62,5%) και από την αναγνώριση είναι 57 (54,8%). Οι

εργαζόμενοι που δήλωσαν ουδετερότητα αμφιθυμία από της εργασιακές συνθήκες είναι 44 (42,3%), από τον παράγοντα επικοινωνία είναι 37 (35,6%). Τέλος οι εργαζόμενοι που δήλωσαν ικανοποιημένοι από τον παράγοντα εργασιακές σχέσεις είναι 83 (79,8%) και από τον παράγοντα εποπτεία είναι 84 (80,8%) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 1).

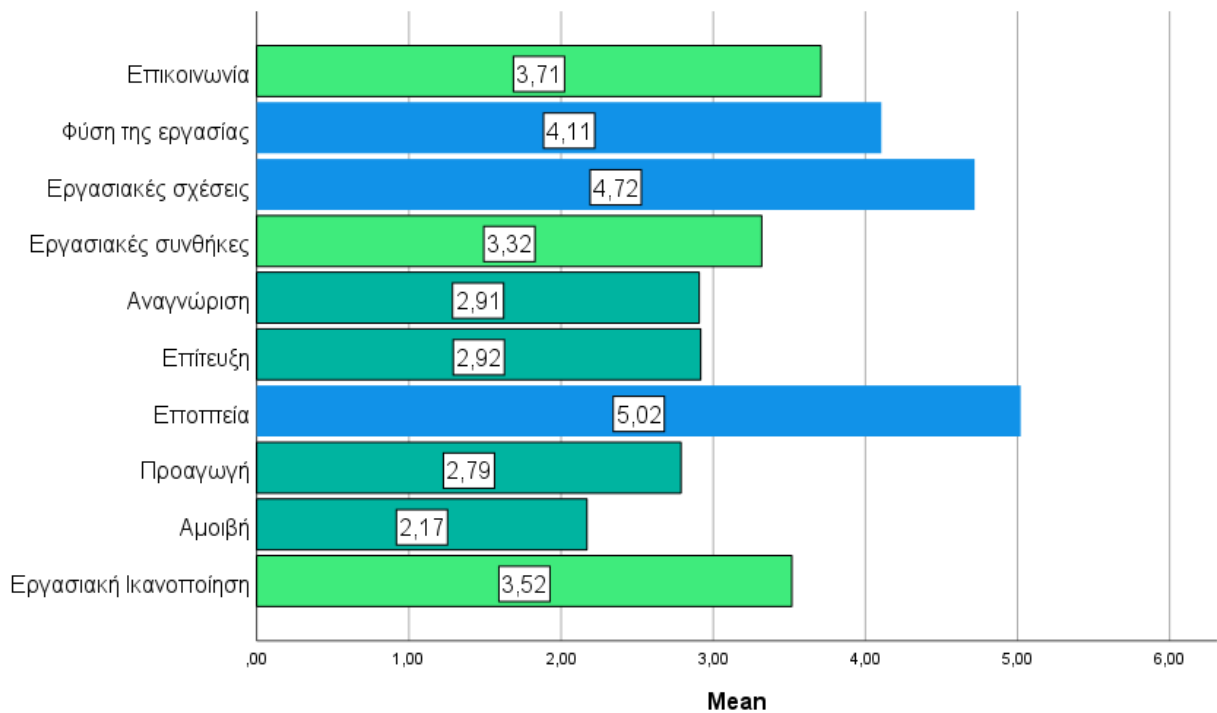
Από τα δεδομένα, βρέθηκε ότι ο μέσος όρος του συνολικού βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι $M=3,51$, με τυπική απόκλιση $SD=0,77$ (βλέπε, Πίνακα 11). Το αποτέλεσμα που προέκυψε υποδηλώνει ουδετερότητα αμφιθυμία.

Ειδικότερα για την ικανοποίηση των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι εκφράζουν δυσαρέσκεια από τους παράγοντες αμοιβή ($M=2,17$, $SD=1,13$), προαγωγή ($M=2,78$, $SD=1,18$), επίτευξη ($M=2,91$, $SD=1,24$) και αναγνώριση ($M=2,9$, $SD=1,19$). Αντίστοιχα εκφράζουν ουδετερότητα αμφιθυμία από τους παράγοντες εργασιακές συνθήκες ($M=3,31$, $SD=0,98$) και από τον παράγοντα επικοινωνία ($M=3,7$, $SD=1,14$). Ενώ εκφράζουν ικανοποίηση από τους παράγοντες εργασιακές σχέσεις ($M=4,7$, $SD=0,8$), φύση της εργασίας ($M=4,1$, $SD=1,18$) και από τον παράγοντα εποπτεία ($M=5,02$, $SD=0,96$) (βλέπε Πίνακα 11 & Γράφημα 3).

Πίνακας 11. Περιγραφικά στατιστικά βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

	Εργασιακή Ικανοποίηση	Αμοιβή	Προαγωγή	Εποπτεία	Επίτευξη	Αναγνώριση	Εργασιακές συνθήκες	Εργασιακές σχέσεις	Φύση της εργασίας	Επικοινωνία
N Valid	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,5179	2,1707	2,7885	5,0216	2,9183	2,9087	3,3197	4,7188	4,1058	3,7091
Std. Error of Mean	0,07577	0,11128	,11668	0,09486	0,12224	0,11720	0,09653	0,08225	0,11603	0,11227
Median	3,5000	2,0000	2,7500	5,2500	2,8750	3,0000	3,3750	4,7500	4,2500	3,7500
Mode	3,89	1,00	3,50	6,00	3,00	3,25	3,50	4,25	4,00	3,75

Std. Deviation	0,77273	1,13488	1,18995	,96737	1,24657	1,19519	0,98438	0,83875	1,18326	1,14491
Variance	0,597	1,288	1,416	0,936	1,554	1,428	0,969	0,704	1,400	1,311
Skewness	0,402	1,026	0,252	-,994	0,360	0,344	-,025	-,581	-0,267	-0,171
Std. Error of Skewness	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237
Kurtosis	-0,019	0,709	-,686	,000	-,524	-,461	0,014	0,191	-0,796	-0,299
Std. Error of Kurtosis	0,469	0,469	0,469	,469	,469	0,469	0,469	0,469	0,469	0,469
Range	3,75	4,50	5,00	3,50	5,00	5,00	4,75	4,00	4,75	5,00
Minimum	1,89	1,00	1,00	2,50	1,00	1,00	1,00	2,00	1,25	1,00
Maximum	5,64	5,50	6,00	6,00	6,00	6,00	5,75	6,00	6,00	6,00
Sum	365,86	225,75	290,00	522,25	303,50	302,50	345,25	490,75	427,00	385,75



Γράφημα 3. Ραβδόγραμμα εργασιακής ικανοποίησης

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στο βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι άνδρες εργαζόμενοι δηλώνουν ουδετερότητα ($M=3,83$, $SD=0,76$) ως προς την εργασιακή ικανοποίηση τους και οι γυναίκες εργαζόμενες δηλώνουν ουδετερότητα ($M=3,38$, $SD=0,764$).

Ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση οι ελεύθεροι εργαζόμενοι ($M=3,46$, $SD=0,69$), οι παντρεμένοι ($M=3,56$, $SD=0,84$) και οι διαζευγμένοι ($M=3,82$, $SD=1,07$) δηλώνουν ουδετερότητα ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι γονείς ($M=3,68$, $SD=0,88$) και οι εργαζόμενοι χωρίς παιδιά ($M=3,43$, $SD=0,69$) εκφράζουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Ηλικιακά οι εργαζόμενοι ηλικίας 18-30 ετών ($M=3,44$, $SD=0,69$) ηλικίας 31-40 ετών ($M=3,55$, $SD=0,76$) ηλικίας 41-50 ($M=3,5$, $SD=0,89$) και οι ηλικίας 50 και άνω ($M=3,71$, $SD=0,48$) είναι ουδέτεροι ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Ανάλογα με επίπεδο σπουδών οι εργαζόμενοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ή Επαγγελματικής Κατάρτισης ($M=3,57$, $SD=0,86$) έχουν ίδιο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης δηλώνοντας ουδετερότητα, με τους εργαζόμενους απόφοιτους των ΤΕΙ ($M=3,93$, $SD=0,78$), των ΑΕΙ ($M=3,39$, $SD=0,72$) τους εργαζόμενους με Μεταπτυχιακό ($M=3,47$, $SD=0,72$).

Ανάλογα με την εργασιακή τους θέση οι υπάλληλοι εργαζόμενοι ($M=3,5$, $SD=0,76$) και εργαζόμενοι που έχουν θέση προϊστάμενου ($M=3,5$, $SD=0,84$) δεν διαφοροποιούνται ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση δηλώνοντας ουδετερότητα-αμφιθυμία.

Τέλος ως προς την εργασιακή τους εμπειρία οι εργαζόμενοι με 1-10 έτη ($M=3,53$, $SD=0,74$), οι εργαζόμενοι με 11-20 έτη ($M=3,62$, $SD=0,87$) οι εργαζόμενοι με 21-30 έτη ($M=3,31$, $SD=0,76$) και οι με 31 έτη και άνω ($M=3,74$, $SD=0,13$) δεν διαφοροποιούνται και εκφράζουν ουδετερότητα ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση. (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 2).

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά τα κίνητρα των εργαζομένων που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με την θεωρία του αυτοπροσδιορισμού. Προκύπτει ότι τα κίνητρα των εργαζομένων, που συμβάλλουν σε μεγαλύτερο βαθμό στην ενίσχυση του βαθμού της εργασιακής τους ικανοποίησης, είναι τα εσωτερικά κίνητρα ($M=4,24$, $SD=1,73$) και οι εργαζόμενοι ρυθμίζουν αυτόνομα την συμπεριφορά τους ($M=4,04$, $SD=1,5$) καλύπτοντας την ανάγκη τους για αυτονομία, για ελεύθερη και αυτόβουλη δράση (βλέπε Πίνακα 12).

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, διαπιστώθηκε ότι συνολικά ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων δηλώνει ουδετερότητα αμφιθυμία. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι επαγγελματικά από τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης «εργασιακές σχέσεις», την «φύση της εργασίας» και την «εποπτεία». Οι εργαζόμενοι εκφράζουν ουδετερότητα αμφιθυμία εργασιακής ικανοποίησης από τους παράγοντες «εργασιακές συνθήκες» και από τον παράγοντα «επικοινωνία». Ενώ εκφράζουν δυσαρέσκεια από τους παράγοντες «αμοιβή», «προαγωγή», «επίτευξη» και «αναγνώριση». Επιπλέον οι εργαζόμενοι δεν διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους όπως, του φύλου, της οικογενειακής τους κατάστασης, της ηλικίας τους, του επιπέδου σπουδών τους, της εργασιακής τους θέσης και εμπειρίας εκφράζοντας ουδετερότητα αμφιθυμία. Τέλος οι εργαζόμενοι παρακινούνται με την ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων.

Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά κινήτρων

	Εσωτερική παρακίνηση	Παρακίνηση ταύτισης	Ενδοσκοπική παρακίνηση	Εξωτερική παρακίνηση	Αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς	Μη αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς
N Valid	104	104	104	104	104	104
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,246	3,852	4,032	4,012	4,049	4,02
Std. Error of Mean	0,169	0,156	0,130	0,139	0,155	0,108
Median	4,33	3,66	4,00	4,00	4,00	4,00
Mode	4,33	4,33	3,00	4,00	4,50	4,00
Std. Deviation	1,731	1,591	1,327	1,417	1,582	1,111
Variance	2,997	2,533	1,762	2,011	2,504	1,235
Skewness	-0,227	0,011	0,253	-,285	-0,077	0,068
Std. Error of Skewness	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237	0,237
Kurtosis	-0,754	-0,801	-0,613	-0,566	-0,678	-0,255
Std. Error of Kurtosis	0,469	0,469	0,469	0,469	0,469	0,469
Range	6,00	6,00	5,67	6,00	6,00	5,00
Minimum	1,00	1,00	1,33	1,00	1,00	1,67
Maximum	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,67
Sum	441,67	400,67	419,33	417,33	421,17	418,33

5.3 Επαγωγική ανάλυση αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ενότητα γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με την επαγωγική στατιστική, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, προκειμένου να ελεγχθούν οι σχέσεις μεταξύ μεταβλητών.

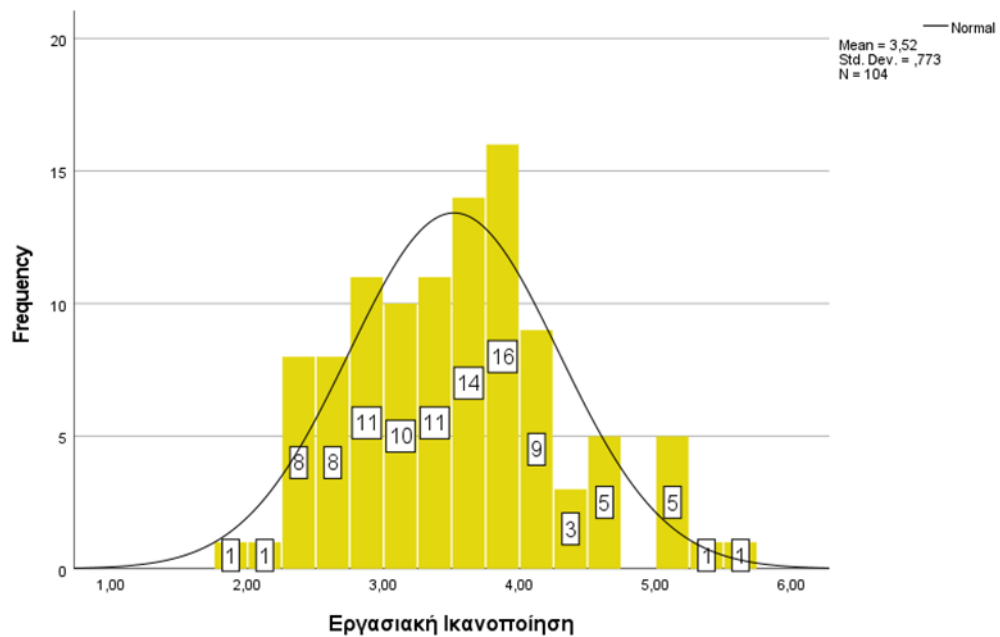
5.3.1 Έλεγχος κανονικής κατανομής εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της κανονικότητας της κατανομής των δεδομένων της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων κινήτρων αξιολογείται ο στατιστικός έλεγχος Kolmogorov-Smirnov (K-S). Ο στατιστικός έλεγχος εξετάζει την μηδενική υπόθεση H_0 : Τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή και την εναλλακτική H_1 : Τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή (Χαλικιάς, Λάλου & Μανωλέσου, 2015). Για την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης ορίζετε ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$

Σύμφωνα με τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov (K-S), η κατανομή των δεδομένων της «εργασιακής ικανοποίησης», ακολουθούν την κανονική κατανομή, για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p\text{-value} > \alpha=0,05$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 3).

5.4 Βαθμός εργασιακής ικανοποίησης

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, εξετάζει τον μέσο όρο του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και είναι $M=3,52$ με τυπική απόκλιση $SD=0,737$. Οι εργαζόμενοι της έρευνας έχουν βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης κοντά στο μέσο όρο (βλέπε Γράφημα 5).



Γράφημα 4. Ιστόγραμμα εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο του βαθμού του μέσου όρου της εργασιακής ικανοποίησης του πληθυσμού με μια τιμή σύγκρισης χρησιμοποιείται ο παραμετρικός έλεγχος one-sample t test (Χαλικιάς, κα, 2015). Η τιμή του μέσου όρου του ελέγχου είναι $M=3,5$ και βρίσκεται κοντά στον μέσο όρο του δείγματος. Η τιμή αυτή υποδηλώνει ουδετερότητα ως προς τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 1997).

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha= 0,05$ είναι οι εξής:

H_0 : Οι εργαζόμενοι έχουν μέσο όρο βαθμού εργασιακής ικανοποίησης $M=3,5$.

H_1 : Οι εργαζόμενοι δεν έχουν μέσο όρο βαθμού εργασιακής ικανοποίησης $M=3,5$.

Σύμφωνα με τον έλεγχο One-Sample t test προκύπτει ότι $p=0,814 > \alpha=0,05$, κατά συνέπεια δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά σε σύγκριση με το 3,5. Επομένως ισχύει η μηδενική υπόθεση, οι εργαζόμενοι έχουν

μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης $M=3,5$ δηλώνοντας ουδετερότητα αμφιθυμία ως της την εργασιακή της ικανοποίηση (βλέπε Πίνακα 13).

Πίνακας 13. Έλεγχος One-Sample Test για την εργασιακή ικανοποίηση

Test Value = 3.5						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,236	103	0,814	0,01790	-0,1324	0,1682

5.5 Εργασιακή ικανοποίηση και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα ελέγχει την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζοϋπάλληλων που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες.

5.5.1 Φύλο και εργασιακή ικανοποίηση

Για το έλεγχο της επίδρασης του φύλου στην εργασιακή ικανοποίησης και την διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών χρησιμοποιείται ο έλεγχος Independent Samples T Test.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha= 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών.

H1: Υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των δύο μέσων όρων ανδρών $M=3,83$ και γυναικών $M=3,38$ στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (βλέπε Πίνακα 2, Παράρτημα 1).

Σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p=0.795 > \alpha=0,05$, οι διακυμάνσεις είναι ίσες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test προκύπτει ότι $p=0,006 < \alpha=0,05$ επομένως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών (βλέπε Πίνακα 14). Οι άνδρες έχουν μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με της γυναίκες ωστόσο άνδρες και γυναίκες δηλώνουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, εφόσον ο μέσος όρος του βρίσκεται μεταξύ των τιμών 3-4.

Πίνακας 14. Έλεγχος Independent Samples Test για την σχέση φύλου και εργασιακής ικανοποίησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	T	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Εργασιακή Ικανοποίηση	Equal variances assumed	0,068	0,795	2,810	102	0,006	,45067	0,16037	0,13257	0,76877
	Equal variances not assumed			2,776	55,109	0,008	0,45067	0,16236	0,12530	0,77603

5.5.2 Οικογενειακή κατάσταση και εργασιακή ικανοποίηση

Για τον έλεγχο της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων που είναι ελεύθεροι, παντρεμένοι ή διαζευγμένοι χρησιμοποιείται ο έλεγχος Ανονα.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις τρεις ομάδες εργαζομένων με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις τρεις ομάδες εργαζομένων με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-Value} = 0,101 > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 4).

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των τριών μέσων όρων εργαζομένων μεταξύ των ελεύθερων εργαζομένων ($M=3,46$, $SD=0,69$), παντρεμένων ($M=3,56$, $SD=0,84$) και διαζευγμένων ($M=3,82$, $SD=1,07$) δηλώνοντας ουδετερότητα ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση (βλέπε Πίνακα 2, Παράρτημα 1).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου Ανονα προκύπτει ότι $p=0,449 > \alpha=0,05$ επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ τριών ομάδων των εργαζομένων ανάλογα με την οικογενειακή τους κατάσταση (βλέπε Πίνακα 15). Οι εργαζόμενοι που δηλώνουν ελεύθεροι, παντρεμένοι ή διαζευγμένοι έχουν ίσο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, δηλώνουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση, εφόσον ο μέσος όρος του βρίσκεται μεταξύ των τιμών 3-4.

Πίνακας 15. Έλεγχος ANOVA για την σχέση οικογενειακής κατάστασης και εργασιακής ικανοποίησης

Εργασιακή Ικανοποίηση					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,967	2	0,484	0,807	0,449
Within Groups	60,536	101	0,599		
Total	61,503	103			

5.5.3 Παιδιά και εργασιακή ικανοποίηση

Για τον έλεγχο της επίδρασης των παιδιών στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με παιδιά και εργαζομένων χωρίς παιδιά χρησιμοποιείται ο έλεγχος Independent Samples T Test.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με παιδιά και εργαζομένων χωρίς παιδιά.

H1: Υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με παιδιά και εργαζομένων χωρίς παιδιά.

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των δύο μέσων όρων εργαζομένων με παιδιά $M=3,68$ και εργαζομένων χωρίς παιδιά $M=3,43$ στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (βλέπε Πίνακα2, Παράρτημα 1).

Σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p=0.078 > \alpha=0,05$, οι διακυμάνσεις είναι ίσες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις. Σύμφωνα

με τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι $p=0,115 > \alpha=0,05$ επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με παιδιά και εργαζομένων χωρίς παιδιά (βλέπε Πίνακα 16). Οι εργαζόμενοι με παιδιά και χωρίς παιδιά έχουν ίσο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, δηλώνουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση, εφόσον ο μέσος όρος του βρίσκεται μεταξύ των τιμών 3-4.

Πίνακας 16. Έλεγχος Independent Samples Test για την σχέση εργαζομένων με παιδιά ή όχι και εργασιακής ικανοποίησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εργασιακή Ικανοποίηση	Equal variances assumed	3,168	0,078	1,589	102	0,115	0,25294	0,15918	-0,06279	0,56868
	Equal variances not assumed			1,470	55,994	0,147	0,25294	0,17202	-0,09165	0,59754

5.5.4 Ηλικία και εργασιακή ικανοποίηση

Για τον έλεγχο της επίδρασης της ηλικίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων χρησιμοποιείται ο έλεγχος Anova.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha= 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες εργαζομένων.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες των εργαζομένων.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-Value} = 0,139 > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 5).

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά υπάρχει πολύ μικρή διαφορά μεταξύ των τριών μέσων όρων των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων εκφράζοντας ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση (βλέπε Πίνακα2, Παράρτημα 1).

Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου Anova προκύπτει ότι $p=0,858 > \alpha=0,05$ επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων (βλέπε Πίνακα 17). Οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ηλικίας δηλώνουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίησης εφόσον ο μέσος όρος βρίσκεται μεταξύ των τιμών 3-4.

Πίνακας 17. Έλεγχος ANOVA για την σχέση ηλικίας και εργασιακής ικανοποίησης

Εργασιακή Ικανοποίηση					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,465	3	0,155	0,254	0,858
Within Groups	61,038	100	0,610		
Total	61,503	103			

5.5.5 Επίπεδο σπουδών και εργασιακή ικανοποίηση

Για τον έλεγχο της επίδρασης του επιπέδου σπουδών στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων με διαφορετικό επίπεδο σπουδών χρησιμοποιείται ο έλεγχος Ανονα.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στους εργαζόμενους με διαφορετικό επίπεδο σπουδών.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στους εργαζόμενους με διαφορετικό επίπεδο σπουδών.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-Value} = 0,512 > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 6).

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των ομάδων των εργαζομένων με διαφορετικό επίπεδο σπουδών εκφράζοντας ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση (βλέπε Πίνακα 2, Παράρτημα 1).

Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου Ανονα προκύπτει ότι $p = 0,184 > \alpha = 0,05$ επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικό επίπεδο σπουδών (βλέπε Πίνακα 18). Οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως επιπέδου σπουδών δηλώνουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση, εφόσον ο μέσος όρος του βρίσκεται μεταξύ των τιμών 3-4.

Πίνακας 18. Έλεγχος ANOVA για την σχέση επιπέδου σπουδών και εργασιακής ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,895	3	0,965	1,646	0,184
Within Groups	58,608	100	0,586		
Total	61,503	103			

5.5.6 Εργασιακή θέση και εργασιακή ικανοποίηση

Για τον έλεγχο της επίδρασης της εργασιακής θέσης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων χρησιμοποιείται ο έλεγχος Independent Samples T Test.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων.

H1: Υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων.

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο μέσων όρων των υπαλλήλων $M=3,50$ και προϊσταμένων $M=3,56$ στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης (βλέπε Πίνακα 2, Παράρτημα 1).

Σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p=0.812 > \alpha=0,05$, οι διακυμάνσεις είναι ίσες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι $p=0,768 > \alpha=0,05$ επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων (βλέπε Πίνακα 19). Οι υπάλληλοι και προϊστάμενοι έχουν ίσο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης δηλώνοντας ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς

την εργασιακή τους ικανοποίηση εφόσον ο μέσος όρος του βρίσκεται μεταξύ των τιμών 3-4.

Πίνακας 19. Έλεγχος Independent Samples Test για την σχέση εργασιακής θέσης και εργασιακής ικανοποίησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Εργασιακή Ικανοποίηση	Equal variances assumed	0,057	0,812	-0,27	102	0,786	-0,054	0,201	-0,453	0,344
	Equal variances not assumed			-0,25	23,188	0,801	-0,054	0,214	-0,499	0,389

5.5.7 Χρόνια προϋπηρεσίας και εργασιακή ικανοποίηση

Τέλος, για το έλεγχο της επίδρασης του χρόνου προϋπηρεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας χρησιμοποιείται ο έλεγχος Anova.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ομάδες εργαζόμενων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ομάδες εργαζόμενων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-Value} = 0,157 > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 7).

Σύμφωνα με τα περιγραφικά στατιστικά υπάρχει μικρή διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των ομάδων των εργαζομένων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας εκφράζοντας ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση (βλέπε Πίνακα 2, Παράρτημα 1).

Ομοίως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου Ανονα προκύπτει ότι $p=0,542 > \alpha=0,05$ επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας (βλέπε Πίνακα 20). Οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως χρόνων προϋπηρεσίας δηλώνουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση εφόσον ο μέσος όρος του βρίσκεται μεταξύ των τιμών 3-4.

Πίνακας 20. Έλεγχος ANOVA για την σχέση χρόνου προϋπηρεσίας και βαθμού εργασιακής ικανοποίησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,300	3	0,433	0,720	0,542
Within Groups	60,203	100	0,602		
Total	61,503	103			

5.6 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Για τον έλεγχο της επίδρασης των δημογραφικών μεταβλητών στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης αξιοποιούνται οι έλεγχοι Independent

Samples Test και Anova. Οι έλεγχοι που ακολουθούν γίνονται σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$.

5.6.1 Φύλο και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της διαφοροποίησης στο βαθμό ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών γυναικών αξιολογείται ο παραμετρικός έλεγχος Independent Samples T Test.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργοστασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών.

H1: Υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p\text{-value} > \alpha = 0,05$, οι διακυμάνσεις είναι ίσες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις.

Σύμφωνα με τον έλεγχο Independent Samples T Test το φύλο επιδρά στον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης αμοιβή διότι $p\text{-value} = 0,03 < \alpha = 0,05$. Επίσης το φύλο επιδρά στον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης επίτευξη $p\text{-value} = 0,01 < \alpha = 0,05$, στον παράγοντα αναγνώριση διότι $p\text{-value} = 0,008 < \alpha = 0,05$, στο παράγοντα εργασιακές σχέσεις $p\text{-value} = 0,012 < \alpha = 0,05$ και τέλος στον παράγοντα επικοινωνία $p\text{-value} = 0,005 < \alpha = 0,05$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 8). Αυτό σημαίνει ότι οι άνδρες εργαζόμενοι είναι περισσότερο εργασιακά ικανοποιημένοι από τις γυναίκες εργαζόμενες από την αμοιβή, την επίτευξη στόχων, την αναγνώριση, τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία (βλέπε, Πίνακα 21).

Πίνακας 21. Περιγραφικά στατιστικά μεταξύ φύλου και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αμοιβή	Άνδρας	31	2,5403	1,25847	,22603
	Γυναίκα	73	2,0137	1,04822	,12269
Επίτευξη	Άνδρας	31	3,3952	1,36896	,24587
	Γυναίκα	73	2,7158	1,14133	,13358
Αναγνώριση	Άνδρας	31	3,3790	1,22112	,21932
	Γυναίκα	73	2,7089	1,13423	,13275
Εργασιακές σχέσεις	Άνδρας	31	5,0323	,70929	,12739
	Γυναίκα	73	4,5856	,85819	,10044
Επικοινωνία	Άνδρας	31	4,1855	,93088	,16719
	Γυναίκα	73	3,5068	1,17258	,13724

5.6.2 Οικογενειακή κατάσταση και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της επίδρασης της οικογενειακής κατάστασης στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιείται ο έλεγχος One-Way ANOVA (Χαλκιάς, κα, 2015).

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις τρεις ομάδες εργαζομένων με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις τρεις ομάδες εργαζομένων με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-Value} > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 9).

Σύμφωνα με τον έλεγχο Απονα, η οικογενειακή κατάσταση δεν επιδρά στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης από την αμοιβή, τις ευκαιρίες για προαγωγή, την επίτευξη, την αναγνώριση, τις εργασιακές συνθήκες, τις εργασιακές σχέσεις, τη φύση της εργασίας και την επικοινωνία διότι $p\text{-value} > \alpha = 0,05$, (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 10).

Αντίθετα αποδεικνύεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή η οικογενειακή κατάσταση επιδρά στον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης εποπτεία διότι το $p\text{-value} = 0,044 < \alpha = 0,05$. Επομένως οι εργαζόμενοι μεταξύ των ομάδων ανάλογα της οικογενειακής τους κατάστασης διαφοροποιούν το βαθμό ικανοποίησής τους στον παράγοντα εργασιακή ικανοποίηση εποπτεία. Οι ελεύθεροι ($M=5,17$, $SD=0,87$) και διαζευγμένοι ($M=5,28$, $SD=0,84$) εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους παντρεμένους εργαζόμενους ($M=4,69$, $SD= 1,08$) ωστόσο και οι τρεις ομάδες δηλώνουν εργασιακά ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους (βλέπε, Πίνακα 22).

Πίνακας 22. Οικογενειακή κατάσταση και ικανοποίηση από την εποπτεία

Οικογενειακή κατάσταση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ελεύθερος/η	62	5,17	0,87	0,11	4,95	5,39	2,50	6,00
Παντρεμένος/η	35	4,69	1,08	0,18	4,32	5,06	2,50	6,00
Διαζευγμένος/η	7	5,28	0,84	0,32	4,50	6,06	3,50	6,00
Total	104	5,02	0,96	0,09	4,83	5,20	2,50	6,00

5.6.3 Παιδιά και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Για το έλεγχο της επίδρασης των παιδιών στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και την διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με παιδιά και εργαζομένων χωρίς παιδιά χρησιμοποιείται ο έλεγχος Independent Samples T Test.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με παιδιά και εργαζομένων χωρίς παιδιά.

H1: Υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων με παιδιά και εργαζομένων χωρίς παιδιά.

Σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p\text{-value}>\alpha=0,05$, οι διακυμάνσεις των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης αμοιβή, αναγνώριση, επίτευξη, εργασιακές συνθήκες, εργασιακές σχέσεις, φύση της εργασίας, επικοινωνία είναι ίσες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις. Αντίθετα σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p\text{-value}<\alpha=0,05$, οι διακυμάνσεις των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης προαγωγή και εποπτεία, είναι άνισες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για άνισες διακυμάνσεις. Σύμφωνα με τον έλεγχο t-test, η μεταβλητή παιδιά επιδρά στον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας διότι $p\text{-value} = 0,005 < \alpha=0,05$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 11). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι με παιδιά είναι εργασιακά ικανοποιημένοι ($M=4,54$, $SD=1,16$) σε σχέση με τους εργαζόμενους που δεν έχουν παιδιά, οι οποίοι εκφράζουν αμφιθυμία ($M = 3,89$, $SD=1,14$) από τον παράγοντα φύση της εργασίας (βλέπε Πίνακα 23).

Πίνακας 23. Εργαζόμενοι με παιδιά και ικανοποίηση από την φύση της εργασίας

	Παιδιά	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Φύση της εργασίας	Ναί	35	4,5357	1,16022	0,19611
	Όχι	69	3,8877	1,14206	0,13749

5.6.4 Ηλικία και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της επίδρασης της ηλικίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων χρησιμοποιείται ο έλεγχος Ανονα.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες εργαζομένων.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες εργαζομένων.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-value} > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 12).

Σύμφωνα με τον έλεγχο Ανονα, αποδεικνύεται ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή ηλικία δεν επιδρά στους 8 από τους 9 παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησής τους όπως η αμοιβή, η προαγωγή, η εποπτεία, η επίτευξη, η αναγνώριση, οι εργασιακές συνθήκες, οι εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία, διότι το $p\text{-value}$ είναι $>0,05$. Ωστόσο οι εργαζόμενοι μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων διαφοροποιούν το βαθμό ικανοποίησης τους από τον παράγοντα ικανοποίησης φύση της εργασίας $p\text{-value} = 0,006 < 0,05$ όπου

εξετάζει αν ο εργαζόμενος βρίσκει νόημα και ευχαρίστηση από το περιεχόμενο της δουλειάς του. (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 13).

Σύμφωνα με τον έλεγχο προκύπτει ότι η ηλικιακή ομάδα εργαζόμενων 18-30 ετών διαφοροποιείται ως προς τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας από τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας. Οι εργαζόμενοι 18-30 εκφράζουν αμφιθυμία ($M=3,5$, $SD=1,16$), ενώ οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον παράγοντα φύση της εργασίας υποδηλώνοντας ότι είναι ευχαριστημένοι από περιεχόμενο της εργασίας τους οι 31-40 ετών ($M=4,21$, $SD=0,98$) οι 41-50 ετών ($M=4,30$, $SD=1,27$) και 51 και άνω ($M=4,96$, $SD=0,72$) (βλέπε Πίνακα 24).

Πίνακας 24. Ηλικία και ικανοποίηση από την φύση της εργασίας

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18 - 30	29	3,52	1,16	0,21	3,08	3,96	1,25	6,00
31 - 40	33	4,21	0,98	0,17	3,86	4,56	1,75	6,00
41 - 50	35	4,30	1,27	0,21	3,87	4,74	1,75	6,00
51 και άνω	7	4,96	0,72	0,27	4,29	5,63	4,00	6,00
Total	104	4,10	1,18	0,11	3,87	4,33	1,25	6,00

5.6.5 Επίπεδο σπουδών και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Για το έλεγχο της επίδρασης του επιπέδου σπουδών στην ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων με διαφορετικό επίπεδο σπουδών χρησιμοποιείται ο έλεγχος Anova.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στους εργαζόμενους με διαφορετικό επίπεδο σπουδών.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στους εργαζόμενους με διαφορετικό επίπεδο σπουδών.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-Value} > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 14).

Σύμφωνα με τον έλεγχο Anova, η ανεξάρτητη μεταβλητή επίπεδο σπουδών δεν επιδρά στους 8 από τους 9 παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης τους όπως η αμοιβή, η προαγωγή, η εποπτεία, η επίτευξη, η αναγνώριση, οι εργασιακές συνθήκες, οι εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία διότι $p\text{-value} > \alpha=0,05$. Ωστόσο οι εργαζόμενοι μεταξύ των ομάδων ανάλογα του επιπέδου σπουδών τους διαφοροποιούν το βαθμό ικανοποίησής τους από τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας $p\text{-value} = 0,004 < \alpha=0,05$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 15).

Οι εργαζόμενοι με πτυχίο ΑΕΙ εκφράζουν ουδετερότητα ($M=3,7$, $SD=1,13$) ως προς την ικανοποίηση από τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με απολυτήριο λυκείου ($M=4,39$, $SD=1,26$) τους εργαζόμενους με μεταπτυχιακό ($M=4,07$, $SD=1,11$) και τους εργαζόμενους με πτυχίο ΤΕΙ ($M=5$, $SD=0,69$) που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας (βλέπε Πίνακα 25).

Πίνακας 25. Επίπεδο σπουδών και ικανοποίηση από την φύση της εργασίας

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Απ. Λυκείου ή Επ. Κατάρτιση	25	4,39	1,26	0,252	3,86	4,91	2,00	6,00
ΤΕΙ	12	5,00	0,690	0,199	4,56	5,43	4,00	6,00
ΑΕΙ	47	3,73	1,133	0,165	3,40	4,07	1,25	6,00
Μεταπτυχιακό	20	4,07	1,115	0,249	3,55	4,59	1,75	5,75

5.6.6 Εργασιακή θέση και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της επίδρασης της εργασιακής θέσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και την διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων χρησιμοποιείται ο έλεγχος Independent Samples T Test.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων.

H1: Υπάρχει διαφορά στο μέσο όρο της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων.

Σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p\text{-value} > \alpha = 0,05$, οι διακυμάνσεις των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης αμοιβή, αναγνώριση, επίτευξη, εποπτεία, εργασιακές συνθήκες,

εργασιακές σχέσεις, φύση της εργασίας επικοινωνία, είναι ίσες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για ίσες διακυμάνσεις. Αντίθετα σύμφωνα με τον έλεγχο Levene's για την ισότητα των διακυμάνσεων προκύπτει ότι $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, οι διακυμάνσεις των παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης προαγωγή είναι άνισες και επομένως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του t-test για άνισες διακυμάνσεις

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι $p\text{-value} > \alpha = 0,05$ επομένως δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και δεν υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στο μέσο όρο της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 16).

5.6.7 Χρόνια υπηρεσίας και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Τέλος, για τον έλεγχο της επίδρασης του χρόνου προϋπηρεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την διαφορά στον μέσο όρο του βαθμού της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας χρησιμοποιείται ο έλεγχος Anova.

Οι υποθέσεις που ελέγχονται για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha = 0,05$ είναι οι εξής:

H0: Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ομάδες εργαζόμενων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας.

H1: Υπάρχει διαφορά στους μέσους όρους της ικανοποίησης από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης ανάμεσα στις ομάδες εργαζόμενων με διαφορετικό χρόνο προϋπηρεσίας.

Αρχικά σύμφωνα με τον έλεγχο για την ομοιογένεια των διακυμάνσεων προκύπτει ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες ($p\text{-Value} > 0,05$) (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 17).

Σύμφωνα με τον έλεγχο Ανονα, η ανεξάρτητη μεταβλητή έτη προϋπηρεσίας δεν επιδρά στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης αμοιβή, προαγωγή, εποπτεία, επίτευξη, αναγνώριση, φύση της εργασίας, εργασιακές σχέσεις, εργασιακές συνθήκες και επικοινωνία, διότι το p-value είναι $>0,05$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 18).

5.7 Εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει τη σχέση μεταξύ κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης. Ο έλεγχος της ύπαρξης συσχέτισης και σχέσης μεταξύ των μεταβλητών γίνεται με τον έλεγχο συσχέτισης του Pearson (Χαλικιάς, κ.α. 2015).

5.7.1 Συσχέτιση κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης

Σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson προκύπτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ «εσωτερικής παρακίνησης» με την «εργασιακή ικανοποίηση» με δείκτη συσχέτισης $r=0,408$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ (βλέπε Πίνακα 26). Αυτό υποδηλώνει ότι αν δοθεί σημασία στην ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων θα ενισχυθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση.

Επιπλέον, προκύπτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της «παρακίνησης ταύτισης» με την «εργασιακή ικανοποίηση» με δείκτη συσχέτισης είναι $r=0,220$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ (βλέπε Πίνακα 26). Έτσι, αν δοθούν ευκαιρίες αναγνώρισης της δουλειάς, προοπτικές προσωπικής, επαγγελματικής ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων από τους εργοδότες τους, θα ενισχυθεί ο βαθμός της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Επίσης, σύμφωνα με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson προκύπτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της «αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς»

με την «εργασιακή ικανοποίηση», ο δείκτης συσχέτισης είναι $r=0,334$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ (βλέπε Πίνακα 26). Σύμφωνα με τα παραπάνω ο εργαζόμενος ρυθμίζει αυτόνομα την συμπεριφορά του για την εκτέλεση της εργασίας του αναγνωρίζοντας την αξία της εργασίας του και νιώθει την ευχαρίστηση ή την ικανοποίηση. Οι ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθύνης στην εργασία φαίνεται να κινητοποιούν τους εργαζόμενους.

Πίνακας 26. Συσχέτιση μεταβλητών κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης (Pearson)

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7
1 Εργασιακή Ικανοποίηση	1	-	-	-	-	-	-
2 Εσωτερική παρακίνηση	0,408**	1	-	-	-	-	-
3 Παρακίνηση ταύτισης	0,220**	0,814**	1	-	-	-	-
4 Ενδοσκοπική παρακίνηση	0,069	0,623**	0,757**	1	-	-	-
5 Εξωτερική παρακίνηση	0,163	0,297**	0,313**	0,310**	1	-	-
6 Αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς	0,334**	0,956**	0,948**	0,721**	0,320**	1	-
7 Μη αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς	0,145	0,561**	0,652**	0,795**	0,823**	0,635**	1

*= $p < 0.05$, **= $p < 0.01$, $n=104$

5.7.2 Συσχέτιση κινήτρων και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ κινήτρων και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης αξιοποιείται ο έλεγχος Pearson.

Όπως προκύπτει από τον έλεγχο, υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας με δείκτη συσχέτισης $r=0,668$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και αναγνώρισης με δείκτη συσχέτισης $r=0,323$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Επίσης υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και ικανοποίησης από την επικοινωνία με δείκτη συσχέτισης $r=0,428$ από τις εργασιακές σχέσεις με $r=0,234$, με την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες με $r=0,204$, με την ικανοποίηση από την αμοιβή $r=0,203$ και την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή με $r=0,220$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 19).

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ παρακίνησης ταύτισης και ικανοποίησης από την φύση της εργασίας με $r=0,668$ και την ικανοποίηση από την επικοινωνία με $r=0,428$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 19).

Η ενδοσκοπική παρακίνηση σχετίζεται με ασθενή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την φύση της εργασίας με $r=0,278$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Επίσης και η εξωτερική παρακίνηση σχετίζεται με την ικανοποίηση από την φύση της εργασίας με $r=0,199$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 19).

Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ αυτόνομης ρύθμισης της συμπεριφοράς και την ικανοποίησης από την φύση της εργασίας με $r=0,585$, την ικανοποίησης από την επικοινωνία με $r=0,365$ και την ικανοποίησης από την αναγνώριση με $r=0,264$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Τέλος υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ μη αυτόνομης ρύθμισης της συμπεριφοράς

και την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας με $r=0,239$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,01$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 19).

Συνοψίζοντας από τα αποτελέσματα του ελέγχου προκύπτει ότι η εσωτερική παρακίνηση, η παρακίνηση ταύτισης, η ενδοσκοπική παρακίνηση και η εξωτερική παρακίνηση σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Επίσης η εσωτερική παρακίνηση σχετίζεται με τους παράγοντες ικανοποίησης, αναγνώριση, επικοινωνία εργασιακές συνθήκες, αμοιβή και ευκαιρίες για προαγωγή (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 19).

5.7.3 Συσχέτιση κινήτρων και δημογραφικών χαρακτηριστικών ηλικίας και ετών προϋπηρεσίας εργαζομένων

Για τον έλεγχο της συσχέτισης μεταξύ της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα αξιολογείται ο έλεγχος του Pearson. Οι μεταβλητές ηλικία και έτη προϋπηρεσίας εξετάζονται ως συνεχείς μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου η ηλικία σχετίζεται θετικά με την εσωτερική παρακίνηση με δείκτη συσχέτισης $r=0,330$, με την παρακίνηση ταύτισης $r=0,265$, με την ενδοσκοπική παρακίνηση $r=0,196$, την εξωτερική παρακίνηση $r=0,236$, την αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς $r=0,314$ και την μη αυτόνομη ρύθμιση της συμπεριφοράς $r=0,267$, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Ως προς τους παράγοντες ικανοποίησης η ηλικία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας $r=0,362$, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 19).

Τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται θετικά με την εσωτερική παρακίνηση με δείκτη συσχέτισης $r=0,324$, με την παρακίνηση ταύτισης $r=0,315$, με την ενδοσκοπική παρακίνηση $r=0,334$ την εξωτερική παρακίνηση $r=0,288$, την αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς $r=0,335$ και τη μη αυτόνομη ρύθμιση της συμπεριφοράς $r=0,383$, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (βλέπε Παράρτημα 1, Πίνακα 19). Ως προς τους παράγοντες ικανοποίησης τα έτη

προϋπηρεσίας σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις $r=-0,227$ και την εποπτεία $r=-0,205$ σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$. Επομένως οι εργαζόμενοι με περισσότερα έτη υπηρεσίας είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους σχετικά με την εποπτεία και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων.

Συνοψίζοντας η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται με τα εργασιακά κίνητρα των εργαζομένων. Ως προς τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης η ηλικία σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Τέλος τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις και την ικανοποίηση από την εποπτεία. Επομένως όσα περισσότερα έτη υπηρεσίας έχει ένας εργαζόμενος μειώνεται η ικανοποίησή του από την εργασία του σχετικά με την εποπτεία από τους ανωτέρους του και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

5.7.4 Παλινδρόμηση εσωτερικής παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης

Για την πρόβλεψη και την εύρεση της σχέσης της «εργασιακής ικανοποίησης» με την εσωτερική παρακίνηση γίνεται ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης της απλής παλινδρόμησης, ο συντελεστής προσδιορισμού έχει τιμή $R^2= 0,166$ και εξηγεί το 16,6% ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «εργασιακή ικανοποίηση» που οφείλεται στην επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής «εσωτερική παρακίνηση». Συνεπώς μέσω της εσωτερικής παρακίνησης των εργαζομένων μπορεί να κατανοηθεί κατά 16% ο συνολικός βαθμός της εργασιακής τους ικανοποίησης (βλέπε Πίνακα 27).

Από τον πίνακα Anova προκύπτει ότι το γραμμικό μοντέλο συνεισφέρει στην πρόβλεψη, η σχέση και το μοντέλο της γραμμικής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικά $F=20,364$, $p\text{-value} < \alpha=0,01$ (βλέπε Πίνακα 28).

Για τον έλεγχο σημαντικότητας της ανεξάρτητης μεταβλητής προκύπτει $t=4,513$ και $p=0,001 < 0,05$ άρα ο συντελεστής $\beta_1=0,182$ της X είναι στατιστικά σημαντικός. Επίσης ο δείκτης $\beta_0=2,745$ είναι στατιστικά σημαντικός προκύπτει $t=14,841$ και $p=0,001 < 0,05$. Ο δείκτης b_1 δείχνει πόσο μεταβάλλεται η εργασιακή ικανοποίηση για κάθε μια μονάδα αλλαγής της εσωτερικής παρακίνησης. Αν αυξηθεί κατά μια μονάδα η τιμή της εσωτερικής παρακίνησης τη εργασία, θα αυξηθεί κατά $0,182$ μονάδες η συνολική εργασιακή ικανοποίηση (βλέπε Πίνακα 29). Ο δείκτης constant, $\beta_0=2,745$ στην εξίσωση, αναφέρεται στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης του Y , όταν η τιμή του X της εσωτερικής παρακίνησης είναι μηδέν. Η εξίσωση πρόβλεψης είναι

$$\hat{Y} = 2,754 + 0,182X$$

Όπου Y : Εκτίμηση της Εργασιακής Ικανοποίησης και X : Εσωτερική παρακίνηση.

Εργασιακή Ικανοποίηση= $2,754+0,182$ Εσωτερική παρακίνηση.

Στο Γράφημα 5 παρουσιάζεται η ευθεία της γραμμικής παλινδρόμησης.

Πίνακας 27. Απλή γραμμική παλινδρόμηση προσδιορισμός μοντέλου

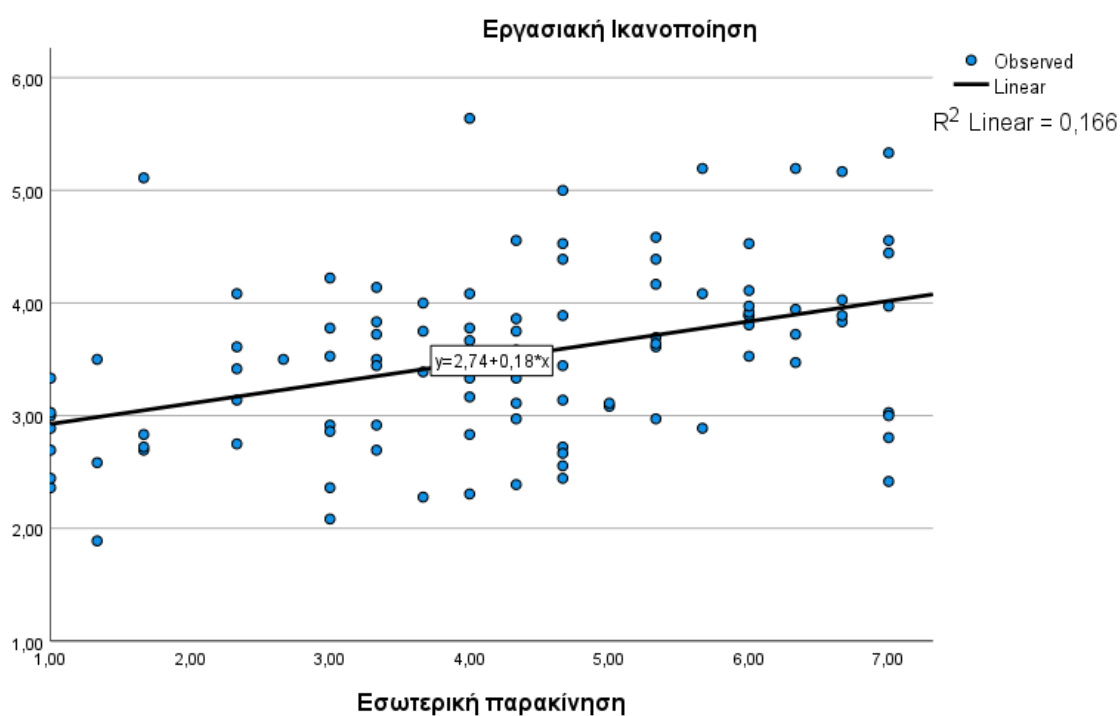
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,408	0,166	0,158	0,709

Πίνακας 28. Ανομα απλής γραμμικής παλινδρόμησης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10,235	1	10,235	20,364	0,000
Residual	51,268	102	0,503		
Total	61,503	103			

Πίνακας 29. Πίνακας συντελεστή απλής γραμμικής παλινδρόμησης

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Εσωτερική παρακίνηση	0,182	0,040	0,408	4,513	0,00
(Constant)	2,745	0,185		14,841	0,00



Γράφημα 5. Η ευθεία της εξίσωσης παλινδρόμησης εργασιακή ικανοποίηση- εσωτερική παρακίνηση.

Συμπερασματικά υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης από την εσωτερική παρακίνηση. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από τη ενίσχυση

των εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων. Ο βαθμός της εργασιακής τους ικανοποίησης θα αυξάνεται, όσο ενισχύονται τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων.

6^ο Κεφάλαιο: Συμπεράσματα

Συμπερασματικά ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι εργαζόμενοι εκφράζουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς τη συνολική τους εργασιακή ικανοποίηση. Το εύρημα της παρούσας έρευνας συμπίπτει με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις οποίες οι τραπεζοϋπάλληλοι ήταν μέτρια ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Dimitriadis, κα 2014; Belias, κα 2015). Ωστόσο για την ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης εκφράζεται ικανοποίηση από τους παράγοντες εργασιακές σχέσεις, φύση της εργασίας και από τον παράγοντα εποπτεία. Εκφράζουν ουδετερότητα αμφιθυμία από τους παράγοντες εργασιακές συνθήκες και από τον παράγοντα επικοινωνία. Ενώ οι εργαζόμενοι εκφράζουν δυσαρέσκεια από τους παράγοντες αμοιβή, προαγωγή, επίτευξη και αναγνώριση.

Ως προς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα για την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζοϋπαλλήλων που εργάζονται σε κεντρικές υπηρεσίες, το φύλο επιδρά στον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι άνδρες σημειώνουν υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης από τις γυναίκες. Τα ευρήματα της έρευνας ως προς την επίδραση του φύλου συμπίπτουν και με άλλες έρευνες, οι οποίες αναφέρουν ότι οι άνδρες εργαζόμενοι εκφράζουν ικανοποίηση από την εργασία τους σε σύγκριση με τις γυναίκες συναδέλφους τους (Ayub & Rafif, 2011; Belias, κα, 2014).

Επίσης το φύλο επιδρά στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης αμοιβή, επίτευξη, αναγνώριση, εργασιακές σχέσεις και τέλος στον παράγοντα επικοινωνία. Οι άνδρες εργαζόμενοι είναι περισσότερο εργασιακά ικανοποιημένοι από τις γυναίκες εργαζόμενες σχετικά με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης αμοιβή, επίτευξη, αναγνώριση, εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία.

Η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων δεν επιδρά στην εργασιακή ικανοποίησή τους. Ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης η οικογενειακή κατάσταση επιδρά στην ικανοποίηση από την εποπτεία. Οι ελεύθεροι και διαζευγμένοι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους σε σύγκριση με τους παντρεμένους συναδέλφους τους.

Ο παράγοντας παιδιά δεν επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που έχουν παιδιά και οι εργαζόμενοι που δεν έχουν παιδιά έχουν ίδιο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο εργαζόμενοι με παιδιά είναι εργασιακά ικανοποιημένοι σε σχέση με τους εργαζόμενους που δεν έχουν παιδιά από τον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας.

Η ηλικία των εργαζομένων δεν επιδρά στην εργασιακή τους ικανοποίηση, γεγονός που επιβεβαιώνεται και στην έρευνα της Χυζ, (2009), όπου αναφέρεται ότι η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση δεν επιδρούν στην ικανοποίηση. Αντίθετα η έρευνα των Belias, Koustelios, Sdrolias, & Koutiva, (2013) επιβεβαιώνει ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επιδρούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως προς τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, η ηλικία επιδρά στον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας. Οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας τους, δεν βρίσκουν νόημα και ευχαρίστηση από το περιεχόμενο της δουλειάς τους. Ως προς τα εργασιακά κίνητρα η ηλικία σχετίζεται θετικά με την εσωτερική παρακίνηση, την παρακίνηση ταύτισης, την ενδοσκοπική παρακίνηση και την εξωτερική παρακίνηση και την αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς

Το επίπεδο σπουδών δεν επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως προς τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, το επίπεδο σπουδών επιδρά στον παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι πτυχιούχοι ΑΕΙ δεν είναι ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με απολυτήριο λυκείου.

Η εργασιακή θέση δεν επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης η εργασιακή θέση δεν επιδρά στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης. Οι υπάλληλοι και προϊστάμενοι εκφράζουν ουδετερότητα αμφιθυμία ως προς την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Τέλος οι εργαζόμενοι με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας δεν διαφοροποιούνται ως προς τον συνολικό βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης και τον βαθμό ικανοποίησής τους από παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Ως προς τα εργασιακά κίνητρα τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται θετικά με την εσωτερική παρακίνηση, την παρακίνηση ταύτισης, την ενδοσκοπική παρακίνηση και την εξωτερική παρακίνηση και την αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς. Μετά από έλεγχο συσχέτισης τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση από τις εργασιακές σχέσεις και την ικανοποίηση από την εποπτεία. Επομένως όσα περισσότερα έτη υπηρεσίας έχει ένας εργαζόμενος, μειώνεται η ικανοποίησή του από την εργασία του σχετικά με την εποπτεία από τους ανωτέρους του και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Ως προς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αποδείχτηκε ότι τα εσωτερικά κίνητρα συσχετίζονται με το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από άλλες έρευνες των Ayub & Rafif, (2011) και των Belias, κα (2014). Επίσης και η αυτόνομη ρύθμιση της συμπεριφοράς σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την έρευνα των Belias, κα, (2014), που αναφέρουν ότι αυτόνομες μορφές παρακίνησης επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων εκφράζεται με ουδετερότητα. Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους, από τους διευθυντές τους και από το περιεχόμενο της εργασίας τους. Ωστόσο είναι δυσαρεστημένοι από το μισθό τους και τις ευκαιρίες για προαγωγή.

Ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά το φύλο επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και στους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

αμοιβή, επίτευξη, αναγνώριση, εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία. Οι άνδρες εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποίηση αντίθετα από τις γυναίκες εργαζόμενες,

Τα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών, η οικογενειακή κατάσταση και η εργασιακή θέση δεν επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών ηλικία, επίπεδο σπουδών και το αν οι εργαζόμενοι έχουν παιδιά, υπάρχει μόνο ως προς τον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης φύση της εργασίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την εσωτερική παρακίνηση και την αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς και δεν επηρεάζεται από την εξωτερική παρακίνηση και τη μη αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς. Η ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων προβλέπει την ενίσχυση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας κινητοποιούνται με τη ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων. Όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων, αυξάνεται και η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας. Τέλος όσο περισσότερα έτη προϋπηρεσίας έχει ένας εργαζόμενος, τόσο μειώνεται η ικανοποίησή του από τις εργασιακές σχέσεις και την εποπτεία.

Τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι οι εργοδότες πρέπει να ενισχύουν τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, που καλύπτουν ανάγκες των εργαζομένων, όπως της αναγνώρισης και της αυτονομίας, ώστε να βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Επιπλέον μέσω της ενίσχυσης των εργασιακών σχέσεων και της επικοινωνίας μέσω της δημιουργίας κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, οι εργαζόμενοι θα εκφράσουν θετική στάση απέναντι στην εργασία τους. Μέσω ηθικών ανταμοιβών μπορούν να επιβραβεύουν και να αναγνωρίζουν την προσπάθεια και την απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο πρέπει να ενισχυθούν και εξωτερικά κίνητρα μέσω αμοιβών και πρόσθετων παροχών, ώστε οι εργαζόμενοι να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες. Τέλος οι εργοδότες πρέπει

να παρακινήσουν και τις γυναίκες εργαζόμενες, ώστε να ενισχυθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση, εφόσον διαφοροποιούνται από τους άνδρες, ειδικότερα μέσω της ενίσχυσης των εργασιακών σχέσεων και ευκαιριών για επίτευξη των προσωπικών στόχων, δείχνοντας εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους, ώστε να πετύχουν κάτι αξιόλογο ή να εφαρμόσουν κάτι καινούργιο, καινοτόμο.

Βιβλιογραφία

- Aziri, B. (2011). “Job Satisfaction: A Literature Review”, *Management Research and Practice*, Vol. 3 Issue 4, pp. 77-86
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264

- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 324–333. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1207>
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., & Varsanis, K. (2014). Motivation and job satisfaction among Greek bank employees. In *Prime* (Vol. 7, pp. 71-87).
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of Demographic Features on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
- Cohen, L. & Manion, L. (1997). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Εκδόσεις Έκφραση.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Dimitriadis E., Sarafidou A. & Kaltsidou D. (2014). The Impact of Effective Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: The Case of National Bank of Greece, *International Journal of Economics & Business Administration*, Vol. 2, Issue 2, pp. 57-76.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- Hamm M. and Colliander C. (2011). Motivating factors and incentives in the branches of Bank X in Southern Finland. *Laurea University of Applied Sciences*.

- Hossan, M., & Hasan, R. (2021). Job satisfaction of private banking sector employees in Bangladesh. Rashedul, Job Satisfaction of Private Banking Sector Employees in Bangladesh (June 15, 2021).
- Litwin, M.S. (1995). How to measure survey reliability and validity. London: Sage Publications.
- Locke E.A. (1976) The nature and consequences of job satisfaction. Published in M.D. Dunnette (ed) Handbook of industrial and organizational psychology. Rand McNally Inc: Chicago. pp.1297-1349
- Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/BF00929796>
- Steers, R.M., Mowday, R.T., & Shapito, D.L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review* 29(3), 379-387.
- Everard, K.B., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση* (μτφ. Δ. Κίκιζας). Πάτρα: Ε.Α.Π. (1999).
- Ηλιοφώτου, Μ., Γεωργίου, Μ., & Σωκράτους, Μ. (2014). *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών- Θεωρία και Σύγχρονη Έρευνα*. Αθήνα: Εκδοτικός Όμιλος ΙΩΝ.
- Θάνος, Γ. (1998). Ιστορική κριτική αναφορά στην οργανωτική εξέλιξη του ελληνικού νομισματοπιστωτικού συστήματος, 1828-1982. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 96, 249-277.
- Καλούρη - Αντωνοπούλου, Ρ. (2007). *Γενική ψυχολογία* (4^η εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Καντάς, Α. (1998). Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1ο Κίνητρα- Επαγγελματική Ικανοποίηση-Ηγεσία (4η εκδ., Τόμ. Α). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Καρφάκης, Κ. (2001) Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Χρήμα και Τράπεζες-Συνάλλαγμα, Τόμος Α, ΕΑΠ.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Κωστής Κ. (1986). Οι τράπεζες και η κρίση 1929-1932. Αθήνα: Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος
- Μελάς Κώστας, (2012), «Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος : «Η Ιστορία του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος: Ο Υπηρέτης». Ανακτήθηκε από <https://www.scribd.com/document/106935162/ΚώσταςΜελάς-Η-Ιστορία-του-Ελληνικού-Τραπεζικού-Συστήματος-Ο-Υπηρέτης>
- Πλατσίδου, Μ., & Γωνιά, Ε. (2005). Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Τράπεζα της Ελλάδας (2014), «Το Χρονικό της Μεγάλης Κρίσης. Η Τράπεζα της Ελλάδος 2008-2013». Ανακτήθηκε από: <https://www.bankofgreece.gr/Publications/%CE%A4%CE%BF%20X%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20M%CE%B5%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B7%CF%82%20K%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf>
- Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., Μανωλέσου, Α. (2015). Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5075>
- Χυζ, Α. (2009). Η εργασιακή ικανοποίηση ως συντελεστής παρακίνησης των εργαζομένων. Η περίπτωση των εργαζομένων στις τράπεζες. Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών. Τεύχ. 1.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Εθνική Τράπεζα: <https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank>

https://www.nbg.gr/el/the-group/the-bank/human_development_gr

Τράπεζα Alpha Bank: <https://www.alpha.gr/el/omilos/alpha-bank/sxetika-metin-trapeza>

Τράπεζα Alpha Bank: <https://www.alpha.gr/el/omilos/etairiki-ureuthunotita/politiki-etairikis-ureuthunotitas>

Τράπεζα Eurobank: <https://www.eurobank.gr/el/omilos/poioi-eimaste/i-trapeza-eurobank>

Τράπεζα Eurobank: <https://www.eurobank.gr/el/omilos/stadiodromia-kontamas/eurobank-ek-ton-eso-oikogeneies-stadiodromias>

Τράπεζα της Ελλάδος: <https://www.bankofgreece.gr/trapeza/dioikisidomi/egkatastaseis-ths-tte/ypokatasthmata-thyrides-praktoreia>
<https://www.bankofgreece.gr/xristika/>

Τράπεζα Πειραιώς: <https://www.piraeusholdings.gr/el/sustainable-banking/internal-operation/human-resources>
<https://www.piraeusbank.gr/el/Idiwtes/Kanalia-Eksypiretisis/Diktio-ATM>

Το τραπεζικό σύστημα:

<https://sites.google.com/site/totrapezikosystema/trapezes/>

<http://www.superdad.gr/igeia/ierarchisi-anthropinon-anagkon-maslow/>

<http://users.auth.gr/gpapahr/seminarchapters/Goreziparakinisi.pdf>

Παράρτημα 1: Πίνακες

Πίνακας 1. Κατανομή του δείγματος ως προς τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Αμοιβή	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δυσαρέσκεια	90	86,5	86,5	86,5
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	5	4,8	4,8	91,3

Ικανοποίηση	9	8,7	8,7	100,0
Προαγωγή				
Δυσαρέσκεια	61	58,7	58,7	58,7
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	29	27,9	27,9	86,5
Ικανοποίηση	14	13,5	13,5	100,0
Εποπτεία				
Δυσαρέσκεια	5	4,8	4,8	4,8
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	15	14,4	14,4	19,2
Ικανοποίηση	84	80,8	80,8	100,0
Επίτευξη				
Δυσαρέσκεια	65	62,5	62,5	62,5
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	20	19,2	19,2	81,7
Ικανοποίηση	19	18,3	18,3	100,0
Αναγνώριση				
Δυσαρέσκεια	57	54,8	54,8	54,8
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	29	27,9	27,9	82,7
Ικανοποίηση	18	17,3	17,3	100,0
Εργασιακές συνθήκες				
Δυσαρέσκεια	44	42,3	42,3	42,3
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	41	39,4	39,4	81,7
Ικανοποίηση	19	18,3	18,3	100,0
Εργασιακές σχέσεις				
Δυσαρέσκεια	5	4,8	4,8	4,8
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	16	15,4	15,4	20,2
Ικανοποίηση	83	79,8	79,8	100,0
Φύση της εργασίας				
Δυσαρέσκεια	24	23,1	23,1	23,1
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	27	26,0	26,0	49,0
Ικανοποίηση	53	51,0	51,0	100,0
Επικοινωνία				
Δυσαρέσκεια	32	30,8	30,8	30,8
Ουδετερότητα - Αμφιθυμία	37	35,6	35,6	66,3
Ικανοποίηση	35	33,7	33,7	100,0

Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Φύλο	Εργασιακή Ικανοποίηση	N	Mean	Std.	
				Deviation	Variance
Άνδρας	Εργασιακή Ικανοποίηση	31	3,8342	0,764	0,584
Γυναίκα	Εργασιακή Ικανοποίηση	73	3,3836	0,741	0,550

Οικογενειακή Κατάσταση

Ελεύθερος/η	Εργασιακή Ικανοποίηση	62	3,4570	0,693	0,481
Παντρεμένος/η	Εργασιακή Ικανοποίηση	35	3,5643	0,845	0,715
Διαζευγμένος/η	Εργασιακή Ικανοποίηση	7	3,8254	1,07388	1,153
Παιδιά					
Ναί	Εργασιακή Ικανοποίηση	35	3,6857	0,887	0,788
Όχι	Εργασιακή Ικανοποίηση	69	3,4328	0,699	0,489
Ηλικία					
18 - 30	Εργασιακή Ικανοποίηση	29	3,4473	0,698	0,487
31 - 40	Εργασιακή Ικανοποίηση	33	3,5539	0,761	0,580
41 - 50	Εργασιακή Ικανοποίηση	35	3,5032	0,897	0,806
51 και άνω	Εργασιακή Ικανοποίηση	7	3,7143	0,488	0,239
Επίπεδο σπουδών					
Απ. Λυκείου ή Επ. Κατάρτιση ΤΕΙ	Εργασιακή Ικανοποίηση	25	3,5700	0,861	0,742
ΑΕΙ	Εργασιακή Ικανοποίηση	12	3,9398	0,787	0,621
Μεταπτυχιακό	Εργασιακή Ικανοποίηση	47	3,3995	0,723	0,523
20	Εργασιακή Ικανοποίηση	20	3,4778	0,722	0,522
Εργασιακή θέση					
Υπάλληλος	Εργασιακή Ικανοποίηση	86	3,5084	0,762	0,581
Προϊστάμενος	Εργασιακή Ικανοποίηση	18	3,5633	0,842	0,710
Έτη προϋπηρεσίας					
1 - 10	Εργασιακή Ικανοποίηση	55	3,5364	0,745	0,555
11 - 20	Εργασιακή Ικανοποίηση	25	3,6211	0,873	0,763
21 - 30	Εργασιακή Ικανοποίηση	21	3,3148	0,769	0,593
31 και άνω	Εργασιακή Ικανοποίηση	3	3,7407	0,139	0,020

Πίνακας 3. Έλεγχος κανονικής κατανομής της εργασιακής ικανοποίησης

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,054	104	0,200*	,981	104	,130

Πίνακας 4. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης οικογενειακή κατάσταση και εργασιακή ικανοποίηση

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Based on Mean	2,348	2	101	0,101
	Based on Median	1,563	2	101	0,215
	Based on Median and with adjusted df	1,563	2	91,583	0,215
	Based on trimmed mean	2,356	2	101	0,100

Πίνακας 5. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης ηλικία και εργασιακή ικανοποίηση

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Based on Mean	1,871	3	100	0,139
	Based on Median	1,599	3	100	0,194
	Based on Median and with adjusted df	1,599	3	91,986	0,195
	Based on trimmed mean	1,902	3	100	0,134

Πίνακας 6. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης επίπεδο σπουδών και εργασιακή ικανοποίηση

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Based on Mean	0,773	3	100	0,512
	Based on Median	0,516	3	100	0,672
	Based on Median and with adjusted df	0,516	3	94,879	0,672
	Based on trimmed mean	0,772	3	100	0,512

Πίνακας 7. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης έτη προμηθευσιότητας και εργασιακή ικανοποίηση

		Levene	df1	df2	Sig.
		Statistic			
Εργασιακή Ικανοποίηση	Based on Mean	1,587	3	100	,197
	Based on Median	1,504	3	100	,218
	Based on Median and with adjusted df	1,504	3	92,475	,219
	Based on trimmed mean	1,569	3	100	,202

Πίνακας 8. Έλεγχος Independent Samples Test για την σχέση φύλου και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Differenc e	Std. Error Differenc e	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Αμοιβή	Equal variance s assumed	,189	,664	2,205	102	,030	,52662	,23885	,05286	1,00039
	Equal variance s not assumed			2,048	48,526	,046	,52662	,25718	,00968	1,04357
Προαγωγή	Equal variance s assumed	,410	,523	1,786	102	,077	,45073	,25243	-,0499	,95142

	Equal variance s not assumed			1,68 0	49,75 4	,099	,45073	,26836	-,0883	,98982
Εποπτεία	Equal variance s assumed	,372	,54 3	,017	102	,986	,00365	,20839	-,4097	,41700
	Equal variance s not assumed			,017	55,14 5	,986	,00365	,21092	-,4190	,42631
Επίτευξη	Equal variance s assumed	2,25 5	,13 6	2,61 3	102	,010	,67941	,25998	,1637 4	1,1950 7
	Equal variance s not assumed			2,42 8	48,56 1	,019	,67941	,27982	,1169 7	1,2418 5
Αναγνώριση	Equal variance s assumed	,019	,89 2	2,69 4	102	,008	,67013	,24877	,1766 9	1,1635 7
	Equal variance s not assumed			2,61 4	53,04 3	,012	,67013	,25637	,1559 3	1,1843 3
Εργασιακές συνθήκες	Equal variance s assumed	,048	,82 6	1,72 3	102	,088	,36025	,20904	-,0543	,77487
	Equal variance s not assumed			1,68 1	53,65 3	,099	,36025	,21426	-,0693	,78989

Εργασιακές σχέσεις	Equal variance s assumed	1,54 8	,21 6	2,54 9	102	,012	,44664	,17519	,0991 5	,79413
	Equal variance s not assumed			2,75 3	67,95 2	,008	,44664	,16223	,1229 2	,77037
Φύση της εργασίας	Equal variance s assumed	1,01 2	,31 7	,945	102	,347	,23995	,25379	-,2635	,74334
	Equal variance s not assumed			,994	63,57 1	,324	,23995	,24150	-,2425	,72247
Επικοινωνί α	Equal variance s assumed	1,12 7	,29 1	2,86 0	102	,005	,67863	,23731	,2079 3	1,1493 4
	Equal variance s not assumed			3,13 7	70,67 9	,002	,67863	,21630	,2473 0	1,1099 7

Πίνακας 9. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης οικογενειακή κατάσταση και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Αμοιβή	Based on Mean	,473	2	101	,624
	Based on Median	,507	2	101	,604
	Based on Median and with adjusted df	,507	2	86,533	,604
	Based on trimmed mean	,514	2	101	,600
Προαγωγή	Based on Mean	2,360	2	101	,100
	Based on Median	1,418	2	101	,247

	Based on Median and with adjusted df	1,418	2	83,794	,248
	Based on trimmed mean	2,397	2	101	,096
Εποπτεία	Based on Mean	3,246	2	101	,043
	Based on Median	2,235	2	101	,112
	Based on Median and with adjusted df	2,235	2	100,856	,112
	Based on trimmed mean	3,225	2	101	,044
Επίτευξη	Based on Mean	1,699	2	101	,188
	Based on Median	1,463	2	101	,236
	Based on Median and with adjusted df	1,463	2	97,077	,237
	Based on trimmed mean	1,634	2	101	,200
Αναγνώριση	Based on Mean	1,078	2	101	,344
	Based on Median	,739	2	101	,480
	Based on Median and with adjusted df	,739	2	90,232	,481
	Based on trimmed mean	1,101	2	101	,336
Εργασιακές συνθήκες	Based on Mean	3,754	2	101	,027
	Based on Median	3,474	2	101	,035
	Based on Median and with adjusted df	3,474	2	97,505	,035
	Based on trimmed mean	3,687	2	101	,028
Εργασιακές σχέσεις	Based on Mean	,158	2	101	,854
	Based on Median	,579	2	101	,563
	Based on Median and with adjusted df	,579	2	93,274	,563
	Based on trimmed mean	,244	2	101	,784
Φύση της εργασίας	Based on Mean	,247	2	101	,782
	Based on Median	,047	2	101	,954
	Based on Median and with adjusted df	,047	2	93,005	,954
	Based on trimmed mean	,198	2	101	,821
Επικοινωνία	Based on Mean	1,032	2	101	,360
	Based on Median	,722	2	101	,488

Based on Median and with adjusted df	,722	2	87,835	,489
Based on trimmed mean	1,003	2	101	,370

Πίνακας 10. Έλεγχος ANOVA για την σχέση οικογενειακής κατάστασης και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβή	Between Groups	2,095	2	1,047	,810	,448
	Within Groups	130,563	101	1,293		
	Total	132,658	103			
Προαγωγή	Between Groups	1,633	2	,816	,572	,566
	Within Groups	144,213	101	1,428		
	Total	145,846	103			
Εποπτεία	Between Groups	5,776	2	2,888	3,219	,044
	Within Groups	90,613	101	,897		
	Total	96,389	103			
Επίτευξη	Between Groups	7,682	2	3,841	2,546	,083
	Within Groups	152,374	101	1,509		
	Total	160,055	103			
Αναγνώριση	Between Groups	2,580	2	1,290	,901	,409
	Within Groups	144,553	101	1,431		
	Total	147,132	103			
Εργασιακές συνθήκες	Between Groups	,671	2	,336	,342	,711
	Within Groups	99,136	101	,982		
	Total	99,807	103			
Εργασιακές σχέσεις	Between Groups	,263	2	,131	,184	,833
	Within Groups	72,198	101	,715		
	Total	72,461	103			
Φύση της εργασίας	Between Groups	7,011	2	3,505	2,581	,081
	Within Groups	137,201	101	1,358		
	Total	144,212	103			
Επικοινωνία	Between Groups	,270	2	,135	,101	,904
	Within Groups	134,744	101	1,334		
	Total	135,014	103			

Πίνακας 11. Έλεγχος *Independent Samples Test* για την σχέση παιδιών και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Αμοιβή	Equal variances assumed	,635	,427	1,011	102	,315	,23799	,23548	-,2290	,70507
	Equal variances not assumed			,964	60,371	,339	,23799	,24694	-,2551	,73189
Προαγωγή	Equal variances assumed	4,328	,040	1,926	102	,057	,46957	,24375	-,0139	,95304
	Equal variances not assumed			1,778	55,627	,081	,46957	,26412	-,0596	,99873
Εποπτεία	Equal variances assumed	6,570	,012	-1,623	102	,108	-,32329	,19917	-,7183	,07177
	Equal variances not assumed			-1,509	56,625	,137	-,32329	,21425	-,7523	,10581

Επίτευξη	Equal variances assumed	,914	,34 1	1,91 6	102	,058	,48923	,25540	-,0173	,99582
	Equal variances not assumed			1,83 6	61,18 4	,071	,48923	,26644	-,0435	1,0219 8
Αναγνώριση	Equal variances assumed	1,68 2	,19 8	1,29 7	102	,197	,32070	,24721	-,1696	,81103
	Equal variances not assumed			1,23 1	59,60 0	,223	,32070	,26054	-,2005	,84194
Εργασιακές συνθήκες	Equal variances assumed	3,20 5	,07 6	-,040	102	,968	-,00818	,20527	-,4153	,39898
	Equal variances not assumed			-,037	55,66 7	,971	-,00818	,22236	-,4536	,43732
Εργασιακές σχέσεις	Equal variances assumed	,462	,49 8	1,70 9	102	,091	,29472	,17246	-,0473	,63679
	Equal variances not assumed			1,77 8	76,19 5	,079	,29472	,16576	-,0354	,62484
Φύση της εργασίας	Equal variances assumed	,033	,85 5	2,72 0	102	,008	,64803	,23826	,1754	1,1206 2

	Equal variances not assumed			2,70 6	67,48 4	,009	,64803	,23951	,1700 4	1,1260 3
Επικοινωνία	Equal variances assumed	,002	,96 3	,620	102	,537	,14772	,23830	-,3249	,62040
	Equal variances not assumed			,603	63,65 7	,548	,14772	,24486	-,3414	,63694

Πίνακας 12. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης ηλικίας και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Αμοιβή	Based on Mean	,081	3	100	,970
	Based on Median	,146	3	100	,932
	Based on Median and with adjusted df	,146	3	95,711	,932
	Based on trimmed mean	,074	3	100	,974
Προαγωγή	Based on Mean	,946	3	100	,422
	Based on Median	,767	3	100	,515
	Based on Median and with adjusted df	,767	3	89,388	,516
	Based on trimmed mean	,903	3	100	,443
Εποπτεία	Based on Mean	2,669	3	100	,052
	Based on Median	1,065	3	100	,368
	Based on Median and with adjusted df	1,065	3	92,284	,368
	Based on trimmed mean	2,452	3	100	,068
Επίτευξη	Based on Mean	1,132	3	100	,340
	Based on Median	,797	3	100	,499
	Based on Median and with adjusted df	,797	3	90,339	,499

	Based on trimmed mean	1,108	3	100	,349
Αναγνώριση	Based on Mean	1,796	3	100	,153
	Based on Median	1,548	3	100	,207
	Based on Median and with adjusted df	1,548	3	94,313	,207
	Based on trimmed mean	1,787	3	100	,154
Εργασιακές συνθήκες	Based on Mean	2,350	3	100	,077
	Based on Median	2,212	3	100	,091
	Based on Median and with adjusted df	2,212	3	86,572	,092
	Based on trimmed mean	2,377	3	100	,074
Εργασιακές σχέσεις	Based on Mean	,841	3	100	,475
	Based on Median	,761	3	100	,518
	Based on Median and with adjusted df	,761	3	97,926	,518
	Based on trimmed mean	,819	3	100	,487
Φύση της εργασίας	Based on Mean	2,342	3	100	,078
	Based on Median	1,647	3	100	,183
	Based on Median and with adjusted df	1,647	3	93,852	,184
	Based on trimmed mean	2,248	3	100	,087
Επικοινωνία	Based on Mean	,635	3	100	,594
	Based on Median	,730	3	100	,536
	Based on Median and with adjusted df	,730	3	98,526	,536
	Based on trimmed mean	,664	3	100	,576

Πίνακας 13. Έλεγχος ANOVA για την σχέση ηλικίας και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβή	Between Groups	1,020	3	,340	,258	,855
	Within Groups	131,638	100	1,316		
	Total	132,658	103			
Προαγωγή	Between Groups	4,297	3	1,432	1,012	,391
	Within Groups	141,549	100	1,415		

	Total	145,846	103			
Εποπτεία	Between Groups	3,316	3	1,105	1,187	,318
	Within Groups	93,073	100	,931		
	Total	96,389	103			
Επίτευξη	Between Groups	7,820	3	2,607	1,712	,169
	Within Groups	152,236	100	1,522		
	Total	160,055	103			
Αναγνώριση	Between Groups	2,304	3	,768	,530	,663
	Within Groups	144,828	100	1,448		
	Total	147,132	103			
Εργασιακές συνθήκες	Between Groups	3,959	3	1,320	1,377	,254
	Within Groups	95,848	100	,958		
	Total	99,807	103			
Εργασιακές σχέσεις	Between Groups	1,431	3	,477	,672	,571
	Within Groups	71,029	100	,710		
	Total	72,461	103			
Φύση της εργασίας	Between Groups	16,759	3	5,586	4,383	,006
	Within Groups	127,452	100	1,275		
	Total	144,212	103			
Επικοινωνία	Between Groups	,366	3	,122	,091	,965
	Within Groups	134,648	100	1,346		
	Total	135,014	103			

Πίνακας 14. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης επιπέδου σπουδών και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Αμοιβή	Based on Mean	,838	3	100	,476
	Based on Median	,742	3	100	,529
	Based on Median and with adjusted df	,742	3	91,840	,530
	Based on trimmed mean	,806	3	100	,493
Προαγωγή	Based on Mean	,962	3	100	,414

	Based on Median	,570	3	100	,636
	Based on Median and with adjusted df	,570	3	96,815	,636
	Based on trimmed mean	,926	3	100	,431
Εποπτεία	Based on Mean	1,337	3	100	,267
	Based on Median	,761	3	100	,519
	Based on Median and with adjusted df	,761	3	93,654	,519
	Based on trimmed mean	1,257	3	100	,293
Επίτευξη	Based on Mean	,407	3	100	,749
	Based on Median	,228	3	100	,877
	Based on Median and with adjusted df	,228	3	94,612	,877
	Based on trimmed mean	,416	3	100	,742
Αναγνώριση	Based on Mean	,469	3	100	,704
	Based on Median	,318	3	100	,812
	Based on Median and with adjusted df	,318	3	95,056	,812
	Based on trimmed mean	,481	3	100	,696
Εργασιακές συνθήκες	Based on Mean	,390	3	100	,760
	Based on Median	,373	3	100	,772
	Based on Median and with adjusted df	,373	3	97,866	,772
	Based on trimmed mean	,390	3	100	,760
Εργασιακές σχέσεις	Based on Mean	,889	3	100	,450
	Based on Median	,780	3	100	,508
	Based on Median and with adjusted df	,780	3	79,863	,509
	Based on trimmed mean	,844	3	100	,473
Φύση της εργασίας	Based on Mean	2,084	3	100	,107
	Based on Median	1,535	3	100	,210
	Based on Median and with adjusted df	1,535	3	93,450	,211
	Based on trimmed mean	2,002	3	100	,119
Επικοινωνία	Based on Mean	,783	3	100	,506
	Based on Median	,727	3	100	,538

Based on Median and with adjusted df	,727	3	97,065	,538
Based on trimmed mean	,785	3	100	,505

Πίνακας 15. Έλεγχος ANOVA για την σχέση επιπέδου σπουδών και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβή	Between Groups	2,129	3	,710	,544	,654
	Within Groups	130,529	100	1,305		
	Total	132,658	103			
Προαγωγή	Between Groups	2,850	3	,950	,664	,576
	Within Groups	142,996	100	1,430		
	Total	145,846	103			
Εποπτεία	Between Groups	5,707	3	1,902	2,098	,105
	Within Groups	90,681	100	,907		
	Total	96,389	103			
Επίτευξη	Between Groups	3,667	3	1,222	,782	,507
	Within Groups	156,388	100	1,564		
	Total	160,055	103			
Αναγνώριση	Between Groups	3,769	3	1,256	,876	,456
	Within Groups	143,363	100	1,434		
	Total	147,132	103			
Εργασιακές συνθήκες	Between Groups	1,644	3	,548	,558	,644
	Within Groups	98,163	100	,982		
	Total	99,807	103			
Εργασιακές σχέσεις	Between Groups	2,997	3	,999	1,438	,236
	Within Groups	69,464	100	,695		
	Total	72,461	103			
Φύση της εργασίας	Between Groups	17,944	3	5,981	4,737	,004
	Within Groups	126,267	100	1,263		
	Total	144,212	103			
Επικοινωνία	Between Groups	7,398	3	2,466	1,932	,129
	Within Groups	127,616	100	1,276		
	Total	135,014	103			

Πίνακας 16. Έλεγχος Independent Samples Test για την σχέση εργασιακής σχέσης και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Αμοιβή	Equal variances assumed	,336	,564	-,610	102	,543	-,17991	,29506	-,7651	,40534
	Equal variances not assumed			-,619	25,014	,542	-,17991	,29076	-,7787	,41891
Προαγωγή	Equal variances assumed	,005	,945	,096	102	,924	,02972	,30993	-,5850	,64445
	Equal variances not assumed			,095	24,448	,925	,02972	,31246	-,6145	,67398
Εποπτεία	Equal variances assumed	4,621	,034	,638	102	,525	,16053	,25147	-,3382	,65931
	Equal variances not assumed			,534	21,306	,599	,16053	,30054	-,4639	,78499

Επίτευξη	Equal variances assumed	,941	,334	-,720	102	,473	-,23320	,32387	-,8759	,4091 8
	Equal variances not assumed			-,658	22,72 9	,517	-,23320	,35439	-,9680	,5003 9
Αναγνώριση	Equal variances assumed	,362	,549	- 1,007	102	,316	-,31202	,30977	-,9264	,3024 1
	Equal variances not assumed			- 1,049	25,72 1	,304	-,31202	,29736	-,9257	,2995 4
Εργασιακές συνθήκες	Equal variances assumed	,078	,781	1,798	102	,075	,45381	,25243	-,0468	,9545 0
	Equal variances not assumed			1,840	25,24 2	,078	,45381	,24660	-,0538	,9614 4
Εργασιακές σχέσεις	Equal variances assumed	,045	,832	,674	102	,502	,14696	,21798	-,2854	,5793 3
	Equal variances not assumed			,672	24,55 0	,508	,14696	,21883	-,3045	,5980 8
Φύση της εργασίας	Equal variances assumed	,068	,794	-1,11	102	,266	-,34238	,30633	-,9499	,2652 2

	Equal variance s not assumed			-1,11	24,481	,278	-,34238	,30841	-,9782	,29349
Επικοινωνία	Equal variance s assumed	,010	,922	-,731	102	,467	-,21738	,29743	-,8073	,37258
	Equal variance s not assumed			-,726	24,478	,475	-,21738	,29949	-,8348	,40010

Πίνακας 17. Έλεγχος ομογένειας της διακύμανσης ετών προϋπηρεσίας και παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Αμοιβή	Based on Mean	2,070	3	100	,109
	Based on Median	1,556	3	100	,205
	Based on Median and with adjusted df	1,556	3	82,060	,206
	Based on trimmed mean	1,804	3	100	,151
Προαγωγή	Based on Mean	,138	3	100	,937
	Based on Median	,243	3	100	,866
	Based on Median and with adjusted df	,243	3	88,188	,866
	Based on trimmed mean	,134	3	100	,940
Εποπτεία	Based on Mean	1,868	3	100	,140
	Based on Median	,814	3	100	,489
	Based on Median and with adjusted df	,814	3	94,408	,489
	Based on trimmed mean	1,789	3	100	,154
Επίτευξη	Based on Mean	1,121	3	100	,344
	Based on Median	1,150	3	100	,333
	Based on Median and with adjusted df	1,150	3	98,417	,333
	Based on trimmed mean	1,115	3	100	,347

Αναγνώριση	Based on Mean	1,048	3	100	,375
	Based on Median	1,099	3	100	,353
	Based on Median and with adjusted df	1,099	3	95,398	,353
	Based on trimmed mean	1,089	3	100	,357
Εργασιακές συνθήκες	Based on Mean	,680	3	100	,566
	Based on Median	,658	3	100	,580
	Based on Median and with adjusted df	,658	3	95,847	,580
	Based on trimmed mean	,683	3	100	,564
Εργασιακές σχέσεις	Based on Mean	,462	3	100	,709
	Based on Median	,382	3	100	,766
	Based on Median and with adjusted df	,382	3	96,896	,766
	Based on trimmed mean	,453	3	100	,716
Φύση της εργασίας	Based on Mean	2,182	3	100	,095
	Based on Median	1,565	3	100	,203
	Based on Median and with adjusted df	1,565	3	85,464	,204
	Based on trimmed mean	2,108	3	100	,104
Επικοινωνία	Based on Mean	1,368	3	100	,257
	Based on Median	1,430	3	100	,239
	Based on Median and with adjusted df	1,430	3	94,454	,239
	Based on trimmed mean	1,375	3	100	,255

Πίνακας 18. Έλεγχος ANOVA για την σχέση ετών προϋπηρεσίας και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Αμοιβή	Between Groups	7,665	3	2,555	2,044	,113
	Within Groups	124,993	100	1,250		
	Total	132,658	103			
Προαγωγή	Between Groups	2,775	3	,925	,646	,587
	Within Groups	143,071	100	1,431		
	Total	145,846	103			

Εποπτεία	Between Groups	3,696	3	1,232	1,329	,269
	Within Groups	92,693	100	,927		
	Total	96,389	103			
Επίτευξη	Between Groups	7,360	3	2,453	1,607	,193
	Within Groups	152,695	100	1,527		
	Total	160,055	103			
Αναγνώριση	Between Groups	2,980	3	,993	,689	,561
	Within Groups	144,152	100	1,442		
	Total	147,132	103			
Εργασιακές συνθήκες	Between Groups	6,804	3	2,268	2,439	,069
	Within Groups	93,003	100	,930		
	Total	99,807	103			
Εργασιακές σχέσεις	Between Groups	3,661	3	1,220	1,774	,157
	Within Groups	68,799	100	,688		
	Total	72,461	103			
Φύση της εργασίας	Between Groups	5,455	3	1,818	1,310	,275
	Within Groups	138,757	100	1,388		
	Total	144,212	103			
Επικοινωνία	Between Groups	5,244	3	1,748	1,347	,263
	Within Groups	129,770	100	1,298		
	Total	135,014	103			

Πίνακας 19. Συσχέτιση μεταβλητών ηλικίας, ετών προϋπηρεσίας, κινήτρων και παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης (Pearson)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1 Ηλικία	1																	
2 Χρόνος προϋπηρεσίας (έτη)	,743**	1																
3 Εσωτερική παρακίνηση	,330**	,324**	1															
4 Παρακίνηση ταύτισης	,265**	,315**	,814**	1														
5 Ενδοσκοπική παρακίνηση	,196*	,334**	,623**	,757**	1													
6 Εξωτερική παρακίνηση	,236*	,288**	,297**	,313**	,310**	1												
7 Αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς	,314**	,335**	,956**	,948**	,721**	,320**	1											

8	Μη αυτόνομη ρύθμιση συμπεριφοράς	,267**	,383**	,561**	,652**	,795**	,823**	,635**	1											
9	Εργασιακή Ικανοποίηση	0,103	-0,060	,408**	,220*	0,069	0,163	,334**	0,145	1										
10	Αμοιβή	0,090	-0,020	,203*	0,060	-0,075	0,154	0,141	0,053	,789**	1									
11	Προαγωγή	0,073	-0,076	,220*	0,086	-0,044	0,101	0,164	0,038	,790**	,704**	1								
12	Εποπτεία	-0,103	-,205*	0,063	-0,049	-0,031	-0,113	0,010	-0,091	,472**	0,148	,296**	1							
13	Επίτευξη	0,095	0,036	0,176	0,177	0,116	0,162	0,185	0,172	,586**	,605**	,402**	0,031	1						
14	Αναγνώριση	0,121	0,022	,323**	0,173	0,044	0,169	,264**	0,134	,905**	,817**	,766**	,359**	,542**	1					
15	Εργασιακές συνθήκες	-0,163	-,227*	,204*	0,031	-0,120	0,037	0,127	-0,048	,686**	,466**	,552**	,218*	,265**	,545**	1				
16	Εργασιακές σχέσεις	0,029	-0,056	,234*	0,161	0,089	0,069	,209*	0,097	,638**	,316**	,281**	,432**	,317**	,472**	,426**	1			
17	Φύση της εργασίας	,362**	0,180	,668**	,436**	,278**	,199*	,585**	,293**	,666**	,341**	,444**	,366**	0,135	,535**	,348**	,414**	1		
18	Επικοινωνία	0,060	-0,103	,428**	,260**	0,145	0,190	,365**	,207*	,744**	,447**	,433**	,280**	,262**	,590**	,555**	,545**	,595**	1	

*= $p < 0.05$, **= $p < 0.01$, $n=104$

Παράρτημα 2: Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης

Αγαπητοί/ές συνάδελφοι,

Το κάτωθι ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου - Τμήμα Οικονομικών Επιστήμων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, το Α μέρος αφορά τα Δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, το Β μέρος είναι το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS) που ανέπτυξε ο Paul E. Spector

(1994) για την εργασιακή ικανοποίηση, και το Γ μέρος είναι το ερωτηματολόγιο για την παρακίνηση των εργαζομένων Motivation at Work Scale (MAWS) των Gagné, M., et al. (2010).

Η γνώμη και η συμμετοχή σας, είναι πολύτιμη στη διενέργεια της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της διπλωματικής μου εργασίας, θα είναι απολύτως ανώνυμο και δεν θα πραγματοποιηθεί καμία δημοσίευση των αποτελεσμάτων του.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας και την βοήθεια που μου προσφέρετε.

Α' μέρος: Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Οικογενειακή Κατάσταση: Ελεύθερος/η Παντρεμένος/η

3. Ηλικία: _____

4. Επίπεδο σπουδών:

Απολυτήριο λυκείου ή επαγγελματική κατάρτιση.

ΤΕΙ

ΑΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

5. Ποια είναι η εργασιακή θέση που κατέχετε αυτή τη στιγμή :

Υπάλληλος

Προϊστάμενος

Διευθυντής

6. Χρόνια υπηρεσίας: _____

Β' μέρος: Εργασιακή ικανοποίηση

<p style="text-align: center;">ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</p> <p style="text-align: center;">Paul E. Spector Τμήμα Ψυχολογίας Πανεπιστήμιο της Νοτίου Φλόριντας</p> <p style="text-align: center;">Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>							
<p style="text-align: center;">ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ</p>		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	1	2	3	4	5	6
8	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	1	2	3	4	5	6
11	Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	1	2	3	4	5	6
12	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	1	2	3	4	5	6
13	Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1	2	3	4	5	6

14	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5	6
17	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	1	2	3	4	5	6

<p>ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ. Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ μετρίως	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ μετρίως	Συμφωνώ απόλυτα
19	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	1	2	3	4	5	6
21	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	1	2	3	4	5	6
24	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	1	2	3	4	5	6
31	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό τι θα 'πρεπε	1	2	3	4	5	6
32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα 'πρεπε	1	2	3	4	5	6

33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	1	2	3	4	5	6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5	6
36	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

Γ' μέρος: Παράγοντες παρακίνησης

	ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΚΥΚΛΩΣΤΕ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΡΩΤΗΣΗ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΑΣ ΓΙΑ ΑΥΤΗΝ. Στην δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ πολύ	Διαφωνώ λίγο	Μέτρια	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Επειδή αυτή η δουλειά μου εξασφαλίζει ένα ορισμένο βιοτικό επίπεδο	1	2	3	4	5	6	7
2	Επειδή πρέπει να είμαι ο καλύτερος στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
3	Επέλεξα αυτή τη δουλειά γιατί μου επιτρέπει να πετύχω τους στόχους της ζωής μου.	1	2	3	4	5	6	7
4	Επειδή απολαμβάνω πάρα πολύ αυτή την εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
5	Επειδή μου επιτρέπει να βγάλω πολλά χρήματα	1	2	3	4	5	6	7
6	Γιατί η δουλειά μου είναι η ζωή μου και δεν θέλω να αποτύχω	1	2	3	4	5	6	7
7	Γιατί αυτή η δουλειά εκπληρώνει τα επαγγελματικά μου σχέδια	1	2	3	4	5	6	7
8	Επειδή χαίρομαι να κάνω την δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
9	Κάνω αυτή τη δουλειά για τον μισθό	1	2	3	4	5	6	7
10	Επειδή η φήμη μου εξαρτάται από αυτό που κάνω	1	2	3	4	5	6	7
11	Γιατί αυτή η δουλειά ταιριάζει στις προσωπικές μου αξίες	1	2	3	4	5	6	7
12	Για τις στιγμές ευχαρίστησης που μου δίνει αυτή η δουλειά	1	2	3	4	5	6	7