ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

Αυτονομία και παρακίνηση στο χώρο της εργασίας: Ο ρόλος τους στην ευημερία, την απόδοση των εργαζομένων και την καινοτομία

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

Κωνσταντίνος Ασ. Παπαχριστόπουλος

ΑΘΗΝΑ 2013

Η παρούσα έρευνα έχει συγχρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - ΕΚΤ) και από εθνικούς πόρους μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) – Ερευνητικό Χρηματοδοτούμενο
Έργο: Ηράκλειτος ΙΙ. Επένδυση στην κοινωνία της γνώσης μέσω του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου.

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην Ελλάδα η έρευνα για το πώς συνδέεται η αυτονομία και η παρακίνηση με τα εργασιακά αποτελέσματα, όπως η ευημερία, η καινοτομία και η απόδοση είναι σχετικά περιορισμένη. Η παρούσα διατριβή έχει σκοπό να συνεισφέρει στην ερευνητική αυτή ατζέντα αφού τόσο τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της καινοτομίας στην Ελλάδα είναι χαμηλότερα σε γενικές γραμμές σε σύγκριση με το μέσο ευρωπαϊκό όρο. Συγκεκριμένα, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να μελετήσει πώς οι διαστάσεις της αυτονομίας στο εργασιακό πλαίσιο και η αυτονομία ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας συνδέονται με την ευημερία, την απόδοση και την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων.

Η διατριβή αποτελείται από την κύρια έρευνα και δύο (2) συμπληρωματικές έρευνες. Στις τρεις (3) αυτές έρευνες συμμετείχαν συνολικά 1041 εργαζόμενοι (N=1041) από πέντε (5) διαφορετικούς εργασιακούς χώρους (δημόσιοι υπάλληλοι, ιδιωτικοί υπάλληλοι, ελεύθεροι επαγγελματίες, καλλιτέχνες και εκπαιδευτικοί).

Μερικά από τα κυριότερα ευρήματα της διατριβής είναι τα παρακάτω: Το επίπεδο της αυτόνομης και της ελεγχόμενης παρακίνησης διαφοροποιείται με βάση το χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούνται αυτόνομα, σε σύγκριση με όσους παρακινούνται ελεγχόμενα είναι περισσότερο ευχαριστημένοι, καινοτόμοι και αποδοτικοί ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας. Η αυτόνομη παρακίνηση εξηγεί πώς οργανωσιακές και ατομικές διαστάσεις της αυτονομίας σχετίζονται με την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά. Η αυτονομία εργασίας, η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο συσχετίζονται με την αυτόνομη παρακίνηση σε όλους τους υπό μελέτη χώρους εργασίας. Η υψηλή αυτονομία εργασίας επιβαρύνει την εργασιακή ευημερία στους μισθωτούς στην περίπτωση που ο εργαζόμενος παρακινείται αυτόνομα σε χαμηλό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι με αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα και επιδεικνύουν πιο συχνά καινοτομική συμπεριφορά. Η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας συσχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και η αυτόνομη παρακίνηση ερμηνεύει και διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ τους.

Η διατριβή ολοκληρώνεται με τη γενική συζήτηση, τις προτεινόμενες πρακτικές εφαρμογές για τους οργανισμούς, τους περιορισμούς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις-κλειδιά: Αυτόνομη παρακίνηση, εργασιακή αυτονομία, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας, αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας, εργασιακή ευημερία, καινοτομική συμπεριφορά, δικαιοσύνη, εργασιακή απόδοση, αμοιβές.

ABSTRACT

In Greece research about organizational and personal factors which associate autonomy and motivation with labor outcomes, such as well being, innovative work behavior and performance is relatively limited. This thesis aims to contribute to this research agenda taking into consideration the fact that both levels of job satisfaction and innovation in Greece is significantly lower compared to the European average. More specifically, the aim of this thesis is to study how the dimensions of autonomy in the employment context and autonomy as a personality trait are associated with well being, work performance and innovative work behavior of employees.

This thesis is consisted of the main survey and two (2) additional empirical studies. In these three (3) studies a total of 1041 employees (N = 1041) from five (5) different workplace sectors (public servants, private employees, self-employed people, artists and teachers) were involved.

Some of the main findings of the thesis are: The level of autonomous and controlled motivation differ based on the work sector. The autonomous motivation explains how the organizational and personal dimensions of autonomy are associated to well being and to innovative work behavior. The employees who are autonomously motivated report higher level of well being and lower level of negative emotions and burnout. They also report being more innovative and more efficient, regardless of the work sector. The job autonomy, career autonomy and workplace justice are highly related to autonomous motivation in all work sectors under research. The job autonomy charges the labor wellbeing of the employees in the case which the employee is autonomously motivated in low levels. Employees who have autonomous causality orientation are more autonomously motivated and more often demonstrate innovative behavior. Justice in the workplace is related to job performance and autonomous motivation moderates this relation. The thesis concludes with a general discussion, the proposed practical applications for organizations, the limitations and suggestions for future research.

Keywords: Autonomous motivation, job autonomy, career autonomy, autonomous causality orientation, workplace well being, innovative work behavior, justice, work performance, salary.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ABSTRACT

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Α.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1. Η έννοια της αυτονομίας …………………………….......................... 17

1.1 Αυτονομία: Εννοιολογικός προσδιορισμός ………………………….......... 17

1.1.1 Ορισμός…………………………………………………………………… 17

1.1.2 Διάκριση της αυτονομίας από συναφείς έννοιες………………………………. 20

1.1.3 Η φιλοσοφική διάσταση της αυτονομίας……………………..………………... 23

1.1.4 Η ψυχολογική διάσταση της αυτονομίας………………………………………. 30

1.1.5 Αυτονομία και ανθρώπινες ανάγκες……………………………………….... 33

1.1.6 Αυτονομία και ανθρώπινη ευημερία……………………………………...… 34

1.2 Η εργασιακή αυτονομία…………………………………………….………. 38

1.2.1 Εργασιακή αυτονομία: Εννοιολογικός προσδιορισμός……………….......... 38

1.2.2 Αυτονομία και διαχείριση σταδιοδρομίας…………..…………………...….. 43

1.2.3 Εργασιακή αυτονομία και ευημερία…………………………………...……. 46

Κεφάλαιο 2. Αυτονομία και εργασιακή παρακίνηση……………………………….. 51

2.1 Η εργασιακή παρακίνηση………………………………………….............. 51

2.1.1 Εργασιακή παρακίνηση: Εννοιολογικός προσδιορισμός…………………….... 51

2.1.2 Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση………………………………………… 53

2.1.3 Εργασιακή παρακίνηση:Στην πορεία προς μια ενοποιημένη προσέγγιση……... 59

2.2 Η Θεωρία τουΑυτοκαθορισμού…………………………………………... 60

2.2.1 Η θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (BNPT)…………………..… 61

2.2.2 Η θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης (CET)……………………………..… 62

2.2.3 Η θεωρία του Προσανατολισμού της Αιτιότητας (COT)…………………..…. 63
2.2.4 Η θεωρία του Περιεχομένου των Στόχων (GCT)……………………..……… 64
2.2.5 Η θεωρία της Εσωτερίκευσης Εξωτερικών Κινήτρων (OIT)…........................ 65

Κεφάλαιο 3. Αυτόνομη παρακίνηση και θετικά εργασιακά αποτελέσματα………. 70
3.1 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή ευημερία……………………………… 70
3.1.1 Η Θετική Ψυχολογία στο χώρο της εργασίας…………………........................ 70
3.1.2 Η υποκειμενική ευημερία στο χώρο της εργασίας…………….......................... 72
3.1.3 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή ευημερία……………………………..... 74
3.1.4 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση…………………………... 77
3.1.5 Αυτόνομη παρακίνηση και συναισθηματική ευεξία…………………………… 80
3.1.6 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή δέσμευση……………………………... 83
3.1.7 Αυτόνομη παρακίνηση και επαγγελματική εξουθένωση………………………. 85
3.2 Αυτόνομη παρακίνηση και καινοτομική συμπεριφορά……………………….. 87
3.2.1 Καινοτομική συμπεριφορά: Εννοιολογικός προσδιορισμός………………….... 87
3.2.2 Αυτονομία, αυτόνομη παρακίνηση και καινοτομική συμπεριφορά…………… 89
3.2.3 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και καινοτομική συμπεριφορά……….... 91
3.3 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή απόδοση………………………………. 93
3.3.1 Δικαιοσύνη και εργασιακά αποτελέσματα…………………........................ 93
3.3.2 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή απόδοση………………………………. 96
3.3.3 Δικαιοσύνη, αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή απόδοση…………………. 98
3.4. Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακά αποτελέσματα: Ο ρόλος του χώρου εργασίας…………………………………………………………………... 100

Κεφάλαιο 4. Γενικός προβληματισμός – Σκοπός της έρευνας……………………... 104

Β. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 5. Μέθοδος ……………………………………………………… 108
5.1 Ερευνητική δομή της διατριβής……………………………………………….. 110
5.2 Μέθοδος 1ης έρευνας………………………………………………………….. 111
5.2.1 Στόχοι της έρευνας…………………………………………………………….. 111
5.2.2 Κύρια ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις……………………… 111
5.2.3 Δείγμα……………………………………………………………………….... 114
5.2.4 Μέσα συλλογής δεδομένων……………………………………………………. 119
5.2.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων……………………………………………… 129
5.2.6 Προκαταρκτική έρευνα………………………………………………………… 131
5.3 Μέθοδος 2ης έρευνας…………………………………………………………… 132
5.3.1 Στόχοι της έρευνας……………………………………………………………... 132
5.3.2 Κύρια ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις……………………… 134
5.3.3 Δείγμα - διαδικασία συλλογής δεδομένων…………………………………….. 136
5.3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων……………………………………………………. 142
5.4 Μέθοδος 3ης έρευνας…………………………………………………………… 142
5.4.1 Στόχοι της έρευνας……………………………………………………………... 142
5.4.2 Κύρια διερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις…………………….. 143
5.4.3 Δείγμα – διαδικασία συλλογής δεδομένων…………………………………….. 144
5.4.4 Μέσα συλλογής δεδομένων……………………………………………………. 145

Κεφάλαιο 6. Ευρήματα ……………………………………………………….. 151
6.1 Ευρήματα 1ης έρευνας………………………………………………………… 151
6.1.1 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες……………………………………………. 151
6.1.2 Αυτονομία: Σύγκριση τιμών μεταξύ των χώρων εργασίας……………………. 158
6.1.3 Εργασιακή ευημερία και καινοτομική συμπεριφορά: Σύγκριση μεταξύ των χώρων εργασίας……………………………………………………………………… 161
6.1.4 Σύνοψη ευρημάτων……………………………………………………………. 164
6.1.5 Δημογραφικοί παράγοντες και αυτονομία……………………………………. 171
6.1.6 Σύνοψη ευρημάτων……………………………………………………………. 183
6.1.7 Συναφειακές σχέσεις…………………………………………………………. 184
6.1.8 Σύνοψη ευρημάτων……………………………………………………………. 205

6.1.9 Πρόβλεψη της εργασιακής ευημερίας και της καινοτομικής συμπεριφοράς από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας……………………… 207
6.1.10 Πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από δείκτες αυτονομίας και συναισθηματικές διαστάσεις…………………………………………………… 224
6.1.11 Σύνοψη ευρημάτων……………………………………………….................. 227
6.1.12 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή (*mediator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα υπό μελέτη εργασιακά αποτελέσματα.…………..…………………………… 234
6.1.13 Η αυτόνομη παρακίνηση ως διαφοροποιητική μεταβλητή (*moderator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα εργασιακά αποτελέσματα….. 238
6.1.14 Σύνοψη ευρημάτων…………………………………………………….…..... 250
6.1.15 Προφίλ παρακίνησης, εργασιακή ευημερία και καινοτομική συμπεριφορά σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: Αναλύσεις εστιασμένες στα άτομα……………..... 254
6.1.16 Σύνοψη ευρημάτων………………………………………………………. 258
6.2 Ευρήματα 2ης έρευνας…………………………………………………… 263
6.2.1 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες……………………………....................... 263
6.2.2 Συναφειακές σχέσεις……………………………..……………………… 264
6.2.3 Δημογραφικά στοιχεία και προσανατολισμός αιτιότητας…….……………… 265
6.2.4 Πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από τον προσανατολισμό αιτιότητας... 266
6.2.5 Πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς από τον προσανατολισμό αιτιότητας………………………………………………………………. 267
6.2.6 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στον αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας και την καινοτομική συμπεριφορά……………………………………………………………… 268
6.2.7 Σύνοψη ευρημάτων…………………………………………………… 271
6.3 Ευρήματα 3ης έρευνας…………………………………………………… 275
6.3.1 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες……………………………………………… 275
6.3.2 Συναφειακές σχέσεις…………………………………………………………… 278
6.3.3 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και τα εργασιακά αποτελέσματα……………………………… 278
6.3.4 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές και τα εργασιακά αποτελέσματα……….. 283

6.3.5 Σύνοψη ευρημάτων…………………………………………………………… 286

Γ. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα – Συζήτηση……………………………………………. 291

7.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση……………………………………………………….. 292

7.2 Πρακτικές εφαρμογές……………………………………………………...… 301

7.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα…… 305

Δ. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 308

Ε. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 354

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς το χώρο εργασίας ……………………………..………………..	115
Πίνακας 2	Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς το φύλο……………………………………...……………….	116
Πίνακας 3	Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς την ηλικία………………………………………………………	117
Πίνακας 4	Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης…………………………...…………	117
Πίνακας 5	Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς τη θέση τους στην κλίμακα ιεραρχίας……………...………..	118
Πίνακας 6	Δείκτης αξιοπιστίας Αυτόνομη - Ελεγχόμενη παρακίνηση…….………	122
Πίνακας 7	Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 226 εργαζομένων ως προς την ηλικία (2η έρευνα)…………………………………………	135
Πίνακας 8	Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (Μέσοι όροι και Τυπικές αποκλίσεις) και στατιστικός έλεγχος για τη σύγκριση των τιμών των μεταβλητών ανά χώρο εργασίας…………………………...…………………….	154
Πίνακας 9	Σύγκριση των τιμών των υπό εξέταση μεταβλητών στους διαφορετικούς χώρους εργασίας …………………………..…………	156
Πίνακας 10	Μέσοι όροι και τιμές ελέγχων για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αυτόνομη παρακίνηση………………………………….	174
Πίνακας 11	Μέσοι όροι και τιμές ελέγχων για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην ελεγχόμενη παρακίνηση……………….…………….	177
Πίνακας 12	Μέσοι όροι και τιμές ελέγχων για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αυτονομία εργασίας…………………………….………	179
Πίνακας 13	Μέσοι όροι και τιμές ελέγχων για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας ………………..	182
Πίνακας 14	Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στο δημόσιο τομέα εργασίας…………………………………………………	187
Πίνακας 15	Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στον ιδιωτικό τομέα εργασίας…………………………………………………	193

Πίνακας 16	Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στους ελεύθερους επαγγελματίες……………………………………………	201
Πίνακας 17	Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στους καλλιτέχνες ……………………………………………..…………	204
Πίνακας 18	Στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας ………..…………	208
Πίνακας 19	Στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας …………………………………..	210
Πίνακας 20	Στατιστική πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας ……………………	213
Πίνακας 21	Στατιστική πρόβλεψη του θετικού συναισθήματος από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας …………..…………………...	215
Πίνακας 22	Στατιστική πρόβλεψη του αρνητικού συναισθήματος από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας …………..………	218
Πίνακας 23	Στατιστική πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας …………..………	221
Πίνακας 24	Στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από την αυτονομία εργασίας και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας …….………	224
Πίνακας 25	Στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από τη συναισθηματική ευεξία στο χώρο της εργασίας ……………..………	226
Πίνακας 26	Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 226 εργαζομένων ως προς την ηλικία ……………………………………..……….	263
Πίνακας 27	Περιγραφικά στοιχεία των υπό εξέταση μεταβλητών (2^{η} έρευνα)……...	264
Πίνακας 28	Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών της έρευνας (2^{η} έρευνα)……………………………………………….…………	267
Πίνακας 29	Στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από τον προσανατολισμό αιτιότητας……………………………….……….	268
Πίνακας 30	Στατιστική πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς από τον προσανατολισμό αιτιότητας…………………….….…………	269
Πίνακας 31	Έλεγχος για τη διαμεσολάβηση και την ενδιάμεση επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση μεταξύ αυτόνομου	

	προσανατολισμού και καινοτομικής συμπεριφοράς …………...………	269
Πίνακας 32	Περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών της έρευνας ($3^η$ έρευνα)………	276
Πίνακας 33	Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών της έρευνας ($3^η$ έρευνα)…………………………………………………….………….	277
Πίνακας 34	Αποτελέσματα ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων (Ι)…..……….	278
Πίνακας 35	Αποτελέσματα ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων (ΙΙ)….............	284

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1	Το συνεχές της παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού………………………………………………………..	68
Σχήμα 2	Σχηματική απεικόνιση της ερευνητικής δομής…………………….…………	110
Σχήμα 3	Ιστογράμματα μέσων όρων των μεταβλητών της έρευνας…...…………	152
Σχήμα 4	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (δημόσιοι υπάλληλοι)…………………………………………………	240
Σχήμα 5	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την επαγγελματική εξουθένωση (δημόσιοι υπάλληλοι)…………………………..…………………….	241
Σχήμα 6	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά (δημόσιοι υπάλληλοι). ………………………………………………..	243
Σχήμα 7	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την επαγγελματική εξουθένωση (ιδιωτικοί υπάλληλοι)……………………...………………………	245
Σχήμα 8	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου στο χώρο της εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά (ελεύθεροι επαγγελματίες)………………….	247
Σχήμα 9	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομίας εργασίας και την εργασιακή δέσμευση (καλλιτέχνες)…………………………………………………….	248
Σχήμα 10	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (καλλιτέχνες). ……………………………...…………………	249
Σχήμα 11	Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή μεταξύ αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας και καινοτομικής συμπεριφοράς (εκπαιδευτικοί) ……………………….………………	271
Σχήμα 12	Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την απόδοση στο χώρο εργασίας ..………	282

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η αυτονομία, η ευημερία και η αλλαγή είναι έννοιες στις οποίες αναφερόμαστε καθημερινά τόσο στην καθημερινή μας ζωή όσο και στο χώρο της επιστήμης. Σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει οι άνθρωποι εκτιμάται ότι οδηγούνται σε μεγαλύτερη ευημερία και δοκιμάζουν πιο συχνά αλλαγές όταν έχουν τη γνώση, αλλά και τη δυνατότητα να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις για τη ζωή και την εργασία τους. Ειδικά, στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η αυτονομία περιγράφεται ως ένα μέσο για να είναι οι εργαζόμενοι ευχαριστημένοι και καινοτόμοι. Στην εργασία, ωστόσο, όπως και στη ζωή, η αυτονομία είναι μια έννοια που έχει πολλές διαστάσεις και αποκτά διαφορετικό νόημα ανάλογα με το άτομο και το κοινωνικό πλαίσιο. Κρίνεται, επομένως, αναγκαίο στις έρευνες της οργανωτικής ψυχολογίας να λαμβάνονται υπόψη διαφορετικές όψεις - ατομικές και οργανωσιακές - της αυτονομίας και να μελετάται πώς αυτές συσχετίζονται με όψεις της ευημερίας και της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο. Σε αυτή την ερευνητική ατζέντα στοχεύει να συνεισφέρει η παρούσα διατριβή.

Γενικός σκοπός της διατριβής είναι να μελετήσει τη σχέση ανάμεσα σε διαφορετικές διαστάσεις της αυτονομίας, την εργασιακή ευημερία, την καινοτομική συμπεριφορά και την απόδοση σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας.

Η παρούσα διατριβή αποτελείται από τρία (3) μέρη. Στο *πρώτο μέρος*, θεωρητικό μέρος, που περιλαμβάνει τέσσερα (4) κεφάλαια γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις διαστάσεις της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας και τη σχέση της με αποτελέσματα όπως η ευημερία και η καινοτομική συμπεριφορά και παρουσιάζεται ο γενικός προβληματισμός και συνολικά ο σκοπός της έρευνας. Στο *δεύτερο μέρος,* που περιλαμβάνει δύο (2) κεφάλαια περιγράφεται η μέθοδος, το δείγμα, τα ψυχομετρικά μέσα και η διαδικασία συλλογής των ερευνητικών δεδομένων και παρουσιάζονται τα ευρήματα των ερευνών καθώς και ο σχολιασμός αυτών. Στο *τρίτο μέρος* συζητούνται τα βασικά συμπεράσματα της διατριβής, παρουσιάζονται οι πρακτικές προεκτάσεις των ευρημάτων για τους οργανισμούς, συζητούνται περιορισμοί και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

***

Η εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής αποτέλεσε για μένα μια περίοδο εποικοδομητική σε προσωπικό και επιστημονικό επίπεδο·μια δημιουργική και επίπονη προσπάθεια αναζήτησης και μαθητείας, όπου η επιστήμη και η ζωή συναντήθηκαν και συμπορεύθηκαν άλλοτε αρμονικά και άλλοτε δύσκολα. Το έργο αυτό θα ήταν ασύγκριτα πιο δύσκολο εάν κάποιοι άνθρωποι δεν με είχαν βοηθήσει με ουσιαστικό τρόπο καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής. Τους ανθρώπους αυτούς αισθάνομαι ειλικρινά την επιθυμία και τη χαρά να τους ευχαριστήσω.

Καταρχήν, θα ήθελα ιδιαιτέρως να ευχαριστήσω και να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην επόπτριά μου, καθηγήτρια κ. Μαρία Σακαλάκη, η οποία, από την πρώτη στιγμή, υπήρξε για μένα σταθερή πηγή καθοδήγησης και ενθάρρυνσης. Η εμπιστοσύνη που μου έδειξε αποτέλεσε αποφασιστικό παράγοντα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της διατριβής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον ομότιμο καθηγητή του Πανεπιστημίου Αθηνών κ. Νικόλαο Γιαννίτσα, ο οποίος παρακολούθησε στενά τη πορεία της διατριβής μου και, όσες φορές χρειάστηκε, με βοήθησε με τις παρεμβάσεις του. Οφείλω ακόμη να ευχαριστήσω θερμά την επίκουρο καθηγήτρια κ. Σμαράγδα Καζή, η οποία ήταν διαρκώς παρούσα σε όλα τα στάδια εκπόνησης της διατριβής και το ειλικρινές της ενδιαφέρον με τροφοδοτούσε με δύναμη. Η βοήθειά της ήταν καίριας σημασίας, ιδιαίτερα στο κεφάλαιο των αναλύσεων.

Θα ήθελα ειλικρινά να ευχαριστήσω όλους τους υποψηφίους διδάκτορες της κ. Σακαλάκη και της κ. Καζή με τους οποίους, μέσα από τις τακτικές μας συναντήσεις, μοιραστήκαμε ιδέες, προτάσεις και αγωνίες. Επίσης, τους ερευνητές από το εξωτερικό με τους οποίους επικοινώνησα για τη βοηθητική επικοινωνία που είχαμε καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής. Συγκεκριμένα, ευχαριστώ την κ. Marylène Gagné, καθηγήτρια στο Πανεπιστήμιο Concordia, τον κ. Jacques Forest, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Montreal καθώς και τον Edward Deci, καθηγητή στο Πανεπιστήμιο του Rochester.

Θα ήταν παράλειψη να μην εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους εργαζόμενους οι οποίοι με βοήθησαν και συμμετείχαν στην έρευνα με προθυμία και χαρά.

Η παρούσα διατριβή αφιερώνεται στη σύζυγό μου Αγγελική και τις δύο κόρες μου, την Αλεξία και τη Ζωή.

Κώστας Ασημ. Παπαχριστόπουλος

Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 1 Η έννοια της αυτονομίας

1.1 Αυτονομία: Εννοιολογικός προσδιορισμός

1.1.1 Ορισμός

Η σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ραγδαίες αλλαγές και μεταβολές με κυρίαρχο το στοιχείο του σχετικισμού (Simon, 1991). Σε αυτό το πλαίσιο οι άνθρωποι αποδεσμεύονται ολοένα και περισσότερο από τα «δεσμά» της παράδοσης (Bauman, 2009) και οι αποφάσεις τους δεν βασίζονται πλέον, όπως στο παρελθόν, σε δοτές αξίες ή στις καλά ριζωμένες παραδόσεις ενός τόπου (King, 2004). Δεν είναι σαφές, δηλαδή, για τους ανθρώπους τι πρέπει να πράττουν ή πώς πρέπει να ενεργούν.

Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα οι άνθρωποι πρέπει να έχουν τη γνώση και τη δυνατότητα να επιλέγουν, ανάμεσα σε διαφορετικές εναλλακτικές επιλογές, τον τρόπο που θα διάγουν το βίο τους. Καλούνται, σε καθημερινή βάση, να διερευνούν ο ίδιοι ποιο είναι το σωστό και πώς να κάνουν τις δικές τους επιλογές σε πολλά επίπεδα και διαφορετικά πλαίσια λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τα τοπικά, αλλά και τα παγκόσμια δεδομένα (Giddens, 1995). Καλούνται να διαμορφώνουν την προσωπική τους ταυτότητα και να δομούν τον εαυτό τους φέροντας αποκλειστικά οι ίδιοι την ευθύνη γι' αυτό που είναι. Όπως γλαφυρά το περιγράφει ο Giddens (1995, σελ. 75) *«…δεν είμαστε απλά αυτό που είμαστε, αλλά ο τρόπος που δημιουργούμε τον ίδιο μας τον εαυτό…*[1]». Καλούνται, δηλαδή, οι άνθρωποι σήμερα να παίρνουν αποφάσεις αυτόνομα για τους ίδιους και τη ζωή τους.

Αυτονομία είναι η ικανότητα του ατόμου να καθορίζει τους στόχους και τις αξίες του· η ελευθερία του να λαμβάνει αποφάσεις και να κάνει σχέδια, αλλά και η δυνατότητα να ενεργεί με βάση αυτές τις αξίες και τα συγκεκριμένα σχέδια για τη ζωή και την εργασία του (O'Shea, 2012). Για να θεωρείται ένα άτομο αυτόνομο, πρέπει να συνυπάρχουν τρεις (3) βασικές προϋποθέσεις: α) να διαθέτει τη διανοητική επάρκεια να λαμβάνει αποφάσεις με βάση κάποια συγκεκριμένα

[1] «…We are, not what we are, but what we make of ourselves…»

δεδομένα, β) να του παρέχεται η ευχέρεια και η ελευθερία να αποφασίζει για τον εαυτό του και τη ζωή του και γ) να είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες αντανακλούν αυθεντικά τον εαυτό του, τις αξίες του και τους στόχους του (O'Shea, 2012). Η αυτονομία θεωρείται μια ανθρώπινη ανάγκη, αλλά και μια εγγενής ικανότητα του ανθρώπου, η οποία ενυπάρχει στη διάθεσή του ως μέσο για να συμβάλει στην ευημερία και την ανάπτυξή του (Muñiz Castillo & Gasper, 2009). Υπό αυτή την έννοια, η αυτονομία οδηγεί στην αυτοπραγμάτωση του ατόμου, μια συνθήκη, δηλαδή, απαραίτητη για να βιώσει μια ζωή με νόημα και πληρότητα.

Μια πρόσφατη εννοιολογική προσέγγιση της αυτονομίας η οποία έχει προταθεί από τον Daniel Groll (2009) διακρίνει τρία (3) είδη αυτονομίας: την αυτονομία του δρώντος υποκειμένου (*autonomy of agency*), τη δοτή αυτονομία ή αυτονομία της δικαιοδοσίας/αρμοδιότητας (*jurisdictional autonomy*) και την κριτική αυτονομία (*critical autonomy*).

Η πρώτη μορφή, *η αυτονομία του δρώντος υποκειμένου,* αναφέρεται στο είδος της ελευθερίας που απολαμβάνουμε, ως άνθρωποι, σε αντίθεση με τα ζώα και τα αντικείμενα, αφού είμαστε σε θέση να δρούμε ελεύθερα, να επιλέγουμε με βάση ορισμένα κριτήρια και να είμαστε προσωπικά ηθικά υπεύθυνοι για τις επιλογές που κάνουμε.

Η δεύτερη μορφή αυτονομίας, η *δοτή αυτονομία* ή *αυτονομία της δικαιοδοσίας*, αποτελεί κατά κάποιο τρόπο ένα είδος κοινωνικού προνομίου, το οποίο μάς παρέχεται μέσα σε ένα ορισμένο κοινωνικό πλαίσιο, όπως είναι η εργασία, η πολιτική, η κοινωνική ζωή κ.ά. Η αυτονομία αυτή μας επιτρέπει να έχουμε συγκεκριμένα δικαιώματα, αλλά και υποχρεώσεις, να λαμβάνουμε αποφάσεις, να διεκδικούμε ή να αποδίδουμε ευθύνες. Οι δυτικές κοινωνίες δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτού του είδους την αυτονομία, αφού με την κατάκτησή της θεωρείται ότι ο άνθρωπος μπορεί να εξασφαλίσει την ευημερία του (Sen, 2003).

Η τρίτη μορφή της αυτονομίας, *η κριτική αυτονομία,* αναφέρεται στην ανεξαρτησία του πνεύματος και πρόκειται ουσιαστικά για την ελευθερία της βούλησης. Το κριτικά αυτόνομο άτομο επιλέγει τον τρόπο ζωής του, διαμορφώνει τις βασικές αρχές που θα διέπουν τη ζωή του και είναι υπεύθυνο για τις επιλογές του.

Η έννοια της αυτονομίας έχει τις ρίζες της στην ελληνική αρχαιότητα, κατά την οποία εμφανίζεται, κυρίως, ως όρος της πολιτικής ζωής. Αυτόνομη, στην αρχαία

Ελλάδα, ήταν η πόλη, που λειτουργούσε χωρίς την παρέμβαση ξένων δυνάμεων και την επιβολή ξένων νόμων. Την αυτονομία ως ανθρώπινη ανάγκη και αξία διαπραγματεύτηκαν στοχαστές, φιλόσοφοι και διανοητές της αρχαίας ελληνικής γραμματείας. Η Αντιγόνη π.χ. του Σοφοκλή, η οποία εμφανίζεται να αγνοεί το νόμο της πόλης και να υπακούει στον ηθικό νόμο στον οποίο πιστεύει και που τελικά πεθαίνει υπερασπιζόμενη τα πιστεύω της, θεωρείται κατ’ εξοχήν παράδειγμα αυτόνομης σκέψης και δράσης. Στον Ξενοφώντα και τον Ισοκράτη, η ιδιότητα του αυτόνομου ανθρώπου χαρακτηρίζει τους νέους που δεν προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε αυτό που θεωρείται κοινωνικά αποδεκτό (Cooper, 2003). Επίσης, στην Πολιτεία του Πλάτωνα, αναφέρεται ότι το σοφό άτομο είναι αυτόνομο μόνο όταν είναι σε θέση να ελέγχει τις παρορμήσεις του και να αποφασίζει τι είναι καλό για το ίδιο. Τέλος, στους σωκρατικούς διαλόγους (βλ. Πλάτωνος, Γοργίας) οι έννοιες της αυτονομίας, της γνώσης και της αρετής παρουσιάζονται ως άμεσα συνδεόμενες και αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους.

Η συζήτηση για την κριτική αυτονομία, υπό την έννοια της ελευθερίας της βούλησης, δεν είναι πρόσφατη και η απαρχή της ανάγεται αιώνες πίσω στην ιστορία. Οι απόψεις που έχουν διατυπωθεί σχετικά διακρίνονται σε δύο (2) κύριες κατηγορίες: από το ένα μέρος, υπάρχει η ντετερμινιστική άποψη, της οποίας κύριοι εκπρόσωποι μπορεί να θεωρηθούν ο Δημόκριτος και ο Σπινόζα από το χώρο της φιλοσοφίας, καθώς και ο Φρόυντ από το χώρο της Ψυχολογίας. Οι παραπάνω στοχαστές και φιλόσοφοι αφήνουν ελάχιστα περιθώρια για πραγματική ανθρώπινη ελεύθερη βούληση, αφού τα πάντα, σύμφωνα με αυτούς, μοιάζουν να είναι το αναπόδραστο αποτέλεσμα προγενέστερων αιτιών. Για τους ντετερμινιστές η αυτονομία δράσης είναι μια ψευδαίσθηση, καθώς οι επιλογές μας καθορίζονται από δυνάμεις πέραν του συνειδητού και οτιδήποτε συμβαίνει θεωρείται, κατά βάση, αναπόφευκτο.

Από το άλλο μέρος, υπάρχει η εκ διαμέτρου αντίθετη θέση, η οποία συμπυκνώνεται πολύ γλαφυρά στην περίφημη φράση του Jean Paul Sartre (1974) *«...ο άνθρωπος είναι καταδικασμένος να είναι ελεύθερος...»*, αφού για τον Sartre η ζωή είναι μια παλέτα από απεριόριστες επιλογές και οι άνθρωποι πλανώνται εάν νομίζουν ότι μια επιλογή δεν θα μπορούσε να αντικατασταθεί από μια άλλη.

1.1.2 Διάκριση της αυτονομίας από συναφείς έννοιες

Η έννοια της αυτονομίας πολλές φορές χρησιμοποιείται, τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην καθημερινή ζωή, εναλλακτικά με άλλες συναφείς έννοιες, με τις οποίες, όμως, δεν έχει ταυτόσημο περιεχόμενο. Η αυτονομία δεν είναι έννοια ταυτόσημη με αυτή της *ανεξαρτησίας* (*independence*), του *ατομικισμού* (*individualism*) ή της *ελευθερίας* (*freedom*) (Ryan & Deci, 2006).

Παρά το γεγονός ότι μερικοί ψυχολόγοι ταυτίζουν την έννοια της αυτονομίας με την έννοια της *ανεξαρτησίας* (Markus, Kitayama, & Heiman, 1996), η αυτονομία σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει ότι το άτομο έχει απόλυτη ανεξαρτησία να κάνει ό,τι θέλει, ανεξάρτητα από αυτούς που τον περιβάλλουν (Ryan & Lynch, 1989). Υπάρχουν, μια σειρά από προσωπικούς, αλλά και από κοινωνικούς παράγοντες, που περιορίζουν τις επιλογές μας και κατ’ επέκταση καθορίζουν τα περιθώρια της ελευθερίας μας.

Η αυτονομία, ωστόσο, δεν έχει καμία σχέση με την εικόνα ενός απομονωμένου και ανεξάρτητου ανθρώπου, ο οποίος βασίζεται αποκλειστικά στις δικές του ικανότητες και αντιλήψεις, αφού το να εξαρτάται κάποιος από τους γύρω του είναι κυρίως ένδειξη αυτονομίας (Christman, 2003). Σε πολλές περιπτώσεις αυτό που είμαστε, ως άνθρωποι, προσδιορίζεται και ρυθμίζεται από κοινωνικές δεσμεύσεις και περιορισμούς (Dworkin, 1988). Σύμφωνα με τους Anderson & Honneth (2005) κάθε άνθρωπος για να είναι αυτόνομος απαιτούνται, εκτός από τη δική του εσωτερική αίσθηση της αυτονομίας, και οι κατάλληλες κοινωνικές συνθήκες. Η αυτονομία μπορεί συγχρόνως να προσδιοριστεί και να επιδιωχθεί μόνο μέσα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, το οποίο αναπόφευκτα θα επηρεάζει τις ευκαιρίες που το άτομο διαθέτει για να δράσει αυτόνομα (McLeod & Sherwin, 2000).

Επίσης, η έννοια της αυτονομίας διακρίνεται σαφώς από αυτή του *ατομικισμού*, καθώς, σύμφωνα με έρευνες, ένα άτομο που υιοθετεί τις αξίες και τη συμπεριφορά μιας ομάδας, δεν χάνει αναγκαστικά τη δυνατότητα να δρα με αυτόνομο τρόπο (Chirkov *και συν.*, 2003). Αντίθετα, φαίνεται ότι το να ακολουθεί κανείς συνειδητά κάποιες οδηγίες, να είναι μέρος μιας ομάδας ή να υπακούει σε κανόνες, δεν αντιτίθεται απαραίτητα στη δική του αυτονομία (Ryan & Deci, 2006). Ο ατομικισμός είναι μια ιδεολογία σύμφωνα με την οποία το ίδιο το άτομο, τα δικαιώματα και η ανάπτυξή του αποτελούν τη βασική μέριμνα της κοινωνίας, η οποία παρόλο που δεν ταυτίζεται με την έννοια της αυτονομίας βοηθά σε πολλές περιπτώσεις το άτομο να αναπτυχθεί αυτόνομα (Chirkov, 2011).

Όσον αφορά, τέλος, την *ελευθερία*, και ειδικότερα το αίσθημα της ελευθερίας, αυτή πολύ συχνά αναφέρεται στη δυνατότητα που έχουμε για ανεμπόδιστη επιλογή ανάμεσα σε απεριόριστες επιλογές σε διαφορετικά πλαίσια της ζωής μας. Αντίστοιχα, η αυτονομία αναφέρεται κυρίως σε αυτές τις προσαρμογές που συνειδητά κάνει το άτομο μέσα στην ελευθερία που διαθέτει, έτσι ώστε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τον ίδιο και τη ζωή του (Ryan & Deci, 2006). Η αυτονομία έτσι, διαφοροποιείται από την ελευθερία σε δύο (2) κυρίως σημεία: πρώτον, η αυτονομία θεωρείται μια θετική δράση που αναλαμβάνει το άτομο, ακόμα και στην περίπτωση που αποφασίζει να περιορίσει την ελευθερία του (Muñiz Castillo & Gasper, 2009) και δεύτερον, η αυτονομία ασκείται στις σημαντικές και όχι σε όλες τις όψεις τις ζωής του ατόμου (Taylor, 1979/1999, Doyal & Gough, 1991).

Με αυτήν την έννοια, ένα αυτόνομο άτομο είναι σε θέση να αξιολογεί κριτικά τους κανόνες, τις κοινωνικές και ηθικές αξίες και να περιορίζει με δημιουργικό και λειτουργικό τρόπο την ελευθερία του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το άτομο, όταν είναι αυτόνομο, από το ένα μέρος, δεν γίνεται έρμαιο των επιθυμιών του και, από το άλλο, αποφεύγει τις αρνητικές συνέπειες που έχει για την ευημερία του η ελευθερία των απεριορίστων επιλογών σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής του (Schwartz, 2004).

Η εργασία του Ira Berlin μας βοηθά να προσεγγίσουμε καλύτερα τη διαφορά μεταξύ της ελευθερίας και της αυτονομίας. Ο Ira Berlin (1999) διακρίνει την *ελευθερία* σε θετική (*positive*) και αρνητική *(negative*). Ο Berlin θεωρεί *θετική* την ελευθερία όταν κάποιος είναι κύριος του εαυτού του. Είναι σε θέση, δηλαδή, να ασκεί έλεγχο πάνω στη ζωή και την εργασία του. Αυτή η μορφή ελευθερίας αποτελεί, κατά τον Berlin, την πιο ουσιαστική και αποτελεσματική άσκηση της ελευθερίας και τοποθετείται εννοιολογικά εγγύτερα στην αυτονομία. Από το άλλο μέρος, ο Berlin θεωρεί *αρνητική* την ελευθερία, όταν υπάρχει πλήρης απουσία παρέμβασης. Δεν εμποδίζεται, δηλαδή, κάποιος από το να δρα με οποιοδήποτε τρόπο επιθυμεί. Αυτή η μορφή κατά τον Berlin (1999, σελ. 39) αποτελεί την «επίσημα τυπική» μορφή ελευθερίας (*formal freedom*) και αποτελεί μια ευκαιρία (*opportunity*) για κάθε άνθρωπο χωρίς, ωστόσο, να αποτελεί και την ουσιαστικότερη μορφή.

Ο διαχωρισμός αυτός έχει ενδιαφέρον γιατί οι άνθρωποι πολύ συχνά περιορίζουν την αρνητική ελευθερία προς όφελος της θετικής. Αυτό γίνεται κυρίως όταν εξυπηρετείται κάποιος ανώτερος σκοπός ή/και ο άνθρωπος υπηρετεί τη δική του άποψη για το καλό[2]. Στο χώρο της εργασίας, έτσι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένας εργαζόμενος μπορεί να αποφασίσει ότι θα υπακούει πιστά τις οδηγίες, περιορίζοντας την τυπική ή αρνητική ελευθερία, αλλά αυτό να μην περιορίζει τη θετική ελευθερία του. Εάν, δηλαδή, ο εργαζόμενος αυτός εκτιμά ότι είναι και δική του συνειδητή απόφαση να περιορίσει την ελευθερία του, επειδή αυτό εξυπηρετεί ένα σκοπό, τότε η θετική ελευθερία δεν επιβαρύνεται. Αυτός ο κριτικός περιορισμός του εαυτού μας στη ζωή και στην εργασία μας φαίνεται ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων μας καθιστά πραγματικά αυτόνομα άτομα.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η αυτονομία είναι μια έννοια που δεν συνδέεται απλώς και μόνο με δεσμεύσεις και περιορισμούς από το κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο που δρα ο άνθρωπος. Πρέπει να την προσεγγίζουμε ως έννοια λαμβάνοντας υπόψη και ψυχολογικές παραμέτρους. Επομένως, έχοντας στο μυαλό μας τη μέχρι τώρα συζήτηση που έχει γίνει για την αυτονομία πρέπει να τονιστεί ότι, για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, αυτόνομο δεν θεωρείται μόνο το άτομο που διαθέτει απλώς χώρο, δύναμη και γνώση να πραγματοποιεί αυτόνομα επιλογές. Αυτόνομος είναι κυρίως αυτός που είναι σε θέση να αποφασίζει με γνώμονα τις ατομικές του αξίες και προτεραιότητες για τη ζωή και την εργασία του.

Αυτόνομο είναι, επίσης, το άτομο που γνωρίζει, αξιολογεί και ρυθμίζει τη συμπεριφορά του κάθε φορά ανάλογα με το τι αναμένει το περιβάλλον από αυτό, αλλά ταυτόχρονα διατηρεί την «εσωτερική αυθεντική του ελευθερία» (*Authentic inner freedom*, May, 1981) ή τη ψυχολογική του αυτονομία (*psychological autonomy*) έτσι, όπως έχει οριστεί πρόσφατα από τον Chirkov (2011).

Ανεξάρτητα από το ποιο εννοιολογικό περιεχόμενο δίνουμε στην αυτονομία – ικανότητα ή/και ανθρώπινη ανάγκη, «κοινωνικό προνόμιο», μέσο αναζήτησης του

[2] Αυτό, για παράδειγμα, ισχύει στην περίπτωση που περιορίζουμε ένα μικρό παιδί με τεχνητά εμπόδια στο σπίτι προσπαθώντας να προστατέψουμε την υγεία του και κατ' επέκταση την ουσιαστική του αυτονομία.

αληθινού μας εαυτού ή ως ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και μέσο επηρεασμού του κοινωνικού πλαισίου – όλες οι θεωρητικές προσεγγίσεις και τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι αποτελεί βασικό συστατικό της ανθρώπινης ευημερίας. Η σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας αποκτά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όταν πρόκειται για πολυεπίπεδα κοινωνικά πλαίσια, όπως είναι οι οργανισμοί. Σε αυτά τα πλαίσια συναντάμε όλων των ειδών τις συναλλαγές (οικονομικές, σχεσιακές κ.ά.). Στους οργανισμούς οι άνθρωποι διαρκώς διαπραγματεύονται ρόλους και κανόνες, μοιράζουν ή/και διεκδικούν δύναμη, αναζητούν ή εξασφαλίζουν σε άλλους αυτονομία δράσης και σκέψης.

Στα εργασιακά πλαίσια οι σχέσεις, η επικοινωνία, οι αρμοδιότητες και το πώς κατανέμεται η εξουσία και η δύναμη ή/και το πώς κατανέμονται και λειτουργούν οι ρόλοι είναι ζητήματα που καθορίζονται τυπικά και άτυπα, ρητά και άρρητα. Στους οργανισμούς η αυτονομία είναι ένα ζήτημα που ρυθμίζεται τόσο από το πλαίσιο το οποίο θέτει τους κανόνες, περιγράφει το περιεχόμενο των εργασιακών ρόλων και προβάλλει ευκαιρίες και αξίες, αλλά και από το ίδιο το άτομο. Έτσι, ο εργαζόμενος, με την προσωπική του διαδρομή, τις φιλοδοξίες του, τις δεσμεύσεις του και τον ίδιο του τον εαυτό, καλείται να διαπραγματευτεί καθημερινά την αυτονομία του ως ανάγκη, ως ικανότητα ή ακόμη και ως αξία. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η αυτονομία, ως έννοια, έχει πολυδιάστατο περιεχόμενο και συναντάται με διαφορετικό νόημα σε διαφορετικά κοινωνικά πλαίσια (π.χ. εργασία, πολιτική, ψυχολογία κ.ά.). Είναι μια έννοια με φιλοσοφικές διαστάσεις αλλά πρακτικές προεκτάσεις στη καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Εκτός των άλλων είναι μια έννοια που εδράζεται στην ψυχολογική σφαίρα του ανθρώπου και ο ορισμός της δεν γίνεται να μην περιέχει ψυχολογικές αναφορές και φιλοσοφικές προεκτάσεις (O’Shea, 2012).

1.1.3 Η φιλοσοφική διάσταση της αυτονομίας

Η έννοια της αυτονομίας που για αιώνες έχει απασχολήσει τη φιλοσοφική σκέψη (Friedman, 2003) εξακολουθεί να αποτελεί ένα θεμελιώδες θέμα και για τη σύγχρονη φιλοσοφία και επιστήμη (Taylor, 2005).

Στο έργο του John Stuart Mill (1759) «On Liberty» η έννοια της αυτονομίας κατέχει κεντρική θέση. Ο Mill δίνει έμφαση στο ότι ο άνθρωπος πρέπει να αναπτύσσει κριτική ικανότητα για να επιλέγει αυτόνομα και αυθεντικά με βάση τον εαυτό του και να μην συμμορφώνεται, όσον αφορά τη σκέψη και τη συμπεριφορά του, με τη συνήθεια ή/και την εξουσία. Ο Mill συνδέει την αυτονομία με την έννοια του χαρακτήρα (*character*) και θεωρεί ότι ο ανθρώπινος χαρακτήρας διαμορφώνεται όταν το άτομο κατορθώνει να υιοθετήσει τις στάσεις και τις επιθυμίες που αποτελούν την αληθινή έκφραση της ίδιας του της φύσης. Αυτές οι επιθυμίες του διαμορφώνονται με βάση την κουλτούρα του και το άτομο παραμένει αυτόνομο και αυθεντικό μόνο εάν αποτελούν γνήσια έκφραση του εαυτού του (*authenticity*).

Εξίσου σημαντική είναι και η αναφορά του Mill στην «ατομικότητα» (*individuali*ty), η οποία δεν ταυτίζεται με την έννοια του ατομισμού, αλλά αναφέρεται στο κατά πόσο οι επιλογές του ατόμου είναι γνήσια έκφραση του εαυτού του ή ο άνθρωπος απλώς επιλέγει με βάση τη συνήθεια. Έτσι, ο Mill υποστηρίζει ότι *«…αυτός που επιλέγει κάτι από συνήθεια ουσιαστικά δεν επιλεγεί…»* (σελ. 267), συνδέοντας με αυτόν τον τρόπο την αυτονομία με την ευημερία του ατόμου. Οι επιλογές του αληθινά αυτόνομου ανθρώπου είναι έκφραση της ατομικότητάς του και με αυτόν τον τρόπο, έτσι, το άτομο μπορεί να οδηγηθεί στην προσωπική ευημερία. Αυτή η σχέση μεταξύ αυτονομίας - αυθεντικότητας (*authenticity*) και ευημερίας συναντάται και σε εκπροσώπους του ρομαντισμού όπως στο έργο του Goethe (1774), όπου περιγράφεται και ως συναισθηματική ειλικρίνεια (*emotional honesty*).

Η έννοια της αυτονομίας και της ελευθερίας απασχόλησε, επίσης, έναν άλλο γερμανό φιλόσοφο, τον Immanuel Kant (1785). Για τον Kant, ουσιαστική ελευθερία σημαίνει να δρούμε με γνώμονα την ηθική και με εργαλείο τη λογική (Baumeister, 2008). Κάθε άνθρωπος γνωρίζοντας και εφαρμόζοντας τον ηθικό νόμο είναι σε θέση ουσιαστικά να λαμβάνει ελεύθερα αποφάσεις χωρίς τους περιορισμούς που θέτει η φύση και οι αισθήσεις του. Ο Kant πιστεύει ότι ακόμη και αν είμαστε ελεύθεροι να δράσουμε όπως θέλουμε, αυτό δεν σημαίνει ότι είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τι πρέπει να πράξουμε κάθε φορά. Η αυτονομία ακολουθεί ένα νόμο ο οποίος ενυπάρχει στη φύση της ανθρώπινης θέλησης και υπαγορεύει τι πρέπει να κάνουν όλα τα έλλογα όντα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Ο Kant κάνει, έτσι, διαχωρισμό μεταξύ της «αυτονομίας της βούλησης» και της «ελευθερίας της βούλησης», την οποία αποκαλεί και «απόλυτη αυτενέργεια». Η *αυτονομία της βούλησης* αναφέρεται στην περίπτωση όπου η ανθρώπινη βούληση λειτουργεί δίκην νόμου για τον εαυτό της και ταυτίζεται με τον ηθικό νόμο. Η δεύτερη μορφή ελευθερίας είναι η *ελευθερία της βούλησης* ή *απόλυτη αυτενέργεια*. Η μορφή αυτή, κατά τον Kant, είναι δυνατόν να συνυπάρχει παράλληλα με οποιοδήποτε κίνητρο για δράση στο βαθμό που το κίνητρο αυτό έχει ενσωματωθεί στο προσωπικό ηθικό του κώδικα και έχει γίνει ένας αποδεκτός καθολικός νόμος βάσει του οποίου το άτομο ενεργεί.

Από το σύνολο του έργου του Kant διαφαίνεται ότι ο άνθρωπος μπορεί να επιδιώξει την ευημερία του μόνο διευρύνοντας την ελευθερία του (Guyer, 2000), και αυτό το υπογραμμίζει λέγοντας ότι *«…το ανθρώπινο είδος [...] είναι προκαθορισμένο από τη φύση του [...] να είναι ο ίδιος συγγραφέας της ευτυχίας του...»* (Guyer, 2000, σελ.102).

Η έννοια της αυτονομίας αποτέλεσε κυρίαρχο θέμα στο έργο του Κορνήλιου Καστοριάδη, σε τέτοιο βαθμό που ο ίδιος να χαρακτηρίζεται ως ο «φιλόσοφος της αυτονομίας». Η προσέγγιση του Καστοριάδη (1985) βασίζεται στη θεωρία του Freud και περιγράφει την αυτονομία με ψυχαναλυτικούς όρους. Κατά τον Καστοριάδη, αυτόνομο είναι το άτομο που επιτρέπει στο Εγώ (*Ego*) να πάρει τη θέση του Αυτό (*Id*), να κυριαρχήσει, δηλαδή, το συνειδητό στο ασυνείδητο, χωρίς, ωστόσο, το άτομο να καταργεί τις εγγενείς παρορμήσεις και επιθυμίες του. Για τον Καστοριάδη, ο δρόμος προς την αυτονομία περνάει από την αυτορρύθμιση, την επιλογή, δηλαδή, ενός προσωπικού συνειδητού κριτηρίου, έτσι ώστε οι κανόνες να μην υπαγορεύονται από το ασυνείδητο.

Η αυτονομία, σύμφωνα με τον Καστοριάδη έχει δύο (2) πλευρές, την ατομική και την κοινωνική, οι οποίες είναι μεταξύ τους αλληλένδετες (Οικονόμου, 2003). Αυτόνομο άτομο δεν νοείται χωρίς αυτόνομο κοινωνικό πλαίσιο και αντιστρόφως, αυτόνομη κοινωνία είναι αδιανόητη χωρίς αυτόνομα άτομα. Αυτόνομο, υπό αυτή την έννοια, είναι το άτομο το οποίο αναγνωρίζει τους νόμους της κοινωνίας ως δικούς του προσωπικούς νόμους, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται όταν το άτομο συμμετέχει στη θέσπιση των νόμων αυτών. Επομένως, η καστοριαδική έννοια της αυτονομίας διαφέρει ριζικώς από την καντιανή έννοια της αυτονομίας, σύμφωνα με την οποία ένα άτομο είναι αυτόνομο όταν υπακούει σε έναν ηθικό νόμο που έχει τεθεί από τη λογική του υποκειμένου, είναι ίδιος για όλους και ισχύει για πάντα.

Όσον αφορά, τέλος, το σκοπό της αυτονομίας, για τα άτομα και τις κοινωνίες, σε μια από τις τελευταίες διαλέξεις του στην Ελλάδα ο ίδιος ο Καστοριάδης πολύ εύγλωττα αναφέρει (Καστοριάδης, 1989): «… *η αυτονομία δεν είναι αυτοσκοπός ούτε στο ατομικό ούτε στο κοινωνικό πεδίο ή μάλλον και είναι αυτοσκοπός και είναι κάτι λιγότερο από αυτοσκοπός. Δηλαδή, θέλουμε την αυτονομία για την ίδια την αυτονομία, θέλουμε την ελευθερία διότι θέλουμε την ελευθερία, αλλά τη θέλουμε επίσης για να είμαστε ελεύθεροι να ποιούμε και να πράττουμε, και να ποιούμε και να πράττουμε συγκεκριμένα πράγματα…».* Σε αυτό το απόσπασμα του Καστοριάδη τίθεται σαφώς το ζήτημα για το αν η αυτονομία αποτελεί σκοπό ή είναι ένα μέσο που καλείται να εξυπηρετήσει ένα σκοπό.

Αυτή η προσέγγιση και η διαφοροποίηση είναι καθοριστικής σημασίας τόσο για τις φιλοσοφικές προσεγγίσεις όσο και για όλες τις έρευνες που περιλαμβάνουν έννοιες που σχετίζονται με την αυτονομία. Η αποδοχή της μιας ή της άλλης θέσης διαμορφώνει διαφορετικές συνθήκες θέασης και μελέτης της έννοιας της αυτονομίας σε όλα τα επίπεδα της ανθρώπινης δραστηριότητας (πολιτική, οικονομία, διοίκηση επιχειρήσεων κ.ά.). Στο επίπεδο των οργανισμών, παραδείγματος χάριν, είναι διαφορετικό να εκλαμβάνεται η παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους ως ένα μέσο για να αποδώσουν περισσότερο από ό,τι να εκλαμβάνεται ως μια ανθρώπινη ανάγκη που η ικανοποίησή της πρέπει να είναι αυτοσκοπός εκ μέρους της διοίκησης.

Ο Harry Frankfurt στην προσπάθειά του να προσεγγίσει την έννοια της αυτονομίας αξιοποιεί και την έννοια της επιθυμίας (*desire*). Ο Frankfurt (1989) διακρίνει την ελευθερία σε ελευθερία ανάληψης δράσης (*freedom of action*) και σε ελευθερία θέλησης (*freedom of the will*).

Στην πρώτη μορφή της ελευθερίας, την *ελευθερία ανάληψης δράσης*, το άτομο είναι σε θέση να δράσει με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες του χωρίς, ωστόσο, αυτό απαραίτητα να εξυπηρετεί κάποιο ανώτερο στόχο ή σκοπό. Από το άλλο μέρος, *η ελευθερία της θέλησης* σχετίζεται περισσότερο με ανθρώπινες επιθυμίες που προκύπτουν μετά από γνωστική αξιολόγηση των προσωπικών και των κοινωνικών αξιών. Η ελευθερία της θέλησης είναι εφικτή, κατά τον Frankfurt, λόγω του ότι ο άνθρωπος έχει επιθυμίες πρώτου (*first-order desires*) και δεύτερου βαθμού (*second-order desires*). Οι πρώτες είναι επιθυμίες τις οποίες το άτομο δεν έχει επιλέξει συνειδητά και ενεργητικά, ενώ οι δεύτερες προκύπτουν με βάση τις στάσεις και τις ικανότητές του. Αυτό που καθιστά τον άνθρωπο αυτόνομο, κατά τον Frankfurt, είναι η δυνατότητα που έχει να αιτιολογεί αξιολογικά τις επιθυμίες του και να τις μετατρέπει λειτουργικά σε προτιμήσεις (*preferences*). Αντίθετα, ένα μη αυτόνομο άτομο αμφιταλαντεύεται ανάμεσα σε ανάγκες διαφορετικού επιπέδου και πελαγοδρομεί σε έναν ωκεανό ελευθερίας. Η έννοια της αυτονομίας, όπως προσεγγίζεται στην παρούσα διατριβή, είναι πλησιέστερα προς στην έννοια της «ελευθερίας της θέλησης».

Την έννοια των προτιμήσεων (*preferences*) χρησιμοποιεί και η Laura Ekstrom (1993, 2005), η οποία στο έργο της συσχετίζει την έννοια της αυτονομίας με την πεμπτουσία του αληθινού εαυτού του ατόμου. Συγκεκριμένα, η Ekstrom (1993) κάνει διαχωρισμό μεταξύ του «εαυτού» (*the self*) και του «αληθινού ή πιο κεντρικού εαυτού» (*the true* ή *more central self*). Ο «εαυτός», αποτελεί κατά την Ekstrom, μια κριτική οντότητα, η οποία αποφασίζει ποια προτίμηση από αυτές που έχουμε στη διάθεσή μας θα κάνουμε αποδεκτή. Η αποδοχή (*acceptance*) σημαίνει ότι το άτομο ύστερα από κριτική αξιολόγηση επιλέγει ενεργά μια προτίμηση και, στη συνέχεια, υιοθετεί μια θέση, αποδέχεται μια συγκεκριμένη θεώρηση των πραγμάτων ή/και ενστερνίζεται μια άποψη. Η ενεργός αυτή αποδοχή μιας προτίμησης, καθώς και το σύνολο των προτιμήσεων, συνιστούν την ψυχολογική μας ταυτότητα, αλλά συγχρόνως προσδιορίζουν σε κάποιο βαθμό και την ηθική μας υπόσταση.

Καθημερινά, ο άνθρωπος εκφράζει προτιμήσεις, υιοθέτει νέες πεποιθήσεις, ανασκευάζει παλαιότερες και καταλήγει να διαμορφώνει στάσεις για πράγματα και ανθρώπους. Ο «αληθινά» αυτόνομος εαυτός είναι ένα υποσύνολο του εαυτού μας, όπου εκεί οι προτιμήσεις που συναντάμε έχουν μεταξύ τους συνοχή και αποτελούν αυθεντική έκφραση του αληθινού μας εαυτού. Με αυτόν τον τρόπο, ο τρόπος που δρα ο άνθρωπος συνάδει με τις προτιμήσεις του και έτσι αποφεύγονται οι εσωτερικές συγκρούσεις. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν το άτομο ενεργεί ελεύθερα, αλλά με τρόπο μη συμβατό με τις προτιμήσεις του, δεν είναι αυτόνομο παρόλο που είναι ελεύθερο (Ekstrom, 2005).

Η θεωρητική θέση που υποστηρίζει ότι μέσω του τρόπου άσκησης της αυτονομίας που έχουμε ή/και μας παρέχεται από τον κοινωνικό περίγυρο, ανακαλύπτουμε τον αυθεντικό μας εαυτό (*authentic self*), τη συναντάμε και σε έργα άλλων σύγχρονων φιλοσόφων όπως ο Barclay και ο Dworkin (Barclay, 2000, Dworkin, 1988). Σε αυτό δίνει έμφαση και η *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* (Self-Determination Theory-SDT) η οποία υποστηρίζει ότι ο λόγος που οι άνθρωποι επιδιώκουν εγγενώς να είναι αυτόνομοι είναι κυρίως διότι επιδιώκουν έναν εαυτό με συνοχή (Ryan & Deci, 2006, σελ. 1561).

Με τη σχέση της αυτονομίας και της έννοιας του εαυτού έχει ασχοληθεί και ο Foucault (1989), ο οποίος υπογραμμίζει την υποκειμενικότητα και τη διαλεκτική σχέση της με την πολιτική και την εξουσία. Ο Foucault (1989) δίνοντας έμφαση στη διαδικασία αυτοδιαμόρφωσης μέσα από την άσκηση της αυτονομίας στο εκάστοτε κοινωνικό πλαίσιο πιστεύει ότι η αυτονομία του υποκειμένου περνά μέσα από τη σχέση γνώσης και εξουσίας. Όλη αυτή η προσπάθεια της δόμησης του εαυτού βασίζεται στην ικανότητα κριτικής προσέγγισης των δομών και των κανόνων καθώς και της αυτορρύθμισης του ατόμου σε σχέση με αυτές. Η προσέγγιση αυτή σήμερα, σύμφωνα με τον Foucault, πρέπει να γίνεται όλο και πιο προσεκτικά αποδεκτή γιατί η εξουσία είναι κρυμμένη πίσω από τις πρακτικές της και η αυτονομία του εαυτού κινείται περισσότερο στο μη ορατό και στο μη ρητό.

Άλλοι θεωρητικοί, από το χώρο κυρίως της οικονομικής επιστήμης, προσεγγίζουν την έννοια της αυτονομίας ως ικανότητα ή δυνατότητα επιλογής (*capability*) και την περιγράφουν ως βασική προϋπόθεση για την ανθρώπινη ανάπτυξη (*human development*). Από τους βασικούς θεωρητικούς που προσέγγισαν την αυτονομία κυρίως ως δυνατότητα είναι ο νομπελίστας οικονομολόγος Amartya Sen (1987, 1996, 2003).

Ο Sen διακρίνει δύο (2) μορφές ελευθερίας: τη διαδικαστική ελευθερία (*process freedom*) και την ελευθερία ως ευκαιρία (*opportunity freedom*). Η πρώτη μορφή ελευθερίας, *η διαδικαστική ελευθερία*, αναφέρεται στον έλεγχο που μπορεί να έχει το άτομο όσον αφορά τις διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων. Υπό αυτή την έννοια, το άτομο αξιοποιώντας δυνητικά τις επιλογές που του παρέχονται στο κοινωνικό πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί, λαμβάνει αποφάσεις και καταφέρνει ή όχι να υλοποιεί τους στόχους που θέτει. Η δεύτερη μορφή ελευθερίας, *η ελευθερία ως ευκαιρία,* έχει περισσότερο να κάνει με την ελευθερία που έχει το άτομο να αξιοποιεί τις δυνατότητες που του παρέχονται από το κοινωνικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, εάν σε έναν οργανισμό εισαχθεί ένας νέος τρόπος εργασίας σε ομάδες, χωρίς στο σχεδιασμό του να έχουν εμπλακεί άμεσα οι εργαζόμενοι, η ελευθερία ευκαιρίας αυξάνεται (αφού είναι σε θέση να επιλέξουν εάν θέλουν να συμμετέχουν ή όχι), αλλά η ελευθερία ως προς τη διαδικασία δεν έχει επιτευχθεί, αφού οι εργαζόμενοι δεν ερωτήθηκαν για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος σχεδιασμού της εργασίας.

Στην πρώτη περίπτωση, της διαδικαστικής ελευθερίας, τα άτομα λειτουργούν ως δρώντα υποκείμενα με κριτική σκέψη, ενώ στη δεύτερη, της ελευθερίας ως ευκαιρία, λειτουργούν ως δυνάμενα να ωφεληθούν από παρεχόμενες δυνατότητες και επιλογές που δεν έχουν κάνει απαραίτητα οι ίδιοι (Sen, 1987, σελ. 208). Σύμφωνα με το Sen (1996) οι δυνατότητες που προκύπτουν από την ελευθερία αναφέρονται κυρίως στις *«πραγματικές ευκαιρίες – με τη θετική σημασία του όρου – που έχει το άτομο σε σχέση με τη ζωή που θέλει να ζήσει»* (Sen, 1987, σελ. 36). Αυτή η δυνατότητα, δηλαδή, που έχουν τα άτομα να επιλέγουν, κατά το Sen, προσφέρει έδαφος να επηρεάσουν την ευημερία τους, αλλά και να γίνουν φορείς αλλαγής για τον κόσμο. Ωστόσο, όπως σημειώνει ο Sen (1987, σελ.1), *«…κάποιος μπορεί να έχει ευημερία, χωρίς να είναι καλά, […] μπορεί να είναι καλά χωρίς να καταφέρνει να ζει τη ζωή που επιθυμεί, […] μπορεί να ζει τη ζωή που επιθυμεί χωρίς να είναι ευτυχισμένος, […] μπορεί να είναι ευτυχισμένος χωρίς να είναι ελεύθερος […] και μπορεί να είναι ελεύθερος χωρίς να καταφέρνει και πολλά τελικά για τη ζωή του…».*

Η φιλόσοφος Laura Nussbaum στο έργο της αξιοποιεί την έννοια της δυνατότητας (*capability*) για να προσεγγίσει την αυτονομία. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι υπάρχουν τρία (3) είδη δυνατοτήτων (Nussbaum, 2000, 2003): α) *Οι βασικές ανθρώπινες δυνατότητες*, οι οποίες είναι εγγενείς στον άνθρωπο ικανότητες και δύνανται να αξιοποιηθούν στον μέγιστο βαθμό, β) οι *εσωτερικές δυνατότητες*, οι οποίες είναι πιο «ώριμες» από τις βασικές ικανότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει ο άνθρωπος και γ) οι *συνδυαστικές δυνατότητες,* οι οποίες είναι εσωτερικές δυνατότητες, και δύνανται, ευνοούμενες από το εξωτερικό περιβάλλον, να ασκηθούν αποτελεσματικά.

Για τη Nussbaum δυνατότητα δεν σημαίνει απλώς την ικανότητα που έχει κάποιος να αναπτυχθεί, αλλά ο συνδυασμός των ικανοτήτων αυτών με την ελευθερία ή τις ευκαιρίες που παρέχονται από το κοινωνικό πλαίσιο για να επιτευχθεί αυτή η προσωπική ανάπτυξη και η ευημερία. Για να είναι σε θέση το άτομο να έχει τη δυνατότητα επιλογών και να είναι αυτόνομο απαιτείται οι βασικές ανθρώπινες δυνατότητες να είναι εξασφαλισμένες σε ένα βαθμό. Στις πιο βασικές ανθρώπινες δυνατότητες η Nussbaum (2000) κατατάσσει από το ένα μέρος, τον ορθό λόγο (*practical reason*), *«τη δυνατότητα δηλαδή κάποιου να σκέφτεται κριτικά για να σχεδιάζει για τη ζωή του»* (σελ. 79) και το σχετίζεσθαι με ασφάλεια και αξιοπρέπεια (*affiliation*). Δηλαδή, η αυτονομία κατά τη Nussbaum, ως μια από τις βασικές ανθρώπινες δυνατότητες, μπορεί να θεωρηθεί ως μια συνδυαστική δυνατότητα που μπορούν να ασκήσουν οι άνθρωποι εντός του κοινωνικού πλαισίου, το οποίο με τη σειρά του μπορεί να ενισχύει ή να δυσχεραίνει αυτή τη δυνατότητα.

1.1.4 Η ψυχολογική διάσταση της αυτονομίας

Εκτός, από τη φιλοσοφία, η έννοια της αυτονομίας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και των ανθρωπιστικών επιστημών όπως είναι η κοινωνιολογία, η οικονομική επιστήμη και η ψυχολογία.

Όσον αφορά στην κοινωνιολογία η έννοια της αυτονομίας εντάσσεται στο άμεσο ενδιαφέρον της, καθώς ένας από τους βασικούς σκοπούς της κοινωνιολογίας είναι ο τρόπος που οι κοινωνικές δομές επηρεάζουν τα υποκείμενα και την αυτοβουλία τους, και, αντίστροφα, πώς οι δομές επηρεάζονται από τα υποκείμενα. Ένα θεμελιώδες δίλημμα για τις έρευνες της κοινωνιολογίας είναι το τι αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για την ανθρώπινη δράση: η «ατομική δράση ή/και κοινωνική δομή» ή, διαφορετικά, «η ανθρώπινη αυτοβουλία ή/και δομή»[3]. Αυτό, δηλαδή, που μελετάται σε πολλές κοινωνιολογικές έρευνες είναι ποια είναι η ερμηνευτική βαρύτητα των χαρακτηριστικών της κοινωνικής δομής σε αντιδιαστολή με την αυτόνομη δράση των υποκειμένων και των συλλογικών φορέων (King, 2004· Long, 2001· Long & van der Ploeg, 1994). Η αυτονομία των υποκειμένων στην νεωτερικότητα, αποτελεί πάντοτε ένα επίκαιρο αντικείμενο μελέτης της κοινωνιολογίας (Bauman, 2009), αφού η ίδια η νεωτερικότητα διακρίνεται κατεξοχήν από την ανάδυση νέων εννοιών υποκειμενικότητας (Δεμερτζής, 2009). Στην παρούσα μελέτη δεν διαφοροποιείται η βαρύτητα που έχει το άτομο και το κοινωνικό πλαίσιο σε σχέση με την αυτονομία αφού η διερεύνηση της βαρύτητας αυτής αποτελεί από μόνο του, εν μέρει, και ερευνητικό στόχο.

Αντίστοιχα, στο χώρο των οικονομικών επιστημών υπάρχει ένα αυξανόμενο ερευνητικό ενδιαφέρον για την αυτονομία και τη σημασία που αυτή έχει για την

[3] structure-agency problem

ποιότητα της ζωής των ανθρώπων (Sen, 2003· Frey & Stutzer, 2002). Αυτό κυρίως αντανακλά τη θέση ότι ο άνθρωπος δρώντας αυτόνομα είναι περισσότερο αποτελεσματικός και παραγωγικός, δημιουργεί περισσότερο αγαθό και συμβάλλει περισσότερο στην ατομική και κοινωνική ευημερία (Woo, 1984· Gough & McGregor, 2007).

Όσον αφορά στην επιστήμη της ψυχολογίας, υπάρχει μια ανοιχτή επιστημονική συζήτηση που ξεκινά από την εποχή του Skinner (1971) και φτάνει εντεινόμενη στις μέρες μας για το αν η αυτονομία και οι συναφείς έννοιες (αυτόνομη βούληση, θέληση, ελευθερία κ.ά.) μπορούν να αποτελέσουν πεδία επιστημονικής έρευνας για την ψυχολογία (Ryan & Deci, 2006). Έτσι, υπάρχουν ερευνητές οι οποίοι θεωρούν ότι η αυτονομία δεν είναι τίποτα άλλο από μια αξία που υπαγορεύεται από το πολιτιστικό και κοινωνικό πλαίσιο όπου δρα και κινείται το άτομο (Cross & Gore, 2003· Iyengar & DeVoe, 2003) ή σχετίζεται κυρίως με χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο (Jordon, 1991). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα - σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση – π.χ. ένας Ασιάτης, ως κολεκτιβιστής ή μια γυναίκα, να μην έχουν τόσο ανάγκη την αυτονομία (Ryan & Deci, 2006). Ωστόσο, μια σειρά ερευνών παρέχει ενδείξεις ότι η αυτονομία, είναι ουσιαστικό συστατικό στοιχείο για την καλή υγεία, την ευημερία και την καλή λειτουργία όλων των ατόμων, ανεξαρτήτως κουλτούρας, φύλου, αλλά και οργανισμού (Ryan & Deci, 2006· Deci & Ryan, 2000· Ryan, Deci, Grolnick, & La Guardia, 2006· Ryan & Deci, 2004).

Η επιστήμη της ψυχολογίας, υπό την έννοια αυτή, εκτός από τη διερεύνηση των παραμέτρων της αυτονομίας μπορεί να συμβάλει, ειδικότερα, στην καταγραφή και τη διάκριση των διαφορετικών ειδών αυτονομίας σε διαφορετικά κοινωνικά και πολιτιστικά πλαίσια, καθώς και στη μελέτη των παραγόντων που καθιστούν μια πράξη αυτόνομη ή λιγότερο αυτόνομη. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Baumeister *και συν.*, (2011) υποστηρίζει ότι η επιστήμη της ψυχολογίας είναι σκόπιμο να μελετήσει συστηματικότερα έννοιες όπως είναι ο τρόπος αυτορρύθμισης (*self regulation*), οι διαδικασίες ελέγχου (*processes of control*), καθώς και άλλες ψυχοκοινωνικές παραμέτρους που σχετίζονται με την αυτονομία του ατόμου και την ελεύθερη βούληση (Baumeister, Crescioni, & Alquist, 2011).

Όσον αφορά, ειδικότερα, στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας, οι έννοιες της αυτονομίας και της ενδυνάμωσης (*empowerement*) όσο και οι εκφάνσεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας αποτελούν βασικούς άξονες των πρόσφατων ερευνών στο πεδίο αυτό. Αυτό καθιστά αναγκαία και χρήσιμη τη συγκέντρωση και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων για τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας στο χώρο της εργασίας (Gagné & Bhave, 2010· Grant *και συν*. 2010).

Έννοιες, όπως είναι η αυτονομία, η ελευθερία, η ελεύθερη επιλογή και η βούληση προσφέρονται για πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις, οι οποίες όμως σε πολλές περιπτώσεις έχουν και διαφορετικές φιλοσοφικές αναφορές και διαφορετική θεωρητική αφετηρία (Ryan & Deci, 2006). Αυτό συμβαίνει διότι οι έννοιες αυτές για να οριστούν λειτουργικά χρειάζονται βασικές παραδοχές για την ανθρώπινη φύση και για το πώς ο άνθρωπος επιλέγει και αποφασίζει μέσα στο κοινωνικό πλαίσιο. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο θεμελιώδεις προσεγγίσεις με βάση την ψυχολογία, την κοινωνιολογία, τη φιλοσοφία, την κοινωνική ανθρωπολογία και άλλες επιστήμες είναι απαραίτητο να συνεργαστούν, σε θεωρητική και ερευνητική βάση, για να προκύψει ουσιώδες και αξιοποιήσιμο ερευνητικό αποτέλεσμα.

Για τις ανάγκες της παρούσας διατριβής ο λειτουργικός ορισμός της αυτονομίας προσεγγίζει περισσότερο τον ορισμό που έχει δοθεί πρόσφατα στην ψυχολογική αυτονομία (*psychological autonomy*). Σύμφωνα με τον Chirkov (2011), για να διαθέτει ένα άτομο *ψυχολογική αυτονομία* πρέπει να υπάρχουν τέσσερις (4) προϋποθέσεις. Πρώτον, το άτομο πρέπει να γνωρίζει και να σκέφτεται σε σχέση με τις ανάγκες τις επιθυμίες και τους στόχους του· να συνειδητοποιεί τους λόγους που σκέφτεται με αυτό τον τρόπο· και να λαμβάνει αντίστοιχα αποφάσεις. Δεύτερον, ένα ψυχολογικά αυτόνομο άτομο πρέπει να γνωρίζει τους κανόνες και τους όρους που τίθενται από το πλαίσιο (κοινωνικό, πολιτιστικό κ.ά.) και συνειδητά να αποφασίζει εάν θα τους ακολουθήσει, θα τους αγνοήσει ή θα εναντιωθεί ενεργά προς αυτούς. Τρίτον, τα αυτόνομα άτομα αποφασίζουν για τους στόχους της ζωής τους και θέτουν τα κριτήρια για έννοιες όπως είναι η ευτυχία και η ηθική. Έτσι, έχοντας αποφασίσει τι τους εκφράζει ως στάση και θέση ζωής επιλέγουν τους τρόπους και στη συνέχεια επιδιώκουν πώς θα καταφέρουν να πετύχουν τους στόχους που έχουν βάλει. Η τέταρτη και τελευταία συνθήκη για να εξασφαλίσει το άτομο ψυχολογική αυτονομία είναι η ικανότητά του να γνωρίζει και να κατανοεί τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις αξίες των ατόμων γύρω του.

Αυτό σημαίνει ότι ένα ψυχολογικά αυτόνομο άτομο πρέπει να λαμβάνει υπόψη και την ανάγκη των άλλων για ψυχολογική αυτονομία γεγονός που διαμορφώνει σημαντικά τις αποφάσεις του. Η ψυχολογική αυτονομία λαμβάνει χώρα στο εσωτερικό «χωρικό» πεδίο κάθε ανθρώπου, στο χώρο της υποκειμενικής εμπειρίας, δηλαδή, του ατόμου στον οποίο έχει πρόσβαση μόνο το ίδιο το άτομο (Chirkov 2011).

1.1.5 Αυτονομία και ανθρώπινες ανάγκες

Μια έννοια την οποία επιστήμονες από διαφορετικά επιστημονικά πεδία (ψυχολογία, κοινωνιολογία, επιστήμες υγείας, οικονομικά κ.λπ.) χρησιμοποιούν για να διατυπώσουν θεωρίες σε σχέση με την αυτονομία και την ανθρώπινη ευημερία είναι η έννοια της ανάγκης (*need*).

Η έννοια της *ανάγκης* κατά τον Gasper (2007) έχει τρεις (3) βασικές διαστάσεις: α) επιθυμία («θέλω να…»), β) προϋπόθεση για να επιτευχθεί ένας στόχος («για να γίνει αυτό υπάρχει ανάγκη να...») και γ) παγκόσμια ιεραρχημένη προτεραιότητα («βασική πανανθρώπινη ανάγκη για όλους τους ανθρώπους είναι...»). Πολύ συχνά σε θεωρίες αναγκών η αυτονομία περιγράφεται ως ανάγκη με μια ή περισσότερες από τις παραπάνω τρεις (3) διαστάσεις.

Πρόσφατα, μια θεωρία αναγκών η οποία έχει ενσωματώσει την έννοια της αυτονομίας στην ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών είναι αυτή των Doyal και Gough (1991). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο άνθρωπος για να κατακτήσει τον πρώτο βασικό του σκοπό (*1st universal goal*), ο οποίος είναι η πλήρης κοινωνική συμμετοχή, είναι απαραίτητο να καλύψει δύο (2) ανάγκες: α) τη σωματική του υγεία και β) την αυτονομία του δρώντος υποκειμένου (*autonomy as freedom of agency*). Με βάση τη θεωρία αυτή η αυτονομία ως ελευθερία του δρώντος υποκειμένου είναι ένα πρώτο στάδιο στην ανθρώπινη ανάπτυξη όπου το άτομο είναι σε θέση να επιλέγει και να δρα με βάση ένα σκοπό. Για να φθάσει όμως στην κριτική κοινωνική συμμετοχή που θεωρείται ανώτερου επιπέδου στόχος (*2nd universal goal*) είναι απαραίτητο, πέρα από την κάλυψη των δύο (2) προηγούμενων αναγκών, να αναπτύξει και *κριτική αυτονομία (critical autonomy)*. Η κριτική αυτονομία είναι το ανώτερο επίπεδο όπου το άτομο ασκεί την ελευθερία του αξιοποιώντας ανώτερα επίπεδα σκέψης με την οποία μπορεί να συμβάλει στην κοινωνική αλλαγή, σε συνεργασία με τους γύρω του (Doyal & Gough, 1991).

Μια άλλη θεωρία που έχει στο θεωρητικό της πυρήνα την έννοια της αυτονομίας ως ανάγκη είναι η *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* (Deci & Ryan, 2000). Η θεωρία αυτή αναφέρεται σε μια σχεσιακή αυτονομία (*relative autonomy*), η οποία περιγράφει τον τρόπο που οι άνθρωποι αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις τους. Το επίπεδο αυτονομίας των ανθρώπων εξαρτάται από την αντίληψή τους για το κοινωνικό πλαίσιο, τα χαρακτηριστικά της προσωπικής τους παρακίνησης και τους λόγους για τους οποίους αναλαμβάνουν δράση (Ryan & Deci, 2006). Στη θεωρία αυτή δεν είναι το άτομο ούτε το περιβάλλον που καθορίζουν το επίπεδο της αυτονομίας, αλλά η διαλεκτική σχέση αυτών των δύο (2). Το σημαντικό για τη Θεωρία του Αυτοκαθορισμού είναι ότι *«η αυτονομία να πηγάζει από τον εαυτό μας και μόνο τότε μπορεί να διευκολυνθεί από εξωτερικούς παράγοντες»* (Deci & Ryan, 1987, σελ. 1027).

1.1.6 Αυτονομία και ανθρώπινη ευημερία

«...Ερωτήσαντος δέ τινός, τίς αυτώ όρος ευδαιμονίας είναι δοκεί,
μόνον ευδαίμονα έφη τον ελεύθερον·...»
Λουκιανός, Βίος Δημώνακτος, παράγραφοι 19.4-20.7

Οι ερευνητές από το χώρο της ψυχολογίας τις δύο (2) τελευταίες δεκαετίες έχουν εστιάσει την προσοχή τους στα χαρακτηριστικά της αυτονομίας ως αναγκαία συνθήκη για μια ζωή με επιτυχία, λειτουργικότητα, πληρότητα και ευτυχία, (Chirkov, Sheldon, & Ryan, 2010·Kasser, 2010·Pugno, 2010· Ryan, Deci, Grolnick, *και συν.,* 2006). Η βασική θέση των ερευνών αυτών για τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας είναι ότι η ατομική ευημερία είναι ένας εφικτός στόχος τον οποίο το άτομο μπορεί και αξίζει να επιδιώξει (Chirkov,2011).

Οι έρευνες για την ευημερία και τις συναφείς έννοιες (ευτυχία, ευεξία κ.ά.) ταξινομούνται σε δύο (2) βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις: την ηδονιστική προσέγγιση και την ευδαιμονιστική προσέγγιση (Kahneman, Diener & Scharwz, 1999· Ryan & Deci, 2001· Waterman, 1993· Long, 2004· Morris, 2004).

Η *ηδονιστική προσέγγιση* υποστηρίζει ότι η ευημερία (ή ευεξία) αποτελείται από την ευχαρίστηση (*pleasure*) και την ευτυχία (Kahneman *και συν,* 1999), ενώ η *ευδαιμονιστική προσέγγιση* εστιάζει στο πώς μπορεί να ζει το άτομο σε συμφωνία με το βαθύτερο εαυτό του και τις αξίες του οδηγούμενος στην ολοκλήρωση της πραγματικής του φύσης (Ryan & Deci, 2001,Waterman, 1993).

Ο όρος ευδαιμονία διαφέρει από την έννοια της ευτυχίας και της ευεξίας αφού οι υποστηρικτές της ευδαιμονιστικής προσέγγισης υποστηρίζουν πως ό,τι μας προκαλεί ευχαρίστηση και δεν μας ταράζει δεν αναμένεται απαραίτητα να μας οδηγεί στην ολοκλήρωση και την ευδαιμονία. Παρόλο που οι δύο (2) αυτές προσεγγίσεις εκ πρώτης όψεως φαίνονται να διαφέρουν, έρευνες έχουν δείξει ότι η έννοια της ευημερίας, ως πολυδιάστατο φαινόμενο, είναι ορθό να μην προσεγγίζεται μονοδιάστατα, αλλά να λαμβάνει υπόψη και τις δύο (2) θεωρήσεις (Ryan & Deci, 2001·Waterman, Schwartz & Conti, 2008).

Όπως είναι φυσικό, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται κανείς την ευημερία σχετίζεται με το πώς προσεγγίζει τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας. Υπό αυτή την έννοια, στην περίπτωση της ηδονιστικής προσέγγισης η παροχή αυτονομίας στο άτομο συμβάλλει στην ευημερία, αφού έτσι το άτομο που είναι περισσότερο αυτόνομο να δράσει και να επιλέξει, είναι συγχρόνως σε θέση να επιλέγει με κριτήριο το τι θα του δώσει μεγαλύτερη ευχαρίστηση.

Από το άλλο μέρος, στην περίπτωση της *ευδαιμονιστικής προσέγγισης*, η ψυχολογική ευημερία (*psychological well-being*) ή ευδαιμονία είναι η κύρια επιδίωξη, ενώ οι επιθυμίες δεν αποτελούν βασική προτεραιότητα για το άτομο. Έτσι, κάθε άτομο, όντας αυτόνομο, επιλέγει με βάση τις προτεραιότητες και τις δεσμεύσεις του – απέναντι στο ίδιο και το κοινωνικό πλαίσιο - με αποτέλεσμα σε κάποιες περιπτώσεις να κάνει επιλογές που τον οδηγούν σε προσωπική ολοκλήρωση, αλλά δεν του εξασφαλίζουν συγχρόνως τη μέγιστη δυνατή ευχαρίστηση. Σε αυτή την περίπτωση, επομένως, για να εκτιμήσει κάποιος το επίπεδο της ευημερίας ενός ατόμου δεν αρκεί να ξέρει κατά πόσο είναι αυτόνομος να επιδιώκει κάποιες επιλογές του, αλλά και σε ποιο βαθμό αυτές οι επιλογές είναι έκφραση του ίδιου του εαυτού.

Η σχέση ανάμεσα στην έννοια της αυτονομίας και της ευημερίας προσεγγίζεται, επίσης, με βάση με το αν η αυτονομία θεωρείται μέσο για την ευημερία ή συστατικό της μέρος (Groll, 2009). Με βάση την πρώτη προσέγγιση, η αυτονομία θεωρείται ένα εργαλείο, ένα μέσο, με το οποίο ο άνθρωπος μπορεί να επιδιώξει την προσωπική του ευτυχία. Το άτομο, έτσι, ως αυτόνομο ον μπορεί να κάνει τις κατάλληλες επιλογές που θα συντελέσουν στο να βελτιωθεί η ποιότητα της ζωής του και η προσωπική του ευημερία. Αυτό βασίζεται στην παραδοχή ότι μόνο το ίδιο το άτομο γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα τι είναι ωφέλιμο για το ίδιο και με αυτόν τον τρόπο, εάν έχει την δυνατότητα να επιλέξει αυτόνομα, θα επιδιώξει με αποτελεσματικότερο τρόπο την ευημερία του.

Από το άλλο μέρος, υπάρχει η προσέγγιση που θεωρεί την αυτονομία ως αδιάσπαστο συστατικό στοιχείο της ευημερίας. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση η αυτονομία συνεισφέρει στην ευημερία του ανθρώπου ανεξάρτητα από το πώς αυτή αξιοποιείται από τον ίδιο τον άνθρωπο. Η άποψη αυτή συνοψίζεται στα λόγια του James Griffin (1988), ο οποίος αναφέρει ότι: *«...ακόμα και αν τα έχω θαλασσώσει με τη ζωή μου, ακόμα και αν κάποιος άλλος θα τα έκανε καλύτερα, δεν θα το επέτρεπα αυτό, [...] η αυτονομία έχει αξία από μόνη της»* (σελ. 67).

Τέλος, υπάρχουν θεωρητικοί, όπως ο Joseph Raz (1988) και ο Steven Wall (1998), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αυτονομία μπορεί να αποτελεί συστατικό χαρακτηριστικό της ευημερίας μόνο στην περίπτωση που αξιοποιείται για το κοινό καλό. Στη προσέγγιση αυτή φαίνεται να εντάσσονται και ηθικά χαρακτηριστικά στη σχέση ανάμεσα στη αυτονομία του ατόμου και την ευημερία. Με βάση αυτή τη θεώρηση, ένα αυτόνομο άτομο ευημερεί μόνο εάν αξιοποιεί την αυτονομία του, εκτός των άλλων, για να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο και να υπηρετήσει ηθικές αξίες.

Η σχέση της αυτονομίας με την ευημερία μπορεί να προσεγγιστεί επίσης με βάση το κριτήριο για το αν η αυτονομία αποτελεί μια πανανθρώπινη ανάγκη ή είναι κάτι που αποκτά αξία για τον άνθρωπο μόνο μέσα τις κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες που ζει και κινείται. Υπάρχουν ευρήματα μιας σειράς ανθρωπολογικών ερευνών σύμφωνα με τα οποία η αυτονομία αποτελεί μια μορφή πανανθρώπινης ανάγκης (Pinker, 2002). Υπό αυτή την έννοια, ανεξάρτητα από το κοινωνικό πλαίσιο, την κουλτούρα ή τη χώρα στην οποία ένα άτομο ζει, επιθυμεί οι πράξεις του να πηγάζουν από τον ίδιο του τον εαυτό. Η αυτονομία, και συγκεκριμένα, η τάση μας να δρούμε αυτόνομα, είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης και όλοι οι άνθρωποι έχουμε έμφυτη την προδιάθεση να αξιοποιούμε, υπό τις κατάλληλες συνθήκες, κάθε ευκαιρία για να δρούμε αυτόνομα (Nussbaum, 2000, Sen, 1987).

Η θεώρηση της αυτονομίας ως πανανθρώπινη ανάγκη ή ως συνδεόμενη με το εκάστοτε κοινωνικό πλαίσιο επηρεάζει ανάλογα και τη θεώρηση της σχέσης που έχει η αυτονομία με την ευημερία. Εάν, δηλαδή, γίνει δεκτή η υπόθεση ότι η αυτονομία είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης, τότε αναμένεται από τους ανθρώπους, στους οποίους παρέχεται η δυνατότητα αυτή, να την αξιοποιούν και να κατακτούν την ικανοποίηση και την ευημερία στις περισσότερες – εάν όχι σε όλες τις κοινωνίες.

Σε αυτή την κατεύθυνση, μια σειρά ερευνών σε διαφορετικά δείγματα και σε διαφορετικές χώρες, τόσο με ατομικιστικό όσο και με κολεκτιβιστικό προσανατολισμό, έχουν επιβεβαιώσει τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας (Wichmann, 2011· Ryan & Deci, 2006·Vansteenkiste *και συν*., 2005, Hahn & Oishi, 2005· Hayamizu, 1997· Chirkov *και συν*., 2005· Chirkov *και συν*., 2003). Μια σχετική έρευνα έχει διενεργηθεί και στη χώρα μας σε δείγμα φοιτητών όπου βρέθηκε ότι η αυτονομία συσχετίζεται με την προσωπική ανάπτυξη και το νόημα στη ζωή του ατόμου (Vleioras & Bosma, 2005). Στην ίδια έρευνα βρέθηκε ότι τα άτομα, εάν ζουν σε συνοχή με τις δικές τους αξίες, δεν θα επιβαρύνουν την ευημερία τους ακόμα και αν υιοθετούν πρακτικές που υπαγορεύει το κοινωνικό πλαίσιο και λειτουργούν με βάση αυτές.

Στον αντίποδα, εάν η αυτονομία θεωρηθεί ως μια ηθική αξία που έχει κατασκευαστεί με βάση το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο ζει το άτομο, τότε δεν μπορούμε να μιλάμε βέβαια για μια πανανθρώπινη αξία, αλλά για κάτι που εξαρτάται από τις εκάστοτε κοινωνικές συνθήκες (Markus, Kitayama, & Heiman, 1996). Με βάση αυτή τη σχετικιστική θεώρηση πρέπει να αμφισβητήσουμε εν μέρει την ικανότητα των ανθρώπων σε ορισμένα κοινωνικά πλαίσια να επωφελούνται από την παροχή αυτονομίας (Oishi, 2000). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι η ικανότητα προσαρμογής που επιδεικνύει το άτομο στις αξίες και τις νόρμες της κοινωνίας (Oishi *και συν*., 1999), αφού, εάν *«…οι κοινωνίες έχουν διαφορετικές αξίες, οι άνθρωποι είναι πιθανόν να υιοθετούν διαφορετικά κριτήρια για να προσδιορίσουν την επιτυχία και την ευημερία τους»* (Diener & Suh, 2000, σελ. 3).

Τέλος, η αυτονομία, κατά τους οικονομολόγους, συνδέεται και με την κοινωνική ανάπτυξη ως ευρύτερη έννοια της ατομικής ευημερίας, η οποία αναφέρεται στη βελτίωση των συνθηκών της ζωής των ανθρώπων και στις ευκαιρίες που παρέχονται σε αυτούς για προσωπική ανάπτυξη (Gasper, 2004, Inglehart & Welzel, 2005). Η αυτονομία σχετίζεται με την ανθρώπινη ανάπτυξη με δύο (2) κατά βάση τρόπους: Από το ένα μέρος, η ανθρώπινη ανάπτυξη ενισχύει την αυτονομία, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η ανάπτυξη τόσο περισσότερες οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες του ατόμου για συμμετοχή στο κοινωνικό γίγνεσθαι (Muñiz Castillo & Gasper, 2009). Από το άλλο μέρος, η αυτονομία υποστηρίζει την ανθρώπινη ανάπτυξη, καθώς οι αυτόνομοι άνθρωποι βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση για να προωθήσουν τις επιλογές που προκρίνουν και επιλέγουν ως σημαντικές (Nussbaum, 2000).

Τις τελευταίες δύο (2) δεκαετίες όλο και πιο συχνά δίνεται έμφαση στην έννοια της αυτονομίας στις έρευνες της επιστήμης των «Οικονομικών της Ευτυχίας»[4] (Frey & Stutzer, 2005) βάσει των οποίων «*…η οικονομική ανάπτυξη δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά ένα μέσο για να είναι επιδιώξιμη η ανθρώπινη ευτυχία*» (Frey & Stutzer, 2005, σελ. 208). Στο πλαίσιο αυτό μάλιστα, η ψυχολογική αυτονομία (*psychological autonomy*) προτείνεται ως η βασική προϋπόθεση για την ανθρώπινη ευημερία και ανάπτυξη, αλλά και για τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την παραγωγικότητα (Chirkov, 2011). Αυτό καθιστά περισσότερο από ποτέ επίκαιρη τη συζήτηση για την αυτονομία και τη σχέση της με την ευημερία στο χώρο των οργανισμών. Ερευνητικά έχει δειχτεί ότι η ιεραρχία δεν είναι έννοια ασύμβατη με την αυτονομία στο χώρο της εργασίας (Reeve & Assor, 2011). Παρόλο, που οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις είναι φορείς ιεραρχίας είναι σκόπιμο έρευνες να μελετούν τον τρόπο που αυτονομία και ιεραρχία θα συνυπάρχουν λειτουργικά και επ'ωφελεία του ατόμου και του οργανισμού.

1.2 Η εργασιακή αυτονομία

1.2.1 Εργασιακή αυτονομία: Εννοιολογικός προσδιορισμός

Η συζήτηση για την αυτονομία στο χώρο της εργασίας εντάσσεται στο πλαίσιο μιας ευρύτερης συζήτησης για το ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ο εργαζόμενος και το εργασιακό πλαίσιο στο νέο κόσμο της εργασίας (*New World of Work*, Gates, 2005). Η συζήτηση, έτσι, για την αυτονομία, ακολουθεί μια σειρά από αλλαγές στο «πρότυπο» του εργαζομένου που διατρέχουν όλη την ιστορία της οργανωτικής

[4]« Happiness Economics» ή «Positive Economics».

ψυχολογίας του 20ου και 21ου αιώνα, ξεκινώντας από τα πρώτα κείμενα του «επιστημονικού μάνατζμεντ» (Taylor, 1911).

Ο εργαζόμενος, από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1950, αντιμετωπίζεται ως ένα κομμάτι μιας μηχανής και καλείται να διεκπεραιώσει έργα μικρής κλίμακας έχοντας αυστηρώς προκαθορισμένα όρια ελεύθερης λειτουργίας και σαφείς οδηγίες. Οι δύο (2) βασικές έννοιες σχεδιασμού της εργασίας που κυριαρχούσαν ήταν η απλοποίηση (*job simplification*) και η εξειδίκευση (*job specialization*). Κάθε εργασία, δηλαδή, διαιρείται σε μικρά μέρη χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις από τον εργαζόμενο και στη συνέχεια γίνεται ανάθεση στον «κατάλληλο υπάλληλο». Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν πολύ συχνά ότι τα περιθώρια πρωτοβουλιών και ελέγχου είναι εξαιρετικά περιορισμένα. Ο συγκεκριμένος τρόπος λειτουργίας βασιζόταν στην παραδοχή ότι η κύρια δύναμη που παρακινεί τους εργαζόμενους είναι η υλική αμοιβή και, επομένως, δεν έχει ιδιαίτερη σημασία να ικανοποιούνται ανάγκες τους, όπως αυτή της αυτονομίας, και να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου.

Παρόλο που ήδη από τη δεκαετία του 1920 (πειράματα του Hawthorne) είχαν αρχίσει να διαφαίνονται ενδείξεις για τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος στην εργασιακή παρακίνηση, πέρασαν πάρα πολλά χρόνια μέχρι να αρχίσουν να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της εργασίας οι ανάγκες των εργαζομένων για μάθηση και ανάπτυξη (Parker & Wall, 2002). Ακόμη και στις δεκαετίες του 1940 και του 1950, οπότε έγιναν κάποιες αλλαγές σε σχέση με τον επανασχεδιασμό των εργασιακών πλαισίων (π.χ. διεύρυνση αρμοδιοτήτων - *job enlargement*), ο ρόλος του εργαζόμενου παρέμενε ακόμη σχετικά διεκπεραιωτικός και η οργάνωση της εργασίας σχετικά απλή (Parker,1998).

Μόλις από τη δεκαετία του 1960 το πρότυπο του εργαζομένου άρχισε σταδιακά να αλλάζει. Σε αυτό συνέβαλαν μια σειρά από κοινωνικές αλλαγές, αλλά και τα νεότερα επιστημονικά ευρήματα από το χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας και της διοίκησης επιχειρήσεων. Ένα από τα πρώτα μοντέλα που υιοθετεί την αρχή ότι ο εργαζόμενος έχει ανάγκες και επιθυμίες, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στο έργο του είναι το μοντέλο των Χαρακτηριστικών του Εργασιακού Πλαισίου (*The Job Characteristics*

Model – JCM, Hackman & Oldham, 1976). Ο εργαζόμενος αρχίζει πλέον να αντιμετωπίζεται ως ξεχωριστό άτομο με βασικές ψυχολογικές ανάγκες και όχι απλώς ως ένα «μηχανικό μέρος» μιας παραγωγικής διαδικασίας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξάνεται σταδιακά η παροχή αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, καθώς αρχίζει να εμπεδώνεται η άποψη ότι η εργασιακή αυτονομία αποτελεί μια από τις βασικές παρακινητικές δυνάμεις (Herzberg 1966, Hackman & Oldham, 1976). Το *μοντέλο των Χαρακτηριστικών του Εργασιακού Πλαισίου* δίνει κυρίως έμφαση στο σχεδιασμό της εργασίας από «πάνω προς τα κάτω» προτείνοντας στους οργανισμούς να σχεδιάσουν θέσεις εργασίας που να παρέχουν στον εργαζόμενο αυτονομία εάν επιθυμούν να έχουν παρακινημένους και αποδοτικούς εργαζομένους.

Με δεδομένο ότι το «πρότυπο» του εργαζόμενου αλλάζει με βάση τα νέα κοινωνικά δεδομένα (αλλαγές στη δομή της εργασίας, στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού κ.ά.), τις τεχνολογικές εξελίξεις (εξ αποστάσεως εργασία, ηλεκτρονικά δίκτυα κ.ά.) και τα νεότερα ερευνητικά δεδομένα οι εργαζόμενοι καλούνται, ιδιαίτερα μετά τη δεκαετία του 1980, όλο και πιο συχνά πλέον να χειριστούν με μεγαλύτερη αυτονομία οι ίδιοι ζητήματα που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων στο χώρο της εργασίας τους. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι, πολύ πιο συχνά καλούνται να διαχειρίζονται ζητήματα που αναφέρονται στη σταδιοδρομία τους καθώς είναι υποχρεωμένοι πλέον να αλλάζουν συχνότερα εργασιακούς ρόλους και εργασιακά πλαίσια (De Cuyper, De Witte& Van Emmerik, 2011). Πολύ πιο συχνά, επίσης, σε σύγκριση με το παρελθόν, οι εργαζόμενοι καλούνται να αναζητούν κίνητρα οι ίδιοι βασιζόμενοι σε στόχους σύστοιχους με τον εαυτό τους, (Sheldon & Elliot, 1999, Pink, 2010), αλλά και να θέτουν προτεραιότητες για το πώς και πότε πρέπει να διεκπεραιωθεί μια εργασία (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Γίνεται, έτσι, φανερό ότι αυτό που έχει αλλάξει στις μέρες μας είναι ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πλέον καλούνται να αναλάβουν ρόλους και να θέσουν οι ίδιοι τα όρια της δράσης τους με αποτέλεσμα να γίνονται οι ίδιοι «εμπειροτέχνες» των χαρακτηριστικών και των ρόλων που αναλαμβάνουν στην εργασία τους (βλ. *Job crafting theory*, Wrzesniewski & Dutton, 2001). Είναι χαρακτηριστικό, ότι και οι εμπνευστές του μοντέλου των Χαρακτηριστικών του Εργασιακού Πλαισίου υποστηρίζουν πλέον ότι ο σχεδιασμός της εργασίας, σε πολλές περιπτώσεις, γίνεται όχι από «πάνω προς τα κάτω» αλλά από «κάτω προς τα πάνω», από τους ίδιους, δηλαδή, τους εργαζόμενους (Oldham & Hackman, 2010).

Η έννοια της εργασιακής αυτονομίας[5] αποτελεί, επομένως, βασικό χαρακτηριστικό της μετα-τεϋλορικής εργασιακής πραγματικότητας και βασίζεται στην αρχή ότι *«...τίποτα περισσότερο δεν χρειάζεται να διευκρινίζεται στον εργαζόμενο εκτός από το απολύτως αναγκαίο [...]. Ενώ είναι απαραίτητο να είμαστε ακριβείς για το τι πρέπει να γίνει (στόχοι), είναι σπάνια απαραίτητο να προσδιορίσουμε πώς πρέπει να γίνει (μέθοδος)»* (Morgeson & Humphrey, 2006, σελ. 36).

Συγκεκριμένα, ως *εργασιακή αυτονομία* ορίζεται ο βαθμός στον οποίο ένα εργασιακό περιβάλλον παρέχει ελευθερία (*freedom*), ανεξαρτησία (*independence*) και ευχέρεια δράσης (*discretion*) στον εργαζόμενο να σχεδιάζει τη δουλειά του, να επιλέγει τρόπους να τη διεκπεραιώνει και το πώς να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με αυτή (Morgeson & Humphrey, 2006). Σε αυτόν το βασικό ορισμό άλλοι ερευνητές προσθέτουν και άλλα κριτήρια και διαστάσεις στα οποία μπορεί να συνθέτουν την εργασιακή αυτονομία, όπως είναι ο ρυθμός της εργασίας, οι στόχοι, οι διαδικασίες, οι προτεραιότητες, κ.ά. (De Jonge, 1995).

Ο ορισμός που δίνει ο Breaugh (1985), ο οποίος αξιοποιείται στην παρούσα έρευνα, αναφέρεται σε τρεις (3) κύριες διαστάσεις της αυτονομίας. Ειδικότερα, αναφέρεται στο βαθμό της αυτονομίας που έχει ένας εργαζόμενος σε σχέση με τη *μέθοδο* που επιλέγει να φέρει σε πέρας μια εργασία, τον *προγραμματισμό*, για το πώς, δηλαδή, θα οργανώσει αυτή τη μέθοδο, καθώς και τα *κριτήρια αξιολόγησης* της ποιότητας της εργασίας του.

Στη βιβλιογραφία η εργασιακή αυτονομία περιγράφεται σε πολλές περιπτώσεις υπό το πρίσμα του έλεγχου (*control*) που ασκεί το άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον (Evans & Fischer, 1992, Spector, 1986). Συγκεκριμένα, η εργασιακή αυτονομία ορίζεται ως «*…η ικανότητα του ατόμου να ασκεί επίδραση στο περιβάλλον έτσι ώστε το περιβάλλον να γίνει λιγότερο απειλητικό και περισσότερο ευχάριστο*» (Ganster & Fusilier., 1989, σελ. 3). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, εάν κάποιος έχει

[5]Από το σημείο αυτό της διατριβής και εξής, οι έννοιες «αυτονομία εργασίας» και «εργασιακή αυτονομία» θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, χωρίς να διαφοροποιείται το εννοιολογικό τους περιεχόμενο. Οι συγκεκριμένες έννοιες αναφέρονται στην αντιλαμβανόμενη εκ μέρους του εργαζόμενου αυτονομία που παρέχεται από το εργασιακό πλαίσιο.

την ευχέρεια να ελέγχει κάποιες παραμέτρους του εργασιακού του περιβάλλοντος, έχει παράλληλα και την ευελιξία να προσαρμόσει κάποιες όψεις του έργου στις ανάγκες, στις προτιμήσεις και στις ικανότητές του, με αποτέλεσμα να ενισχύεται με αυτό τον τρόπο η ευημερία του (Ganster & Fusilier., 1989).

Η έννοια του εργασιακού ελέγχου είναι μια δυναμική αλληλεπίδραση και συναλλαγή μεταξύ διοίκησης του κάθε οργανισμού και των εργαζομένων (Van Dijck, 1987), και στις έρευνες προσεγγίζεται κυρίως με δύο (2) τρόπους (Ganster *και συν.*, 1989· Spector, 1986): α) έρευνα σε σχέση με τη συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και β) έρευνα σε σχέση με το σχεδιασμό του εργασιακού πλαισίου. Η αυτονομία του εργαζομένου μπορεί, δηλαδή, από το ένα μέρος, να συσχετίζεται με το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος έχει λόγο γενικώς και ειδικώς στις αποφάσεις που λαμβάνονται στον οργανισμό ή στο τμήμα του (στόχοι που τίθενται, αποφάσεις, στρατηγικές κ.ά.) και από το άλλο μέρος μπορεί απλά να αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος επιλέγει τον τρόπο που θα συνεισφέρει με την εργασία του στη διεκπεραίωση ενός έργου που έχει ήδη περιγραφεί και του έχει ανατεθεί.

Σύμφωνα με την παραπάνω διάκριση προκύπτουν, δύο (2) είδη αυτονομίας: η στρατηγική αυτονομία (*strategic autonomy*) και η διαχειριστική αυτονομία (*operational autonomy*) (Bailyn, 1985). Στη *στρατηγική αυτονομία*, ο εργαζόμενος έχει την ελευθερία να ορίζει την «ατζέντα» των θεμάτων στο χώρο του, ενώ στη *διαχειριστική αυτονομία* επιλέγει κυρίως τους τρόπους για να διαχειριστεί ένα πρόβλημα ή ένα στόχο που έχει τεθεί από τη διοίκηση. Στο ίδιο πνεύμα, ο Aronson (1989) κάνει λόγο για έλεγχο μιας κατάστασης (*control over a situation*) και έλεγχο εντός μιας κατάστασης (*control within a situation*). Και σε αυτό το διαχωρισμό είναι φανερό ότι είναι διαφορετικά να είναι κανείς σε θέση να θέτει ο ίδιος το πλαίσιο και διαφορετικά να έχει την αυτονομία να επιλέγει απλώς τους τρόπους που θα λειτουργήσει μέσα σε ένα δοσμένο πλαίσιο.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει ότι οι δύο (2) είναι οι κύριες όψεις που μπορεί να έχει η αυτονομία·η εξωτερική και η εσωτερική (βλ. π.χ. Bailyn, 1985· Breaugh, 1985· Ganster *και συν.*, 1989· De Jonge, 1995). Η *εξωτερική* αυτονομία έχει να κάνει με τον έλεγχο που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος στο αποτέλεσμα και στις αποφάσεις που αφορούν το συνολικό πλαίσιο της εργασίας, το αντικείμενο κάθε θέσης και τους εργασιακούς ρόλους, καθώς και άλλα περισσότερο στρατηγικής φύσης ζητήματα. Η *εσωτερική* αυτονομία, από το άλλο μέρος, σχετίζεται με τις προσωπικές εκτιμήσεις του εργαζομένου και αφορούν την πορεία και τις διαδικασίες, ορισμένες αποφάσεις που αναφέρονται στο περιεχόμενο του έργου, καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησής του (De Jonge, 1995).

Μια άλλη, εξίσου σημαντική παράμετρος, όταν εξετάζουμε της έννοια της εργασιακής αυτονομίας, είναι το γεγονός ότι μπορεί να έχει υποκειμενικό και αντικειμενικό χαρακτήρα (Spector & Fox, 2003). Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που υπάρχουν διαφορετικοί και περισσότερο «αντικειμενικοί» τρόποι να περιγράψει κάποιος την έννοια της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας (απαντήσεις από διαφορετικούς εργαζομένους, παρατήρηση κ.ά.), αυτό δεν παύει να επηρεάζεται από μια σειρά από παράγοντες, οργανωτικούς και ατομικούς, και να είναι μια έννοια δύσκολα προσπελάσιμη ερευνητικά (Spector & Fox, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι - όπως είδαμε παραπάνω - η εργασιακή αυτονομία έχει υποκειμενικό και εσωτερικό χαρακτήρα κατανοούμε ότι η επίδραση της αυτονομίας στην εργασιακή ευημερία ενός εργαζομένου επηρεάζεται από ατομικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την αίσθηση του ελέγχου (π.χ. ο τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας, Spector,1996). Παράλληλα, λόγω του ότι η αυτονομία στο χώρο της εργασίας έχει και αντικειμενική διάσταση αναμένεται ότι και το είδος του οργανισμού που μελετάται (π.χ. ιδιωτικός ή δημόσιος, γραφειοκρατικός ή περισσότερο ευέλικτος) είναι δυνατό να συνδέεται με το αίσθημα της αυτονομίας που βιώνει ένας εργαζόμενος στο χώρο της εργασίας του.

1.2.2 Αυτονομία και διαχείριση σταδιοδρομίας

Μια κεντρική έννοια που αποτελεί αντικείμενο μελέτης στο σύγχρονο χώρο της εργασίας και αναφέρεται στην περιγραφή της σχέσης εργαζομένων και οργανισμού είναι αυτή της σταδιοδρομίας (*career*) (Kyriakidou & Ozbilgin, 2004, Baruch, 2004). Η *σταδιοδρομία* περιγράφεται, ως οι διαδοχικές αλλαγές στην εργασιακή ζωή κάθε ανθρώπου. Σύμφωνα, με ορισμένους ερευνητές, πρόκειται για μια έννοια η οποία υπερβαίνει τη σημασία που έχουν οι θέσεις εργασίας όπου έχει εργαστεί ένα άτομο και αποτελεί το δυναμικό σύνολο των εργασιακών ρόλων, των δραστηριοτήτων καθώς και των εμπειριών που βιώνει ένα άτομο σε όλο τον εργασιακό του βίο (Hansen & Gysbers, 1975, Arnold, 1997).

Στις μέρες μας το περιεχόμενο του όρου «σταδιοδρομία» έχει διαφοροποιηθεί σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν. Η σταδιοδρομία, πλέον, δεν αναφέρεται μόνο στην προαγωγή και την εξέλιξη του εργαζομένου, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επιλογών, όπως είναι οι οριζόντιες μετακινήσεις μέσα σε έναν οργανισμό, οι συχνές εναλλαγές ανάμεσα σε περιόδους απασχόλησης και εκούσιας ανεργίας, οι εναλλαγές μεταξύ μισθωτής εργασίας και ελεύθερου επαγγέλματος, καθώς, επίσης, και οι μεταβάσεις από προσωρινή σε σταθερή εργασία. Οι εργαζόμενοι σήμερα χτίζουν την καριέρα τους συλλέγοντας δεξιότητες, τις οποίες μεταφέρουν από το ένα εργασιακό πλαίσιο στο άλλο· διευρύνουν συνεχώς το πεδίο των δραστηριοτήτων που μπορούν να απασχοληθούν· και αναζητούν διαρκώς καινούργια και ενδιαφέροντα εργασιακά αντικείμενα (Sullivan, 1999). Έτσι, προκύπτουν δύο (2) μορφές σταδιοδρομίας, η αντικειμενική σταδιοδρομία και η υποκειμενική σταδιοδρομία (Jackson, Arnold, Nicholson, & Watt, 1996). Η *αντικειμενική* σταδιοδρομία αναφέρεται στο σύνολο των εργασιακών θέσεων και ρόλων που έχουμε αναλάβει ως εργαζόμενοι, ενώ η *υποκειμενική* αναφέρεται στο πώς νιώθουμε για τη μέχρι τώρα εργασιακή μας πορεία.

Γίνεται, επομένως, φανερό ότι η ευθύνη για τα ζητήματα της σταδιοδρομίας πέφτει, όλο και περισσότερο, στους ώμους του εργαζομένου (Baruch, 2004· Quigley & Tymon, 2006· King, 2004). Ζητήματα όπως, πού και πώς θα εργαστεί, εάν και πώς θα εκπαιδευτεί και θα αναπτυχθεί – προσωπικά και επαγγελματικά – με σκοπό να εξασφαλίσει τόσο εξωτερικά (αμοιβές, θέσεις, ασφάλεια κ.ά.) όσο και εσωτερικά οφέλη (ικανοποίηση, αίσθηση νοήματος κ.ά.) αποτελούν αποκλειστική ευθύνη κάθε εργαζομένου.

Για τη διαχείριση αυτών των νέων δεδομένων σε σχέση με τη σταδιοδρομία, το άτομο καλείται να είναι υπεύθυνο και αυτόνομο, ώστε να είναι σε θέση να συνθέσει τα στοιχεία της επαγγελματικής του ταυτότητας καθώς, επίσης, και για να προγραμματίσει και να διαχειριστεί τη σταδιοδρομία του. Είναι αναγκαίο, όπως παρατηρεί ο Giddens (1991), το άτομο να αναπτύξει την προσωπική του «*στοχαστικοκριτική βιογραφία*» για τη ζωή και την εργασία του. Υπό αυτή την έννοια, η υποκειμενική σταδιοδρομία αρχίζει να έχει μεγαλύτερη σημασία για κάθε εργαζόμενο και έτσι η ευθύνη που επωμίζεται το άτομο πρέπει να συμβαδίζει με ένα βαθμό προσωπικού ελέγχου και αισθήματος αυτονομίας. Κάθε εργαζόμενος καλείται να λαμβάνει αυτόνομα αποφάσεις για τη σταδιοδρομία του, αναλαμβάνοντας συγχρόνως την ευθύνη για την πορεία της, η οποία πλέον δεν μπορεί να είναι μια ευθεία ανοδική πορεία, βασιζόμενη μόνο σε προαγωγές που δίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά ένας περισσότερο περίπλοκος και δημιουργικός δρόμος.

Στη νέα πραγματικότητα που διαμορφώνεται, η έννοια της αυτονομίας διαχείρισης της σταδιοδρομίας (*career autonomy*) παίρνει κεντρικό ρόλο στη συζήτηση για τη σταδιοδρομία. Η έννοια της *αυτονομίας διαχείρισης της σταδιοδρομίας* αναφέρεται στο βαθμό που ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι έχει την ελευθερία και την ευχέρεια να αλλάξει και να καθορίσει το ρυθμό, τη μορφή, αλλά και την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας του (Colakoglu, 2005· Aryee *και συν.*, 1996).

Οι Ito και Brotheridge (2001, σελ. 7) στην προσπάθειά τους να προσεγγίσουν την αυτονομία σε σχέση με τη σταδιοδρομία χρησιμοποιούν τον όρο *έλεγχος σταδιοδρομίας* (*career control*), τον οποίο ορίζουν ως *«…τη συνολική αντίληψη της ικανότητας που έχει ένας εργαζόμενος να προβλέψει και να καθορίσει την πορεία της σταδιοδρομίας του».* Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αυτονομίας διαχείρισης της σταδιοδρομίας έχουν τη δύναμη να ασκούν έλεγχο στις επιλογές σταδιοδρομίας τους και να διαθέτουν την ευελιξία να χειρίζονται τις ικανότητές τους, τις ανάγκες τους και τις φιλοδοξίες τους, γεγονός που συνδέεται με θετικές επιπτώσεις στην ευημερία τους (Colakoglu, 2011).

Η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας διαφοροποιείται από την εργασιακή αυτονομία, καθώς πρόκειται για μια έννοια ευρύτερη από την εργασιακή αυτονομία. Η εργασιακή αυτονομία αναφέρεται στην αυτονομία που παρέχεται σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και η οποία ορίζεται, κυρίως, από τον εργοδότη, ενώ η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας σχετίζεται με τον έλεγχο που δύναται να ασκήσει κάθε εργαζόμενος στην εργασιακή του ζωή και πορεία συνολικότερα (Ito & Brotheridge, 2001).

Η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας αναμένεται να έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ευημερία του εργαζομένου, ειδικά στις συνθήκες αβεβαιότητας και ρευστότητας που ζούμε σήμερα, αφού ένας εργαζόμενος που νιώθει ότι είναι σε θέση να ελέγχει την πορεία της σταδιοδρομίας του θα είναι περισσότερο ενισχυμένος στο εργασιακό πλαίσιο. Αυτό ισχύει γιατί στο σύγχρονο και διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, σημαντικό στοιχείο της ικανοποίησης που αντλεί από την εργασία του και τη σταδιοδρομία του ο εργαζόμενος είναι η αίσθηση ότι είναι σε θέση να ασκεί έλεγχο στο πώς θα εξελιχθούν τα ζητήματα της σταδιοδρομίας του και η ευόδωση των προσωπικών σχεδίων που κάνει γι’ αυτή (Grebner *και συν.*, 2010· Colakoglu, 2011).

1.2.3 Εργασιακή αυτονομία και ευημερία

Η υπόθεση ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εργασιακής αυτονομίας και ευημερίας στο χώρο της εργασίας έχει βρεθεί ήδη από τη δεκαετία του 1930. Συγκεκριμένα, οι Roethlisberger και Dickson (1939) ήταν από τους πρώτους ερευνητές που επεσήμαναν ότι ένας οργανισμός που έχει λιγότερο τυπική και αυστηρή οργάνωση μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ικανοποίηση ανθρώπινων ψυχοκοινωνικών αναγκών, επιθυμιών και προτιμήσεων.

Αυτή η υπόθεση ενισχύθηκε από τα ευρήματα μιας σειράς ερευνών σε σχέση με τη σχεδίαση του εργασιακού πλαισίου (βλ. Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας - Job Characteristics Model, Hackman & Oldham, 1976), καθώς και από πολλές θεωρίες παρακίνησης. Οι Mc Gregor (1960), οι Katz & Kahn (1966) και ο Lawler (1969) υπογράμμισαν ότι η αίσθηση ελέγχου που έχουν οι εργαζόμενοι τους οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση με τη σειρά της βοηθάει στην εσωτερίκευση των αξιών και των στόχων του οργανισμού καθώς και την επιδίωξη αυτών, αφού ικανοποιούνται ανάγκες, όπως η αυτοεκτίμηση και η αίσθηση της πληρότητας.

Η σχέση μεταξύ εργασιακής αυτονομίας και διαστάσεων της ευημερίας στον εργασιακό χώρο έχει βρεθεί από πολλές έρευνες. Υπάρχουν έρευνες που δείχνουν ότι η εργασιακή αυτονομία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1986), την εργασιακή δέσμευση (Ahuja *και συν.*, 2007), την ψυχική υγεία (Bond *και συν.*, 2008· Bond & Flaxman, 2006), και την ευημερία (Thompson & Prottas, 2006· Danna & Griffin, 1999). Παράλληλα, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή αυτονομία αποτελεί ένα μέσο αντιμετώπισης του εργασιακού στρες (Johnson & Spector, 2007· Ito & Brotheridge, 2003· Häusser, Mojzisch, Niesel, &

Schulz-Hardt, 2010) και ένα μέσο για την ενίσχυση της αυτόνομης παρακίνησης (Gagné & Deci, 2005· Hardré & Reeve, 2009· Pierce *και συν*., 2009).

Αναφορές για τη σχέση αυτονομίας και ευημερίας στον εργασιακό χώρο συναντάμε στο μοντέλο των Ψυχολογικών Απαιτήσεων και Ελέγχου (*Job Demands-Control model*, Karasek, 1979) καθώς και στο μοντέλο Εργασιακών Απαιτήσεων και Εφοδίων (*Job Demands-Resources model*, Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Σε αυτά τα δύο (2) μοντέλα η αυτονομία αποτελεί ένα εργασιακό χαρακτηριστικό που θεωρείται εφόδιο (*job resource*) που σχετίζεται θετικά με εργασιακά αποτελέσματα (*job outcomes*), όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση.

Παρόλο που υπάρχει μια γενική παραδοχή ανάμεσα στους ερευνητές για τη θετική σχέση μεταξύ της αυτονομίας και της εργασιακής ευημερίας, προτείνεται η ανάγκη περαιτέρω μελέτης αυτής της σχέσης (Slijkhuis, 2012). Αυτό είναι απαραίτητο να γίνει γιατί η εργασιακή αυτονομία αντιμετωπίζεται κυρίως ως ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με την ευημερία (ή την απόδοση), χωρίς να μελετώνται ενδελεχέστερα οι αλληλεπιδράσεις με άλλες μορφές αυτονομίας (σε σχέση π.χ. με την παρακίνηση ή τη σταδιοδρομία) ή/και χαρακτηριστικά των εργασιακών χώρων και των εργαζομένων (Park & Searcy, 2012· De Jonge, 1995· Parker & Wall, 2002· Dysvik & Kuvaas, 2011).

Πρόσφατες έρευνες τονίζουν ότι στη μελέτη της σχέσης αυτονομίας και ευημερίας πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά των οργανισμών και των χώρων εργασίας (Park & Searcy, 2012· Parker & Wall, 2002). Και αυτό γιατί τα χαρακτηριστικά του ευρύτερου εργασιακού πλαισίου - δημόσιος ή ιδιωτικός τομέας - (Kuvaas, 2009) ή τα χαρακτηριστικά των ίδιων των οργανισμών - οργανωτική δομή, εργασιακό κλίμα, φύση υπηρεσιών που παρέχει ο οργανισμός κ.ά. - (Park & Searcy, 2012) είναι δυνατόν να συνδιαμορφώσουν τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας ή/και άλλων εργασιακών αποτελεσμάτων (καινοτομία, απόδοση κ.ά.). Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί σε αυτή την κατεύθυνση είναι περιορισμένες και τείνουν να συμφωνούν στο ότι δεν συνδέεται πάντα και με τον ίδιο τρόπο η αυτονομία με θετικά αποτελέσματα για τον ίδιο εργαζόμενο και τον οργανισμό (Park & Searcy, 2012· Man & Lam, 2003· Parker, 2003· Eby *και συν*., 1999).

Σε ό,τι αφορά τις ατομικές διαφορές στο χώρο της εργασίας, η έρευνα έχει δείξει ότι δεν επωφελούνται όλοι οι εργαζόμενοι με τον ίδιο τρόπο από την παροχή αυτονομίας (Slijkhuis, 2012). Αν και η αυτονομία θεωρείται γενικά ως ένα εφόδιο (*resource*) στο χώρο της εργασίας, υπάρχουν περιπτώσεις που δεν είναι παρακινητική δύναμη και δεν συμβάλλει στον ίδιο βαθμό και με τον ίδιο τρόπο στην εργασιακή ευημερία για όλους τους εργαζόμενους. Αυτό πιθανόν να ισχύει γιατί η παροχή αυτονομίας συσχετίζεται με αβεβαιότητα, ανασφάλεια και ασάφεια η οποία μπορεί με τη σειρά της - σε κάποιες περιπτώσεις - να επιβαρύνει κάποιους εργαζόμενους (Burger, 1989). Στην περίπτωση, δηλαδή, που ένας εργαζόμενος δεν επιθυμεί ή δεν είναι σε θέση να βιώνει την αβεβαιότητα, η αυτονομία δεν είναι στον ίδιο βαθμό παρακινητική δύναμη όπως στην περίπτωση κατά την οποία ένας εργαζόμενος επιλέγει να εργαστεί σε ένα χώρο όπου του παρέχεται η μέγιστη δυνατή αυτονομία. Έχει βρεθεί, ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι ο βαθμός της προσωπικής επιθυμίας για ανάπτυξη (*Growth Need Strength*, (GNS), (Hackman & Oldham, 1980) ή η ισχύς της προσωπικής επιθυμίας για δομημένο εργασιακό περιβάλλον (*Personal Need for Structure*, (PNS), Neuberg & Newsom, 1993) επιδρούν στη σχέση μεταξύ της παροχής αυτονομίας και της ευημερίας στο χώρο της εργασίας.

Ο βαθμός της προσωπικής επιθυμίας για ανάπτυξη είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που περιγράφει το βαθμό που τα άτομα παρουσιάζουν κίνητρα για υψηλά επιτεύγματα, για μάθηση και για προσωπική ανάπτυξη (Hackman & Oldham, 1980). Από το άλλο μέρος, ο βαθμός της προσωπικής επιθυμίας για δομημένα περιβάλλοντα ορίζεται ως ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που περιγράφει το βαθμό που τα άτομα επιθυμούν τη δομή, τη σαφήνεια και κατά πόσο είναι διατεθειμένοι να δείχνουν ανοχή στην ασάφεια (Neuberg & Newsom, 1993, Thompson, Naccarato, Parker, & Moskowitz, 2001). Έχει βρεθεί ότι από την παροχή αυτονομίας στο χώρο της εργασίας δεν επωφελούνται το ίδιο οι εργαζόμενοι που δεν ανέχονται εύκολα την ασάφεια (*υψηλά επίπεδα PNS*) (De Jong, Van de Velde, & Jansen, 2001· Fried & Ferris, 1987), αλλά και τα άτομα που έχουν χαμηλά επίπεδα προσωπικής επιθυμίας για ανάπτυξη (GNS). Δεν δίνουν, δηλαδή, ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική τους εκπαίδευση και ανάπτυξη (Fried & Ferris, 1987· Spector 1985). Περιορισμένες, είναι, ωστόσο, οι έρευνες σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται γενικότερα με την αίσθηση ελέγχου (π.χ. τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας) ή την παρακίνηση (βαθμός ή/και είδος παρακίνησης) και πώς αυτές οι παράμετροι επιδρούν στη σχέση μεταξύ της αυτονομίας και εργασιακών αποτελεσμάτων.

Σε ό,τι αφορά το χώρο εργασίας υπάρχουν ορισμένες έρευνες οι οποίες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι επιλέγουν το χώρο όπου θα εργαστούν με βάση τις ανάγκες και τις αξίες που αντιπροσωπεύουν τους ίδιους (Schein, 1996). Αυτό σημαίνει ότι κάποιοι, μερικές φορές, μπορεί να επιλέγουν το χώρο εργασίας με βάση και την αυτονομία που αυτός τους προσφέρει, αφού η αυτονομία είναι βασικό χαρακτηριστικό του εργασιακού πλαισίου, αλλά και βασική τους ανθρώπινη ανάγκη. Έτσι, εάν κάποιος έχει επιλέξει ένα χώρο εργασίας που είναι εξ ορισμού περισσότερο γραφειοκρατικός (π.χ. δημόσιος τομέας) αυτό δεν είναι σίγουρο ότι θα επιδράσει αρνητικά στην ευημερία του.

Έρευνες, επίσης, δείχνουν ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες αναφέρουν αφενός ότι απολαμβάνουν μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία (Prottas, 2008· Hundley, 2001) σε σύγκριση με τους μισθωτούς και αφετέρου ότι η αυτονομία είναι ένας από τους λόγους που επέλεξαν το ελεύθερο επάγγελμα (Feldman & Bolino, 2000). Αυτός, πιθανότητα, να είναι και ο λόγος που η αυτονομία στην περίπτωσή τους συμβάλλει σημαντικά στην ευημερία σε σύγκριση με τους μισθωτούς (Prottas, 2008). Αντίστοιχα, αναμένεται στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων η παροχή αυτονομίας να μην έχει τόσο μεγάλη επίδραση στην ευημερία, αφού ο βασικός μηχανισμός παραμένει η ιεραρχία και η αυτονομία που πολύ συχνά παραμένει γράμμα κενό και περιγράφεται περισσότερο στις προθέσεις και λιγότερο στις πράξεις (Hill & Lynn, 2005).

Συμπερασματικά, η εργασιακή αυτονομία παραμένει ένα βασικό χαρακτηριστικό των σύγχρονων θεωριών για το σχεδιασμό του εργασιακού πλαισίου (Humphrey *και συν*., 2007) καθώς και για την εργασιακή παρακίνηση και ευημερία (Gagné & Deci, 2005). Είναι αλήθεια ότι, στους σύγχρονους οργανισμούς όλο και πιο συχνά παρέχεται η αυτονομία στον εργαζόμενο να καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το πώς θα ανταποκρίνεται καλύτερα στα εργασιακά του καθήκοντα. Αυτό όμως, είναι η μια όψη του νομίσματος. Συγχρόνως, καλείται ό ίδιος ο εργαζόμενος να έχει ευθύνη για την εργασιακή του ευημερία, να αναζητά τρόπους για την παρακίνησή του, να παίρνει πολύ πιο συχνά αποφάσεις για ζητήματα της σταδιοδρομίας του, αλλά και να θέτει ο ίδιος στόχους οι οποίοι είτε αντιπροσωπευτούν τις αξίες του είτε προσαρμόζονται με τρόπο αυτόνομο και λειτουργικό στους στόχους που έχουν τεθεί από το εργασιακό περιβάλλον (βλ. *self congruent goals*, Sheldon & Elliot, 1999). Γι' αυτό η συζήτηση μεταξύ των ειδικών στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας σε σχέση με το επανασχεδιασμό της εργασίας (Grant *και συν.*, 2010) δίνει έμφαση στη μελέτη της σχέσης μεταξύ αυτονομίας και εργασιακών αποτελεσμάτων στο χώρο της εργασίας. Σε αυτή τη συζήτηση η αυτονομία δεν αναφέρεται απλώς στη διαχείριση της καθημερινότητας στο χώρο της εργασίας, αλλά σε μια γενικότερη αίσθηση ελέγχου περισσότερων ζητημάτων που σχετίζονται με την εργασία και τη σταδιοδρομία του ατόμου.

Κεφάλαιο 2. Αυτονομία και εργασιακή παρακίνηση

2.1 Η εργασιακή παρακίνηση

2.1.1 Εργασιακή παρακίνηση: Εννοιολογικός προσδιορισμός

Τις δύο (2) τελευταίες δεκαετίες έχει έλθει έντονα στο προσκήνιο η ανάγκη για τη μελέτη των όψεων και των εφαρμογών της ανθρώπινης παρακίνησης στο χώρο της εργασίας (Gagné & Deci, 2005· Locke & Latham, 2004· Latham & Pinder, 2005). Ο Miner (2003) προσπαθώντας να δείξει ότι η έννοια της παρακίνησης πρέπει να βρίσκεται υψηλά στην ερευνητική ατζέντα στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας, υποστηρίζει ότι, εάν κάποιος επιθυμεί να αναπτύξει μια όσο το δυνατόν πιο πλήρη θεωρία που θα φιλοδοξεί να προσφέρει πρακτική χρησιμότητα για τους οργανισμούς είναι καλό να αναζητήσει μοντέλα και εργαλεία στις θεωρίες της παρακίνησης.

Παρακίνηση είναι οι ψυχολογικές διαδικασίες που οδηγούν τον άνθρωπο να συμπεριφέρεται με κάποιους συγκεκριμένους τρόπους (Mitchell, 1982). Παρακίνηση δεν πρέπει να θεωρείται αυτή καθεαυτή η συμπεριφορά του ατόμου ούτε το αποτέλεσμα αυτής. Παρακίνηση στο χώρο της εργασίας, συγκεκριμένα, μπορεί να οριστεί ως *«...ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμενων, οι οποίες εφορμούν τόσο μέσα, όσο και έξω από τον εργαζόμενο και προκαλούν μια εργασιακή συμπεριφορά καθορίζοντας παράλληλα τη μορφή της, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια»* (Pinder, 1998 σελ. 11).

Στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας βασικά έχουν διατυπωθεί τρεις (3) θεωρητικές προσεγγίσεις σε σχέση με την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας (Steers & Porter, 1991):

1. Οι θεωρίες των αναγκών (*need theories*), οι οποίες κυριάρχησαν τις δεκαετίες του 1960 και 1970, και βασίζονται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι παρακινούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.
2. Οι θεωρίες του ενισχύοντος περιβάλλοντος *(environmental reinforcement theories)*, οι οποίες βασίζονται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι αντιδρούν σε ερεθίσματα του περιβάλλοντος και παρακινούνται για να αντιδράσουν σε αυτά με συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι θεωρητικοί της συμπεριφοριστικής αυτής κατεύθυνσης, όπως ο Skinner (1976), ισχυρίζονται ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου διαμορφώνεται αυτόματα και αποκλειστικά από εξωτερικά

ερεθίσματα με βάση τους κανόνες της αμοιβής και της τιμωρίας. Αυτή η προσέγγιση, στο χώρο της εργασίας, δίνει έμφαση στην παροχή εξωτερικών κινήτρων (αμοιβές, εξέλιξη, θέσεις κ.ά.) καθώς και στην έκδηλη και παρατηρήσιμη συμπεριφορά παραγνωρίζοντας την επίδραση των εσωτερικών παρακινητικών δυνάμεων του εργαζομένου.

3. Οι θεωρίες αλληλεπίδρασης ατόμου και περιβάλλοντος *(person – environment interaction theories)*, οι οποίες δίνουν έμφαση στις γνωστικές διεργασίες που εκτελεί το άτομο στην αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον, το οποίο αξιολογώντας τις συνέπειες των πράξεών του ανάλογα παρακινείται σε δράση.

Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση συνδέεται με διεργασίες τόσο μέσα όσο και έξω από το άτομο (Pinder, 1998· Deci & Ryan, 2000· Locke & Latham, 2004). Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση, με θέμα την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας τον $21^{ο}$ αιώνα έδειξε ότι εκεί που δίνεται έμφαση τα τελευταία χρόνια σε σχέση με την παρακίνηση είναι κυρίως οι ψυχολογικές διαδικασίες του ατόμου που οδηγούν στην παρακίνηση, η σχέση του συναισθήματος με την έκδηλη συμπεριφορά καθώς και η αλληλεπίδραση συμπεριφοράς, νοητικών διεργασιών και συναισθήματος (Latham & Pinder, 2005).

Ένας από τους βασικούς λόγους που αναθερμαίνεται το ερευνητικό ενδιαφέρον για την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας είναι ότι ήλθε δυναμικά στο προσκήνιο η «Οικονομία που βασίζεται στη γνώση» (*Knowledge based Economy*). Η *Οικονομία που βασίζεται στη γνώση* είναι μια έννοια που περιγράφει την εξάρτηση των προηγμένων οικονομιών από τη γνώση και τις πληροφορίες, από τις δεξιότητες υψηλού επιπέδου, αλλά και από την αυξανόμενη ανάγκη από τους δημόσιους φορείς και τις επιχειρήσεις για άμεση πρόσβαση σε όλα αυτά τα νέα δεδομένα (OECD, 2005). Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα οι επιχειρήσεις δεν περιγράφονται μόνο ως φορείς οικονομικών συναλλαγών, κατοχής και πίστωσης αξίας (*value appropriation organizations*), αλλά και ως φορείς που παράγουν αξία και γνώση (Nahapier & Ghoshal, 1998). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η γνώση και η πληροφορία να αποτελούν τους βασικούς πυλώνες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οργανισμών (Boisot, 1998· Cabrera & Cabrera, 2002).

Οι οργανισμοί σήμερα χαρακτηρίζονται από μεγάλη αβεβαιότητα, από νέες, περισσότερο ευέλικτες μορφές λειτουργίας, οργανώνονται συχνά σε μικρές αυτοδιοικούμενες οργανωτικές μονάδες και διακατέχονται από την ανάγκη για καινοτομία και δημιουργικότητα και την ανάγκη διαχείρισης πολλών άυλων και μη μετρήσιμων αγαθών. Τα αποτελέσματα που αναμένει πλέον ένας οργανισμός από έναν εργαζόμενο είναι κυρίως άυλα, αφού για να επιβιώσει έχει ανάγκη περισσότερο την καινοτομία, την ευελιξία και τη συνεργασία. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η δημιουργία συνθηκών παρακίνησης στις οικονομίες της γνώσης παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες, αφού η εργασιακή παρακίνηση δεν μπορεί να βασίζεται μόνο στα εξωτερικά κίνητρα και τις υλικές αμοιβές. Αυτό θα ήταν συμβατό και αποτελεσματικό εάν όλη η διαδικασία παρακίνησης βασιζόταν στην αρχή των «Οικονομικών της Συναλλαγής» (*Transaction Cost Economics*) (Williamson, 1981), αλλά αυτού του είδους οι εργασιακές σχέσεις σε μια οικονομία γνώσης βαίνουν συνεχώς φθίνουσες (Osterloh *και συν.*, 2002). Έτσι, στη νέα αυτή πραγματικότητα όλο και πιο συχνά οι οργανισμοί καλούνται να διαχειριστούν το προσωπικό τους με διαδικασίες παρακίνησης που δεν περιλαμβάνουν μόνο εξωτερικούς στόχους (προθεσμίες,οικονομικούς στόχους κ.ά.) και αμοιβές, αλλά εμπλέκουν παράγοντες που σχετίζονται περισσότερο με την ικανοποίηση εγγενών αναγκών και επιθυμιών του ανθρώπου (ενίσχυση της αυτονομίας, ενδυνάμωση, χαρά κ.ά.).

2.1.2 Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση

Μια βασική εννοιολογική διάκριση που γίνεται σε σχέση με την παρακίνηση αναφέρεται στο πού αποδίδεται αυτή ως προς το άτομο και το περιβάλλον. Συγκεκριμένα, γίνεται διάκριση ανάμεσα στην εσωτερική ή ενδογενή παρακίνηση (*intrinsic motivation*) και στην εξωτερική ή εξωγενή (*extrinsic motivation*) παρακίνηση[6].

Η *εξωτερική παρακίνηση* στο χώρο της εργασίας δίνει έμφαση στην τάση του ατόμου να επιλέγει μια συμπεριφορά με βάση τα βέλτιστα για τον ίδιο αποτελέσματα (Frey, 1997· Bénabou & Tirole, 2003). Οι εργαζόμενοι, έτσι, αναμένεται να λειτουργούν με καθαρά ορθολογικά κριτήρια και να οδηγούνται σε μια συμπεριφορά με βάση τις εξωτερικές παροχές και τα οφέλη που προκύπτουν για

[6] Η διάσταση μεταξύ της εσωτερικής και της εξωτερικής παρακίνησης έτυχε πρόσφατα και θεωρητικής επιβεβαίωσης από το χώρο των νευροεπιστημών. Συγκεκριμένα, σχετική έρευνα έδειξε ότι, ανάλογα με το είδος της παρακίνησης, ενεργοποιούνται και διαφορετικά μέρη του ανθρώπινου εγκεφάλου (Lee και συν. 2012).

τους ίδιους από αυτή τη συμπεριφορά. Η επιλογή του εργαζομένου, στην περίπτωση της εξωτερικής παρακίνησης, να δράσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο συνδέεται άμεσα με θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από το περιβάλλον για τον ίδιο τον εργαζόμενο (Deci, 1972· Bandura, 1977· Cameron & Pierce, 1994· Gagné & Deci, 2005). Οι Gagné και Deci (2005, σελ. 331) υποστηρίζουν ότι *«...η εξωτερική παρακίνηση απαιτεί εργαλειακή προσέγγιση μεταξύ μιας συμπεριφοράς και των ξέχωρων από αυτή αποτελεσμάτων για το άτομο (όπως οι υλικές ή λεκτικές αμοιβές, η επιβράβευση και οι προαγωγές) και, επομένως, η ευχαρίστηση δεν προκύπτει από την ίδια τη συμπεριφορά, αλλά από τις συνέπειες αυτής για τον εργαζόμενο».*

Η έννοια της *εσωτερικής παρακίνησης* πηγαίνει πίσω στην εποχή του Πλάτωνα[7], ο οποίος πρώτος έκανε τη διάκριση μεταξύ των αναγκών του σώματος, όπως είναι η πείνα και η δίψα, και των αναγκών της ψυχής, όπως είναι η περιέργεια. Παράλληλα, στα κείμενα του Αριστοτέλη[8], παρουσιάζεται η εσωτερική παρακίνηση ως βασικός σκοπός, και όχι ως μέσο για τον άνθρωπο. Αναφορές για τον ορισμό της εσωτερικής παρακίνησης βρίσκουμε, επίσης, στο έργο του White (1959), ο οποίος έδωσε έμφαση στα «νέο φροϋδικά» κίνητρα του Εγώ (*ego motives*), όπως η ικανότητα, το παιχνίδι και η περιέργεια (π.χ. Sullivan, 1953). Ενώ μια πιο πρόσφατη, εννοιολογική προσέγγιση για την εσωτερική παρακίνηση είναι αυτή του Weiner (1995), η οποία υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι υιοθετούν συμπεριφορές κυρίως για να πάρουν χαρά και ευχαρίστηση.

Στο χώρο της εργασίας ένας εργαζόμενος παρακινείται εσωτερικά όταν επιλέγει μια συμπεριφορά ελεύθερα, επειδή τη θεωρεί ευχάριστη, ενδιαφέρουσα και παίρνει χαρά από αυτή (Deci, 1971· Hennessey & Amabile, 2005 ·Gagné & Deci, 2005)· διακρίνεται από ενθουσιασμό· και αναζητά συνεχώς νέους τρόπους για να κάνει καλύτερα τη δουλειά του (Thomas, 2000). Οι Frey & Osterloh (2002) υποστηρίζουν ότι η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να πάρει τρεις (3) μορφές: Καταρχάς, μπορούμε να μιλάμε για εσωτερική παρακίνηση όταν κάποιες δραστηριότητες, από μόνες τους, αποτελούν πηγή χαράς και ικανοποίησης, π.χ. η άσκηση ενός χόμπυ. (Frey & Osterloh, 2002, σελ.8). Η δεύτερη μορφή της εσωτερικής παρακίνησης έχει να κάνει

[7] βλ. Πλάτων. Πολιτεία (2002). Εισαγωγικό σημείωμα, μετάφραση, ερμηνευτικά σημειώματα. (μτφρ. Ν.Μ. Σκουτερόπουλος). Αθήνα: Πόλις.
[8] Ross W. D., Αριστοτέλης, 2001 (μτφρ. Μ. Μήτσου), ΜΙΕΤ, Αθήνα.

με δραστηριότητες οι οποίες παρόλο που δεν είναι από τη φύση τους ευχάριστες μπορεί οι συνέπειές τους να φέρουν χαρά και ευχαρίστηση στο άτομο (π.χ. κάποιος εργαζόμενος πιέζεται για να προλάβει μια προθεσμία, αλλά χαίρεται πάρα πολύ όταν το καταφέρει αυτό). Τέλος, η τρίτη μορφή εσωτερικής παρακίνησης αναφέρεται στη χαρά που μπορεί να πάρει ένα άτομο όταν συμμορφώνεται με αξίες που πρεσβεύει, όπως είναι η δικαιοσύνη ή η ηθική του δέσμευση στην ομάδα.

Επίσης, ο κοινωνιολόγος Siegwart Lindenberg (2001) κάνει διάκριση μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης που βασίζεται στην υποχρέωση και το καθήκον (*obligation based intrinsic motivation*) και της εσωτερικής παρακίνησης που βασίζεται στην ευχαρίστηση (*enjoyment based intrinsic motivation*). Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν και συμπεριφορές που μας προσφέρουν χαρά και ικανοποίηση, αλλά έχουν ως αφετηρία κυρίως το καθήκον και την επιθυμία μας να λειτουργούμε σύμφωνα με τους κανόνες ενός πλαισίου (Lindenberg, 2001). Όσον αφορά το χώρο της εργασίας, ο Lindenberg, μάλιστα, υποστηρίζει ότι η εσωτερική παρακίνηση που βασίζεται στην υποχρέωση και το καθήκον είναι πιο χρήσιμη και λειτουργική σε σχέση με την εσωτερική παρακίνηση που βασίζεται στην ευχαρίστηση (Lindenberg, 2001, σελ. 337).

Ένα σημείο κριτικής σε σχέση με την εσωτερική παρακίνηση εστιάζει στο ότι στον ορισμό της δεν λαμβάνεται υπόψη η επίδραση των εξωτερικών κινήτρων. Συγκεκριμένα, μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν συμπεριφορές που υποκινούνται από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι όμως δεν είναι εμφανείς (Bandura, 1977· Flora, 1990· Cameron & Pierce, 2002). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρείται ότι το άτομο έχει υποκινηθεί κυρίως εσωτερικά, αλλά μέρος της παρακινήσής του έχει σχέση με εξωτερικά κίνητρα. Ένας εργαζόμενος, π.χ. προσδοκώντας μελλοντικά οφέλη (π.χ. προαγωγή ή αύξηση μισθού) μπορεί να παίρνει χαρά καταβάλλοντας προσπάθεια στη δουλειά του, αλλά ουσιαστικά αυτό που τον παρακινεί είναι κάτι εξωτερικό που επιδιώκει να αποκτήσει στο μέλλον (Cameron & Pierce, 2002). Ο Bandura (1977), στο ίδιο κριτικό πνεύμα, αναφέρει ότι *«…τα περισσότερα πράγματα που οι άνθρωποι απολαμβάνουν να κάνουν δεν έχουν από μόνα τους παρακινητική δύναμη, δεν είναι η συμπεριφορά αυτή καθ’ αυτή που επιβραβεύει και παρακινεί […]αυτό που παρακινεί είναι οι αντιδράσεις των ανθρώπων στην πληροφορία που δέχονται για το πού αποδίδουν αυτή την* *συμπεριφορά...*» (Bandura, 1977, σελ. 108). Σε αυτή την περιγραφή, παρόλο που αναγνωρίζεται η επίδραση της εσωτερικής παρακίνησης, αυτή αποδίδεται κυρίως σε γνωστικές διεργασίες του ανθρώπου σε σχέση με το πώς ο ίδιος αντιλαμβάνεται την επίδοσή του σε κάποια έργα. Επομένως, σύμφωνα με τον Bandura, μια συμπεριφορά δεν μπορεί από μόνη της να θεωρηθεί παρακινητική, όπως περιγράφεται στον γενικά αποδεκτό ορισμό για την εσωτερική παρακίνηση. Οι ερευνητές που ασκούν αυτή την κριτική, επομένως, δεν συμφωνούν με αυτούς που ισχυρίζονται ότι η εσωτερική παρακίνηση δεν χρειάζεται εξωτερικά κίνητρα για να διατηρηθεί και να τροφοδοτηθεί, αφού η ίδια η εργασία παρέχει ικανοποίηση και δύναμη δράσης στον εργαζόμενο (DeCharms, 1968· Deci, 1975).

Παράλληλα, έχει αρχίσει μια συζήτηση σχετικά με το αν η μια μορφή παρακίνησης επιδρά στην άλλη και αν ισχύει αυτό με ποιο τρόπο ισχύει. Από το ένα μέρος, υπάρχουν ερευνητές που ακολουθούν την παραδοσιακή θεώρηση της εξωτερικής ενίσχυσης για τη συμπεριφορά και ισχυρίζονται ότι τα εξωτερικά κίνητρα δεν επιδρούν αρνητικά στην εσωτερική παρακίνηση (Reiss & Sushinsky, 1975· Bandura, 1977· Dickinson, 1989· Flora, 1990· Cameron & Pierce, 1994· Carton, 1996· Cameron & Pierce, 2002). Αυτό σημαίνει ότι εάν ένας εργαζόμενος ενισχυθεί με εξωτερικά κίνητρα (π.χ. με επιπλέον αμοιβή, προαγωγή κ.ά.) αυτό δεν θα επιβαρύνει τα επίπεδα της εσωτερικής του παρακίνησης. Ακόμη και αν παρατηρηθεί ότι επιφέρει μείωση στην εσωτερική παρακίνηση, αυτό θα είναι μόνο παροδικό (Dickinson, 1989· Cameron & Pierce, 2002).

Από το άλλο μέρος υπάρχουν μερικοί θεωρητικοί του χώρου που υποστηρίζουν ότι οι εξωτερικές αμοιβές έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην εσωτερική παρακίνηση. Οι επιπτώσεις αυτές μάλιστα θεωρείται ότι δεν είναι παροδικές, αλλά παρεμποδίζουν την εσωτερική παρακίνηση και όταν οι εξωτερικές αμοιβές πάυουν να ισχύουν (DeCharms, 1968· Deci, 1971· Lepper, Greene & Nisbett, 1973· Deci, Cascio & Krusell, 1975· Lepper & Greene, 1978· Deci, Koestner & Ryan, 1999· Kohn, 1999· Deci & Ryan, 2000· Gagné & Deci, 2005). Αυτό σημαίνει ότι εάν προσφέρουμε εξωτερικά κίνητρα (π.χ. καλύτερη θέση, μεγαλύτερος μισθός κ.ά.) σε ένα εργαζόμενο που καταβάλλει προσπάθεια στην εργασία του επειδή αυτό του δίνει χαρά θα συντελέσουμε ώστε να μειωθεί ο βαθμός της εσωτερικής του παρακίνησης με αρνητικές συνέπειες τόσο για τον ίδιο όσο και για τον οργανισμό. Γίνεται φανερό ότι η εξωτερική παρακίνηση αποτελεί μια έννοια που, τόσο σε ερευνητικό όσο και πρακτικό επίπεδο, είναι πολύ εύκολο να προσεγγιστεί λόγω της σαφήνειας που την χαρακτηρίζει αφού τα κίνητρα, στην περίπτωσή της, είναι υλικά και μετρήσιμα. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που αυτή η προσέγγιση, καθώς και οι παραδοχές για την ανθρώπινη συμπεριφορά που τη συνοδεύουν, κυριαρχούν τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη της διοίκησης των επιχειρήσεων (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005· Osterloh *και συν*. 2002).

Στη βιβλιογραφία και στην οργανωσιακή έρευνα τα τελευταία χρόνια, πληθαίνουν οι φωνές αυτών που τείνουν να υποβαθμίζουν την αξία των εξωτερικών κινήτρων (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005). Ωστόσο, αυτό που συμβαίνει στην καθημερινή πρακτική είναι ότι οι εργαζόμενοι συχνά εμπλέκονται σε συμπεριφορές που δεν είναι πάντα από τη φύση τους ευχάριστες και ενδιαφέρουσες, αλλά καλούνται να τις ασκούν ακόμη και αν δεν αμείβονται επαρκώς γι' αυτές (Lawler, 2000). Αυτός είναι και ο λόγος που μια σειρά από έρευνες υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα να λαμβάνονται υπόψη και τα δύο είδη παρακίνησης καθώς και η αλληλεπίδραση αυτών όταν επιδιώκουμε να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε την ανθρώπινη παρακίνηση και συμπεριφορά στους οργανισμούς (Osterloh, Jetta & Frey, 2002· Foss, Husted, Michailova & Pedersen, 2003).

Έτσι, είναι σημαντικό, ειδικά στον εργασιακό χώρο, να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχουν *«...μια σειρά στάσεων, συμπεριφορών και αξιών που δεν είναι εσωτερικά κινητοποιητικές αλλά είναι σημαντικές για να είμαστε λειτουργικοί και αποτελεσματικοί στην αληθινή ζωή»* (Deci & Ryan 1985, σελ. 129). Από το άλλο μέρος, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η μια εργασιακή συμπεριφορά μπορεί να είναι παρακινητική εσωτερικά, να προσφέρει χαρά, ευχαρίστηση και ενδιαφέρον, αλλά να μην είναι κατάλληλη, χρήσιμη και επιθυμητή από την πλευρά του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση, μια εξωτερική «παρέμβαση» από την πλευρά του οργανισμού (π.χ. παροχή κινήτρων για αλλαγή στάσης) είναι ικανή να κατευθύνει τη συμπεριφορά μας σε μια περισσότερο χρήσιμη και επιθυμητή κατεύθυνση για τον οργανισμό (Osterloh & Frey, 2000).

Η διάκριση της παρακίνησης σε εσωτερική και εξωτερική και τα αποτελέσματα που έχουν αυτές οι μορφές για το άτομο και τον οργανισμό έχει απασχολήσει και την οικονομική επιστήμη. Η παραδοσιακή προσέγγιση των οικονομικών επιστημών για τη λήψη αποφάσεων στηρίζεται στην παραδοχή ότι το άτομο αποφασίζει με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του οφέλους και του αποτελέσματος για το ίδιο. Πρόσφατες έρευνες, ωστόσο, αμφισβητούν αυτή την αρχή υποστηρίζοντας ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται και για τις διαδικασίες και για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες προκύπτει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Έτσι, γίνεται λόγος για την εγγενή ωφέλεια από το είδος της διαδικασίας (*procedural utility*), η οποία σε πολλές περιπτώσεις αξιολογείται από τους ανθρώπους ως σημαντικότερη και από τα αποτελέσματα αυτά καθαυτά (Benz & Frey, 2008 a,b· Frey & Stulzer, 2000).

Είναι φανερό ότι η εξωτερική παρακίνηση συνδέεται σαφώς με απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα (προαγωγή, αναγνώριση, αύξηση μισθού κ.ά.), ενώ στην περίπτωση της εσωτερικής παρακίνησης το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα μακροπρόθεσμα είναι η ευημερία του ατόμου, η οποία θεωρείται από ορισμένους ο υπέρτατος σκοπός της ζωής του ανθρώπου (Frey & Stulzer, 2000, σελ. 148). Η αυτόνομη παρακίνηση, έτσι, οδηγεί σε αποτελέσματα μη παρατηρήσιμα (νόημα, εσωτερική πληρότητα κ.ά.), ενώ οι μη αυτόνομες μορφές παρακίνησης οδηγούν κυρίως σε αποτελέσματα περισσότερο απτά και βασίζονται κυρίως σε γνωστικές αξιολογήσεις και διαδικασίες. Εάν λάβουμε, ωστόσο, υπόψη ότι οι άνθρωποι «παραβιάζουν» εύκολα τις αρχές της ορθολογικής σκέψης (Simon, 1991) και δεν είναι σε θέση πάντα να εκφράζουν σαφώς τις προτιμήσεις τους (βλ. Kahneman & Trevsky, 1979· 1984, Schwartz, 2004) είναι πιθανόν να μην είναι σε θέση να αποφασίζουν και ποιος τρόπος (ο αυτόνομος ή ο ελεγχόμενος) είναι περισσότερο επιθυμητός και λειτουργικός για τους ίδιους στο χώρο της εργασίας.

Κατά συνέπεια, είναι πιθανό, ένας εργαζόμενος να μην μπορεί πάντοτε να επιλέγει μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Εάν, για παράδειγμα, ρωτήσουμε έναν εργαζόμενο σε ποιο βαθμό επιθυμεί να υποκινηθεί εσωτερικά (π.χ. να του προσφέρουμε ενδιαφέρουσες εργασίες ή/και να του ενισχύσουμε την αυτονομία) και σε ποιο βαθμό εξωτερικά (π.χ. να πάρει μπόνους ή/και προαγωγή) είναι αμφίβολο αν θα είναι σε θέση με ασφάλεια και ακρίβεια να εκφράσει τις προτιμήσεις του. Γι’ αυτό είναι σημαντικό να μελετηθεί πώς οι διαφορετικές μορφές παρακίνησης, αυτόνομες ή μη, οδηγούν σε μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής ευημερίας και περισσότερο θετικά αποτελέσματα.

2.1.3 Εργασιακή παρακίνηση: Στην πορεία προς μια ενοποιημένη προσέγγιση

Μια μονοδιάστατη προσέγγιση της παρακίνησης που δεν λαμβάνει υπόψη της και τα δύο (2) είδη της παρακίνησης έχει αρκετούς περιορισμούς, ειδικά στο χώρο της εργασίας. Είναι αλήθεια ότι αυτή η διχοτόμηση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης σε πολλές περιπτώσεις δεν βοηθάει να κατανοήσουμε την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία (Reinholdt, 2006). Παράλληλα, στις μέρες μας, η μονόπλευρη προσέγγιση της παρακίνησης δεν συνάδει με την πολυπλοκότητα των οργανισμών, αλλά και με το πνεύμα της εποχής που ζούμε. Μια προσέγγιση που δίνει έμφαση μονομερώς είτε στην εσωτερική είτε στην εξωτερική παρακίνηση αφήνει ελάχιστα περιθώρια σε έναν οργανισμό για μια *«...πολυεπίπεδη παρέμβαση έτσι ώστε να επηρεάσει την παρακίνηση...»* (Gottschalg & Zollo, 2007, σελ. 420).

Ας υποθέσουμε, για παράδειγμα, ότι δύο (2) εργαζόμενοι αποδίδουν το ίδιο καλά, αλλά ο λόγος (παρακινητική δύναμη) που συμβαίνει αυτό είναι εντελώς διαφορετικός. Έτσι, ο ένας αποδίδει γιατί έχει υψηλές αποδοχές ή/και φοβάται ότι θα απολυθεί ή/και θα είχε τύψεις εάν δεν δούλευε. Αντίθετα, ο άλλος εργαζόμενος δουλεύει κυρίως επειδή του αρέσει το αντικείμενο της εργασίας του, θέλει να αναπτυχθεί ως άνθρωπος και πιστεύει στην αξία της προσφοράς της δουλειάς του στην κοινωνία. Εάν δεν αξιολογήσουμε και δεν αξιοποιήσουμε αυτά τα διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης των δύο (2) αυτών εργαζομένων είναι δύσκολο να παρέμβουμε στοχευμένα και αποτελεσματικά σε επίπεδο οργανισμού έτσι ώστε να διατηρήσουμε υψηλά τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων.

Το ερώτημα, επομένως, που τίθεται είναι με ποιον τρόπο η θεωρία ή ένας συνδυασμός θεωριών, μπορούν να μας οδηγήσουν σε μια περισσότερο ενοποιημένη προσέγγιση όσον αφορά την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας, ξεπερνώντας την εδραιωμένη, για χρόνια, διπολική προσέγγιση, εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης. Θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία της στοχοθεσίας (*goal setting theory*), η θεωρία της προσδοκίας (*expectancy theory*) και η θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας (*self efficacy theory*) αντιμετωπίζουν την παρακίνηση ως ένα χαρακτηριστικό που μεταβάλλεται μόνο ως προς την ποσότητα, και όχι ως προς τα ποιοτικά χαρακτηριστικά (Vroom, 1964· Bandura, 1986· Locke & Latham, 2002). Ακόμα και στις περιπτώσεις που αναγνωρίζεται η επίδραση εσωτερικών (ενδιαφέρον, χαρά κ.ά.) και εξωτερικών επιδράσεων (αμοιβές, παροχές κ.ά.) οι επιδράσεις αυτές, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το πώς συνολικά λειτουργούν στο επίπεδο της παρακίνησης του εργαζόμενου (Porter & Lawler, 1968). Μια από τις θεωρίες, ωστόσο, που παρέχει τα μεθοδολογικά εργαλεία για μια πιο ενοποιημένη αντιμετώπιση της παρακίνησης είναι η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού (*Self Determination Theory*, SDT, Deci & Ryan, 1985· Deci & Ryan, 2000).

Συμπερασματικά θα λέγαμε, ότι ερευνητικά είναι απαραίτητο και χρήσιμο να χειριζόμαστε την παρακίνηση ως μια έννοια πολυδιάστατη αναζητώντας θεωρίες και μεθοδολογικά εργαλεία που εξυπηρετούν αυτό το σκοπό και να μην την προσεγγίζουμε μονομερώς αξιοποιώντας μια μόνο διάστασή της.

Αμέσως παρακάτω παρουσιάζεται συνοπτικά η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού καθώς και οι υποθεωρίες που την συναποτελούν.

2.2 Η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού

Η *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* είναι μια θεωρία για την ανθρώπινη παρακίνηση (*human motivation*), την προσωπική ανάπτυξη (*development*) και την ευημερία (*well being*) (Ryan, 2009). Βασίζεται στην παραδοχή ότι οι άνθρωποι είναι ζωντανοί οργανισμοί με έμφυτη την τάση για ψυχολογική ανάπτυξη (Deci & Ryan, 2000). Η θεωρία βασίζεται σε τρεις (3) θεμελιώδεις αρχές: α) Καταρχάς, ο άνθρωπος δεν είναι φύσει παθητικός, αλλά ένας οργανισμός ενεργητικός που δρα και αντιδρά προληπτικά για να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες, β) ο άνθρωπος είναι προσανατολισμένος στην ανάπτυξη και προσπαθεί για ανώτερα επίπεδα ευημερίας και γ) το περιβάλλον με ισχύουσα τη διαλεκτική σχέση του ανθρώπου με αυτό, επιδρά ενεργητικά στην τάση του ανθρώπου για ανάπτυξη και προληπτική δράση (Vanstenkiste, 2005).

Η Θεωρία του Αυτοκαθορισμού (SDT) αποτελείται από πέντε (5) επιμέρους υποθεωρίες, οι οποίες συνολικά αποτελούν το βασικό της θεωρητικό σκελετό (Ryan, 2009). Συγκεκριμένα, πρόκειται για τη θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (*Basic psychological needs theory*, BPNT), τη θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης (*Cognitive evaluation theory*, CET), τη θεωρία του Προσανατολισμού της Αιτιότητας (*Causality orientations theory*, COT), τη θεωρία του Περιεχομένου των

Στόχων (*Goal contents theory*, GCT) *και τη θεωρία της Εσωτερίκευσης Εξωτερικών Κινήτρων* (*Organismic integration theory*, OIT).

2.2.1 Η θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών (*BPNT*)

Σύμφωνα με τη *θεωρία των Βασικών Ψυχολογικών Αναγκών* όλοι άνθρωποι έχουν τρεις (3) εγγενείς ψυχολογικές ανάγκες: α) την ανάγκη για το αίσθημα της ικανότητας (*competence*), β) την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις (*relatedness*) και γ) την ανάγκη για αυτονομία (*autonomy*). Η ανάγκη για το αίσθημα της ικανότητας αναφέρεται στην ανάγκη που έχει κάθε άτομο να αλληλεπιδρά αποτελεσματικά με το περιβάλλον του (σχολείο, οικογένεια, εργασία κ.ά.) κατά τρόπο που τον κάνει να νιώθει ικανός (Deci & Ryan, 1985· Connell & Wellborn, 1991). Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις αναφέρεται στην ανάγκη που έχουν τα άτομα να νιώθουν ότι ανήκουν σε ένα δεδομένο κοινωνικό περιβάλλον. Για να ικανοποιηθεί αυτή η ανάγκη πρέπει να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων (Vallerand, 1997· Baumeister & Leary, 1995). Τέλος, η ανάγκη να νιώθει κάποιος αυτόνομος αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να εμπλέκεται σε δραστηριότητες που ο ίδιος ενσυνείδητα επιλέγει, νιώθοντας ότι είναι κύριος των πράξεών του (Deci, 1975).

Ο Ryan και Sapp (2007) υποστηρίζουν ότι το κοινωνικό πλαίσιο μπορεί να ικανοποιεί ή να ματαιώνει τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες. Έτσι, ένα πλαίσιο μπορεί να προάγει το αίσθημα της ικανότητας, παρέχοντας τα μέσα και τις προϋποθέσεις για την ανάδειξη των ατομικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων·την αυτονομία, παρέχοντας ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλιών· και την ανάγκη για σχέσεις δημιουργώντας συνθήκες αμοιβαιότητας και εμπιστοσύνης. Αντίστοιχα, ένα πλαίσιο εάν είναι κατευθυντικό δεν προάγει την αυτονομία· εάν ενισχύει τον ανταγωνισμό δεν προάγει την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις·και εάν δεν αξιοποιεί τις ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων δεν προάγει την ανάγκη για το αίσθημα της ικανότητας.

Η βασική διαφορά της *θεωρίας του Αυτοκαθορισμού* με άλλες θεωρίες αναγκών που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, είναι ότι, σύμφωνα με τους Deci και Ryan (2000), η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών αποτελεί ένα μέσο και όχι τον τελικό σκοπό για τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι δεν υιοθετούν συγκεκριμένες συμπεριφορές προκειμένου να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες (Maslow, 1954), αλλά εμπλέκονται σε αυτές μόνο εφόσον έχουν εκ των προτέρων ικανοποιήσει τις βασικές τους ανάγκες. Στο χώρο της εργασίας, επομένως, σύμφωνα με τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού, αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους δεν είναι η επιθυμία τους να ικανοποιήσουν τις τρεις (3) αυτές βασικές ανάγκες, αλλά αυτό που ισχύει είναι ότι εφόσον ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές οι εργαζόμενοι παρακινούνται αυτόνομα και αποδίδουν περισσότερο.

2.2.2 Η θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης (*CET*)

Η θεωρία της *Γνωστικής Αξιολόγησης* των Deci και Ryan (1985) υποστηρίζει ότι το είδος της παρακίνησης του ατόμου (εσωτερική ή εξωτερική) επηρεάζεται και από κοινωνικούς παράγοντες. Αυτό συμβαίνει μέσω της επίδρασης που ασκεί το πλαίσιο στις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά με την ικανότητα και την αυτονομία τους. Έτσι, εάν ένα κοινωνικό πλαίσιο συντελεί έτσι ώστε το άτομο να μην νιώθει τόσο ικανό και αυτόνομο περιορίζεται η εσωτερική του παρακίνηση. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι υλικές ανταμοιβές και οι προθεσμίες (Deci, Koestner & Ryan, 1999· Amabile, De Jong & Lepper, 1976), είναι δυνατόν να οδηγήσουν το άτομο στο να μετατρέψει τον τόπο αιτιότητας (*locus of causality*, de Charms, 1968), από εσωτερικό σε εξωτερικό, με αποτέλεσμα να μειώνεται ο βαθμός αυτονομίας του ατόμου.

Η συγκεκριμένη θεωρία, ωστόσο, προτείνει τρόπους με τους οποίους τα συστήματα ελέγχου και ανταμοιβών (χρηματικά κίνητρα, προθεσμίες κ.ά.) είναι δυνατό να μην παρεμποδίζουν την αυτόνομη παρακίνηση του εργαζομένου. Όπως υποστηρίζει η θεωρία, αυτό εξαρτάται από το κατά πόσο το άτομο αντιλαμβάνεται τα εξωτερικά ερεθίσματα ως μηχανισμό ελέγχου (*controlling context*) ή ως πληροφορίες ανατροφοδότησης (*informational context*) (Deci & Ryan, 1985). Συγκεκριμένα, η ανατροφοδότηση και οι αμοιβές έχουν θετικά αποτελέσματα για την παρακίνηση μόνο στην περίπτωση που έχουν ως στόχο να πληροφορήσουν το άτομο για την πορεία του με τρόπο θετικό και ενθαρρυντικό και όχι ελεγκτικό (Baard *και συν*. 2004· Vansteenkiste *και συν*., 2007). Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που η ανατροφοδότηση και η αμοιβή έχουν πληροφοριακό χαρακτήρα και δεν απειλείται η ανάγκη της αυτονομίας και της ικανότητας του ατόμου.

Αντίθετα, όταν πρόκειται για στενή εποπτεία (*«πρέπει να…»*) προκειμένου να επιδείξει το άτομο μια συμπεριφορά που είναι έξω από αυτό που θέλει (Pittman *και συν.*, 1980· Ryan, 1982) η ενίσχυση (πληροφόρηση, αμοιβή) γίνεται αντιληπτή ως έλεγχος και επιδρά αρνητικά στην παρακίνηση.

2.2.3 Η θεωρία του Προσανατολισμού της Αιτιότητας (*COT*)

Βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την εγγενή παρακινητική τους τάση προς την αυτονομία, οι Deci και Ryan (1985) διατύπωσαν τη θεωρία του Προσανατολισμού της Αιτιότητας. Ο *προσανατολισμός της αιτιότητας* (*causality orientation*) αναφέρεται στην τάση του ατόμου να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του σε σχέση με το περιβάλλον κατά τρόπο αυτόνομο ή μη αυτόνομο. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Deci & Ryan (2008) ο προσανατολισμός αιτιότητας αναφέρεται: α) στην τάση του ατόμου να είναι αυτόνομο κάτω από διαφορετικές καταστάσεις και κοινωνικά πλαίσια και β) στον τρόπο που διαφοροποιεί τη συμπεριφορά του σε σχέση με τις εκάστοτε συνθήκες και δεδομένα του περιβάλλοντος.

Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, περιγράφονται τρεις (3) διαφορετικοί τύποι προσανατολισμού: ο αυτόνομος, ο ελεγχόμενος και ο απρόσωπος. Αυτοί οι τρεις (3) τύποι ενυπάρχουν συγχρόνως σε κάθε άτομο σε διαφορετικό όμως βαθμό. Έτσι, ένα άτομο με κυρίαρχο τον *αυτόνομο προσανατολισμό* κατευθύνεται προς συμπεριφορές που ικανοποιούν το προσωπικό του ενδιαφέρον και λειτουργεί κατά κύριο λόγο με βάση αυτό. Ένα άτομο με *ελεγχόμενο προσανατολισμό* τείνει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του με βάση ρυθμιστικούς κανόνες του περιβάλλοντος. Ενώ, τέλος, ένα άτομο που χαρακτηρίζεται κυρίως από *απρόσωπο προσανατολισμό* διακρίνεται από έλλειψη κινήτρων και προσωπικού ελέγχου.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι με αυτόνομο προσανατολισμό είναι περισσότερο εξωστρεφείς (Deponte, 2004) ·υιοθετούν πιο συχνά συνεργατικές στάσεις (Sakalaki & Foussiani, 2012)·έχουν υψηλότερη αυτοπεποίθηση και επιτυγχάνουν περισσότερους στόχους (Sheldon & Kasser, 1995)·εμπιστεύονται και επενδύουν στον οργανισμό που εργάζονται (Deci & Ryan, 1987)·παρουσιάζουν αυξημένη εργασιακή απόδοση (Baard *και συν.*, 2004)·αναζητούν ενδιαφέρουσες εργασίες και αναλαμβάνουν πιο συχνά πρωτοβουλίες στο χώρο της εργασίας (Lee, Sheldon, & Turban, 2003). Ακόμη, οι «αυτόνομοι» εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το κοινωνικό πλαίσιο ως ενισχυτικό της αυτονομίας και αυτό συμβάλλει στο να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης (Lam & Gurland, 2008). Ο ελεγχόμενος προσανατολισμός, αντίστοιχα, έχει βρεθεί ότι συνδέεται με χαμηλά επίπεδα προσήνειας (Deponte, 2004), χαμηλά επίπεδα αυτοκαθορισμού στο χώρο της εργασίας (Lam & Gurland, 2008) και υιοθέτηση οπορτουνιστικών τάσεων (Sakalaki & Foussiani, 2012). Τέλος, ο απρόσωπος προσανατολισμός έχει συνδεθεί με το νευρωτισμό (Deponte, 2004) και μειωμένα επίπεδα προσωπικής ευημερίας (Deci & Ryan, 1985).

2.2.4 Η θεωρία του Περιεχομένου των Στόχων (*GCT*)

Μια πρόσφατη θεωρία που έχει ως βάση τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού είναι αυτή του *Περιεχομένου των Στόχων*. Σύμφωνα με αυτή την υπο-θεωρία, υπάρχουν δύο (2) διαφορετικά είδη στόχων, εσωτερικοί στόχοι (*intrinsic goals*) και εξωτερικοί στόχοι (*extrinsic goals*). Από το ένα μέρος, υπάρχουν στόχοι, όπως ο υλισμός, η κοινωνική καταξίωση και το χρήμα που εκτιμάται ότι, ακόμη και αν επιτευχθούν, δεν βελτιώνουν το επίπεδο ευημερίας του ανθρώπου (Kasser & Ryan, 1996· Niemiec και συν., 2009). Από το άλλο μέρος, υπάρχουν περισσότερο εσωτερικοί στόχοι, όπως η προσωπική ανάπτυξη, η κοινωνική προσφορά ή οι καλές κοινωνικές σχέσεις (Ryan, 2009), οι οποίες συντελούν στην ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών με αποτέλεσμα να ενισχύουν την ευημερία. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι στόχοι οι οποίοι έχουν ως επιδιωκόμενο αποτέλεσμα μια αξία περισσότερο εσωτερική (π.χ. *«κάνω δίαιτα για να είμαι υγιής»*) είναι πιο πιθανό να επιτευχθούν (Vansteenkiste *και συν*., 2006) σε σύγκριση με ένα στόχο που βασίζεται σε μια εξωτερική αξία (π.χ. *κάνω δίαιτα για να έχω ένα όμορφο κορμί*). Τέλος, αντίστοιχες έρευνες δείχνουν ότι, ακόμα και αν οι λόγοι που επιδιώκουμε έναν εσωτερικό στόχο είναι κυρίως εξωτερικοί[9], η επιδίωξη των στόχων αυτών συμβάλλει στην ανθρώπινη ευημερία (Sheldon, Ryan, Deci, & Kasser, 2004).

[9] «Έχω στόχο να προσφέρω με το έργο μου στο κοινωνικό σύνολο, επειδή αυτό θα με καταξιώσει κοινωνικά».

2.2.5 Η θεωρία της Εσωτερίκευσης Εξωτερικών Κινήτρων (*OIT*)

Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού ανήκει στις θεωρίες που κάνουν λιγότερο μηχανιστικές παραδοχές για την ανθρώπινη φύση (White, 1959· Piaget, 1971· Rogers, 1963) και αντιμετωπίζουν την ανθρώπινη ανάπτυξη ως μια διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι επεξεργάζονται, «διαπραγματεύονται» και εσωτερικεύουν αναπαραστάσεις του εαυτού τους και του κόσμου έτσι ώστε να είναι δημιουργικοί και να εξελίσσονται (Deci & Ryan, 2008).

Αυτή η διαδικασία εσωτερίκευσης (*internalization*) ή οργανισμικής ενσωμάτωσης (*organismic integration*) περιγράφεται από τους ίδιους τους εμπνευστές της θεωρίας ως εξής (Deci & Ryan, 2000, σελ. 235-236): *«…είναι μια ενεργός φυσική διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να μεταμορφώσουν κοινωνικά εγκατεστημένα ήθη ή επιταγές σε αξίες που εκφράζουν τον εαυτό μας με μηχανισμούς αυτορρύθμισης […] αυτοί είναι οι τρόποι μέσω των οποίων τα άτομα αφομοιώνουν και επανατοποθετούνται απέναντι σε ρυθμίσεις που τους επιβάλλει το περιβάλλον έτσι ώστε να νιώθουν αυτόνομοι και αυτοκαθοριζόμενοι...»*

Η υπο-θεωρία της *Εσωτερίκευσης των Εξωτερικών Κινήτρων* δίνει έμφαση στο είδος – αυτόνομο ή μη – της ρύθμισης του ατόμου με το εξωτερικό περιβάλλον. Η θεωρία, δηλαδή, αυτή υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος καλείται κάθε φορά που συνδιαλέγεται με το περιβάλλον να «διαπραγματευτεί» μαζί του για να ρυθμίσει τη συμπεριφορά του μέσω της διαδικασίας της εσωτερίκευσης των εξωτερικών επιταγών. Μέσα από αυτή τη διαδικασία της εσωτερίκευσης η SDT υποστηρίζει ότι δεν απορρέει μόνο ο βαθμός της παρακίνησης, όπως υποστηρίζουν πολλές άλλες θεωρίες παρακίνησης στο χώρο εργασίας (βλ. π.χ. Vroom, 1964), αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν το βαθμό εσωτερίκευσης (Deci & Ryan, 2000). Από το ένα μέρος, έτσι, το εργασιακό πλαίσιο μπορεί να βοηθά για να ικανοποιούνται οι τρεις (3) βασικές ανάγκες (*autonomy supportive environment*) και να ενισχύεται η αυτόνομη παρακίνηση και από το άλλο μέρος ο εργαζόμενος, ως προσωπικότητα, είναι λιγότερο ή περισσότερο αυτόνομος (βλ. *προσανατολισμός αιτιότητας).*

Συγκεκριμένα, η θεωρία του Αυτοκαθορισμού υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερα (4) είδη εξωτερικής παρακίνησης (Deci & Ryan, 2000). Τα είδη αυτά (βλ. Σχήμα 1) αντιπροσωπεύουν και αντίστοιχο βαθμό εσωτερίκευσης, αντίστοιχο βαθμό αυτόνομης ή μη ρύθμισης (*regulation*) και αντίστοιχες διαβαθμίσεις αυτοκαθορισμού. Συγκεκριμένα, η εξωτερική παρακίνηση περιλαμβάνει την εξωτερική ρύθμιση (*external regulation*), τη ρύθμιση ενδοβολής (*introjection*), τη ρύθμιση ταύτισης (*identification*) και τη ρύθμιση ενσωμάτωσης (*integration*). Αυτές οι μορφές ρύθμισης παρόλο που θεωρούνται εξωτερικές, διαφέρουν σε βαθμό αυτοκαθορισμού. Η ενσωμάτωση και η ταύτιση θεωρούνται περισσότερο αυτόνομες μορφές ρύθμισης, ενώ η ενδοβολή και η εξωτερική ρύθμιση λιγότερο αυτόνομες (ή ελεγχόμενες). Στην περίπτωση της εξωτερικής ρύθμισης και της ρύθμισης ενδοβολής, το σημείο αιτιότητας (*locus of causality*) είναι εξωτερικό, ενώ στην περίπτωση της ρύθμισης ταύτισης και της ρύθμισης ενσωμάτωσης το σημείο αιτιότητας είναι εσωτερικό (deCharms, 1968).

Όσον αφορά στην εσωτερική παρακίνηση υπάρχει μια μορφή ρύθμισης, η εγγενής (ή εσωτερική) ρύθμιση (*intrinsic regulation*), στην περίπτωση της οποίας το σημείο αιτιότητας είναι καθαρά εσωτερικό και το άτομο επιλέγει μια συμπεριφορά αποκλειστικά επειδή αυτό του δίνει χαρά και ικανοποίηση.

Η *εξωτερική ρύθμιση* (*external regulation*) αποτελεί την κατεξοχήν κλασική περίπτωση εξωτερικής παρακίνησης, κατά την οποία η συμπεριφορά του ατόμου είναι ένα μέσο που εξυπηρετεί ένα εξωτερικό κίνητρο ή σκοπό. Στην περίπτωση της εξωτερικής ρύθμισης, η οποία θεωρείται η λιγότερο αυτόνομη μορφή ρύθμισης, η συμπεριφορά ρυθμίζεται με βάση την προσδοκία ενός θετικού μελλοντικού αποτελέσματος ή μιας μελλοντικής ενίσχυσης. Στο χώρο της εργασίας π.χ. οι εργαζόμενοι που ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους εξωτερικά, ο λόγος που καταβάλλουν προσπάθεια είναι κυρίως η υλική επιβράβευση (αμοιβές κ.ά.) ή/και μια προαγωγή.

Η *ρύθμιση ενδοβολής* (*introjection*) αποτελεί ένα ελεγχόμενο είδος εξωτερικής ρύθμισης και λαμβάνει χώρα όταν το άτομο λειτουργεί με βάση κάτι που του επιβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον, χωρίς στην πραγματικότητα να το πιστεύει. Το εκτελεί μόνο και μόνο για να αποφύγει αισθήματα ενοχής, ντροπής ή απαξίωσης. Στο χώρο της εργασίας π.χ. μερικοί εργαζόμενοι μπορεί να δουλεύουν υπερωριακά όχι για να πληρωθούν περισσότερο, αλλά γιατί θα ένιωθαν ενοχές αν δεν το έκαναν. Η ρύθμιση ενδοβολής περιγράφεται από τον Deci & Ryan (2000, σελ.

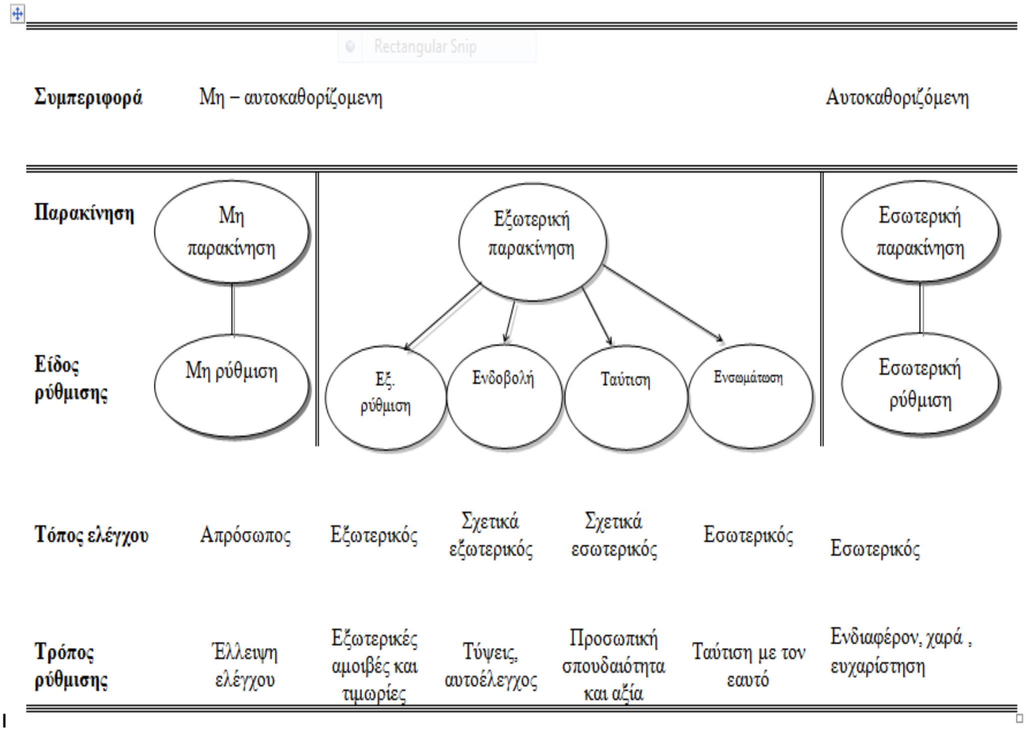
236) σαν να «καταπίνεις ρυθμίσεις από το περιβάλλον, χωρίς ωστόσο να τις έχεις χωνέψει».

Η *ρύθμιση ταύτισης* (*identification*) αναφέρεται στην περίπτωση που οι άνθρωποι αποδέχονται τη σημασία να συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο και εκτιμούν την αξία αυτής της συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά, δηλαδή, λειτουργεί σε σχετική συνέπεια με τους στόχους και την ταυτότητα του ατόμου, παρά το γεγονός ότι εξακολουθεί να είναι ρυθμιζόμενη έξω από τον ίδιο του τον εαυτό (Deci & Ryan, 2000· Gagné & Deci, 2005). Σε αυτή την περίπτωση, παρόλο που ο άνθρωπος δεν νιώθει ότι ελέγχεται ή καθορίζεται από εξωτερικούς παράγοντες, η συμπεριφορά του δεν του παρέχει τη χαρά και την ευχαρίστηση που αναμένεται να εισπράττει από μια εσωτερικά υποκινούμενη συμπεριφορά.

Η *ρύθμιση ενσωμάτωσης* (*integration*) θεωρείται το περισσότερο αυτόνομο είδος ρύθμισης από όλες τις διαβαθμίσεις που έχει η εξωτερική παρακίνηση. Το άτομο, σε αυτή την περίπτωση, συμπεριφέρεται κατά τρόπο που ενσωματώνει πλήρως τις εξωτερικές επιταγές στην προσωπική του ταυτότητα, θεωρώντας αυτή τη συμπεριφορά ως κομμάτι του ίδιου του εαυτού του και νιώθοντας πλήρως αυτοκαθοριζόμενος.

Τέλος, υπάρχει η *εσωτερική* (*intrinsic*) ρύθμιση κατά την οποία το άτομο είναι απόλυτα αυτοκαθοριζόμενο. Η εσωτερική ρύθμιση αναφέρεται στην υιοθέτηση κάποιας συμπεριφοράς καθαρά από χαρά, ενδιαφέρον και ικανοποίηση που προκύπτει από την ίδια τη δραστηριότητα χωρίς κανενός είδους εξωτερική ενίσχυση.

Όπως δείχνει το Σχήμα 1, τα διαφορετικά είδη παρακίνησης τοποθετούνται σε ένα συνεχές (*motivation continuum*), που κυμαίνεται από την πλήρως αυτόνομη παρακίνηση (*εσωτερική παρακίνηση*) έως την απολύτως ελεγχόμενη παρακίνηση (*εξωτερική παρακίνηση*). Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού υποστηρίζει ότι οι εργασιακές συμπεριφορές μπορούν να διακριθούν με βάση το βαθμό που αυτές είναι αυτόνομες ή ελεγχόμενες. Όσο περισσότερο αυτόνομη είναι η παρακίνηση τόσο περισσότερο το άτομο έχει εσωτερικεύσει τις επιταγές του περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα η συμπεριφορά του να αντανακλά περισσότερο το εαυτό του (*self*) και να έχει υψηλότερου επιπέδου παρακίνηση (Gagné & Deci, 2005).



Σχήμα 1
Το συνεχές της παρακίνησης σύμφωνα με τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού[10].

Παρόλα τα θετικά στοιχεία της εσωτερικής παρακίνησης δεν μπορούμε και δεν πρέπει να αγνοήσουμε το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει και η εξωτερική παρακίνηση στους χώρους εργασίας. Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού παρόλο που δίνει έμφαση στα ευεργετικά αποτελέσματα της εσωτερικής παρακίνησης, υποστηρίζει ότι μια συμπεριφορά, ακόμα και αν κινείται στο φάσμα της εξωτερικής παρακίνησης, όταν χαρακτηρίζεται επαρκώς από αυτόνομη ρύθμιση, έχει οφέλη τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για τον οργανισμό (Gagné & Deci, 2005). Οι ερευνητές της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού υποστηρίζουν ότι η διάκριση της παρακίνησης σε αυτόνομη και ελεγχόμενη είναι περισσότερο σημαντική σε ένα εργασιακό πλαίσιο από ό,τι είναι η διάκριση ανάμεσα σε εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση. Αυτό είναι πιθανό να ισχύει γιατί μελετώντας την παρακίνηση λιγότερο διπολικά (εσωτερική – εξωτερική), είναι ευκολότερο να επιδιώξουμε και να

[10] Βασισμένο στα άρθρα: Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78. / Gagné, M., & Deci, E.L. (2005) Self-determination theory as a new framework for understanding organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.

επιτύχουμε αποτελεσματικές παρεμβάσεις σε σχέση με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο χώρο της εργασίας (Van den Broeck, 2012). Επίσης, πρόσφατη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που αναφέρεται στην παρακίνηση και την ευημερία στο χώρο της εργασίας υποστηρίζει, ότι η βαθύτερη κατανόηση των τρόπων ρύθμισης (αυτόνομων ή/και ελεγχόμενων) στο χώρο της εργασίας είναι σημαντική παράμετρος για την ευημερία και την οργανωσιακή επιτυχία. Γι'αυτό προτείνουν περαιτέρω έρευνα σε αυτή την κατεύθυνση (Lord *και συν*., 2010).

Σε όλους τους εργασιακούς χώρους θα συνυπάρχουν πάντοτε αυτόνομες και ελεγχόμενες μορφές παρακίνησης αφού οι εργαζόμενοι θα καλούνται να εκτελούν και εργασίες που δεν είναι κατ' ανάγκη ενδιαφέρουσες και ευχάριστες (Lawler, 2000· Gagné & Deci, 2005). Είναι χρήσιμο, επομένως, να μελετάται σε ποιες περιπτώσεις διαφορετικές μορφές ρύθμισης στο εργασιακό περιβάλλον συνδέονται με θετικά αποτελέσματα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Ερευνητικά, η εργασιακή παρακίνηση είναι σημαντικό να προσεγγίζεται παράλληλα και ως διεργασία ενδοατομικής ρύθμισης, αλλά και ως διαδικασία αλληλεπίδρασης του εργαζόμενου με το εργασιακό περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να αποφασίσουμε ποιες τεχνικές παρακίνησης είναι περισσότερο αποτελεσματικές ανάλογα με το χώρο εργασίας ή/και με το άτομο (Lord *και συν*. 2010). Σε αυτό συνηγορεί και το γεγονός ότι τα άτομα, ως ξεχωριστές προσωπικότητες, έχουν έμφυτα διαφορετικά επίπεδα αυτονομίας (π.χ. προσανατολισμό αιτιότητας). Παράλληλα, διαφορετικοί χώροι εργασίας (π.χ. δημόσιος και ιδιωτικός τομέας) έχουν διαφορετικά έργα να επιτελέσουν καθώς και διαφορετικά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη δομή,την κουλτούρα, τις προτεραιότητες και τις αξίες.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι δεν πρέπει να θεωρούμε αυτονόητο ότι ένα είδος ρύθμισης/παρακίνησης θεωρείται, εξ ορισμού, περισσότερο λειτουργικό και αποδοτικό ανεξάρτητα από τα χαρακτηριστικά του ατόμου ή/και τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας.

Κεφάλαιο 3. Αυτόνομη παρακίνηση και θετικά εργασιακά αποτελέσματα

3.1 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή ευημερία

3.1.1 Η Θετική Ψυχολογία στο χώρο της εργασίας

Για πολλά χρόνια, στο χώρο της ψυχολογικής και οργανωσιακής έρευνας, η έμφαση είχε δοθεί κυρίως στη μελέτη των «προβληματικών» στάσεων και συμπεριφορών του ανθρώπου[11]. Η προβληματική συμπεριφορά και η δυσλειτουργικότητα στην κοινωνική και την εργασιακή ζωή ήταν έννοιες κυρίαρχες στην έρευνα, ενώ, αντίθετα, αναφορές σε έννοιες με θετικό περιεχόμενο, όπως η δέσμευση, η ευτυχία, η ικανοποίηση, τα θετικά συναισθήματα κ.ά. δεν ήταν τόσο συχνές στην ερευνητική ατζέντα. Αυτή η έμφαση βασιζόταν στην υπόθεση ότι η απουσία παθολογίας ή δυσλειτουργίας ταυτίζεται με την ύπαρξη ευημερίας και λειτουργικότητας (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000· Seligman, 1999· Gable & Haidt, 2005). Στις αρχές, ωστόσο, της προηγούμενης δεκαετίας, εμφανίστηκε το κίνημα της «θετικής ψυχολογίας» (*Positive Psychology*), το οποίο υποστηρίζει ότι η επιστήμη της ψυχολογίας πρέπει να διευρύνει τα ερευνητικά της όρια σε έννοιες περισσότερο θετικές που αναφέρονται στην προσωπική και κοινωνική ευημερία του ανθρώπου (Seligman, 1999).

Η εφαρμογή της θετικής ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο ονομάζεται Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά (*Positive Organizational Psychology*) και ασχολείται κυρίως με τη μελέτη των συνθηκών και των ψυχολογικών παραμέτρων και καταστάσεων που μπορούν να αναπτυχθούν και να ρυθμιστούν αποτελεσματικά έτσι ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή απόδοση, η ανάπτυξη και ευημερία σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο (Luthans, 2002a· Caza B. & Caza A., 2007· Dutton & Glynn, 2007). Έτσι, η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά συμπεριλαμβάνει έννοιες όπως είναι η αισιοδοξία (*optimism*), η ανάπτυξη (*thriving*), η δέσμευση (*engagement*), τα θετικά συναισθήματα (*positive emotions*) κ.ά.

Οι οργανισμοί στο παρελθόν είχαν δώσει μικρότερη έμφαση σε αυτές τις έννοιες αφού

[11] Είναι χαρακτηριστικό ότι η αναλογία των επιστημονικών δημοσιεύσεων που αναφέρονται σε συμπτώματα παθολογίας ή προβληματικών στάσεων και συμπεριφοράς σε σχέση με αυτά που αναφέρονται σε αντίστοιχα θετικά ανέρχεται στο 15:1, σύμφωνα με τους Schaufeli και Bakker (2004).

επικεντρώνονταν κυρίως στις αρνητικές πτυχές της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων (π.χ. γιατί είναι εξουθενωμένοι και δυσαρεστημένοι, γιατί αγχώνονται, γιατί απουσιάζουν κ.ά.). Οι σύγχρονοι οργανισμοί, ωστόσο, δεν έχουν τη δυνατότητα να αρκούνται σε εργαζομένους που απλώς δεν βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση ή δεν αναμένεται να εγκαταλείψουν τη θέση τους. Οι σύγχρονοι οργανισμοί αυτό που αναμένουν από τους εργαζόμενους είναι να αναλαμβάνουν προληπτικά δράση, να παίρνουν πρωτοβουλίες, να καινοτομούν με δική τους πρωτοβουλία και να είναι φορείς αλλαγής έτσι ώστε να συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του οργανισμού (Bakker & Oerlemans, 2011). Είναι φανερό ότι δεν αρκεί ένας εργαζόμενος απλώς να μην είναι δυσαρεστημένος, αλλά πρέπει να είναι δεσμευμένος, θετικός και ενθουσιώδης για να αναλάβει αυτόνομα αυτούς τους επιπλέον ρόλους (Bakker & Schaufeli, 2008). Φαίνεται, έτσι, ότι η εργασιακή ικανοποίηση παρόλο που είναι ένας σημαντικός δείκτης της εργασιακής ευημερίας δεν είναι ο μοναδικός αφού η ευτυχία στο χώρο της εργασίας είναι ευρύτερη ως έννοια και περιλαμβάνει και συναισθηματικές διαστάσεις (Fisher, 2010· Xanthopoulou, Bakker, Ilies, 2012).

Οι Bakker & Oerlemans (2011) σε έρευνές τους βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης, αλλά όχι απαραίτητα από υψηλά επίπεδα κινητοποίησης (*activation*), ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό για έναν εργαζόμενο που καλείται να είναι ενεργητικός και δημιουργικός στο χώρο της εργασίας. Η βιβλιογραφία, επίσης, αναφέρει ότι τα 2/3 περίπου των εργαζομένων είναι ευχαριστημένοι έως πολύ ευχαριστημένοι με την εργασία τους[12] (Parent-Thirion, Fernández-Macías, Hurley & Vermeylen, 2007). Ωστόσο, στις περισσότερες των περιπτώσεων, τα ποσοστά αυτά δεν αντιστοιχούν σε αυξημένα ποσοστά απόδοσης, καλής οργανωσιακής συμπεριφοράς, καλής συναισθηματικής κατάστασης και αυξημένης δημιουργικότητας (Bakker & Oerlemans, 2011). Αυτός είναι πιθανόν και ο λόγος που η έρευνα, τα τελευταία χρόνια, στρέφεται όλο και πιο συχνά, πέρα από την εργασιακή ικανοποίηση, και στη μελέτη επιπλέον διαφορετικών διαστάσεων της υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας (*Employee Subjective well-being*).

[12] Παρόμοια είναι και τα ευρήματα που δημοσιεύονται στην 5η European Working Conditions Survey, Μάρτιος 2011 (βλ.. http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index.htm)

3.1.2 Η υποκειμενική ευημερία στο χώρο της εργασίας

Κανένας δεν είναι ευτυχισμένος εάν δεν θεωρεί τον εαυτό του ευτυχισμένο.
Μάρκος Αυρήλιος, Στωικός φιλόσοφος (121-180 μ.Χ.)

Η ευτυχία ήταν ανέκαθεν για τον άνθρωπο αντικείμενο αναζήτησης και μελέτης. Από την αρχαιότητα έως τις μέρες μας πολλοί φιλόσοφοι έχουν ασχοληθεί με την ευτυχία. Ο Αρίστιππος ο Κυρηναίος όριζε την ευτυχία ως την επιδίωξη της ευχαρίστησης, ενώ ο Επίκουρος ως την αποφυγή του πόνου. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι ο άνθρωπος μπορεί να μάθει να είναι ευτυχισμένος, καθώς την ευδαιμονία δεν την στέλνουν οι θεοί, αλλά κατακτάται με συνεχή πρακτική εξάσκηση της αρετής, και η ευδαιμονία είναι για τον άνθρωπο αποκλειστικά αυτοσκοπός. Η έννοια της ευτυχίας είναι, ωστόσο, δύσκολο να οριστεί λειτουργικά και αυτός είναι και ο λόγος που δεν αξιοποιείται τόσο στις επιστημονικές έρευνες. Οι έρευνες για την ευημερία και τις συναφείς έννοιες (ευτυχία, ευεξία κ.ά.) ταξινομούνται σε δύο (2) βασικές θεωρητικές κατευθύνσεις: την ηδονιστική προσέγγιση και την ευδαιμονιστική προσέγγιση (Kahneman, Diener & Scharwz, 1999· Ryan & Deci, 2001· Waterman, 1993· Long, 2004· Morris, 2004). Η *ηδονιστική προσέγγιση* υποστηρίζει ότι η ευημερία (ή ευεξία) αποτελείται από την ευχαρίστηση και την ευτυχία (Kahneman *και συν*, 1999). Αντίθετα, η *ευδαιμονιστική προσέγγιση* εστιάζει στο πώς μπορεί να ζει το άτομο σε συμφωνία με το βαθύτερο εαυτό του και τις αξίες του οδηγούμενο στην ολοκλήρωση της πραγματικής του φύσης (Ryan & Deci, 2001,Waterman, 1993). Ο όρος «ευτυχία» συναντάται στη σύγχρονη ψυχολογική έρευνα με τον όρο «υποκειμενική ευημερία» (ή ευεξία) η οποία ως έννοια είναι πλησιέστερα στην ηδονιστική προσέγγιση της ευτυχίας.

Η υποκειμενική ευημερία (*Subjective Well-being, SWB*) αναφέρεται στο πώς το άτομο αξιολογεί τη ζωή του, αλλά και στο πώς νιώθει με βάση αυτή την αξιολόγηση (Diener, 1984, 2000). Η υποκειμενική ευημερία περιλαμβάνει γνωστικές και συναισθηματικές διαστάσεις (Diener *και συν*., 1999). Το άτομο, δηλαδή, εκτός από τις γνωστικές αξιολογήσεις που κάνει για το πόσο ευχαριστημένος είναι ή όχι από τη ζωή του, βιώνει και ανάλογα συναισθήματα – ευχάριστα ή δυσάρεστα – τα οποία σχετίζονται με αυτές τις αξιολογήσεις. Για να διαθέτει, ένα άτομο υψηλά επίπεδα υποκειμενικής ευημερίας πρέπει, από το ένα μέρος να εκτιμά ότι είναι ευχαριστημένο με τη ζωή του και, από το άλλο μέρος, να βιώνει συχνότερα θετικά συναισθήματα, όπως χαρά και ικανοποίηση και σπανιότερα αρνητικά συναισθήματα, όπως θλίψη και θυμό (Diener, Sandvik & Pavot, 1991).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της υποκειμενικής ευημερίας είναι τρία (3): *α)* είναι εξ ορισμού υποκειμενική αφού αναφέρεται στην εμπειρία του ατόμου όπως την έχει βιώσει από τη ζωή του (Diener, 1984). *β)* Σχετίζεται με τις ηθικές κρίσεις που υπαγορεύονται από το κοινωνικό πλαίσιο για το τι σημαίνει είμαι και νιώθω καλά (Ryan & Deci, 2001) και *γ)* η υποκειμενική ευημερία πέρα από τα κυρίαρχα συναισθήματα και τις γνωστικές εκτιμήσεις που κάνει το άτομο για τη ζωή του επηρεάζεται και από τις επιμέρους αξιολογικές εκτιμήσεις για τους διαφορετικούς τομείς της ζωής του (οικογένεια, εργασία, κοινωνική ζωή κ.ά.). Αν λάβουμε υπόψη μας ότι η εργασία σήμερα αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της ταυτότητας του σύγχρονου ανθρώπου η μελέτη της υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας αναμένεται να συμβάλει σημαντικά στο να κατανοήσουμε πώς συσχετίζεται με οργανωσιακούς και ατομικούς παράγοντες.

Παρόλο που οι έννοιες που σχετίζονται με την ευτυχία του ατόμου στο χώρο της εργασίας είναι πολλές και διαφορετικές (βλ. Fisher, 2010), οι κυριότερες διαστάσεις που μελετώνται εκτός από την εργασιακή ικανοποίηση (Judge, Thorensen, Bono & Patton, 2001) είναι η εργασιακή δέσμευση (Bakker & Leiter, 2010· Bakker, Schaufeli) και η συναισθηματική ευημερία (*affective well being*) (Daniels, 2000). Ο ορισμός που ο Diener και οι συνεργάτες του (1991) για την υποκειμενική ευημερία προσαρμόστηκε ειδικά από τους Bakker & Oerlemans (2011) για το χώρο της εργασίας. Έτσι, με βάση την προσαρμογή που έκαναν οι ερευνητές, ένας εργαζόμενος για να έχει υψηλό επίπεδο εργασιακής ευημερίας πρέπει: α) να είναι ευχαριστημένος/η με τη δουλειά του/της, β) να βιώνει πιο συχνά θετικά συναισθήματα και γ) να βιώνει σπανιότερα αρνητικά συναισθήματα.

Ο Warr (2012) σε ένα πρόσφατο άρθρο του προτείνει ότι οι έννοιες που συσχετίζονται με την υποκειμενική ευημερία στο χώρο της εργασίας - θετικές και αρνητικές - πρέπει να μελετώνται ξεχωριστά. Αυτό, σύμφωνα με τον Warr, είναι σκόπιμο για θεωρητικούς, αλλά και για πρακτικούς λόγους. Σε αυτό συνηγορούν και έρευνες που δείχνουν ότι στο χώρο της εργασίας δεν ερμηνεύουν οι ίδιοι ψυχολογικοί μηχανισμοί συγχρόνως τις θετικές στάσεις και συμπεριφορές και τα δυσλειτουργικά φαινόμενα (απουσίες, χαμηλή απόδοση κ.ά.) (Tetrick, 2002). Σύμφωνα με την SDT, διαφορετικοί τρόποι ρύθμισης της συμπεριφοράς αντανακλούν και διαφορετικό βαθμό λειτουργικής ενσωμάτωσης των επιταγών του εργασιακού περιβάλλοντος με διαφορετικής ποιότητας αποτέλεσμα για την ευημερία του ατόμου (Ryan & Deci, 2008). Όσο πιο αυτόνομα, δηλαδή, ρυθμίζεται το άτομο στο χώρο της εργασίας αναμένεται να βιώνει και περισσότερες θετικές μορφές (γνωστικές και συναισθηματικές) της υποκειμενικής εργασιακής ευημερίας. Αντίστοιχα, και οι διαστάσεις της αυτονομίας αναμένεται να αντανακλούν διαφορετικό βαθμό αυτόνομης ρύθμισης του εργαζομένου αφού δεν είναι στον ίδιο βαθμό σημαντικές για όλους τους εργαζομένους και για όλους τους χώρους.

3.1.3 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή ευημερία

Η έννοια της παρακίνησης βρίσκεται υψηλά στην ερευνητική ατζέντα στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας καθώς μια σειρά από πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι συσχετίζεται με όλες τις εκφάνσεις της εργασιακής ευημερίας και πολλές διαστάσεις θετικών οργανωσιακών στάσεων (Pinder, 2008· Lord *και συν.*, 2010). Όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 2.1, η βασική «ποιοτική διάκριση» σε σχέση με την παρακίνηση είναι μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης. Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας δείχνει ότι η εσωτερική παρακίνηση σε σύγκριση με την εξωτερική παρακίνηση έχει θετικότερα αποτελέσματα τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για το ίδιο τον εργαζόμενο ατομικά (Greguras & Diefendorff, 2010).

Σύμφωνα με την SDT, η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται με την ικανοποίηση των τριών (3) βασικών ανθρώπινων αναγκών και οδηγεί στη βέλτιστη ανάπτυξη του ατόμου. Η ικανοποίηση των βασικών ανθρώπινων αναγκών (βλ. Κεφ. 2.2.1) οδηγούν στην αυτόνομη παρακίνηση και την ευημερία στο εργασιακό πλαίσιο (Milayvskaya & Koestner, 2011· De Cooman *και συν.*, 2013). Έτσι, γίνεται φανερό ότι ένας εργαζόμενος όταν νιώθει ικανός, έχει καλές σχέσεις και νιώθει ελεύθερος να δράσει με τρόπο που του δίνει χαρά και ικανοποίηση παρακινείται περισσότερο αυτόνομα και αυτό συμβάλλει σε θετικά αποτελέσματα τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Αντίθετα, η ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται με τη ματαίωση των βασικών ψυχολογικών αναγκών οδηγώντας σε λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα για το άτομο και τους οργανισμούς (Van den Broeck, 2012).

Μια σειρά ερευνών στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας και της διοίκησης επιχειρήσεων έχουν δείξει ότι η αυτόνομη παρακίνηση συνδέεται με την οργανωσιακή αφοσίωση (Gagné *και συν*., 2004· Gagné & Koestner, 2002), την εργασιακή απόδοση (Milette & Gagné, 2008· Fernet *και συν*., 2004· Kuvaas, 2009· Dysvik & Kuvaas, 2011), την επιτυχή εκπλήρωση στόχων (Sheldon & Kasser, 1998), την εργασιακή ικανοποίηση (Lam & Gurland 2008· Fernet, 2011), την εργασιακή δέσμευση (Van den Broeck *και συν*., 2013, Parker *και συν*., 2010), αλλά και με μικρότερη πιθανότητα παραίτησης από μια θέση (Richer *και συν*., 2002). Η ελεγχόμενη παρακίνηση, από το άλλο μέρος, συνδέεται με μειωμένη απόδοση (Vallerand, 1997), ανεπιτυχή εκπλήρωση στόχων (Koestner *και συν*. 2008), με επαγγελματική αναποφασιστικότητα (Guay, 2005) και με μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Fernet, 2011). Μια πρόσφατη έρευνα των Gagné, Forest, Gilbert, Aube & Malorni (2010) έδειξε, επίσης, ότι η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα υποκειμενικής ευημερίας·μικρότερη πιθανότητα αποχώρησης, ενώ η ελεγχόμενη παρακίνηση είτε δεν σχετιζόταν ή σχετιζόταν αρνητικά με τα παραπάνω εργασιακά αποτελέσματα.

Φαίνεται ότι η αυτόνομη παρακίνηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια πηγή δύναμης και ως ένα προσωπικό εφόδιο (*personal resource*) τα οποία βοηθούν τον εργαζόμενο να αυξήσει την εργασιακή του ευημερία και να επηρεάσει θετικά το εργασιακό του περιβάλλον. Αυτό μπορεί να το επιτύχει ένας αυτόνομα παρακινούμενος εργαζόμενος είτε μειώνοντας τις αρνητικές συνέπειες των αυξημένων εργασιακών απαιτήσεων (Fernet *και συν*., 2004) είτε αξιοποιώντας περισσότερο λειτουργικά «προνόμια» που του παρέχονται, όπως είναι η εργασιακή αυτονομία (Dysvik & Kuvaas, 2011).

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας δείχνει ότι η αυτόνομη παρακίνηση στο χώρο της εργασίας μελετάται κυρίως ως ενδιάμεση μεταβλητή (*mediator*)[13], η οποία ερμηνεύει μερικώς τη σχέση μεταξύ κοινωνικών και οργανωτικών παραγόντων (π.χ. υποστήριξη αυτονομίας, ποιότητα εργασιακών σχέσεων) και εργασιακών αποτελεσμάτων (π.χ. Blais & Briere 2002· Lynch *και συν*., 2005· Richer *και συν*., 2002· Zapata *και συν*., 2010). Σχετικά περιορισμένες είναι οι έρευνες (βλ. π.χ. Dysvik & Kuvaas, 2011· Trepanier *και συν*., 2013· Parker *και συν*., 2010) που

[13] Ο αγγλικός όρος *mediator* μεταφράζεται ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή και ο όρος *moderator* ως διαφοροποιητική μεταβλητή.

μελετούν πώς η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως διαφοροποιητική μεταβλητή (*moderator*) μεταξύ χαρακτηριστικών του εργασιακού πλαισίου (π.χ. αυτονομία, δικαιοσύνη) και αποτελεσμάτων όπως οι διαστάσεις της υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας (εργασιακή ικανοποίηση, θετικό συναίσθημα, εξουθένωση κ.ά.). Παράλληλα, έχει δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο της εσωτερικής παρακίνησης σε σύγκριση με το ρόλο της αυτόνομης παρακίνησης. Οι θεωρητικοί, ωστόσο, της SDT και στελέχη των οργανισμών και των επιχειρήσεων υπογραμμίζουν ότι ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της θεωρίας είναι ότι προτείνει σαφείς τρόπους έτσι ώστε λιγότερο αυτόνομες μορφές παρακίνησης να είναι λειτουργικές και χρήσιμες για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό (Stone, Deci & Ryan, 2009).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, εάν θεωρήσουμε την παρακίνηση ως ένα συνεχές, σύμφωνα με τις αρχές της SDT, θα κατανοήσουμε και θα επιδιώξουμε να επιτύχουμε τη «μέγιστη ανθρώπινη λειτουργικότητα» (*optimal functioning*). Ο στόχος αυτός ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό στο χώρο της εργασίας με την έννοια της υποκειμενικής ευημερίας (Gagné & Forest, 2008).

Τις δύο (2) τελευταίες δεκαετίες αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός των μελετών που δίνουν έμφαση σε διαφορετικούς δείκτες υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας. Μερικοί από αυτούς τους δείκτες είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Judge, Thorensen, Bono & Patton, 2001), η εργασιακή δέσμευση (Bakker & Leiter, 2010· Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), η συναισθηματική ευημερία (*affective well being*) (Daniels, 2000· Diener & Larsen, 1993), αλλά και η ευτυχία στο χώρο της εργασίας (Diener & Biswas-Diener, 2008). Οι διαστάσεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν παράγοντες πρόβλεψης για διαφορετικές εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές. Έχει δειχτεί, παραδείγματος χάριν, ότι οι επαναλαμβανόμενες απουσίες από την εργασία και οι παραιτήσεις από μια θέση εργασίας δεν συσχετίζονται τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά συσχετίζονται κυρίως με τη βίωση θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων (Judge, 1993· George & Jones, 1996). Αυτός είναι πιθανόν και ο λόγος που συχνά οι ερευνητές της ευημερίας στο χώρο της εργασίας προτείνουν οι διαφορετικές διαστάσεις της ευημερίας να μελετώνται ξεχωριστά μεταξύ τους (Warr, 2012).

Αυτό που έχει μελετηθεί σε μικρότερο βαθμό είναι πώς τα διαφορετικά είδη της παρακίνησης στην εργασία συσχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων σε διαφορετικούς χώρους εργασίας. Έρευνες έχουν δείξει ότι ακόμα και παρεμφερή είδη παρακίνησης στο συνεχές της παρακίνησης (π.χ. εσωτερική παρακίνηση και παρακίνηση ταύτισης) αποτελούν προβλεπτικούς παράγοντες διαφορετικού επιπέδου ευημερίας σε εργασιακά πλαίσια, όπως είναι η εκπαίδευση (Burton *και συν.* 2006). Αυτό σημαίνει ότι κάποιος που παρακινείται σε μια συμπεριφορά (π.χ. μελέτη, εάν πρόκειται για χώρο της εκπαίδευσης) κυρίως επειδή αυτό του δίνει χαρά δεν απολαμβάνει το ίδιο επίπεδο ευημερίας σε σύγκριση με αυτόν που παρακινείται σε μια συμπεριφορά επειδή αυτό το θεωρεί σημαντικό ως αξία (ρύθμιση ταύτισης). Επίσης, δεν υπάρχουν έρευνες που να μελετούν πώς το είδος της παρακίνησης αλληλεπιδρά με άλλες διαστάσεις της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας όπως είναι η εργασιακή αυτονομία, ο τόπος ελέγχου και ο προσανατολισμός αιτιότητας· Και αν αυτές οι αλληλεπιδράσεις μπορούν να προβλέψουν εργασιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή ευημερία, η καινοτομική συμπεριφορά και η εργασιακή απόδοση.

3.1.4 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια από τις βασικές εργασιακές στάσεις. Ένας ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης που χρησιμοποιείται ευρέως στην οργανωσιακή έρευνα είναι αυτός που διατυπώθηκε από τον Locke (1976). Σύμφωνα με τον Locke (1976, σελ.1304), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «*...μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την εκτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών των εργαζομένων...*». Ο ορισμός αυτός αναδεικνύει τόσο τη σημασία του συναισθήματος όσο και των γνωστικών εκτιμήσεων που κάνουμε σε σχέση με τις κρατούσες συνθήκες σε έναν εργασιακό χώρο. Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία καθώς έχει βρεθεί ότι συσχετίζεται με την εργασιακή απόδοση, τις απουσίες από την εργασία, τις αποχωρήσεις από την εργασία, την επαγγελματική εξουθένωση, την οργανωσιακή δέσμευση, την ψυχολογική ευημερία, αλλά και γενικότερα την ικανοποίηση από τη ζωή (Spector, 1996· Judge και συν., 2001).

Μια εννοιολογική διάκριση που έχει γίνει σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση είναι η εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση (Warr, 2007, 2012). Η *εσωτερική ικανοποίηση* έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αναφέρεται στις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθεαυτή τη διεξαγωγή της, όπως είναι η αυτονομία, ο βαθμός ποικιλίας των δραστηριοτήτων, η αξιοποίηση προσωπικών δεξιοτήτων κ.ά. Η *εξωτερική ικανοποίηση*, έχει σχέση περισσότερα με τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου και αναφέρεται στις συνθήκες της εργασίας, την ασφάλεια, τις αμοιβές κ.ά. .

Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται και με την εσωτερική και με την εξωτερική παρακίνηση (Elias, Smith & Barney, 2012). Ενώ άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η εσωτερική παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όχι με την εξωτερική (Grant, 2008). Η έρευνα των Huang & Van de Vliert (2003) σε δείγμα πάνω από 100.000 εργαζομένων από 49 χώρες έδειξε ότι παρόλο που η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται και με την εξωτερική και την εσωτερική παρακίνηση «*…η σχέση μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση είναι περισσότερο ισχυρή σε περισσότερο πλούσιες χώρες, με κοινωνική προστασία και ατομικιστική κουλτούρα.*» (σελ. 172). Λογική συνέπεια είναι ότι τα ερευνητικά δεδομένα για τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του είδους της παρακίνησης καταλήγουν σε διαφορετικά συμπεράσματα. Γι’ αυτό και περαιτέρω έρευνα σε αυτή την κατεύθυνση κρίνεται απαραίτητη.

Η σχέση μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης έχει μελετηθεί από αρκετές έρευνες (Van den Broeck *και συν.*, 2013· Lam & Gurland, 2008). Οι Deci *και συν.* (1989) έδειξαν ότι η διοίκηση που προάγει την αυτονομία και την αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται με διαφορετικές όψεις της ικανοποίησης στο χώρο της εργασίας. Οι Ilardi, Leone, Kasser & Ryan (1993) έδειξαν ότι η σχέση αυτή μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης υφίσταται και σε έργα που δεν είναι απαραίτητα προκλητικά και ενδιαφέροντα. Πρόσφατη έρευνα, τέλος, των Tremblay *και συν.* (2009) έδειξε ότι όλες οι διαστάσεις της αυτόνομης παρακίνησης και η ενδοβολή (ελεγχόμενη μορφή παρακίνησης) συσχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Παρά την πληθώρα των ερευνητικών δεδομένων που συσχετίζουν το είδος της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση δεν έχουν διεξαχθεί αντίστοιχες έρευνες που να μελετούν εάν και κατά πόσο ο χώρος εργασίας (δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας, ελεύθεροι επαγγελματίες) διαφοροποιεί τη σχέση αυτή. Με δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από διαφορετικούς λόγους σε ανόμοιους χώρους εργασίας (Ambrose & Kulik, 1999· Boyne, 2002· Buelens & Van den Broeck, 2007) η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι απαραίτητο να συσχετίζεται μόνο με αυτόνομες μορφές παρακίνησης. Στο δημόσιο τομέα π.χ. ένας υπάλληλος, προσπαθώντας να εξυπηρετήσει τους πολίτες, μπορεί να δουλεύει επειδή θα ένιωθε τύψεις (ενδοβολή), εάν έπραττε διαφορετικά, αλλά αυτό να μην συνδέεται με το πόσο ικανοποιημένος νιώθει από την εργασία του. Αντίστοιχα, έρευνες στον ιδιωτικό τομέα, δείχνουν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις οικονομικές απολαβές σε σύγκριση με τους δημοσίους (Buelens &Van den Broeck, 2007). Η παροχή, άλλωστε, εξωτερικών κινήτρων στον ιδιωτικό τομέα είναι μια συνήθης πρακτική παρακίνησης με θετικά αποτελέσματα για την ευημερία του εργαζομένου (Sansone & Smith, 2000).

Τέλος, δεν έχουν διεξαχθεί έρευνες που να μελετούν εάν το είδος της παρακίνησης διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ αυτονομίας εργασίας και εργασιακής ικανοποίησης. Μια σχετική έρευνα έχει δείξει ότι η αυτονομία εργασίας είναι περισσότερο ευεργετική για την ευημερία των εργαζομένων όταν υπάρχει και κλίμα υγιούς ανταγωνισμού (Park & Searcy, 2012). Επίσης, η βιβλιογραφική ανασκόπηση των Gagné & Deci (2005) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτόνομη παρακίνηση ανταποκρίνονται πιο θετικά και ενεργητικά στους επιπλέον ρόλους που αναλαμβάνουν όταν τους παρέχεται μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία. Έτσι, η παροχή αυτονομίας εργασίας σε έναν εργαζόμενο που παρακινείται κυρίως από ενδιαφέρον και χαρά είναι πιθανόν να μην επιδρά αρνητικά στην εργασιακή του ικανοποίηση.

3.1.5 Αυτόνομη παρακίνηση και συναισθηματική ευεξία

«...Κατανοούμε πλέον τι είναι το συναίσθημα ...είναι η μεταμόρφωση του κόσμου… όταν τα μονοπάτια μπροστά μας γίνονται πολύ δύσκολα και δεν μπορούμε να βρούμε το δρόμο μας και να αντέξουμε τις δυσκολίες του κόσμου...όλοι οι δρόμοι είναι κλειστοί αλλά ωστόσο εμείς αναλαμβάνουμε δράση και προσπαθούμε να αλλάξουμε τον κόσμο…»

Jean - Paul Sartre [14](1905-1980), Γάλλος φιλόσοφος

Το συναίσθημα, με την ευρεία έννοια, προσδιορίζεται ως μια υποκειμενική κατάσταση του ατόμου, η οποία περιλαμβάνει τη συνασθηματική διάθεση (*mood*) και το στιγμιαίο αίσθημα του ατόμου (Kafetsios, Nezlek & Vassiou, 2011). Η συναισθηματική ευεξία στο χώρο της εργασίας περιγράφει το είδος και τα επίπεδα των θετικών και αρνητικών συναισθημάτων που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Σε αντίθεση με άλλες διαστάσεις της υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας που εμπλέκουν γνωστικές εκτιμήσεις και στάσεις, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η καταγραφή των συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας, αναφέρεται στην αξιολόγηση των διαθέσεων και των συναισθημάτων που βιώνουν οι εργαζόμενοι καθημερινά κατά τη διάρκεια της εργασιακής τους εμπειρίας. Το θετικό συναίσθημα, ωστόσο, στο χώρο της εργασίας δεν ταυτίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία παρόλο που έχει και συναισθηματικό υπόβαθρο αντικατοπτρίζει κυρίως γνωστικές αξιολογήσεις του ατόμου.

Μια θεωρία που αξιοποιείται ως βάση για τη μελέτη και την καταγραφή των συναισθημάτων, την παρακίνηση και την ευημερία στο χώρο της εργασίας είναι η θεωρία της *Κύριας Συναισθηματικής Κατάστασης* (*Core Affect Theory,* Russell & Barrett, 2005· Russell, 2003, 2005). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η συναισθηματική κατάσταση κάθε ανθρώπου αποτελείται από μια σειρά από μη συνειδητές αξιολογήσεις για τα γεγονότα και τους ανθρώπους γύρω μας και στο πώς όλα αυτά επιδρούν στην ευημερία μας (Barrett *και συν.,* 2007· Russell, 2005). Σύμφωνα με το Seo *και συν.,* (2004, σελ. 424) κάθε άνθρωπος σε κάθε στιγμή διακατέχεται από μια βασική συναισθηματική πραγματικότητα παρόλο που δεν έχει πάντα συνείδηση αυτής της κατάστασης. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση βρίσκεται σε συνεχή ροή και αλλάζει κάθε στιγμή βάσει των εξωτερικών συνθηκών, αλλά και της γενικότερης εσωτερικής κατάστασης του ατόμου.

[14] Sketch for a Theory of the Emotions, σελ. 34

Ένας ευρέως αποδεκτός τρόπος περιγραφής των συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας είναι να γίνεται η αποτύπωση τους με βάση δύο (2) άξονες (Daniels, 2000· Russell, 2003· Warr, 1990). Συγκεκριμένα, τα συναισθήματα περιγράφονται με βάση τον ηδονικό τόνο (*hedonic tone*) που εκτείνεται από την ευχαρίστηση έως τη βαθιά στενοχώρια και με βάση τον τόνο ενεργητικότητας (*activation tone*) ο οποίος εκτείνεται από τον ενθουσιασμό έως την πλήρη απάθεια. Έρευνες έχουν δείξει ότι αυτός ο τρόπος περιγραφής είναι πολύ χρήσιμος για τις έρευνες στο χώρο της εργασίας (Weiss & Cropanzano, 1996· Fischer, 2010). Παράλληλα, έχει δειχτεί ότι στο χώρο της εργασίας δίνεται μεγαλύτερη έμφαση σε σχέση με τον ηδονικό τόνο των συναισθημάτων (Van Katwyk, Fox, Spector & Kelloway, 2000) παρόλο που η διάσταση της ενεργητικότητας είναι εξίσου σημαντική αφού σχετίζεται με την παρακίνηση, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Baas, De Dreu, & Nijstad, 2008).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι *«...οι οργανισμοί είναι πλαίσια που το συναίσθημα καθορίζει μια σειρά από στάσεις και συμπεριφορές…»* (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005, σελ. 367) και ότι το συναίσθημα αποτελεί βασικό υπόβαθρο της ανθρώπινης παρακίνησης (Seo *και συν*, 2010· Lord *και συν*., 2010) η έρευνα για τα συναισθήματα στην εργασία και την παρακίνηση έχει ενταθεί τα τελευταία χρόνια. Μια πρόσφατη μετα-ανάλυση μάλιστα με θέμα την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας τον 21^{ο} αιώνα, έδειξε ότι εκεί που δίνεται έμφαση τα τελευταία χρόνια σε σχέση με την παρακίνηση είναι κυρίως στις ψυχολογικές διαδικασίες του ατόμου που οδηγούν στην παρακίνηση, στη σχέση του συναισθήματος με την έκδηλη συμπεριφορά καθώς και στην αλληλεπίδραση συμπεριφοράς, νοητικών διεργασιών και συναισθήματος (Latham & Pinder, 2005).

Τις δύο (2) τελευταίες δεκαετίες πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι μεγάλο μέρος της παρακίνησης μπορεί να λάβει χώρα χωρίς την παρεμβολή συνειδητών γνωστικών διεργασιών (Barsade, Ramarajan, & Westen, 2010· Loewenstein, Weber, Hsee, & Welch, 2001· Zajonc, 1998). Η παρακίνηση, έτσι, του ατόμου είναι δυνατόν να προέλθει και από γρήγορες, σχεδόν αυτόματες, συναισθηματικές εκτιμήσεις που αποτελούν σημαντική παράμετρο για την ανθρώπινη γνωστική εμπειρία (Frijda, 2007). Παρόλο που οι γνωστικές εκτιμήσεις ενισχύουν την υψηλή παρακίνηση, πολλές σύγχρονες έρευνες, ακόμα και από το χώρο της νευροψυχολογίας, σημειώνουν ότι όσο πιο ευχάριστο και ενεργοποιητικό είναι το θετικό συναίσθημα τόσο περισσότερη και δυνατή είναι και η παρακίνηση (Brehm, 1999· Damasio, 1999). Από σχετικές έρευνες, επίσης, φάνηκε ότι οι άνθρωποι τείνουν να εμπλέκονται σε έργα που προσφέρουν θετικές συναισθηματικές εμπειρίες (Carver, 2006· Elliot, 2006· Higgins, 2006), ακόμα και αν αυτή η εμπλοκή δεν συνοδεύεται από θετικές γνωστικές εκτιμήσεις (Panksepp, 2004· Zajonc, 1998).

Παρόλο που μια από τις βασικές παραδοχές της SDT είναι ότι αυτό που κυρίως παρακινεί τους ανθρώπους σε δράση είναι η προσδοκία θετικών συναισθημάτων[15], οι έρευνες οι οποίες αναφέρονται στο ρόλο και τη σχέση των θετικών συναισθήματων στο χώρο της εργασίας με την αυτόνομη παρακίνηση είναι περιορισμένες. Τα θετικά συναισθήματα αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο και της εσωτερικής παρακίνησης (Deci & Ryan, 1985· Izard, 1977· Vallerand, 1997). Έτσι, συχνά οι ερευνητές εισάγουν στον πυρήνα της νοηματοδότησης της εσωτερικής παρακίνησης συναισθηματικές διαστάσεις όπως το ενδιαφέρον (Gagné & Deci, 2005· Grant, 2008· Oldham & Cummings, 1996· Ryan & Deci, 2000), η ευχαρίστηση (Amabile, 1996· Grant, 2008· Kuvaas, 2006· Van Yperen & Hagedoorn, 2003), η δύναμη/ενεργητικότητα (Shin & Zhou, 2003) και ο ενθουσιασμός (Amabile, 1996· Pinder, 1997).

Έτσι, είναι πιθανό η εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων να συσχετίζεται με την ύπαρξη θετικών συναισθημάτων καθώς τα θετικά συναισθήματα σχετίζονται με τη σειρά τους με θετικές γνωστικές αξιολογήσεις για το εργασιακό πλαίσιο και με την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών στο χώρο της εργασίας (Gillet *και συν.*, 2012). Οι διαφοροποιήσεις σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών της αυτονομίας και του αισθήματος της ικανότητας συσχετίζονται με αντίστοιχες διαφοροποιήσεις στη βίωση θετικών συναισθημάτων (Sheldon *και συν.*, 1996· Ryan & Deci, 2001). Επιπλέον, η συναισθηματική κατάσταση των εργαζομένων μπορεί να διαμορφώσει εκτιμήσεις για το πόσο ελκυστικό είναι ένα έργο, πόσο πρόθυμος είναι κάποιος να εμπλακεί σε αυτό, σε ποιο βαθμό θα φθάσει αυτή η εμπλοκή, αλλά και πώς θα αξιολογήσει ό ίδιος την απόδοσή του (Clore, Schwarz, & Conway, 1994,

[15] «…Οι άνθρωποι κινητοποιούνται από αυτό που καλούμε συνειδητοποίηση της πιθανής ικανοποίησης και βάσει αυτής της συνειδητοποίησης λαμβάνουν αποφάσεις για το πώς θα συμπεριφερθούν...ουσιαστικά αποφασίζουν για το πώς θα δράσουν με βάση τις προσδοκίες που έχουν για τα συναισθήματα που θα προκαλέσει αυτή η συμπεριφορά...» (Deci, 1975, σελ. 134).

Frijda, 2007, Schwarz & Clore, 2007, Higgins, 2006· Isen & Reeve, 2005). Παράλληλα, η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου επηρεάζει σημαντικά την υποκειμενική μας κρίση σε σχέση με τη χρησιμότητα των πιθανών αποτελεσμάτων από την εμπλοκή μας σε ένα έργο (Lowenstein *και συν*., 2001). Τέλος, έχει δειχτεί ότι τα συναισθήματα αποτελούν ενδιάμεση μεταβλητή για τη σχέση μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης.

Προς αυτή την κατεύθυνση προτείνεται περαιτέρω διερεύνηση (Gillet *και συν*., 2012).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σχέση μεταξύ αυτόνομης/ελεγχόμενης παρακίνησης και συναισθημάτων στο χώρο της εργασίας είναι σύνθετη και πολυδιάστατη. Σε αυτή την κατεύθυνση δεν υπάρχουν έρευνες που να περιγράφουν τη δομή των συναισθημάτων των εργαζομένων που παρακινούνται αυτόνομα ή ελεγχόμενα. Ένώ δεν έχει αξιολογηθεί ερευνητικά και ο ρόλος του χώρου εργασίας στη σχέση αυτή. Αυτό έχει ενδιαφέρον να διερευνηθεί γιατί διαφορετικοί χώροι εργασίας χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές παρακίνησης (Manolopoulos, 2008· Kuvaas, 2008) και διαφορετικά εργασιακά πλαίσια προσελκύουν εργαζόμενους με διαφορετικά χαρακτηριστικά (Schneider, 1987). Αναμένεται, επομένως, να διαφοροποιούνται και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης των εργαζομένων ανάλογα με το χώρο εργασίας (De Cooman *και συν*., 2009). Έτσι, ένας ιδιωτικός υπάλληλος που παρακινείται ελεγχόμενα, συγκρινόμενος με ένα δημόσιο υπάλληλο, δεν είναι απαραίτητο να βιώνει συναισθήματα με κοινά χαρακτηριστικά. Σε αυτό συνηγορούν και πρόσφατες έρευνες που έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά του ευρύτερου εργασιακού πλαισίου ή τα χαρακτηριστικά των ίδιων των οργανισμών (οργανωτική δομή, κλίμα, φύση υπηρεσιών που παρέχει κ.ά.) επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας ή/και άλλων εργασιακών αποτελεσμάτων (Kuvaas, 2008· Park & Searcy, 2012).

3.1.6 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση (*work engagement*) είναι έννοια, η οποία συσχετίζεται με την έννοια της υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας και έχει διαστάσεις τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές. Η *εργασιακή δέσμευση* στο χώρο της εργασίας ορίζεται ως μια *«…θετική αίσθηση πληρότητας του μυαλού που χαρακτηρίζεται από δύναμη, αφοσίωση και απορρόφηση...»* (Bakker & Demerouti, 2008, σελ. 109-210). Οι Macey & Schneider (2008, σελ. 24) περιγράφουν τη δέσμευση ενός εργαζομένου ως τη « *...θετική συναισθηματική κατάσταση που σχετίζεται με την εργασία του ατόμου και περιλαμβάνει συναισθήματα δύναμης, ενθουσιασμού, απορρόφησης και περηφάνιας…υπό αυτή την έννοια η εργασιακή δέσμευση περιλαμβάνει τα συναισθηματικά στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής εμπλοκής*[16]…». Το αίσθημα αυτό της πληρότητας περιγράφεται σε αντιδιαστολή με το κενό που προκαλεί το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Demerouti & Bakker, 2008). Με τον όρο *αφοσίωση* περιγράφεται η κατάσταση κατά την οποία ο εργαζόμενος νιώθει ενθουσιασμένος με τη δουλειά του, τη βιώνει ως σημαντική και είναι απορροφημένος σε αυτήν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο χρόνος να περνάει γρήγορα και ευχάριστα γι’ αυτόν (Bakker, 2010).

Η εργασιακή δέσμευση θεωρείται ως η περισσότερο ενεργητική όψη της υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας, σε σύγκριση με την εργασιακή ικανοποίηση (Bakker & Oerlemans, 2011). Σύμφωνα με έρευνες, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα δέσμευσης χαίρουν αναγνώρισης, εκτίμησης και θεωρούνται επιτυχημένοι (Bakker, 2009)·καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους, επειδή αυτό τους δίνει χαρά, (Schaufeli, Taris & Bakker, 2006) και συνήθως τα καταφέρνουν καλά και σε άλλους τομείς της ζωής τους (Baker, 2010). Σύμφωνα με μελέτη των Meyer & Gagné (2008) η έννοια της εργασιακής δέσμευσης παρουσιάζει αρκετά κοινά στοιχεία με την αυτόνομη παρακίνηση και το θεωρητικό υπόβαθρο της SDT προτείνεται ως εργαλείο για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της δέσμευσης στο χώρο της εργασίας. Η εργασιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης, αλλά και από υψηλά επίπεδα κινητοποίησης (Bakker & Oerlemans, 2011). Ένας εργαζόμενος, επίσης, που παρακινείται αυτόνομα παρουσιάζει υψηλά επίπεδα ενθουσιασμού, αλλά και ευχαρίστησης (Van den Broeck *και συν.*, 2013).

[16] «job involvement»

Αυτό που δεν έχει διερευνηθεί συστηματικά είναι κατά πόσο η αυτόνομη και η ελεγχόμενη παρακίνηση σε διαφορετικούς χώρους εργασίας συσχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση αλλά και την επαγγελματική εξουθένωση, η οποία θεωρείται ως έννοια εκ διαμέτρου αντίθετη προς την εργασιακή δέσμευση (Demerouti & Bakker, 2008).

3.1.7 Αυτόνομη παρακίνηση και επαγγελματική εξουθένωση

Οι έρευνες που έχουν ως αντικείμενο τη μελέτη της εξουθένωσης[17] στο χώρο της εργασίας δίνουν έμφαση σε οργανωσιακούς (π.χ. εργασιακές απαιτήσεις, εργασιακά εφόδια) και σε ατομικούς παράγοντες (π.χ. αυτοεκτίμηση, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κ.ά.). Οι Maslach *και συν.* (2001, σελ. 413) σημειώνουν ότι *«…η πρόκληση είναι να επεκταθεί η έρευνα για την εξουθένωση σε μια ευρύτερη θεώρηση πέρα από αυτούς τους παράγοντες του ατόμου και του περιβάλλοντος…»*. Φαίνεται, έτσι, ότι τα χαρακτηριστικά της εργασιακής παρακίνησης και η ρύθμιση στο χώρο της εργασίας, έχουν τύχει μικρότερης μελέτης.

Γι'αυτό η έρευνα στο μέλλον πρέπει να επικεντρωθεί περισσότερο σε παράγοντες ατομικούς (Trepanier *και συν.,* 2013· Lord *και συν.,* 2010).

Μερικά από τα ατομικά χαρακτηριστικά που έχουν μελετηθεί είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα (Williams *και συν*., 2010) και ο τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας (Spector *και συν*., 2002). Οι έρευνες που έχουν μελετήσει το ρόλο της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων/εφοδίων και της ψυχολογικής επιβάρυνσης (*psychological distress*) ή/και της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι περιορισμένες (Fernet *και συν*., 2004· Parker *και συν.,* 2010· Fernet *και συν*., 2012).

Οι Fernet *και συν*. (2004) σε έρευνά τους βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτόνομη παρακίνηση βιώνουν μικρότερα επίπεδα εργασιακού άγχους όταν αυξάνονται οι απαιτήσεις στο χώρο της εργασίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση. Η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που παρακινούνται κυρίως αυτόνομα αξιοποιούν θετικά τον εργασιακό έλεγχο όπως ορίζεται από τον Karasek (1979) για να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες στην υγεία οι οποίες προκαλούνται από τις εργασιακές απαιτήσεις (βλ.1.2.3).

[17] Στην παρούσα διατριβή οι όροι «επαγγελματική εξουθένωση» και «εργασιακή εξουθένωση» στο εξής θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά χωρίς να διαφοροποιείται το εννοιολογικό τους περιεχόμενο.

Παρόμοια ευρήματα είχε και η έρευνα των Trepanier, Fernet & Austin (2013), η οποία έδειξε ότι η υπερφόρτωση, η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλου επιδρά περισσότερο αρνητικά στην ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων οι οποίοι παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα σε σύγκριση με αυτούς που παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα.

Οι έρευνες για τα εφόδια[18] (*resources*) στο χώρο της εργασίας και την επαγγελματική εξουθένωση παρέχουν αντίστοιχα ευρήματα. Έτσι, η έρευνα των Fernet *και συν*., (2010) έδειξε ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση της εργασιακής εξουθένωσης, ειδικά στους εργαζόμενους που έχουν χαμηλά επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης. Επίσης, η έρευνα των Fernet *και συν*. (2012), η οποία έγινε σε δείγμα 586 διευθυντών σχολείων, έδειξε ότι εφόδια όπως είναι ο εργασιακός έλεγχος οδηγούν σε μικρότερα επίπεδα εργασιακής εξουθένωσης διαμέσου της θετικής επίδρασης που ασκούν στην αυτόνομη παρακίνηση. Δεν υπάρχουν αντίστοιχες έρευνες που να μελετούν πώς το είδος της παρακίνησης διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ της εργασιακής αυτονομίας και της εργασιακής εξουθένωσης. Αυτό είναι χρήσιμο να διερευνηθεί γιατί ο έλεγχος στο χώρο της εργασίας (*job control*) δεν είναι πάντα επιθυμητός και είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες (Burger, 1989).

Αυτό είναι πιθανόν να ισχύει γιατί η αυτονομία στο χώρο της εργασίας δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι μειώνει το άγχος και αυξάνει την ευημερία, καθώς μπορεί να εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως μηχανισμός ελέγχου και ως μέσο για επιβάρυνση και εκμετάλλευση (Van Yperen & Hegedoorn, 2003).

Έτσι, όταν το άτομο παρακινείται κυρίως από εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. εργασιακή ασφάλεια, αμοιβές, αναγνώριση και θέσεις) η αυξημένη αυτονομία εργασίας είναι πιθανό να σχετίζεται με αβεβαιότητα και ασάφεια οι οποίες είναι πιθανόν να επιβαρύνουν κάποιους εργαζόμενους. Ένας υπάλληλος. παραδείγματος χάριν, που τείνει να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του κυρίως με βάση εξωτερικά κίνητρα στο χώρο εργασίας του είναι πιθανό να χρειάζεται περισσότερο δομημένο εργασιακό περιβάλλον για να είναι περισσότερο ευχαριστημένος και λιγότερο

[18] Ως εργασιακά εφόδια ορίζονται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά (φυσικά, ψυχολογικά, οργανωσιακά και κοινωνικά) του εργασιακού πλαισίου που είτε συμβάλλουν στο να μειωθεί το ψυχολογικό κόστος της εργασίας είτε κινητοποιούν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και μάθηση (Schaufeli & Bakker, 2004).

συναισθηματικά επιβαρυμένος (Trépanier *και συν.*, 2013). Αντίθετα, όταν ένας εργαζόμενος παρακινείται κυρίως από χαρά και ενθουσιασμό η παροχή αυτονομίας είναι πιθανόν να είναι ένα εφόδιο που είναι σε θέση να το αξιοποιήσει θετικά για τον ίδιο αλλά και τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται (Dysvik & Kuvaas, 2011)

3.2 Αυτόνομη παρακίνηση και καινοτομική συμπεριφορά

Στη μεταβιομηχανική εποχή που ζούμε η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών της γνώσης (*Knowledge based organizations*) βασίζεται στη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η καινοτομία και η δημιουργικότητα αποτελούν βασικές στρατηγικές προτεραιότητες της Ευρώπης του 2020[19] και ζήτημα κρίσιμης σημασίας τόσο για τους ιδιωτικούς όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς (Sørensen & Torfing, 2011).

3.2.1 Καινοτομική συμπεριφορά: Εννοιολογικός προσδιορισμός

Οι έννοιες της καινοτομικής συμπεριφοράς, της καινοτομίας, και της δημιουργικότητας χρησιμοποιούνται συχνά χωρίς διαφοροποίηση (Scott & Bruce, 1994) παρόλο που μεταξύ τους υπάρχει ειδοποιός διαφορά (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996· Shalley & Gilson, 2004). Η δημιουργικότητα αναφέρεται κυρίως στην παραγωγή ιδεών, ενώ η καινοτομία, η οποία είναι περισσότερο σύνθετη έννοια (Janssen, 2005), αναφέρεται στην επιτυχημένη εφαρμογή της δημιουργικότητας με πιθανό, σε ορισμένες περιπτώσεις, το οικονομικό αποτέλεσμα (Scott & Bruce,1994). Γίνεται, επομένως, φανερό ότι παρόλο που η δημιουργικότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καινοτομίας αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε δημιουργική ιδέα συνδέεται με καινοτομική συμπεριφορά ή ακόμα περισσότερο με καινοτομία στο χώρο της εργασίας.

Οι Farr & Ford (1990) ορίζουν την καινοτομική συμπεριφορά (*Innovative Work Behavior-IWB*) ως την εργασιακή συμπεριφορά που έχει ως στόχο τη σκόπιμη παραγωγή και εφαρμογή - μέσα από τον εργασιακό ρόλο του καθενός - νέων και χρήσιμων ιδεών, διαδικασιών και προϊόντων/υπηρεσιών. Στο επίπεδο του εργαζομένου η έννοια της καινοτομικής συμπεριφοράς μπορεί να περιγραφεί ως η συμπεριφορά που κάποιος εκδηλώνει όταν *«…λαμβάνει πρωτοβουλίες έτσι ώστε να*

[19] βλ. “Europe 2020” (http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

βελτιωθούν οι επικρατούσες συνθήκες ή να δημιουργήσει νέες οι οποίες θα ταράξουν τα μέχρι τότε τεκταινόμενα…» (Grant, 2000, σελ. 436). Ένας εργαζόμενος που συμπεριφέρεται καινοτομικά αναζητά νέες ευκαιρίες, προσαρμόζει τους στόχους που του τίθενται με δημιουργικό τρόπο, αναλαμβάνει προληπτική δράση (*proactive behavior*) και αντιμετωπίζει με δημιουργικότητα τα προβλήματα που προκύπτουν προσπαθώντας να εφαρμόσει εναλλακτικές λύσεις (Batteman & Grant, 1999, σελ.65).

Η καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας μπορεί να λάβει τρεις (3) διαστάσεις[20] (Scott & Bruce, 1994): α) την καταγραφή των προβλημάτων και την αναζήτηση δημιουργικών λύσεων γι' αυτά, β) την αναζήτηση πόρων (ανθρωπίνων και μη) και υποστήριξης για την εφαρμογή των νέων ιδεών και γ) την εφαρμογή και τη δοκιμασία των νέων αυτών ιδεών. Στη βιβλιογραφία η καινοτομική συμπεριφορά βρέθηκε ότι συσχετίζεται τόσο με χαρακτηριστικά του ατόμου όσο και με χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος (Bateman & Grant, 1999· Ford, 1996· Oldham & Cumings, 1996· De Jong & Den Hartog, 2010· Hammond *και συν.* 2011). Οι παράγοντες που σχετίζονται με την καινοτομική συμπεριφορά μπορούν να διερευνηθον στο επίπεδο του ατόμου, στο επίπεδο της ομάδας εργασίας και στο επίπεδο του χώρου ή του πλαισίου εργασίας (De Jong & Den Hartog, 2010). Αυτό, ωστόσο, που προτείνεται από έρευνες είναι τα επίπεδα αυτά να μελετώνται συνδυαστικά, αφού ουσιαστικά αλληλεπιδρούν και διαμορφώνουν συνολικά συνθήκες που ενισχύουν ή αποθαρρύνουν την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας (Shalley & Gilson, 2004).

Βιβλιογραφικά υπάρχουν ελάχιστες συγκριτικές έρευνες που έχουν γίνει για τις διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά (Bysted *και συν.*, 2012). Παράλληλα, παρόλο που υπάρχει πληθώρα ερευνών για τη σχέση μεταξύ παρακίνησης και καινοτομίας (Hammond *και συν.* 2011) έχει δοθεί μικρότερη έμφαση στην έννοια της καινοτομικής συμπεριφοράς αλλά και στο πώς διαφορετικές μορφές παρακίνησης συσχετίζονται με την καινοτομική συμπεριφορά των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων.

[20] Πρόσφατες έρευνες υιοθετούν αυτόν τον ορισμό με τις τρεις (3) διαστάσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς (Hammond και συν. 2011, Janssen, 2000, Messmann & Mulder, 2010) ενώ άλλες έρευνες περιγράφουν περισσότερες από τρεις (3) διαστάσεις προσθέτοντας διαστάσεις, όπως π.χ. η αναζήτησης ευκαιριών για καινοτομία (De Jong & Den Hartog, 2010).

Στο δημόσιο τομέα η καινοτομία δεν προβάλλεται, πάντα, ως βασική προτεραιότητα και αυτός είναι και ο λόγος που η οργάνωση του δημοσίου είναι κατά βάση γραφειοκρατική. Βασικά εμπόδια για την καινοτομική συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα θεωρούνται η αντιφατικότητα των στόχων, η έλλειψη ηγετών και η γραφειοκρατική δομή (Rainey, 1999). Σε μερικές περιπτώσεις η καινοτομική συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζεται ως «αρμοδιότητα» μόνο των υψηλά ιστάμενων δίνοντας μικρότερη έμφαση στο ρόλο του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων (Damanpour & Schneider, 2009). Σε αντίθεση με το δημόσιο τομέα, ο ιδιωτικός τομέας αναγνωρίζοντας πόσο κρίσιμο για την επιβίωση και την ανάπτυξη του είναι η καινοτομία συχνά ενισχύει την αυτονομία στην εργασία, αλλά και τα εξωτερικά κίνητρα για να προαχθεί η δημιουργικότητα και η καινοτομία.

Η καινοτομική συμπεριφορά είναι μια έννοια κρίσιμης σημασίας τόσο για τους ιδιωτικούς όσο και για τους δημόσιους οργανισμούς (Sørensen & Torfing, 2011). Η έρευνα για τα χαρακτηριστικά της παρακίνησης που συνδέονται με την καινοτομική συμπεριφορά είναι πολύ χρήσιμη για την οργανωσιακή θεωρία γιατί η παρακίνηση θεωρείται από τους βασικότερους μοχλούς άσκησης της δημιουργικότητας (Grant & Berry, 2011). Παράλληλα, και στο δημόσιο τομέα πλέον η καινοτομία προβάλλεται ως αναγκαιότητα και είναι σημαντική η έρευνα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της παρακίνησης που συσχετίζονται με αυτή. Αυτό ενισχύει και το γεγονός ότι, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχουν περιθώρια για εξωτερικές ενισχύσεις (μπόνους κ.ά.) με αποτέλεσμα η έμφαση να δίνεται σε παράγοντες που πιθανότατα σχετίζονται περισσότερο με διαστάσεις της αυτόνομης παρακίνησης (προκοινωνική παρακίνηση, ικανοποίηση βασικών αναγκών, αυτονομία κ.ά.).

3.2.2 Αυτονομία, αυτόνομη παρακίνηση και καινοτομική συμπεριφορά

Everything that is really great and inspiring
is created by the individual who can labor in freedom[21]
Albert Einstein (1879-1955)

Η καινοτομική συμπεριφορά φαίνεται να συσχετίζεται με περιβαλλοντικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου (Hammond *και συν*. 2011). Όσον αφορά στο σχεδιασμό του εργασιακού πλαισίου (*job design*) ένα χαρακτηριστικό στο οποίο δίνεται έμφαση σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά είναι η εργασιακή αυτονομία (Hornung & Rousseau, 2007· Parker, Williams & Turner, 2006).

Η *εργασιακή αυτονομία* έχει συνδεθεί με τη γέννηση νέων ιδεών (Krause, 2004), την εφαρμογή καινοτομιών (Axtel *και συν*., 2000) και γενικότερα με τη δημιουργική και καινοτομική συμπεριφορά (Hammond *και συν*. 2011). Πρόσφατη έρευνα στο δημόσιο τομέα έδειξε ότι η ενδυνάμωση (*empowerment*) των εργαζομένων οδηγεί στο να λειτουργούν οι δημόσιοι υπάλληλοι περισσότερο με καινοτομικό τρόπο (Fernandez & Pitts, 2011). Αυτό που έχει βρεθεί, επίσης, είναι ότι η απουσία ρουτίνας και τα προκλητικά εργασιακά καθήκοντα συσχετίζονται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά αρκεί οι απαιτήσεις προς τον εργαζόμενο να μην προκαλούν ένταση και εξουθένωση (West & Hirst 2003). Ένας εργαζόμενος που του παρέχεται εργασιακή αυτονομία είναι σε θέση να παίρνει αποφάσεις πιο αυτόνομα, να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το χρόνο του, τους πόρους, τη μέθοδο, τα κριτήρια υλοποίησης της εργασίας, τις διαδικασίες και τους στόχους με τρόπο που τον οδηγεί στο αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας του (Janssen, 2005). Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος έχει περισσότερες προϋποθέσεις να καινοτομήσει αφού τόσο στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων όσο και στην αναζήτηση υποστήριξης, στη διαχείριση των πόρων και στην εφαρμογή των ιδεών. η ελευθερία κινήσεων που του παρέχεται από το πλαίσιο αποτελεί σημαντικό σύμμαχο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι ευχαριστημένος και να επιδιώκει την καινοτομία (Axtell *και συν*., 2000· Shalley *και συν*. 2000).

Μια προτεινόμενη ερμηνεία για τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και των

[21] Ο,τιδήποτε είναι πραγματικά σημαντικό και πηγή έμπνευσης δημιουργήθηκε από τον άνθρωπο που μπορεί να εργαστεί ελεύθερα.

χαρακτηριστικών του εργασιακού πλαισίου είναι το είδος της παρακίνησης που αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σε θέση να εγείρουν στον εργαζόμενο (Amabile *και συν*., 1996· Shalley, Zhou, & Oldham, 2004· Carmeli & Spreitzer, 2009· Yuan & Woodman, 2010). Η εργασιακή αυτονομία είναι πιθανόν να οδηγεί στην καινοτομική συμπεριφορά ενισχύοντας την αυτόνομη παρακίνηση λόγω του ότι ένας υπάλληλος που του παρέχεται χώρος για πρωτοβουλίες ικανοποιεί τις βασικές του ανάγκες (Gagne΄ & Deci, 2005). Αυτό είναι πιθανόν να συμβαίνει γιατί ο στενός έλεγχος στο χώρο της εργασίας συνδέεται με μείωση της αυτόνομης παρακίνησης. Έτσι, σταδιακά ο εργαζόμενος οδηγείται στο να μη λειτουργεί καινοτομικά (Mclean, 2005).

Παρόλο που η σχέση μεταξύ εσωτερικής παρακίνησης και δημιουργικότητας στο χώρο της εργασίας έχει βρεθεί από αρκετές έρευνες (Grant & Berry, 2011), δεν υπάρχουν έρευνες που να μελετούν το ρόλο της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση μεταξύ εργασιακής αυτονομίας και καινοτομικής συμπεριφοράς.

Μια σειρά από έρευνες προτείνουν τη μελέτη της σχέσης μεταξύ της παρακίνησης και της καινοτομίας (George, 2007· Shalley *και συν*., 2004) και τη μελέτη των ψυχολογικών μηχανισμών που διαμεσολαβούν σε αυτή τη σχέση (Grant & Berry, 2011). Έρευνες έχουν δείξει ότι η εσωτερική παρακίνηση δεν οδηγεί πάντα σε παραγωγή καινοτομικών ιδεών, αλλά συχνά περιορίζεται σε δημιουργικές σκέψεις και προτάσεις (Amabile *και συν*., 1996). Επίσης, ο ρόλος της εξωτερικής παρακίνησης σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά δεν είναι τόσο ξεκάθαρη (Harrison *και συν*., 2006). Σε μια πρόσφατη έρευνα βρέθηκε ότι παρόλο που και η εσωτερική και η εξωτερική παρακίνηση συμβάλλουν στην ατομική προσπάθεια για καινοτομία, όψεις της εσωτερικής παρακίνησης όπως η περιέργεια και η διάθεση για διανοητική «περιπλάνηση» συμβάλλουν περισσότερο σημαντικά στην καινοτομική συμπεριφορά (Sauermann & Cohen, 2008).

Έρευνες, επίσης, έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν θετικό συναίσθημα είναι πιθανό να ενεργούν περισσότερο προληπτικά, να προτείνουν νέες λύσεις και να συνεργάζονται αποτελεσματικά στο χώρο της εργασίας (Brief & Weiss, 2002· Forgas & George, 2001· Fredrickson & Losada, 2005). Το θετικό συναίσθημα, αποτελεί ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της αυτόνομης παρακίνησης και είναι επομένως ερευνητικά σκόπιμο να διερευνηθεί πώς συσχετίζεται η αυτόνομη παρακίνηση με την καινοτομική συμπεριφορά σε διαφορετικούς χώρους εργασίας.

3.2.3 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και καινοτομική συμπεριφορά

Οι περισσότερες έρευνες που έχουν γίνει για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και την καινοτομία αναφέρονται κυρίως στο μοντέλο των πέντε (5) παραγόντων (George & Zhou, 2001· Ng *και συν*. 2006). Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι η δεκτικότητα στην εμπειρία (*openness to experience*) αποτελεί το σημαντικότερο προβλεπτικό δείκτη για την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας (Patterson, 2002· Batey & Furnham, 2006· Harrison *και συν.*, 2006). Οι περισσότερες πρόσφατες βιβλιογραφικές μετα-αναλύσεις υπογραμμίζουν, ωστόσο, την αναγκαιότητα για περαιτέρω έρευνες αναφορικά με τη σχέση των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και της καινοτομικής συμπεριφοράς (Hammond *και συν*. 2011).

Δύο (2) χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στα οποία έχει δοθεί μικρότερη έμφαση σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά είναι ο τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας (*work locus of control*) και ο προσανατολισμός αιτιότητας (*causality orientation*).

Πριν από όλα πρέπει να διευκρινήσουμε ότι οι έννοιες του προσανατολισμού αιτιότητας (deCharms, 1968· Deci & Ryan, 1985) και του τόπου ελέγχου (Rotter, 1966· Spector,1988) δεν έχουν το ίδιο εννοιολογικό περιεχόμενο. Ως τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας περιγράφεται η προσωπική αντίληψη που έχουν τα άτομα για τη σχέση που έχει η εργασιακή τους συμπεριφορά τους με τα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας (Spector, 1988). Οι εργαζόμενοι με «εξωτερικό τόπο ελέγχου» (*external locus of control*) πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα των πράξεων τους ελέγχονται από δυνάμεις έξω από τους ίδιους. Οι εργαζόμενοι αντίθετα με «εσωτερικό τόπο ελέγχου» (*internal locus of control*) τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να πιστεύουν ότι οι πράξεις τους μπορούν να επηρεάσουν το περιβάλλον (Judge & Bono, 2001). Οι εργαζόμενοι με περισσότερο εξωτερικό τόπο ελέγχου απολαμβάνουν μικρότερης εργασιακής ικανοποίησης, απουσιάζουν πιο συχνά από την εργασία τους και νιώθουν πιο αποξενωμένοι από την εργασία τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που έχουν εσωτερικό τόπο ελέγχου (Robbins, 2001).

Οι εργαζόμενοι με ενδοπροσωπικό τόπο, από το άλλο μέρος, πιστεύουν ότι είναι οι ίδιοι φορείς αποφάσεων και νιώθουν δυνατοί να ελέγχουν τη ζωή και την εργασία τους (Ng *και συν*. 2006). Με αυτή την έννοια, αναμένεται να δοκιμάζουν εναλλακτικές λύσεις, να ρισκάρουν και να παίρνουν πρωτοβουλίες στο εργασιακό πλαίσιο με αποτέλεσμα να τείνουν περισσότερο να υιοθετούν καινοτομική συμπεριφορά. Παρόλο που έχει δειχτεί η σχέση μεταξύ εσωτερικού τόπου ελέγχου και της δημιουργικής διαχείρισης των προβλημάτων (Ng *και συν*. 2006) δεν υπάρχουν έρευνες που μελετούν εάν το είδος της παρακίνησης στον χώρο της εργασίας (αυτόνομη παρακίνηση/ελεγχόμενη παρακίνηση) των εργαζομένων διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ του εσωτερικού τόπου ελέγχου και πόσο συχνά οι εργαζόμενοι αλλάζουν διαδικασίες, δοκιμάζουν νέες λύσεις και πειραματίζονται με αλλαγές (καινοτομική συμπεριφορά). Αυτό ισχύει γιατί ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να νιώθει αυτόνομος, ακόμα και αν του παρέχεται χώρος για πρωτοβουλίες και αυτόνομη δράση, εάν εκτιμά ότι, με τη στάση του, δεν μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας του.

Επίσης, παρόλο που προτείνεται θεωρητικά ο τόπος ελέγχου αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της αυτόνομης παρακίνησης στο χώρο της εργασίας (Gagné & Deci, 2005) δεν έχουν διεξαχθεί σχετικές έρευνες.

Ο προσανατολισμός αιτιότητας, από το άλλο μέρος, αναφέρεται στο βαθμό που ένα άτομο πιστεύει ότι οι πράξεις του εκπορεύονται από τον ίδιο του τον εαυτό και δεν είναι αποτέλεσμα εξωτερικού εξαναγκασμού (Deci & Ryan, 1985). Ο αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της αυτόνομης παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης (Lam & Gurland, 2008). Οι εργαζόμενοι με αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και επένδυσης στον οργανισμό που εργάζονται (Deci & Ryan, 1987) αντιλαμβάνονται το κοινωνικό πλαίσιο ως ενισχυτικό της αυτονομίας και παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης (Lam & Gurland, 2008) αναζητούν ενδιαφέροντα έργα και αναλαμβάνουν αυτόνομα πιο συχνά πρωτοβουλίες στο χώρο της εργασίας (Lee, Sheldon, & Turban, 2003). Άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι ο αυτόνομος προσανατολισμός σχετίζεται με τη δεκτικότητα στις εμπειρίες (Hodgins, Yacko, & Gottlieb, 2006) και την εξωστρέφεια (Deponte, 2004), χαρακτηριστικά προσωπικότητας που συνδέεται με την καινοτομική συμπεριφορά (Hammond *και συν*.,2011· Furnham & Bachtiar, 2008).

3.3 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή απόδοση

3.3.1 Δικαιοσύνη και εργασιακά αποτελέσματα

Η *Θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής* (*Social Exchange Theory*, Blau, 1964· Janssen, 2000) υποστηρίζει ότι οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών μπορούν να προσεγγιστούν με δυο (2) κυρίως τρόπους: ως οικονομική συναλλαγή ή/και ως κοινωνική συναλλαγή.

Η *οικονομική συναλλαγή* (ή οικονομικό συμβόλαιο) αναφέρεται σε ένα τυπικό συναλλακτικό συμβόλαιο στο οποίο έχουν με ακρίβεια προσδιοριστεί εκατέρωθεν οι απαιτήσεις εργαζομένου και οργανισμού (Rousseau & Parks, 1993) και αναμένεται να τηρούνται με ακρίβεια και από τις δύο (2) πλευρές.

Η *κοινωνική συναλλαγή*, από το άλλο μέρος, πέρα από τους οικονομικούς όρους περιγράφει και τις σχέσεις εμπιστοσύνης και τους επιπλέον ρόλους που αναμένεται να αναλάβει ο εργαζόμενος ή/και αντίστοιχα ο οργανισμός πέρα από τους όρους που έχουν τυπικά και ρητά οριστεί (Janssen, 2000)[22].

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι στις Οικονομίες της Γνώσης τα εργασιακά συμβόλαια είναι κυρίως ψυχολογικά και βασίζονται κατά κύριο λόγο στην κοινωνική συναλλαγή και την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την οποία εργαζόμενος και οργανισμός καλούνται να αποδείξουν ότι την αξίζουν, έννοιες όπως αυτές της δικαιοσύνης, της ισότητας και της εμπιστοσύνης μελετώνται όλο και πιο συχνά στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας. Η έννοια της δικαιοσύνης είναι πολύ σημαντική για τους οργανισμούς γιατί, όπως έχουν δείξει έρευνες, σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι τη χρησιμοποιούν ως ένα μέσο ερμηνείας του εργασιακού περιβάλλοντος και βάσει αυτής διαμορφώνουν τις εργασιακές τους στάσεις (εργασιακή ικανοποίηση, δέσμευση κ.ά.), καθορίζουν την εργασιακή τους συμπεριφορά αλλά και την απόδοσή τους (Konovsky, 2000· Zapata-Phelan *και συν*., 2009).

Σύμφωνα με τη Θεωρία της Ισότητας (*Equity Theory*, Adams, 1963) ένας εργαζόμενος θεωρεί ότι μια κατάσταση είναι δίκαιη όταν η σχέση μεταξύ

[22] Μπορεί ένας εργαζόμενος, π.χ. να προτείνει καινοτόμες λύσεις, να αναλαμβάνει επιπλέον εργασιακούς ρόλους ή να προσφέρει βοήθεια στου συναδέλφους χωρίς προφανώς αυτά να περιγράφονται στους όρους της εργασίας.

προσπάθειας (*effort*) και αποτελέσματος (*outcome*) είναι ίση με την αντίστοιχη σχέση των άλλων εργαζόμενων (εντός και εκτός του οργανισμού). Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος για να θεωρεί ότι αμείβεται δίκαια πρέπει το πηλίκο της προσπάθειας και της γνώσης που επενδύει στη δουλειά του και των ενισχύσεων (αμοιβών, παροχών, αναγνώρισης κ.ά.) που παίρνει από αυτή να τον ικανοποιεί. Παράλληλα, συγκρίνει το αποτέλεσμα αυτού του πηλίκου με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων εργαζομένων εντός και εκτός οργανισμού και διαμορφώνει περαιτέρω εικόνα για το πόσο δίκαια τον αντιμετωπίζει το εργασιακό του περιβάλλον..

Η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας έχει τέσσερις (4) διαφορετικές διαστάσεις (Colquitt *και συν.* 2001): Διαδικαστική (*procedural justice*), διαπροσωπική (*interpersonal justice*), πληροφοριακή δικαιοσύνη (*informational justice*) και διανεμητική (*distributive justice*). Η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στο πόσο θεωρούνται δίκαιες οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στο εργασιακό πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων (Thibaut & Walker, 1975). Η πληροφοριακή δικαιοσύνη αναφέρεται στο πόσο παρέχονται έγκαιρα και με ειλικρινή τρόπο εξηγήσεις και πληροφόρηση στους εργαζόμενους για τα τρέχοντα και μελλοντικά ζητήματα της επιχείρησης (Colquitt *και συν.*, 2001). Η διαπροσωπική δικαιοσύνη αναφέρεται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ο οργανισμός που εργάζονται τους μεταχειρίζεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται στο εάν και κατά πόσον οι αμοιβές και οι παροχές τους εργαζόμενους γίνονται με δίκαιο τρόπο (Colquitt *και συν.* 2001). Η διανεμητική δικαιοσύνη είναι το είδος της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας που μελετάται περισσότερο λόγω του ότι σχετίζεται με τις αμοιβές και την παρακίνηση. Η διανεμητική δικαιοσύνη έχει δειχτεί ότι σχετίζεται θετικά με τη θετική οργανωτική συμπεριφορά (Wayne *και συν.*, 2002), την εμπιστοσύνη και την απόδοση των εργαζομένων (Colquitt *και συν.*,2001, Cohen-Charash & Spector, 2001) καθώς και τη γενική εργασιακή ικανοποίηση (DeConinck & Stilwell, 2004), αλλά και την ικανοποίηση από τις αμοιβές (*pay satisfaction*) (Greenberg, 2006). Η διανεμητική δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας έχει συνδεθεί, επίσης, με αυξημένη εργασιακή παρακίνηση (Cropanzano & Rupp, 2003, Gagné & Forest, 2008), ενώ θεωρητικά προτείνεται ότι αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση χωρίς να έχει μελετηθεί κατά πόσο αυτό σχετίζεται με την ικανοποίηση των τριών (3) βασικών αναγκών (Gagné & Forest, 2008).

Η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας και της εργασιακής απόδοσης έχει δειχτεί από πολλές έρευνες (Zapata-Phelan *και συν.*, 2009), αλλά δεν έχουν διεξαχθεί έρευνες που μελετούν τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που ερμηνεύουν τη σχέση αυτή.

Μια ψυχολογική παράμετρος που έχει τύχει ελάχιστης ερευνητικής προσοχής αναφορικά με αυτή τη σχέση είναι η παρακίνηση (Colquitt, Greenberg, & Scott, 2005). Έτσι, δεν έχουν διεξαχθεί έρευνες που διερευνούν τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη, την αυτόνομη παρακίνηση και τα εργασιακά αποτελέσματα (Gagné & Forest, 2008). Πρόσφατες έρευνες συσχετίζουν τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας με την ικανοποίηση των τριών (3) βασικών ανθρώπινων αναγκών (αυτονομία, ικανότητα και ανάγκη του σχετίζεσθαι) (Boudrias *και συν.*, 2011) και τα εργασιακά αποτελέσματα, όπως η τάση εγκατάλειψης μιας θέσης (Berube, Gagné & Donia, 2007). Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η αυτόνομη παρακίνηση διαμεσολαβεί και ερμηνεύει τη σχέση μεταξύ της διανεμητικής δικαιοσύνης και της τάσης εγκατάλειψης μιας θέσης εργασίας (Berubé, Gagné & Donia, 2007). Επίσης, μια πρόσφατη έρευνα σε δείγμα δασκάλων στη Γαλλία έδειξε ότι η δικαιοσύνη αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση των τριών βασικών αναγκών και τα θέματα της υγείας στα οργανωτικά πλαίσια (Boudrias *και συν.*, 2011). Αυτό που δεν έχει διερευνηθεί είναι το εάν η δικαιοσύνη σχετίζεται με το είδος της παρακίνησης των εργαζόμενων (αυτόνομο ή ελεγχόμενο) και με εργασιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση (*performance*), η ευεξία (*vitality*) και η ικανοποίηση από τις αμοιβές (*pay satisfaction*) (Gagné & Forest, 2008).

Η ικανοποίηση από τις αμοιβές μπορεί να οριστεί ως το γενικό, θετικό ή αρνητικό, συναίσθημα που έχει ένας εργαζόμενος για την αμοιβή του (Williams *και συν.*, 2006). Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η έννοια της ικανοποίησης από τις αμοιβές έχει περισσότερες από μία διαστάσεις και συγκεκριμένα αποτελείται από: α) την ικανοποίηση από το ύψος του βασικού μισθού, β) την ικανοποίηση από τις αυξήσεις, γ) την ικανοποίηση από τις παροχές και δ) την ικανοποίηση όσον αφορά στη διαχείριση των αμοιβών (Heneman & Schwab, 1985· Judge, 1993). Η ικανοποίηση από τις αμοιβές είναι κρίσιμη παράμετρος στο χώρο της εργασίας αφού έχει δειχτεί ότι οι εργαζόμενοι που δεν είναι ευχαριστημένοι από τις αμοιβές που λαμβάνουν κάνουν συχνά σκέψεις να αποχωρήσουν από τη δουλειά τους, είναι λιγότερο δεσμευμένοι και αποτελεσματικοί (Williams *και συν.*, 2006). Παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει ότι η δικαιοσύνη είναι δυνατό να προβλέπει την εργασιακή απόδοση διαμέσου της εσωτερικής παρακίνησης (Zapata-Phelan *και συν.*, 2009). Όμως, δεν έχουν διεξαχθεί έρευνες σε χώρους εργασίας για το αν η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και εργασιακών αποτελεσμάτων διαφοροποιείται και πώς με βάση τα επίπεδα της αυτόνομης παρακίνησης. Συγκεκριμένα, δεν έχει μελετηθεί αν οι εργαζόμενοι που παρακινούνται αυτόνομα, όταν νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας, είναι ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους, αποδίδουν περισσότερο και να νιώθουν δύναμη και ενέργεια σε σύγκριση με αυτούς που παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα.

3.3.2 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή απόδοση

Σύμφωνα με τη *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* τα άτομα που παρακινούνται αυτόνομα έχουν εσωτερικεύσει τις αξίες και τις συμπεριφορές που υπαγορεύονται από το εργασιακό περιβάλλον κατά τρόπο λειτουργικό. Ενώ τα άτομα με ελεγχόμενη παρακίνηση στο χώρο της εργασίας λειτουργούν μόνο για να αποκομίσουν οφέλη έξω και πέρα από το έργο που πρέπει να επιτευχθεί. Γίνεται, έτσι, φανερό ότι ένας εργαζόμενος είναι πιθανό να επιδεικνύει περισσότερο επιμονή, προσήλωση στο στόχο όταν το ίδιο το έργο και οι συνθήκες (κοινωνικές, οργανωσιακές, ψυχολογικές κ.ά.) στις οποίες εκτελείται αυτό είναι παρακινητικοί παράγοντες για το άτομο (Gagné & Deci, 2005) σε σύγκριση με έναν εργαζόμενο που καταβάλει προσπάθεια κυρίως για να κερδίσει κάτι πέρα από το έργο αυτό καθεαυτό (θέση, χρήματα, αναγνώριση κ.ά.).

Η σχέση μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης και της εργασιακής απόδοσης έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνών σε διαφορετικά πεδία όπως η εκπαίδευση, η εργασία, ο αθλητισμός και ο εθελοντισμός (Deci & Ryan, 2000· Burton *και συν.*, 2006· Mouratidis & Michou 2011· Gillet *και συν.*, 2012· Bidee *και συν.*, 2013· Zapata-Phelan *και συν.*, 2009· Dysvik & Kuvaas, 2011· De Cooman *και συν.*, 2013). Επιπλέον, έχει δειχθεί ότι η σχέση παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης μπορεί να διερευνηθεί υπό το πρίσμα των διαφορετικών ειδών εξωτερικής παρακίνησης, αφού η δεύτερη εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το είδος (αυτόνομης ή μη) της παρακίνησης που εμπλέκεται (Vallerand & Bissonette, 1992· Deci *και συν.*, 1994· Ryan, 1995· Gagné & Deci, 2005). Μια έρευνα π.χ. παρείχε ενδείξεις ότι παρόλο που οι αυτόνομες μορφές ρύθμισης (ενσωμάτωση και ταύτιση) σχετίζονταν θετικά με επιμονή (*persistence*) σε κάποιες συμπεριφορές, οι αντίστοιχες μη αυτόνομες μορφές (εξωτερική ρύθμιση και ρύθμιση ενδοβολής) δεν συσχετίζονταν (Vallerand & Bissonette, 1992). Αντίστοιχα, άλλη έρευνα έδειξε ότι οι μαθητές με ρύθμιση ταύτισης (*identification*) σε σύγκριση με τους μαθητές με εσωτερική ρύθμιση (*intrinsic regulation*) παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα ευημερίας και πρότεινε αντίστοιχες έρευνες και σε άλλα κοινωνικά πλαίσια όπως αυτό της εργασίας.

Αναφορικά με την εξωτερική παρακίνηση υπάρχουν αντιφατικά ερευνητικά ευρήματα. Από το ένα μέρος, έρευνες έχουν δείξει ότι η εξωτερική παρακίνηση επιβαρύνει την δημιουργικότητα και την απόδοση (Gagné & Deci, 2005). Από το άλλο μέρος, υπάρχουν έρευνες που παρέχουν ενδείξεις για το ότι η εξωτερική παρακίνηση δεν επιβαρύνει την εργασιακή απόδοση και τη δημιουργικότητα (Cameron *και συν.*, 2005). Δεν έχουν διεξαχθεί έρευνες, ωστόσο, που να μελετούν τη σχέση μεταξύ της ελεγχόμενης παρακίνησης και της εργασιακής απόδοσης καθώς και τους πιθανούς ψυχολογικούς ή άλλους μηχανισμούς που να ερμηνεύουν ή να διαφοροποιούν αυτή τη σχέση (Gillet *και συν.*, 2012).

3.3.3. Δικαιοσύνη, αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακή απόδοση

Όλοι οι άνθρωποι εκ φύσεως μέσα στο κοινωνικό πλαίσιο που ζουν και εργάζονται παρακολουθούν και αξιολογούν κατά πόσο τα γεγονότα και οι καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα γύρω τους είναι δίκαια (Tabibnia, Satpute, & Lieberman, 2008· Prilleltensky, 2013). Το συμπέρασμα αυτής της αξιολόγησης, στις περισσότερες των περιπτώσεων, αναμένεται να επηρεάζει τις στάσεις και τη συμπεριφορά τους. Ειδικά στο χώρο της εργασίας, όπου καθημερινά γίνεται λόγος για αμοιβές, αρμοδιότητες και εξουσία είναι αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να διαμορφώνουν, εν μέρει, την εργασιακή τους στάση και συμπεριφορά με βάση την αντίληψη που έχουν για το πόσο επικρατεί δικαιοσύνη στο χώρο που εργάζονται.

Τις τελευταίες δύο (2) δεκαετίες η οργανωσιακή έρευνα σε σχέση με τη δικαιοσύνη έχει ενταθεί και ένας λόγος που αυτό έγινε είναι γιατί η δικαιοσύνη έχει δειχτεί ότι συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση (Al-Zubi, 2010), τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (Karriker & Williams, 2009), αλλά και την αυξημένη παρακίνηση (Latham & Pinder, 2005) και απόδοση (Zapata-Phelan *και συν*., 2009).

Ειδικότερα, οι έρευνες που μελετούν τη σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της απόδοσης στο χώρο της εργασίας έχουν προσφέρει αντιφατικά ευρήματα. Έτσι, υπάρχουν έρευνες που δείχνουν ότι η διαπροσωπική δικαιοσύνη δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση (Colquitt, Scott, Judge, & Shaw, 2006). Ενώ άλλες έρευνες δείχνουν ότι δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας συμβάλλει σε μεγαλύτερη απόδοση στο χώρο της εργασίας (Zapata-Phelan *και συν*., 2009· Karriker & Williams, 2009).

Παρόλο που η σχέση αυτή έχει μεγάλη πρακτική αξία για τους οργανισμούς δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες που να διερευνούν τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που τη διαφοροποιούν ή ερμηνεύουν αυτή τη σχέση (Colquitt, Greenberg, & Scott, 2005).

Η εργασιακή παρακίνηση είναι ένας τέτοιος μηχανισμός που μπορεί να βοηθήσει έτσι ώστε να μπορούμε να ερμηνεύσουμε την παραπάνω σχέση. Η μετα-ανάλυση των Latham & Pinder (2005) έδειξε ότι η δικαιοσύνη σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα παρακίνησης. Στον τομέα αυτό δεν έχουν διεξαχθεί έρευνες για το αν το είδος της παρακίνησης διαφοροποιεί ή/και ερμηνεύει τη σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας και της απόδοσης. Η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας και της αυτόνομης παρακίνησης είναι πιθανόν να ισχύει, γιατί μια σειρά ερευνών έδειξαν ότι η δικαιοσύνη προκαλεί θετικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, κάτι που αποτελεί βασικό συστατικό στοιχείο της εσωτερικής, αλλά και της αυτόνομης παρακίνησης (Deci & Ryan, 1985· Guay *και συν*., 2000· Van Yperen & Hagedoorn, 2003· Gillet *και συν*., 2012). Σύμφωνα με τη *Θεωρία της Ίσης Μεταχείρισης* η δικαιοσύνη συμβάλλει στο να βιώνουν οι εργαζόμενοι πιο συχνά θετικά συναισθήματα (*Fairness Theory*, Folger & Cropanzano, 2001). Ενώ υπάρχουν πρόσφατες έρευνες που δείχνουν ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη συνδέεται και με λιγότερο συχνή βίωση αρνητικών συναισθημάτων (Gillet *και συν*., 2012). Ελάχιστες, ωστόσο, είναι οι έρευνες που διερευνούν εάν η δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας είναι δυνατό να προβλέπει το είδος της παρακίνησης των εργαζόμενων (αυτόνομο ή ελεγχόμενο) και διαμέσου αυτού εργασιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση (*performance*), η ευεξία (*vitality*) και η ικανοποίηση από τις αμοιβές (*pay satisfaction*) (Gagné & Forest, 2008). Μια σχετικά πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι η δικαιοσύνη προβλέπει την απόδοση διαμέσου της εσωτερικής παρακίνησης (Zapata-Phelan *και συν.*, 2009) αλλά δεν έχουν διεξαχθεί έρευνες σε χώρους εργασίας για το αν η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως είναι η απόδοση διαφοροποιείται με βάση τα επίπεδα της αυτόνομης παρακίνησης.

Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου όταν οδηγούν στην ικανοποίηση των τριών (3) βασικών αναγκών και της αυτόνομης παρακίνησης που αυτή εγείρει συμβάλλουν στην εργασιακή προσπάθεια (*work effort*) των εργαζομένων αλλά όχι στην εργασιακή τους απόδοση (De Cooman *και συν.*, 2013). Εάν δεχτούμε ότι η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας συμβάλλει στο να ικανοποιηθούν ανάγκες όπως είναι αυτές του αισθήματος της ικανότητας και της ανάγκης του σχετίζεσθαι μπορούμε να υποθέσουμε ότι ένας εργαζόμενος μπορεί επίσης να παρακινηθεί περισσότερο αυτόνομα και να είναι περισσότερο αποδοτικός.

3.4 Αυτόνομη παρακίνηση και εργασιακά αποτελέσματα: Ο ρόλος του χώρου εργασίας

Η θεωρία της *Γνωστικής αξιολόγησης* (*Cognitive Evaluation Theory* – Deci & Ryan, 1985) υποστηρίζει ότι ένα κοινωνικό πλαίσιο, ικανοποιεί ή ματαιώνει τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες με αποτέλεσμα να επηρεάζει το βαθμό αυτοκαθορισμού καθώς και το βαθμό της αυτόνομης ρύθμισης των εργαζομένων. Τα εργασιακά πλαίσια, ωστόσο, πέρα από τα ειδικά χαρακτηριστικά που τα περιγράφουν (οργανωσιακό κλίμα, κουλτούρα κ.ά.) επηρεάζονται και από τα γενικά χαρακτηριστικά του πλαισίου που ανήκουν (πολιτισμικού, διοικητικού κ.ά.). Έτσι, ευρύτεροι τομείς εργασίας όπως ο δημόσιος τομέας, αναμένεται να έχουν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη δομή, τις τεχνικές παρακίνησης που διαφοροποιούνται από τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά στον ιδιωτικό τομέα ή στους ελεύθερους επαγγελματίες. Αυτά τα χαρακτηριστικά ανάλογα αξιολογούνται ως θετικά ή αρνητικά στοιχεία από το ίδιο άτομο προκειμένου για να επιλέξει το χώρο που επιλέγει να εργαστεί.

Σύμφωνα με το Holland (1976, σελ. 533) *«…η επαγγελματική επιλογή είναι αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών του ατόμου και των χαρακτηριστικών του* *εργασιακού περιβάλλοντος...»* και συνεχίζει ότι *«…τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά της πλειοψηφίας των εργαζομένων σε αυτό…»* (σελ. 534). Οι εργαζόμενοι, επομένως, επιλέγουν το χώρο όπου θα εργαστούν με βάση διαφορετικές ανάγκες και αξίες, με αποτέλεσμα κάθε χώρος εργασίας να γίνεται φορέας των αξιών των εργαζομένων (Schein, 1996). Αυτό συνάδει και με το θεωρητικό *μοντέλο της Προσέλκυσης – Επιλογής - Απομάκρυνσης* του Benjamin Schneider (*Attraction-Selection-Attrition Model*, Schneider, 1987) το οποίο υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το εργασιακό κλίμα και οι τεχνικές παρακίνησης, προκύπτουν από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αποτελούν την πλειονότητα σε αυτούς. Αυτό συμβαίνει, σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, γιατί οι οργανισμοί προσελκύουν και επιλέγουν άτομα που συμφωνούν με τα χαρακτηριστικά τους, ενώ οι εργαζόμενοι των οποίων τα χαρακτηριστικά δεν εναρμονίζονται με αυτά του οργανισμού στον οποίο εργάζονται τείνουν να αποχωρούν (Schneider, 1987).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι οι εργαζόμενοι σε διαφορετικούς χώρους εργασίας αναμένεται να έχουν διαφορετικά προφίλ παρακίνησης γιατί, αφενός, κάθε χώρος έχει διαφορετικές αρχές και τεχνικές παρακίνησης και, αφετέρου, γιατί κάθε άτομο επιλέγει ένα συγκεκριμένο χώρο για να εργαστεί γνωρίζοντας τι είδους κίνητρα προσφέρει αυτός ο χώρος.

Σε αυτή την κατεύθυνση, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει, ότι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων διαφοροποιούνται σημαντικά. Π.χ. οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο εσωτερικά (Buelens & Van den Broeck, 2007· Rainey 2009· Wright, 2001· Boyne, 2002). Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι η εργασία ενός δημοσίου υπαλλήλου είναι πιο ευχάριστη. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να οφείλεται στο ότι η εσωτερική παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων έχει σχέση με αυτό που ονομάζουμε «προκοινωνική παρακίνηση» (*prosocial motivation*) (Grant, 2008). Σε αυτή την περίπτωση η εσωτερική παρακίνηση ενός εργαζομένου προκύπτει όχι τόσο από το περιεχόμενο της εργασίας, αλλά κυρίως από την έννοια της αποστολής της θέσης εργασίας (*mission*), η οποία, στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών και του κοινού συμφέροντος (De Cooman *και συν.*, 2009). Αυτού του είδους η παρακίνηση φαίνεται ότι είναι πιο κοντά ως περιεχόμενο σε αυτόνομες μορφές παρακίνησης, όπως αυτή της ενσωμάτωσης (*integration*) και της ταύτισης (*identification).* Οι μορφές αυτές παρακίνησης αναφέρονται κυρίως στο ότι ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια λόγω του ότι παρακινείται από κάποιες προσωπικές ή/και κοινωνικές αξίες που συνάδουν περισσότερο με την έννοια της «προκοινωνικής παρακίνησης».

Η σχέση μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως η εργασιακή ευημερία και η απόδοση, διαφοροποιείται με βάση την ίδια τη φύση του έργου που πρέπει να διεκπεραιωθεί. (Gagné & Deci, 2005· Kuvaas, 2009). Έτσι, φαίνεται ότι η αυτόνομη παρακίνηση είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν πρόκειται για περίπλοκα και απαιτητικά έργα σε σύγκριση με έργα που χαρακτηρίζονται περισσότερο από γραφειοκρατία και ρουτίνα χωρίς να έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις. Παράλληλα, πρόσφατες έρευνες τονίζουν ότι όσον αφορά τη μελέτη της σχέσης μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας, αλλά και άλλων εργασιακών αποτελεσμάτων (καινοτομία, απόδοση κ.ά.), πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά των οργανισμών (Park & Sercy, 2012· Parker & Wall, 2002· Moore, 2000· Gagné & Deci, 2005). Έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά του ευρύτερου εργασιακού πλαισίου ή τα χαρακτηριστικά των ίδιων των οργανισμών (οργανωτική δομή, κλίμα, φύση υπηρεσιών που παρέχει κ.ά.) είναι δυνατόν να συνδιαμορφώνουν τη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας ή/και άλλων εργασιακών αποτελεσμάτων (Park & Searcy, 2012).

Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας έδειξε ότι δεν υπάρχουν συγκριτικές μελέτες μεταξύ ιδιωτικού, δημόσιου τομέα και ελευθέρων επαγγελματιών σε σχέση με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης. Επίσης, δεν έχει διερευνηθεί κατά πόσο οι διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά της παρακίνησης έχουν επιπτώσεις σε αποτελέσματα για τον εργαζόμενο, όπως π.χ. την εργασιακή του ευημερία. Το ερευνητικό αυτό κενό είναι χρήσιμο να καλυφθεί με εμπειρικά δεδομένα και η θεωρία του Αυτοκαθορισμού αποτελεί ένα χρήσιμο θεωρητικό εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση. Μια βασική παραδοχή της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού είναι ότι οι εξωτερικές μορφές ρύθμισης αναμένεται να έχουν αρνητική επίδραση στην εργασιακή ευημερία, ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας. Στον ιδιωτικό τομέα, ωστόσο, η παροχή εξωτερικών αμοιβών και κινήτρων αποτελεί την κυρίαρχη πρακτική παρακίνησης (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005· Osterloh *και συν.* 2002).

Φαίνεται ότι η παροχή εξωτερικών κινήτρων μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο (Amabile, 1996· Lepper & Henderlong,2000· Sansone & Smith, 2000). Άλλες έρευνες, επίσης, δείχνουν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις οικονομικές ανταμοιβές σε σύγκριση με τους δημοσίους (Buelens &Van den Broeck, 2007), αφού είναι πιθανόν να επέλεξαν αυτό το χώρο γι' αυτό ακριβώς το λόγο. Στον ιδιωτικό τομέα, άλλωστε, οι αμοιβές και οι προαγωγές αποτελούν βασική απόδειξη της αναγνώρισης και της επιτυχίας και είναι πιθανό μορφές παρακίνησης που είναι λιγότερο αυτόνομες (π.χ. ενδοβολή) να θεωρούνται περισσότερο λειτουργικές μορφές ρύθμισης και να συσχετίζονται θετικά με περισσότερους δείκτες ευημερίας σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, από το άλλο μέρος, γνωρίζοντας ότι το ενδεχόμενο παροχής εξωτερικών κινήτρων (πρόσθετες αμοιβές, προαγωγές κ.ά.) είναι πολύ περιορισμένο, αναμένεται να παρουσιάζουν μικρότερα επίπεδα μη αυτόνομης παρακίνησης και να εξαρτούν την ευημερία τους περισσότερο από το πόση χαρά τους προσφέρει η εργασία τους ή εάν και σε ποιο βαθμό υπηρετούν το κοινό καλό.

Κεφάλαιο 4. Γενικός προβληματισμός – Σκοπός της έρευνας

Η εποχή της μετανεωτερικότητας που διανύουμε χαρακτηρίζεται από συνεχείς και ριζικές μεταβολές και εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο του σχετικισμού σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής (Simon, 1991, Giddens, 2001). Σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει, οι άνθρωποι αναμένεται ότι θα οδηγούνται σε μεγαλύτερη ευημερία όταν έχουν τη γνώση, αλλά και τη δυνατότητα να παίρνουν μόνοι τους αποφάσεις για τη ζωή και την εργασία τους. Υπό αυτό το πρίσμα, στις μέρες μας αναπτύσσεται ένα ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον για την έννοια της αυτονομίας, καθώς πιστεύεται ότι όσο περισσότερες επιλογές παρέχονται στον άνθρωπο τόσο περισσότερο αυτός θα νιώθει ασφαλής, ικανοποιημένος και δημιουργικός. Αυτή η υπόθεση πηγάζει από την αρχή που είναι γνωστή στη βιβλιογραφία ως φιλελεύθερη αισιοδοξία *(Liberal Optimism)*.

Η παραπάνω άποψη, ωστόσο, δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται πάντα σε ερευνητικό επίπεδο. Πρόσφατες έρευνες από το χώρο της οικονομικής ψυχολογίας, υποστηρίζουν ότι η παροχή πολλών επιλογών στους ανθρώπους δεν είναι πάντα πιθανό ότι ενισχύει το επίπεδο της ευημερίας τους (Schwartz, 2004· Scheibehenne & Todd, 2010). Έτσι, το ερώτημα αν περισσότερη αυτονομία είναι δυνατόν να συνδέεται με περισσότερη ευημερία στη ζωή και στην εργασία του ατόμου, μένει να τεκμηριωθεί περαιτέρω ερευνητικά. Επίσης, καθώς η αυτονομία έχει διάφορες διαστάσεις και όψεις είναι σημαντικό να μελετηθεί ποιες μορφές αυτονομίας σε διαφορετικά εργασιακά πλαίσια επιδρούν θετικά στον εργαζόμενο και τον οργανισμό.

Η υπόθεση ότι η αυτονομία έχει θετική επίδραση στην ευημερία του ατόμου τείνει να γενικευθεί και στο χώρο της εργασίας. Η αυτονομία στο χώρο της εργασίας προβάλλεται ως βασική προϋπόθεση για εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η ευημερία του εργαζόμενου (Gagné & Bhave, 2010), η ανάπτυξη της καινοτομίας (Hammond *και συν*., 2011) και η εργασιακή απόδοση (Dysvik & Kuvaas, 2011). Η ευημερία και η καινοτομία αποτελούν δύο (2) βασικές έννοιες της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας για διαφορετικούς λόγους η καθεμία. Η εργασιακή ευημερία έχει δειχτεί εμπειρικά ότι συμβάλλει στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από τη ζωή τους (Drobnič *και συν*., 2010), ενώ παράλληλα οδηγεί και σε θετικά αποτελέσματα και για τον οργανισμό, όπως αύξηση της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας (Furnham, 2005).

Η καινοτομία, από το άλλο μέρος, στη μεταβιομηχανική εποχή που διανύουμε, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξη των οργανισμών, και ειδικότερα αυτών των οργανισμών που βασίζονται στη γνώση (*knowledge based organizations*). Επομένως, η μελέτη των παραγόντων, όπως είναι η αυτονομία, που προάγουν τόσο την ευημερία όσο και την καινοτομία αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους οργανισμούς και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αν και πώς συνδέεται η αυτονομία με την ευημερία και τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η καινοτομία και η απόδοση, είναι σκόπιμο πρώτα να περιγράψουμε την έννοια της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας, η οποία δεν είναι μονοδιάστατη[23]. Έτσι, για παράδειγμα, αυτόνομος μπορεί να νιώθει ένας εργαζόμενος που του παρέχονται περιθώρια για πρωτοβουλία και αυτονομία. Εξίσου αυτόνομος, επίσης, μπορεί να νιώθει και ένας άλλος εργαζόμενος που δεν του παρέχεται αυτονομία, όμως ο ίδιος έχει συνειδητά αποφασίσει να εργάζεται σε αυτό το πλαίσιο, ακόμη και αν αυτό περιορίζει, κατά κάποιο τρόπο, την αυτονομία του[24]. Επίσης, είναι δυνατόν ένας εργαζόμενος να μην νιώθει αυτόνομος, ακόμα και αν του παρέχονται ευκαιρίες για πρωτοβουλία, εάν προηγουμένως ο ίδιος δεν έχει επιλέξει συνειδητά να εργάζεται σε ένα χώρο ακόμη και στην περίπτωση που ο ίδιος νιώθει ότι δεν ελέγχει τη σταδιοδρομία του αυτόνομα.

Το ερώτημα, λοιπόν, που τίθεται είναι ποια από τις διαφορετικές μορφές της αυτονομίας συμβάλλει στην ενίσχυση της ευημερίας του ατόμου στο χώρο της εργασίας καθώς και στην ανάπτυξη της καινοτομικής συμπεριφοράς. Αυτό που είναι σκόπιμο να μελετηθεί είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ εργασιακής αυτονομίας και αυτόνομης παρακίνησης με δεδομένο ότι και οι δύο (2) αυτές όψεις της αυτονομίας έχουν συνδεθεί ερευνητικά με την εργασιακή ευημερία, την απόδοση και την καινοτομική συμπεριφορά.

---

[23] Είδαμε ενδεικτικά ότι μιλάμε για αυτονομία σε σχέση με τις επιλογές σταδιοδρομίας, αυτονομία για το πώς θα εκτελεστεί ένα έργο, αυτονομία σε σχέση με το λόγο που κάποιος προσπαθεί στο χώρο της εργασίας κ.ά.

[24] Κάποιος που επιλέγει π.χ. ένα περισσότερο γραφειοκρατικό τομέα εργασίας (π.χ. δημόσιος τομέας) γνωρίζει ότι η αυτονομία δεν είναι κυρίαρχη αξία σε αυτό το χώρο.

Η αντιλαμβανόμενη εργασιακή αυτονομία παρέχει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να δοκιμάζουν διαφορετικές μεθόδους και διαδικασίες στο χώρο που εργάζονται. Κάθε εργαζόμενος, ωστόσο, αναμένεται να εξασκεί τα περιθώρια που του δίνονται για πρωτοβουλία και δράση εάν παρακινείται περισσότερο από τη χαρά και την ευχαρίστηση που του προσφέρει μια εργασία. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί με βάση το ότι ένας εργαζόμενος αποδέχεται περισσότερο τους εργασιακούς ρόλους, τις ευθύνες και τις προκλήσεις με μεγαλύτερη χαρά και δημιουργική διάθεση μόνο όταν βρίσκει στην εργασία του στοιχεία ευχαρίστησης και χαράς που τον παρακινούν. Έτσι, ένας εργαζόμενος που διαθέτει αυτονομία μπορεί να νιώθει περισσότερο ευχαριστημένος, να αποδίδει και να καινοτομεί αξιοποιώντας την αυτονομία αυτή με τον καλύτερο τρόπο για τον ίδιο και την εργασία του.

Ωστόσο, παρατηρείται ένα ερευνητικό κενό σχετικά με το τι συμβαίνει με την ευημερία και την καινοτομία όταν διαφορετικές όψεις της αυτονομίας συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν στο χώρο της εργασίας. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της αυτόνομης παρακίνησης με την ευημερία και την καινοτομία δεν έχουν διεξαχθεί αντίστοιχες έρευνες που να μελετούν πώς διαμορφώνονται αυτές οι σχέσεις ανάλογα με τον τομέα εργασίας. Επιπλέον, δεν υπάρχουν έρευνες που να μελετούν πώς η αυτονομία ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας επιδρά στο είδος της παρακίνησης και σχετίζεται με τα εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η καινοτομία.

Στη συζήτηση για τη σχέση αυτονομίας και εργασιακών αποτελεσμάτων δεν μπορεί να αγνοηθεί η παράμετρος της δικαιοσύνης, αφού είναι προφανές ότι κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα με τον τομέα εργασίας, δεν μπορεί να νιώθει ευχαριστημένος και παρακινημένος, να προσφέρει και να αποδίδει, στην περίπτωση που νιώθει ότι δεν αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη. Επίσης, από τις παρούσες συνθήκες της οικονομικής κρίσης, στο χώρο της εργασίας εντείνεται η συζήτηση για έννοιες, όπως η δικαιοσύνη και οι αμοιβές στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Σε αυτή τη συζήτηση το είδος της παρακίνησης[25] είναι πιθανό να παρέχει ερμηνείες για το πόσο ευχαριστημένοι και αποδοτικοί είναι οι εργαζόμενοι.

[25] π.χ. αυτόνομος (επειδή αυτό του δίνει χαρά ή το θεωρεί σημαντικό) ή ελεγχόμενος (για αμοιβές ή/και προαγωγές)

Η έρευνα για τους οργανωτικούς και ατομικούς παράγοντες που σχετίζονται και επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ της αυτονομίας και εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως είναι η ευημερία, η καινοτομία και η απόδοση, έχει ιδιαίτερη σημασία και χρησιμότητα στην παρούσα χρονική περίοδο στη χώρα μας. Η παρούσα διατριβή έχει ως στόχο να συνεισφέρει στην ερευνητική αυτή ατζέντα καθώς το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης[26] και της καινοτομίας[27] είναι σημαντικά χαμηλότερα στη χώρα μας σε σύγκριση με το μέσο Ευρωπαϊκό όρο.

Συγκεκριμένα, ο σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να μελετήσει πώς οι διαστάσεις της αυτονομίας στο εργασιακό πλαίσιο και η αυτονομία, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, επιδρούν στην ευημερία, την απόδοση και την ανάπτυξη της καινοτομικής συμπεριφοράς των εργαζομένων. Αποσκοπεί ακόμη να μελετήσει τους παράγοντες που είναι πιθανό να προβλέπουν την αυτόνομη παρακίνηση καθώς και το πώς η αυτόνομη παρακίνηση επιδρά στη σχέση μεταξύ της αυτονομίας και εργασιακών αποτελεσμάτων.

[26] Βλ. http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2012/28/en/1/EF1228EN.pdf

[27] Βλ. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf

B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 5. Μέθοδος

5.1 Ερευνητική δομή της διατριβής

Η παρούσα διδακτορική διατριβή αποτελείται από τρεις (3) αλληλολοσυμπληρούμενες εμπειρικές έρευνες. Στις τρεις (3) αυτές έρευνες συμμετείχαν συνολικά 1041 εργαζόμενοι από πέντε (5) διαφορετικούς εργασιακούς τομείς με διαφορετικά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά ο καθένας. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι προέρχονται από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, καλλιτέχνες και εκπαιδευτικοί μέσης εκπαίδευσης.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε δύο (2) φάσεις, η πρώτη φάση έλαβε χώρα το έτος 2010 και η δεύτερη το έτος 2012.

Σκοπός της *πρώτης έρευνας* (N=628), η οποία αποτελεί και την κυρία διατριβή, είναι να μελετήσει εμπειρικά πώς οι διαστάσεις της αυτονομίας σχετίζονται με διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας, καθώς και με την καινοτομική συμπεριφορά σε διαφορετικούς τομείς εργασίας. Συγκεκριμένα, αποσκοπεί να μελετήσει πώς οι διαστάσεις της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας, και συγκεκριμένα η αυτόνομη παρακίνηση, η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και η εργασιακή αυτονομία, σχετίζονται με τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας – την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση και τη συναισθηματική ευεξία – καθώς και την καινοτομική συμπεριφορά σε τέσσερις (4) διαφορετικούς τομείς εργασίας (δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας, ελεύθεροι επαγγελματίες και καλλιτέχνες).

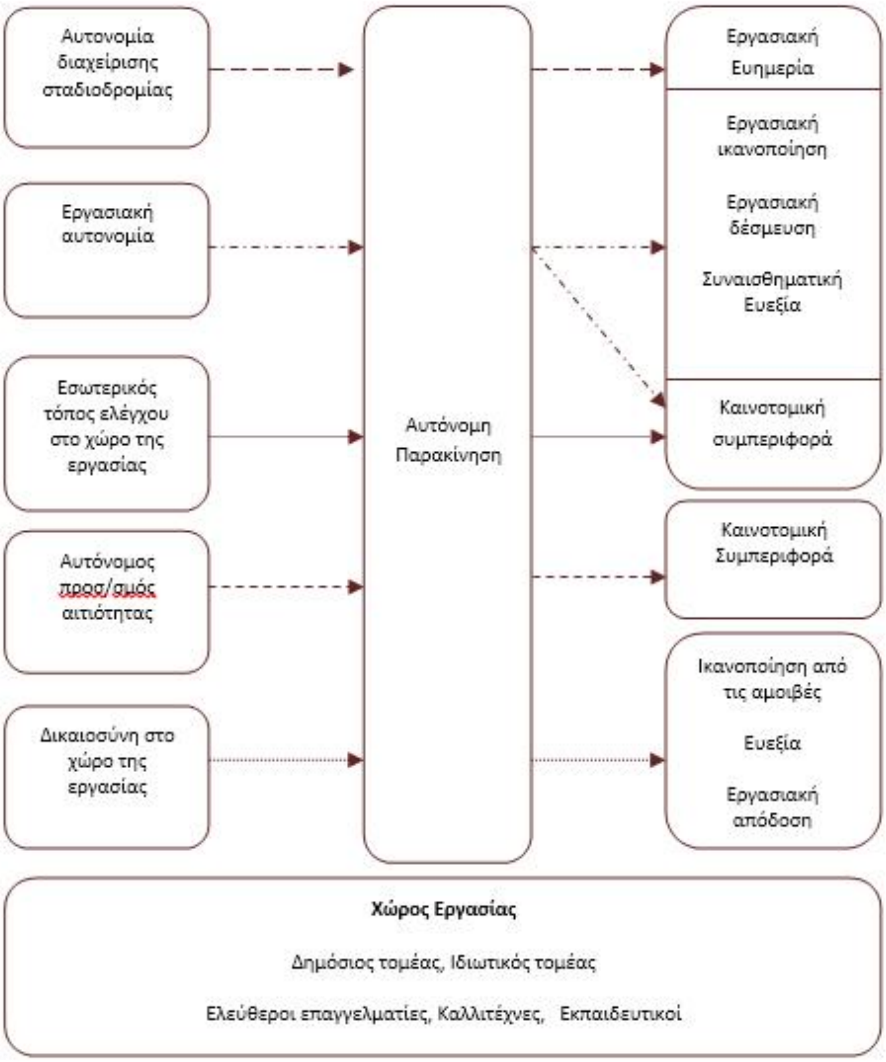
Επιπλέον, μελετάται εάν, οι εργαζόμενοι στους οποίους παρέχεται ευχέρεια δράσης και αυτονομία ευημερούν και καινοτομούν στον ίδιο βαθμό ανεξάρτητα από το αν ο λόγος που καταβάλλουν προσπάθεια είναι αυτόνομος ή όχι. Εάν, δηλαδή, η επίδραση της εργασιακής αυτονομίας στην ευημερία και την καινοτομία επηρεάζεται από το αν ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια στην εργασία του, επειδή αυτό του δίνει ικανοποίηση και χαρά (αυτόνομη παρακίνηση) ή/και καταβάλλει προσπάθεια επειδή νιώθει αναγκασμένος/η να το κάνει (ελεγχόμενη παρακίνηση).

Όσον αφορά τη *δεύτερη έρευνα* (N=226) που πραγματοποιήθηκε κατά τη δεύτερη φάση (2012), αποσκοπεί κατ' αρχάς να επιβεβαιώσει αν και κατά πόσο μερικά από τα ευρήματα της κύριας έρευνας ισχύουν και σε συνθήκες οικονομικής και κοινωνικής κρίσης. Επιπλέον, στη δεύτερη έρευνα μελετάται η αυτονομία ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας και η σχέση της με την αυτόνομη παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά. Η διερεύνηση αυτής της σχέσης αναγνωρίζεται ως ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις και την πραγματική αγορά εργασίας, καθώς οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού βασίζονται κυρίως σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι, είναι σημαντικό, για έναν οργανισμό να γνωρίζει ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας συνδέονται με συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές, όπως είναι αυτή της καινοτομικής συμπεριφοράς, ώστε να είναι σε θέση να επιλέγει τους κατάλληλους εργαζομένους από τους υποψηφίους.

Στην *τρίτη έρευνα* (N=187) μελετήθηκε ειδικότερα η σχέση της δικαιοσύνης με την αυτόνομη παρακίνηση, τα εργασιακά αποτελέσματα της ικανοποίησης σχετικά με τις αμοιβές και την εργασιακή απόδοση στο χώρο της εργασίας.

Συγκεκριμένα, η τρίτη έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει κατά πόσο ένας εργαζόμενος που αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη (γενικά, αλλά και ειδικότερα σχετικά με τις αμοιβές του) παρακινείται περισσότερο αυτόνομα, με αποτέλεσμα να είναι ευχαριστημένος από τις οικονομικές του απολαβές και να αποδίδει περισσότερο. Η έρευνα αυτή προεκτείνει ουσιαστικά τις προηγούμενες έρευνες αφού οι αμοιβές και η δικαιοσύνη αποτελούν έναν από τους βασικότερους πυλώνες παρακίνησης στο χώρο της εργασίας, γεγονός που αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε.

Αμέσως παρακάτω απεικονίζεται σχηματικά η ερευνητική δομή της παρούσας διατριβής:



Σχήμα 2.

Σχηματική απεικόνιση της ερευνητικής δομής της παρούσας διατριβής.

5.2 Μέθοδος 1ης έρευνας

5.2.1 Στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει πώς διαφορετικές διαστάσεις της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας (αυτόνομη παρακίνηση, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και εργασιακή αυτονομία) συσχετίζονται με τις διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και συναισθηματική ευεξία) και την καινοτομική συμπεριφορά σε διαφορετικούς τομείς εργασίας.

5.2.2 Κύρια ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις

Ειδικότερα, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να μελετήσει και να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα επίπεδα αυτονομίας (αυτόνομη παρακίνηση, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και αντιλαμβανόμενη εργασιακή αυτονομία) και ευημερίας (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και συναισθηματική ευεξία) ανάλογα με τον τομέα εργασίας;
2. Ποιες μορφές αυτονομίας και σε ποιο βαθμό συσχετίζονται με τους δείκτες ευημερίας και καινοτομικής συμπεριφοράς στους διαφορετικούς χώρους εργασίας;
3. Το είδος της παρακίνησης των εργαζομένων μπορεί να ερμηνεύσει τη σχέση μεταξύ εργασιακής αυτονομίας, ευημερίας και καινοτομίας σε όλους τους χώρους εργασίας;
4. Πώς τα διαφορετικά προφίλ αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης στους διαφορετικούς τομείς εργασίας συσχετίζονται με δείκτες της εργασιακής ευημερίας και καινοτομικής συμπεριφοράς;[28]

[28] Σημειώνεται ότι, στη διεθνή βιβλιογραφία, δεν αναφέρονται επαρκή στοιχεία για τη δυνατότητα πρόβλεψης τέτοιου είδους προφίλ και, ειδικότερα, δεν υπάρχουν ερευνητικές ενδείξεις για το πώς αυτά τα προφίλ συσχετίζονται με διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και συναισθηματική ευεξία).

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ αυτονομίας και ευημερίας, τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και οι βασικοί ερευνητικοί στόχοι της έρευνας, αποτέλεσαν τη βάση για τη διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών υποθέσεων. Στην παρούσα έρευνα, αναμένεται ότι:

1. Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.
2. Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο αντιλαμβανόμενης εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.
3. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους.
4. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας (αυτόνομης παρακίνησης, αυτονομία εργασίας, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας) σε σύγκριση με τους μισθωτούς.
5. Όλες οι διαστάσεις της αυτόνομης παρακίνησης (εσωτερική παρακίνηση, παρακίνηση ενσωμάτωσης, παρακίνηση ταύτισης) συσχετίζονται θετικά με όλους τους δείκτες ευημερίας (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και συναισθηματική ευεξία) ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας.
6. Οι λιγότερο αυτόνομες μορφές παρακίνησης (π.χ. παρακίνηση ενδοβολής) συσχετίζονται θετικά με δείκτες της ευημερίας μόνο στον ιδιωτικό τομέα εργασίας.
7. Η εξωτερική παρακίνηση συσχετίζεται αρνητικά με όλους τους δείκτες εργασιακής ευημερίας σε όλους τους χώρους εργασίας.
8. Τα προφίλ παρακίνησης των εργαζομένων και η σχέση τους με τους δείκτες εργασιακής ευημερίας διαφοροποιούνται με βάση τον χώρο εργασίας:
    i. Το προφίλ παρακίνησης που χαρακτηρίζεται από υψηλή αυτόνομη και υψηλή ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται αρνητικά με την ευημερία στον δημόσιο τομέα.
    ii. Το προφίλ παρακίνησης που χαρακτηρίζεται από υψηλή αυτόνομη και υψηλή ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την ευημερία στον ιδιωτικό τομέα.
9. Η σχέση μεταξύ εργασιακής αυτονομίας και ευημερίας είναι συνάρτηση του πόσο αυτόνομη είναι η παρακίνηση ενός εργαζομένου. Αναμένεται , δηλαδή,

να βρεθεί ότι ένας εργαζόμενος, ο οποίος διαθέτει αυτονομία δράσης, θα είναι περισσότερο ικανοποιημένος με την προϋπόθεση ότι και η παρακίνησή του είναι αυτόνομη σε σύγκριση με ένα εργαζόμενο που παρουσιάζει χαμηλότερα ποσοστά αυτόνομης παρακίνησης.

Όσον αφορά στη σχέση μεταξύ αυτονομίας και καινοτομικής συμπεριφοράς τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όσο και οι βασικοί ερευνητικοί στόχοι της έρευνας, αποτέλεσαν τη βάση για τη διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών υποθέσεων. Στην παρούσα έρευνα αναμένεται:

1. Θετική συσχέτιση μεταξύ αντιλαμβανόμενης εργασιακής αυτονομίας και καινοτομικής συμπεριφοράς σε όλους τους τομείς εργασίας.
2. Θετική συσχέτιση μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και καινοτομικής συμπεριφοράς σε όλους τους τομείς εργασίας.
3. Θετική συσχέτιση μεταξύ εσωτερικού τόπου ελέγχου και καινοτομικής συμπεριφοράς σε όλους τους τομείς εργασίας.
4. Η σχέση μεταξύ εργασιακής αυτονομίας και καινοτομικής συμπεριφοράς συνδέεται με το είδος της παρακίνησης των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναμένουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρακινούνται κυρίως αυτόνομα θα είναι περισσότερο καινοτόμοι, σε σύγκριση με όσους παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα, εάν διαθέτουν περιθώρια αυτόνομης δράσης (υψηλή εργασιακή αυτονομία).
5. Η σχέση μεταξύ εσωτερικού τόπου ελέγχου και καινοτομικής συμπεριφοράς συνδέεται με το είδος της παρακίνησης των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναμένουμε ότι οι εργαζόμενοι που παρακινούνται κυρίως αυτόνομα θα είναι περισσότερο καινοτόμοι, σε σύγκριση με όσους παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα όταν εκτιμούν ότι τα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας εξαρτώνται από τους ίδιους (εσωτερικός τόπος ελέγχου).

Τα παράπλευρα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα παρακάτω:

1. *Αξιοπιστία και εγκυρότητα των ψυχομετρικών μέσων.* Εφόσον για τα ψυχομετρικά μέσα (ερωτηματολόγια) που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα δεν παρέχονται από προηγούμενη χρήση επαρκή στοιχεία για τα ψυχομετρικά τους χαρακτηριστικά κρίνεται σκόπιμο να ελέγξουμε σχετικά

στοιχεία (δείκτες αξιοπιστίας, έλεγχος προτεινόμενης παραγοντικής δομής κ.ά.).

2. *Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο ιεραρχίας, Επίπεδο εκπαίδευσης, Εισόδημα και Αυτονομία*. Εξετάζεται η επίδραση των παραπάνω δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές της αυτονομίας (αυτόνομη/ελεγχόμενη παρακίνηση, αυτονομία εργασίας, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας).
3. *Σχέση συναισθηματικής ευεξίας, αυτόνομης παρακίνησης και καινοτομίας*. Λαμβάνοντας υπόψη ότι δεν υπάρχουν έρευνες που να μελετούν συστηματικά με τι συνδέεται η αυτόνομη παρακίνηση (Lam & Gurland, 2008), ένας ειδικός στόχος μας είναι να εξετάσουμε κατά πόσο τα θετικά συναισθήματα μπορούν να συσχετίζονται με την αυτόνομη παρακίνηση. Αυτή η υπόθεση βασίζεται τόσο στην παραδοχή της SDT που λέει ότι αυτό που κυρίως μας παρακινεί σε δράση είναι η προσδοκία θετικών συναισθημάτων[29]. Επιπλέον, πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα συγκλίνουν στο ότι το συναίσθημα αποτελεί το βασικό υπόβαθρο της ανθρώπινης παρακίνησης (βλ. Isen, 2002, Forgas & George, 2001, Latham & Pinder, 2005 Seo *και συν*, 2010).

5.2.3 Δείγμα

Το δείγμα της κύριας έρευνας της παρούσας διατριβής αποτελείται από 628 εργαζόμενους (N=628). Οι συμμετέχοντες/ουσες[30] στην έρευνα είναι εργαζόμενοι, οι οποίοι υπηρετούν στο στενό και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα· είναι εργαζόμενοι σε ιδιωτικές επιχειρήσεις· ασκούν ελεύθερο επάγγελμα (ελεύθεροι επαγγελματίες και αυτοαπασχολούμενοι) και είναι καλλιτέχνες.

Αρχικά χορηγήθηκαν συνολικά 648 ερωτηματολόγια, από τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν στο τελικό δείγμα 20 ερωτηματολόγια. Από αυτά που δεν συμπεριλήφθηκαν, τα 12 ερωτηματολόγια ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα (οι ερωτώμενοι δεν είχαν απαντήσει στο 20% των ερωτήσεων)· στα πέντε (5) οι

[29] «….Οι άνθρωποι κινητοποιούνται από αυτό που καλούμε συνειδητοποίηση της πιθανής ικανοποίησης και βάσει αυτής της συνειδητοποίησης λαμβάνουν αποφάσεις για το πώς θα συμπεριφερθούν...ουσιαστικά αποφασίζουν για το πώς θα δράσουν με βάση τις προσδοκίες που έχουν για τα συναισθήματα που θα προκαλέσει αυτή η συμπεριφορά...» (Deci, 1975, σελ. 134)

[30] Από εδώ και στο εξής, για λόγους συντομίας, θα χρησιμοποιείται μόνο το αρσενικό γένος, (π.χ. συμμετέχων, εργαζόμενος, κ.τ.ό.) για να δηλωθούν και τα δύο γένη, αρσενικό και θηλυκό (πχ. συμμετέχουσα, εργαζόμενη, κ.τ.ό.).

ερωτώμενοι δεν είχαν συμπληρώσει τα δημογραφικά τους στοιχεία· ενώ σε άλλα τρία (3) ερωτηματολόγια οι απαντήσεις δεν είχαν λογική και εσωτερική συνέπεια. Δηλαδή, σε τρεις (3) περιπτώσεις που υπήρχαν στο ερωτηματολόγιο ζεύγη παρόμοιων ερωτήσεων (π.χ. *«Είμαι σε θέση να ασκώ σημαντική επίδραση στα ζητήματα που έχουν σχέση με τη σταδιοδρομία μου.»*, «*Είμαι σε θέση* να *ελέγχω τις αποφάσεις που παίρνω για τη σταδιοδρομία μου.»*), οι συμμετέχοντες δεν απαντούσαν και στις δύο (2) ερωτήσεις με τον ίδιο τρόπο, αλλά έδιναν εντελώς διαφορετικές απαντήσεις.

Ως δημόσιος υπάλληλος, ορίζεται ο μόνιμος ή ο αορίστου χρόνου εργαζόμενος σε φορείς του στενού δημοσίου και του ευρύτερου δημοσίου τομέα (Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.ΙΔ.). Δεν συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (ΔΕΚΟ) και οι Ανώνυμες Εταιρείες του δημοσίου.

Ως ιδιωτικός υπάλληλος ορίζεται ο υπάλληλος που απασχολείται με σχέση εργασίας σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα (πλήρους ή μερικής απασχόλησης, αορίστου ή ορισμένου χρόνου) και σε όλο το φάσμα της ιεραρχίας.

Όσον αφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες, κριτήρια για να συμπεριληφθούν στο δείγμα είναι αφενός να μην ασκούν χειρωνακτικό επάγγελμα (υδραυλικός, ψυκτικός κ.τ.ό.), αλλά να είναι «ελεύθεροι επαγγελματίες επιστήμονες», απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Τέλος, οι καλλιτέχνες, ασκούν το επάγγελμα του ηθοποιού ή του χορευτή και εργάζονται με καθεστώς εξωτερικής συνεργασίας. Εξαιρέθηκαν από το δείγμα όσοι είχαν μόνιμη συνεργασία με φορείς και όσοι ασκούσαν εκπαιδευτική δραστηριότητα με σχέση μισθωτής εργασίας. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το χώρο εργασίας τους.

Πίνακας 1

Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς το χώρο εργασίας

Χώρος εργασίας	*f*	%
Στενός/ευρύτερος δημόσιος τομέας	237	37.7
Ιδιωτικός τομέας	207	33.0
Ελεύθεροι επαγγελματίες	110	17.5
Καλλιτεχνικός χώρος	74	11.8
Σύνολο	628	100.0

Στον Πίνακα 1 παρατηρούμε ότι όσον αφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες και τους καλλιτέχνες, το μέγεθος του δείγματος είναι σημαντικά μικρότερο σε σύγκριση με αυτό των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων. Αυτό σχετίζεται με το βαθμό ανταπόκρισης εκ μέρους των δύο (2) αυτών επαγγελματικών ομάδων, ο οποίος είναι σημαντικά μικρότερος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Ένας ελεύθερος επαγγελματίας πολύ πιο δύσκολα δεσμεύεται να συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο, αφού ο χώρος που καλείται να το κάνει είναι και ο φυσικός χώρος της εργασίας του (π.χ. γραφείο, κατάστημα). Επίσης, ένας καλλιτέχνης δεν είναι τόσο εξοικειωμένος με τις κοινωνικές έρευνες και είναι περισσότερο προσανατολισμένος στη δημιουργία και τη δράση.

Από το σύνολο του δείγματος, οι 268 (43%) συμμετέχοντες είναι άνδρες και οι 360 (57%) είναι γυναίκες. Το 43.3% του δείγματος είναι έγγαμοι (N=266) και το 43.8% από αυτούς έχουν παιδιά (N=234). Όσον αφορά στην ηλικία το 5.3% (N=33) έχουν ηλικία από 18 έως 25 ετών, το 51.5% (N=318) έχουν ηλικία από 26 έως 35 ετών, το 28.2% (N=174) έχουν ηλικία από 36 έως 45 ετών και το 12.1% (N=75) είναι ηλικίας από 46 έως 55 ετών. Τέλος, το 2.9% (N=18) είναι ηλικίας από 56 έως 65 ετών. Δέκα συμμετέχοντες δεν κατέγραψαν την ηλικία τους, αλλά συμπεριλήφθησαν στο τελικό δείγμα.

Πίνακας 2

Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς το φύλο

Φύλο	***f***	*%*
Άνδρες	268	43
Γυναίκες	360	57
Σύνολο	*628*	*100.0*

Πίνακας 3

Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς την ηλικία

Ηλικία	***f***	*%*
18 έως 25 ετών	33	5.3
26 έως 35 ετών	318	51.5
36 έως 45 ετών	174	28.2
46 έως 55 ετών	75	12.1
56 έως 65 ετών	18	2.9
Σύνολο	*628*	*100.0*

Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης, το ποσοστό του δείγματος που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου είναι εντυπωσιακά υψηλό (34%), ενώ μόνο ένας εργαζόμενος (0.2%) ήταν απόφοιτος γυμνασίου, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4

Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 628 εργαζομένων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο Εκπαίδευσης	*f*	*%*
Απόφοιτος Γυμνασίου	1	0.2
Απόφοιτος Λυκείου	59	9.5
Απόφοιτος ΙΕΚ/επαγ. σχολής	48	7.7
Απόφοιτος ΤΕΙ	107	17.1
Απόφοιτος ΑΕΙ	197	31.6
Κάτοχος μεταπτ./διδακτ. τίτλου	212	34.0
ΔΓ/ΔΑ	4	0.6
Σύνολο	*628*	*100*

Όσον αφορά στην κλίμακα της ιεραρχίας υπάρχει μια αντικειμενική δυσκολία να προσδιοριστεί επακριβώς η θέση κάθε εργαζόμενου σε αυτή μέσα στο πλαίσιο εργασίας του. Και αυτό, γιατί τα κριτήρια με βάση τα οποία ορίζεται η ιεραρχία ποικίλλουν σημαντικά, τόσο από οργανισμό σε οργανισμό όσο και από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα.

Στον ιδιωτικό τομέα, για παράδειγμα είναι δυνατόν ένας υπάλληλος να κατέχει θέση ή τίτλο ευθύνης (π.χ. υπεύθυνος πωλήσεων) σε σχετικά μικρή ηλικία. Ωστόσο, για την ιεραρχική δομή της εταιρείας, δεν θεωρείται υψηλόβαθμος, αφού δεν έχει ούτε υφιστάμενους ούτε αμείβεται με υψηλό μισθό. Αποτέλεσμα είναι να μην συμβαδίζει ο τίτλος εργασίας με το πραγματικό ιεραρχικό επίπεδο που κατέχει.

Παράλληλα, στο δημόσιο η εξέλιξη του προσωπικού στην ιεραρχία γίνεται με διαφορετικά κριτήρια (διαφορετικά κλιμάκια κ.ά.), με αποτέλεσμα να είναι μεθοδολογικά δύσκολο να οριστεί τι σημαίνει, για παράδειγμα, ανώτατο, ανώτερο ή μεσαίο στέλεχος. Σε αρκετές περιπτώσεις, η δομή του δημόσιου φορέα είναι διαρθρωμένη σε πολυάριθμα τμήματα και διευθύνσεις με αποτέλεσμα να υπάρχουν τμηματάρχες ή διευθυντές που έχουν έναν μόνο υφιστάμενο. Σε άλλες περιπτώσεις, είναι δυνατόν ένας υπάλληλος, που είναι επικεφαλής ενός τμήματος με δυναμικό 30 ατόμων να θεωρείται ο ίδιος μεσαίο στέλεχος.

Η δυσκολία προσδιορισμού της θέσης των εργαζομένων στην ιεραρχική κλίμακα είχε διαφανεί ήδη από την προκαταρκτική έρευνα. Αυτός είναι και ο λόγος που προστέθηκαν ερωτήσεις όπως για παράδειγμα *«Πόσα άτομα έχουν οι εργαζόμενοι υπό την άμεση ή έμμεση επίβλεψή τους», «Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχουν»*.

Με βάση δήλωση των συμμετεχόντων, από τους εργαζόμενους με μισθωτή σχέση εργασίας (δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι), 78 εργαζόμενοι (18.2%) δήλωσαν «ανώτατο στέλεχος», 211 εργαζόμενοι (49.2%) δήλωσαν «ανώτερο στέλεχος», 107 εργαζόμενοι (24.9%) δήλωσαν «μεσαίο στέλεχος» και 33 εργαζόμενοι (7.7%) δήλωσαν «κατώτερο στέλεχος». Δεκαπέντε συμμετέχοντες δεν κατέγραψαν τη θέση τους στην κλίμακα ιεραρχίας, αλλά συμπεριλήφθησαν στο τελικό δείγμα.

Πίνακας 5

Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των εργαζομένων ως προς τη θέση τους στην κλίμακα ιεραρχίας

Ηλικία	*f*	*%*
Ανώτατο στέλεχος	78	18.2
Ανώτερο στέλεχος	211	49.2
Μεσαίο στέλεχος	107	24.9
Κατώτερο στέλεχος	33	7.7
Σύνολο	*429*	*100.0*

Ένα ποσοστό της τάξης του 42% (183 εργαζόμενοι) είχαν υπό την άμεση ή έμμεση επίβλεψή τους έναν (1) έως πέντε (5) υπαλλήλους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (42%) εργάζεται από 31 έως 40 ώρες εβδομαδιαίως και το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (41.7%) αμείβεται με 1.000 έως 1.300 ευρώ το μήνα. Υπήρχε και ένα ποσοστό, της τάξης του 30%, που αμείβεται με πάνω από 1.300 ευρώ το μήνα.

5.2.4 Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων της πρώτης έρευνας χορηγήθηκαν στους εργαζομένους μια σειρά από ερωτηματολόγια αυτοαναφοράς.

Στις περιπτώσεις που τα ερωτηματολόγια αποτελούσαν ελληνική μετάφραση της αντίστοιχης αγγλικής έκδοσης, η επιδίωξη ήταν να υπάρχει πρόσβαση στην πρωτότυπη μορφή των ερωτηματολογίων, ώστε να εξασφαλιστεί η ακριβέστερη απόδοση των εννοιών από τη μια γλώσσα στην άλλη.

Επιπλέον, κύριο μέλημα του ερευνητή ήταν να χρησιμοποιηθούν ερωτηματολόγια μικρής έκτασης και τα οποία είχαν προηγουμένως δοκιμαστεί για τα ψυχομετρικά τους χαρακτηριστικά. Επίσης, προτιμήθηκαν τα ερωτηματολόγια που περιλαμβάνουν τόσο ερωτήσεις με καταφατική όσο και ερωτήσεις με αρνητική διατύπωση. Σύμφωνα με ερευνητικά δεδομένα, τα ερωτηματολόγια που έχουν προτάσεις διατυπωμένες καταφατικά (π.χ. *«Νιώθω αρκετά ικανοποιημένος/η από την τωρινή μου δουλειά.»*) και αρνητικά (π.χ. *«Η τωρινή δουλειά μου δεν με ευχαριστεί καθόλου.»*) θεωρούνται περισσότερο αξιόπιστα, από ψυχομετρικής άποψης, σε σχέση με αυτά που έχουν μόνο ένα είδος ερωτήσεων (Price & Mueller, 1986, Demerouti, 2008).

Στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις έχουν ομαδοποιηθεί με κριτήριο το είδος της απάντησης που απαιτείται και όχι με βάση τη μεταβλητή που αξιολογούν. Έτσι, έχουν συγκεντρωθεί από το ένα μέρος, όλες μαζί οι ερωτήσεις στις οποίες ζητείται να σημειωθεί ο βαθμός συμφωνίας με μία πρόταση (από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα») και από το άλλο μέρος όλες μαζί οι ερωτήσεις, οι οποίες ζητούν από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν τη συχνότητα που εκδηλώνουν μια συμπεριφορά ή βιώνουν ένα συναίσθημα (από το «πάντα» έως το «ποτέ»). Οπότε, σε αυτή τη μορφή του ερωτηματολογίου που κλήθηκαν να συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι, οι ερωτήσεις από τα επιμέρους ερωτηματολόγια εμφανίζονται μικτές και σε τυχαία σειρά.

Συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια που χορηγήθηκαν είναι τα παρακάτω:

1. *Προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης*
2. *Ερωτηματολόγιο αυτονομίας στο χώρο της εργασίας*
3. *Προσαρμοσμένο αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας*
4. *Ερωτηματολόγιο συναισθηματικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας*
5. *Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης*
6. *Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής δέσμευσης – εξουθένωσης*
7. *Ερωτηματολόγιο τόπου ελέγχου στο χώρο της εργασίας*
8. *Προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο καινοτομικής συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας*
9. *Αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων*

Αναλυτικά τα ερωτηματολόγια παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω:

1. Αυτόνομη και ελεγχόμενη παρακίνηση

Για τη μέτρηση της αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε το *Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης* στο χώρο της Εργασίας (*Motivation at Work Scale – MAWS*). Το ερωτηματολόγιο έχει σταθμιστεί σε 1644 αγγλόφωνους και γαλλόφωνους εργαζόμενους και προσαρμόστηκε στην ελληνική για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημοσιεύτηκε τον Αύγουστο 2010 (Gagné *και συν*, 2010). Οι κατασκευαστές του (Gagné *και συν*., 2010) παραχώρησαν στον ερευνητή της παρούσας έρευνας, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, πριν την επίσημη δημοσίευσή του (Φεβρουάριος 2009), τις ερωτήσεις που θα χρησιμοποιούσαν ως βάση για την κατασκευή του ερωτηματολογίου. Άλλα ερωτηματολόγια που αξιολογούν έννοιες σχετικές με την αυτονομία, όπως είναι το *Ερωτηματολόγιο του Εργασιακού Κλίματος* (*Perceived Autonomy – Supportive Climate Scale*), κρίθηκε ότι δεν καλύπτουν τις ανάγκες της παρούσας έρευνας κυρίως επειδή δεν παρέχουν πληροφορίες για τα επίπεδα της αυτόνομης παρακίνησης.

Το Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης στο χώρο της Εργασίας, αποτελείται από είκοσι (20) κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν γιατί ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια στο χώρο της εργασίας του. Οι συμμετέχοντες δηλώνουν με βάση μια 7βαθμη κλίμακα σε ποιο βαθμό τους αντιπροσωπεύει η καθεμία δήλωση. Όπου το 1 αντιστοιχεί στο «*Καθόλου γι' αυτό το λόγο*» και το 7 στο «*Ακριβώς γι' αυτό το λόγο*».

Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί πέντε (5) διαφορετικά είδη παρακίνησης που θεωρητικά υποστηρίζονται από τη *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* (*SDT Motivation Continuum*). Ειδικότερα, τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εξωτερική - μη αυτόνομη παρακίνηση* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή οι άνθρωποι γύρω μου, ο εργοδότης, ο προϊστάμενος, θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο εάν προσπαθώ αρκετά.»*)·τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εξωτερική παρακίνηση ενδοβολής* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή έχω υποχρέωση απέναντι στον εργοδότη μου να προσπαθώ»*)·τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εξωτερική παρακίνηση ενσωμάτωσης* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή αυτή η δουλειά είναι λειτούργημα για μένα.»*)·τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *παρακίνηση ταύτισης* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου ταυτίζεται με τις προσωπικές μου αξίες.»*)·τέλος, τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εσωτερική - ελεύθερη παρακίνηση* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή η δουλειά που κάνω μού δίνει πολλή χαρά.»*).

Παλαιότερες έρευνες υποστηρίζουν ότι, από ψυχομετρικής άποψης, είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν οι διαστάσεις της *εσωτερικής παρακίνησης ταύτισης* (*identification*) και της *εσωτερικής παρακίνησης ενσωμάτωσης* (*intergration*) (Vallerand και συν., 1992). Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που δεν έχουν συμπεριληφθεί ερωτήσεις για την ενσωμάτωση και στο MAWS (Gagné *και συν*, 2010). Στην παρούσα έρευνα, ωστόσο, συμπεριλήφθηκαν τέσσερις (4) ερωτήσεις και για την μέτρηση της ενσωμάτωσης. Ο λόγος που επιλέξαμε αυτό είναι γιατί στην παρούσα έρευνα επιδιώκουμε να μελετήσουμε εάν πράγματι τα δύο (2) αυτά είδη μπορούν να αποτελέσουν διαφορετικό προβλεπτικό παράγοντα διαφορετικών δεικτών ευημερίας στο χώρο της εργασίας. Κάτι που εξυπηρετούσε τις ερευνητικές επιδιώξεις.

Στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου δεν συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις που αξιολογούν την έλλειψη παρακίνησης (π.χ. *«Δεν καταβάλλω προσπάθεια στη δουλειά μου διότι το θεωρώ χάσιμο χρόνου»*) , παρά το γεγονός ότι, σύμφωνα με τη θεωρία, θεωρείται και αυτή ένα μέρος του φάσματος της παρακίνησης. Ο βασικός λόγος για την απόφαση να παραλειφθούν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι γιατί η μέτρηση αυτής της διάστασης ξεπερνά τους στόχους της παρούσας έρευνας. Παράλληλα, η απόφαση αυτή ενισχύθηκε και από τα ευρήματα της προκαταρκτικής έρευνας, στην οποία φάνηκε ότι οι συγκεκριμένες ερωτήσεις προκαλούσαν σύγχυση στους συμμετέχοντες.

Κατά την ανάλυση των δεδομένων, αξιοποιούνται τόσο τα πέντε (5) επιμέρους είδη παρακίνησης όσο και τα αθροίσματα των μέσων όρων των σκορ των περισσότερο ελεύθερων ειδών (*ελεύθερη-αυτόνομη παρακίνηση, παρακίνηση ταύτισης, παρακίνηση ενσωμάτωσης*) καθώς και των αντίστοιχων μη αυτόνομων (*εξωτερική μη αυτόνομη και εξωτερική ενδοβολής*). Αυτό είναι μια πρακτική που θεωρητικά έχει υποστηριχτεί, αλλά και εμπειρικά έχει φανεί ως ορθή και σκόπιμη από παλαιότερες έρευνες (Vansteenkiste *και συν.*, 2004).

Οι δείκτες εσωτερικής αξιοπιστίας ελέγχθηκαν τόσο για το σύνολο των εργαζομένων όσο και για τους επιμέρους χώρους με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα για το ελληνικό δείγμα (βλ. Πίν. 6).

Πίνακας 6

Δείκτης αξιοπιστίας Αυτόνομη - Ελεγχόμενη παρακίνηση

	Ελεγχόμενη παρακίνηση		*Αυτόνομη παρακίνηση*	
Χώρος Εργασίας	*Cronbach a*	*Αριθμός ερωτήσεων*	*Cronbach a*	*Αριθμός ερωτήσεων*
Δημ./ευρ.δημ. τομέας	0.912	12	0.763	8
Ιδιωτικός τομέας	0.940	12	0.723	8
Ελ. επαγγελματίες	0.908	12	0.727	8
Καλλιτέχνες	0.914	12	0.719	8

Όσον αφορά στις κλίμακες των επιμέρους πέντε (5) ειδών παρακίνησης, σε καμία περίπτωση ο δείκτης αξιοπιστίας δεν ήταν μικρότερος από 0.65 ανά είδος παρακίνησης και ανά χώρο εργασίας. Την υψηλότερη τιμή αξιοπιστίας έχει η εσωτερική ελεύθερη παρακίνηση (από 0.913 έως 0.935) και τη μικρότερη τιμή η εξωτερική παρακίνηση ενδοβολής (από 0.652 έως 0.734), ένα αποτέλεσμα που έχει παρατηρηθεί και σε παλαιότερες ερευνητικές προσπάθειες (Vansteenkiste *και συν.*, 2009) .

2. Αντιλαμβανόμενη αυτονομία στο χώρο της εργασίας

Για την αξιολόγηση της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας χορηγήθηκε το *Ερωτηματολόγιο Αυτονομίας στο χώρο της εργασίας (Global Work Autonomy Scale)* (Breaugth, 1998).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από εννέα (9) κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν το βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι αυτόνομος να δράσει στο χώρο της εργασίας του. Το Ερωτηματολόγιο Αυτονομίας στο χώρο της εργασίας αξιολογεί τρεις (3) διαφορετικές όψεις της αυτονομίας στο χώρο εργασίας: α) *Τη μέθοδο και τις διαδικασίες της εργασίας·* κατά πόσο, δηλαδή, είναι στην ευχέρεια ενός εργαζομένου να επιλέξει τον τρόπο που θα ακολουθήσει για να φέρει σε πέρας την εργασία που του έχει ανατεθεί (π.χ. *«Έχω το ελεύθερο να επιλέγω εγώ τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου.»*), β) *τον προγραμματισμό της εργασίας·* κατά πόσο δηλαδή ο εργαζόμενος έχει την ελευθερία να θέσει ο ίδιος χρονικές προτεραιότητες όταν δουλεύει (π.χ. *«Η δουλειά μου μού επιτρέπει να βάζω εγώ προτεραιότητες τι είναι και τι δεν είναι επείγον.»*) και γ) *τα κριτήρια·* κατά πόσο, δηλαδή, ένας εργαζόμενος είναι σε θέση να επιλέγει τα κριτήρια για να θέτει προτεραιότητες (π.χ. *«Εγώ έχω τον έλεγχο στο πώς να προγραμματίζω τις υποχρεώσεις μου απέναντι στη δουλειά.»*).

Όσον αφορά τους δείκτες αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, ο Breaugth (1998) αναφέρει τρεις (3) διαφορετικές έρευνες, στις οποίες ο δείκτης αξιοπιστίας του είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται από 0.79 έως 0.90. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώθηκε και κατά τον έλεγχο αξιοπιστίας που διεξήγαγε ο ερευνητής, στον οποίο ο δείκτης αξιοπιστίας κυμάνθηκε σε πολύ υψηλά επίπεδα [Cronbach a=0.910 (ΔΗΜ), Cronbach a=0.898 (ΙΔ), Cronbach a=0.908 (ΕΛ), Cronbach a=0.897(ΚΑΛ)].

3. Αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας

Για την αξιολόγηση της αυτονομίας στη διαχείριση της σταδιοδρομίας αξιοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες (Colakoglu, 2005·Colakoglu, 2011) και μετράει κατά πόσο ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι ελέγχει τη σταδιοδρομία του. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από οκτώ (8) κλειστές ερωτήσεις και αξιολογεί κατά πόσο ένας εργαζόμενος ελέγχει το ρυθμό που εξελίσσεται η σταδιοδρομία του (π.χ. *«Είμαι σε θέση να ρυθμίζω πότε θα επιταχύνω και πότε θα επιβραδύνω την προσπάθειά μου σε σχέση με τα ζητήματα της σταδιοδρομίας μου.»*) και κατά πόσο είναι ελεύθερος να επιλέγει την κατεύθυνση και τους στόχους της σταδιοδρομίας του (π.χ. *«Έχω τη δυνατότητα να αλλάζω την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας μου σε σχέση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες μου.»*) (βλ. σχετικά, Ito και Brotheridge, 2001· Ashforth, 1989· Tetrick & Larocco, 1987).

Οι εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους σε καθεμία από αυτές σε μια 7βαθμη κλίμακα τύπου Likert.

Κατά τον έλεγχο αξιοπιστίας που διενεργήθηκε, βρέθηκε ότι ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου για όλους τους χώρους εργασίας κινήθηκε σε τιμές πάνω από 0.90 [Cronbach a=0.893 (ΔΗΜ), Cronbach a=0.920 (ΙΔ), Cronbach a=0.932 (ΕΛ), Cronbach a=0.926 (ΚΑΛ)].

4. Συναισθηματική ευεξία στο χώρο της εργασίας

Για τη μέτρηση της συναισθηματικής ευεξίας (*affective well-being*) των εργαζομένων στο χώρο εργασίας χρησιμοποιήθηκε το *Ερωτηματολόγιο Μέτρησης της Συναισθηματικής Ευεξίας στο χώρο εργασίας*, που κατασκευάστηκε από τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Loughborough, Kevin Daniels (2000). Πρόκειται για ένα από τα ελάχιστα ερωτηματολόγια που υπάρχουν στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας και αξιολογούν τη συγκεκριμένη έννοια και έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές πρόσφατες έρευνες (π.χ. Rego & Cunha, 2008· Rego & Cunha, 2009).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί πέντε (5) διαστάσεις της ευεξίας στο χώρο της εργασίας: *α. ένταση/ανησυχία – άνεση, β. ευχαρίστηση – κατάθλιψη, γ. αίσθηση πλήξης/βαρεμάρας – ενθουσιασμός, δ. δύναμη/ενεργητικότητα – κούραση, ε. θυμός – ηρεμία/γαλήνη*.

Κάθε διάσταση αξιολογεί τη συχνότητα που ένας εργαζόμενος βιώνει ένα σύνολο συναισθημάτων και συγκεκριμένα έξι (6) συναισθήματα ανά διάσταση, για παράδειγμα στη διάσταση «ένταση/ανησυχία – άνεση» συμπεριλαμβάνονται τα συναισθήματα: α) ηρεμία, β) γαλήνη, γ)χαλαρότητα, δ) αναστάτωση, ε) ένταση, και στ) ανησυχία.

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητείται «έχοντας στο μυαλό τους το τελευταίο μήνα» να δηλώσουν πόσο συχνά τους έκανε η δουλειά τους να νιώσουν τα αντίστοιχα συναισθήματα σε μια 7βαθμη κλίμακα από το «πάντα» (7) έως το «ποτέ» (1).

Οι δείκτες αξιοπιστίας συνολικά για τα θετικά συναισθήματα κυμάνθηκαν σε υψηλά επίπεδα [Cronbach a=0.922 (ΔΗΜ), Cronbach a=0.931 (ΙΔ), Cronbach a=0.942 (ΕΛ), Cronbach a=0.939 (ΚΑΛ)], κάτι που βρέθηκε και στα αντίστοιχα αρνητικά [Cronbach a=0.837 (ΔΗΜ), Cronbach a=0.873 (ΙΔ), Cronbach a=0.907 (ΕΛ), Cronbach a=0.962 (ΚΑΛ)].

5. Εργασιακή ικανοποίηση

Για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης (*job satisfaction*) χορηγήθηκε ένα ψυχομετρικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως σε έρευνες της οργανωσιακής ψυχολογίας (Judge *και συν*., 2001). Πρόκειται για το *Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (Global Job Satisfaction Questionnaire,* το οποίο αξιολογεί τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (*global job satisfaction*) και κατασκευάστηκε από τους Brayfield και Rothe (1951).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις (π.χ. *«Νιώθω αρκετά ικανοποιημένος/η από την τωρινή μου δουλειά.»*) και οι απαντήσεις αθροίζονται, αφού προηγηθεί η ανακωδικοποίηση μιας (1) ερώτησης, η οποία δηλώνει δυσαρέσκεια (π.χ. *«Νιώθω ότι η δουλειά μου είναι σχετικά δυσάρεστη.»*). Οι απαντήσεις δίνονται σε μια 7βαθμη κλίμακα και κυμαίνονται από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα).

Ο δείκτης αξιοπιστίας για το ελληνικό δείγμα και για όλους τους χώρους εργασίας ήταν ικανοποιητικός [Cronbach a=0.886 (ΔΗΜ), Cronbach a=0.906 (ΙΔ), Cronbach a=0.862 (ΕΛ), Cronbach a=0.822 (ΚΑΛ)].

6. Επαγγελματική δέσμευση – Επαγγελματική εξουθένωση

Για την αξιολόγηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το *Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Olderburg Burnout Inventory – OLBI*) (Demerouti *και συν*., 2008). Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί ταυτόχρονα την επαγγελματική εξουθένωση (*burnout*) και την επαγγελματική δέσμευση (*engagement*), αφού θεωρητικά υποστηρίζεται ότι η επαγγελματική εξουθένωση και η δέσμευση είναι τα δύο αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς (Maslach & Leiter, 1997· Demerouti *και συν*, 2008· Demerouti *και συν*., 2010).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 16 προτάσεις, οι οποίες σε πρώτη φάση αξιολογούν τις δύο (2) διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, «εξάντληση» (*exhaustion*) και «απόσυρση» (*disengagement*). Ταυτόχρονα, το ερωτηματολόγιο αξιολογεί, σύμφωνα και με τις οδηγίες της συγγραφέως (Demerouti *και συν*., 2008), και τις διαστάσεις της δέσμευσης, «ενέργεια» (*energy*) και «αφοσίωση/ταύτιση» (*identification*), με την ανακωδικοποίηση κάποιων προτάσεων (π.χ. *«Μετά το πέρας της δουλειάς έχω αρκετή ενέργεια και για άλλες δραστηριότητες.»).*

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, κρίθηκε σκόπιμο να μην ερευνηθούν οι επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και της δέσμευσης αντίστοιχα και γι΄΄ αυτό υπολογίστηκαν αθροιστικά τα σκορ των επιμέρους παραγόντων που μετρούν την εξουθένωση και τη δέσμευση. Οι απαντήσεις δίνονται σε μια 7βαθμη κλίμακα και κυμαίνονται από το 1 («διαφωνώ απόλυτα») έως το 7 («συμφωνώ απόλυτα»).

Οι δείκτες συγκλίνουσας εγκυρότητας (*convergent validity*) του ερωτηματολογίου έχουν επιβεβαιωθεί από προηγούμενες έρευνες (Demerouti *και συν*., 2003· Halbesleben & Demerouti, 2005), ενώ και η παραγοντική του εγκυρότητα (*factorial validity*) έχει επιβεβαιωθεί από έρευνες σε διαφορετικές χώρες (Demerouti & Bakker, 2008· Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Ebbinghaus, 2002· Halbesleben & Demerouti, 2005· Demerouti *και συν.*, 2003).

Κατά τον έλεγχο της αξιοπιστίας που διενεργήθηκε στην παρούσα έρευνα, ο δείκτης αξιοπιστίας ήταν ικανοποιητικός, αφού για τη δέσμευση κυμάνθηκε πάνω από 0.70 [Cronbach a=0.724 (ΔΗΜ), Cronbach a=0.824 (ΙΔ), Cronbach a=0.702 (ΕΛ), Cronbach a=0.822 (ΚΑΛ)] και για την εξουθένωση πάνω από 0.720

[(Cronbach a=0.804(ΔΗΜ), Cronbach a=0.802 (ΙΔ), Cronbach a=0.840(ΕΛ), Cronbach a=0.720 (ΚΑΛ)].

7. Ερωτηματολόγιο τόπου ελέγχου στο χώρο της εργασίας

Για την αξιολόγηση του τόπου ελέγχου στο χώρο της εργασίας χρησιμοποιήθηκε το *Ερωτηματολόγιο τόπου ελέγχου στο χώρο της εργασίας (Work Locus of Control at Work)* που κατασκευάστηκε από τον Paul Spector, καθηγητή του Πανεπιστημίου της South Florida, το 1988 (Spector,1988).

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί σε δεκάδες έρευνες σε οργανωτικά πλαίσια (βλ. (http://chuma.cas.usf.edu/spector/scales/wlcsbibli.html), ενώ σύμφωνα με τις πιο πρόσφατες μετα-αναλύσεις (βλ. Wang *και συν*., 2010) θεωρείται ως το πιο ενδεδειγμένο μεθοδολογικό εργαλείο στους χώρους εργασίας σε σύγκριση με το γενικό ερωτηματολόγιο του τόπου έλεγχου του Rotter (1966).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 16 προτάσεις που αξιολογούν τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των εργαζόμενων για τη δυνατότητα που έχουν να ασκούν επιρροή και έλεγχο στον εργασιακό τους χώρο. Οι μισές προτάσεις δηλώνουν εξωτερική έδρα ελέγχου (π.χ. *«Το να πάρεις προαγωγή είναι συνήθως θέμα τύχης.»*) και οι άλλες μισές δηλώνουν εσωτερική έδρα ελέγχου (π.χ. *«Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν καλά τη δουλειά τους αρκεί να προσπαθήσουν.»*).

Παρότι ο Spector (1988) υποστηρίζει ότι το ερωτηματολόγιο μετράει έναν παράγοντα, μια σειρά από άλλες πιο πρόσφατες έρευνες κάνουν λόγο για δύο (2) ανεξάρτητους παράγοντες (Macan *και συν*., 1996· Oliver *και συν*., 2006). Τους δύο (2) ανεξάρτητους παράγοντες υιοθετεί και η παρούσα διατριβή. Στην επιλογή αυτή συνηγορούν τόσο το γεγονός ότι οι δύο (2) παράγοντες βρεθήκαν ως μη συσχετιζόμενοι σε όλους τους χώρους εργασίας και οι δείκτες αξιοπιστίας των δύο (2) υποκλιμάκων κυμάνθηκαν από 0.798 έως 0.877 για την εξωτερική έδρα ελέγχου και από 0.721 έως 0.742 για την εσωτερική έδρα ελέγχου.

8. Καινοτομική συμπεριφορά

Για την αξιολόγηση της *καινοτομικής συμπεριφοράς* (*Innovative Work Behavior*) χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένο στην ελληνική πραγματικότητα το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε από τους Robert Kleysen και Christopher Street, καθηγητές του Πανεπιστημίου της Manitoba στον Καναδάς (Kleysen & Street, 2001). Οι κατασκευαστές του ερωτηματολογίου θεωρούν την έννοια της καινοτομικής συμπεριφοράς ως πολυπαραγοντική σε αντίθεση με τα περισσότερα ψυχομετρικά εργαλεία που την παίρνουν ως μονοπαραγοντική (De Jong & Hartog, 2010). Το ερωτηματολογιο αυτό μετράει πέντε (5) όψεις της καινοτομικής συμπεριφοράς οι οποίες επιβεβαιώνονται και από άλλες έρευνες (Janssen, 2000· De Jong & Hartog, 2010).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί τις διαστάσεις αυτές μέσω πέντε (5) κλειστών ερωτήσεων. Ειδικότερα, αξιολογεί την αναζήτηση ευκαιριών για καινοτομία (π.χ. *«Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά αναζητάς νέες ευκαιρίες έτσι ώστε να βελτιώσεις τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που έρχεσαι σε επαφή;»*)·την ανάπτυξη νέων ιδεών (π.χ. *«Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά γεννιούνται σε σένα ιδέες ή/και λύσεις για να αντιμετωπιστούν υπάρχοντα προβλήματα;»*)·τον πειραματισμό στο χώρο της εργασίας (π.χ. *«Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά πειραματίζεσαι με νέες προτεινόμενες ιδέες και λύσεις;»*)·την υποστήριξη και την προώθηση της καινοτομίας (π.χ. «*Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά αναλαμβάνεις το ρίσκο να υποστηρίξεις κάτι καινούργιο και καινοτόμο;»*)·και τέλος την εφαρμογή νέων ιδεών (π.χ. *«Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά αλλάζεις πράγματα όταν/εάν αυτό σου φαίνεται ευεργετικό;»*).

Έρευνες σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά παρέχουν ενδείξεις ότι οι μετρήσεις αυτοαναφοράς (*self – reports*) από τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι αξιόπιστες αφού σε μεγάλο βαθμό ταυτίζονται με το τι πιστεύουν οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι ενός εργαζόμενου για το κατά πόσο συχνά επιδεικνύει καινοτομική συμπεριφορά (De Jong & Hartog, 2010).

Οι απαντήσεις βαθμολογούνται με βάση μια 7βαθμη κλίμακα και κυμαίνονται από το 1 («Ποτέ») έως το 7 («Πάντα»). Ο δείκτης αξιοπιστίας για το ελληνικό δείγμα ήταν πολύ υψηλός [(Cronbach a=0.926 (ΔΗΜ), Cronbach a=0.893 (ΙΔ), Cronbach a=0.902(ΕΛ), Cronbach a=0.886 (ΚΑΛ)].

9. Δημογραφικά στοιχεία

Η συλλογή των δημογραφικών στοιχείων έγινε με ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, το οποίο έχει χορηγείται στο τέλος.

Το ερωτηματολόγιο των δημογραφικών στοιχείων περιλαμβάνει πληροφορίες για το φύλο, το χώρο εργασίας, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, το ετήσιο εισόδημα, το εκπαιδευτικό επίπεδο και το επίπεδο ιεραρχίας στην εργασία του.

5.2.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων διήρκησε από το Φεβρουάριο 2010 έως τον Ιούνιο 2010. Όσον αφορά στους δημοσίους υπαλλήλους η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο «κατά συστάδες τυχαία δειγματοληψία» (*cluster sampling*) αφού στο δείγμα συμπεριλήφθηκαν αυτούσια τμήματα επιμόρφωσης του Περιφερειακού Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΠΙΝΕΠ) των δημοσίων υπαλλήλων, όπως έχουν καταχωριστεί στη βάση δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔ). Τα τμήματα του ΠΙΝΕΠ περιλαμβάνουν τόσο νεοδιοριζόμενους δημοσίους υπαλλήλους (π.χ. εισαγωγικές εκπαιδεύσεις κ.ά.) όσο και υπαλλήλους όλων των βαθμίδων (εκπαίδευση προϊσταμένων κ.ά.) και όλων των ειδικοτήτων.

Ο ερευνητής, αφού εξασφάλισε τη σχετική άδεια από το ΠΙΝΕΠ, χορήγησε ο ίδιος σε όλα τα τμήματα τα ερωτηματολόγια κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων επιμόρφωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε όλες τις περιπτώσεις μετά την είσοδο από το πρώτο διάλειμμα στην τάξη. Υπήρξε ιδιαίτερη μέριμνα καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας χορήγησης να διασφαλιστούν όσο το δυνατόν παρόμοιες συνθήκες διεξαγωγής της έρευνας.

Πριν από τη χορήγηση των ερωτηματολογίων ο ερευνητής έδωσε και προφορικά οδηγίες στους συμμετέχοντες για το πώς θα συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Στην αρχή, εξήγησε τη φύση της έρευνας, το σκοπό της και τη σπουδαιότητά της. Επίσης, τόνισε τη σημασία παρόμοιων ερευνών για την καλύτερη κατανόηση του εργασιακού χώρου. Τέλος, ευχαρίστησε εκ των προτέρων τους συμμετέχοντες για τη συμμετοχή τους στην έρευνα και τους διαβεβαίωσε ότι θα εξασφαλιστεί πλήρως η αυστηρή εχεμύθεια και το απόρρητο των απαντήσεών τους. Τέλος, δόθηκαν στους εργαζόμενους στοιχεία επικοινωνίας με τον ερευνητή για κοινοποίηση των αποτελεσμάτων ή περαιτέρω διευκρινήσεις.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση ολόκληρου του ερωτηματολογίου είναι από 14¨ έως 17¨ λεπτά. Ο βαθμός ανταπόκρισης στους δημοσίους υπαλλήλους είναι 100%.

Όσον αφορά στους ιδιωτικούς υπαλλήλους η συλλογή των δεδομένων έγινε με δύο τρόπους. Μεγάλο μέρος του δείγματος (Ν=90) ελήφθη από τυχαία επιλεγμένα *Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης* (ΚΕΚ) και της *Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων* (ΕΕΔΕ) που διεξήγαγαν σεμινάρια επιμόρφωσης σε ιδιωτικούς υπαλλήλους (ΛΑΕΚ). Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν παρόμοια με αυτή των δημοσίων υπαλλήλων (παρουσία ερευνητή, ενημέρωση εισηγητή και συμμετεχόντων με τον ίδιο τρόπο κ.λπ.) και η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η «κατά συστάδες τυχαία δειγματοληψία».

Ωστόσο, στην περίπτωση των ιδιωτικών υπαλλήλων θεωρήθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν και εργαζόμενοι σε πολυεθνικές ή μεγάλες εθνικές επιχειρήσεις για να εξασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Αυτός είναι και ο λόγος που τα ερωτηματολόγια αποδόθηκαν και σε ηλεκτρονική μορφή με σκοπό να αποσταλούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*e-mail*). Η ηλεκτρονική αποτύπωση των ερωτηματολογίων έγινε από ειδικό της επιστήμης της πληροφορικής με τις αντίστοιχες προδιαγραφές που προβλέπονται για τη διεξαγωγή ερευνών διαδικτυακά (Fraley, 2004, βλ. http://www.web-research-design.net/P593/). Παράλληλα, πριν σταλεί σε εργαζόμενους το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε πιλοτικά από 10 εθελοντές έτσι ώστε να γίνουν οι απαραίτητες επισημάνσεις και διορθώσεις σε σχέση με ζητήματα που είχαν σχέση με την ηλεκτρονική απεικόνιση του ερωτηματολογίου.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την αποστολή του ερωτηματολογίου και τη συλλογή των δεδομένων ήταν η δειγματοληψία χιονοστιβάδας (*snowball sample*). Το αρχικό στρώμα του δείγματος συγκροτήθηκε από προσωπικές επαφές του ερευνητή με ιδιωτικούς υπαλλήλους και ζητούνταν να συμπληρώσουν οι ίδιοι τα ερωτηματολόγια και να το προωθήσουν σε τρία (3) ακόμη άτομα εντός και εκτός της εταιρείας τους. Από αυτή τη διαδικασία 18 ερωτηματολόγια δεν είχαν συμπληρωθεί πλήρως και γι’αυτό δεν χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα. Ο βαθμός ανταπόκρισης των υποκειμένων κυμάνθηκε στο 67-70 % και αυτό εκτιμάται βάσει του γεγονότος ότι η αρχική αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε σε 40 άτομα και ο τελικός αριθμός που συγκεντρώθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ήταν 117 από τα 160 στα οποία είχαν αρχικά είχαν αποσταλεί. Στην τελική του μορφή το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο απαιτούσε 12 έως 15 λεπτά για να συμπληρωθεί. Η συλλογή δεδομένων έλαβε χώρα από τον Απρίλιο μέχρι τον Ιούλιο 2010.

Όσον αφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες, για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της «χιονοστιβάδας». Η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας ενδείκνυται στις περιπτώσεις που η πρόσβαση στο δείγμα δεν είναι εύκολη, παρά το γεγονός ότι η χρήση της εγκυμονεί κινδύνους λόγω του περιορισμού της αντιπροσωπευτικότητας στο τελικό δείγμα.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσα από προσωπικές επαφές του ερευνητή με σκοπό να προσεγγιστούν ελεύθεροι επαγγελματίες που πληρούσαν τα κριτήρια που είχαν προηγουμένως τεθεί. Έτσι, προϋπόθεση για να συμπεριληφθεί ένας ελεύθερος επαγγελματίας στο δείγμα είναι να μην ασκεί χειρωνακτικό επάγγελμα και να είναι απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ (βλ. Κεφ. 5.2.3). Έτσι, από τις προσωπικές επαφές ο ερευνητής είχε στη διάθεσή του στοιχεία επικοινωνίας με τους ελεύθερους επαγγελματίες με τους οποίους είχε προσωπική επαφή. Ο βαθμός ανταπόκρισης των υποκειμένων κυμάνθηκε στο 70% .

Όσον αφορά στους καλλιτέχνες ο ερευνητής συνεργάστηκε με μια εταιρεία διαδικτυακού casting καλλιτεχνών (www.prologos.gr) και η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη μέθοδο «κατά συστάδες τυχαία δειγματοληψία». Από τις ακροάσεις των καλλιτεχνών που πραγματοποιούνταν σε ομάδες των 10 έως 12 ατόμων επιλέγηκαν τελικά τυχαία δέκα ομάδες καλλιτεχνών στους οποίους ο ερευνητής χορηγούσε τα ερωτηματολόγια ακολουθώντας την ίδια διαδικασία (εισαγωγικά σχόλια κ.λπ.) με αυτή που ακολουθήθηκε στους δημοσίους και στους ιδιωτικούς (στην περίπτωση της δια ζώσης συλλογής) υπαλλήλους. Ο βαθμός ανταπόκρισης, παρά τη δια ζώσης παρουσία του ερευνητή στις ακροάσεις, δεν ξεπέρασε το 70 % (συγκεντρώθηκαν 77 ερωτηματολόγια επί συνόλου 110 καλλιτεχνών).

5.2.6 Προκαταρκτική έρευνα

Πριν τη διεξαγωγή της κύριας έρευνας πραγματοποιήθηκε προκαταρκτική έρευνα σε δείγμα 34 εργαζομένων (N=34) από το στενό δημόσιο τομέα. Η πιλοτική έρευνα έλαβε χώρα το Νοέμβριο 2009. Σκοπός της προκαταρκτικής έρευνας είναι να δοκιμαστεί η λειτουργικότητα των ερωτηματολογίων (κατανόηση και σαφήνεια ερωτήσεων, σαφήνεια οδηγιών κ.ά.). Συγκεκριμένα, καταμετρήθηκε ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, κατεγράφησαν οι τυχόν απορίες και οι διευκρινιστικές ερωτήσεις των υποκειμένων του δείγματος και έγιναν οι αναγκαίες προσαρμογές.

Τα ευρήματα της προκαταρκτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκαν ως βάση για να προχωρήσουμε, με μεγαλύτερη βεβαιότητα, στο σχεδιασμό και στη διεξαγωγή των κύριων ερευνών.

Με βάση τα ευρήματα της πιλοτικής έρευνας έγιναν:

1. Προσαρμογές στο τελικό ερωτηματολόγιο σε σχέση με κάποια δημογραφικά στοιχεία (π.χ. πώς ορίζεται το «ανώτερο» στέλεχος κ.ά.), άλλαξε η διατύπωση σε κάποιες ερωτήσεις και σε κάποιες περιπτώσεις η μορφή των παρεχόμενων επιλογών για απαντήσεις.
2. Παραγοντική ανάλυση (*component factor analysis*) για τους παράγοντες που προκύπτουν σε τρία (3) ερωτηματολόγια που κυρίως μας ενδιέφεραν (Ερωτηματολόγιο Παρακίνησης, Ερωτηματολόγιο Τόπου Ελέγχου στο χώρο της εργασίας, Ερωτηματολόγιο Συναισθηματικής Ευεξίας στο χώρο της εργασίας).

5.3 Μέθοδος 2ης έρευνας

5.3.1 Στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να μελετήσει κατά πόσο ο προσανατολισμός αιτιότητας (*causality orientation*, Deci & Ryan, 1985), ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.

Ειδικότερα, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι που καταγράφουν υψηλά επίπεδα αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας εμφανίζουν συχνότερα καινοτομική συμπεριφορά λόγω του ότι παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα. Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να συμβάλει στην περαιτέρω ερευνητική εμβάθυνση του ερωτήματος για το εάν τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που σχετίζονται με την αυτονομία, όπως είναι ο προσανατολισμός αιτιότητας, συμβάλλουν θετικά σε επιθυμητές και πρόσφορες για τον οργανισμό εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές όπως είναι η καινοτομική συμπεριφορά. Η υπόθεση αυτή ερευνάται υπό το πρίσμα ότι οι εργαζόμενοι με αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας αναμένεται να αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον ως ενισχυτικό της αυτονομίας και επομένως να ενισχύεται η αυτόνομη παρακίνησή τους (Gagné& Deci, 2005· Baard, Deci, & Ryan, 2004· Lam & Gurland, 2008).

Ο προσανατολισμός αιτιότητας, σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, ανήκει στα χαρακτηριστικά που συνδέονται με διαστάσεις της προσωπικότητας, αλλά επηρεάζονται και από το πλαίσιο (*context dependent*) χωρίς να εμφανίζουν διαχρονική σταθερότητα (Olesen, Thomsen, Schnieber, & Tønnesvang, 2010· Olesen, 2011). Υπό αυτό το πρίσμα, ο προσανατολισμός αιτιότητας είναι δυνατό να προσεγγιστεί όχι μόνο ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αλλά και ως ένα γνώρισμα του ατόμου που εξελίσσεται με το χρόνο και σχετίζεται με το πώς το άτομο ρυθμίζεται με το περιβάλλον (McAdams & Pals, 2006).

Στη σχετική βιβλιογραφία δεν αναφέρεται παρόμοια έρευνα που να μελετά τη σχέση του προσανατολισμού αιτιότητας με την καινοτομική συμπεριφορά. Σχετικά, είναι ελάχιστες οι έρευνες που αναφέρονται στο εργασιακό πλαίσιο και μελετούν τον προσανατολισμό αιτιότητας ως προβλεπτικό παράγοντα εργασιακών αποτελεσμάτων (Lam & Gurland, 2008). Έρευνες δείχνουν ότι εργαζόμενοι με αυτόνομο προσανατολισμό παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και επένδυσης στον οργανισμό που εργάζονται (Deci & Ryan, 1987) και υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης (Lam & Gurland, 2008). Παράλληλα, ένας εργαζόμενος με αυτόνομο προσανατολισμό έχει δειχτεί ότι αναζητά ενδιαφέρουσες εργασίες και αναλαμβάνει πιο συχνά πρωτοβουλίες στο χώρο της εργασίας (Lee, Sheldon, & Turban, 2003). Τέλος, έχει βρεθεί ότι ο αυτόνομος προσανατολισμός σχετίζεται με τη δεκτικότητα στις εμπειρίες (Hodgins, Yacko, & Gottlieb, 2006) και την εξωστρέφεια (Deponte, 2004), χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συνδέονται με την καινοτομική συμπεριφορά (Hammond *και συν.*, 2011·Furnham & Bachtiar, 2008).

Μια πολύ πρόσφατη έρευνα (Weinstein, Przybylski, & Ryan, 2012) επιχειρώντας να περιγράψει τα βασικά στοιχεία της αυτονομίας ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας περιλαμβάνει - εκτός από την αυθεντικότητα/εσωτερική συνοχή -

και την εστίαση στα πράγματα με ενδιαφέρον (*interest taking*), ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται με τη νοητική εγρήγορση, την περιέργεια και την ενεργό δράση στο χώρο της εργασίας. Αναμένεται, επομένως, ότι ένας εργαζόμενος που διαθέτει αυτόνομο προσανατολισμό, ως χαρακτηριστικό προδιάθεσης, να είναι περισσότερο πρόθυμος στο να προτείνει και να κάνει αλλαγές στο χώρο εργασίας, χωρίς να αναμένει εντολές ή καθοδήγηση. Αυτό είναι αναμενόμενο καθώς το αυτόνομο άτομο είναι ανοιχτό σε διερεύνηση τόσο του εαυτού του όσο και του πλαισίου εργασίας, προσπαθώντας να διατηρήσει συνέπεια με τις αξίες του, τα συναισθήματά του και τις αντιλήψεις του (Weinstein, Przybylski, & Ryan, 2012).

Τέλος, ένας επιμέρους στόχος της έρευνας είναι να επιβεβαιώσει τα ευρήματα της κύριας έρευνας αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στην αυτόνομη παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά τόσο σε ιδιαίτερη χρονική συγκυρία (σε συνθήκες οικονομικής κρίσης) όσο και σε διαφορετικά εργασιακά πλαίσια (εκπαιδευτικό σύστημα).

Τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και οι βασικοί ερευνητικοί στόχοι της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν τη βάση για τη διατύπωση των παρακάτω ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων:

5.3.2 Κύρια ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει:

1. Κατά πόσο ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι οι πράξεις του εκπορεύονται κυρίως από τη δική του ελεύθερη βούληση (αυτόνομος προσανατολισμός) καταβάλλει συνειδητά προσπάθεια στο χώρο της δουλειάς έχοντας κυρίως αυτόνομο κίνητρο (ενδιαφέρον, ταύτιση με προσωπικές αξίες κ.ά.).
2. Κατά πόσο ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι οι πράξεις του εκπορεύονται κυρίως από τη δική του ελεύθερη βούληση (αυτόνομος προσανατολισμός) αλλάζει πιο συχνά διαδικασίες, δοκιμάζει νέες λύσεις και πειραματίζεται πιο συχνά λαμβάνοντας πρόσθετο ρίσκο στο χώρο της εργασίας (καινοτομική συμπεριφορά).
3. Κατά πόσο ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι οι πράξεις του εκπορεύονται κυρίως από τη δική του ελεύθερη βούληση και αναζητά περιβάλλοντα που προωθούν την εσωτερική παρακίνηση (αυτόνομος προσανατολισμός) αλλάζει

πιο συχνά διαδικασίες, δοκιμάζει νέες λύσεις και πειραματίζεται με αλλαγές (καινοτομική συμπεριφορά).

Οι κύριες ερευνητικές υποθέσεις είναι οι παρακάτω:

1. Ο αυτόνομος προσανατολισμός των εργαζομένων αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση στο χώρο της εργασίας.
2. Ο αυτόνομος προσανατολισμός των εργαζομένων αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.
3. Ο ελεγχόμενος προσανατολισμός των εργαζομένων αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.
4. Η αυτόνομη παρακίνηση είναι σε θέση να ερμηνεύσει τη σχέση ανάμεσα στον αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας και την καινοτομική συμπεριφορά ενός εργαζομένου. Ένας εργαζόμενος, δηλαδή, που έχει αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας αναμένεται να επιδεικνύει πιο συχνά καινοτόμο συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας λόγω του ότι τείνει να ρυθμίζεται πιο συχνά αυτόνομα με το εργασιακό του πλαίσιο.

5.3.3 Δείγμα - Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συγκεντρώθηκαν από την περιοχή του Νομού Αχαΐας και του Νομού Αιτωλοακαρνανίας από το Μάιο του 2012 έως τον Ιούλιο του 2012. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Ν= 226). Από το σύνολο του δείγματος η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών (44.7%) έχουν ηλικία από 41 έως 50 έτη (βλ. Πίνακα 7). Δύο (2) εκπαιδευτικοί δεν κατέγραψαν την ηλικία τους αλλά συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα.

Πίνακας 7

Κατανομή (απόλυτες και σχετικές συχνότητες) των 226 εργαζομένων ως προς την ηλικία - 2η έρευνα

Ηλικία	***f***	*%*
18 έως 30 ετών	31	13.7
31 έως 40 ετών	62	27.4
41 έως 50 ετών	101	44.7

> 50 ετών	30	13.3
Σύνολο	*224*	*99.1*

Όσον αφορά στην προϋπηρεσία, 60 εκπαιδευτικοί (26,7%) μέχρι πέντε (5) χρόνια προϋπηρεσία, 46 (20,4%) είχαν από πέντε (5) έως 10 χρόνια προϋπηρεσία·44 (19.6%) από 11 έως 15·23 (10,2%) έχουν από 16 έως 20 χρόνια και τέλος, 52 εκπαιδευτικοί (23.1%) δήλωσαν ότι ασκούν το επάγγελμα του εκπαιδευτικού πάνω από 20 χρόνια.

Εκτός από το βασικό πτυχίο, 27 εκπαιδευτικοί (11.9%) είναι κάτοχοι δεύτερου πτυχίου·36 (15.9%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και 10 (4.4%) κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος εξειδίκευσης.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ήταν η δειγματοληψία χιονοστιβάδας (*snowball sample*) με τα υποκείμενα της έρευνας. Τα πρώτα δεδομένα συγκεντρώθηκαν από προσωπικές επαφές του ερευνητή. Από τους εκπαιδευτικούς ζητούνταν να συμπληρώσουν οι ίδιοι τα ερωτηματολόγια και να το προωθήσουν σε συναδέλφους τους τόσο στο σχολείο που εργάζονταν όσο και σε άλλα σχολεία. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου ο ερευνητής είχε πρόσβαση (σε 6 σχολεία/Ν= 85) χορήγησε ο ίδιος τα ερωτηματολόγια στο χώρο του σχολείου.

Πριν από τη χορήγηση των ερωτηματολογίων ο ερευνητής έδινε προφορικά οδηγίες στους συμμετέχοντες/ουσες για το πώς θα συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Στην αρχή εξηγούσε τη φύση της έρευνας, το σκοπό της και τη σπουδαιότητά της, ενώ τόνιζε τη σημασία παρόμοιων ερευνών για την καλύτερη κατανόηση του εργασιακού χώρου. Στη συνέχεια, ευχαριστούσε τους συμμετέχοντες για τη συμμετοχή τους στην έρευνα και τους διαβεβαίωνε ότι είναι απολύτως εξασφαλισμένη η αυστηρή εχεμύθεια και το απόρρητο των απαντήσεών τους.

5.3.4 Μέσα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τα παρακάτω τέσσερα (4) ερωτηματολόγια:

1. *Ερωτηματολόγιο Γενικού Προσανατολισμού Αιτιότητας*
2. *Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης*
3. *Ερωτηματολόγιο Καινοτομικής συμπεριφοράς*

4. Αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων

1. Ερωτηματολόγιο Γενικού Προσανατολισμού Αιτιότητας

Για την αξιολόγηση του προσανατολισμού αιτιότητας χρησιμοποιήθηκε το *Ερωτηματολόγιο Γενικού Προσανατολισμού Αιτιότητας* (*The General Causality Orientations Scale*, Deci & Ryan, 1985). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 36 προτάσεις που περιγράφουν δώδεκα διαφορετικές καταστάσεις που είναι πιθανό να αντιμετωπίσουμε στο χώρο της εργασίας ή/και στην κοινωνική μας ζωή (π.χ. 1^{ο} σενάριο: «… *Σας προσφέρεται μια νέα θέση σε μια εταιρία όπου είχατε εργαστεί για κάποια περίοδο. Το πρώτο πράγμα που πιθανό να σας απασχολήσει είναι...» και* προτείνονται τρία (3) εναλλακτικά σενάρια. 2^{ο} σενάριο: «…*Πριν από λίγες εβδομάδες είχατε μια επαγγελματική συνέντευξη. Λαμβάνετε από το ταχυδρομείο μια επιστολή που σας ενημερώνει ότι η θέση έχει καλυφθεί από κάποιον άλλο. Σκέφτεστε ότι…*» και προτείνονται τρία (3) εναλλακτικά σενάρια).

Με βάση τις καταστάσεις που περιγράφονται στο ερωτηματολόγιο ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μια από τις προτεινόμενες αντιδράσεις που ταιριάζει στην περίπτωσή του. Στην κατάσταση π.χ. που αναφέρει ότι: «… *Σας προσφέρεται μια νέα θέση σε μια εταιρία όπου είχατε εργαστεί για κάποια περίοδο. Το πρώτο πράγμα που πιθανό να σας απασχολήσει είναι…* Προτείνονται τρεις (3) πιθανές αντιδράσεις και συγκεκριμένα: *α) Τι θα γίνει αν δεν μπορέσω να αντεπεξέλθω στα καινούρια μου καθήκοντα*; *β) Θα καταφέρω να κάνω περισσότερα πράγματα μέσα από αυτή τη θέση*; *γ) Αναρωτιέμαι εάν η νέα μου δουλειά θα είναι ενδιαφέρουσα»*. Καθεμία από αυτές τις απαντήσεις αντιπροσωπεύει έναν από τους τρεις (3) τύπους προσανατολισμού και συγκεκριμένα, τον *αυτόνομο* (*autonomous orientation*), τον *ελεγχόμενο* (*controlled orientation*) και τον *απρόσωπο προσανατολισμό* (*impersonal orientation*).

Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν πόσο πιθανό είναι να αντιδράσουν με τον κάθε τρόπο με βάση μια 7βαθμη κλίμακα Likert της οποίας οι απαντήσεις κυμαίνονται από το 1 *«Καθόλου πιθανό»* έως το 7 *«Πάρα πολύ πιθανό»*.

Το ερωτηματολόγιο αυτό, σε παρόμοιες έρευνες, έχει δείξει ικανοποιητική αξιοπιστία και ικανοποιητική εγκυρότητα (Williams & Deci, 1996· Koestner, Bernieri & Zuckerman, 1992· Lam & Gurland, 2008). Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας στην παρούσα έρευνα κυμάνθηκε σε παρόμοια επίπεδα με προηγούμενες σχετικές έρευνες (Lam & Gurland, 2008).

Συγκεκριμένα, η τιμή Cronbach a για τον αυτόνομο προσανατολισμό είναι .725 (a=.725) και για τον ελεγχόμενο είναι .598 (a=.598).

2. Ερωτηματολόγιο αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης

Για την αξιολόγηση της αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένο το *Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης* στο χώρο της Εργασίας (*Motivation at Work Scale – MAWS*, Gagné *και συν.*, 2010).

Το ερωτηματολόγιο έχει σταθμιστεί σε 1644 αγγλόφωνους και γαλλόφωνους εργαζόμενους και προσαρμόστηκε στην ελληνική πραγματικότητα για τις ανάγκες τις παρούσας έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημοσιεύτηκε τον Αύγουστο 2010. Οι κατασκευαστές του παραχώρησαν στον ερευνητή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, πριν την επίσημη δημοσίευση του, τις ερωτήσεις που θα χρησιμοποιούσαν ως βάση για την κατασκευή του ερωτηματολογίου. Άλλα ερωτηματολόγια που αξιολογούν έννοιες σχετικές με την αυτονομία, όπως είναι το *Ερωτηματολόγιο του Εργασιακού Κλίματος* (*Perceived Autonomy – Supportive Climate Scale*), κρίθηκε ότι δεν καλύπτουν τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, κυρίως επειδή δεν παρέχουν πληροφορίες για τα επίπεδα της αυτόνομης παρακίνησης.

Το Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης στο χώρο της Εργασίας, αποτελείται από 20 κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν γιατί ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια στο χώρο της εργασίας του. Οι συμμετέχοντες δηλώνουν με βάση μια 7βαθμη κλίμακα σε ποιο βαθμό τους αντιπροσωπεύει η καθεμία δήλωση, όπου το 1 αντιστοιχεί στο «*Καθόλου γι' αυτό το λόγο*» και το 7 στο «*Ακριβώς γι' αυτό το λόγο*».

Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί πέντε (5) διαφορετικά είδη παρακίνησης που θεωρητικά υποστηρίζονται από τη *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* (*SDT Motivation Continuum*). Ειδικότερα, τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εξωτερική - μη αυτόνομη παρακίνηση* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή οι άνθρωποι γύρω μου, ο εργοδότης, ο προϊστάμενος, θα με ανταμείψουν οικονομικά* *μόνο εάν προσπαθώ αρκετά.»*)·τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εξωτερική παρακίνηση ενδοβολής* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή έχω υποχρέωση απέναντι στον εργοδότη μου να προσπαθώ.»*) τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εξωτερική παρακίνηση ενσωμάτωσης* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή αυτή η δουλειά είναι λειτούργημα για μένα.»*) τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *παρακίνηση ταύτισης* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου ταυτίζεται με τις προσωπικές μου αξίες.»*) τέλος, τέσσερις (4) ερωτήσεις αξιολογούν την *εσωτερική - ελεύθερη παρακίνηση* (π.χ. *«Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια επειδή η δουλειά που κάνω μου δίνει πολλή χαρά.»*).

Παλαιότερες έρευνες υποστηρίζουν ότι από ψυχομετρικής άποψης είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν οι διαστάσεις της *εσωτερικής παρακίνησης ταύτισης* (*identification*) και της *εσωτερικής παρακίνησης ενσωμάτωσης* (*intergration*) (Vallerand *και συν*., 1992). Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που δεν έχουν συμπεριληφθεί ερωτήσεις για την ενσωμάτωση και στο MAWS (Gagné *και συν*, 2010). Στην παρούσα έρευνα, ωστόσο, συμπεριλήφθηκαν τέσσερις (4) ερωτήσεις και για την αξιολόγηση της ενσωμάτωσης. Ο λόγος που επιλέξαμε αυτό είναι γιατί στην παρούσα έρευνα επιδιώκουμε να μελετήσουμε εάν πράγματι τα δύο (2) αυτά είδη μπορούν να αποτελέσουν διαφοροποιητικό προβλεπτικό παράγοντα διαφορετικών δεικτών ευημερίας στο χώρο της εργασίας. Κάτι που εξυπηρετούσε τις ερευνητικές επιδιώξεις μας.

Στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου δεν συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις που αξιολογούν την έλλειψη παρακίνησης (π.χ. «*Δεν καταβάλλω προσπάθεια στη δουλειά μου διότι το θεωρώ χάσιμο χρόνου.»*), παρά το γεγονός ότι, σύμφωνα με τη θεωρία, θεωρείται και αυτή ένα μέρος του φάσματος της παρακίνησης. Ο βασικός λόγος για την απόφαση να παραλειφθούν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι γιατί η μέτρηση αυτής της διάστασης ξεπερνά τους στόχους της παρούσας έρευνας. Παράλληλα, η απόφαση αυτή ενισχύθηκε και από τα ευρήματα της προκαταρκτικής έρευνας, στην οποία φάνηκε ότι οι συγκεκριμένες ερωτήσεις προκαλούσαν σύγχυση στους συμμετέχοντες.

Κατά την ανάλυση των δεδομένων, αξιοποιούνται τόσο τα πέντε (5) επιμέρους είδη παρακίνησης όσο και τα αθροίσματα των μέσων όρων των σκορ των περισσότερο ελεύθερων ειδών (*ελεύθερη-αυτόνομη παρακίνηση, παρακίνηση ταύτισης, παρακίνηση ενσωμάτωσης*) καθώς και των αντίστοιχων μη αυτόνομων (*εξωτερική μη αυτόνομη και εξωτερική ενδοβολής*). Αυτό είναι μια πρακτική που θεωρητικά έχει υποστηριχτεί, αλλά και εμπειρικά έχει φανεί ως ορθή και ενδεδειγμένη από παλαιότερες έρευνες (Vansteenkiste *και συν*., 2004).

Παρόλο που κατά την περίοδο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας ήταν διαθέσιμο το *Ερωτηματολόγιο Παρακίνησης στο χώρο της Εργασίας* (Gagné *και συν*, 2010) επελέγη το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στη βασική έρευνα της παρούσας διατριβής για να ελεγχθούν τα αρχικά ευρήματα στις διαφοροποιημένες κοινωνικές συνθήκες (κρίση, κοινωνική αναταραχή, ανεργία κ.ά.).

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας για τον παράγοντα «αυτόνομη παρακίνηση» είναι .957 (Cronbach a=.957) και για τον παράγοντα «ελεγχόμενη παρακίνηση» είναι .747 (Cronbach a=.747).

3. Ερωτηματολόγιο Καινοτομικής συμπεριφοράς

Για την αξιολόγηση της καινοτομικής συμπεριφοράς (*Innovative Work Behavior*) αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της καινοτομικής συμπεριφοράς των Robert Kleysen και Christopher Street, (Kleysen & Street, 2001). Το ερωτηματολόγιο αυτό προσαρμόστηκε στην ελληνική πραγματικότητα για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Οι κατασκευαστές του ερωτηματολογίου θεωρούν την έννοια της καινοτομικής συμπεριφοράς ως πολυπαραγοντική σε αντίθεση με άλλα σχετικά ερωτηματολόγια που την εκλαμβάνουν ως μονοπαραγοντική (De Jong & Den Hartog, 2010). Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί πέντε (5) όψεις της καινοτομικής συμπεριφοράς οι οποίες επιβεβαιώνονται και από άλλες έρευνες (Janssen, 2000· De Jong & Den Hartog, 2010).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αξιολογεί πέντε (5) διαστάσεις της καινοτομικής συμπεριφοράς με βάση πέντε (5) κλειστές ερωτήσεις. Ειδικότερα, αξιολογεί την αναζήτηση ευκαιριών για καινοτομία (π.χ. *«Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά αναζητάς νέες ευκαιρίες έτσι ώστε να βελτιώσεις τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που έρχεσαι σε επαφή;»*)·την ανάπτυξη νέων ιδεών (π.χ. *«Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά γεννιούνται σε σένα ιδέες ή/και λύσεις για να αντιμετωπιστούν υπάρχοντα προβλήματα;»*)·τον πειραματισμό στο χώρο της εργασίας (π.χ. *«Στην* *τωρινή σου εργασία πόσο συχνά πειραματίζεσαι με νέες ιδέες και λύσεις;»*)·την υποστήριξη και την προώθηση της καινοτομίας (π.χ. «*Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά αναλαμβάνεις το ρίσκο να υποστηρίξεις κάτι καινούργιο και καινοτόμο;»*) και, τέλος, την εφαρμογή νέων ιδεών (π.χ. *«Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά αλλάζεις πράγματα όταν/εάν αυτό σου φαίνεται ευεργετικό;»*).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας έγιναν κάποιες προσαρμογές έτσι ώστε οι ερωτήσεις να απευθύνονται ειδικότερα σε εκπαιδευτικούς (π.χ. «*Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά αναζητάς ευκαιρίες έτσι ώστε να βελτιώσεις και να διαφοροποιήσεις τη διαδικασία του μαθήματος; Πόσο συχνά στο σχολείο σου αναλαμβάνεις το ρίσκο να υποστηρίξεις κάτι καινούργιο και καινοτόμο;»).*

Οι απαντήσεις βαθμολογούνται με βάση μια 7βαθμη κλίμακα και κυμαίνονται από τον 1 *«Ποτέ»* έως το 7 *«Πάντα»*.

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας στη συγκεκριμένη μεταβλητή είναι ικανοποιητικός (Cronbach a=.907).

Έρευνες σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά παρέχουν ενδείξεις ότι οι μετρήσεις αυτοαναφοράς (*self – reports*) από τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι αξιόπιστες αφού σε μεγάλο βαθμό ταυτίζονται με το τι πιστεύουν οι συνάδελφοι και οι προϊστάμενοι ενός εργαζόμενου σχετικά με το πόσο συχνά επιδεικνύει καινοτομική συμπεριφορά (Jonf & Hartog, 2010).

4. Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών Στοιχείων

Η συλλογή των δημογραφικών στοιχείων έγινε με βάση ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, το οποίο ενσωματώθηκε στο τέλος του κυρίως ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο των δημογραφικών στοιχείων περιλαμβάνει πληροφορίες για το φύλο, το χώρο εργασίας, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, το ετήσιο εισόδημα και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S 20.0

5.4 Μέθοδος 3ης έρευνας

5.4.1 Στόχοι της έρευνας

Η έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει κατά πόσο η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση των εργαζομένων και συνακόλουθα εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι η ικανοποίηση από τις αμοιβές, η εργασιακή απόδοση και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας.

Οι έρευνες που αναφέρονται στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη, την παρακίνηση και τα εργασιακά αποτελέσματα είναι σχετικά περιορισμένες (Gagné & Forest, 2008· Zapata-Phelan *και συν.*, 2009). Παλαιότερες έρευνες έχουν δείξει ότι η δικαιοσύνη προβλέπει την απόδοση διαμέσου της εσωτερικής παρακίνησης (Zapata-Phelan *και συν.*, 2009). Δεν έχουν όμως διεξαχθεί έρευνες σε χώρους εργασίας για το αν η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης και εργασιακών αποτελεσμάτων διαφοροποιείται με βάση το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης. Πρόσφατες έρευνες συσχετίζουν τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας με την ικανοποίηση των τριών (3) βασικών ανθρώπινων αναγκών (Boudrias *και συν.*, 2011) και εργασιακά αποτελέσματα, όπως η τάση εγκατάλειψης μιας θέσης (Berube *και συν.*, 2007). Δεν έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες σχετικά με το εάν το η δικαιοσύνη είναι δυνατό να προβλέπει το είδος της παρακίνησης των εργαζόμενων (αυτόνομο ή ελεγχόμενο) και διαμέσου αυτού τα εργασιακά αποτελέσματα όπως η εργασιακή απόδοση (*performance*), η ευεξία (*vitality*) και η ικανοποίηση από τις αμοιβές (*pay satisfaction*) (Gagné & Forest, 2008).

Στην παρούσα έρευνα μελετάται κατά πόσο ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι αμείβεται και αντιμετωπίζεται δίκαια στο χώρο της εργασίας αποδίδει περισσότερο, είναι ικανοποιημένος από τις αμοιβές του και νιώθει ευεξία και κατά πόσο σε αυτές τις σχέσεις διαμεσολάβει η αυτόνομη παρακίνηση. Αναμένεται ότι ένας εργαζόμενος που καταβάλλει προσπάθεια με χαρά και ενθουσιασμό να νιώθει περισσότερο ευχαριστημένος και να αποδίδει περισσότερο όταν αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας. Αυτό είναι πιθανό να ισχύει γιατί οι εργαζόμενοι που παρακινούνται κυρίως εσωτερικά δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε αξίες εσωτερικές, όπως είναι η δικαιοσύνη, σε σύγκριση με όσους παρακινούνται εξωτερικά (Kasser & Ryan, 1996).

Τέλος, όπως βρέθηκε σε πρόσφατη έρευνα (Van Prooijen, 2009) τα άτομα στα οποία δεν ικανοποιείται η ανάγκη της αυτονομίας εξαρτούν πολύ την ικανοποίηση τους από τα επίπεδα της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας. Φαίνεται, δηλαδή, ότι ένας εργαζόμενος ο οποίος εκτιμά ότι δεν παρακινείται με αυτόνομο τρόπο στο χώρο της εργασίας είναι πιθανό να εξαρτά την ικανοποίηση και την απόδοσή του κυρίως από το πόσο στο περιβάλλον της εργασίας του επικρατεί δικαιοσύνη και ισότητα.

Τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και οι βασικοί ερευνητικοί στόχοι της έρευνας αποτέλεσαν τη βάση για τη διατύπωση των παρακάτω διερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων:

5.4.2 Κύρια ερευνητικά ερωτήματα – ερευνητικές υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει:

1. Κατά πόσο η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας συσχετίζεται με αν ο εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια κυρίως επειδή αυτό του δίνει περισσότερη χαρά, συνάδει με τις αξίες του και του προκαλεί ενδιαφέρον (αυτόνομη παρακίνηση).
2. Κατά πόσο η δικαιοσύνη στο εργασιακό πλαίσιο συμβάλλει στο να είναι ο εργαζόμενος ευχαριστημένος από τις αμοιβές του, να αποδίδει περισσότερο και να νιώθει δύναμη και ευεξία.
3. Κατά πόσο το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης ερμηνεύει τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας και τα υπό μελέτη εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, εργασιακή απόδοση, αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας).
4. Κατά πόσο το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας και τα υπό μελέτη εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, εργασιακή απόδοση, αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας).

Οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας είναι οι παρακάτω:

1. Η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας.
2. Το δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας συσχετίζεται θετικά με την αυτόνομη παρακίνηση, την εργασιακή απόδοση και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας.
3. Η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεση μεταβλητή, ερμηνεύοντας εν μέρει, τη σχέση ανάμεσα στο αίσθημα δικαιοσύνης και τα εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, αίσθημα υποκειμενικής ζωντάνιας, εργασιακή απόδοση).
4. Η αυτόνομη παρακίνηση διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και τα υπό μελέτη εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, αίσθημα υποκειμενικής ζωντάνιας, εργασιακή απόδοση). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα, όταν νιώθουν ότι αντιμετωπίζονται με δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας, αναμένεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους, να αποδίδουν περισσότερο και να νιώθουν δύναμη και ενέργεια σε σύγκριση με τους εργαζόμενους αυτούς που παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα.
5. Η αυτόνομη παρακίνηση διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνης/ισότητας σε σχέση με τις αμοιβές και τα εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, αίσθημα υποκειμενικής ζωντάνιας, εργασιακή απόδοση). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα, όταν νιώθουν ότι αμείβονται δίκαια, αναμένεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αμοιβές τους, να νιώθουν περισσότερο δύναμη και ευεξία και να αποδίδουν περισσότερο σε σύγκριση με τους εργαζόμενους αυτούς που παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα.

5.4.3 Δείγμα - διαδικασία συλλογής δεδομένων

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 186 εργαζομένους (N=186) που προέρχονται από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Η πλειονότητα των εργαζομένων, 94 άτομα (50.5%), είναι μεταξύ 26 και 35 ετών, ενώ 59 άτομα (31.7%) είναι μεταξύ 36 και 45 ετών και 31 άτομα (16.7%) είναι μεταξύ 46 και 55 ετών.

Το 64.7% του δείγματος (Ν=121) είναι άνδρες και 35.% (Ν=65) γυναίκες. Στο δημόσιο τομέα εργάζονταν 105 άτομα (56.2%) και στον ιδιωτικό τομέα 81 άτομα (43.8%).

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας συγκεντρώθηκαν από το Μάιο του 2012 έως τον Ιούλιο του 2012. Τα ερωτηματολόγια αποδόθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή με σκοπό να αποσταλούν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*e-mail*). Η ηλεκτρονική αποτύπωση του ερωτηματολογίου έγινε από ειδικό της επιστήμης της πληροφορικής με τις αντίστοιχες προδιαγραφές που προβλέπονται για την διεξαγωγή ερευνών διαδικτυακά (Fraley, 2004, βλ. http://www.web-research-design.net/P593/).

Το ερωτηματολόγιο, πριν αποσταλεί, συμπληρώθηκε πιλοτικά από 10 εθελοντές - εργαζόμενους και έγιναν οι απαραίτητες τροποποιήσεις και διορθώσεις.

Το αρχικό μέγεθος του δείγματος συγκροτήθηκε από προσωπικές επαφές του ερευνητή σε ιδιωτικούς και δημοσίους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, ο ερευνητής ζητούσε από εργαζομένους στους οποίους είχε πρόσβαση να συμπληρώσουν οι ίδιοι το ερωτηματολόγιο και να το προωθήσουν σε τρεις (3) έως πέντε (5) συναδέλφους ή/και οικείους τους. Το δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων (Ν=81) συγκεντρώθηκε από τέσσερα (4) τμήματα εκπαίδευσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (βλ. Κεφ. 5.2.5).

5.4.4 Μέσα συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε με τα παρακάτω ερωτηματολόγια:

1. *Ερωτηματολόγιο δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας*
2. *Ερωτηματολόγιο δικαιοσύνης και ισότητας σε σχέση με τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας*
3. *Ερωτηματολόγιο αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης στο χώρο της εργασίας*
4. *Ερωτηματολόγιο υποκειμενικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας*
5. *Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από τις αμοιβές*
6. *Ερωτηματολόγιο εργασιακής απόδοσης*
7. *Αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δημογραφικών στοιχείων*

1. Ερωτηματολόγιο Δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας

Για την αξιολόγηση της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο του Colquitt (Colquitt *και συν.*, 2001) το οποίο αποτελείται από 12 ερωτήσεις και αξιολογεί τέσσερις (4) διαστάσεις της δικαιοσύνης. Το ερωτηματολόγιο συνολικά αποτελείται από 12 ερωτήσεις οι οποίες αξιολογούν τέσσερις (4) διαστάσεις της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας. Συγκεκριμένα, αξιολογεί τη διανεμητική δικαιοσύνη (*distributive justice*), τη διαδικαστική (*procedural justice*), τη διαπροσωπική δικαιοσύνη (*interpersonal justice*) και την πληροφοριακή δικαιοσύνη (*informational justice*).

Οι ερωτήσεις αναφέρονται στο κατά πόσο ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι αμείβεται δίκαια (π.χ. *«Οι αμοιβές που παίρνω αντανακλούν τις προσπάθειές μου στη δουλειά.»)*, λαμβάνει ειλικρινή ενημέρωση (π.χ. *«Ο ανώτερός μου είναι ειλικρινής στην επικοινωνία μαζί μου.»*), του συμπεριφέρονται με αξιοπρέπεια στο χώρο της εργασίας (π.χ. *«Ο ανώτερός μου μού συμπεριφέρεται με σεβασμό.»*) και κατά πόσο λαμβάνει μέρος στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. *«Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται μού επιτρέπουν να έχω επιρροή στα αποτελέσματα των αποφάσεων που με αφορούν»*).

Από τον εργαζόμενο ζητείται να δηλώσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένος σε σχέση τις παραπάνω διαστάσεις της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας με βάση μια 7βαθμη κλίμακα από το «Πάρα πολύ» (7) έως το «Καθόλου» (1). Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας αξιοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που αξιολογούν τη διαπροσωπική, την πληροφοριακή και τη διαδικαστική δικαιοσύνη αφού η διανεμητική δικαιοσύνη αναφέρεται κυρίως στις αμοιβές που αξιολογήθηκε με το ερωτηματολόγιο που περιγράφεται αμέσως παρακάτω.

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στο δείγμα μας είναι .924 (Cronbach a=.924).

2. Ερωτηματολόγιο δικαιοσύνης και ισότητας σε σχέση με τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας

Για την αξιολόγηση της δικαιοσύνης σε σχέση με τις αμοιβές χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένο στην ελληνική πραγματικότητα ένα ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενη σχετική έρευνα (Julie Cloutier & Vilhuber, 2008).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από οκτώ (8) ερωτήσεις οι οποίες αξιολογούν τρεις (3) διαστάσεις της δικαιοσύνης σε σχέση με τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας.

Ειδικότερα, τρεις (3) ερωτήσεις αξιολογούν κατά πόσο ο εργαζόμενος νιώθει ότι αμείβεται δίκαια σε σχέση με αυτό που αποδίδει και προσφέρει στον οργανισμό (π.χ. *«Πληρώνομαι δίκαια λαμβάνοντας υπόψη την απόδοσή μου.»*), τρεις (3) ερωτήσεις αξιολογούν κατά πόσο ο εργαζόμενος νιώθει ότι αμείβεται δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους του (π.χ. *«Ο βασικός μισθός είναι δίκαιος αν τον συγκρίνω με τον μισθό που δίνουν σε άλλες θέσεις στον οργανισμό μου.»*) και δύο (2) ερωτήσεις αξιολογούν κατά πόσο ο εργαζόμενος νιώθει ότι αμείβεται δίκαια σε σχέση με αντίστοιχες θέσεις σε άλλους οργανισμούς (π.χ. *«Η αμοιβή μου είναι δίκαιη αν την συγκρίνω με αυτά που παίρνουν άλλα άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά με μένα σε άλλους οργανισμούς»*).

Από τον εργαζόμενο ζητείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας του με βάση μια 7βαθμη κλίμακα που κυμαίνεται από το «Πάρα πολύ» (7) έως το «Καθόλου» (1).

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στο δείγμα μας είναι .933 (Cronbach a=.933).

3. Ερωτηματολόγιο αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης στο χώρο εργασίας

Για την αξιολόγηση της αυτόνομης παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στις δύο (2) προηγούμενες έρευνες της παρούσας διατριβής. Το Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης στο χώρο της Εργασίας, αποτελείται από 20 κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν γιατί ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια στο χώρο της εργασίας του. Στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου δεν συμπεριλήφθηκαν ερωτήσεις που αξιολογούν την έλλειψη παρακίνησης (π.χ. *«Δεν καταβάλλω προσπάθεια στη δουλειά μου διότι το θεωρώ χάσιμο χρόνου.»*), παρά το γεγονός ότι, σύμφωνα με τη θεωρία, είναι και αυτή ένα μέρος τους φάσματος της παρακίνησης γιατί αυτό δεν εξυπηρετούσε τις ανάγκες της έρευνας.

Παρόλο που κατά την περίοδο διεξαγωγής της παρούσας έρευνας ήταν διαθέσιμο το Ερωτηματολόγιο Αυτόνομης και Ελεγχόμενης Παρακίνησης στο χώρο της Εργασίας (*Motivation at Work Scale – MAWS*, Gagné *και συν*, 2010) επελέγη το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στις προηγούμενες έρευνες. Αυτό έγινε έτσι ώστε να είναι συγκρίσιμα τα ευρήματα των τριών (3) ερευνών μεταξύ τους, αφού οι κοινωνικές συνθήκες διαφοροποιήθηκαν σημαντικά μεταξύ της πρώτης (2010) και της δεύτερης φάσης (2012) διεξαγωγής τους.

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας της μεταβλητής της αυτόνομης παρακίνησης στο δείγμα μας είναι .822 (Cronbach a=.822).

4. *Ερωτηματολόγιο υποκειμενικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας*

Η έννοια της ευεξίας (*Subjective Vitality*) αναφέρεται στο αίσθημα του να νιώθει κάποιος δυνατός και ακμαίος στο χώρο της εργασίας του και αποτελεί μια διάσταση της ευημερίας με την ευδαιμονική της έννοια (Ryan & Deci, 2001). Για την αξιολόγηση της ευεξίας στο χώρο της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν προσαρμοσμένες στην ελληνική πραγματικότητα τρεις (3) ερωτήσεις από το Ερωτηματολόγιο Υποκειμενικής Ευεξίας (*Subjective Vitality Scale*, Ryan & Frederick 1997, Bostic, Rubio & Hood, 2000). Οι τρεις (3) αυτές ερωτήσεις (π.χ. *«Στο χώρο της εργασίας μου αισθάνομαι γεμάτος ευεξία και ζωή.»)* αξιολογούν την ευεξία ως κατάσταση (*state level vitality*) και όχι ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας (*individual difference level vitality*).

Από τον εργαζόμενο ζητείται να ανακαλέσει στη μνήμη του τον τελευταίο μήνα και να δηλώσει πόσο συχνά τον έκανε η δουλειά του να νιώσει αυτό που περιγράφει η πρόταση. Ο εργαζόμενος απαντά με βάση μια 7βαθμη κλίμακα από το «Πάντα» (7) έως το «Ποτέ» (1).

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο στο δείγμα μας είναι .861 (Cronbach a=.861).

5. *Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από τις αμοιβές*

Για την αξιολόγηση της ικανοποίησης από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένο στην ελληνική πραγματικότητα το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από τις Αμοιβές (*Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ*, Heneman & Schwab, 1985). Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από δώδεκα ερωτήσεις. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο αξιολογεί την ικανοποίηση από το ύψος του βασικού μισθού (π.χ. *«Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ύψος του βασικού σας μισθού;»*) την ικανοποίηση από τις αυξήσεις (π.χ. *«Πόσο* *ικανοποιημένος/η είστε από το πώς προσδιορίζονται οι αυξήσεις των μισθών;»*) την ικανοποίηση από τις παροχές (π.χ. *«Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το ποσό που πληρώνει ο εργοδότης για τα κοινωνικά σου οφέλη;»)* και την ικανοποίηση όσον αφορά τη διαχείριση των αμοιβών εντός του οργανισμού (π.χ. *«Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη μισθολογική κλίμακα του οργανισμού;»*) (Heneman & Schwab,1985, Judge, 1993).

Από τον εργαζόμενο ζητείται να δηλώσει πόσο ικανοποιημένος είναι σε σχέση με τις παραπάνω διαστάσεις των αμοιβών του σε μια 7βαθμη κλίμακα από το «Πάρα Πολύ» (7) έως το «Καθόλου» (1).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας αξιοποιήθηκαν οι ερωτήσεις που αξιολογούν την ικανοποίηση από το μισθό και την ικανοποίηση από τις αυξήσεις.

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο στο δείγμα μας είναι .963 (Cronbach a=.963).

6. Ερωτηματολόγιο εργασιακής απόδοσης

Για την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης χρησιμοποιήθηκε προσαρμοσμένο στην ελληνική πραγματικότητα ένα ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες (Mayer & Gavin, 2005, Williams & Anderson, 1991), το οποίο αποτελείται από οκτώ (8) ερωτήσεις και συμπληρώνεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους[31].

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που αναφέρονται σε συμπεριφορές που σχετίζονται με την απόδοση εντός του εργασιακού ρόλου (π.χ. *«Ολοκληρώνω πάντα τις εργασίες που περιμένουν από εμένα στη δουλειά μου.»),* την ανάληψη ρόλων πέρα από τα βασικά εργασιακά καθήκοντα (π.χ. *«Η προσπάθεια και η απόδοση στη δουλειά είναι πέρα από τα τυπικά.»*) και διαστάσεις που σχετίζονται με τη θετική οργανωσιακή συμπεριφορά (*Positive Organisational Scholarship*) και την απόδοση (π.χ. *«Κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω καινούργιους υπαλλήλους στη δουλειά έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.»*).

[31] Έρευνες έχουν δείξει ότι παρόλο που οι εργαζόμενοι τείνουν να υπερεκτιμούν το επίπεδο της προσωπικής τους απόδοσης δεν προκύπτει ότι αυτό επηρεάζει απαραίτητα την αξιοπιστία των ερευνητικών αποτελεσμάτων (Sharma και συν., 2004, Dysvik & Kuvaas, 2011).

Ο δείκτης εσωτερικής συνέπειας του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στο δείγμα μας είναι .827 (Cronbach a=.827).

7. Ερωτηματολόγιο Δημογραφικών στοιχείων

Η συλλογή των δημογραφικών στοιχείων έγινε με ένα αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, το οποίο ενσωματώθηκε στο τέλος του κυρίως ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο των δημογραφικών στοιχείων περιλαμβάνει πληροφορίες για το φύλο, το χώρο εργασίας, την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, το ετήσιο εισόδημα και το μορφωτικό επίπεδο.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S 20.0

Κεφάλαιο 6. Ευρήματα

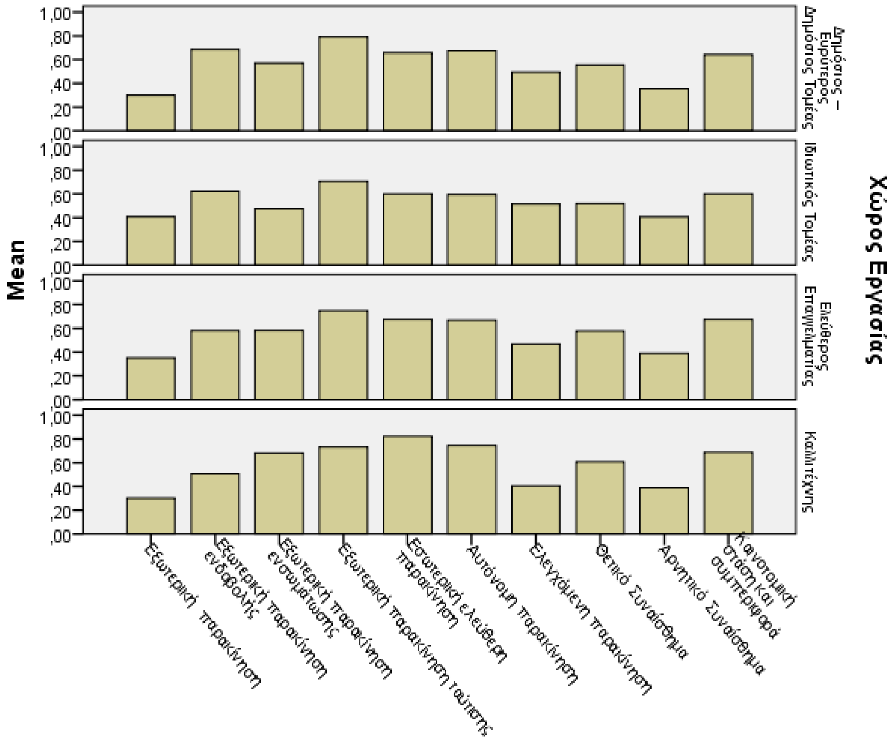
6.1 Ευρήματα 1ης έρευνας

Στην *πρώτη ενότητα* των ευρημάτων παρουσιάζονται οι περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες, καθώς και το αποτέλεσμα του στατιστικού ελέγχου για τη σύγκριση των τιμών των μεταβλητών ανά χώρο εργασίας. Στη *δεύτερη ενότητα* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων σε σχέση με την επίδραση των δημογραφικών στις τιμές των διαστάσεων της αυτονομίας. Στην *τρίτη ενότητα* παρουσιάζονται οι συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών της έρευνας. Στην *τέταρτη ενότητα* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μιας σειράς αναλύσεων παλινδρόμησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της αυτονομίας (αυτόνομη/ελεγχόμενη παρακίνηση, εργασιακή αυτονομία, εσωτερικός τόπος ελέγχου και αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας) και εξαρτημένες μεταβλητές τις διαστάσεις της ευημερίας (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση, επαγγελματική εξουθένωση, θετικό/αρνητικό συναίσθημα) και την καινοτομική συμπεριφορά. Στην *πέμπτη ενότητα* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων για το αν η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή (*mediator)* ή/και διαφοροποιητική μεταβλητή (*moderator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα εργασιακά αποτελέσματα (ευημερία, καινοτομική συμπεριφορά). Στην *έκτη ενότητα* παρουσιάζονται: α) τα αποτελέσματα των συγκρίσεων υπαλλήλων με ίδια προφίλ παρακίνησης σε σχέση με την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά στους διαφορετικούς χώρους εργασίας και β) τα αποτελέσματα των συγκρίσεων υπαλλήλων με διαφορετικά προφίλ παρακίνησης σε σχέση με την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά στον ίδιο χώρο εργασίας.

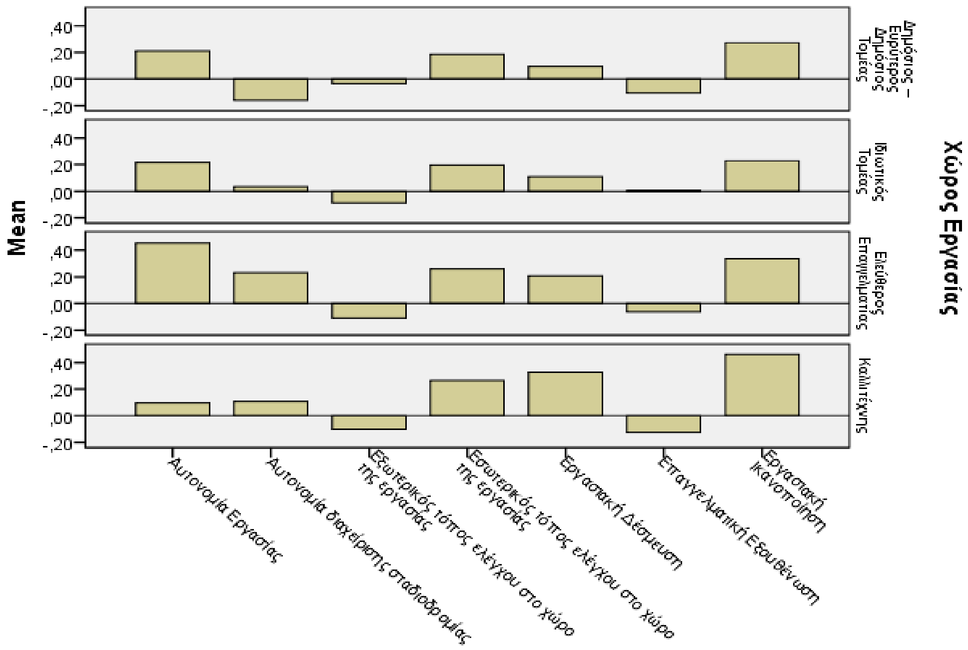
6.1.1 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία [Μέσος Όρος (Μ.Ο) και Τυπική Απόκλιση (Τ.Α)] για τις υπό εξέταση μεταβλητές ανά χώρο εργασίας. Οι τιμές των μεταβλητών της έρευνας έχουν μετασχηματιστεί στην κλίμακα από -1 έως 1 έτσι ώστε να είναι πιο κατανοητό στον αναγνώστη τι ακριβώς εκφράζουν ως προς τη μεταβλητή που μετρούν.

Έτσι, οι αρνητικές τιμές (>0) δηλώνουν πολύ μικρή επίδοση του εργαζόμενου στην έννοια που μετρούν ενώ τιμές πάνω από .500 εκφράζουν υψηλή επίδοση στη μεταβλητή που αξιολογείται.



Σχήμα 3α Ιστογράμματα μέσων όρων των μεταβλητών της έρευνας (α)



Σχήμα 3β Ιστογράμματα μέσων όρων των μεταβλητών της έρευνας (β)

Το Σχήμα 3 δείχνει τις τιμές των μέσων όρων όλων των υπό εξέταση μεταβλητών στους τέσσερις (4) εργασιακούς χώρους. Όπως φαίνεται στο σχήμα οι ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές, σε σύγκριση με τους μισθωτούς, όσον αφορά την αυτόνομη παρακίνηση, την αντιλαμβανόμενη εργασιακή αυτονομία και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας. Δεν φαίνεται, ωστόσο, φανερή διαφορά ως προς την ελεγχόμενη παρακίνηση ανάμεσα στους ελεύθερους επαγγελματίες και τους τρεις (3) άλλους εργασιακούς χώρους. Επίσης, οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι καλλιτέχνες καταγράφουν υψηλότερη επίδοση στον εσωτερικό τόπο ελέγχου και χαμηλότερη επίδοση στον εξωτερικό τόπο ελέγχου σε σύγκριση με τους μισθωτούς.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, καταγράφουν υψηλότερο επίπεδο σε όλες τις διαστάσεις της αυτόνομης παρακίνησης (ενσωμάτωση, ταύτιση, εσωτερική παρακίνηση) αλλά και στην ενδοβολή η οποία είναι παρακίνηση ελεγχόμενης μορφής. Οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να έχουν μικρότερες τιμές όσον αφορά την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας αλλά δεν παρατηρείται διαφοροποίηση όσον αφορά την αντιλαμβανόμενη εργασιακή αυτονομία ανάμεσα στους δύο (2) χώρους της μισθωτής εργασίας. Από το άλλο μέρος, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους, φαίνεται ότι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης, επαγγελματικής εξουθένωσης και βίωσης αρνητικών συναισθημάτων.

Τέλος, οι καλλιτέχνες, παρουσιάζουν το μικρότερο βαθμό αντιλαμβανόμενης εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους άλλους τέσσερις (4) χώρους εργασίας αλλά και μικρότερο επίπεδο αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες.

Για να εξετάσουμε τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που καταγράφονται ανάμεσα στους διαφορετικούς χώρους εργασίας ακολουθήσαμε την παρακάτω διαδικασία: Αρχικά, ελέγχθηκε η υπόθεση κανονικότητας κάθε πληθυσμού χρησιμοποιώντας τον έλεγχο κανονικότητας *Shapiro-Wilk* με σκοπό να αποφασιστεί τι είδους στατιστικούς ελέγχους θα χρησιμοποιήσουμε για τη σύγκριση αυτή. Στην περίπτωση που μπορούμε να αποδεχτούμε ότι τα δεδομένα μας προέρχονται από κανονικά κατανεμημένους πληθυσμούς καταφεύγουμε στον παραμετρικό έλεγχο

ANOVA (F-test). Εάν δεν επιβεβαιωνόταν η υπόθεση της κανονικής κατανομής των δεδομένων χρησιμοποιούσαμε τον μη παραμετρικό έλεγχος Kruskal-Wallis (X^2).

Πίνακας 8

Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (Μέσοι όροι και Τυπικές αποκλίσεις) και στατιστικός έλεγχος για τη σύγκριση των τιμών των μεταβλητών ανά χώρο εργασίας.

	Χώρος Εργασίας									
	Δημ. τομέας		*Ιδ. τομέας*		*Ελ. επαγγ/τίες*		*Καλλιτέχνες*			
	Μ.Ο	*Τ.Α*	*Μ.Ο*	*Τ.Α*	*Μ.Ο*	*Τ.Α*	*Μ.Ο*	*Τ.Α*	*Είδος ελέγχου*[32]	*Τιμή ελέγχου*
Αυτόνομη παρακίνηση	.673	.195	.594	.218	.670	.171	.739	.203	F	11.439***
Ελεγχόμενη παρακίνηση	.493	.151	.515	.162	.467	.149	.410	.172	F	8.850***
Εξωτερική παρακίνηση	.300	.198	.408	.194	.351	.200	.303	.219	F	11.954***
Ενδοβολή	.685	.170	.622	.194	.582	.164	.510	.194	X^2	59.993***
Ενσωμάτωση	.570	.243	.477	.255	.584	.208	.676	.267	X^2	39.672***
Ταύτιση	.792	.165	.707	.194	.749	.165	.726	.214	X^2	25.404***
Εσωτερική παρακίνηση	.656	.248	.600	.264	.677	.208	.816	.218	X^2	48.565***
Εργασιακή αυτονομία	.210	.400	.215	.387	.455	.391	.095	.467	X^2	43.990***
Αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας	-.161	.444	.035	.381	.232	.400	.106	.428	F	25.477***
Εργασιακή δέσμευση	.094	.320	.111	.374	.208	.286	.326	.338	F	10.957***
Επαγ/τική εξουθένωση	-.104	.355	.005	.345	-.062	.379	-.124	.330	F	4.350***
Εργασιακή ικανοποίηση	.272	.404	.228	.440	.337	.360	.461	.356	X^2	22.160***
Θετικό συναίσθημα	.556	.167	.517	.161	.578	.169	.607	.176	F	6.640***
Αρνητικό συναίσθημα	.355	.118	.406	.140	.389	.152	.387	.143	F	5.495***
Εσωτερ. τόπος ελέγχου	.185	.281	.195	.266	.259	.259	.267	.255	X^2	9.895*
Εξωτερ. τόπος ελέγχου	-.034	.350	-.088	.347	-.110	.373	-.101	.339	F	1.666
Καινοτομική συμπεριφορά	.641	.200	.600	.196	.676	.185	.684	. 180	X^2	16.874***

Σημείωση. * *p<0.05*. ** *p<0.01*. *** *p<0.001*

[32] Είδος ελέγχου: F: Έλεγχος Ανάλυσης Διακύμανσης (*ANOVA F-test*), X^2: Μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis (X^2)

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται το είδος του ελέγχου, η τιμή της στατιστικής συνάρτησης καθώς και το Εμπειρικό Επίπεδο Σημαντικότητας (*p-value*) για κάθε έλεγχο. Όταν έχουμε στατιστικά σημαντική διαφορά σε σύγκριση με παραπάνω από δύο (2) ομάδες, τότε κάνουμε την post-hoc ανάλυση, για να βρεθεί ποιες ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους. Στην περίπτωση που τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή για τις συγκρίσεις των μέσων τιμών δύο (2) ομάδων χρησιμοποιούμε τον έλεγχο t (*t-test*) και για παραπάνω από δύο (2) ομάδες την ανάλυση διακύμανσης (*Analysis of Variance, ANOVA*). Αν βρεθεί ότι δεν υπάρχει κανονικότητα στα δεδομένα, χρησιμοποιούμε τους αντίστοιχους μη παραμετρικούς ελέγχους (*Mann-Whitney* ή *Kruskal-Wallis*).

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζεται το Επίπεδο Εμπειρικής Σημαντικότητας (*p-value*) των διαφορών των συγκρίσεων για κάθε μεταβλητή στους διαφορετικούς χώρους εργασίας, καθώς και η κατεύθυνση στην οποία κινείται αυτή η διαφορά. Το σύμβολο > ή < μας δείχνει, δηλαδή, ποιος χώρος εργασίας παρουσιάζει χαμηλότερο ή υψηλότερο επίπεδο στην υπό εξέταση μεταβλητή.

Πίνακας 9

Σύγκριση των τιμών των υπό εξέταση μεταβλητών στους διαφορετικούς χώρους εργασίας

Αυτόνομη παρακ/ση	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες	Ελεγχόμενη παρακίνηση	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός τομέας	< **. 000*****			Ιδιωτικός τομέας	σ.α.		
Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	> **.009****		Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	σ.α.	
Καλλιτ/ες	σ.α.	> **.000*****	σ.α.	Καλλιτ/ες	< **.001****	< **.000*****	σ.α.
Εξωτ. παρακ/ση	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες	Παρακ/ση ενδοβολής	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός τομέας	> **.000*****			Ιδιωτικόςτο μέας	< **.002****		
Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	σ.α.		Ελευθ. επαγ/τίες	< **.000*****	σ.α.	
Καλλιτ/ες	σ.α.	< **.001****	σ.α.	Καλλιτ/ες	< **.000*****	< **.000*****	σ.α.
Παρακ/ση ενσωμάτ ωσης	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες	Παρακ/ση ταύτισης	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός τομέας	< **.000*****			Ιδιωτικός τομέας	< **.000*****		
Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	> **.001****		Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	σ.α.	
Καλλιτ/ες	> **.005***	> **.000*****	> **.011***	Καλλιτ/ες	σ.α.	σ.α.	σ.α.
Εσωτ. Παρακ/ση	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες	Εργασιακή Αυτονομία	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός τομέας	σ.α.			Ιδιωτικός τομέας	σ.α.		
Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	σ.α.		Ελευθ. επαγ/τίες	> **.000*****	> **.000*****	
Καλλιτ/ες	> **.000*****	> **.000*****	> **.000*****	Καλλιτ/ες	σ.α.	σ.α.	< **.000*****

Πίνακας 9 (συνέχεια)

Σύγκριση των τιμών των υπό εξέταση μεταβλητών στους διαφορετικούς χώρους εργασίας

Αυτονομία διαχείρισης σταδ/μίας	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες	Εργασιακή δέσμευση	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός τομέας	> **.000*****			Ιδιωτικός Τομέας	σ.α.		
Ελευθ. επαγ/τίες	> **.000*****	> **.000*****		Ελευθ. επαγ/τίες	> **.021***	σ.α.	
Καλλιτ/ες	> **.000*****	σ.α.	σ.α.	Καλλιτ/ες	> **.000*****	> **.000*****	σ.α.
Επαγγελμ. εξουθ/ση	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες	Εργασ. ικανοπ/ση	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός τομέας	> **.008****			Ιδιωτικός τομέας	σ.α.		
Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	σ.α.		Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	σ.α.	
Καλλιτ/ες	σ.α.	< **.043***	σ.α.	Καλλιτ/ες	> **.001****	> **.000*****	σ.α.
Θετ. συναί-σθημα	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες	Αρν.συναί-σθημα	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός τομέας	σ.α.			Ιδιωτικός Τομέας	> **.000*****		
Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	> **.012***		Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	σ.α.	
Καλλιτ/ες	σ.α.	> **.000*****	σ.α.	Καλλιτ/ες	σ.α.	σ.α.	σ.α.
Καινοτ. συμπ/ρά	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ελευθ. Επαγ/τίες	Εσωτ. τόπος ελέγχου	Δημόσιος τομέας	Ιδιωτικός τομέας	Ελευθ. επαγ/τίες
Ιδιωτικός Τομέας	σ.α.			Ιδιωτικός Τομέας	σ.α.		
Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.	> **.002**		Ελευθ. επαγ/τίες	σ.α.		
Καλλιτ/ες	σ.α.	> **.007**	σ.α.	Καλλιτ/ες	σ.α.	σ.α.	σ.α.

Σημείωση. *Στο κελί των συγκρίσεων ανά μεταβλητή παρουσιάζεται η τιμή της εμπειρικής στατιστικής σημαντικότητας (p-value), ενώ το σύμβολο > ή < δείχνει την κατεύθυνση της διαφοράς της σύγκρισης μεταξύ των χώρων εργασίας. Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές είναι τονισμένοι αριθμοί με μαύρα στοιχεία, σ.α: στατιστικώς ασήμαντη διαφορά,* $^{*}p<0.05$. $^{**}p<0.01$. $^{***}p<0.001$

6.1.2 Αυτονομία: Σύγκριση τιμών μεταξύ των χώρων εργασίας

Στον Πίνακα 8 παρατηρούμε ότι, όσον αφορά την *αυτόνομη παρακίνηση*, οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν την υψηλότερη τιμή (Μ.Ο.=.739, Τ.Α.=.203) από τους τέσσερις (4) χώρους εργασίας και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι τη χαμηλότερη (Μ.Ο. =.594, Τ.Α.=.218). Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=.673, Τ.Α.=.195) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη τιμή αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο.=.594, Τ.Α.=.218, p<.001). Επιπλέον, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο. =.594, Τ.Α.=.218) καταγράφουν χαμηλότερη τιμή στην αυτόνομη παρακίνηση τόσο σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες (Μ.Ο.=.670, Τ.Α.=.171, p<.01) όσο και σε σύγκριση με τους καλλιτέχνες (Μ.Ο. =.739, Τ.Α.=.203, p<.001).

Όσον αφορά την *ελεγχόμενη παρακίνηση* η μεγαλύτερη τιμή καταγράφεται στον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=.515, Τ.Α.=.162) και η χαμηλότερη τιμή στους καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.410, Τ.Α.=.172). Από τους επιμέρους ελέγχους δεν προκύπτει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δημόσιους (Μ.Ο.=.493, Τ.Α.=.151) και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο.=.515, Τ.Α.=.162, p>.05). Αντίθετα, οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.410, Τ.Α.=.172) παρουσιάζουν χαμηλότερη τιμή στην ελεγχόμενη παρακίνηση τόσο σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους˙ (Μ.Ο.=.493, Τ.Α.=.151, p<.05) όσο και σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς (Μ.Ο.=.515, Τ.Α.=.162, p<.001).

Όσον αφορά την *εξωτερική παρακίνηση*, συγκρίνοντας όλους τους εργασιακούς χώρους μεταξύ τους, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι καταγράφουν την υψηλότερη τιμή (Μ.Ο.=.408, Τ.Α.=.194) και οι καλλιτέχνες τη χαμηλότερη (Μ.Ο=.303, Τ.Α.=.219). Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι ο ιδιωτικός τομέας (Μ.Ο.=.408, Τ.Α.=.194) παρουσιάζει υψηλότερο επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=.300, Τ.Α.=.198, p<.001).

Η *παρακίνηση ενδοβολής*, η οποία θεωρείται μη αυτόνομη μορφή παρακίνησης παρουσιάζει τις υψηλότερες τιμές στο δημόσιο τομέα (Μ.Ο. =.685, Τ.Α.=.170) και τις χαμηλότερες στους καλλιτέχνες (Μ.Ο. =.510, Τ.Α.=.194). Οι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο =.685, Τ.Α.=.170) καταγράφουν υψηλότερη τιμή στην ενδοβολή σε σύγκριση με τους τρεις (3) άλλους χώρους εργασίας [Ι.Υ: (Μ.Ο.=.622, Τ.Α.=.194, p<.01), Ε.Ε.

(Μ.Ο.=.582, Τ.Α.=.164, p<.001), ΚΑΛ: (Μ.Ο.=.510, Τ.Α.=.194, p<.001)][33]. Αντίστοιχα, οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.510, Τ.Α.=.194) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο παρακίνησης ενδοβολής σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=.477, Τ.Α.=.255, p<.001). Φαίνεται δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, σε σύγκριση με τους άλλους τομείς εργασίας, λειτουργούν σε μεγαλύτερο βαθμό με βάση κάτι που τους επιβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον, χωρίς όμως να το πιστεύουν, μόνο για να αποφύγουν αισθήματα ενοχής, ντροπής ή απαξίωσης.

Όσον αφορά την *παρακίνηση ενσωμάτωσης*, το υψηλότερο επίπεδο καταγράφουν οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.676, Τ.Α.=.267) και το χαμηλότερο οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.477, Τ.Α.=.255). Οι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=.570, Τ.Α. =.243) βρέθηκε ότι έχουν στατιστικώς σημαντικά υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης ενσωμάτωσης σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο.=.477, Τ.Α =.255, p<.001), αλλά χαμηλότερο σε σύγκριση με τους καλλιτέχνες (Μ.Ο. =.676, Τ.Α.=.267, p<.01). Οι ελεύθεροι επαγγελματίες (Μ.Ο.=.584, Τ.Α.=.208) παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο ενσωμάτωσης σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (Μ.Ο. =.477, Τ.Α.=.255, p<.001). Τέλος, οι καλλιτέχνες είναι περισσότερο παρακινημένοι με βάση την ενσωμάτωση (Μ.Ο.=.676, Τ.Α.=.267) σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες (Μ.Ο.=.584, Τ.Α.=.208, p<.05), τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο.=.477, Τ.Α.=.255, p<.001) και τους δημοσίους υπαλλήλους (Μ.Ο.=.570, Τ.Α.=.243, p<.05).

Αναφορικά με την *παρακίνηση ταύτισης* το υψηλότερο επίπεδο καταγράφουν οι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=.792, Τ.Α.=.165) και το χαμηλότερο οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.707, Τ.Α.=.194). Η διαφορά μεταξύ των δύο (2) αυτών εργασιακών χώρων βρέθηκε ότι είναι στατιστικώς σημαντική (p<.001).

Όσον αφορά στην *εσωτερική παρακίνηση*, η οποία αποτελεί την πιο αυτόνομη μορφή παρακίνησης, την υψηλότερη τιμή καταγράφουν οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.816, Τ.Α.=.218) και την χαμηλότερη οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.600, Τ.Α.=.264). Οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικά υψηλότερο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Μ.Ο.=.656, Τ.Α.=.248,

[33] Δ.Υ: Δημόσιοι υπάλληλοι, Ι.Υ: Ιδιωτικοί υπάλληλοι, Ε.Ε: Ελεύθεροι επαγγελματίες, ΚΑΛ: Καλλιτέχνες

p<.001), τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο.=.600, Τ.Α.=.264, p<.001) και τους ελεύθερους επαγγελματίες (Μ.Ο.=.677, Τ.Α.=.208), p<.001).

Μια άλλη μελετώμενη διάσταση της αυτονομίας στην παρούσα έρευνα είναι *η εργασιακή αυτονομία*. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες (Μ.Ο.=.455, Τ.Α.=.391) καταγράφουν την υψηλότερη τιμή εργασιακής αυτονομίας και οι καλλιτέχνες την χαμηλότερη (Μ.Ο.=.106, Τ.Α.=.428). Οι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=.210,Τ.Α.=.400) δεν παρουσιάζουν διαφορά σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο.=.215, Τ.Α.=.387, p>.05) όσον αφορά την εργασιακή αυτονομία.

Αντίθετα, οι ελεύθεροι επαγγελματίες (Μ.Ο.=.455, Τ.Α.=.391) βρέθηκε ότι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση, τόσο με τους δύο (2) χώρους της μισθωτής εργασίας [Ι.Υ: (Μ.Ο.= Μ.Ο.=.215, Τ.Α.=.387, p<.01), Δ.Υ: (Μ.Ο.=.210,Τ.Α.=.400, p<.001)] όσο και σε σύγκριση με τους καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.106, Τ.Α.=.428, p<.001).

Τέλος, (βλ. Πίνακα 8), συγκρίνοντας όλους τους εργασιακούς χώρους μεταξύ τους, βρέθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=.-161, Τ.Α.=.444) παρουσιάζουν, το χαμηλότερο επίπεδο αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας και οι ελεύθεροι επαγγελματίες το υψηλότερο (Μ.Ο. =.232, Τ.Α.=.400). Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες (Μ.Ο. =.232, Τ.Α.=.400, p<.001) καταγράφουν υψηλότερο βαθμό αυτονομίας σε σχέση με τη σταδιοδρομία σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Μ.Ο.=.-161, Τ.Α.=.444, p<.001), τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο.=.035, Τ.Α.=.381, p<.001) αλλά και σε σύγκριση με τους καλλιτέχνες (Μ.Ο. =.106, Τ.Α.=.428, p<.001).

Όσον αφορά τον *εσωτερικό τόπο ελέγχου*, παρατηρούνται οριακά στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους εργασιακούς χώρους (X^2=9.895 p<.05). Στους επιμέρους ελέγχους δεν προέκυψε στατιστικώς σημαντική διαφορά. Τέλος, ο έλεγχος ANOVA έδειξε ότι ο *εξωτερικός τόπος ελέγχου* δεν παρουσιάζει διαφορά ανάμεσα στους τέσσερις (4) χώρους εργασίας (F=1.666, p>.05).

Συμπερασματικά, σε σχέση με τις μελετώμενες διαστάσεις αυτονομίας και σε συνάρτηση με το χώρο εργασίας τα κυριότερα ευρήματα είναι τα παρακάτω:

Οι *δημόσιοι υπάλληλοι* βρέθηκε ότι παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους· παρουσιάζουν το υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης ενδοβολής·σημειώνουν χαμηλότερο επίπεδο αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας σε σύγκριση με όλους τους άλλους εργαζομένους του δείγματος και δεν παρουσιάζουν διαφορά στην εργασιακή αυτονομία σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Αντίστοιχα, *οι ιδιωτικοί υπάλληλοι,* παρόλο που δεν παρουσιάζουν διαφορές ως προς την ελεγχόμενη παρακίνηση σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους, καταγράφουν υψηλότερο βαθμό εξωτερικής παρακίνησης σε σύγκριση με αυτούς.

Οι *ελεύθεροι επαγγελματίες* παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους εργαζομένους όλων των άλλων χώρων. Δεν βρέθηκε, ωστόσο, διαφορά ως προς την ελεγχόμενη παρακίνηση ανάμεσα στους ελεύθερους επαγγελματίες και τους τρεις (3) άλλους εργασιακούς χώρους. Αντίθετα, οι ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες, επίσης, παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας διαχείρισης της σταδιοδρομίας σε σύγκριση με τους μισθωτούς (δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους).

Οι *καλλιτέχνες,* διαφέρουν σε σύγκριση με τους άλλους χώρους εργασίας κυρίως στους τέσσερις (4) παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση. Συγκεκριμένα, οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης και παρακίνησης ενσωμάτωσης σε σύγκριση και με τους άλλους τρεις (3) εργασιακούς χώρους και χαμηλότερο επίπεδο παρακίνησης ενδοβολής και ελεγχόμενης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς και τους δημοσίους υπαλλήλους.

Τέλος, δεν παρατηρούνται διαφορές όσον αφορά τον τόπο ελέγχου στο χώρο εργασίας ανάμεσα στους τέσσερις (4) υπό εξέταση χώρους εργασίας.

Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται οι συγκρίσεις ανά χώρο εργασίας για τις διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας και την καινοτομική συμπεριφορά.

6.1.3 Εργασιακή ευημερία και καινοτομική συμπεριφορά: Σύγκριση μεταξύ χώρων εργασίας

Ο Πίνακας 8 δείχνει ότι, όσον αφορά την *εργασιακή δέσμευση* οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.326, Τ.Α.=.338) παρουσιάζουν τις υψηλότερες τιμές και οι δημόσιοι υπάλληλοι τις χαμηλότερες (Μ.Ο.=.094, Τ.Α.=.320). Οι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=.094, Τ.Α.=.320) δεν καταγράφουν διαφορά στην εργασιακή δέσμευση σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο. =.111, Τ.Α.=.374, p>.05). Αντίθετα, οι ελεύθεροι επαγγελματίες (Μ.Ο.=.208, Τ.Α.=.286) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικά υψηλότερο βαθμό εργασιακής δέσμευσης σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Μ.Ο. =.093, Τ.Α.=.320, p<.05). Τέλος, οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.326, Τ.Α.=.338) βιώνουν υψηλότερο βαθμό εργασιακής δέσμευσης τόσο σε σύγκριση με τους δημόσιους (Μ.Ο.=.093, Τ.Α.=.320, p<.001) όσο και με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο. =.111, Τ.Α.=.374, p<.001).

Όσον αφορά την *επαγγελματική εξουθένωση* βρέθηκε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.005, Τ.Α.=.345) καταγράφουν την υψηλότερη τιμή και οι καλλιτέχνες τη χαμηλότερη (Μ.Ο.=-.124, Τ.Α.=.330) στους τέσσερις (4) εργασιακούς χώρους. Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.005, Τ.Α.=.335) παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό επαγγελματικής εξουθένωσης σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Μ.Ο.=-.104, Τ.Α.=.320, p<.01) και οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=-.124, Τ.Α.=.330) παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο. =.005, Τ.Α.=.345, p<.05).

Ως προς την *εργασιακή ικανοποίηση* τη μεγαλύτερη τιμή, μεταξύ των τεσσάρων (4) χώρων εργασίας, παρουσιάζουν οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.461, Τ.Α.=.356) και τη χαμηλότερη οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.228, Τ.Α.=.440). Οι επιμέρους έλεγχοι ανάμεσα στους εργασιακούς χώρους έδειξαν ότι οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο τιμών εργασιακής ικανοποίησης (Μ.Ο.=.461, Τ.Α.=.356) τόσο σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Μ.Ο.=.272, Τ.Α.=.404, p<.001) όσο και σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς (Μ.Ο.=.228, Τ.Α.=.440, p<.001).

Αναφορικά με τη βίωση *θετικών συναισθημάτων* βρέθηκε ότι οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.607, Τ.Α.=.176) καταγράφουν τις υψηλότερες τιμές, μεταξύ των τεσσάρων (4) χώρων εργασίας, και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.517, Τ.Α.=.161) τις χαμηλότερες[34]. Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.517, Τ.Α.=.161) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο βίωσης θετικών συναισθημάτων τόσο σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες (Μ.Ο.=.578, Τ.Α.=.169, p<.05), όσο και σε σύγκριση με τους καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.607, Τ.Α.=.176, p<.001).

[34] Με βάση τη μορφή του ερωτηματολογίου το υψηλό επίπεδο βίωσης θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων ταυτίζεται με τη συχνότητα και όχι με την ένταση αφού ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει πόσο συχνά βιώνει τέτοιου είδους συναισθήματα.

Όσον αφορά τη *βίωση των αρνητικών συναισθημάτων* οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.406, Τ.Α.=.140) παρουσιάζουν την υψηλότερη τιμή και οι καλλιτέχνες την χαμηλότερη (Μ.Ο.=.387, Τ.Α.=.140). Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.406, Τ.Α.=.140) βιώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό αρνητικά συναισθήματα σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Μ.Ο.=.355, Τ.Α.=.118, $p<.001$).

Όσον αφορά την *καινοτομική συμπεριφορά,* οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν τον υψηλότερο βαθμό (Μ.Ο.=.686, Τ.Α.=.180) και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι τον χαμηλότερο (Μ.Ο.=.600, Τ.Α.=.196). Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.686, Τ.Α.=.180) καταγράφουν υψηλότερο επίπεδο καινοτομικής συμπεριφοράς σε σύγκριση με τους οι ελεύθερους επαγγελματίες (Μ.Ο.=.676, Τ.Α.=.185, $p<.01$) και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (Μ.Ο.=.600, Τ.Α.=.196, $p<.01$). Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι (Μ.Ο.=.600, Τ.Α.=.196) δεν διαφέρουν, ως προς την καινοτομική συμπεριφορά σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Μ.Ο.=.641, Τ.Α.=.200,$p>.05$).

Συμπερασματικά, σε σχέση με τις μελετώμενες διαστάσεις της ευημερίας και την καινοτομική συμπεριφορά και σε συνάρτηση με το χώρο εργασίας τα κυριότερα ευρήματα είναι τα παρακάτω:

Οι *ιδιωτικοί υπάλληλοι* βιώνουν υψηλότερα επίπεδα αρνητικών συναισθημάτων, αλλά και επαγγελματικής εξουθένωσης σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους. Επομένως, το αίσθημα υποκειμενικής τους ευημερίας, σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους είναι περισσότερο επιβαρυμένο. *Οι ελεύθεροι επαγγελματίες* απολαμβάνουν περισσότερη εργασιακή δέσμευση σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους και υψηλότερα ποσοστά θετικού συναισθήματος σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Τέλος, οι *καλλιτέχνες* καταγράφουν υψηλότερο επίπεδο σε όλες τις διαστάσεις της υποκειμενικής ευημερίας στο χώρο της εργασίας σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

6.1.4 Σύνοψη ευρημάτων

Οι συγκρίσεις ανάμεσα στους χώρους εργασίας αποσκοπούν στο να διερευνήσουμε κατά πόσο το αίσθημα της αυτονομίας, ευημερίας και καινοτομίας διαφοροποιείται ανά εργασιακό τομέα (δημόσιος τομέας, ιδιωτικός τομέας, ελεύθερο επάγγελμα, καλλιτέχνες).

Τα ευρήματα των συγκρίσεων σχολιάζονται παρακάτω ανά μεταβλητή (ή εννοιολογικό σύνολο μεταβλητών).

1. Αυτόνομη παρακίνηση

Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην παρούσα έρευνα βρέθηκε να παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπάλληλους. Αυτό σημαίνει ότι ένας δημόσιος υπάλληλος, σε σύγκριση με έναν ιδιωτικό υπάλληλο, καταβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό προσπάθεια επειδή η εργασία του έχει νόημα γι'αυτόν και του δίνει χαρά. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι ένας δημόσιος υπάλληλος είναι περισσότερο παρακινούμενος σε σύγκριση με ένα ιδιωτικό υπάλληλο αφού στην παρούσα έρευνα έμφαση δίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης και δευτερευόντως στα ποσοτικά. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με παλαιότερες έρευνες που έχουν δείξει ότι οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα παρακινούνται περισσότερα αυτόνομα σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους (De Cooman *και συν*. 2009· Wright, 2001· Prottas, 2008).

Το συγκεκριμένο εύρημα, ωστόσο, έρχεται σε αντίθεση με μια πρόσφατη έρευνα στον ευρύτερο ελληνικό δημόσιο τομέα, σε τρεις (3) Δημόσιες Εταιρείες Κοινής Ωφελείας – ΔΕΚΟ (Manolopoulos, 2008) όπου οι υπάλληλοι αναφέρουν τα εξωτερικά κίνητρα (ασφάλεια, ευκαιρίες για ανάδειξη σε ανώτερες θέσεις κ.ά.) ως κυρίαρχα στους χώρους εργασίας τους. Στην συγκεκριμένη έρευνα, ωστόσο, το δείγμα είχε ληφθεί από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα όπου η δυνατότητα για περισσότερες οικονομικές παροχές (τουλάχιστον μέχρι το 2011) ήταν σαφώς ευνοϊκότερη σε αντίθεση με τον λοιπό δημόσιο τομέα που αποτέλεσε το δείγμα της παρούσας έρευνας, όπου η δυνατότητα οικονομικών κινήτρων είναι περιορισμένη. Επιπλέον, η παρούσα έρευνα αποτυπώνει με ποιο τρόπο οι υπάλληλοι ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους στο χώρο της εργασίας (αυτόνομο ή/και ελεγχόμενο), ενώ το ερώτημα στην έρευνα του Manolopoulos (2008) ήταν κατά βάση τι προσφέρει ο οργανισμός ως κίνητρα για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι. Το κίνητρο ωστόσο που παρέχει ο οργανισμός για να καταβάλλει προσπάθεια ένας εργαζόμενος δεν ταυτίζεται με τον λόγο ή τους λόγους που τελικά αυτός ο εργαζόμενος προσπαθεί. Επίσης, παρόλο που για ένα δημόσιο υπάλληλο μπορεί ένας εξωτερικός παράγοντας όπως η ασφάλεια (*job security*) να είναι ένας σοβαρός λόγος να επιλέξει το δημόσιο τομέα (Lee & Wilkins, 2011), δεν είναι μόνο οι εξωτερικοί λόγοι που τον παρακινούν για να καταβάλλει προσπάθεια.

2. Εξωτερική παρακίνηση

Όσον αφορά την εξωτερική παρακίνηση, ο ιδιωτικός τομέας παρουσιάζει υψηλότερα ποσοστά σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με παλαιότερες παρόμοιες έρευνες (Buelens &Van den Broeck, 2007· Crewson, 1997· Leete, 2000). Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί με βάση το ότι στον ιδιωτικό τομέα η παροχή εξωτερικών αμοιβών και κινήτρων είναι διαδεδομένη πρακτική παρακίνησης (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005· Osterloh *και συν*. 2002). Επιπλέον, όλο το μοντέλο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στον ιδιωτικό τομέα είναι βασισμένο κυρίως στα εξωτερικά κίνητρα. Οι προαγωγές και η επίτευξη εξωτερικών στόχων αποτελούν τρανή απόδειξη της αναγνώρισης και της αποτελεσματικότητας τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε προσωπικό επίπεδο του εργαζομένου (Boyne, 2002).

Σχετικά, η *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* υποστηρίζει ότι η παροχή εξωτερικών κινήτρων είναι πιθανόν να προκαλέσει αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό σε σχέση με αποτελέσματα όπως η ευημερία και η καινοτομία (Gagné & Deci, 2005). Υπάρχουν, όμως, έρευνες που παρέχουν ενδείξεις ότι μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο (Amabile, 1996·Sansone & Smith, 2000). Μια επιπλέον ερμηνεία για το εύρημα αυτό είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, γνωρίζοντας ότι το ενδεχόμενο παροχής εξωτερικών κινήτρων (πρόσθετες αμοιβές, προαγωγές, υλική επιβράβευση κ.ά.) είναι πολύ σπάνιο, αναμένεται να κινητοποιούνται λιγότερο από εξωτερικούς λόγους.

3. Παρακίνηση ενσωμάτωσης και παρακίνηση ταύτισης

Η παρακίνηση ενσωμάτωσης και η παρακίνηση ταύτισης στους δημοσίους υπαλλήλους παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Σύμφωνα με τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού ένας υπάλληλος ρυθμίζεται σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον με βάση αυτά τα είδη παρακίνησης όταν καταβάλλει προσπάθεια επειδή αυτό το θεωρεί πολύ σημαντικό, συνάδει με τις αξίες του και θεωρεί ηθικά και κοινωνικά σωστό να συνεισφέρει στο δημόσιο καλό (Devaro & Brookshire, 2007· De Cooman *και συν*. 2009).

Η έννοια της ενσωμάτωσης και της ταύτισης συνδέονται στενά με έννοιες που εμπεριέχονται σε αυτό που ονομάζουμε «*Παρακίνηση των δημοσίων υπηρεσιών*» (*Public Service Motivation*). Ο ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα που τείνει να γίνεται γενικά αποδεκτός στη σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους James L.Perry και Lois R.Wise (1990). Έτσι, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως *«…η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς…»*.

Οι ερευνητές διακρίνουν τρεις (3) κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων (Denhardt *και συν.*, 2002):

1. Τα ορθολογικά κίνητρα (*rational public service motives*) που συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Η τάση αυτή αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου.
2. Τα κίνητρα που βασίζονται στα πρότυπα (*norm based motives*) και αναφέρονται στην επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με παράγοντες όπως είναι το καθήκον, η πίστη προς τη δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική δικαιοσύνη.
3. Τα συναισθηματικά κίνητρα (*affective motives*), όπως είναι ο αλτρουισμός, τα οποία χαρακτηρίζονται από την επιθυμία του εργαζομένου γενικότερα να προσφέρει στην κοινωνία.

Οι εργαζόμενοι, δηλαδή, με υψηλό βαθμό παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους ο καθένας. Κάποιοι από αυτούς τους λόγους, όπως είδαμε, είναι το προσωπικό ενδιαφέρον, η συναισθηματική δέσμευση και η ηθική υποχρέωση. Οι έννοιες αυτές συνδέονται στενά με την παρακίνηση ενσωμάτωσης και ταύτισης (Perry & Vandenabeele, 2008) και αυτός είναι πιθανόν ό λόγος που οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο των συγκεκριμένων αυτόνομων μορφών παρακίνησης. Οι έρευνες προς αυτή την κατεύθυνση, έχουν δείξει ότι πράγματι οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις υπηρεσίες προς την κοινωνία και καταβάλλουν προσπάθεια έτσι ώστε η εργασία τους να είναι περισσότερο επωφελής για το κοινό καλό (Boyne, 2002, Moynihav & Pandley, 2007).

Αντίστοιχα, οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο ενσωμάτωσης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Αυτό είναι πιθανόν να σημαίνει ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες συμπεριφέρονται πιο συχνά, σε σύγκριση με τους μισθωτούς, με τρόπο που συνάδει με την προσωπική τους ταυτότητα και θεωρούν τη συμπεριφορά τους ως κομμάτι του ίδιου τους του εαυτού.

4. Παρακίνηση ενδοβολής

Η παρακίνηση ενδοβολής η οποία θεωρείται ως μια μη αυτόνομη μορφή παρακίνησης παρουσιάζει μεγαλύτερες τιμές στο δημόσιο τομέα από σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Αυτού του είδους η ρύθμιση λαμβάνει χώρα στην περίπτωση που το άτομο λειτουργεί με βάση κάτι που τού επιβάλλεται από το εξωτερικό περιβάλλον, χωρίς όμως να το πιστεύει, μόνο και μόνο για να αποφύγει αισθήματα ενοχής, ντροπής ή απαξίωσης. Ένας δημόσιος υπάλληλος, δηλαδή, σε σύγκριση με έναν ιδιωτικό υπάλληλο, πιο συχνά κινητοποιείται από τύψεις και ενοχές. Αυτό είναι πιθανό να ισχύει γιατί το έργο ενός δημοσίου υπαλλήλου αφορά το ευρύτερο κοινό, ενώ στον ιδιωτικό τομέα δεν είναι πάντα σαφές στη συνείδηση του εργαζομένου αν και πώς συνδέεται το έργο του με το ευρύτερο καλό. Το συγκεκριμένο εύρημα δεν προέκυψε από παλαιότερη έρευνα των De Cooman *και συν.* (2009), στην οποία δεν βρέθηκε διαφορά στην ενδοβολή ανάμεσα σε υπαλλήλους κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών.

Είναι αξιοσημείωτο, τέλος, ότι τόσο στην περίπτωση των ελεύθερων επαγγελματιών όσο και των καλλιτεχνών δεν φαίνεται ότι αυτό που τους παρακινεί να εργαστούν είναι οι τύψεις και οι ενοχές. Αυτό σημαίνει ότι ένας ελεύθερος επαγγελματίας καταβάλλει προσπάθεια περισσότερο αυτόνομα και συνειδητά σε σχέση με ένα μισθωτό είτε εργάζεται στον ιδιωτικό είτε εργάζεται στο δημόσιο τομέα. Η ενδοβολή άλλωστε ως τρόπος ρύθμισης πιθανόν να προκύπτει στη μισθωτή εργασία σε μεγαλύτερο βαθμό γιατί εκεί οι στόχοι τίθενται έξω από το άτομο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, σε πολλές περιπτώσεις, να μην ταυτίζονται με τις πεποιθήσεις και τις αξίες του υπαλλήλου (βλ. *self congruent goals*, Sheldon & Elliot, 1999). Αντίθετα, ένας ελεύθερος επαγγελματίας και ένας καλλιτέχνης θέτοντας ο ίδιος τους στόχους στον εαυτό του είναι πιθανό να βιώνει χαμηλότερο επίπεδο ενοχών και τύψεων όταν δεν καταφέρνει να τους υλοποιήσει.

5. Εργασιακή Αυτονομία

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Boyne, 2002· Rainey, 2009). Το εύρημα αυτό δεν επιβεβαιώνεται από την παρούσα έρευνα. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ωστόσο, συμφωνούν με μια πρόσφατη έρευνα σε υπαλλήλους κερδοσκοπικών και μη κερδοσκοπικών οργανισμών η οποία έδειξε ότι τα επίπεδα εργασιακής αυτονομίας δεν παρουσιάζουν διαφορές στους δύο (2) υπό μελέτη χώρους (De Cooman *και συν.*, 2009). Το εύρημα αυτό έχει ενδιαφέρον γιατί παρόλο που ο δημόσιος τομέας θεωρείται κατεξοχήν γραφειοκρατικός τομέας (Μουζέλης, 2009) βρέθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αναφέρουν χαμηλότερα επίπεδα αυτονομίας δράσης σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Γι’ αυτό και οι διαφορές που παρατηρούνται στους δύο (2) χώρους της μισθωτής εργασίας, αναφορικά με τα αρνητικά συναισθήματα και την επαγγελματική εξουθένωση είναι πιθανόν να μην ερμηνεύονται με βάση τις διαφορές στην εργασιακή αυτονομία.

Η αυτονομία, ωστόσο, στο χώρο της εργασίας, έχει ποικίλες διαστάσεις και είναι πιθανό να αφορά ζητήματα καθημερινότητας, αλλά και να έχει πιο στρατηγικό χαρακτήρα (π.χ. λήψη αποφάσεων). Αυτό που αξιολογήθηκε στην παρούσα έρευνα αφορούσε στην αυτονομία σε σχέση με τη μέθοδο, τον προγραμματισμό και τα κριτήρια που θέτει κάθε υπάλληλος για το πώς θα διεκπεραιωθεί μια εργασία. Μελλοντικές έρευνες είναι χρήσιμο να εστιάσουν και σε συγκριτικές μελέτες που θα αναφέρονται και σε άλλες μορφές αυτονομίας όπως είναι η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, η αυτονομία σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού και η αυτονομία των ομάδων εργασίας (*team autonomy*).

Οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι καλλιτέχνες, σε σύγκριση με τους μισθωτούς, παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αυτονομίας και αυτό συμφωνεί με ευρήματα παρόμοιων ερευνών (Prottas, 2008· Hundley, 2001). Η διαφορά αυτή μπορεί να ερμηνευθεί με βάση το γεγονός ότι κάποιος που επιλέγει να ασκήσει ένα ελεύθερο επάγγελμα για να σταδιοδρομήσει έχει ως προέχουσα εργασιακή αξία (*career value*) την ανεξαρτησία και την αυτονομία (Feldman & Bolin, 2000· Schein,1994).

6. Αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας

Σχετικά με την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας βρέθηκε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι διαθέτουν σημαντικά υψηλότερη ελευθερία να διαχειριστούν ζητήματα που αναφέρονται στη σταδιοδρομία τους (π.χ. αλλαγή θέσης, τροποποίηση κατεύθυνσης σταδιοδρομίας) σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους. Αντίστοιχα, οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό αυτονομίας σε σχέση με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στη μισθωτή εργασία. Γίνεται έτσι φανερό, ότι, για όσους ασκούν ελεύθερο επάγγελμα, οι αλλαγές σε σχέση με τη σταδιοδρομία τους θεωρούνται περισσότερο εφικτές σε σύγκριση με κάποιον που λειτουργεί στο πλαίσιο ενός εργασιακού ρόλου ή μιας οργανωμένης ιεραρχικής δομής.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε ότι δεν υπάρχουν έρευνες που να μελετούν συγκριτικά την έννοια της αυτονομίας σε σχέση με τη σταδιοδρομία σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Η διαφορά που βρέθηκε μπορεί να ερμηνευτεί με βάση το γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα η σταδιοδρομία ακολουθεί, κατά κύριο λόγο, προδιαγεγραμμένη πορεία αφού ο χρόνος προϋπηρεσίας και τα τυπικά προσόντα (εκπαίδευση, επιμόρφωση κ.ά.) αποτελούν το βασικό κριτήριο εξέλιξης των εργαζομένων. Στον ιδιωτικό τομέα, από το άλλο μέρος, οι εργαζόμενοι διαθέτουν περισσότερη αυτονομία σε σχέση με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους λόγω του ότι οι προσφερόμενες αλλαγές θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων, αλλά και οι αλλαγές οργανισμών είναι πιο συχνές. Με αυτή την έννοια ένας ιδιωτικός υπάλληλος αναμένεται να θεωρεί τη διαχείριση της σταδιοδρομίας περισσότερο προσωπική υπόθεση, γεγονός που απαιτεί από το άτομο αυτόνομη δράση (Baruch, 2004). Αντίθετα, στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων το να έχει κάποιος τον έλεγχο της σταδιοδρομίας του δεν κρίνεται σημαντικό αφού οι περισσότερες αλλαγές προκύπτουν «άνωθεν» χωρίς την αυτόβουλη και αυτόνομη δράση του υπαλλήλου.

Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι σε διαφορετικούς χώρους εργασίας οι εργαζόμενοι περιγράφουν και βιώνουν τα ζητήματα της διαχείρισης σταδιοδρομίας με διαφορετικό τρόπο. Συγκεκριμένα οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα (ή σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς) δίνουν μικρότερη σημασία σε ζητήματα αλλαγών, αυτονομίας και ανάπτυξης σταδιοδρομίας (Segers *και συν*. 2008· Devaro & Brookshire, 2007), χωρίς να επιδιώκουν απαραίτητα να έχουν μια σταδιοδρομία με συνεχείς εναλλαγές (*boundaryless career*, Arthur & Rousseau,1996).

7. Εργασιακή Ευημερία

Σχετικά με την εργασιακή ευημερία η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι δεν υπάρχουν διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Αυτό το εύρημα δεν συμφωνεί με ευρήματα παλαιότερων ερευνών (Demoussis & Giannakopoulos, 2007· Green & Tsitsianis, 2005· Ghinetti, 2007) που παρουσιάζουν τους δημοσίους υπαλλήλους ως περισσότερο ικανοποιημένους σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Η σχέση αυτή ισχύει και για την εργασιακή δέσμευση και για το θετικό συναίσθημα. Δύο (2) παράγοντες για τους οποίους δεν υπάρχουν αντίστοιχα συγκριτικά ερευνητικά δεδομένα από προηγούμενες έρευνες.

Ενδιαφέρον είναι, ωστόσο, το εύρημα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν χαμηλότερα ποσοστά αρνητικού συναισθήματος και επαγγελματικής εξουθένωσης. Το εύρημα αυτό ίσως ερμηνεύεται με βάση το γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερα αυτόνομα αφού αυτό το είδος της παρακίνησης φαίνεται να συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Trépanier, Fernet & Austin, 2013) και το αρνητικό συναίσθημα (Gillet *και συν*., 2012).

Όσον αφορά, το χώρο των ελεύθερων επαγγελματιών, από τα ευρήματα της έρευνας βρέθηκαν διαφορές στο επίπεδο ευημερίας τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που έχουν μισθωτή σχέση εργασίας. Συγκεκριμένα, όπως είδαμε παραπάνω, οι ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν υψηλότερη εργασιακή δέσμευση σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα και υψηλότερο θετικό συναίσθημα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Ενώ οι καλλιτέχνες παρουσιάζουν υψηλότερη δέσμευση σε σύγκριση και με τους δύο (2) τομείς της μισθωτής εργασίας. Επιπλέον, οι ελεύθεροι επαγγελματίες και οι καλλιτέχνες βιώνουν πιο συχνά θετικά συναισθήματα, ενώ οι καλλιτέχνες απολαμβάνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τους μισθωτούς.

Μια σειρά από έρευνες παρέχουν ενδείξεις ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες απολαμβάνουν υψηλότερης εργασιακής ευημερίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με σχέση μισθωτής εργασίας (Blanchflower *και συν.* 2001·, Blanchflower, 2000). Επίσης, άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι οι διαφορές αυτές στα επίπεδα ευημερίας δεν σχετίζονται απαραίτητα με χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Frey & Benz, 2007) ή με το εισόδημα (Hamilton, 2000). Από την παρούσα έρευνα φαίνεται ότι είναι περισσότερο αυτόνομοι στο χώρο της εργασίας τους αλλά ταυτόχρονα παρακινούνται πιο συχνά με αυτόνομο τρόπο και είναι σε θέση να διαχειρίζονται πιο συχνά περισσότερο αυτόνομα τη σταδιοδρομία τους. Παρόλο που ένας από τους λόγους που επιλέγουν το ελεύθερο επάγγελμα είναι συχνά η αυτονομία που τους παρέχει σε σχέση με τον τρόπο που εργάζονται (Feldman & Bolin, 2000, Schein,1994) αυτό που ερμηνεύει πιθανές διαφορές στην ευημερία τους είναι πιθανόν να είναι ότι προσπαθούν με χαρά και όχι επειδή καταπιέζονται από την ιεραρχία ενός οργανισμού.

8. Τόπος ελέγχου στο χώρο εργασίας

Όσον αφορά στον *τόπο ελέγχου στο χώρο εργασίας* των εργαζομένων δεν παρατηρήθηκαν διαφορές ανάμεσα στους διαφορετικούς χώρους εργασίας. Ο τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας, ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, σχετίζεται με αυτό που αποκαλούμε ψυχολογική αυτονομία (*psychological autonomy*). Καθώς το άτομο που δεν πιστεύει ότι τα αποτελέσματα στην εργασία του εξαρτώνται από τη δική του συμπεριφορά νιώθει λιγότερο αυτόνομο (Chirkov, 2011). Υπάρχουν έρευνες που συνδέουν τον εσωτερικό τόπο ελέγχου με την επιλογή άσκησης του ελεύθερου επαγγέλματος και την επιτυχημένη επιχειρηματικότητα (Perry 1990· Duffy & Dik, 2009). Με βάση αυτές τις έρευνες αναμένεται να παρατηρούνται υψηλότερα επίπεδα εσωτερικού ελέγχου στους ελεύθερους επαγγελματίες σε σύγκριση με τους μισθωτούς, γεγονός που δεν επιβεβαιώνεται στην παρούσα έρευνα.

Δεν υπάρχουν, σε γνώση μας, συγκριτικές έρευνες μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα εργασίας σε σχέση με τον τόπο ελέγχου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, ωστόσο, πολύ συχνά καλούνται να ακολουθούν απλώς οδηγίες των διοικητικά ιθυνόντων και να υπηρετούν μια καθαρά γραφειοκρατική διαδικασία (Svara, 1998· Boyne, 2002). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται το αίσθημα του ελέγχου σε σχέση με την εργασία τους (Bouckenooghe & Devos, 2006· Buelens &Van den Broeck, 2007). Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αυτό δεν επιβεβαιώνεται.

Μελλοντικές έρευνες είναι χρήσιμο να μελετήσουν αν ο τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας συνδέεται με τις επιλογές των ατόμων σε σχέση με τη σταδιοδρομία τους σε διαφορετικούς χώρους εργασίας (μισθωτή εργασία ή ελεύθερο επάγγελμα, δημόσιος ή ιδιωτικός τομέας). Αυτό μπορεί να ισχύει γιατί ένα άτομο με περισσότερο εξωτερικό τόπο ελέγχου είναι πιθανό να επιλέγει ένα γραφειοκρατικό οργανισμό (π.χ. δημόσιος τομέας) δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα σε ένα δομημένο εργασιακό πλαίσιο παρά στην παροχή αυτονομίας δράσης.

9. Καινοτομική Συμπεριφορά

Αναφορικά με την καινοτομική συμπεριφορά από τα ευρήματα δεν προκύπτουν διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με μια σειρά ερευνών που περιγράφουν το δημόσιο τομέα, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, περισσότερο φορμαλιστικό, άκαμπτο και αρνητικό στην αλλαγή (Boyne, 2002· Bouckenooghe & Devos, 2006). Σε αρκετές περιπτώσεις, άλλωστε, η καινοτομική συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζεται ως «αρμοδιότητα» κυρίως μόνο των υψηλά ιστάμενων στους οργανισμούς χωρίς να υπογραμμίζεται ότι αυτό είναι ζήτημα όλων των δημοσίων υπαλλήλων ανεξαρτήτως ιεραρχίας (Damanpour & Schneider, 2009). Το εύρημα αυτό συμφωνεί με μια πρόσφατη έρευνα που έδειξε ότι οι ιδιωτικοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι στις Σκανδιναβικές χώρες (Δανία, Νορβηγία, Σουηδία) δεν παρουσιάζουν διαφορά σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά που επιδεικνύουν στο χώρο εργασίας (Bysted *και συν.* 2012).

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι καινοτομική συμπεριφορά δεν σημαίνει αυτόματα και καινοτομία αφού για να συμβεί αυτό, πρέπει να έχουν εξασφαλιστεί μια σειρά από προϋποθέσεις (π.χ. αποδοχή και υποστήριξη των προτάσεων από τη διοίκηση, κατάλληλες διαδικασίες, τεχνογνωσία κ.ά.). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι καινοτομία μπορεί να προκύψει στον ιδιωτικό τομέα ακόμα και αν οι υπάλληλοι παρουσιάζουν μικρότερα ποσοστά καινοτομικής συμπεριφοράς. Και αυτό γιατί το εργασιακό πλαίσιο είναι περισσότερο «έτοιμο» να αξιοποιεί πρακτικά μια καινοτόμο ιδέα, όταν αυτή προκύψει. Επιπλέον, η καινοτομική συμπεριφορά του δημοσίου υπαλλήλου δεν σχετίζεται απαραίτητα με απτό αποτέλεσμα στις παρεχόμενες προς στον πολίτη υπηρεσίες. Αυτό ισχύει γιατί κάθε προτεινόμενη αλλαγή ή πρωτοβουλία ενός υπαλλήλου για να φτάσει να υλοποιηθεί πρέπει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μια σειρά από γραφειοκρατικές διαδικασίες και αποφάσεις που εκπορεύονται από τους ανωτέρους.

Οι ελεύθεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα καινοτομικής συμπεριφοράς και αυτό μπορεί να σχετίζεται με το ότι τα επίπεδα αυτονομίας είναι υψηλότερα στους ελεύθερους επαγγελματίες σε σύγκριση με τη μισθωτή εργασία. Η εργασιακή αυτονομία συνδέεται με την καινοτομική συμπεριφορά (Hammond *και συν.* 2011) και αναμένεται ότι ένας τομέας εργασίας στον οποίο εργαζόμενος είναι πιο αυτόνομος να δράσει να παρουσιάζει και υψηλότερα ποσοστά καινοτομικής συμπεριφοράς.

Στην παρακάτω ενότητα ($2_{η}$) των ευρημάτων της κύριας έρευνας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων σε σχέση με την επίδραση των δημογραφικών στις τιμές των διαστάσεων της αυτονομίας.

6.1.5 Δημογραφικοί παράγοντες και αυτονομία

Τα δημογραφικά στοιχεία για τα οποία ελέχθηκε η επίδραση στις διαστάσεις της αυτονομίας είναι τα παρακάτω: 1. *Φύλο* 2. *Ηλικία* 3. *Εκπαίδευση* 4. *Έτη προϋπηρεσίας* 5. *Επίπεδο ιεραρχίας* (σε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους) και 6. *Εισόδημα*.

Για τον έλεγχο της στατιστικής επίδρασης των δημογραφικών παραγόντων στις τιμές των μεταβλητών αρχικά έγινε έλεγχος κανονικότητας (*Shapiro-Wilk test*) για καθεμία για τις υπό εξέταση μεταβλητές. Στην περίπτωση που τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή για τις συγκρίσεις των μέσων τιμών δύο (2) ομάδων χρησιμοποιούμε τον έλεγχο t (*t-test*) και για παραπάνω από δύο (2) ομάδες την ανάλυση διακύμανσης (*Analysis of Variance, ANOVA*).

Πίνακας 10 Μέσοι όροι και τιμές ελέγχου για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αυτόνομη παρακίνηση

	Αυτόνομη Παρακίνηση							
	Δημόσιος Τομέας		*Ιδιωτικός Τομέας*		*Ελ. Επαγγελματίες*		*Καλλιτέχνες*	
	Μ.Ο	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*
Φύλο								
Άνδρας	.694	U=5696.000	.612	U=5280.500	.669	U=1501.400	.726	U=5200.000
Γυναίκα	.643		.585		.671		.752	
Ηλικία								
18 – 25 ετών			.545		.601		.780	
26 – 35 ετών	.691		.595		.670		.757	
36 – 45 ετών	.643	X^2=6.583	.610	X^2=2.826	.664	F=0.733	.628	X^2 = 5.756
46 – 55 ετών	.654		.599		.759		.715	
56 – 65 ετών	.788				.615			
Έτη προϋ/σίας								
1-5 έτη	.666		.580		.643		.785	
6-10 έτη	.679		.581		.686		.708	
11-15 έτη	.665	X^2=1.927	.643	X^2=7.981	.712	X^2=8.011	.716	X^2=6.876
16-20 έτη	.700		.543		.590			
21-25 έτη	.654		.658		.722			
26+ έτη	.692				.667			
Εκπαίδευση								
Απόφ. Λυκείου	.667		.664		.651		.725	
Απόφοιτος ΙΕΚ	.738		.575		.706		.679	
Απόφοιτος ΤΕΙ	.685	X^2=2.891	.558	X^2=5.900	.685	X^2=0.950	.681	X^2=7.889
Απόφοιτος ΑΕΙ	.650		.561		.680		.770	
Μετ./Διδακτ/κό	.677		.627		.660		.842	
Επ. ιεραρχίας								
Ανώτατο	.607		.544					
Ανώτερο	.729	**X^2=14.151****	.574	X^2=6.053				
Μεσαίο	.712		.639					
Κατώτερο	.680							
Μην. Εισόδημα								
<700	.711		.480		.643		.731	
701-1300	.661		.582		.662		.760	
1301-1800	.692	X^2=5.813	.604	X^2=7.986	.669	F=0.682	.754	X^2=5.689
1800-3000	.631		.646		.743		.653	
>3000			.686		.658			

Αν βρεθεί ότι δεν υπάρχει κανονικότητα στα δεδομένα χρησιμοποιούμε τους αντίστοιχους μη παραμετρικούς ελέγχους (*Mann-Whitney* ή *Kruskal-Wallis*). Όταν έχουμε στατιστικά σημαντική διαφορά σε σύγκριση με παραπάνω από δύο (2) ομάδες εργαζομένων, τότε κάνουμε post-hoc ανάλυση, για να βρεθεί ποιες ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους.

Οι αναλύσεις έγιναν ξεχωριστά στους τέσσερις (4) χώρους εργασίας και παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά. Οι Πίνακες 10 έως 14 παρουσιάζουν συνολικά τους ελέγχους ανά μεταβλητή έτσι ώστε να φαίνονται και οι διαφορές των τιμών ανάμεσα τους χώρους εργασίας.

Α. Δημόσιος τομέας

Στους δημόσιους υπαλλήλους, ο έλεγχος Kruskal-Wallis έδειξε ότι μόνο η ιεραρχία, από τα δημογραφικά στοιχεία, επιδρά στο επίπεδο των τιμών της *αυτόνομης παρακίνησης* [($X^2(3)=14.151$, $p<.01$)]. Τα ανώτερα στελέχη στο δημόσιο τομέα παρουσιάζουν την υψηλότερη επίδοση στην αυτόνομη παρακίνηση (Μ.Ο=.729, Τ.Α=.175) ενώ τα ανώτατα παρουσιάζουν τη χαμηλότερη (Μ.Ο=.607, Τ.Α=.160). Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ=.607,Τ.Α.=.175) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερες τιμές αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους (Μ=.729, Τ.Α.=.160, $p<.01$) αλλά και σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους που είναι στο μεσαίο επίπεδο ιεραρχίας (Μ=.712, Τ.Α.= .210, $p<.05$).

Μια πιθανή ερμηνεία γι' αυτό το εύρημα είναι ότι οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται πιο συχνά να ανταποκριθούν σε εξωτερικούς στόχους που τίθενται από την κεντρική διοίκηση, ζητήματα όπως είναι η τήρηση προθεσμιών ενώ η άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών είναι στην καθημερινή ατζέντα. Επιπλέον, στο δημόσιο τομέα ένας υπάλληλος καταλαμβάνει θέσεις ευθύνης σε περίπτωση που αυτός το θεωρεί σημαντικό και επομένως το επιδιώκει. Αυτό όμως αποτελεί έναν εξωτερικό στόχο και επομένως είναι πιθανό να συσχετίζεται με μικρότερο βαθμό αυτόνομης παρακίνησης (Sheldon & Elliot, 1999).

Επίσης, βρέθηκε ότι στο δημόσιο τομέα το επίπεδο της ιεραρχίας επιδρά στις τιμές της *αυτονομίας εργασίας* [$F=3.358$ $(3,182)$, $p<.05$)]. Στο δημόσιο τομέα, την υψηλότερη τιμή στην αυτονομία εργασίας παρουσιάζουν τα μεσαία στελέχη (M=.354 ,T.A.=.370) και τη χαμηλότερη τα ανώτατα στελέχη (M=.354 ,T.A.=.370). Ο έλεγχος t (*t-test*) έδειξε ότι η μεταξύ τους διαφορά είναι στατιστικώς σημαντική ($p<.05$) (βλ.Πίνακα 12).

Στο δημόσιο τομέα, η ιεραρχία επιδρά και στο επίπεδο των τιμών της *αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας*, [($X^2(3)=8.132$, $p<.05$)]. Συγκεκριμένα, οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=-.299,Τ.Α.=.430) παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερη τιμή αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας σε σύγκριση με τους ανώτερους υπαλλήλους του δημοσίου (Μ.Ο.=-.093, Τ.Α.=-.048, $p<.05$). Επίσης, οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας και σε σύγκριση με τους κατώτερους υπαλλήλους (Μ.Ο.=-.034,Τ.Α.=.401, $p<.05$). Φαίνεται, λοιπόν, ότι ένας δημόσιος υπάλληλος, όσο ανεβαίνει στην ιεραρχική βαθμίδα, τόσο λιγότερο αντιλαμβάνεται ότι είναι αυτόνομος αναφορικά με τον έλεγχο της σταδιοδρομίας του. Αυτό είναι πιθανό να συμβαίνει γιατί ένας υψηλόβαθμος δημόσιος υπάλληλος είναι λιγότερο πιθανό να σκέφτεται μετακινήσεις εντός (ή εκτός) του οργανισμού αφού οι μετακινήσεις στο δημόσιο τομέα αναφέρονται κυρίως στις κάθετες μετακινήσεις προς ανώτερη βαθμίδα. Αντίστοιχα, στο δημόσιο τομέα οι μετακινήσεις (οριζόντιες και κάθετες) είναι περισσότερο πιθανές στο χαμηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας αφού οι διαθέσιμες θέσεις εντός και εκτός των οργανισμών σε αυτό το επίπεδο είναι σαφώς περισσότερες σε αριθμό.

Στο δημόσιο τομέα ο έλεγχος Kruskal-Wallis έδειξε ότι και το επίπεδο της εκπαίδευσης επιδρά στο πόσο ένας δημόσιος υπάλληλος νιώθει αυτόνομος αναφορικά με την πορεία της σταδιοδρομίας του [($X^2(4)=11.590$, $p<.05$)]. Στο δημόσιο την υψηλότερη τιμή στην αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας καταγράφουν οι απόφοιτοι των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ) και τη χαμηλότερη οι απόφοιτοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ). Με βάση τον έλεγχο Mann Whitney προέκυψε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ πιστεύουν ότι έχουν μικρότερο έλεγχο της σταδιοδρομίας τους (Μ.Ο.=-.247,Τ.Α.=.437) σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ (Μ.Ο.=-.012,Τ.Α.= .438, $p< .05$).

Πίνακας 11

Μέσοι όροι και τιμές ελέγχου για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην ελεγχόμενη παρακίνηση

	Ελεγχόμενη Παρακίνηση							
	Δημόσιος τομέας		*Ιδιωτικός τομέας*		*Ελ. επαγγελματίες*		*Καλλιτέχνες*	
	Μ.Ο	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*
Φύλο								
Άνδρας	.498	t=0.509	.521	t=0.214	.458	t=0.569	.473	**t=2.509****
Γυναίκα	.487		.516		.475		.369	
Ηλικία								
18 – 25 ετών			.544		.344		.432	
26 – 35 ετών	.502		.518		.492		.416	
36 – 45 ετών	.479	F = 0.714	.508	F = 0.529	.466	**F = 3.047***	.415	X^2= 3.229
46 – 55 ετών	.489		.464		.440		.234	
56 – 65 ετών	.538				.276			
Έτη προϋπηρεσίας								
1-5 έτη	.488		.527		.479		.447	
6-10 έτη	.479		.518		.458		.369	
11-15 έτη	.513	F = 0.543	.524	F = 0.680	.521	**F = 3.051***	.397	F = 1.049
16-20 έτη	.521		.463		.417		.448	
21-25 έτη	.482		.483		.411			
26+ έτη	.520				.288			
Εκπαίδευση								
Απόφ. Λυκείου	.507		.553		.538		.483	
Απόφοιτος ΙΕΚ	.458		.541		.396		.388	
Απόφοιτος ΤΕΙ	.509	F = 0.408	.490	F = 1.033	.500	F = 1.831	.421	F = 0.333
Απόφοιτος ΑΕΙ	.482		.490		.427		.401	
Μετ./Διδακτ/κό	.494		.529		.486		.419	
Επίπεδο ιεραρχίας								
Ανώτατο	.498		.560					
Ανώτερο	.494	F = 0.135	.517	F = 1.227				
Μεσαίο	.504		.503					
Κατώτερο	.517							
Μηνιαίο Εισόδημα								
<700	.475		.462		.490		.424	
701-1300	.491		.544		.473		.411	
1301-1800	.480	F = 0.573	.494	F = 1.376	.504	X^2= 8.801	.465	F = 0.665
1800-3000	.522		.509		.417		.318	
>3000			.538		.381			

Σημείωση. ** $p<0.05$. ** $p<0.01$. *** $p<0.001$*

Β. Ιδιωτικός τομέας

Στον ιδιωτικό τομέα, οι έλεγχοι έδειξαν ότι κανένας δημογραφικός παράγοντας δεν επηρεάζει το επίπεδο της αυτόνομης και της ελεγχόμενης παρακίνησης (βλ. Πίνακα 11).

Αντίθετα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 12, δύο (2) δημογραφικά στοιχεία επιδρούν στις τιμές της *εργασιακής αυτονομίας* των ιδιωτικών υπαλλήλων. Αυτά είναι η ηλικία [($X^2(4)$= 14.783, $p<.001$)] και το επίπεδο ιεραρχίας [($X^2(3)$= 23.830, $p<.001$)]. Έτσι, στον ιδιωτικό τομέα βρέθηκε ότι το υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αυτονομίας καταγράφουν οι υπάλληλοι ηλικίας μεταξύ 46 και 55 ετών (Μ.Ο.=.433,Τ.Α.=.300) και το χαμηλότερο επίπεδο οι υπάλληλοι ηλικίας μεταξύ 18 και 25 ετών (Μ.Ο.=.156,Τ.Α.=.457). Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι ηλικίας 36 έως 45 χρονών (Μ.Ο.=.358,Τ.Α.=.391) καταγράφουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους ηλικίας 26 έως 35 ετών (Μ.Ο.=.157,Τ.Α.=.371, $p<.01$).

Οι έλεγχοι για την επίδραση της ιεραρχίας στην εργασιακή αυτονομία έδειξαν ότι τα ανώτατα στελέχη στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζουν χαμηλότερη τιμή εργασιακής αυτονομίας (Μ.Ο.=.068,Τ.Α.=.360) σε σύγκριση με τα μεσαία στελέχη (Μ.Ο.= .412, Τ.Α.=.324, $p<.001$). Αντίστοιχα, τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα ανώτερου βαθμού ιεραρχίας παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο τιμών εργασιακής αυτονομίας (Μ.Ο.=.155,Τ.Α.=.360) σε σύγκριση με τα μεσαία στελέχη (Μ.Ο.=.412 ,Τ.Α.=.324,$p<.001$). Δεν έχουν διεξαχθεί σχετικές έρευνες που να επιβεβαιώνουν το συγκεκριμένο ενδιαφέρον εύρημα. Είναι πιθανό αυτό να σημαίνει ότι η αυτονομία στον ιδιωτικό τομέα παρέχεται κυρίως από τα ανώτατα στελέχη προς στα ανώτερα και τα μεσαία ως μέσο παρακίνησης ενώ στην ανώτατη βαθμίδα ιεραρχίας τα πλάνα δράσης να είναι περισσότερα οριοθετημένα.

Επίσης, στους ιδιωτικούς υπάλληλους η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι το επίπεδο ιεραρχίας επηρεάζει τις τιμές της αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας [($F(2,179)=6.664$, $p<.01$)]. Συγκεκριμένα, οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι τα μεσαία στελέχη πιστεύουν ότι είναι περισσότερο αυτόνομα σε σχέση με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους (Μ.Ο.=.181,Τ.Α.=.380) τόσο σε σύγκριση με τα ανώτερα στελέχη (Μ.Ο.=-.018,Τ.Α.=.350, $p<.01$) όσο και σε σύγκριση με τα ανώτατα στελέχη (Μ.Ο.=-.088,Τ.Α.=.379, $p<.01$). Αυτό το εύρημα συμφωνεί και με το αντίστοιχο εύρημα στο δημόσιο τομέα. Φαίνεται, δηλαδή, ότι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι υψηλότερης ιεραρχίας τείνουν να πιστεύουν ότι ελέγχουν σε μικρότερο βαθμό την πορεία της σταδιοδρομίας τους σε σύγκριση με τους εργαζόμενους χαμηλότερης ιεραρχικής βαθμίδας.

Πίνακας 12

Μέσοι όροι και τιμές ελέγχου για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αυτονομία εργασίας

	Αυτονομία εργασίας							
	Δημόσιος τομέας		*Ιδιωτικός τομέας*		*Ελ. επαγγελματίες*		*Καλλιτέχνες*	
	Μ.Ο	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*
Φύλο								
Άνδρας	.164	t=-1.539	.205	t=-0.392	.503	U=1691.500	.126	t=0.522
Γυναίκα	.245		.227		.411		.067	
Ηλικία								
18 – 25 ετών			.156		-.028		-.047	
26 – 35 ετών	.172		.157		.417		.143	
36 – 45 ετών	.160	F = 2.278	.358	**X^2= 14.783****	.595	**X^2= 13.075***	-.040	F = 1.554
46 – 55 ετών	.325		.433		.651		.426	
56 – 65 ετών	.157				.056			
Έτη προϋπηρεσίας								
1-5 έτη	.172		.124		.271		.036	
6-10 έτη	.191		.221		.499		.156	
11-15 έτη	.190	F = 0.488	.290	X^2= 9.475	.674	**X^2=17.957****	.097	F = 0.326
16-20 έτη	.228		.242		.508		-.019	
21-25 έτη	.237		.374		.578			
26+ έτη	.344				.578			
Εκπαίδευση								
Απόφ. Λυκείου	.185		.266		.654		.375	
Απόφοιτος ΙΕΚ	.167		.135		.673		.273	
Απόφοιτος ΤΕΙ	.198	F = 0.093	.235	F = 0.357	.309	X^2=8.270	-.103	**X^2=15.303****
Απόφοιτος ΑΕΙ	.227		.206		.491		.002	
Μετ./Διδακτ/κό	.206		.227		.389		.444	
Επίπεδο ιεραρχίας								
Ανώτατο	.107		.068					
Ανώτερο	.275	**F = 3.358***	.155	**X^2=23.830*****				
Μεσαίο	.354		.412					
Κατώτερο	.217							
Μηνιαίο Εισόδημα								
<700	.311		.055		.246		-.062	
701-1300	.236		.175		.405		.152	
1301-1800	.161	F = 0.707	.255	F = 1.683	.467	**X^2=12.771***	.189	F = 1.467
1800-3000	.195		.254		.580		.315	
>3000			.380		.731			

Σημείωση. ** p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

Γ. Ελεύθεροι επαγγελματίες

Στους ελεύθερους επαγγελματίες οι έλεγχοι έδειξαν ότι κανένας δημογραφικός παράγοντας δεν επηρεάζει το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης (βλ. Πίνακα 10). Αντίθετα, η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι τα έτη προϋπηρεσίας επιδρούν στο επίπεδο των τιμών της *ελεγχόμενης παρακίνησης* [($F(5,104)=3.051$, $p<0.05$)]. Στους ελεύθερους επαγγελματίες την υψηλότερη τιμή στην ελεγχόμενη παρακίνηση παρουσιάζουν όσοι έχουν 16 με 20 έτη προϋπηρεσία (Μ.Ο.=.417,Τ.Α.=.143) και τη χαμηλότερη όσοι έχουν πάνω από 26 έτη προϋπηρεσία (Μ.Ο.=.288,Τ.Α.=.124). Η σύγκριση μεταξύ των επιμέρους ομάδων έδειξαν ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες με 11 έως 15 έτη προϋπηρεσίας καταγράφουν υψηλότερο βαθμό ελεγχόμενης παρακίνησης (Μ.Ο.=.532,Τ.Α.=.156) σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες με 26 και πάνω έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο.=.288,Τ.Α.=.124, $p<.01$).

Η ηλικία των ελεύθερων επαγγελματιών είναι ένας παράγοντας που επιδρά στο επίπεδο της ελεγχόμενης παρακίνησής τους [($F(4,103)=3.051$, $p<.05$)]. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες ηλικίας μεταξύ 56 και 65 ετών (Μ.Ο.=.276,Τ.Α.=.292) παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες ηλικίας μεταξύ 26 και 35 ετών (Μ.Ο.=.440,Τ.Α.=.138, $p<.05$).

Όσον αφορά τις τιμές της *εργασιακής αυτονομίας* ο έλεγχος Kruskal-Wallis έδειξε ότι αυτές επηρεάζονται από τα έτη προϋπηρεσίας των ελεύθερων επαγγελματιών [($X^2(5)= 17.957$, $p<.01$)]. Από τους επιμέρους ελέγχους φάνηκε ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες με ένα (1) έως πέντε (5) έτη προϋπηρεσίας αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν χαμηλότερο βαθμό αυτονομίας δράσης (Μ.Ο.=.271,Τ.Α.=.400) σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες που εξασκούν το επάγγελμα από έντεκα έως δεκαπέντε έτη (Μ.Ο.=.674,Τ.Α.=.248, $p<.05$). Από αυτό καταλαβαίνουμε ότι το πόσο αυτόνομος πιστεύει ότι είναι ένας ελεύθερος επαγγελματίας είναι πιθανό να είναι συνάρτηση και των χρόνων εμπειρίας που διαθέτει στο ελεύθερο επάγγελμα.

Ενδιαφέρον έχει και το εύρημα ότι το επίπεδο της εργασιακής αυτονομίας στους ελεύθερους επαγγελματίες επηρεάζεται από το μηνιαίο εισόδημά τους [($X^2(5)= 12.771$, $p<.05$)]. Συγκεκριμένα, οι ελεύθεροι επαγγελματίες με χαμηλό εισόδημα (<700 Ευρώ) παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής αυτονομίας

(Μ.Ο.=.246, Τ.Α.=.441) σε σύγκριση με όσους έχουν εισόδημα πάνω από 1800 ευρώ (Μ.Ο.=.580, Τ.Α.=.238, p<.05).

Τέλος, ο έλεγχος Kruskal-Wallis έδειξε ότι στους ελεύθερους επαγγελματίες τα έτη προϋπηρεσίας επιδρούν στον *εσωτερικό τόπο ελέγχου* [(X^2(5)= 12.556, p<.05)]. Οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες με έξι (6) έως δέκα (10) χρόνια προϋπηρεσίας παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο εσωτερικού τόπου ελέγχου (Μ.Ο.=.241,Τ.Α.=.237) σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες που έχουν πάνω από 11 χρόνια προϋπηρεσίας (Μ.Ο.= .415,Τ.Α.=.207, p<.05).

Δ. Καλλιτέχνες

Στους καλλιτέχνες κανένας δημογραφικός παράγοντας δεν φάνηκε να επιδρά στο επίπεδο των τιμών της *εργασιακής αυτονομίας* και της *αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας*. Η μόνη επίδραση που προέκυψε σε σχέση με την *ελεγχόμενη παρακίνηση* είναι αυτής του φύλου (βλ. Πίνακα 11). Συγκεκριμένα, ο έλεγχος t (*t-test*) έδειξε ότι οι άντρες καλλιτέχνες (Μ.Ο.=.473, Τ.Α.=.189) παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης σε σύγκριση με τις γυναίκες συναδέλφους τους (Μ.Ο.= .369, Τ.Α.= 0.156) [t(69)=2.509, p<.05] .

Επίσης, βρέθηκε ότι το επίπεδο της εκπαίδευσης επιδρά στις τιμές της αυτονομίας εργασίας [(X^2(5)= 15.303, p<.01)]. Συγκεκριμένα, οι επιμέρους έλεγχοι έδειξαν ότι οι καλλιτέχνες οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου (Μ.Ο.=.444, Τ.Α.=.516) παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό αυτονομίας εργασίας σε σύγκριση με τους καλλιτέχνες που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (Μ.Ο.=-.103, Τ.Α.=.438, p<.05).

Πίνακας 13

Μέσοι όροι και τιμές ελέγχου για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας

	Αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας							
	Δημόσιος τομέας		*Ιδιωτικός τομέας*		*Ελ. επαγγελματίες*		*Καλλιτέχνες*	
	Μ.Ο	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*	*Μ.Ο*	*Τιμή Ελέγχου*
Φύλο								
Άνδρας	-.185	t=-0.631	.054	t=0.605	.272	t=1.008	.177	t=1.187
Γυναίκα	-.147		.020		.195		.054	
Ηλικία								
18 – 25 ετών			-.039		-.115		.253	
26 – 35 ετών	-.231		.009		.198		.147	
36 – 45 ετών	-.194	X^2= 6.148	.124	F = 1.058	.366	F = 1.821	-.107	F = 2.393
46 – 55 ετών	-.052		.100		.214		-.202	
56 – 65 ετών	-.189				.115			
18 – 25 ετών								
Έτη προϋπηρεσίας								
1-5 έτη	-.161		-.003		.062		.159	
6-10 έτη	-.271		-.001		.271		.175	
11-15 έτη	-.170	X^2= 8.804	.150	F = 1.802	.363	F = 2.040	.043	F = 1.716
16-20 έτη	-.150		-.056		.341		-.312	
21-25 έτη	-.051		.117		.280			
26+ έτη	-.080				.283			
Εκπαίδευση								
Απόφ. Λυκείου	-.083		.143		.375	F = 1.819	.095	F = 1.385
Απόφοιτος ΙΕΚ	-.130		.029		.576		-.005	
Απόφοιτος ΤΕΙ	-.012	**X^2= 11.590***	.042	F = 0.700	.090		.012	
Απόφοιτος ΑΕΙ	-.247		-.022		.230		.103	
Μετ./Διδακτ/κό	-.219		.054		.186		.375	
Επίπεδο ιεραρχίας								
Ανώτατο	-.299		-.088					
Ανώτερο	-.093	**X^2= 8.132***	-.018	F = 6.664				
Μεσαίο	-.105		.181					
Κατώτερο	-.034							
Μηνιαίο Εισόδημα								
<700	-0.358		-0.018		0.116		0.134	
701-1300	-0.160		0.048		0.198		0.097	
1301-1800	-0.142	X^2= 10.167	-0.011	F = 0.693	0.205	F = 1.222	0.069	F = 0.078
1800-3000	-0.282		0.102		0.358		0.162	
>3000			0.110		0.427			

Σημείωση. * *p<0.05*. ** *p<0.01*. *** *p<0.001*

6.1.6 Σύνοψη ευρημάτων

Τα κυριότερα ευρήματα, σε σχέση με την επίδραση των δημογραφικών στις μελετώμενες διαστάσεις της αυτονομίας είναι τα παρακάτω:

1. Από τα δημογραφικά στοιχεία, στις τιμές της αυτόνομης παρακίνησης, επιδρά μόνο η ιεραρχία στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους αλλά και σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους που είναι στο μεσαίο επίπεδο ιεραρχίας.
2. Από τα δημογραφικά στοιχεία, το φύλο επιδρά μόνο στο επίπεδο των τιμών της ελεγχόμενης παρακίνησης στους καλλιτέχνες. Συγκεκριμένα οι άνδρες καλλιτέχνες καταγράφουν υψηλότερο επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης σε σύγκριση με τις γυναίκες καλλιτέχνιδες. Επιπλέον, η ηλικία επιδρά στο επίπεδο της ελεγχόμενης παρακίνησης στους ελεύθερους επαγγελματίες. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες ηλικίας μεταξύ 56 και 65 ετών παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης σε σύγκριση με τους ελεύθερους επαγγελματίες ηλικίας μεταξύ 26 και 35 ετών.
3. Το επίπεδο ιεραρχίας επιδρά στο επίπεδο των τιμών της αυτονομίας εργασίας στους δημόσιους και τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, οι ανώτατοι υπάλληλοι σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα παρουσιάζουν μικρότερο επίπεδο σε σύγκριση με συναδέλφους τους σε χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Επίσης το ύψος του εισοδήματος επιδρά στο επίπεδο των τιμών της αυτονομίας εργασίας στους ελεύθερους επαγγελματίες. Συγκεκριμένα, οι ελεύθεροι επαγγελματίες με χαμηλό εισόδημα (<700 Ευρώ) παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με όσους ελεύθερους επαγγελματίες έχουν εισόδημα πάνω από 1800 ευρώ.
4. Η εκπαίδευση και το επίπεδο ιεραρχίας στους δημοσίους υπαλλήλους επιδρά στο επίπεδο των τιμών της αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι που είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ πιστεύουν ότι έχουν μικρότερο έλεγχο της σταδιοδρομίας τους σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ. Αντίστοιχα, οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν χαμηλότερο επίπεδο αυτονομίας

διαχείρισης σταδιοδρομίας τόσο σε σύγκριση με τους κατώτερους όσο και σε σύγκριση με τους ανώτερους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα.

Στην παρακάτω (3η) ενότητα των ευρημάτων της κύριας έρευνας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συναφειακών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών ανά χώρο εργασίας .

6.1.7 Συναφειακές σχέσεις

Α. Δημόσιος Τομέας

Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της αυτονομίας στο δημόσιο τομέα

Στο δημόσιο τομέα βρέθηκε χαμηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην *αυτόνομη παρακίνηση* με την *ελεγχόμενη παρακίνηση* ($r=.193$, $p<.01$).

Ο Πίνακας 14 δείχνει ότι η συσχέτιση μεταξύ της αυτόνομης παρακίνησης και της αυτονομίας εργασίας είναι θετική ($r=.297$, $p<.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο ένας δημόσιος υπάλληλος θεωρεί ότι η εργασία του προσφέρει περιθώρια πρωτοβουλιών τόσο περισσότερο αυτόνομα τείνει να παρακινείται και να καταβάλλει προσπάθεια με χαρά και ενδιαφέρον. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού (SDT, Deci & Ryan, 2000· Gagné & Deci, 2005) η οποία υποστηρίζει ότι η ανάγκη της αυτονομίας και η αίσθηση ότι οι πράξεις μας πηγάζουν από τον εαυτό μας (Ryan & Deci, 2002, σελ. 8) είναι μια συνθήκη που συμβάλλει στην ανάπτυξη και τη διατήρηση της αυτόνομης παρακίνησης. Μια άλλη, ωστόσο, ερμηνεία για το συγκεκριμένο εύρημα είναι ότι στους υπαλλήλους που καταβάλλουν προσπάθεια με χαρά παρέχεται περισσότερη αυτονομία δράσης από τους οργανισμούς (Petrova, 2011).

Στους δημοσίους υπαλλήλους παρατηρείται, επίσης, θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας και της αυτόνομης παρακίνησης ($r=.273$, $p<.01$). Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο ένας δημόσιος υπάλληλος πιστεύει ότι έχει τη δύναμη να επηρεάσει τον τρόπο που εξελίσσεται η σταδιοδρομία του τόσο περισσότερο αυξάνεται το επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης.

Φαίνεται έτσι, ότι παρόλο που η σταδιοδρομία στο δημόσιο τομέα έχει συνήθως προδιαγεγραμμένη πορεία η αίσθηση που έχει ένας δημόσιος υπάλληλος ότι την ελέγχει τον παρακινεί να εργαστεί και αυτό να του δίνει χαρά και ικανοποίηση.

Αυτό είναι πιθανόν να σχετίζεται με ότι η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας ενδέχεται να συντελεί στην ικανοποίηση της ανάγκης του αισθήματος ικανότητας (*competence*) και της αυτονομίας και επομένως να ενισχύεται μέσω της ικανοποίησης αυτών των αναγκών η αυτόνομη παρακίνηση. Αυτό είναι πιθανόν να ισχύει γιατί ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι ελέγχει την πορεία της σταδιοδρομίας του νιώθει και ικανός με αποτέλεσμα να ενισχύονται περισσότερο αυτόνομες μορφές παρακίνησης.

Η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας παρουσιάζει θετική συσχέτιση και με την εργασιακή αυτονομία (r=.430, p<.01). Δεν έχουν διεξαχθεί παρόμοιες έρευνες στο δημόσιο τομέα οι οποίες να παρέχουν ερμηνεία γι’ αυτό το εύρημα. Είναι πιθανόν αυτό να ισχύει γιατί η αίσθηση της αυτονομίας υπερβαίνει, σε πολλές περιπτώσεις, τα εργασιακό πλαίσιο και αποτελεί για το άτομο ένα είδος προσωπικής φιλοσοφικής θεώρησης για τη ζωή του εν γένει (Chirkov, 2011). Έτσι, ένας δημόσιος υπάλληλος που νιώθει ότι ελέγχει ο ίδιος την κατεύθυνση και την πορεία της σταδιοδρομίας του είναι πιθανό να πιστεύει ότι έχει περιθώρια πρωτοβουλιών στο χώρο εργασίας του.

Τέλος, αναφορικά με την *εργασιακή αυτονομία,* στους δημόσιους υπαλλήλους παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την παρακίνηση ενσωμάτωσης (r=.244, p<.01), την παρακίνηση ταύτισης (r=.297, p<.01) και την εσωτερική ελεύθερη παρακίνηση (r=.273, p<.01). Ενώ δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με καμία διάσταση της ελεγχόμενης παρακίνησης.

Τέλος, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ του *εσωτερικού τόπου ελέγχου* στο χώρο της εργασίας με όλες τις διαστάσεις της αυτονομίας [αυτονομία εργασίας (r=.328, p<.01), αυτόνομη παρακίνηση (r=.328, p<.01), αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας (r=.217, p<.01)]. Αυτό πιθανόν να σημαίνει ότι ένας δημόσιος υπάλληλος, όσο περισσότερο εκτιμά ότι τα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας του εξαρτώνται κυρίως από τη δική του αυτόνομη δράση τόσο περισσότερο πιστεύει ότι έχει περιθώρια να δράσει αυτόνομα και τόσο περισσότερο εκτιμά ότι ο ίδιος αυτόνομα ελέγχει τη πορεία της σταδιοδρομίας του.

Ο *εξωτερικός τόπος ελέγχου* βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την ελεγχόμενη παρακίνηση (r=.258, p<.01). Έτσι, φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι όσο περισσότερο που εκτιμούν ότι τα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας δεν εξαρτώνται κυρίως από αυτούς τους ίδιους και τη συμπεριφορά τους τόσο περισσότερο τείνουν να ρυθμίζονται με βάση τις εξωτερικές επιταγές, τις τύψεις και τις υλικές αμοιβές.

Πίνακας 14

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στο δημόσιο τομέα εργασίας

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Αυτόνομη παρακίνηση	-																
2. Ελεγχόμενη. παρακίνηση	.193**	-															
3. Εξωτερική παρακίνηση	.019	.850**	-														
4. Ενδοβολή	.322**	.791**	.351**	-													
5. Ενσωμάτωση	.924**	.168**	.048	.243**	-												
6. Ταύτιση	.805**	.292**	.043	.470**	.637**	-											
7. Εσωτερική παρακίνηση	.919**	.097	-.031	.208**	.779**	.610**	-										
8. Αυτονομία εργασίας	.297**	-.058	-.076	-.014	.244**	.217**	.317**	-									
9. Αυτονομία σταδ/μίας	.273**	.042	.060	.005	.255**	.177**	.277**	.430**	-								
10. Εργασιακή δέσμευση	.633**	-.050	-.104	.033	.563**	.442**	.649**	.370**	.219**	-							
11. Επαγγελματική εξουθένωση	-.346**	.095	.148*	-.003	-.251**	-.269**	-.391**	-.265**	-.059	-.414**	-						
12. Εργασιακή ικανοποίηση	.614**	-.033	-.121	.083	.530**	.406**	.660**	.382**	.149*	.614**	-.561**	-					
13. Θετικό συναίσθημα	.598**	.012	-.070	.103	.488**	.468**	.622**	.412**	.234**	.598**	-.568**	.747**	-				
14. Αρνητικό συναίσθημα	-.317**	.215**	.266**	.073	-.230**	-.190**	-.396**	-.255**	-.036	-.317**	.615*	-.518**	-.506**	-			
15. Έξ. τόπος ελέγχου	-.137*	.258**	.218**	.206**	-.133*	-.047	-.162*	.037	-.128*	-.217**	.245**	-.245**	-.199**	.273**	-		
16. Έσ. τόπος ελέγχου	.328**	.158*	.132*	.127	.238**	.276**	.356**	.313**	.427**	.338**	-.156*	.293**	.370**	-.176**	-.129	-	
17. Καινοτομική συμπεριφορά	.355**	-.002	-.066	.074	.308**	.357**	.298**	.370**	.190**	.407**	-.191**	.365**	.413**	-.220**	-.089*	.278**	-

Σημείωση. * $p<0.05$. ** $p<0.01$. *** $p<0.001$

Αυτονομία και ευημερία στο δημόσιο τομέα

Όσον αφορά στην *εργασιακή ευημερία*, η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε να έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (r=.614, p<.01), την εργασιακή δέσμευση (r=.633, p<.01) και το θετικό συναίσθημα (r=.598, p<.01). Αντίθετα, παρατηρείται αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση (r=-.346, p<.01) και το αρνητικό συναίσθημα (r=-.317, p<.01). Φαίνεται ότι η αυτόνομη παρακίνηση εκτός από το ότι σχετίζεται με δείκτες ευημερίας όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί και σημαντικό παράγοντα για τη πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό επιβεβαιώνεται και από προηγούμενες έρευνες των οποίων το δείγμα όμως δεν ήταν σε δημοσίους υπάλληλους (Gagné *και συν*., 2008· Lam & Gurland 2008· Trépanier, Fernet & Austin, 2013). Επιπλέον, η πιο αυτόνομη μορφή παρακίνησης, η *εσωτερική ελεύθερη παρακίνηση* (*intrinsic motivation*) βρέθηκε να έχει υψηλή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (r=.649, p<.01), την εργασιακή δέσμευση (r=.660, p<.01) και το θετικό συναίσθημα (r=.622, p<.01) και στατιστικώς σημαντική αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση (r=-.391, p<.01) και το αρνητικό συναίσθημα (r=-.396, p<.01).

Αναφορικά με την *ελεγχόμενη παρακίνηση* δεν βρέθηκε στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με τους δείκτες του υποκειμενικού αισθήματος ευημερίας στην εργασία, ενώ βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με το αρνητικό συναίσθημα (r=.215, p<.01). Φαίνεται ότι ένας δημόσιος υπάλληλος που παρακινείται περισσότερο εξωτερικά είναι πιθανό να βιώνει περισσότερα αρνητικά συναισθήματα, ένα εύρημα που δεν έχει προκύψει από άλλες έρευνες. Παράλληλα, ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα της θετικής συσχέτισης, αν και χαμηλής (r=.148, p<.05), μεταξύ της εξωτερικής παρακίνησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης στο δημόσιο τομέα. Γίνεται, επομένως, φανερό ότι όσο περισσότερο ένας δημόσιος υπάλληλος καταβάλλει προσπάθεια για να κερδίσει χρήματα, αναγνώριση ή θέση τόσο περισσότερο τείνει να εξουθενώνεται επαγγελματικά.

Η *εργασιακή αυτονομία* στο δημόσιο τομέα συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις της ευημερίας και συγκεκριμένα με την εργασιακή δέσμευση (r=.370, p<.01), την εργασιακή ικανοποίηση (r=.382, p<.01) και το θετικό συναίσθημα (r=.412, p<.01). Αντίθετα, βρέθηκε αρνητική συσχέτιση της εργασιακής αυτονομίας με την επαγγελματική εξουθένωση (r=-.265, p<.01) και το αρνητικό συναίσθημα (r=-.255, p<.01). Φαίνεται ότι η παροχή αυτονομίας για δράση σε ένα δημόσιο υπάλληλο, εκτός από το ότι συσχετίζεται με τους δείκτες ευημερίας, αποτελεί πιθανότατα και ένα μέσο αντιμετώπισης των αρνητικών συναισθημάτων και της εξουθένωσης στο χώρο της εργασίας. Παρόλο που το δημόσιο είναι κατά βάση γραφειοκρατικός χώρος η παροχή αυτονομίας φαίνεται να είναι ένα σημαντικό εφόδιο για τους δημοσίους υπαλλήλους. Έτσι, βλέπουμε ότι και στη περίπτωση του δημοσίου, όπου η αποδοχή περισσότερων εργασιακών ρόλων (περισσότερη εργασιακή αυτονομία) δεν συνδέεται με αμοιβές και συχνά δεν υποστηρίζεται από το ελεγκτικό πλαίσιο η αυτονομία συσχετίζεται με όλες της όψεις της ευημερίας στο χώρο εργασίας. Τα ευρήματα αυτά χρήζουν βέβαια περαιτέρω διερεύνησης δεδομένου ότι θεωρητικά προτείνεται ότι η εργασιακή αυτονομία είναι περισσότερο σημαντική σε χώρους όπου η εργασία δεν βασίζεται στη ρουτίνα και στη γραφειοκρατική δομή (Slijkhuis, 2012). Επιπλέον, αυτό είναι απαραίτητο να γίνει γιατί η εργασιακή αυτονομία αντιμετωπίζεται κυρίως ως ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με την ευημερία (ή την απόδοση), χωρίς να μελετώνται ενδελεχέστερα οι αλληλεπιδράσεις με άλλες μορφές αυτονομίας (π.χ. με την παρακίνηση ή τη σταδιοδρομία) ή/και χαρακτηριστικά των εργασιακών χώρων και των εργαζομένων (Park & Sercy, 2012· De Jonge, 1995· Parker & Wall, 2002).

Τέλος, η *αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας* βρέθηκε να συσχετίζεται σε χαμηλό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση (r=.149, p<.01), την εργασιακή δέσμευση (r=.219, p<.01) και το θετικό συναίσθημα (r=.234, p<.01). Δεν βρέθηκε ωστόσο συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση (r=-.059, p>.05) και το αρνητικό συναίσθημα (r=.-.036, p>.05). Γίνεται, επομένως, φανερό ότι παρόλο που ένας δημόσιος υπάλληλος, ο οποίος πιστεύει ότι είναι αυτόνομος σε σχέση με τη σταδιοδρομία του ενισχύεται σε σχέση με την ευημερία του αυτό δεν συσχετίζεται με την άρση αρνητικών εργασιακών αποτελεσμάτων στο χώρο της εργασίας όπως είναι τα αρνητικά συναισθήματα και η επαγγελματική εξουθένωση.

Αυτονομία και καινοτομική συμπεριφορά στο δημόσιο τομέα

Η *καινοτομική συμπεριφορά* στο δημόσιο τομέα συσχετίζεται με την αυτόνομη παρακίνηση (r=.355, p<.01), όχι όμως με την ελεγχόμενη παρακίνηση (r=-.002, p>.05). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που καταβάλλουν προσπάθεια κυρίως για να εξασφαλίσουν την επιδοκιμασία, να επιδιώξουν θέσεις ή/και να μη νιώθουν τύψεις δεν αλλάζουν συχνά διαδικασίες, δεν δοκιμάζουν νέες λύσεις και δεν πειραματίζονται με αλλαγές στο χώρο της εργασίας. Δεν υπάρχουν παρόμοιες προηγούμενες έρευνες που να επιβεβαιώνουν αυτό εύρημα.

Η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά κάτι που προκύπτει και από προηγούμενες έρευνες, οι οποίες όμως αναφέρονται στον ιδιωτικό τομέα (Hornung & Rousseau, 2007· Parker, Williams & Turner, 2006). Φαίνεται, δηλαδή, ότι και στο δημόσιο τομέα η παροχή αυτονομίας δράσης σχετίζεται με την υιοθέτηση πιο συχνά στάσεων και συμπεριφορών που σχετίζονται με την καινοτομία. Η μόνη σχετική έρευνα σε δημοσίους υπαλλήλους έχει δείξει ότι η ενδυνάμωση (*empowerment*) συσχετίζεται με περισσότερο καινοτομικό τρόπο εργασίας (Fernandez & Pitts, 2011).

Επίσης, βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ *του* εσωτερικού τόπου ελέγχου και της καινοτομικής συμπεριφοράς (r=. 278, p<.01). Αυτό σημαίνει ότι ένας δημόσιος υπάλληλος που εκτιμά ότι τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας του εξαρτώνται κυρίως από τη δική του αυτόνομη συμπεριφορά τείνει να υιοθετεί πιο συχνά καινοτόμες στάσεις και συμπεριφορές. Οι εργαζόμενοι με εσωτερικό τόπο ελέγχου τείνουν να έχουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και πιστεύουν ότι οι πράξεις τους είναι δυνατόν να έχουν επίδραση στο περιβάλλον (Judge & Bono, 2001). Οι «εσωτερικοί» πιστεύουν ότι είναι φορείς ιδεών και αποφάσεων και νιώθουν ότι ελέγχουν την εργασία τους (Ng *και συν*., 2006). Υπό αυτή την έννοια, αναμένεται να επιδεικνύουν πιο συχνά καινοτομική συμπεριφορά δοκιμάζοντας αλλαγές και αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες στον εργασιακό χώρο.

Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται οι συνάφειες των υπό εξέταση μεταβλητών της έρευνας στον ιδιωτικό τομέα εργασίας.

Β. Ιδιωτικός Τομέας

Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της αυτονομίας στον ιδιωτικό τομέα

Σε ό,τι αφορά στον ιδιωτικό τομέα στον Πίνακα 15 παρατηρούμε ότι η *αυτόνομη παρακίνηση* βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την ελεγχόμενη παρακίνηση (r=.371, p<.01) σε υψηλότερο βαθμό σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Αυτό πιθανότατα σημαίνει ότι στον ιδιωτικό τομέα, σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα, οι υπάλληλοι πιο συχνά παρακινούνται συγχρόνως από εσωτερικούς, αλλά και από εξωτερικούς λόγους. Επίσης βρέθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτόνομης παρακίνησης και της αυτονομίας εργασίας ($r=.385$, $p<.01$). Αυτό συμφωνεί με ευρήματα προηγούμενων ερευνών οι οποίες έχουν δείξει ότι η παροχή ευχέρειας και ελευθερίας δράσης στο χώρο της εργασίας συμβάλλουν στην αυτόνομη παρακίνηση των εργαζομένων (Dysvik & Kuvaas, 2011· Gagné & Deci, 2005).

Ακόμη, η αυτονομία εργασίας στον ιδιωτικό τομέα συσχετίζεται θετικά με την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.356$, $p<.01$). Παρόλο που δεν έχουν γίνει έρευνες που να επιβεβαιώνουν αυτό το εύρημα κατανοούμε ότι η αυτονομία σε αρκετές περιπτώσεις συσχετίζεται γενικότερα με την αντίληψη του ατόμου για τα περιθώρια ελεύθερων επιλογών που έχει συνολικά στη ζωή του. Έτσι, ένας εργαζόμενος που νιώθει ικανός να παίρνει αποφάσεις αυτόνομα για τη σταδιοδρομία του είναι πιθανόν να νιώθει ικανός να λαμβάνει περισσότερο αυτόνομα αποφάσεις για το πώς να διεκπεραιώνει την εργασία του.

Η *αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας* στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-.160$, $p<.05$) και το αρνητικό συναίσθημα ($r=-.143$, $p<.05$). Αυτό το εύρημα δεν βρέθηκε στο δημόσιο τομέα και πρακτικά σημαίνει ότι όσο αυξάνεται σε έναν ιδιωτικό υπάλληλο το αίσθημα ότι ελέγχει αυτόνομα τη σταδιοδρομία του τόσο μειώνεται το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης και βίωσης αρνητικών συναισθημάτων. Είναι αλήθεια ότι ένας ιδιωτικός υπάλληλος ο οποίος νιώθει ικανός σε ένα κόσμο που συνεχώς αλλάζει να λαμβάνει αποφάσεις αυτόνομα για την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας του είναι πιθανόν να βιώνει λιγότερη εξουθένωση και αρνητικά συναισθήματα σε σύγκριση με έναν υπάλληλο που εκτιμά ότι είναι δέσμιος αλλαγών που δεν εξαρτώνται από την ελεύθερη βούλησή του.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η έννοια της σταδιοδρομίας είναι πολύ σημαντική στους σύγχρονους οργανισμούς (Kyriakidou & Ozbilgin, 2004, Baruch, 2004) το άτομο καλείται να είναι υπεύθυνο και αυτόνομο, ώστε να διαμορφώσει το ίδιο τα στοιχεία της επαγγελματικής του ταυτότητας και να προγραμματίσει και τη σταδιοδρομία του. Γίνεται, επομένως, φανερό ότι η ευθύνη για τα ζητήματα της σταδιοδρομίας πέφτει όλο και περισσότερο στους ώμους του εργαζόμενου (Baruch, 2004). Έτσι, ένας εργαζόμενος, όταν πιστεύει ότι είναι σε θέση να ασκεί έλεγχο στο πώς θα εξελιχθούν τα ζητήματα της σταδιοδρομίας του αναμένεται να βιώνει μικρότερα επίπεδα άγχους (Grebner *και συν.*, 2010).

Τέλος, στους ιδιωτικούς υπαλλήλους παρατηρήθηκε ότι ο εσωτερικός τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις της αυτονομίας [αυτονομία εργασίας ($r=.242$, $p<.01$) , αυτόνομη παρακίνηση ($r=.288$, $p<.01$), αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.438$, $p<.01$)]. Έτσι, φαίνεται ότι και ένας ιδιωτικός υπάλληλος είναι πιθανό όσο περισσότερο εκτιμά ότι τα αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας του εξαρτώνται κυρίως από τη δική του αυτόνομη δράση τόσο περισσότερο καταβάλλει προσπάθεια επειδή αυτό του δίνει χαρά, πιστεύει ότι έχει χώρο να δράσει αυτόνομα και ότι ελέγχει αυτόνομα την πορεία της σταδιοδρομίας του.

Πίνακας 15

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στον ιδιωτικό τομέα εργασίας

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Αυτόνομη παρακίνηση	-																
2. Ελεγχόμενη. παρακίνηση	.371**	-															
3. Εξωτερική παρακίνηση	.103	.837**	-														
4. Ενδοβολή	.517**	.835**	.398**	-													
5. Ενσωμάτωση	.939**	.371**	.173*	.447**	-												
6. Ταύτιση	.868**	.464**	.134	.643**	.733**	-											
7. Εσωτερική παρακίνηση	.934**	.220**	-.010	.378**	.823**	.709**	-										
8. Αυτονομία εργασίας	.385**	-.016	-.121	.095	.376**	.285**	.382**	-									
9. Αυτονομία σταδ/μίας	.356**	.056	.033	.061	.379**	.229**	.347**	.438**	-								
10. Εργασιακή δέσμευση	.670**	.099	-.074	.239**	.623**	.481**	.707**	.365**	.318**	-							
11. Επαγγελματική εξουθένωση	-.402**	.083	.233**	-.096	-.377**	-.278**	-.428**	-.213**	-.160*	-.631**	-						
12. Εργασιακή ικανοποίηση	.692**	.044	-.146*	.221**	.616**	.516**	.740**	.386**	.332**	.857**	-.648**	-					
13. Θετικό συναίσθημα	.533**	.010	-.167*	.184**	.517**	.349**	.566**	.333**	.309**	697**	-.626**	.697**	-				
14. Αρνητικό συναίσθημα	-.415**	.120	.252**	-.051	-.362**	-.278**	-.476**	-.171*	-.143*	-.645**	.689**	-.711**	-.650**	-			
15. Έξ. τόπος ελέγχου	-.146*	.155*	.241**	.018	-.125	-.107	-.162*	-.099	-.079	-.298**	.307**	-.320**	-.273**	.293**	-		
16. Έσ. τόπος ελέγχου	.288**	.097	.015	.146*	.322**	.173*	.277**	.242**	.303**	.336**	-.260**	.325**	-.273**	.293**	-.186**	-	
17. Καινοτομική συμπεριφορά	.446**	.046	-.032	-.032	.429**	.355**	.432**	.319**	.274**	.451**	-.373**	.513**	.486**	-.304**	-.260**	.352**	-

Σημείωση. * $p<0.05$. ** $p<0.01$. *** $p<0.001$

Αυτονομία και ευημερία στον ιδιωτικό τομέα

Η αυτόνομη παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα συνδέεται με υψηλή θετική συνάφεια με όλες τις διαστάσεις της ευημερίας. Συγκεκριμένα, βρέθηκε υψηλή θετική συνάφεια με την εργασιακή δέσμευση (r=.670, p<.01), την εργασιακή ικανοποίηση (r=.692, p<.01) και το θετικό συναίσθημα (r=.533, p<.01). Παρόλο που υπάρχουν ενδείξεις από προηγούμενες έρευνες για τη σχέση μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης (Lam & Gurland, 2008· Gagné *και συν*., 2008), δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες που να μελετούν τη σχέση της αυτόνομης παρακίνησης με δείκτες ευημερίας όπως είναι η εργασιακή δέσμευση (Van den Broeck *και συν*., 2013) ή το θετικό συναίσθημα (Gillet *και συν.,* 2012).

Η αυτόνομη παρακίνηση παρουσιάζει συσχέτιση αρνητικής κατεύθυνσης με την επαγγελματική εξουθένωση (r=-.402, p<.01) και το αρνητικό συναίσθημα (r=-.415, p<.01). Φαίνεται, δηλαδή, ότι το να παρακινείται ένας ιδιωτικός υπάλληλος αυτόνομα δεν σχετίζεται μόνο με δείκτες ευημερίας, αλλά αποτελεί και μέσο για την αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων και της εξουθένωσης στο χώρο της εργασίας. Αυτό συμφωνεί με έρευνες που έχουν δείξει ότι η αυτόνομη παρακίνηση διαμεσολάβει ανάμεσα σε εργασιακές απαιτήσεις (*job demands*) όπως είναι η ασάφεια του εργασιακού ρόλου και την επαγγελματική εξουθένωση (Fernet *και συν*., 2010· Trépanier , Fernet & Austin, 2013).

Επιπλέον, αναφορικά με την *εσωτερική παρακίνηση* βρέθηκε υψηλή θετική συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις ευημερίας στην εργασία. Συγκεκριμένα, βρέθηκε να έχει συνάφεια με την εργασιακή δέσμευση (r=.707, p<.01), την εργασιακή ικανοποίηση (r=.740, p<.01) και το θετικό συναίσθημα (r=.566, p<.01). Αντίθετα, βρέθηκε αρνητική και στατιστικώς σημαντική συσχέτιση της *εσωτερικής παρακίνησης* με την επαγγελματική εξουθένωση (r=-.428 p<.01) και το αρνητικό συναίσθημα (r=-.476, p<.01).

Η *ελεγχόμενη παρακίνηση* στον ιδιωτικό τομέα βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την ελεύθερη εσωτερική παρακίνηση (r=.220, p<.01), κάτι που δεν ισχύει στο δημόσιο τομέα. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι όσο περισσότερο παρακινούνται από εξωτερικούς λόγους (αναγνώριση, χρήματα, θέσεις, ενοχές κ.ά.) τόσο αυξάνεται και το επίπεδο της εσωτερικής τους παρακίνησης. Στην περίπτωση των ιδιωτικών υπαλλήλων δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση της ελεγχόμενης παρακίνησης με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=.083$, $p>.05$) ή το αρνητικό συναίσθημα ($r=.120$, $p>.05$). Αυτό σημαίνει ότι στον ιδιωτικό τομέα, σε αντίθεση με το δημόσιο τομέα, το να ρυθμίζεται ένας υπάλληλος με το εργασιακό περιβάλλον με λιγότερο αυτόνομο τρόπο δεν σχετίζεται με συμπτώματα εξουθένωσης και με αρνητικά συναισθήματα.

Αντίθετα, βρέθηκε θετική συσχέτιση της *εξωτερικής παρακίνησης* με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=.233$, $p<.01$) και το αρνητικό συναίσθημα ($r=.252$, $p<.01$). Ενώ βρέθηκε αρνητική συσχέτιση της εξωτερικής παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση ($r=-.146$, $p<.05$) και με το θετικό συναίσθημα ($r=-.167$, $p<.05$).

Η *παρακίνηση ενδοβολής* βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση ($r=.239$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.221$, $p<.01$) και το θετικό συναίσθημα ($r=.184$, $p<.01$).

Ακόμη βρέθηκε ότι η *εργασιακή αυτονομία* συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση ($r=.365$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.386$, $p<.01$) και το θετικό συναίσθημα ($r=.333$, $p<.01$). Το ίδιο ισχύει και για τους δημόσιους υπαλλήλους. Τέλος, βρέθηκε και στους ιδιωτικούς υπαλλήλους ότι η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση ($r=.318$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.332$, $p<.01$) και τα θετικά συναισθήματα ($r=.309$, $p<.01$). Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό, ωστόσο, που βρέθηκε να ισχύει μόνο στον ιδιωτικό τομέα είναι ότι η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-.160$, $p<.05$) και τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων ($r=-.143$, $p<.05$).

Αυτονομία και καινοτομική συμπεριφορά στον ιδιωτικό τομέα

Η *αυτόνομη παρακίνηση* συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά ($r=.446$, $p<.01$) στον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν συσχετίζεται με την καινοτομική συμπεριφορά ($r=.046$, $p>.05$). Φαίνεται ότι ένας ιδιωτικός υπάλληλος που καταβάλλει προσπάθεια επειδή αυτό το θεωρεί σημαντικό και επειδή αυτό συνάδει με τις αξίες του και του δίνει χαρά αναμένεται να δοκιμάζει αλλαγές και να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πιο συχνά στο χώρο της εργασίας του. Αντίθετα, βρέθηκε ότι ένας υπάλληλος στον ιδιωτικό τομέα που παρακινείται κυρίως από ενοχές και για να εξασφαλίσει αναγνώριση και υλικά οφέλη τείνει να μην παίρνει καινοτόμες πρωτοβουλίες και να δοκιμάζει αλλαγές πολύ συχνά. Παρόλο που δεν υπάρχουν προηγούμενες έρευνες που συσχετίζουν την αυτόνομη παρακίνηση με την καινοτομική συμπεριφορά η εσωτερική υποκίνηση (*intrinsic motivation*) συνδέεται από προηγούμενες έρευνες με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων, δημιουργικότητας, απόδοσης και καινοτομίας (Amabile, 1997).

Στον ιδιωτικό τομέα βρέθηκε ότι η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά ($r=.319$, $p<.01$), κάτι που, όπως είδαμε παραπάνω, ισχύει και στο δημόσιο τομέα. Οι ερμηνείες που δίνονται στην βιβλιογραφία για το πώς η εργασιακή αυτονομία συσχετίζεται με την καινοτομική συμπεριφορά είναι ποικίλες. Από το ένα μέρος υπάρχουν έρευνες που συνδέουν τις δύο (2) αυτές έννοιες με δεδομένο ότι η εργασιακή αυτονομία προάγει την πρωτοβουλία (*initiative*) και την προληπτική συμπεριφορά (*proactivity*) (Hornung & Rousseau, 2007· Janssen, 2000· Parker, Williams & Turner, 2006). Από το άλλο μέρος, μια σειρά από έρευνες δείχνουν ότι ο λόγος που η αυτονομία προάγει την καινοτομική συμπεριφορά είναι γιατί προάγει πιο αυτόνομες (π.χ. αυτόνομη/εσωτερική παρακίνηση) μορφές παρακίνησης (Mclean, 2005· Oldham & Cummings, 1996· Parker, William & Turner, 2006), οι οποίες έχει βρεθεί ότι συνδέονται με τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Elsbach & Hargadon, 2006).

Τέλος, βρέθηκε θετική συσχέτιση στον ιδιωτικό τομέα μεταξύ του εσωτερικού τόπου ελέγχου και της καινοτομικής συμπεριφοράς ($r=.352$, $p<.01$). Οι έρευνες για τη σχέση ανάμεσα στον τόπο ελέγχου και την καινοτομική συμπεριφορά στο εργασιακό πλαίσιο είναι περιορισμένες και αναφέρονται κυρίως στο χώρο των ελευθέρων επαγγελματιών (Boone *και συν*., 1996· Judge *και συν*., 1999). Φαίνεται ότι ένας μισθωτός με εσωτερικό τόπο ελέγχου αναμένεται να πειραματίζεται συχνότερα με τη λύση των προβλημάτων, να δοκιμάζει λύσεις και να προτείνει αλλαγές στο χώρο της εργασίας. Αυτό είναι πιθανόν να συμβαίνει γιατί, έχοντας εσωτερικό τόπο ελέγχου, εκτιμά ότι μπορεί να επηρεάζει αυτόνομα το περιβάλλον του και να καθορίζει – στο μέτρο του δυνατού - τόσο τη δική του τύχη (Rotter, 1966) όσο και την τύχη του εργασιακού πλαισίου (Spector *και συν*., 2002).

Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι έχουν υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στη βίωση θετικών συναισθημάτων και την καινοτομική συμπεριφορά ($r=.486$, $p<.01$). Είναι αλήθεια ότι μέχρι πολύ πρόσφατα είχε υποτιμηθεί ερευνητικά η συνεισφορά των θετικών συναισθημάτων στην καινοτομικότητα (*innovativeness*) (Huhtala & Parzefall, 2007). Η συσχέτιση αυτή που βρέθηκε, τόσο στους ελεύθερους επαγγελματίες όσο και στους μισθωτούς, μπορεί να ερμηνευτεί υπό το φώς της Θεωρίας της Fredrickson (*Broaden-and-Build Theory*, Fredrickson, 2003). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, όταν οι άνθρωποι βιώνουν θετικά συναισθήματα βελτιώνουν και εμπλουτίζουν το ρεπερτόριο των σκέψεων και των δράσεων τους και μπορούν πιο αποτελεσματικά να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της ζωής, αλλά και τα συγκεκριμένα προβλήματα που ανακύπτουν καθημερινά στο χώρο της εργασίας. Οι άνθρωποι βιώνοντας θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο των διαθέσιμων ατομικών τους πόρων (*resources*) και των εναλλακτικών λύσεων στις οποίες δύνανται να προσφύγουν για να επιλύσουν ένα πρόβλημα ή να επιτύχουν ένα στόχο. Αντίθετα, όταν οι άνθρωποι βιώνουν αρνητικά συναισθήματα το εύρος της σκέψης περιορίζεται και η ευρηματικότητα και η δημιουργικότητα περιορίζονται (Fredrickson, 2003). Σύμφωνα με έρευνες, τα συναισθήματα που προάγουν περισσότερο τη δημιουργικότητα και την καινοτομία είναι η χαρά (Frijda, 1986· Slåtten, 2011) και το ενδιαφέρον (Fredrickson & Losada, 2005).

Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται οι συνάφειες των υπό εξέταση μεταβλητών της έρευνας στους ελεύθερους επαγγελματίες.

Γ. Ελεύθεροι επαγγελματίες

Συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων της αυτονομίας στους ελεύθερους επαγγελματίες

Η *αυτόνομη παρακίνηση* στους ελεύθερους επαγγελματίες βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με την εξωτερική παρακίνηση ($r=-.188$, $p<.05$) και να μην συσχετίζεται με την ελεγχόμενη παρακίνηση ($r=.053$, $p>.05$). Αυτό σημαίνει ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες όσο περισσότερο παρακινούνται αυτόνομα τόσο μειώνεται το επίπεδο της εξωτερικής παρακίνησής τους. Ας σημειωθεί ότι το εύρημα αυτό δεν ισχύει ούτε στο δημόσιο ούτε στον ιδιωτικό τομέα, όπου αυτόνομες και ελεγχόμενες μορφές παρακίνησης βρέθηκαν να συσχετίζονται θετικά.

Αντίστοιχα, στους ελεύθερους επαγγελματίες βρέθηκε θετική συσχέτιση της αυτόνομης παρακίνησης με τις δύο (2) διαστάσεις της αυτονομίας και συγκεκριμένα την εργασιακή αυτονομία ($r=.289$, $p<.01$) και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.249$, $p<.01$). Η αυτονομία τόσο σε σχέση με τη διαχείριση της καθημερινότητας όσο και σε σχέση με τη διαχείριση της σταδιοδρομίας των ελευθέρων επαγγελματιών φαίνεται ότι είναι ένας από τους λόγους που επιλέγουν το ελεύθερο επάγγελμα (Schein, 1996). Επομένως, είναι πιθανό η αίσθηση της αυτονομίας σε σχέση με τη σταδιοδρομία να τροφοδοτεί την αυτόνομη παρακίνηση και ένας ελεύθερος επαγγελματίας, όταν εκτιμά ότι ελέγχει την πορεία της σταδιοδρομίας του, αναμένεται να προσπαθεί με ενδιαφέρον και χαρά για την καλή πορεία της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Παράλληλα, η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας είναι πιθανό να συσχετίζεται με την ικανοποίηση των βασικών αναγκών (κυρίως της αυτονομίας και της ικανότητας) αφού μόνο ένας εργαζόμενος που νιώθει ικανός και αυτόνομος είναι σε θέση να εκτιμά ότι ελέγχει την πορεία της σταδιοδρομίας του.

Τέλος, αναφορικά με την *εργασιακή αυτονομία* παρατηρείται η υψηλότερη (μεταξύ των χώρων εργασίας) θετική συσχέτιση με την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.653$, $p<.01$). Φαίνεται ότι στους ελεύθερους επαγγελματίες η έννοια της αυτονομίας εργασίας συσχετίζεται με τη συνολική αίσθηση που έχει το άτομο για το πόσο αυτόνομο είναι αφού δεν εξαρτάται από την τυπική δομή ενός οργανισμού (π.χ. ιεραρχία) ή τους εργασιακούς ρόλους που του ανατίθενται.

Αυτονομία και ευημερία στους ελεύθερους επαγγελματίες

Η *αυτόνομη παρακίνηση* στους ελεύθερους επαγγελματίες βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με όλες τις διαστάσεις ευημερίας στην εργασία (βλ. Πίνακα 16). Συγκεκριμένα, η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση ($r=.437$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.474$, $p<.01$) και το θετικό συναίσθημα ($r=.508$, $p<.01$). Αντίθετα, βρέθηκε αρνητική και στατιστικώς σημαντική συσχέτιση της *αυτόνομης παρακίνησης* με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-.314$ $p<.01$) και το αρνητικό συναίσθημα ($r=-.157$, $p<.01$). Το συγκεκριμένο εύρημα, όπως είπαμε παραπάνω, ισχύει, επίσης, στην περίπτωση των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων.

Όσον αφορά την *ελεγχόμενη παρακίνηση* δεν βρέθηκε να συσχετίζεται με την εσωτερική παρακίνηση (κάτι που ισχύει στον ιδιωτικό τομέα). Βρέθηκε, όμως στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=.396$, $p<.01$) όσο και με το αρνητικό συναίσθημα ($r=.436$, $p<.01$). Αντίστοιχα, η συσχέτιση της ελεγχόμενης παρακίνησης με τις εξεταζόμενες διαστάσεις ευημερίας είναι αρνητικής κατεύθυνσης. Συγκεκριμένα, η ελεγχόμενη παρακίνηση βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή δέσμευση ($r=-.301$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=-.280$, $p<.01$), αλλά και το θετικό συναίσθημα ($r=-.230$, $p<.01$). Παράλληλα, σε αντίθεση με τους μισθωτούς, στους ελεύθερους επαγγελματίες βρέθηκε ότι η ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=.396$, $p<.01$) όσο και με τα αρνητικά συναισθήματα ($r=.436$, $p<.01$).

Επιπλέον, η *παρακίνηση ενδοβολής* βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με το αρνητικό συναίσθημα ($r=.285$, $p<.01$), πράγμα που σημαίνει ότι όσο περισσότερο ένας ελεύθερος επαγγελματίας καταβάλλει προσπάθεια απλώς για να αποφύγει τις ενοχές και τις τύψεις του τόσο αυξάνεται το επίπεδο βίωσης αρνητικών συναισθημάτων.

Η *εργασιακή αυτονομία* συσχετίζεται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση ($r=.379$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.495$, $p<.01$), αλλά και το θετικό συναίσθημα ($r=-.387$, $p<.01$). Αντίθετα, βρέθηκε αρνητική συνάφεια ανάμεσα στην εργασιακή αυτονομία και την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-.289$, $p<.01$) καθώς και αρνητική συνάφεια ανάμεσα στην εργασιακή αυτονομία και το αρνητικό συναίσθημα ($r=-.229$, $p<.01$).

Τέλος, όσον αφορά στην *αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας,* στους ελεύθερους επαγγελματίες παρατηρείται θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση ($r=.448$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.448$, $p<.01$), αλλά και το θετικό συναίσθημα ($r=-.336$, $p<.01$) και αρνητική συσχέτιση τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-.297$, $p<.01$) όσο και με το αρνητικό συναίσθημα ($r=-.222$, $p<.01$). Έτσι, φαίνεται ότι σε σύγκριση με ένα δημόσιο υπάλληλο, είναι περισσότερο σημαντικό για έναν ελεύθερο επαγγελματία να είναι σε θέση να διαχειρίζεται αυτόνομα τη σταδιοδρομία του, αφού αυτό τον προστατεύει τόσο σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση όσο και με τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων.

Αυτονομία και καινοτομική συμπεριφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες

Η *αυτόνομη παρακίνηση* συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά ($r=.403$, $p<.01$), ενώ *η ελεγχόμενη* συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά ($r=-.212$, $p<.01$). Αντίστοιχα, τόσο η *αυτονομία εργασίας* ($r=.324$, $p<.01$) όσο και η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.294$, $p<.01$) συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες. Έτσι, φαίνεται ότι, πέρα από την αυτόνομη παρακίνηση, και οι άλλες διαστάσεις της αυτονομίας συσχετίζονται με τη καινοτομική συμπεριφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες. Η θετική συνάφεια ανάμεσα στην εργασιακή αυτονομία και την καινοτομική συμπεριφορά έχει επιβεβαιωθεί στη μισθωτή εργασία (Bysted *και συν.*, 2012). Ωστόσο, δεν υπάρχουν έρευνες που να έχουν επιβεβαιώσει τη θετική συνάφεια ανάμεσα στην αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και την καινοτομική συμπεριφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες. Περαιτέρω έρευνες είναι σκόπιμο, έτσι, να διερευνήσουν εάν ένας από τους λόγους που ένας ελεύθερος επαγγελματίας καινοτομεί στο χώρο της εργασίας του είναι το γεγονός ότι ελέγχει αυτόνομα τη σταδιοδρομία του και αυτό στη συνέχεια του οδηγεί στο να παρακινείται περισσότερο εσωτερικά.

Τέλος, στην περίπτωση των ελεύθερων επαγγελματιών βρέθηκε ότι *ο εσωτερικός τόπος ελέγχου* στο χώρο της εργασίας δεν συσχετίζεται με την καινοτομική συμπεριφορά ($r=.083$, $p>.05$). Αυτό το εύρημα δεν προέκυψε στη μισθωτή εργασία. Στη συνέχεια των αναλύσεων θα διερευνηθεί αν το είδος της παρακίνησης διαμεσολαβεί στη σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου και την καινοτομική συμπεριφορά.

Αμέσως παρακάτω ακολουθεί η παρουσίαση των συναφειών στις υπό εξέταση μεταβλητών της έρευνας για τους καλλιτέχνες.

Πίνακας 16

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στους ελεύθερους επαγγελματίες

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Αυτόνομη παρακίνηση	-																
2. Ελεγχόμενη παρακίνηση	.053	-															
3. Εξωτερική παρακίνηση	-.188*	.854**	-														
4. Ενδοβολή	.325**	.773**	.330**	-													
5. Ενσωμάτωση	.934**	.096	-.126	.328**	-												
6. Ταύτιση	.810**	.193*	-.057	.420**	.665**	-											
7. Εσωτερική παρακίνηση	.895**	-.119	-.294**	.142	.779**	.543**	-										
8. Αυτονομία εργασίας	.289**	-.110	-.167	.004	.342**	.127	.272**	-									
9. Αυτονομία σταδ/μίας	.249**	-.149	-.193*	-.034	.258**	.100	.278**	.653**	-								
10. Εργασιακή δέσμευση	.437**	-.301**	-.364**	-.103	.420**	.158	.533**	.379**	.448**	-							
11. Επαγγελμ. εξουθένωση	-.314**	.396**	.497**	.112	-.234*	-.099	-.463**	-.289**	-.297**	-.550**	-						
12. Εργασιακή ικανοποίηση	.474**	-.280**	-.384**	-.039	.408**	.249**	.566**	.495**	.448**	.665**	-.655**	-					
13. Θετικό συναίσθημα	.508**	-.230*	-.359**	.019	.449**	.277**	.587**	.387**	.336**	.579**	-.647**	.658**	-				
14. Αρνητικό συναίσθημα	-.157	.436**	.415**	.285**	-.086	-.011	-.293**	-.229*	-.222*	-.407**	.698**	-.576**	-.618**	-			
15. Έξ. τόπος ελέγχου	-.204*	.177	.252**	.013	-.166	-.134	-.233*	-.193*	-.441**	-.422**	.498**	-.334**	-.374**	.313**	-		
16. Έσ. τόπος ελέγχου	.188*	.254**	.110	.327**	.136	.234*	.143	.262**	.321**	.166	-.215*	.260**	-.374**	.313**	-.335**	-	
17. Καινοτομική συμπεριφορά	.403**	-.212*	-.220*	-.116	.409**	.125	.489**	.324**	.294**	.386**	-.418**	.436**	.444**	-.423**	-.106	.083	-

Σημείωση. * *p<0.05.* ** *p<0.01.* *** *p<0.001*

Δ. Καλλιτέχνες

Σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της αυτονομίας στους καλλιτέχνες

Ο Πίνακας 17 δείχνει ότι στους καλλιτέχνες η *αυτόνομη παρακίνηση* συσχετίζεται θετικά τόσο με την εργασιακή αυτονομία ($r=.370$, $p<.01$) όσο και με την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.378$, $p<.01$). Επιπλέον, η αυτόνομη παρακίνηση στο δείγμα των καλλιτεχνών δεν παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική συσχέτιση και με την ελεγχόμενη ($r=.213$, $p>.05$) και με την εξωτερική παρακίνηση ($r=-.183$, $p>.05$). Έτσι, όπως βρέθηκε και στους ελεύθερους επαγγελματίες, η ύπαρξη ενός είδους παρακίνησης (αυτόνομης ή ελεγχόμενης) δεν σημαίνει αυτόματα και την ύπαρξη του άλλου. Παράλληλα, η αυτονομία εργασίας συσχετίζεται θετικά με την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.368$, $p<.01$). Το εύρημα αυτό βρέθηκε και στους υπόλοιπους χώρους εργασίας.

Αυτονομία και ευημερία στους καλλιτέχνες

Η *αυτόνομη παρακίνηση* συσχετίζεται και στη περίπτωση των καλλιτεχνών, θετικά με όλες τις διαστάσεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση ($r=.285$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.432$, $p<.01$), αλλά και το θετικό συναίσθημα ($r=508$, $p<.01$). Αρνητικά συσχετίζεται μόνο με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-.237$, $p<.05$), αφού δεν βρέθηκε, στην περίπτωση των καλλιτεχνών, αρνητική συσχέτιση της αυτόνομης παρακίνησης με το αρνητικό συναίσθημα ($r=-.051$, $p>.05$).

Αναφορικά με την *ελεγχόμενη παρακίνηση* και την παρακίνηση ενδοβολής στους καλλιτέχνες δεν βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις τόσο με τις διαστάσεις της ευημερίας (εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, θετικό συναίσθημα) όσο και με την επαγγελματική εξουθένωση και το αρνητικό συναίσθημα. Στην περίπτωση της εξωτερικής παρακίνησης, ωστόσο, παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική θετική συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=.254$, $p<.01$). Φαίνεται, δηλαδή, ότι ένας καλλιτέχνης, όσο περισσότερο επιδιώκει να κερδίσει χρήματα και αναγνώριση τόσο περισσότερο συχνά βιώνει σημάδια επαγγελματικής εξουθένωσης.

Στους καλλιτέχνες βρέθηκε θετικής κατεύθυνσης συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής αυτονομίας και όλων των μορφών εργασιακής ευημερίας. Όπως, επίσης, βρέθηκε και αρνητική συνάφεια με την επαγγελματική εξουθένωση ($r=-.295$, $p<.01$) και το αρνητικό συναίσθημα ($r=-.395$, $p<.01$).

Τέλος, η *αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας* παρουσιάζει θετική συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας. Συγκεκριμένα, βρέθηκε θετική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση ($r=.296$, $p<.01$), την εργασιακή ικανοποίηση ($r=.304$, $p<.01$) και το θετικό συναίσθημα ($r=.336$, $p<.01$) καθώς και αρνητική συσχέτιση με τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων ($r=.317$, $p<.01$).

Αυτονομία, ευημερία και καινοτομική συμπεριφορά στους καλλιτέχνες

Στην περίπτωση των καλλιτεχνών βρέθηκε ότι η καινοτομική συμπεριφορά δεν συσχετίζεται τόσο με την αυτόνομη παρακίνηση ($r=.143$, $p<.05$) όσο και με την ελεγχόμενη παρακίνηση ($r=-.116$, $p>.05$). Αντίστοιχα, δεν βρέθηκε κανενός είδους συσχέτιση μεταξύ της καινοτομικής συμπεριφοράς και της αυτονομίας εργασίας ($r=.135$, $p>.05$), της αυτονομίας διαχείρισης σταδιοδρομίας ($r=.114$, $p>.05$) καθώς και του εσωτερικού τόπου ελέγχου ($r=.149$, $p>.05$).

Πίνακας 17Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών στους καλλιτέχνες

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Αυτόνομη παρακίνηση	-																
2. Ελεγχόμενη. παρακίνηση	.213	-															
3. Εξωτερική παρακίνηση	-.183	.833**	-														
4. Ενδοβολή	.577**	.784**	.297*	-													
5. Ενσωμάτωση	.907**	.222	-.066	.460**	-												
6. Ταύτιση	.824**	.340**	-.071	.669**	.600**	-											
7. Εσωτερική παρακίνηση	.880**	-.011	-.361**	.394**	.725**	.588**	-										
8. Αυτονομία εργασίας	.370**	.012	-.087	.146	.341**	.308**	.315**	-									
9. Αυτονομία σταδ/μίας	.378**	.106	-.009	.237*	.348**	.329**	.311**	.368**	-								
10. Εργασιακή δέσμευση	.285*	-.085	-.198	.055	.323**	.126	.280*	.229*	.296*	-							
11. Επαγγελματική εξουθένωση	-.237*	.161	.254*	,009	-.181	-.147	-.298*	-.295*	-.216*	-.491**	-						
12. Εργασιακή ικανοποίηση	.432**	-.109	-.208	.053	.402**	.284*	.440**	.323**	.304**	.721**	-.624**	-					
13. Θετικό συναίσθημα	.508**	-.230*	-.359**	.019	.449**	.277**	.587**	.387**	.336**	.579**	-.647**	.658**	-				
14. Αρνητικό συναίσθημα	-.051	-.176	-.253*	.001	.372**	.181	.350**	-.395**	-.317**	.633**	-.576**	.741**	-.424**	-			
15. Έξ. τόπος ελέγχου	-,050	,156	,183	,080	-,033	-,011	-,087	-,146	-,179	-.199	.157	-.071	-,096	,181	-		
16. Έσ. τόπος ελέγχου	.416**	.032	-.109	.199	.365**	.384**	.341**	.173	.313**	.349**	-.155	.336**	.188	-.043	-.359**	-	
17. Καινοτομική συμπεριφορά	.143	-.116	-.129	-.044	.210	.000	.142	.135	.114	.400**	-.103	.475**	.375**	-.143	.000	.149	-

Σημείωση. $^{*}p<0.05$. $^{**}p<0.01$. $^{***}p<0.001$

6.1.8 Σύνοψη ευρημάτων

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα κυριότερα ευρήματα από τις συναφειακές αναλύσεις στους διαφορετικούς χώρους εργασίας:

1. Η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την ελεγχόμενη παρακίνηση μόνο στους μισθωτούς. Στους ιδιωτικούς υπαλλήλους η συσχέτιση αυτή είναι υψηλότερη σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους. Η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται με όλες τις διαστάσεις της ευημερίας (εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, θετικό συναίσθημα) σε όλους τους υπό εξέταση χώρους εργασίας. Η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση σε όλους τους χώρους εργασίας και με το αρνητικό συναίσθημα στους μισθωτούς και στους καλλιτέχνες. Στους δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους και στους ελεύθερους επαγγελματίες η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά. Όσο περισσότερο αυτόνομη είναι η μορφή παρακίνησης τόσο περισσότερο συσχετίζεται θετικά με συναισθηματικές όψεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας (θετικό συναίσθημα, εργασιακή δέσμευση).
2. Η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν συσχετίζεται θετικά με την εξουθένωση και το αρνητικό συναίσθημα στους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Η ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά τόσο με την επαγγελματική εξουθένωση όσο και με τα αρνητικά συναισθήματα στους δημόσιους υπαλλήλους και τους ελεύθερους επαγγελματίες. Η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά σε κανένα χώρο εργασίας. Στους ελεύθερους επαγγελματίες η ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά. Στους ιδιωτικούς υπαλλήλους η ενδοβολή συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση και το θετικό συναίσθημα. Η εξωτερική παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση και το αρνητικό συναίσθημα. Η παρακίνηση ενδοβολής, στους ελεύθερους επαγγελματίες συσχετίζεται θετικά με τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων. Στους δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους και στους ελεύθερους επαγγελματίες η ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά.

3. Όλες οι διαστάσεις της αυτονομίας (αυτόνομη παρακίνηση, αυτονομία εργασίας, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας) σε όλους τους υπό εξέταση χώρους εργασίας συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους.
4. Η αυτονομία εργασίας σε όλους τους χώρους εργασίας συσχετίζεται θετικά με τους δείκτες ευημερίας και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση και το αρνητικό συναίσθημα. Η αυτονομία εργασίας συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά σε μισθωτούς και ελεύθερους επαγγελματίες.
5. Σε όλους τους χώρους εργασίας, η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας συσχετίζεται θετικά με τους δείκτες ευημερίας ενώ, στους ιδιωτικούς υπαλλήλους και στους ελεύθερους επαγγελματίες συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση και το αρνητικό συναίσθημα. μόνο Η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά σε όλους τους χώρους εργασίας, εκτός από τους καλλιτέχνες.
6. Ο εσωτερικός τόπος ελέγχου σε όλους τους υπό εξέταση χώρους εργασίας συσχετίζονται θετικά με τις διαστάσεις της αυτονομίας (αυτόνομη παρακίνηση, αυτονομία εργασίας, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας). Ο εξωτερικός τόπος ελέγχου βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την ελεγχόμενη παρακίνηση στους μισθωτούς (δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους).

Στην παρακάτω ενότητα των ευρημάτων (4η) της κύριας έρευνας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα μιας σειράς αναλύσεων παλινδρόμησης. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι οι διαστάσεις της αυτονομίας (αυτόνομη/ελεγχόμενη παρακίνηση, εργασιακή αυτονομία, εσωτερικός τόπος ελέγχου και αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας) και οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι οι διαστάσεις της ευημερίας (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση, επαγγελματική εξουθένωση, θετικό/αρνητικό συναίσθημα) και την καινοτομική συμπεριφορά).

6.1.9 Πρόβλεψη της εργασιακής ευημερίας και της καινοτομικής συμπεριφοράς από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας

Για να ελεγχθεί η συνεισφορά των δημογραφικών στοιχείων και των διαστάσεων της αυτονομίας στη στατιστική πρόβλεψη των διαστάσεων της ευημερίας και της καινοτομικής συμπεριφοράς πραγματοποιήθηκε μια σειρά από αναλύσεις πολλαπλής βηματικής παλινδρόμησης. Τα δημογραφικά στοιχεία για τα οποία ελέγχθηκε η επίδραση τους είναι τα παρακάτω: φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο ιεραρχίας, οικογενειακή κατάσταση (παιδιά). Ο σκοπός των παρακάτω αναλύσεων είναι καθαρά διερευνητικός καθώς δεν υπάρχουν προηγούμενα ερευνητικά δεδομένα που να προτείνουν τον τρόπο που οι διαστάσεις της αυτονομίας προβλέπουν διαφορετικές διαστάσεις της ευημερίας και την καινοτομική συμπεριφορά ανάλογα με το χώρο εργασίας.

Όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, στο *δημόσιο τομέα* οι παράγοντες που συνεισφέρουν στη στατιστική της πρόβλεψη είναι η αυτόνομη παρακίνηση, η ελεγχόμενη παρακίνηση, η εργασιακή αυτονομία και το φύλο [$F(4,193)= 41.535$, $p<.001$]. Οι παράγοντες αυτοί ερμηνεύουν το 46.3% της διακύμανσης των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής (βλ. Πίνακα 18). Συγκεκριμένα, η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί τον παράγοντα με την υψηλότερη προβλεπτική ισχύ ($\beta=.564$, $p<.001$). Μικρότερη προβλεπτική ισχύ έχει η ελεγχόμενη παρακίνηση ($\beta=-0.120$, $p<.001$), η εργασιακή αυτονομία ($\beta=-.178$, $p<.001$) και το φύλο ($\beta=.175$, $p<.001$). Όσον αφορά το φύλο στο δημόσιο τομέα, φαίνεται ότι οι γυναίκες τείνουν να είναι περισσότερο ευχαριστημένες από την εργασία τους σε σύγκριση με τους άνδρες.

Όσον αφορά τον *ιδιωτικό τομέα* μόνο η αυτόνομη ($\beta=.781$, $p<.001$) και η ελεγχόμενη παρακίνηση ($\beta=-.220$, $p<.001$) έχουν στατιστικώς σημαντική προβλεπτική ισχύ πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς ερμηνεύουν συνολικά το 53 % της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής [$F(2,160)=90.507$, $p<.001$]. Στον ιδιωτικό τομέα η αυτόνομη παρακίνηση παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συνεισφορά στη στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με τους άλλους τρεις (3) χώρους εργασίας. Αντίθετα, η αυτονομία εργασίας δεν εισάγεται στο προβλεπτικό μοντέλο. Ένας ιδιωτικός υπάλληλος, δηλαδή, όσο περισσότερο παρακινείται από χαρά και ενδιαφέρον και όσο λιγότερο παρακινείται με βάση εξωτερικά κίνητρα (χρήματα, τύψεις, θέσεις, ανάγκη για αναγνώριση κ.ά.) τόσο περισσότερο είναι ευχαριστημένος από την εργασία του.

Πίνακας 18 Στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R^2*	*Προσ/νο R^2*	*Τυπικό σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig.*
Δημόσιος τομέας	.680	46.3%	45.1%	.309	41.535	4	193	.000
Ιδιωτικός τομέας	.729	53.1%	52.5%	.313	90.507	2	160	.000
Ελ επαγγελματίες	.637	40.6%	38.0%	.281	15.228	4	89	.000
Καλλιτέχνες	.400	16.0%	14,6%	.339	10.885	1	57	.002

Χώρος εργασίας		*Συντελεστής παλινδρόμησης*		*Τυποπ/νος συντ/ής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – ευρύτερος δημ. τομέας	(Σταθερά)	-.661	.120		-5.503***
	Αυτόνομη παρακίνηση	1.205	.120	.564	10.013***
	Αυτονομία εργασίας	.187	.058	.178	2.201**
	Φύλο	.147	.044	.175	3.288**
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.330	.149	-.120	-2.213*
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	-.407	.089		-4.563***
	Αυτόνομη παρακίνηση	1,564	.116	.781	13.390***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.595	.158	-.219	-3.768***
Ελ. επαγγελματίες	(Σταθερά)	.342	.210		1.622
	Αυτόνομη παρακίνηση	.778	.182	.366	4.272***
	Αυτονομία εργασίας	.276	.080	.298	3.418**
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.725	.195	-.306	-3.704***
	Εκπαίδευση	-.049	.024	-.171	-2.038*
Καλλιτέχνες	(Σταθερά)	-.051	.162		-0.313
	Αυτόνομη παρακίνηση	.695	.210	.400	3.299**

Σημείωση. * *p<0.05.* ** *p<0.01.* *** *p<0.001*

Στους *ελεύθερους επαγγελματίες* οι παράγοντες που συνεισφέρουν στη στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης είναι η αυτόνομη παρακίνηση (β=0.367, $p<.001$), η ελεγχόμενη παρακίνηση (β=-.307, $p<.001$), η εργασιακή αυτονομία (β=.299, $p<.001$), αλλά και το επίπεδο εκπαίδευσης (β=-.171, $p<.001$) [$F(4,89)$= 15.228, $p<.001$]. Οι τέσσερις (4) αυτές μεταβλητές ερμηνεύουν συνολικά το 40.6% της διακύμανσης των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής. Φαίνεται, δηλαδή, ότι όσο περισσότερο ένας ελεύθερος επαγγελματίας θεωρεί ότι έχει περιθώρια να δράσει αυτόνομα· όσο περισσότερο παρακινείται από το προσωπικό του ενδιαφέρον και τη χαρά· και όσο λιγότερο παρακινείται από εξωτερικά κίνητρα (χρήματα, τύψεις, ανάγκη για αναγνώριση κ.ά.) τόσο περισσότερο είναι ικανοποιημένος από την εργασία του. Επιπλέον, οι ελεύθεροι επαγγελματίες τείνουν να είναι λιγότερο ευχαριστημένοι από την εργασία τους όσο περισσότερα ακαδημαϊκά εφόδια διαθέτουν.

Τέλος, αναφορικά με τους *καλλιτέχνες* ο παράγοντας που βρέθηκε να έχει στατιστικώς σημαντική προβλεπτική ισχύ σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση είναι μόνο η αυτόνομη παρακίνηση (β=.400, $p<.05$), η οποία ερμηνεύει το 40.6% της διακύμανσής της [$F(1,57)$= 10.885, $p<.01$]..

Τα κυριότερα ευρήματα σε σχέση με την *εργασιακή ικανοποίηση*, είναι τα παρακάτω:

1. Σε όλους τους χώρους εργασίας η αυτόνομη παρακίνηση είναι ο παράγοντας με την υψηλότερη προβλεπτική ισχύ σε σύγκριση με τις άλλες διαστάσεις της αυτονομίας.
2. Συγκρίνοντας τους διαφορετικούς χώρους εργασίας, ο ιδιωτικός τομέας είναι ο χώρος όπου η αυτόνομη παρακίνηση έχει την υψηλότερη προβλεπτική ισχύ σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.
3. Συγκρίνοντας τους διαφορετικούς χώρους εργασίας, οι ελεύθεροι επαγγελματίες είναι ο χώρος όπου η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί τον υψηλότερο σε βαθμό αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση.

4. Η αυτονομία εργασίας αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την εργασιακή ικανοποίηση στους δημόσιους υπαλλήλους και στους ελεύθερους επαγγελματίες.
5. Οι γυναίκες στο δημόσιο τομέα βιώνουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.
6. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες με υψηλότερη εκπαίδευση βιώνουν χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης
7. Η αυτονομία σταδιοδρομίας δεν βρέθηκε να έχει στατιστικώς σημαντική προβλεπτική αξία στο μοντέλο μας για κανέναν από τους υπό μελέτη χώρους εργασίας.

Αναφορικά με την εργασιακή δέσμευση στον Πίνακα 19 παρατηρούμε τα παρακάτω:

Στο *δημόσιο τομέα* οι παράγοντες που συνεισφέρουν στη πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης είναι η αυτόνομη παρακίνηση ($\beta=-.611$, $p<.001$), η ελεγχόμενη παρακίνηση ($\beta=-.169$, $p<.005$) και η αυτονομία εργασίας ($\beta=.142$, $p<.05$). Συνολικά, αυτοί οι τρεις (3) παράγοντες ερμηνεύουν το 44.1% της διασποράς των τιμών της εργασιακής δέσμευσης στους δημοσίους υπαλλήλους [$F(3,194)= 50.964$, $p<.001$]. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, όσο περισσότερο ένας δημόσιος υπάλληλος παρακινείται από χαρά και ενδιαφέρον όσο λιγότερο παρακινείται από εξωτερικά κίνητρα (χρήματα, τύψεις, θέσεις, ανάγκη για αναγνώριση κ.ά.)· και όσο περισσότερο θεωρεί ότι του παρέχονται ευκαιρίες να δρα αυτόνομα τόσο υψηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης βιώνει.

Στον *ιδιωτικό τομέα* το 50% της διασποράς των τιμών της εργασιακής δέσμευσης ερμηνεύεται με βάση το είδος της παρακίνησης [$F(2,160)= 81.047$, $p<.001$]. Συγκεκριμένα, η αυτόνομη παρακίνηση συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης ($\beta=.748$, $p<.001$), ενώ η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα μέτριας ισχύος ($\beta=-.133$, $p<.005$). Στην περίπτωση των ιδιωτικών υπαλλήλων η αυτονομία εργασίας δεν βρέθηκε να συνεισφέρει στατιστικώς σημαντικά στη πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 19

Στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R^2*	*Προσ/νο R^2*	*Τυπικό Σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig.*
Δημόσιος τομέας	.664	44.1%	43.2%	.233	50.964	3	194	.000
Ιδιωτικός τομέας	.709	50.3%	49.7%	.276	81.047	2	160	.000
Ελ. επαγγελματίες	.592	35.0%	32.9%	.230	16.166	3	90	.000
Καλλιτέχνες	.286	8.2%	6.6%	.337	5.086	1	57	.028

Χώρος Εργασίας		*Συντελεστής παλινδρόμησης*		*Τυπ/μένος συν/στής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – ευρύτερος δημόσιος τομέας	(Σταθερά)	-.410	.075		-5.456***.
	Αυτόνομη παρακίνηση	.966	.090	.611	10.692***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.346	.112	-.169	-3.075**
	Αυτονομία Εργασίας	.111	.044	.142	2.506*
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	-.512	.079		-6.512***
	Αυτόνομη παρακίνηση	1.284	.103	.748	12.464***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.310	.139	-.133	-2.223**
Ελ. επαγγελματίες	(Σταθερά)	.045	.117		.388
	Αυτόνομη παρακίνηση	.592	.148	.354	4.015***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.585	.161	-.314	-3.642***
	Αυτόν. διαχείρισης σταδ/μίας	.199	.061	.287	3.254**
Καλλιτέχνες	(Σταθερά)	.299	.045		6.658***
	Αυτονομία διαχείρισης σταδ/μίας	.228	.101	.286	2.255*

Σημείωση. * *$p<0.05$*. ** *$p<0.01$*. *** *$p<0.001$*

Στην περίπτωση των *ελεύθερων επαγγελματιών*, εκτός από την αυτόνομη (β=.354, p<.001) και την ελεγχόμενη παρακίνηση (β=-.314, p<.001) μια από τις διαστάσεις αυτονομίας που έχει στατιστικώς σημαντική προβλεπτική ισχύ σε σχέση με την εργασιακή δέσμευση είναι η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας (β=.287, p<.005) [F(3,90)=16.166, p<.001] Φαίνεται, δηλαδή, ότι ένας ελεύθερος επαγγελματίας τείνει να νιώθει περισσότερο συναισθηματικά δεσμευμένος με την εργασία του· όσο περισσότερο παρακινείται από χαρά και ενδιαφέρον· όσο λιγότερο παρακινείται από εξωτερικά κίνητρα (χρήματα, τύψεις, θέσεις, ανάγκη για αναγνώριση κ.ά.) αλλά και όσο περισσότερο πιστεύει ότι ελέγχει αυτόνομα ο ίδιος την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του.

Τέλος, όσον αφορά *τους καλλιτέχνες*, η μόνη ανεξάρτητη μεταβλητή που βρέθηκε να έχει στατιστικώς σημαντική προβλεπτική ισχύ είναι η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας (β=.286, p<.05) η οποία ερμηνεύει το 8.2% της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής [F(1,57)= 5.086, p<.05].

Τα κυριότερα ευρήματα σε σχέση με την *εργασιακή δέσμευση* είναι τα παρακάτω:

1. Στον ιδιωτικό τομέα η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί τον υψηλότερο δείκτη πρόβλεψης για την εργασιακή δέσμευση σε σύγκριση με τους άλλους χώρους εργασίας.
2. Η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για την εργασιακή δέσμευση τόσο στους ιδιωτικούς υπαλλήλους και τους δημοσίους υπαλλήλους όσο και στους ελεύθερους επαγγελματίες. Στους ελεύθερους επαγγελματίες η ελεγχόμενη παρακίνηση παρουσιάζει την υψηλότερη αρνητική προβλεπτική ισχύ, σε σύγκριση με τους άλλους χώρους εργασίας, για την εργασιακή δέσμευση.
3. Η αυτονομία εργασίας συμβάλλει στη στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης μόνο στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων.
4. Στην περίπτωση των ελεύθερων επαγγελματιών και των καλλιτεχνών η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας αποτελεί ένα παράγοντα αυτονομίας που συνεισφέρει στη στατιστική πρόβλεψη της εργασιακής δέσμευσης. Βλέπουμε, δηλαδή, ότι οι εργαζόμενοι που δεν είναι μισθωτοί (ελεύθεροι επαγγελματίες και καλλιτέχνες) τείνουν να νιώθουν περισσότερο συναισθηματικά

δεσμευμένοι με την εργασία τους όταν θεωρούν ότι ελέγχουν αυτόνομα την κατεύθυνση και τον ρυθμό εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους.

Αμέσως παρακάτω ακολουθούν οι αναλύσεις για τη στατιστική πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας.

Πίνακας 20

Στατιστική πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R^2*	*Προσ/νο R^2*	*Τυπικό σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig.*
Δημόσιος τομέας	.423	17.9%	16.6%	.327	14.055	3	194	.000
Ιδιωτικός τομέας	.461	21.2%	20.2%	.310	21.552	2	160	.000
Ελ.επαγγελματίες	.537	28.9%	26.5%	.335	12.187	3	90	.000
Καλλιτέχνες	.426	18.2%	16.8%	.317	12.669	1	57	.001

Χώρος Εργασίας		*Συντελεστής παλινδρόμησης*		*Τυποπ/νος συντ/ής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – ευρύτερος δημόσιος τομέας	(Σταθερά)	.463	.148		3.126**
	Αυτόνομη παρακίνηση	-.700	.121	-.383	-5.801***
	Εκπαίδευση	-.046	.018	.168	-2.580*
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	.361	.156	.153	2.321*
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	.191	.088		2.161*
	Αυτόνομη παρακίνηση	-.752	.116	-.491	-6.499***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	.514	.156	.288	3.283**
Ελεύθεροι επαγγελματίες	(Σταθερά)	-.423	.246		-1.719*
	Αυτόνομη παρακίνηση	-.779	.208	-.335	-3.750***
	Εκπαίδευση	.057	.028	.182	2.041*
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	1.114	.232	.430	4.802***
Καλλιτέχνες	(Σταθερά)	-.090	.042		-2.129*
	Αυτονομία εργασίας	-.315	.089	-.426	-3.559**

Σημείωση. * $p<0.05$. ** $p<0.01$. *** $p<0.001$

Ο Πίνακας 20, αναφορικά με την *επαγγελματική εξουθένωση*, δείχνει τα παρακάτω:

Στο *δημόσιο τομέα* οι παράγοντες που συνεισφέρουν σημαντικά στην πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι η αυτόνομη παρακίνηση (β=-.383, p<.001), η εκπαίδευση (β=.168, p<.001) και η ελεγχόμενη παρακίνηση (β=.153, p<.001). Αυτοί οι τρεις (3) παράγοντες ερμηνεύουν το 17,9% της διακύμανσης της μεταβλητής [F(3,194)= 14.055, p<.001].

Σε ό,τι αφορά τους *ιδιωτικούς υπαλλήλους* η αυτόνομη παρακίνηση είναι ο παράγοντας που συνεισφέρει κυρίως στη δυνατότητα στατιστικής πρόβλεψης της επαγγελματικής εξουθένωσης (β=-.491, p<.001). Ενώ χαμηλότερη προβλεπτική ισχύ παρουσιάζει η ελεγχόμενη παρακίνηση (β=.288, p<.001). Οι δύο (2) αυτοί παράγοντες συνολικά ερμηνεύουν το 21.2% της διασποράς της εξαρτημένης μεταβλητής [F(2,160)= 21.552, p<.001].

Όσον αφορά στους *ελεύθερους επαγγελματίες* η αυτόνομη παρακίνηση (β=-.335, p<.001), η ελεγχόμενη παρακίνηση (β=.430, p<.001) και η εκπαίδευση (β=.182, p<.001) ερμηνεύουν το 28.9% της διακύμανσης της επαγγελματικής εξουθένωσης [F(3,90)= 12.187, p<.001]. Στους ελεύθερους επαγγελματίες η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί έναν παράγοντα με υψηλή αρνητική προβλεπτική ισχύ (βλ. Πίνακα 20). Παρατηρούμε ότι, σε σύγκριση με τους άλλους τρεις (3) χώρους εργασίας, στους ελεύθερους επαγγελματίες, η ελεγχόμενη παρακίνηση συνεισφέρει με την υψηλότερη ισχύ στην πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτό σημαίνει ότι, όσο περισσότερο ένας ελεύθερος επαγγελματίας καταβάλλει προσπάθεια από ενοχές ή/και για να κερδίσει αναγνώριση ή χρήματα, τόσο περισσότερο αυξάνεται το επίπεδο της εξουθένωσής του.

Στην περίπτωση των *καλλιτεχνών* η αυτόνομη και η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν συνεισφέρουν στατιστικώς σημαντικά στην πρόβλεψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η μόνη ανεξάρτητη μεταβλητή με υψηλή προβλεπτική ισχύ είναι η εργασιακή αυτονομία (β=-.426, p<.05), η οποία ερμηνεύει το 18.2% της διακύμανσης της επαγγελματικής εξουθένωσης [F(1,57)= 12.669, p<.01].

Τα κυριότερα ευρήματα, σε σχέση με την *επαγγελματική εξουθένωση* είναι τα παρακάτω:

1. Στους ιδιωτικούς υπαλλήλους η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί τον υψηλότερο, σε σύγκριση με τους άλλους χώρους, αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης.
2. Η ελεγχόμενη παρακίνηση στους ελεύθερους επαγγελματίες αποτελεί τον υψηλότερο, σε σύγκριση με τους άλλους χώρους, θετικό προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης.
3. Η εργασιακή αυτονομία αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης μόνο στους καλλιτέχνες.

Αμέσως παρακάτω οι αναλύσεις για τη στατιστική πρόβλεψη του θετικού συναισθήματος από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας.

Αναφορικά με το *θετικό συναίσθημα* στο χώρο της εργασίας βρέθηκαν τα παρακάτω:

Στο *δημόσιο τομέα* η αυτόνομη παρακίνηση (β=.527, p<.001) και η αυτονομία εργασίας (β=.228, p<.001) συμβάλλουν στατιστικώς σημαντικά στη πρόβλεψη του θετικού συναισθήματος (βλ. Πίνακα 21). Οι δύο (2) αυτές ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύουν το 39.7% της διακύμανσης της μεταβλητής [$F(2,195)$= 64.174, p<.001] .

Αναφορικά με τους *ιδιωτικούς υπαλλήλους* η αυτόνομη παρακίνηση (β=.586, p<.001) και η ελεγχόμενη παρακίνηση (β=-.148, p<.001) συμβάλλουν στη πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής και ερμηνεύουν το 30 % της διασποράς της εξαρτημένης μεταβλητής [$F(2,160)$= 34.348, p<.001]. Αυτό σημαίνει ότι, όσο περισσότερο ένας δημόσιος υπάλληλος παρακινείται από χαρά, το προσωπικό ενδιαφέρον και την αναγνώριση της αξίας του για να προσπαθεί και όσο λιγότερο παρακινείται από εξωτερικά κίνητρα (χρήματα, τύψεις, θέσεις, ανάγκη για αναγνώριση κ.ά.) τόσο συχνότερα και περισσότερο βιώνει θετικά συναισθήματα.

Πίνακας 21

Στατιστική πρόβλεψη του θετικού συναισθήματος από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R^2*	*Προσ/νο R^2*	*Τυπικό σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig.*
Δημόσιος τομέας	.630	39.7%	39.1%	.131	64.174	2	195	.000
Ιδιωτικός τομέας	.548	30.0%	29.2%	.136	34.348	2	160	.000
Ελ. επαγγελματίες	.553	30.6%	28.3%	.134	13.208	3	90	.000
Καλλιτέχνες	.419	17.5%	16.1%	.168	11.919	1	56	.001

Χώρος Εργασίας		*Συντελεστής παλινδρόμησης*		*Τυποπ/νος συντ/ής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – Ευρύτερος δημόσιος τομέας	(Σταθερά)	.228	.033		6.750***
	Αυτόνομη παρακίνηση	.451	.049	.526	9.092***
	Αυτονομία εργασίας	.096	.024	.227	3.926***
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	.341	.038		8.804***
	Αυτόνομη παρακίνηση	.417	.050	.585	8.221***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.142	.068	-.148	-2.078*
Ελεύθεροι επαγγελματίες	(Σταθερά)	.373	.068		5.441***
	Αυτόνομη παρακίνηση	.415	.087	.439	4.777***
	Αυτονομία εργασίας	.076	.037	.187	2.042*
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	-.230	.093	-.218	-2.470*
Καλλιτέχνες	(Σταθερά)	.584	.022		25.841***
	Αυτονομία εργασίας	.162	.047	.418	3.452**

Σημείωση. * *p<0.05*. ** *p<0.01*. *** *p<0.001*

Σε σχέση με τους *ελεύθερους επαγγελματίες* οι παράγοντες που συνεισφέρουν στατιστικώς σημαντικά στην πρόβλεψη του θετικού συναισθήματος είναι η αυτόνομη παρακίνηση (β=.440, p<.001), η ελεγχόμενη παρακίνηση (β=-.219, p<.001) και η εργασιακή αυτονομία (β=.187, p<.001). Οι τρεις (3) αυτοί παράγοντες ερμηνεύουν το 30,6% της διακύμανσης του θετικού συναισθήματος [$F(3,90)= 13.208$, $p<.001$].

Τέλος, στους *καλλιτέχνες,* η διάσταση της αυτονομίας που προβλέπει θετικά το επίπεδο της εξαρτημένης μεταβλητής είναι η αυτονομία εργασίας ($\beta=.418$, $p<.001$), η οποία ερμηνεύει το 17.5% της διακύμανσης των τιμών της [$F(1,56)= 11.919$, $p<.001$].

Τα κυριότερα ευρήματα, σε σχέση με την πρόβλεψη του *θετικού συναισθήματος* στο χώρο της εργασίας είναι τα παρακάτω:

1. Η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα βίωσης θετικών συναισθημάτων σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα καθώς και σε ελεύθερους επαγγελματίες. Η ισχυρότερη προβλεπτική ισχύς της αυτόνομης παρακίνησης σε σχέση με τα θετικά συναισθήματα βρέθηκε στον ιδιωτικό τομέα.
2. Η αυτονομία εργασίας αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα της βίωσης θετικών συναισθημάτων σε όλους τους χώρους εκτός του ιδιωτικού τομέα.
3. Η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για τη βίωση θετικών συναισθημάτων στους ιδιωτικούς υπαλλήλους και τους ελεύθερους επαγγελματίες.
4. Η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί τον υψηλότερο αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για τη βίωση θετικών συναισθημάτων στους ελεύθερους επαγγελματίες.

Αμέσως παρακάτω ακολουθούν οι αναλύσεις για τη στατιστική πρόβλεψη του αρνητικού συναισθήματος από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας.

Πίνακας 22

Στατιστική πρόβλεψη του αρνητικού συναισθήματος από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R^2*	*Προσ/νο R^2*	*Τυπικό σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig*
Δημόσιος τομέας	.439	19.3%	18.4%	.109	23.279	2	195	.000
Ιδιωτικός τομέας	.533	28,4%	27.0%	.119	20.989	3	159	.000
Ελ. επαγγελματίες	.504	25.4%	23.8%	.128	15.525	2	91	.000
Καλλιτέχνες	.287	8.3%	6.6%	.145	5.038	1	56	.029

Χώρος Εργασίας		*Συντελεστής παλινδρόμησης*		*Τυποπ/νος συντ/ής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – Ευρύτερος δημόσιος τομέας	(Σταθερά)	.377	.035		10.734***
	Αυτόνομη παρακίνηση	-.222	.040	-.360	-5.522***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	.253	.052	.317	4.861***
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	.484	.034		14.202***
	Αυτόνομη παρακίνηση	-.323	.045	-.525	-7.231***
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	.264	.060	.318	4.390***
	Παιδιά	-.046	.021	-.149	-2.204**
Ελ. επαγγελματίες	(Σταθερά)	-.022	.081		-.277
	Ελεγχόμενη παρακίνηση	.416	.088	.427	4.702***
	Εκπαίδευση	.036	.011	.304	3.346**
Καλλιτέχνες	(Σταθερά)	.410	.020		20.898***
	Αυτονομία εργασίας	-.092	.041	-.287	-2.245*

Σημείωση. ** p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

Αναφορικά με το *αρνητικό συναίσθημα* στο χώρο της εργασίας, από τον Πίνακα 22, παρατηρούμε τα παρακάτω:

Στο *δημόσιο τομέα* η αυτόνομη ($\beta=-.360$, $p<.001$) και η ελεγχόμενη παρακίνηση ($\beta=.317$, $p<.001$) έχουν προβλεπτική ισχύ πάνω στη βίωση αρνητικών συναισθημάτων [$F(2,195)=23.279$, $p<.001$]. Αυτό σημαίνει ότι ένας δημόσιος υπάλληλος όσο περισσότερο παρακινείται από τη χαρά, το προσωπικό ενδιαφέρον και την αναγνώριση της αξίας του να προσπαθεί και όσο λιγότερο παρακινείται από εξωτερικά κίνητρα (χρήματα, τύψεις, θέσεις, ανάγκη για αναγνώριση κ.ά.) τόσο σπανιότερα και λιγότερο βιώνει αρνητικά συναισθήματα.

Στον *ιδιωτικό τομέα* η αυτόνομη παρακίνηση έχει υψηλότερη αρνητική προβλεπτική ισχύ, σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα, όσον αφορά τα αρνητικά συναισθήματα ($\beta=-.525$, $p<.001$). Αυτό σημαίνει ότι στον ιδιωτικό τομέα το να παρακινείται κάποιος από χαρά και προσωπικό ενδιαφέρον αποτελεί ισχυρότερη ασπίδα προστασίας για τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων, σε σύγκριση με το δημόσιο τομέα. Όσον αφορά στην ελεγχόμενη παρακίνηση, αυτή φαίνεται να αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για το αρνητικό συναίσθημα και στους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Μάλιστα, η προβλεπτική της ισχύς είναι περίπου ίδιου επιπέδου με τον δημόσιο τομέα ($\beta=-.318$, $p<.001$). Τέλος, στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, βρέθηκε ότι ένας ιδιωτικός υπάλληλος που έχει παιδιά είναι περισσότερο πιθανό να βιώνει αρνητικά συναισθήματα σε σύγκριση με έναν υπάλληλο που δεν έχει παιδιά (βλ. Πίνακα 19).

Αναφορικά με τους *ελεύθερους επαγγελματίες* μόνο η ελεγχόμενη παρακίνηση έχει υψηλή αρνητική προβλεπτική ισχύ σε σχέση με τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων ($\beta=.427$, $p<.001$). Συγκεκριμένα, στους ελεύθερους επαγγελματίες η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί τον παράγοντα με την υψηλότερη αρνητική προβλεπτική ισχύ, σε σύγκριση με τους άλλους υπό μελέτη χώρους εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο ένας ελεύθερος επαγγελματίας παρακινείται από εξωτερικά κίνητρα (χρήματα, τύψεις, ανάγκη για αναγνώριση κ.ά.) τόσο περισσότερο και συχνότερα βιώνει αρνητικά συναισθήματα. Από τα δημογραφικά στοιχεία η εκπαίδευση συνεισφέρει στατιστικώς σημαντικά στη πρόβλεψη του αρνητικού συναισθήματος ($\beta=.304$, $p<.01$)

Στους *καλλιτέχνες* μόνο η αυτονομία εργασίας συνεισφέρει αρνητικά στην πρόβλεψη των αρνητικών συναισθημάτων ($\beta=-.287$, $p<.05$). Φαίνεται, επομένως, ότι, συγκρίνοντας τους διαφορετικούς χώρους εργασίας, οι καλλιτέχνες εξαρτούν περισσότερο το συναίσθημά τους από το πόσο θεωρούν ότι έχουν περιθώριο πρωτοβουλιών αφού μόνο στους καλλιτέχνες φαίνεται ότι η αυτονομία εργασίας να προβλέπει το συναίσθημα (θετικό ή/και αρνητικό).

Τα κυριότερα ευρήματα αναφορικά με το *αρνητικό συναίσθημα* είναι τα παρακάτω:

1. Η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό αρνητικό παράγοντα βίωσης αρνητικών συναισθημάτων στους ιδιωτικούς υπαλλήλους.
2. Η αυτόνομη παρακίνηση δεν αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για τη βίωση αρνητικών συναισθημάτων στους ελεύθερους επαγγελματίες.
3. Η ελεγχόμενη παρακίνηση αποτελεί τον ισχυρότερο θετικό προβλεπτικό παράγοντα στους ελεύθερους επαγγελματίες.
4. Η αυτονομία εργασίας αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα βίωσης αρνητικών συναισθημάτων μόνο στους καλλιτέχνες.

Αμέσως παρακάτω ακολουθούν οι αναλύσεις για τη στατιστική πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς από τα δημογραφικά στοιχεία και τους δείκτες αυτονομίας.

Πίνακας 23

Στατιστική πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς από δημογραφικούς παράγοντες και δείκτες αυτονομίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R^2*	*Προσ/μένο R^2*	*Τυπικό σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig*
Δημόσιος τομέας	.473	22.3%	21.1%	.178	18.600	3	197	.000
Ιδιωτικός τομέας	.488	27.3%	25.9%	.175	19.922	3	162	.000
Ελ. επαγγελματίες	.521	27.1%	24.6%	.160	11.031	3	92	.000
Καλλιτέχνες	σ.α.							

Χώρος Εργασίας		*Συντελεστής παλινδρόμησης*		*Τυπ/μένος συντελεστής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – ευρύτερος δημόσιος τομέας	(Σταθερά)	.309	.062		4.993***
	Αυτόνομη παρακίνηση	.284	.068	.277	4.208***
	Αυτονομία εργασίας	.127	.033	.251	3.787***
	Ηλικία	.039	.014	.180	2.831**
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	.224	.070		3.174**
	Αυτόνομη παρακίνηση	.303	.061	.345	4.938***
	Εσωτ. τόπος ελέγχου	.189	.050	.263	3.756***
	Εκπαίδευση	.029	.010	.190	2.806**
Ελ. επαγγελματίες	(Σταθερά)	.476	.089		5.325***
	Αυτόνομη παρακίνηση	.366	.099	.336	3.705***
	Έτη προϋπ/σίας	.035	.012	.276	3.029**
	Φύλο	-.093	.033	-.253	-2.773**

Σημείωση. * *$p<0.05$.* ** *$p<0.01$.* *** *$p<0.001$*

Αναφορικά με την *καινοτομική συμπεριφορά* στον Πίνακα 23 παρατηρούμε τα παρακάτω:

Στο *δημόσιο τομέα* οι παράγοντες που συνεισφέρουν στη στατιστική πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς είναι η αυτόνομη παρακίνηση, η εργασιακή αυτονομία και η ηλικία. Αυτοί οι τρείς (3) παράγοντες ερμηνεύουν το 22.3% της συνολικής διακύμανσης της συγκεκριμένης εξαρτημένης μεταβλητής [$F(3,197)=18.600$, $p<.001$]. Συγκεκριμένα, η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί παράγοντα με μέτρια προς υψηλή προβλεπτική ισχύ ($β=.277$, $p<.001$). Ενώ ίδιας περίπου ισχύος είναι η προβλεπτική αξία που έχει η αυτονομία εργασίας ($β=.251$, $p<.001$) και η ηλικία ($β=.180$, $p<.05$). Αυτό σημαίνει ότι ένας δημόσιος υπάλληλος, όσο μεγαλύτερος σε ηλικία είναι, όσο περισσότερα περιθώρια δράσης έχει και όσο περισσότερο παρακινείται από τη χαρά και το προσωπικό ενδιαφέρον τόσο περισσότερο αλλάζει διαδικασίες, δοκιμάζει νέες λύσεις και πειραματίζεται με αλλαγές στο χώρο της εργασίας.

Στον *ιδιωτικό τομέα* ο υψηλότερος προβλεπτικός παράγοντας για την καινοτομική συμπεριφορά είναι η αυτόνομη παρακίνηση ($β=.345$, $p<.001$). Ένας άλλος παράγοντας που προβλέπει την καινοτομική συμπεριφορά των ιδιωτικών υπαλλήλων είναι ο εσωτερικός τόπος ελέγχου ($β=.182$, $p<.05$). Από τους δημογραφικούς παράγοντες προβλεπτική αξία για τη καινοτομική συμπεριφορά έχει το μορφωτικό επίπεδο ($β=.263$, $p<.05$). Οι τέσσερις (4) αυτοί παράγοντες ερμηνεύουν το 27.3% της διακύμανσης της καινοτομικής συμπεριφοράς των ιδιωτικών υπαλλήλων [$F(3,162)= 19.922$, $p<.001$]. Επομένως, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι όσο περισσότερο αυτόνομα παρακινούνται, όσα περισσότερα εκπαιδευτικά εφόδια διαθέτουν και όσο περισσότερο πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας εξαρτώνται από τους ίδιους τόσο περισσότερο είναι πιθανό να λειτουργούν με καινοτομικό τρόπο.

Στους *ελεύθερους επαγγελματίες* σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά, η μόνη διάσταση της αυτονομίας που την προβλέπει είναι η αυτόνομη παρακίνηση ($β=.336$, $p<.001$). Αυτό σημαίνει ότι ένας ελεύθερος επαγγελματίας όσο περισσότερο παρακινείται από τη χαρά, το προσωπικό ενδιαφέρον και την αναγνώριση της αξίας του να προσπαθεί τόσο περισσότερο αλλάζει διαδικασίες, δοκιμάζει νέες λύσεις και πειραματίζεται με αλλαγές. Από τα δημογραφικά στοιχεία προβλεπτική ισχύ έχουν τα έτη προϋπηρεσίας ($β=.276$, $p<.05$) και το φύλο ($β=-.253$, p<.05). Αυτό σημαίνει ότι οι γυναίκες ελεύθεροι επαγγελματίες και όσοι έχουν περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας τείνουν περισσότερο να αλλάζουν διαδικασίες, να δοκιμάζουν νέες λύσεις και να πειραματίζονται με αλλαγές.

Τα κυριότερα ευρήματα, σε σχέση με την πρόβλεψη της *καινοτομικής συμπεριφοράς* είναι τα παρακάτω:

1. Η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα σε σχέση με την καινοτομική συμπεριφορά σε όλους τους μισθωτούς αλλά και στους ελεύθερους επαγγελματίες.
2. Ο εσωτερικός τόπος ελέγχου βρέθηκε να έχει προβλεπτική ισχύ για την καινοτομική συμπεριφορά μόνο στους ιδιωτικούς υπαλλήλους.
3. Η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν βρέθηκε να προβλέπει αρνητικά την καινοτομική συμπεριφορά σε κανένα χώρο εργασίας.
4. Η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας δεν βρέθηκε να συνεισφέρει στην στατιστική πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς σε κανένα χώρο εργασίας.
5. Η αυτονομία εργασίας αποτελεί δείκτη με προβλεπτική αξία για την καινοτομική συμπεριφορά μόνο στους δημοσίους υπαλλήλους.

Αμέσως παρακάτω ακολουθούν οι αναλύσεις για τη στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από την αυτονομία εργασίας και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας.

6.1.10 Πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από δείκτες αυτονομίας και συναισθηματικές διαστάσεις

Πίνακας 24

Στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από την αυτονομία εργασίας και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R²*	*Προσ/νο R²*	*Τυπικό σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig*
Δημόσιος τομέας	.338	11.4%	10.7%	.184	15.075	2	234	.000
Ιδιωτικός τομέας	.438	19.2%	18.4%	.197	24.191	2	204	.000
Ελ. επαγγελματίες	.289	8.4%	7.5%	.164	9.869	1	108	.002
Καλλιτέχνες	.454	20.6%	18.3%	.183	.064	2	70	.000

Χώρος Εργασίας		*Συντελεστής παλινδρόμησης*		*Τυπ/μένος συντ/στής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – ευρύτερος δημόσιος τομέας	(Σταθερά)	.663	.016		42.418***
	Αυτονομία εργασίας	.107	.033	.220	3.229**
	Αυτονομία διαχείρισης σταδ/μίας	.078	.030	.179	2.622**
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	.556	.016		35.057***
	Αυτονομία εργασίας	.160	.039	.284	4.055***
	Αυτονομία διαχείρισης σταδ/μίας	.133	.040	.231	3.306**
Ελ. επαγγελματίες	(Σταθερά)	.612	.024		25.367***
	Αυτονομία εργασίας	.127	.040	.289	3.142**
Καλλιτέχνες	(Σταθερά)	.713	.022		31.809**
	Αυτονομία εργασίας	.117	.050	.268	2.347*
	Αυτονομία διαχείρισης σταδ/μίας	.134	.054	.282	2.464*

Σημείωση. * *p<0.05*. ** *p<0.01*. *** *p<0.001*

Στο *δημόσιο τομέα* και οι δύο (2) διαστάσεις της αυτονομίας συμβάλλουν στη στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης (βλ. Πίνακα 24). Συγκεκριμένα, η αυτονομία εργασίας αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα ($\beta=.220$, $p<.005$) της αυτόνομης παρακίνησης σε σύγκριση με την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ($\beta=.179$, $p<.005$). Το μοντέλο αυτό ερμηνεύει, ωστόσο, μόνο το 11,4% της διασποράς των τιμών της αυτόνομης παρακίνησης, [$F(2,234)= 15.075$, $p<.001$]. Φαίνεται ότι ένας δημόσιος υπάλληλος όσο περισσότερο θεωρεί ότι έχει περιθώρια αυτενέργειας στην εργασία του και όσο περισσότερο πιστεύει ότι ελέγχει το ρυθμό και την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας του τόσο περισσότερο παρακινείται από χαρά και ενδιαφέρον στο χώρο της εργασίας του.

Στους *ιδιωτικούς υπαλλήλους* το 19.2% της διασποράς των τιμών της αυτόνομης παρακίνησης ερμηνεύεται από την αυτονομία εργασίας και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας [$F(2,204)= 24.191$, $p<.001$]. Συγκεκριμένα, στον ιδιωτικό τομέα, η αυτονομία εργασίας, από τις διαστάσεις της αυτονομίας, συμβάλλει περισσότερο στη στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης ($\beta=.284$, $p<.001$), ενώ η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας σε σχετικά μικρότερο βαθμό ($\beta=.220$, $p<.005$).

Στους *ελεύθερους επαγγελματίες* βρέθηκε ότι η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας δεν αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της αυτόνομης παρακίνησης. Μόνο η αυτονομία εργασίας βρέθηκε ως παράγοντας με στατιστικώς σημαντική προβλεπτική ισχύ για την αυτόνομη παρακίνηση ($\beta=.289$, $p<.005$), η οποία ερμηνεύει το 8.4% της διασποράς των τιμών της [$F(1,108)= 9.869$, $p<.001$].

Τέλος, στους *καλλιτέχνες*, η αυτονομία εργασίας και η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας ερμηνεύουν το 20.6% της διακύμανσης των τιμών της αυτόνομης παρακίνησης [$F(2,70)= .064$, $p<.001$].

Παρόλο που η αυτονομία εργασίας και η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας αποτελούν δείκτες με προβλεπτική ισχύ στην αυτόνομη παρακίνηση είναι σημαντικό να διερευνηθεί σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο τα συναισθήματα προβλέπουν την ύπαρξη της αυτόνομης παρακίνησης στους χώρους εργασίας. Αυτός είναι και ο λόγος που στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης εντάχθηκαν τα δίπολα της συναισθηματικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας (α. *Ένταση/ανησυχία – Άνεση* , *β.*

Ευχαρίστηση – κατάθλιψη, γ. Αίσθηση πλήξης/ βαρεμάρας – ενθουσιασμός, δ. Δύναμη/Ενεργητικότητα – κούραση, ε. Θυμός – ηρεμία/γαλήνη).

Πίνακας 25

Στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από τη συναισθηματική ευεξία στο χώρο της εργασίας

Χώρος Εργασίας	*R*	*R^2*	*Προσ/μένο R^2*	*Τυπικό σφάλμα*	*F*	*df1*	*df2*	*Sig.*
Δημόσιος τομέας	.586	34.4%	33.8%	.157	55.021	2	210	.000
Ιδιωτικός τομέας	.628	39.5%	38.5%	.170	41.101	3	189	.000
Ελ. επαγγελματίες	.464	21.5%	20.7%	.158	25.737	1	94	.000
Καλλιτέχνες	.329	10.9%	9.4%	.178	7.427	1	61	.008

Χώρος Εργασίας		*Συντ/στής παλινδρό-μησης*		*Τυπ/μένος συντ/στής*	
		B	*Τυπικό σφάλμα*	*β*	*t*
Δημόσιος – ευρύτερος δημόσιος τομέας	(Σταθερά)	.670	.011		61.831^{***}
	Αίσθηση πλήξης /βαρεμάρας – ενθουσιασμός	-.084	.017	-.420	-4.992^{***}
	Ευχαρίστηση - κατάθλιψη	.042	.018	.201	2.393^{**}
Ιδιωτικός τομέας	(Σταθερά)	.625	.013		49.393^{***}
	Αίσθηση πλήξης /βαρεμάρας – ενθουσιασμός	-.081	.021	-.373	-3.910^{***}
	Δύναμη-ενεργητ/τα -- κούραση	.068	.021	.325	3.260^{**}
	Ένταση, ανησυχία – άνεση	.030	.014	.129	2.087^{*}
Ελ. επαγγελματίες	(Σταθερά)	.655	.016		40.165^{***}
	Αίσθηση πλήξης / βαρεμάρας – ενθουσιασμός	-.092	.018	-.464	-5.073^{***}
Καλλιτέχνες	(Σταθερά)	.744	.023		31.944^{***}
	Ευχαρίστηση - κατάθλιψη	.064	.023	.329	2.725^{**}

Σημείωση. ** p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

Ο Πίνακας 25 δείχνει ότι τα θετικά συναισθήματα ερμηνεύουν σε ικανοποιητικό βαθμό τη διασπορά των τιμών της αυτόνομης παρακίνησης τόσο στο δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα.

Ειδικότερα, στους *δημοσίους υπαλλήλους*, το αίσθημα ενθουσιασμού ($\beta = .420$, $p < .001$) και η ευχαρίστηση ($\beta = .201$, $p < .005$) αποτελούν ισχυρούς προβλεπτικούς παράγοντες για την αυτόνομη παρακίνηση [$F(2,210) = 55.021$, $p < .001$].

Αντίστοιχα στους *ιδιωτικούς υπαλλήλους* η βίωση των συναισθημάτων του ενθουσιασμού, της ενεργητικότητας και της άνεσης ερμηνεύουν το 38.5% της διακύμανσης των τιμών της αυτόνομης παρακίνησης [$F(3,189) = 41.101$, $p < .001$].

Στους *ελεύθερους επαγγελματίες,* το συναίσθημα που έχει προβλεπτική ισχύ στην αυτόνομη παρακίνηση είναι μόνο ο ενθουσιασμός ($\beta = .464$, $p < .001$), ενώ στους *καλλιτέχνες* μόνο η ευχαρίστηση βρέθηκε να προβλέπει την ύπαρξη αυτόνομης παρακίνησης ($\beta = .329$, $p < .005$).

6.1.11 Σύνοψη ευρημάτων

Τα βασικά συμπεράσματα από την προηγούμενη ενότητα των ευρημάτων είναι τα παρακάτω:

1. Η αυτονομία εργασίας αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για τις διαστάσεις της ευημερίας σε υψηλότερο βαθμό στους δημόσιους υπαλλήλους και τους ελεύθερους επαγγελματίες.
2. Η αυτονομία εργασίας δεν προβλέπει αρνητικά την επαγγελματική εξουθένωση και τα αρνητικά συναισθήματα, εκτός από τους καλλιτέχνες, σε κανένα υπό εξέταση χώρο εργασίας.
3. Η αυτόνομη παρακίνηση, σε σύγκριση με την εργασιακή αυτονομία, αποτελεί υψηλότερο προβλεπτικό παράγοντα για τις διαστάσεις ευημερίας σε όλους τους χώρους εργασίας.
4. Η αυτόνομη παρακίνηση προβλέπει θετικά σε υψηλότερο βαθμό τους δείκτες ευημερίας στον ιδιωτικό τομέα.
5. Η αυτόνομη παρακίνηση προβλέπει αρνητικά σε υψηλότερο βαθμό τα αρνητικά συναισθήματα και την επαγγελματική εξουθένωση στον ιδιωτικό τομέα.

6. Η ελεγχόμενη παρακίνηση στους ιδιωτικούς υπαλλήλους, σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους, φαίνεται ότι προβλέπει αρνητικά σε υψηλότερο βαθμό το αίσθημα της υποκειμενικής ευημερίας.
7. Η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν προβλέπει αρνητικά την καινοτομική συμπεριφορά σε κανένα χώρο εργασίας.
8. Η ελεγχόμενη παρακίνηση προβλέπει σε υψηλό βαθμό θετικά τα αρνητικά συναισθήματα και την επαγγελματική εξουθένωση στους ελεύθερους επαγγελματίες.
9. Η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας αποτελεί στατιστικώς σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για την εργασιακή δέσμευση σε ελεύθερους επαγγελματίες και καλλιτέχνες.
10. Η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας προβλέπει θετικά την αυτόνομη παρακίνηση σε όλους τους χώρους εργασίας.
11. Ο εσωτερικός τόπος ελέγχου προβλέπει στατιστικά την καινοτομική συμπεριφορά μόνο στον ιδιωτικό τομέα.
12. Το συναίσθημα του ενθουσιασμού προβλέπει την αυτόνομη παρακίνηση στους περισσότερους χώρους εργασίας.

Η εργασιακή αυτονομία φαίνεται ότι προβλέπει σε υψηλότερο βαθμό τις διαστάσεις της ευημερίας στο δημόσιο τομέα και στους ελεύθερους επαγγελματίες. Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα αυτό είναι πιθανόν να ερμηνεύεται με βάση το ότι είναι ένας χώρος αρκετά γραφειοκρατικός (Μουζέλης, 2009) που βασίζεται σε προδιαγεγραμμένες διαδικασίες. Βλέπουμε, έτσι, ότι η διεύρυνση των περιθωρίων για αυτόνομη δράση σε ένα δημόσιο υπάλληλο είναι πολύ πιθανό να ενίσχυε το επίπεδο της εργασιακής του ικανοποίησης.

Αντίστοιχα, η αυτονομία εργασίας και η ανεξαρτησία (*interdependence*) είναι δύο (2) δεσπόζουσες εργασιακές αξίες για τους ελεύθερους επαγγελματίες (Feldman & Bolin, 2000·Schein, 1994) και έρευνες έχουν δείξει ότι υψηλότερο επίπεδο αισθήματος εργασιακής αυτονομίας σχετίζεται με εργασιακή ικανοποίηση σε αυτούς (Benz & Frey, 2008α, 2008β).

Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει αυτό το εύρημα για τους ελεύθερους επαγγελματίες και για θετικό συναίσθημα.

Στον ιδιωτικό τομέα, από το άλλο μέρος, όπου η αυτονομία εργασίας συχνά προβάλλεται ως το κύριο μέσο παρακίνησης και ως μέσο για την προαγωγή της ευημερίας των εργαζομένων (Gagné & Bhave, 2010) φαίνεται ότι η αυτόνομη παρακίνηση διαδραματίζει σημαντικότερο ρόλο για την ευημερία[35] σε σύγκριση με την εργασιακή αυτονομία. Αυτό είναι πιθανόν να συμβαίνει γιατί κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας, για να είναι ευχαριστημένος και καινοτόμος, πρέπει να έχει εξασφαλίσει τη βέλτιστη εκδοχή αυτονομίας, η οποία του εξασφαλίζει αφενός μεγαλύτερα περιθώρια δράσης (εργασιακή αυτονομία) και αφετέρου την αίσθηση ότι η συμπεριφορά του εκπορεύεται κυρίως από τον ίδιο του τον εαυτό (αυτόνομη παρακίνηση). Έτσι, σε ένα περισσότερο γραφειοκρατικό χώρο, όπως ο δημόσιος τομέας, η αυτονομία εργασίας αποκτά μεγαλύτερη σημασία για την εργασιακή ευημερία, ενώ στον ιδιωτικό τομέα όπου οι εξωτερικές αμοιβές αποτελούν την κύρια μορφή παρακίνησης η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί τη σημαντικότερη προϋπόθεση για την εργασιακή ευημερία.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε, ότι η αυτονομία εργασίας έχει υψηλότερη προβλεπτική αξία για τις γνωστικές όψεις της ευημερίας (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση). Επιπλέον, η αυτονομία εργασίας αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την ευημερία περισσότερο σε χώρους εργασίας όπου αυτού του είδους η αυτονομία είναι περισσότερο ζητούμενο (π.χ. δημόσιο τομέα), αλλά και σε χώρους όπου αποτελεί μια εργασιακή αξία (*career value*), η οποία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την επιλογή του συγκεκριμένου χώρου εργασίας (π.χ. ελεύθεροι επαγγελματίες).

Οι έρευνες που μελετούν σε ποιο πλαίσιο είναι πιο σημαντική η αυτονομία παρουσιάζουν αντικρουόμενες ενδείξεις. Έτσι, σε επίπεδο κουλτούρας χωρών, κάποιες έρευνες έχουν δείξει ότι η αυτονομία είναι περισσότερο σημαντική σε κολεκτιβιστικές χώρες (Vaananen *και συν.*, 2005), ενώ άλλες έρευνες έχουν δείξει ότι η αυτονομία παίζει σημαντικότερο ρόλο σε χώρες που είναι ατομικιστικής κουλτούρας (Iyengar & Lepper, 2000). Επιπλέον, στο επίπεδο των οργανισμών,

[35] Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους (Boyne, 2002, Rainey, 2009). Στην παρούσα έρευνα, όπως είδαμε στη πρώτη ενότητα των ευρημάτων, δεν βρέθηκε διαφοροποίηση ανάμεσα στους δύο (2) υπό μέλετη χώρους της μισθωτής εργασίας όσον αφορά στην εργασιακή αυτονομία.

έρευνες έχουν δείξει ότι η εργασιακή αυτονομία είναι περισσότερο χρήσιμη σε επιχειρήσεις όπου ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς οι οποίοι δεν πιέζονται από τον ανταγωνισμό των ομοειδών κλάδων (Neal *και συν.*, 2005· Park & Searcy, 2012). Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι και ανάλογα τον τομέα εργασίας οι διαφορετικές όψεις της αυτονομίας σχετίζονται με διαφορετικό τρόπο με τις διαστάσεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας.

Αναφορικά με την καινοτομική συμπεριφορά μόνο στο δημόσιο τομέα βρέθηκε ότι η αυτονομία εργασίας μαζί με την αυτόνομη παρακίνηση εισάγεται στο μοντέλο πρόβλεψής της. Αυτό είναι πιθανόν να συμβαίνει γιατί ένας δημόσιος υπάλληλος, όσο και αν παρακινείται εσωτερικά, εάν δεν του παρέχονται περιθώρια πρωτοβουλιών είναι δύσκολο να δοκιμάσει και να προτείνει νέες διαδικασίες και αλλαγές στο χώρο εργασίας του. Επιπλέον, από τα ευρήματα προκύπτει ότι μόνο στον ιδιωτικό τομέα ο εσωτερικός τόπος ελέγχου συνεισφέρει στατιστικώς σημαντικά στην πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς. Έτσι, ένας ιδιωτικός υπάλληλος, ανεξάρτητα από το επίπεδο της εργασιακής αυτονομίας που του προσφέρεται, εάν παρακινείται αυτόνομα και πιστεύει ότι τα θετικά αποτελέσματα στην εργασία του εξαρτώνται από τη δική του συμπεριφορά τείνει να είναι πιο καινοτόμος. Παρόλο που έχει δειχτεί η σχέση μεταξύ εσωτερικού τόπου ελέγχου και της δημιουργικής διαχείρισης προβλημάτων (Ng *και συν*. 2006) σε αυτή τη σχέση δεν έχει αξιολογηθεί η επίδραση του χώρου εργασίας. Από την παρούσα έρευνα παρέχονται ενδείξεις ότι, ανάλογα το χώρο εργασίας, διαφορετικές όψεις της αυτονομίας (εργασιακή αυτονομία, αυτόνομη παρακίνηση, εσωτερικός τόπος ελέγχου) προβλέπουν την καινοτομική συμπεριφορά περισσότερο αποτελεσματικά.

Η παρούσα έρευνα έδειξε, επίσης, ότι η αυτόνομη παρακίνηση συνεισφέρει θετικά στην πρόβλεψη των θετικών όψεων της ευημερίας (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή δέσμευση και θετικά συναισθήματα) ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας. Στον ιδιωτικό τομέα η συνεισφορά της αυτόνομης παρακίνησης για την ευημερία βρέθηκε ως η πιο σημαντική, σε σύγκριση με τους άλλους χώρους εργασίας. Στις συγκρίσεις μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων βρέθηκε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι βιώνουν χαμηλότερο επίπεδο αυτόνομων μορφών παρακίνησης. Φαίνεται, επομένως, ότι παρόλο που ένας ιδιωτικός υπάλληλος τείνει να παρακινείται λιγότερο αυτόνομα σε σύγκριση με ένα δημόσιο υπάλληλο, ένας ιδιωτικός υπάλληλος επωφελείται περισσότερο σε σχέση με την ευημερία του, όταν παρακινείται κυρίως από χαρά, ενδιαφέρον και επειδή αυτό συμφωνεί με τις αξίες του.

Από την παρούσα έρευνα, προκύπτει, επίσης, ότι η αυτόνομη παρακίνηση, σε σύγκριση με την εργασιακή αυτονομία, αποτελεί το σημαντικότερο αρνητικό προβλεπτικό δείκτη για τις αρνητικές αυτές όψεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας (*ill-being*). Έτσι, σε αντίθεση με την εργασιακή αυτονομία, η αυτόνομη παρακίνηση προβλέπει αρνητικά την επαγγελματική εξουθένωση και τα αρνητικά συναισθήματα στους μισθωτούς και τους ελεύθερους επαγγελματίες. Έρευνες, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, δείχνουν ότι η εργασιακή αυτονομία αποτελεί ένα τρόπο αντιμετώπισης του εργασιακού στρες (Johnson & Spector, 2007· Ito & Brotheridge, 2003· Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010).

Η ελεγχόμενη παρακίνηση, από το άλλο μέρος, βρέθηκε να προβλέπει θετικά την επαγγελματική εξουθένωση και τα αρνητικά συναισθήματα σε όλους τους χώρους εργασίας. Η υψηλότερη αρνητική προβλεπτική αξία της ελεγχόμενης παρακίνησης σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση και τα αρνητικά συναισθήματα βρέθηκε στους ελεύθερους επαγγελματίες. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες, οι οποίοι έχουν κυρίως εσωτερικούς λόγους (αυτονομία, προσωπική ευχαρίστηση και ενδιαφέρον κ.ά.) που επιλέγουν να εργάζονται ως ελεύθεροι επαγγελματίες είναι περισσότεροικανοποιημένοι (Carree & Verheul, 2012, Hamilton, 2000). Η παρούσα έρευνα διευρύνοντας αυτά τα ευρήματα δείχνει ότι για την ευημερία ενός ελεύθερου επαγγελματία δεν παίζει ρόλο μόνο το κίνητρο (εσωτερικό ή εξωτερικό) που επιλέγει να ασκήσει το ελεύθερο επάγγελμα αλλά και για ποιο λόγο καταβάλλει προσπάθεια καθημερινά στην εργασία του.

Συγκρίνοντας δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους φάνηκε ότι η ελεγχόμενη παρακίνηση συνεισφέρει σε υψηλότερο βαθμό στην επιβάρυνση της υποκειμενικής ευημερίας στους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο δεν επιβεβαιώνεται μια βασική υπόθεση της παρούσας έρευνας με βάση την οποία οι ιδιωτικοί υπάλληλοι επιβαρύνονται αναφορικά με τους δείκτες ευημερίας σε μικρότερο βαθμό από τους δημόσιους υπαλλήλους από την ύπαρξη ελεγχόμενης παρακίνησης.

Επιπλέον, η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν βρέθηκε να προβλέπει αρνητικά την καινοτομική συμπεριφορά σε κανέναν χώρο εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που ένας εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας, επιβαρύνεται σε σχέση με την εργασιακή του ευημερία όταν παρακινείται για να κερδίσει χρήματα και αναγνώριση, αυτό δεν τον εμποδίζει να προτείνει αλλαγές και νέες ιδέες. Αυτό συμφωνεί με δύο (2) προηγούμενες σχετικές έρευνες που αναφέρονται στην πρωτοβουλία των εργαζόμενων (*initiative*), μια έννοια που έχει κοινά χαρακτηριστικά με την καινοτομική συμπεριφορά και οι οποίες έδειξαν ότι ένας υπάλληλος μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες είτε παρακινείται αυτόνομα είτε ελεγχόμενα (Grant *και συν*., 2011· Frese & Fay, 2001). Επιπλέον, σε μια έρευνα των Parker *και συν*., (2010) βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο δυναμικότητας (*vigor*)[36]. Αυτό είναι πιθανόν να ερμηνεύει το ότι ένας εργαζόμενος που παρακινείται ελεγχόμενα είναι πιθανό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στο χώρο της εργασίας του[37].

Όσον αφορά στην πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από τα ευρήματα προέκυψε ότι εκτός από την εργασιακή αυτονομία και η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας συγχρόνως συνεισφέρει στο να παρακινείται ένας εργαζόμενος αυτόνομα. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι το να θεωρεί ένας εργαζόμενος ότι διαθέτει αυτονομία δράσης στο χώρο της εργασίας του και παράλληλα να θεωρεί ότι ελέγχει αυτόνομα την πορεία της σταδιοδρομίας του συσχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης. Η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας διαφοροποιείται από την εργασιακή αυτονομία, καθώς πρόκειται για μια ευρύτερη έννοια από την εργασιακή αυτονομία. Η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας έχει να κάνει περισσότερο με τον έλεγχο που μπορεί να έχει κάθε εργαζόμενος στην εργασιακή του ζωή και πορεία γενικότερα (Ito & Brotheridge, 2001). Όπως η αυτονομία εργασίας αποτελεί ένα μέσο για την ενίσχυση της αυτόνομης παρακίνησης (Gagné & Deci, 2005· Hardré & Reeve, 2009· Pierce *και συν.*, 2009) έτσι και η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας συμβάλλει, με τη σειρά της, στο να καταβάλλει ένας εργαζόμενος προσπάθεια αυτόνομα. Είναι εύλογο, δηλαδή, στον καιρό της ρευστότητας και των μεγάλων αλλαγών που ζούμε, ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι είναι σε θέση να λαμβάνει αποφάσεις αυτόνομα για τη πορεία της

[36] Αυτό το εύρημα δεν προέκυψε από άλλες σχετικές έρευνες (βλ. Van den Broeck και συν., 2011).

[37] Στη δεύτερη (2η) έρευνα της παρούσας διατριβής η ελεγχόμενη παρακίνηση βρέθηκε να έχει χαμηλή θετική συσχέτιση με την καινοτομική συμπεριφορά ($r=.156$, $p<.05$).

σταδιοδρομίας του να νιώθει ικανός και ελεύθερος με αποτέλεσμα να παρακινείται περισσότερο από χαρά στην εργασία του (De Cooman *και συν*., 2013).

Τέλος, όσον αφορά στα συναισθήματα που προβλέπουν την αυτόνομη παρακίνηση θα λέγαμε ότι το συναίσθημα του ενθουσιασμού αποτελεί τον ισχυρότερο προβλεπτικό παράγοντα της αυτόνομης παρακίνησης στους χώρους της μισθωτής εργασίας, αλλά και στο χώρο των ελεύθερων επαγγελματιών[38]. Σύμφωνα με την *Core Affect Theory* (Russell, 2003) ένας άνθρωπος είναι ενθουσιασμένος όταν διακατέχεται από υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης, αλλά και υψηλά επίπεδα κινητοποίησης/ενεργητικότητας. Αντίθετα, όταν ένας εργαζόμενος νιώθει απλώς ευχαριστημένος (π.χ. υψηλή εργασιακή ικανοποίηση) φαίνεται να έχει υψηλά επίπεδα ηδονικού τόνου (ευχαρίστησης), αλλά χαμηλότερα επίπεδα ενεργοποίησης. Φαίνεται, δηλαδή, ότι η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται με μια συναισθηματική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, αλλά παράλληλα και από υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας. Επομένως, ένας εργαζόμενος (δημόσιος υπάλληλος, ιδιωτικός υπάλληλος ή ελεύθερος επαγγελματίας) που βιώνει συχνότερα το συναίσθημα του *ενθουσιασμού* και σπανιότερα το συναίσθημα της *πλήξης* αναμένεται να παρακινείται πιο συχνά σε υψηλότερο επίπεδο με αυτόνομο τρόπο. Σύμφωνα με τα παραπάνω και την ανάλυση των Bakker & Oerlemans (2011) πιστεύουμε ότι η αυτόνομη παρακίνηση προσεγγίζει θεωρητικά περισσότερο την έννοια της εργασιακής δέσμευσης (βλ. Meyer & Gagné, 2008) σε σύγκριση με τις άλλες μορφές ευημερίας στο χώρο της εργασίας (Fischer, 2010).

Συμπερασματικά, από τις παραπάνω αναλύσεις φαίνεται ότι διαφορετικές διαστάσεις της αυτονομίας προβλέπουν διαφορετικές διαστάσεις της ευημερίας ανάλογα με το χώρο εργασίας. Η παρούσα έρευνα συνεισφέρει σημαντικά στη συζήτηση για το ποιες μορφές αυτονομίας είναι περισσότερο χρήσιμες με βάση τα εργασιακά αποτελέσματα που επιδιώκουμε (Gagné & Bhave, 2010· Van den Broeck *και συν*., 2013). Αυτό που προκύπτει είναι ότι, στο χώρο της εργασίας, δεν ερμηνεύουν οι ίδιοι μηχανισμοί συγχρόνως τις θετικές στάσεις και συμπεριφορές (π.χ. ικανοποίηση ή/και απόδοση) και τα δυσλειτουργικά φαινόμενα όπως είναι οι συχνές απουσίες και η χαμηλή απόδοση (Tetrick, 2002). Από την παρούσα έρευνα φαίνεται ότι διαφορετικές διαστάσεις της αυτονομίας στο χώρο εργασίας

[38] Στην αντίστοιχη ανάλυση για την ελεγχόμενη παρακίνηση βρέθηκε ότι το συναίσθημα που την προβλέπει είναι η ένταση και η ανησυχία.

αντανακλούν και διαφορετικές όψεις της ευημερίας (συναισθηματικές, γνωστικές κ.ά.) του εργαζομένου. Επομένως, πρέπει τόσο οι έννοιες της αυτονομίας όσο και οι έννοιες της ευημερίας να μελετώνται ξεχωριστά (βλ. Warr, 2012). Ενώ παράλληλα είναι χρήσιμο να λαμβάνεται υπόψη σε ποιο χώρο εργασίας αναφερόμαστε.

Στην παρακάτω ενότητα των ευρημάτων (5η) της κύριας έρευνας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων για το αν η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή (*mediator)* ή/και διαφοροποιητική μεταβλητή (*moderator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα εργασιακά αποτελέσματα (ευημερία, καινοτομική συμπεριφορά).

6.1.12 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή (*mediator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα υπό μελέτη εργασιακά αποτελέσματα

Για να ελέγξουμε εάν η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή (*mediator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και τα υπο μελέτη εργασιακά αποτελέσματα εφαρμόσαμε το μοντέλο των Barron & Kenny (1986). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό πρέπει να υπολογιστούν διαδοχικές εξισώσεις ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης (βλ. Κεφ. 6.2.6). Οι παλινδρομήσεις αυτές στόχο έχουν να διερευνήσουν αν η επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής ερμηνεύεται από την παρεμβολή μιας τρίτης μεταβλητής. Στο σύνολο των ελέγχων η διαμεσολάβηση που προέκυψε ήταν μερική (*partial mediation*) και όχι πλήρης (*full mediation*). Στο Παράρτημα IV παρουσιάζονται τα Sobel test (Baron & Kenny, 1986· Preacher & Leonardelli, 2001) που ελέγχουν όλες δυνητικά τις περιπτώσεις όπου η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί στατιστικώς σημαντικά ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή στις προαναφερόμενες σχέσεις. Το Sobel Test ελέγχει εάν η μείωση της προβλεπτικής αξίας της ανεξάρτητης μεταβλητής (αυτονομία εργασίας, αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας ή εσωτερικός τόπος ελέγχου) στην εξαρτημένη (δείκτες ευημερίας και καινοτομική συμπεριφορά) είναι στατιστικώς σημαντική όταν εισάγουμε στο μοντέλο της παλινδρόμησης την ενδιάμεση μεταβλητή (αυτόνομη παρακίνηση). Τα κυριότερα ευρήματα από τις αναλύσεις είναι τα παρακάτω:

1. Στους *δημόσιους υπαλλήλους* η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή δέσμευση ($z=4.38$, $p<.001$), την εργασιακή ικανοποίηση ($z=4.34$, $p<.001$), την επαγγελματική εξουθένωση ($z=-3.32$, $p<.001$), τη βίωση θετικών ($z=4.30$, $p<.001$) και αρνητικών συναισθημάτων ($z=-3.12$, $p<.001$) και τη καινοτομική συμπεριφορά ($z=3.20$, $p<.001$). Επίσης, η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή δέσμευση ($z=4.08$, $p<.001$), την εργασιακή ικανοποίηση ($z=4.07$, $p<.001$), την επαγγελματική εξουθένωση ($z=-3.43$, $p<.001$), τη βίωση θετικών ($z=4.03$, $p<.001$) και αρνητικών συναισθημάτων ($z=-3.32$, $p<.001$) και τη καινοτομική συμπεριφορά($z=3.32$, $p<.001$). Τέλος, η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου και τη καινοτομική συμπεριφορά ($z=3.47$, $p<.001$).
2. Στους ιδιωτικούς υπαλλήλους η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή δέσμευση ($z=5.27$, $p<.001$), την εργασιακή ικανοποίηση ($z=5.33$, $p<.001$), την επαγγελματική εξουθένωση ($z=-4.01$, $p<.001$), τη βίωση θετικών ($z=4.67$, $p<.001$) και αρνητικών συναισθημάτων ($z=-4.21$, $p<.001$) και τη καινοτομική συμπεριφορά ($z=4.120$, $p<.001$). Επίσης, η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή δέσμευση ($z=4.93$, $p<.001$), την εργασιακή ικανοποίηση ($z=4.97$, $p<.001$), την επαγγελματική εξουθένωση ($z=-3.96$, $p<.001$), τη βίωση θετικών ($z=4.45$, $p<.001$) και αρνητικών συναισθημάτων ($z=-4.07$, $p<.001$) και την καινοτομική συμπεριφορά ($z=4.03$, $p<.001$). Τέλος, η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου και την καινοτομική συμπεριφορά ($z=3.49$, $p<.001$).
3. Στους ελεύθερους επαγγελματίες η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και το θετικό συναίσθημα ($z=2.68$, $p<.01$), την επαγγελματική εξουθένωση ($z=-4.07$, $p<.05$) και τη καινοτομική συμπεριφορά ($z=2.71$, $p<.01$). Αντίθετα, η

αυτόνομη παρακίνηση δεν βρέθηκε να λειτουργεί ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση ($z=1.77$, $p>.05$), την εργασιακή δέσμευση ($z=1.79$, $p>.05$) και το αρνητικό συναίσθημα ($z=-0.96$, $p>.05$). Επίσης, στους ελεύθερους επαγγελματίες η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στην αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και την εργασιακή ικανοποίηση ($z=2.33$, $p<.05$), την εργασιακή δέσμευση ($z=2.25$, $p<.05$), το θετικό συναίσθημα ($z=2.39$, $p<.05$) και τη καινοτομική συμπεριφορά ($z=2.20$, $p<.05$). Αντίθετα, η αυτόνομη παρακίνηση δεν βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και το αρνητικό συναίσθημα ($z=-1.03$, $p>.05$) και την επαγγελματική εξουθένωση ($z=-1.92$, $p>.05$). Τέλος, η αυτόνομη παρακίνηση δεν βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου και την καινοτομική συμπεριφορά ($z=1.81$, $p>.05$) .

4. Στους καλλιτέχνες η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή μόνο στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση ($z=2.31$, $p<.05$).

Η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεσος ψυχολογικός μηχανισμός, ο οποίος ερμηνεύει τη σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της αυτονομίας και τα θετικά εργασιακά αποτελέσματα, όπως είναι η ευημερία και η καινοτομική συμπεριφορά, στο χώρο της μισθωτής εργασίας. Έτσι, ένας βασικός λόγος που η αυτονομία, εν μέρει, σχετίζεται με την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα είναι γιατί προβλέπει θετικά την αυτόνομη παρακίνηση των εργαζομένων, και αυτό με τη σειρά του συμβάλλει σε υψηλότερα επίπεδα ευημερίας και καινοτομικής συμπεριφοράς. Η ενδιάμεση επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση μεταξύ εργασιακών χαρακτηριστικών και εργασιακών αποτελεσμάτων αποτελεί βασική πρόταση της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού (Gagné & Deci, 2005), και αυτό έχει δειχτεί και από παρόμοιες έρευνες (Blais & Briere 2002· Lynch *και συν*., 2005· Richer *και συν.*, 2002· Kuvaas, 2009· Dysvik & Kuvaas, 2011).

Η σχέση ανάμεσα στα εργασιακά χαρακτηριστικά και την αυτόνομη παρακίνηση ερμηνεύεται με βάση την ικανοποίηση των τριών (3) βασικών ανθρώπινων αναγκών

(SDT, Ryan & Deci, 2000): Η ανάγκη, δηλαδή, για αυτονομία, η ανάγκη για το αίσθημα της ικανότητας και η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας. Από προηγούμενες έρευνες έχει δειχτεί ότι εργασιακά εφόδια όπως ο εργασιακός έλεγχος (*job control*), η αυτονομία, η υποστήριξη από τους συναδέλφους (*social support*) και η θετική ανατροφοδότηση (*positive feedback*) (βλ. Bakker & Demerouti, 2007) ικανοποιούν τις τρεις (3) βασικές ανάγκες και συμβάλλουν στην αύξηση της αυτόνομης παρακίνησης (De Cooman *και συν*., 2013· Vander *και συν*., 2012· Dysvik, Kuvaas & Gagné, 2013). Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι αυτό ισχύει κυρίως στην περίπτωση των μισθωτών.

Έτσι, η αυτόνομη παρακίνηση στην περίπτωση των ελεύθερων επαγγελματιών, δεν ερμηνεύει απαραίτητα τη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την ευημερία. Αυτό είναι πιθανό να ισχύει γιατί στους ελεύθερους επαγγελματίες η πεποίθηση ότι διαθέτουν μεγάλη αυτονομία δεν συνδέεται απαραίτητα και με την ικανοποίηση των τριών (3) βασικών αναγκών. Η αυτονομία εργασίας για έναν ελεύθερο επαγγελματία αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους[39] που επέλεξε να ασκήσει το ελεύθερο επάγγελμα (Feldman & Bolino, 2000) και βασίζεται κυρίως σε μια προσωπική εκτίμηση για τα περιθώρια αυτόνομης δράσης που διαθέτει. Το πόσο αυτόνομος πιστεύει ότι είναι ένας ελεύθερος επαγγελματίας δεν εξαρτάται από την ιεραρχία και τη δομή ενός οργανισμού. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που δεν αναμένεται η εκτίμηση αυτή να ενισχύει το πόσο ικανός νιώθει ένας ελεύθερος επαγγελματίας ή το πόσο πιστεύει ότι τον εμπιστεύονται οι γύρω του. Αντίθετα, στη μισθωτή εργασία, η παροχή αυτονομίας είναι ένα «προνόμιο» που παρέχεται από τον οργανισμό ή τους ανώτερους και ικανοποιεί ή ματαιώνει τις ανθρώπινες ανάγκες, αφού αποτελεί ένδειξη αναγνώρισης της αξίας του υπαλλήλου (Petrova, 2011) ή/και ένδειξη εμπιστοσύνης στο πρόσωπό του. Επιπλέον, ένας μισθωτός, ο οποίος διαθέτει υψηλή εργασιακή αυτονομία, τείνει να αναλαμβάνει πιο πολύ την ευθύνη των αποτελεσμάτων της εργασίας του, και αυτό συμβάλλει στο να είναι εσωτερικά πιο παρακινούμενος και ευχαριστημένος (Hackman & Oldham, 1976). Αντίθετα, στους ελεύθερους επαγγελματίες αυτό δεν ισχύει γιατί η ευθύνη των αποτελεσμάτων της

[39] Παράλληλα, έρευνες έχουν δείξει ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες απολαμβάνουν και μεγαλύτερης εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους μισθωτούς (Prottas, 2008, Hundley, 2001, Thompson *και συν.*, 1992).

εργασίας τους ανήκει εξ ορισμού στους ίδιους αφού δεν ορίζει κάποιος (π.χ. ένας ανώτερος) τα περιθώρια κινήσεων.

Τέλος, η αυτόνομη παρακίνηση ερμηνεύει και τη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά καθώς και τη σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά. Φαίνεται, δηλαδή, ότι, ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας ο βασικός λόγος που ένας εργαζόμενος είναι περισσότερο καινοτόμος όταν πιστεύει ότι τα θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας εξαρτώνται κυρίως από τον ίδιο και διαθέτει αυτονομία εργασίας είναι γιατί αυτά τα δύο (2) χαρακτηριστικά συμβάλλουν στο να προσπαθεί επειδή αυτό του προσφέρει χαρά και το θεωρεί σημαντικό .

6.1.13 Η αυτόνομη παρακίνηση ως διαφοροποιητική μεταβλητή (*moderator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα εργασιακά αποτελέσματα

Για τον έλεγχο των υποθέσεων σε σχέση με τη λειτουργία της αυτόνομης παρακίνησης ως διαφοροποιητική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα εργασιακά αποτελέσματα η επεξεργασία των εμπειρικών δεδομένων έγινε με τη χρήση ιεραρχικής παλινδρόμησης (*moderated hierarchical multiple regression*). Κάθε παλινδρόμηση έγινε σε τρία (3) βήματα. Αρχικά, εισήχθησαν στο μοντέλο τα δημογραφικά στοιχεία (*control variables*) -1ο βήμα -. Στη συνέχεια - 2ο βήμα - εισήχθησαν ταυτόχρονα η μεταβλητή «αυτονομία εργασίας» και η μεταβλητή «αυτόνομη παρακίνηση» και στο τελευταίο βήμα ο όρος της αλληλεπίδρασης των δύο (2) μεταβλητών («αυτονομία εργασίας» Χ «αυτόνομη παρακίνηση»).

Για την απεικόνιση των αλληλεπιδράσεων χρησιμοποιούμε διαγράμματα μέσων όρων. Στον κάθετο άξονα τοποθετείται η εξαρτημένη μεταβλητή και στον οριζόντιο άξονα η μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (αυτονομία εργασίας ή εσωτερικός τόπος ελέγχου αντίστοιχα). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν χωριστεί σε τρία (3) επίπεδα. Η δυνητικά διαφοροποιητική μεταβλητή (αυτόνομη παρακίνηση) χωρίστηκε σε τρεις (3) διαφορετικές πολυγωνικές γραμμές, όπου κάθε γραμμή αντιστοιχεί σε ένα επίπεδό της (χαμηλό, μεσαίο, υψηλό). Για το διαχωρισμό σε επίπεδα υπολογίζουμε τα 33% και 67% εκατοστημόρια της κάθε μεταβλητής και θεωρούμε ότι ένα άτομο έχει χαμηλή επίδοση στη μεταβλητή αν έχει τιμή μέχρι το

33% εκατοστημόριο. Ομοίως, θεωρούμε ότι έχει μέτρια επίδοση αν είναι μεταξύ 33% και 67% εκατοστημόριου και υψηλή επίδοση αν είναι πάνω από το 67% εκατοστημόριο. Για κάθε ζευγάρι επιπέδων των ανεξάρτητων μεταβλητών (π.χ. χαμηλό επίπεδο εργασιακής αυτονομίας -χαμηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης), υπολογίζουμε τη μέση επίδοση που έχουν τα συγκεκριμένα άτομα στην εξαρτημένη μεταβλητή. Όλες οι αλληλεπιδράσεις που παρουσιάζονται στη συνέχεια αφορούν τους ελέγχους στους οποίους ο όρος της αλληλεπίδρασης των δύο (2) μεταβλητών («αυτονομία εργασίας» x «αυτόνομη παρακίνηση») είχε επίπεδο εμπειρικής σημαντικότητας (*p-value*) έως 0.10 ($p<0.10$)[40] καταδεικνύοντας μια τάση που χρήζει σχολιασμού και περαιτέρω διερεύνησης (βλ. Παράρτημα IV).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται, οι αλληλεπιδράσεις που βρέθηκαν ανά χώρο εργασίας.

Α. Δημόσιοι υπάλληλοι

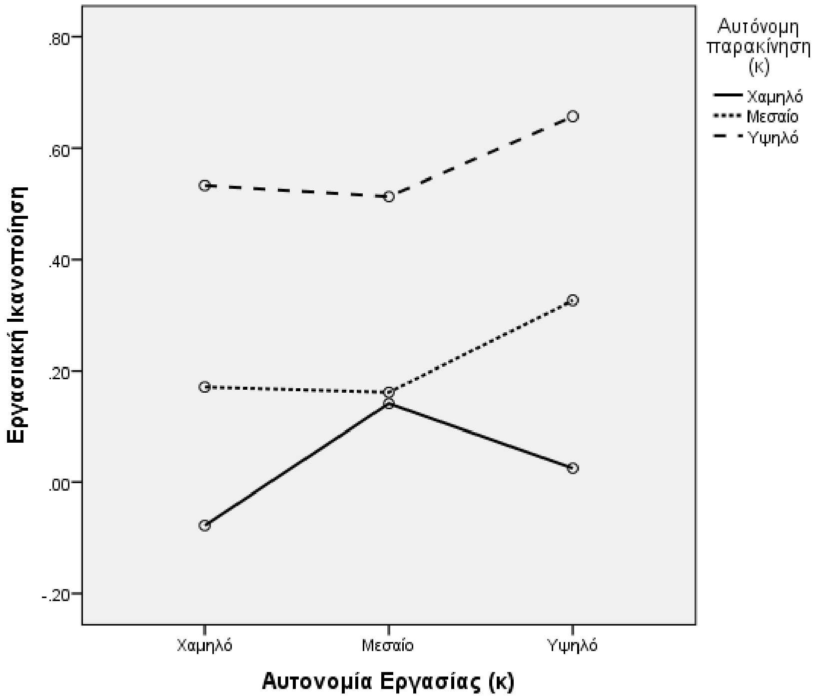
Στους δημόσιους υπαλλήλους οι όροι αλληλεπίδρασης που βρέθηκαν ως στατιστικώς σημαντικοί είναι οι παρακάτω (βλ. Παράρτημα IV):

1. Αυτονομία εργασίας – Αυτόνομη παρακίνηση – Εργασιακή ικανοποίηση ($β=-.10$, $p<0.10$).
2. Αυτονομία εργασίας – Αυτόνομη παρακίνηση – Επαγγελματική εξουθένωση ($β=.07$, $p<0.10$).
3. Αυτονομία εργασίας – Αυτόνομη παρακίνηση – Καινοτομική συμπεριφορά ($β=.02$, $p<0.10$).

Το Σχήμα 4 δείχνει ότι στους δημοσίους υπαλλήλους η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης. Αυτό σημαίνει ότι το κίνητρο (εσωτερικό κίνητρο ή εξωτερικό κίνητρο) που ωθεί ένα δημόσιο υπάλληλο να καταβάλλει προσπάθεια συνδιαμορφώνει τη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία που έχει ως εργαζόμενος και στο βαθμό ικανοποίησης που έχει από τη δουλειά του. Η εργασιακή ικανοποίηση, έτσι, των δημοσίων υπαλλήλων, συναρτάται από τα επίπεδα της εργασιακής αυτονομίας περισσότερο όταν αυτοί δεν προσπαθούν στη δουλειά τους επειδή αυτό τους δίνει χαρά και ικανοποίηση (χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση). Αυτό

[40] Η μεγαλύτερη τιμή που κατεγράφη ήταν 0.82 ($p<0.10$)

σημαίνει ότι όταν αυξηθεί ο βαθμός ελευθερίας κινήσεων σε ένα δημόσιο υπάλληλο (υψηλά επίπεδα εργασιακής αυτονομίας) και αυτός παρακινείται κυρίως εσωτερικά η εργασιακή του ικανοποίηση αυξάνεται σημαντικά.

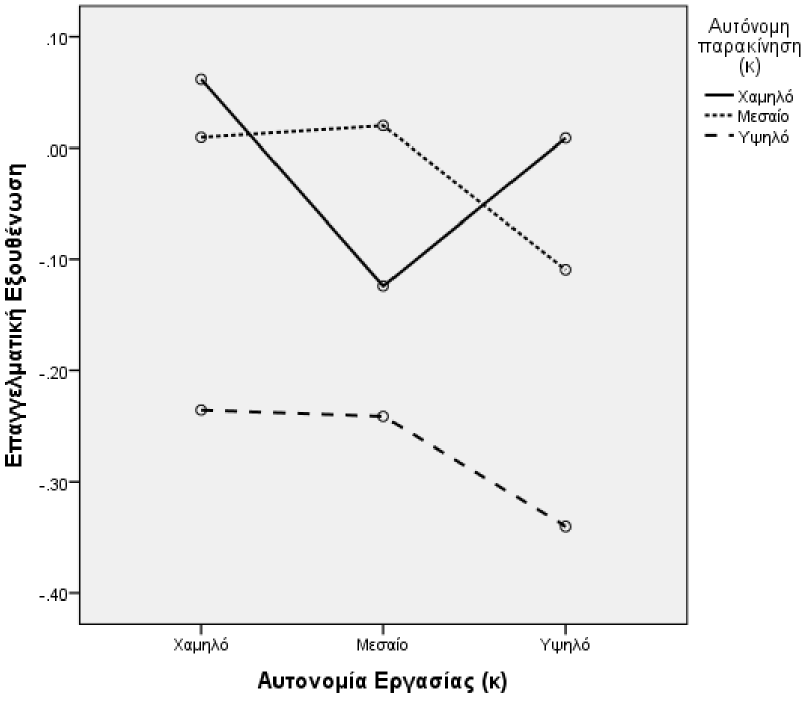


Σχήμα 4

Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (δημόσιοι υπάλληλοι)

Αυτό που φαίνεται, ωστόσο, στο Σχήμα 4 είναι ότι η παροχή υψηλής αυτονομίας σε έναν δημόσιο υπάλληλο που παρακινείται σε χαμηλά επίπεδα αυτόνομα επιβαρύνει την εργασιακή του ικανοποίηση. Έτσι, όταν αυξάνεται σε ένα δημόσιο υπάλληλο, ο οποίος παρακινείται αυτόνομα σε χαμηλό επίπεδο, η αυτονομία εργασίας από χαμηλό σε μεσαίο επίπεδο αυξάνεται και η εργασιακή του ικανοποίηση. Αντίθετα, στον ίδιο υπάλληλο αν παρέχουμε επιπλέον αυτονομία (υψηλή αυτονομία εργασίας) αυτό θα οδηγήσει σε μείωση της εργασιακής του ικανοποίησης. Επομένως, αυτό που γίνεται φανερό είναι ότι ένας δημόσιος υπάλληλος μη αυτόνομα παρακινούμενος είναι περισσότερο ευχαριστημένος όταν έχει μικρότερα περιθώρια αυτόνομης δράσης στη δουλειά του σε σύγκριση με έναν δημόσιο υπάλληλο αντίστοιχης παρακίνησης, αλλά με μεγάλα περιθώρια αυτόνομης δράσης. Συμπερασματικά, θα λέγαμε, ότι για να επιδράσει θετικά η αυτονομία εργασίας στην ικανοποίηση ενός δημοσίου υπαλλήλου πρέπει αυτό που τον παρακινεί να είναι η χαρά, το ενδιαφέρον και ο ενθουσιασμός και όχι τόσο το καθήκον, οι τύψεις και οι εντολές που δίνονται από τους ανώτερούς του.

Στους δημοσίους υπαλλήλους η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως διαφοροποιητική μεταβλητή και στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την *επαγγελματική εξουθένωση* (βλ. Σχήμα 5). Έτσι, οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν τα υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης όταν παρακινούνται αυτόνομα σε χαμηλό επίπεδο και όταν συγχρόνως έχουν χαμηλό επίπεδο αυτονομίας εργασίας. Αντίστοιχα, οι δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν τα χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης όταν παρακινούνται υψηλά από ενδιαφέρον και χαρά και διαθέτουν υψηλό επίπεδο αυτονομίας εργασίας.



Σχήμα 5

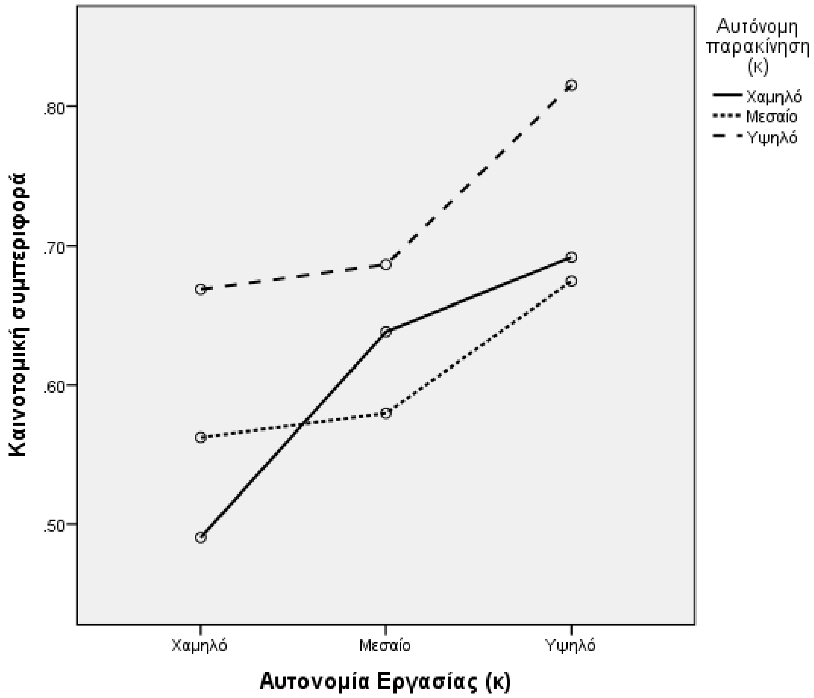
Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την επαγγελματική εξουθένωση (δημόσιοι υπάλληλοι)

Όπως δείχνει το Σχήμα 5, το επίπεδο της επαγγελματικής εξουθένωσης στους δημοσίους υπαλλήλους με μεσαίο και υψηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης, βαίνει μειούμενο όταν αυξάνεται η αυτονομία εργασίας από μεσαίο σε υψηλό επίπεδα. Γίνεται, έτσι, φανερό ότι, όταν ένας δημόσιος υπάλληλος έχει σχετικά υψηλό εσωτερικό κίνητρο και του παρέχεται μεγάλη ευχέρεια κινήσεων, το επίπεδο της επαγγελματικής του εξουθένωσης τείνει να μειώνεται σημαντικά. Για να συνδέεται, δηλαδή, αρνητικά η εξουθένωση ενός δημοσίου υπαλλήλου με την παροχή μεγάλης αυτονομίας εργασίας πρέπει αυτός ο υπάλληλος να παρακινείται αυτόνομα από ένα επίπεδο και πάνω.

Ωστόσο, όταν ένας δημόσιος υπάλληλος δεν παρακινείται κυρίως από χαρά και ενδιαφέρον η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εξουθένωση διαφοροποιείται. Συγκεκριμένα, σε αυτούς τους δημοσίους υπαλλήλους, οι οποίοι παρακινούνται κυρίως από τις τύψεις, τις άνωθεν εντολές και την ανάγκη για αναγνώριση η επαγγελματική εξουθένωση μειώνεται όταν η αυτονομία εργασία είναι σε μεσαίο επίπεδο, αλλά αυξάνεται σημαντικά όταν η αυτονομία εργασίας αυξάνεται από μεσαίο σε υψηλό επίπεδο. Αν συγκρίνουμε, δηλαδή, δύο (2) δημοσίους υπαλλήλους που παρακινούνται σε μικρό βαθμό από χαρά, ενδιαφέρον ή επειδή αυτό ταυτίζεται με τις αξίες τους, ο υπάλληλος που διαθέτει μεγαλύτερη αυτονομία δράσης βιώνει περισσότερη επαγγελματική εξουθένωση σε σύγκριση με αυτόν που έχει λιγότερα περιθώρια αυτόνομης δράσης στο χώρο εργασίας. Γίνεται, έτσι, φανερό ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης είναι πιθανόν να χρειάζονται περισσότερο δομημένο εργασιακό περιβάλλον για να μην επιβαρύνονται συναισθηματικά στο χώρο της εργασίας (βλ. Dysvik & Kuvaas, 2011).

Τέλος, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5, ένας δημόσιος υπάλληλος βιώνει το χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης όταν παρακινείται κυρίως από την χαρά και το ενδιαφέρον και του παρέχεται υψηλή αυτονομία εργασίας. Αντίθετα, ένας δημόσιος υπάλληλος βιώνει το υψηλότερο επίπεδο εξουθένωσης όταν έχει χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση και ταυτόχρονα χαμηλή αυτονομία εργασίας. Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι σε ένα δημόσιο υπάλληλο για να επιδράσει η αυτονομία εργασίας αρνητικά στην επαγγελματική εξουθένωσή του πρέπει αυτό που τον παρακινεί να είναι η χαρά, το ενδιαφέρον και ο ενθουσιασμός.

Εκτός από τις αλληλεπιδράσεις αναφορικά με τους δείκτες ευημερίας στο χώρο της εργασίας το Σχήμα 6 δείχνει ότι στους δημοσίους υπαλλήλους διαφοροποιείται και η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά ανάλογα το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης. Αυτό σημαίνει ότι το κίνητρο που ωθεί ένα δημόσιο υπάλληλο να καταβάλλει προσπάθεια (εσωτερικό κίνητρο ή εξωτερικό κίνητρο) διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία που έχει ως εργαζόμενος και στο πόσο συχνά στην εργασία του αλλάζει διαδικασίες, δοκιμάζει νέες λύσεις και πειραματίζεται με αλλαγές (καινοτομική συμπεριφορά).



Σχήμα 6

Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά (δημόσιοι υπάλληλοι)

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 6, ένας δημόσιος υπάλληλος εμφανίζει το υψηλότερο επίπεδο καινοτομικής συμπεριφοράς όταν παρακινείται κυρίως αυτόνομα και του παρέχεται υψηλό επίπεδο αυτονομίας εργασίας. Αντίθετα, ένας δημόσιος υπάλληλος εμφανίζει το χαμηλότερο επίπεδο καινοτομικής συμπεριφοράς όταν δεν παρακινείται σε υψηλό βαθμό από τη χαρά και το προσωπικό ενδιαφέρον και συγχρόνως έχει μικρά περιθώρια κινήσεων.

Επιπλέον, το Σχήμα 6 δείχνει ότι η επίδραση της αυτονομίας εργασίας στην καινοτομική συμπεριφορά έχει μεγαλύτερη ισχύ στην καινοτομική συμπεριφορά όταν ένας δημόσιος υπάλληλος παρακινείται αυτόνομα σε χαμηλό επίπεδο. Έτσι, όταν αυξάνεται η αυτονομία εργασίας στους δημοσίους υπαλλήλους που δεν παρακινούνται κυρίως από εσωτερικά κίνητρα από χαμηλό σε υψηλό επίπεδο η καινοτομική τους συμπεριφορά αυξάνεται σημαντικά. Αν συγκρίνουμε, δηλαδή, έναν δημόσιο υπάλληλο με χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση και μεσαία αυτονομία εργασίας και έναν δημόσιο υπάλληλο με μεσαία αυτόνομη παρακίνηση και μεσαία αυτονομία εργασίας είναι πιθανόν ο πρώτος να έχει πιο συχνά καινοτομική συμπεριφορά. Βλέπουμε, επομένως, ότι η παροχή υψηλής αυτονομίας στους δημοσίους υπαλλήλους που δεν κινητοποιούνται κυρίως εσωτερικά είναι πιθανόν να μειώνει την ικανοποίησή τους (βλ. Σχήμα 6), αλλά να αυξάνει την καινοτομική τους συμπεριφορά.

Β. Ιδιωτικοί υπάλληλοι

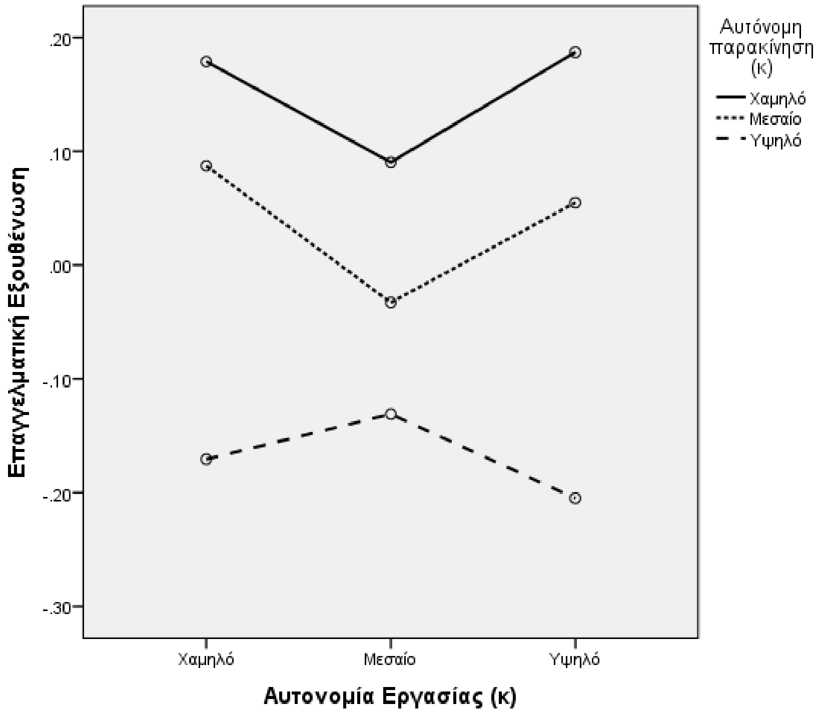
Στους ιδιωτικούς υπαλλήλους ο όρος αλληλεπίδρασης που βρέθηκε ως στατιστικώς σημαντικός είναι ο παρακάτω (Βλ. Παράρτημα IV):

1. Αυτονομία εργασίας – Αυτόνομη παρακίνηση – Επαγγελματική εξουθένωση (β=.12, $p<0.10$).

Το Σχήμα 7, δείχνει ότι, όπως στους δημοσίους έτσι και στους ιδιωτικούς υπαλλήλους η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και *την επαγγελματική εξουθένωση* διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης. Ένας ιδιωτικός υπάλληλος βιώνει, έτσι, υψηλό επίπεδο εξουθένωσης όταν δεν καταβάλλει προσπάθεια κυρίως από χαρά και ενδιαφέρον, ενώ συγχρόνως έχει πολύ χαμηλά περιθώρια κινήσεων στην εργασία του. Αντίθετα, ένας ιδιωτικός υπάλληλος βιώνει το χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης, όταν παρακινείται κυρίως από χαρά και ενδιαφέρον και του παρέχονται συγχρόνως μεγάλα περιθώρια κινήσεων και πρωτοβουλιών στην εργασία του.

Αυτό που παρατηρείται στους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι ότι επαγγελματική εξουθένωση αυξάνεται, όταν η αντιλαμβανόμενη αυτονομία εργασίας είναι υψηλή και η αυτόνομη παρακίνηση είναι σε μεσαίο και χαμηλό επίπεδο. Σε αντίθεση, δηλαδή, με έναν δημόσιο υπάλληλο, ένας ιδιωτικός υπάλληλος που βιώνει μεσαία επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης και του παρέχεται υψηλή αυτονομία εργασίας νιώθει περισσότερο εξουθενωμένος. Στον ιδιωτικό τομέα, επομένως, η υψηλή αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για να μειωθεί η εξουθένωση των εργαζομένων που τους παρέχονται μεγάλα περιθώρια πρωτοβουλιών και κινήσεων. Από το άλλο μέρος, όταν τα επίπεδα της αυτονομίας εργασίας είναι υψηλά και παρέχονται μεγάλα περιθώρια κινήσεων στους ιδιωτικούς υπαλλήλους τότε μειώνεται η επαγγελματική τους εξουθένωση. Φαίνεται, λοιπόν, ότι για να επιδράσει αρνητικά στην εξουθένωση ενός ιδιωτικού υπαλλήλου η παροχή μεγάλης αυτονομίας πρέπει αυτός ο υπάλληλος να παρακινείται αυτόνομα από μεσαία επίπεδα και πάνω.

Αν συγκρίνουμε ιδιωτικούς υπαλλήλους με χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση και υψηλή αυτονομία εργασίας (βλ. Σχήμα 7) με τους αντίστοιχου προφίλ δημοσίους υπαλλήλους (βλ. Σχήμα 5) διαπιστώνουμε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι βιώνουν συγκριτικά υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπλέον, αν συγκρίνουμε ιδιωτικούς υπαλλήλους με χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση και χαμηλή αυτονομία εργασίας (βλ. Σχήμα 7) με τους αντίστοιχου προφίλ δημοσίους υπαλλήλους (βλ. Σχήμα 5) διαπιστώνουμε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι βιώνουν διπλάσια επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.



Σχήμα 7

Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την επαγγελματική εξουθένωση (ιδιωτικοί υπάλληλοι)

Γ. Ελεύθεροι επαγγελματίες[41]

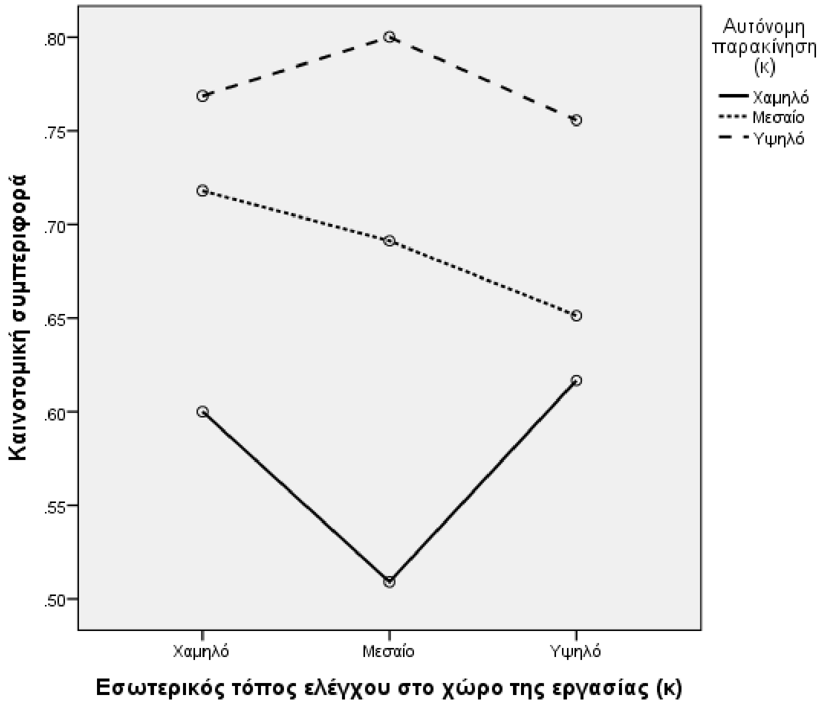
Στους ελεύθερους επαγγελματίες ο όρος αλληλεπίδρασης που βρέθηκε ως στατιστικώς σημαντικός είναι ο παρακάτω (Βλ. Παράρτημα IV):

[41] Στο Παράρτημα παρουσιάζεται διαγραμματικά ο ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση στους ελεύθερους επαγγελματίες, όπου δεν προέκυψε αλληλεπίδραση όπως στην περίπτωση των μισθωτών.

1. Εσωτερικός τόπος ελέγχου – Αυτόνομη παρακίνηση – Καινοτομική συμπεριφορά (β=-.38, $p<0.10$).

Στους ελεύθερους επαγγελματίες το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης βρέθηκε να διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου στο χώρο της εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά στους ελεύθερους επαγγελματίες (βλ. Σχήμα 8). Αυτό σημαίνει ότι το κίνητρο που ωθεί έναν ελεύθερο επαγγελματία να προσπαθεί στην εργασία του (εσωτερικό κίνητρο ή εξωτερικό κίνητρο) διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στην εκτίμηση που έχει για το αν τα θετικά αποτελέσματα στην εργασία του εξαρτώνται κυρίως από τη δική του συμπεριφορά (εσωτερικός τόπος ελέγχου) και το πόσο συχνά αλλάζει διαδικασίες και δοκιμάζει αλλαγές (καινοτομική συμπεριφορά). Έτσι, ένας ελεύθερος επαγγελματίας παρουσιάζει τα υψηλότερα επίπεδα καινοτομικής συμπεριφοράς όταν παρακινείται κυρίως αυτόνομα και εκτιμά ότι τα θετικά αποτελέσματα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη δική του συμπεριφορά. Αντίθετα, ένας ελεύθερος επαγγελματίας παρουσιάζει το χαμηλότερο επίπεδο καινοτομικής συμπεριφοράς όταν δεν τον ωθεί κυρίως η χαρά και το προσωπικό ενδιαφέρον να καταβάλλει προσπάθεια και συγχρόνως εκτιμά ότι τα θετικά αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας του δεν εξαρτώνται από τον ίδιο. Επιπλέον, ένας ελεύθερος επαγγελματίας που δεν παρακινείται κυρίως από χαρά και ικανοποίηση, όσο περισσότερο πιστεύει ότι τα αποτελέσματα στην εργασία του εξαρτώνται κυρίως από τον ίδιο τόσο πιο πολύ μειώνεται η καινοτομική του συμπεριφορά. Ειδικότερα, στην περίπτωση που ένας ελεύθερος επαγγελματίας έχει χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση και μεσαία επίπεδα εσωτερικού τόπου ελέγχου μειώνεται η καινοτομική του συμπεριφορά σε σύγκριση με έναν ελεύθερο επαγγελματία που έχει χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση και χαμηλά επίπεδα εσωτερικού τόπου ελέγχου. Στην περίπτωση, ωστόσο, του ελεύθερου επαγγελματία που παρακινείται αυτόνομα σε χαμηλά επίπεδα και ο εσωτερικός τόπος ελέγχου αυξάνει από μεσαία σε υψηλά επίπεδα η καινοτομική του συμπεριφορά αυξάνεται σημαντικά (βλ. Σχήμα 8).

Συμπερασματικά, γίνεται φανερό ότι ένας ελεύθερος επαγγελματίας για να πειραματίζεται με αλλαγές και να δοκιμάζει νέες λύσεις, εκτός από το να πιστεύει ότι τα θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας του εξαρτώνται από τον ίδιο, είναι σημαντικό να συμφωνεί με τις αξίες του ο τρόπος που εργάζεται και συγχρόνως αυτό που τον κινητοποιεί να είναι η χαρά και το ενδιαφέρον.



Σχήμα 8

Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στον εσωτερικό τόπο ελέγχου στο χώρο της εργασίας και την καινοτομική συμπεριφορά (ελεύθεροι επαγγελματίες)

Δ. Καλλιτέχνες

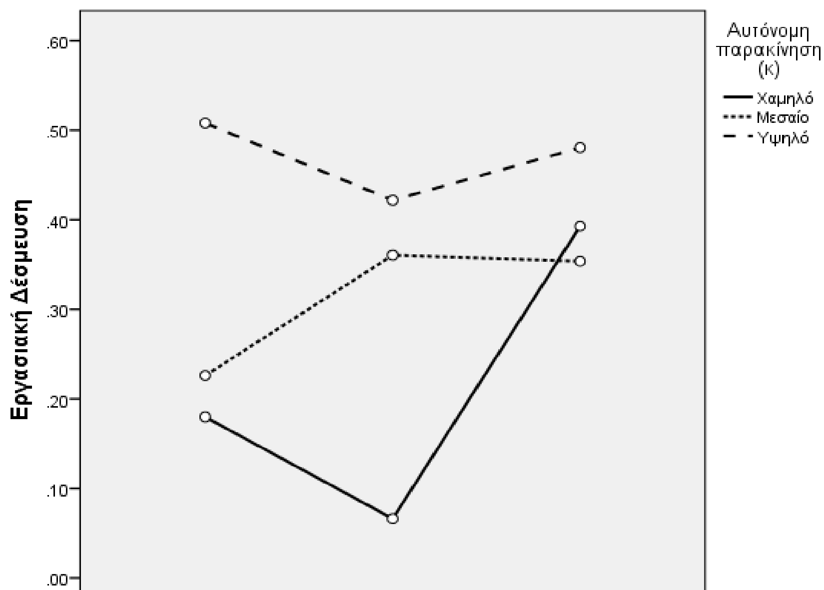
Στους καλλιτέχνες ο όρος αλληλεπίδρασης που βρέθηκε ως στατιστικώς σημαντικός είναι ο παρακάτω (Βλ. Παράρτημα IV):

1. Αυτονομία εργασίας – Αυτόνομη παρακίνηση – Εργασιακή δέσμευση (β=.37, $p<0.10$).
2. Αυτονομία εργασίας – Αυτόνομη παρακίνηση – Εργασιακή Ικανοποίηση (β=.33, $p<0.10$).

Το Σχήμα 9 δείχνει ότι η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή δέσμευση στους καλλιτέχνες διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης. Έτσι, η εργασιακή δέσμευση των καλλιτεχνών βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο όταν η αυτόνομη παρακίνηση είναι σε χαμηλό επίπεδο και συγχρόνως το επίπεδο της εργασιακής αυτονομίας είναι σε μεσαίο επίπεδο.

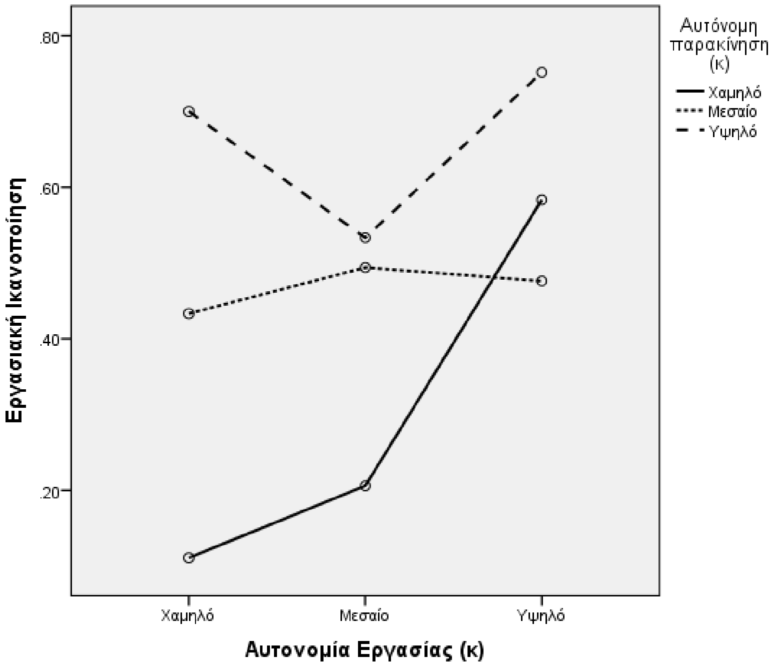
Αντίστοιχα, τον υψηλότερο βαθμό δέσμευσης απολαμβάνουν οι καλλιτέχνες που έχουν χαμηλή αυτονομία εργασίας, αλλά συγχρόνως υψηλή αυτόνομη παρακίνηση. Βλέπουμε, επομένως, ότι το κίνητρο που ωθεί έναν καλλιτέχνη να καταβάλλει προσπάθεια (εσωτερικό κίνητρο ή εξωτερικό κίνητρο) συνδιαμορφώνει τη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία που έχει ως εργαζόμενος και στο πόσο συναισθηματικά δεσμευμένος νιώθει με την εργασία του.

Συγκεκριμένα, όπως δείχνει το Σχήμα 9, όταν αυξάνεται η αυτονομία εργασίας στους καλλιτέχνες οι οποίοι παρακινούνται σε χαμηλό επίπεδο αυτόνομα αυξάνεται σημαντικά και η εργασιακή τους δέσμευση. Όταν οι καλλιτέχνες παρακινούνται αυτόνομα σε μεσαίο επίπεδο και αυξάνεται η αυτονομία εργασίας από χαμηλά σε μεσαία επίπεδα η εργασιακή δέσμευση σχεδόν διπλασιάζεται. Τέλος, όταν ένας καλλιτέχνης παρακινείται κυρίως από ευχαρίστηση και χαρά η δέσμευσή του παραμένει σταθερά σε υψηλό επίπεδο, ανεξάρτητα από τα επίπεδο της αυτονομίας εργασίας. Φαίνεται, δηλαδή, ότι η παροχή επιπλέον αυτονομίας σε έναν καλλιτέχνη (ή η αίσθηση ότι διαθέτει αυτονομία) ο οποίος δεν παρακινείται κυρίως από χαρά επιδρά περισσότερο στη δέσμευση του σε σύγκριση με έναν που παρακινείται περισσότερο αυτόνομα. Το εύρημα αυτό δεν συμφωνεί με αντίστοιχα ευρήματα στους μισθωτούς (όπου η παροχή υψηλής αυτονομίας εργασίας φαίνεται να επιβαρύνει μερικούς από τους δείκτες ευημερίας βλ. Σχήματα 3,4,6).



Σχήμα 9 Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή δέσμευση (καλλιτέχνες)

Επιπλέον, αναφορικά με τους καλλιτέχνες, το Σχήμα 10 δείχνει ότι η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση διαφοροποιείται με βάση τα επίπεδα της αυτόνομης παρακίνησης αλλά όχι με τον ίδιο τρόπο με τους μισθωτούς. Αυτό που, ωστόσο, διαφοροποιεί τους καλλιτέχνες που έχουν χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση από τους αντίστοιχους μισθωτούς είναι ότι η υψηλή αυτονομία εργασίας σε αυτούς επιδρά θετικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Αυτό είναι κάτι που δεν βρέθηκε στην περίπτωση των μισθωτών (δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων) με χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση όπου η υψηλή αυτονομία εργασίας επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση.



Σχήμα 10

Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (καλλιτέχνες)

Παρακάτω γίνεται η σύνοψη και ο σχολιασμός αναφορικά με τα ευρήματα των αναλύσεων για το ρόλο της αυτόνομης παρακίνησης ως διαφοροποιητικής μεταβλητής (*moderator*) στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και τα εργασιακά αποτελέσματα της ευημερίας και της καινοτομικής συμπεριφοράς.

6.1.14 Σύνοψη ευρημάτων

Τα κυριότερα συμπεράσματα από την προηγούμενη ενότητα των ευρημάτων είναι τα παρακάτω:

1. Η υψηλή αυτονομία εργασίας στους μισθωτούς (δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους) που δεν παρακινούνται σε υψηλό βαθμό από χαρά, προσωπικό ενδιαφέρον και ευχαρίστηση συνδέεται με μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και αύξηση της επαγγελματικής εξουθένωσης.
2. Η αυξημένη αυτονομία εργασίας στους δημοσίους υπαλλήλους συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά ανεξάρτητα από το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης.
3. Η αυξημένη αυτονομία εργασίας στους ελεύθερους επαγγελματίες και καλλιτέχνες συνδέεται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση ανεξάρτητα από το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης.
4. Στους ελεύθερους επαγγελματίες η αύξηση του επιπέδου του εσωτερικού τόπου ελέγχου συσχετίζεται θετικά με την αύξηση της καινοτομικής συμπεριφοράς μόνο στο χαμηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης.

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, η σχέση μεταξύ αυτονομίας, παρακίνησης και εργασιακών αποτελεσμάτων (ευημερία και καινοτομία) διαφοροποιείται με βάση το χώρο εργασίας. Φαίνεται, δηλαδή, ότι εκτός από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Slijkhuis, 2012) και ο χώρος εργασίας επηρεάζει τη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία, την παρακίνηση και τα εργασιακά αποτελέσματα. Αυτό συνάδει με το θεωρητικό μοντέλο της «Προσέλκυσης-Επιλογής-Απομάκρυνσης» (*Attraction-Selection-Attrition Model,* Schneider, 1987), το οποίο υποστηρίζει ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οργανισμών είναι συναφή με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που αποτελούν την πλειοψηφία σε αυτούς. Αυτό ισχύει γιατί οι οργανισμοί προσελκύουν και επιλέγουν άτομα που συμφωνούν με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους ενώ οι εργαζόμενοι των οποίων τα χαρακτηριστικά δεν συνάδουν με αυτά του οργανισμού ή του χώρου εργασίας τείνουν να αποχωρούν (Schneider, 1987). Φαίνεται ότι αυτό είναι πιθανό να ισχύει και στους διαφορετικούς χώρους εργασίας (δημόσιο, ιδιωτικό, ελεύθερο επάγγελμα κ.ά.). Ένα άτομο, δηλαδή, που επιλέγει να εργαστεί σε ένα γραφειοκρατικό χώρο όπως το δημόσιο είναι εύλογο να αντιδρά στην αυτονομία με διαφορετικό τρόπο σε σύγκριση με ένα υψηλά ανταγωνιστικό και ευέλικτο ιδιωτικό οργανισμό (Park & Searcy, 2012).

Επίσης, η παρούσα έρευνα διευρύνοντας τις έρευνες που προτείνουν ότι η σχέση ανάμεσα στα οργανωτικά χαρακτηριστικά και τα εργασιακά αποτελέσματα ερμηνεύεται από την ενδιάμεση επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης παρέχει ενδείξεις και για το ότι αυτή η σχέση αυτή διαφοροποιείται, συγχρόνως, με βάση τα επίπεδα της αυτόνομης παρακίνησης (Dysvik & Kuvaas, 2011· Trépanier *και συν.*, 2013· Parker *και συν.*, 2010). Αυτό που προκύπτει, δηλαδή, από την ερευνά μας είναι ότι η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας με την εργασιακή ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά είναι πιο σύνθετη από ό,τι περιγράφεται στις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης (π.χ. Humphrey *και συν.*, 2007). Εκτός από το χώρο εργασίας, τη σχέση αυτή επηρεάζει επίσης το πόσο εσωτερικό είναι το κίνητρο που ωθεί έναν εργαζόμενο να καταβάλλει προσπάθεια.

Γενικά, η αυτονομία θεωρείται ως ένα σημαντικό εφόδιο στο χώρο της εργασίας (Bakker & Demerouti, 2007). Από την παρούσα έρευνα φάνηκε ότι υπάρχουν περιπτώσεις που η αύξησή της δεν συνεπάγεται απαραίτητα υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση ή καινοτομική συμπεριφορά. Έτσι, ένας ιδιωτικός υπάλληλος ο οποίος παρακινείται αυτόνομα σε μεσαίο βαθμό και του παρέχεται υψηλή αυτονομία εργασίας παρουσιάζει αυξημένη εξουθένωση. Αντίθετα, όταν παρέχουμε υψηλή αυτονομία σε έναν δημόσιο υπάλληλο με το ίδιο προφίλ παρακίνησης η εξουθένωση του μειώνεται. Στην περίπτωση αυτών που ασκούν ελεύθερο επάγγελμα τα ευρήματα διαφοροποιούνται. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες και καλλιτέχνες που πιστεύουν ότι διαθέτουν μεγάλα περιθώρια πρωτοβουλίας είναι περισσότερο ευχαριστημένοι ανεξάρτητα από το είδος της παρακίνησης. Επομένως, γίνεται φανερό ότι η αυτονομία για τους ελεύθερους επαγγελματίες είναι πιθανόν να θεωρείται γι’ αυτούς εφόδιο που τους κάνει πιο ευχαριστημένους και καινοτόμους σε σύγκριση με τους μισθωτούς όπου η αυτονομία είναι κάτι που παρέχεται εντός του πλαισίου ενός εργασιακού ρόλου σε ένα οργανισμό με ιεραρχία και πολλές φορές με χρονικό ορίζοντα.

Η αυτονομία στο χώρο της εργασίας είναι μια πρόκληση που για να την αντιμετωπίσουν και να την αξιοποιήσουν οι εργαζόμενοι με χαρά και δημιουργικότητα πρέπει να έχουν συγχρόνως εσωτερικευμένο κίνητρο και να παρακινούνται αυτόνομα (Skinner & Edge, 2002). Αυτό είναι πιθανόν να συμβαίνει γιατί η αυτονομία εργασίας συνδέεται με αβεβαιότητα και ασάφεια η οποία μπορεί - σε μερικές περιπτώσεις - με τη σειρά της να επιβαρύνει συναισθηματικά τους εργαζόμενους (Burger, 1989). Ένας υπάλληλος, έτσι, που τείνει να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του κυρίως εξωτερικά στο χώρο εργασίας είναι να επιθυμεί περισσότερο δομημένο εργασιακό περιβάλλον για να αποδώσει (Dysvik & Kuvaas, 2011) ή για να είναι λιγότερο συναισθηματικά επιβαρυμένος στο χώρο της εργασίας τους (Trépanier *και συν.*, 2013). Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι σε ορισμένους εργαζομένους που παρακινούνται κυρίως εξωτερικά η αυτονομία εργασίας είναι πιθανό να θεωρείται λιγότερο ως εργασιακό εφόδιο (*job resource*) και περισσότερο ως εργασιακή απαίτηση (*job demand*).

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτόνομη παρακίνηση φαίνεται ότι αντιδρούν θετικά στην ευθύνη που συνοδεύει την αυτονομία τους στο χώρο της εργασίας, νιώθοντας περισσότερο ευχαριστημένοι και δοκιμάζοντας πιο συχνά αλλαγές στο χώρο εργασίας τους. Ειδικά στη μισθωτή εργασία (δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους) η αύξηση της αυτονομίας εργασίας σε συνδυασμό με υψηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης συνεισφέρει σημαντικά στην αύξηση του επιπέδου όλων των δεικτών ευημερίας των εργαζομένων, αλλά και στο πόσο συχνά επιδεικνύουν καινοτομική συμπεριφορά. Βρέθηκε, έτσι, ότι η παροχή αυτονομίας σε εργαζομένους που παρακινούνται αυτόνομα σε χαμηλό βαθμό είναι πιθανό να επιδρά αρνητικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση ή να μην συμβάλει στη μείωση των επιπέδων της εξουθένωσης.

Το εύρημα αυτό συμφωνεί τα ευρήματα ελάχιστων ερευνών και αφορούν κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Συγκεκριμένα, οι Fernet *και συν.* (2004) έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτόνομη παρακίνηση βιώνουν μικρότερα επίπεδα εργασιακού άγχους όταν αυξάνονται οι απαιτήσεις στο χώρο της εργασίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους με χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση. Η συγκεκριμένη έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που παρακινούνται κυρίως αυτόνομα αξιοποιούν θετικά τον εργασιακό έλεγχο για να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες στην υγεία οι οποίες προκαλούνται από τις εργασιακές απαιτήσεις. Παρόμοια ευρήματα είχε και η έρευνα των Trepanier, Fernet & Austin (2013), η οποία έδειξε ότι η υπερφόρτωση, η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλου επιδρούν σε υψηλότερο βαθμό αρνητικά στην ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων οι οποίοι παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα σε σύγκριση με αυτούς που παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα. Συμπερασματικά, από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί ένα προσωπικό εφόδιο, το οποίο συμβάλλει έτσι ώστε κάποιες εργασιακές προκλήσεις που συσχετίζονται με την αυτόνομη δράση στο χώρο της εργασίας να συμβάλουν στην ικανοποίηση και να συμβάλουν στο να αναλαμβάνει πιο συχνά ο εργαζόμενος καινοτομική δράση.

Όσον αφορά την καινοτομική συμπεριφορά, τα ευρήματα διαφοροποιούνται μερικώς σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ευρήματα που αφορούν στην ευημερία. Έτσι, η παρούσα έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στους οποίους παρέχεται μεγαλύτερη αυτονομία εργασίας, ανεξάρτητα από το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης, αυξάνουν το επίπεδο της καινοτομικής τους συμπεριφοράς. Μάλιστα, η παρούσα έρευνα παρέχει ενδείξεις ότι, στην περίπτωση των δημοσίων υπαλλήλων η παροχή αυτονομίας που παρακινούνται αυτόνομα σε χαμηλό βαθμό επιδρά σε υψηλότερο βαθμό στην καινοτομική συμπεριφορά σε σύγκριση με αυτούς που παρακινούνται αυτόνομα.

Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι που παρακινούνται αυτόνομα είναι περισσότερο επίμονοι και ανοιχτοί στις αλλαγές (Grant, 2008) και περισσότερο δημιουργικοί (Grant & Berry 2011), ενώ παράλληλα έχει δειχτεί ότι η αυτονομία εργασίας συσχετίζεται με την καινοτομική συμπεριφορά (Hornung & Rousseau, 2007· Parker, Williams & Turner, 2006· Bysted *και συν*, 2012). Στην πρόσφατη βιβλιογραφία έχουν προταθεί πιο εκτεταμένες έρευνες που θα μελετούν τη σχέση μεταξύ της αυτονομίας, της παρακίνησης και της καινοτομίας (George, 2007· Shalley *και συν*. 2004). Ίσως η παρούσα έρευνα συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση καθώς η παρακίνηση αποτελεί ενός είδους ψυχολογικό μηχανισμό που έχει μελετηθεί ελάχιστα στις προαναφερόμενες σχέσεις (Grant & Berry, 2011). Η έρευνα των Dysvik & Kuvaas (2011) που αναφέρεται σε ιδιωτικούς υπαλλήλους έδειξε ότι οι εργαζόμενοι, που τους παρέχεται αυτονομία δράσης και είναι περισσότερο εσωτερικά παρακινημένοι, παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής απόδοσης. Ωστόσο, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι, παρόλο που υψηλότερα επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης σημαίνει και υψηλότερη καινοτομική συμπεριφορά, η παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας στους δημοσίους υπαλλήλους οι οποίοι παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα συσχετίζεται με σημαντική αύξηση στο επίπεδο της καινοτομικής συμπεριφοράς.

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα η αξιοποίηση αυτού του ευρήματος είναι κρίσιμης σημασίας αφού η καινοτομία αποτελεί σημαντικό ζητούμενο. Επομένως, φαίνεται ότι η παροχή αυτονομίας για να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε σχέση με την καινοτομία είναι σημαντικό να συνοδεύεται από αντίστοιχα επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης. Συμπερασματικά, από το σύνολο των ευρημάτων προκύπτει ότι για να είναι ένας εργαζόμενος περισσότερο ευχαριστημένος και να επιδεικνύει πιο συχνά καινοτομική συμπεριφορά δεν αρκεί να του παρέχονται περιθώρια μόνο αυτόνομης δράσης αλλά συγχρόνως είναι σημαντικό το κίνητρο της παρακίνησής του να είναι κυρίως εσωτερικό (χαρά, ενδιαφέρον, ταύτιση με προσωπικές αξίες κ.ά.).

Στην αμέσως παρακάτω ενότητα των ευρημάτων (6η) παρουσιάζονται: α) τα αποτελέσματα των συγκρίσεων των υπαλλήλων που έχουν ίδιο προφίλ παρακίνησης σε σχέση με την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά σε διαφορετικούς χώρους εργασίας και β) τα αποτελέσματα των συγκρίσεων των υπαλλήλων με διαφορετικό προφίλ παρακίνησης σε σχέση με την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά στον ίδιο χώρο εργασίας.

6.1.15 Προφίλ παρακίνησης, εργασιακή ευημερία και καινοτομική συμπεριφορά σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: Αναλύσεις εστιασμένες στα άτομα

Για να ελέγξουμε πώς διαφοροποιούνται τα υπό μελέτη εργασιακά αποτελέσματα (ευημερία – καινοτομική συμπεριφορά) ανάλογα με το προφίλ παρακίνησης[42] χρειάστηκε να χωρίσαμε σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά παρακίνησης το δείγμα

[42] Όπως είδαμε στο θεωρητικό μέρος αναμένεται δυνητικά να προκύπτουν τέσσερα (4) προφίλ παρακίνησης και συγκεκριμένα: α. υψηλή αυτόνομη – υψηλή ελεγχόμενη, β. χαμηλή αυτόνομη-χαμηλή ελεγχόμενη, γ. υψηλή αυτόνομη – χαμηλή ελεγχόμενη, δ. χαμηλή αυτόνομη – υψηλή ελεγχόμενη. Αντίστοιχα προκύπτουν τέσσερα (4) προφίλ παρακίνησης εάν εξετάζουμε την εσωτερική και την εξωτερική παρακίνηση.

των δημοσιών και των ιδιωτικών υπαλλήλων. Οι συγκρίσεις αφορούν μόνο στους δύο (2) αυτούς χώρους εργασίας (δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους) γιατί αυτό εξυπηρετεί τις ερευνητικές επιδιώξεις της παρούσας έρευνας.

Η εξίσωση των κάθε φορά δύο (2) ομάδων έγινε με βάση τα ποσοστημόρια (P<0.33, P>0.67). Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας εργαζόμενος εντάσσεται στην ομάδα που παρουσιάζει *υψηλή αυτόνομη παρακίνηση* οι τιμές του σε σχέση με την αυτόνομη παρακίνηση είναι υποχρεωτικό να είναι ανώτερες από το 67% των περιπτώσεων. Αντίστοιχα, όταν ένας εργαζόμενος εντάσσεται την ομάδα που παρουσιάζει *χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση* οι τιμές του σε σχέση με την αυτόνομη παρακίνηση είναι υποχρεωτικό να είναι κατώτερες από το 33% των περιπτώσεων. Στη συνέχεια γίνεται η διασταύρωση (*crosstab*) μεταξύ των υποκειμένων του δείγματος έτσι ώστε να προκύψουν ομάδες εργαζομένων που ικανοποιούσαν και τα δύο (2) κριτήρια(π.χ. και *χαμηλή ελεγχόμενη* και *υψηλή αυτόνομη* παρακίνηση). Από την διασταύρωση που έγινε εντός του κάθε χώρου εργασίας προέκυψαν οι ομάδες σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα που παρουσιάζονται στο παράρτημα. Οι συγκρίσεις των μέσων όρων των δεικτών ευημερίας και καινοτομικής συμπεριφοράς μεταξύ των διαφορετικών προφίλ παρακίνησης πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό έλεγχο t (*t-test*).

Αμέσως παρουσιάζονται οι συγκρίσεις των επιπέδων των εξαρτημένων μεταβλητών με βάση το προφίλ της παρακίνησης.

Α. Σύγκριση διαφορετικών προφίλ παρακίνησης στο δημόσιο τομέα

Στο δημόσιο τομέα οι εργαζόμενοι με χαμηλή ελεγχόμενη παρακίνηση και υψηλή αυτόνομη παρακίνηση σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που συγχρόνως παρακινούνται σε υψηλό βαθμό αυτόνομα και ελεγχόμενα είναι περισσότερο δεσμευμένοι [$t\ (54) = 2.093$, $p< .05$], βιώνουν πιο συχνά θετικά συναισθήματα [$t\ (54) = 2.168$, $p< .05$] και λιγότερο συχνά αρνητικά συναισθήματα [$t(54)=-3.135$, $p<.01$].

Οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης και χαμηλό επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης παρουσιάζουν, σε σύγκριση με όσους έχουν συγχρόνως υψηλή εσωτερική και υψηλή εξωτερική παρακίνηση, χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης [$t(52)=-6{,}048$, $p<.001$], χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης [$t(52)=-6.585$, $p<.001$] και χαμηλότερο επίπεδο βίωσης θετικών συναισθημάτων [$t(52)=-6.167$, $p<.001$]. Αντίθετα, βιώνουν πιο συχνά αρνητικά συναισθήματα [$t(52)=2.858$, $p<.01$] και υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης [$t(52) =2.527$, $p<.05$].

Οι δημόσιοι υπάλληλοι με χαμηλό επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης και υψηλό επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης σε σύγκριση με τους υπάλληλους με υψηλή εξωτερική και υψηλή εσωτερική παρακίνηση δεν διαφοροποιούνται ως προς την εργασιακή δέσμευση [$t(56)=1,519$, $p>.05$], την εργασιακή ικανοποίηση [$t(56) =0.385$, $p>.05$], την επαγγελματική εξουθένωση [$t(56)=-1.484$, $p>.05$], τα θετικά συναισθήματα [$t(56)=1.670, p>.05$] και τα αρνητικά συναισθήματα [$t(56)=-1.962$, $p>.05$] .

Αναφορικά με την *καινοτομική συμπεριφορά* δεν βρέθηκε καμία στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις ομάδες των εργαζομένων με διαφορετικό προφίλ παρακίνησης.

Β. Σύγκριση διαφορετικών προφίλ παρακίνησης στον ιδιωτικό τομέα

Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με υψηλή αυτόνομη και χαμηλή ελεγχόμενη παρακίνηση σε σύγκριση με τους εργαζομένους με υψηλή αυτόνομη και υψηλή ελεγχόμενη παρακίνηση δεν παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις σε σχέση με τους δείκτες ευημερίας στο χώρο της εργασίας. Ένας ιδιωτικός υπάλληλος, δηλαδή, ο οποίος καταβάλλει προσπάθεια τόσο επειδή αυτό του δίνει χαρά όσο και για να αποκομίσει εξωτερικά οφέλη (χρήματα, θέσεις, αναγνώριση κ.ά.) δεν παρουσιάζει διαφοροποιήσεις αναφορικά με την ευημερία του σε σύγκριση τον ιδιωτικό υπάλληλο, ο οποίος καταβάλλει προσπάθεια παρακινούμενος κυρίως εσωτερικά (από χαρά, ενδιαφέρον, επειδή αυτό ταυτίζεται με τις αξίες του κ.ά.).

Τα ευρήματα διαφοροποιούνται όταν συγκρίνονται οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, οι οποίοι παρακινούνται σε υψηλό επίπεδο εξωτερικά και σε χαμηλό επίπεδο εσωτερικά με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους οι οποίοι παρακινούνται σε υψηλό βαθμό και εσωτερικά και εξωτερικά. Σε αυτή την περίπτωση η πρώτη ομάδα παρουσιάζει χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης [$t(53)=-6.422$, $p<.001$], χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης [$t(53)=3.659$, $p<.01$] και χαμηλότερο επίπεδο βίωσης θετικών συναισθημάτων [$t(53)=-4.864$, $p<.001$]. Επιπλέον, η πρώτη ομάδα εργαζομένων βιώνει πιο συχνά αρνητικά συναισθήματα [$t(53)=3.791$, $p<.001$] και υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης [$t(53)=3.659$, $p<.001$] .

Τέλος, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με χαμηλή εξωτερική και υψηλή εσωτερική σε σύγκριση με τους αντίστοιχους υπάλληλους με υψηλή εξωτερική και υψηλή εσωτερική παρακίνηση παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις (σε αντίθεση με την αντίστοιχη σύγκριση στο δημόσιο τομέα). Συγκεκριμένα, από τα ευρήματα φαίνεται ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι που παρακινούνται σε υψηλό επίπεδο εσωτερικά αλλά συγχρόνως παρακινούνται και εξωτερικά σε υψηλό επίπεδο βιώνουν λιγότερα αρνητικά συναισθήματα [$t(64)=-2.196$, $p<.05$] και χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης [$t(64)=-2.288$, $p<.05$] σε σύγκριση με όσους ιδιωτικούς υπαλλήλους οι οποίοι παρακινούνται σε χαμηλό επίπεδο εξωτερικά, αλλά σε υψηλό επίπεδο εσωτερικά. Παράλληλα, όσοι ιδιωτικοί υπάλληλοι παρουσιάζουν συγχρόνως υψηλό επίπεδο και εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης [$t(64)=2.344$, $p<.05$] και βίωσης θετικών συναισθημάτων [$t(64)=2.338$,$p<.05$] σε σύγκριση με όσους παρακινούνται σε υψηλό επίπεδο μόνο εσωτερικά.

Αναφορικά με την *καινοτομική συμπεριφορά* δεν βρέθηκε καμία στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις ομάδες των εργαζομένων με διαφορετικό προφίλ παρακίνησης.

Γ. Σύγκριση μεταξύ ίδιων προφίλ παρακίνησης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Όταν συγκρίνουμε τους μέσους όρους δημόσιων και ιδιωτικών υπαλλήλων με υψηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης και υψηλό επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης οι ιδιωτικοί υπάλληλοι που παρακινούνται εξίσου υψηλά αυτόνομα και ελεγχόμενα βιώνουν πιο συχνά θετικά συναισθήματα σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους αντίστοιχου προφίλ παρακίνησης [$t(57)=2.047$, $p<.05$]. Αντίστοιχα, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι που παρακινούνται σε υψηλό επίπεδο και εσωτερικά και εξωτερικά βιώνουν πιο συχνά θετικά συναισθήματα σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους αντίστοιχου προφίλ παρακίνησης [$t(57)=2.285$, $p<.05$].

Όσον αφορά το προφίλ εργαζομένων με υψηλή αυτόνομη και χαμηλή ελεγχόμενη παρακίνηση οι ιδιωτικοί υπάλληλοι βιώνουν πιο συχνά αρνητικά συναισθήματα [$t\ (57)=2.563$, $p<.05$] και λιγότερο συχνά θετικά συναισθήματα [$t(57)=-2.552$, $p<.05$]

σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους αντίστοιχου προφίλ παρακίνησης. Συγκεκριμένα, ένας ιδιωτικός υπάλληλος που καταβάλλει προσπάθεια κυρίως επειδή αυτό τον ευχαριστεί χωρίς να δίνει έμφαση στις εξωτερικές επιβραβεύσεις βρέθηκε ότι παρουσιάζει μικρότερα επίπεδα συναισθηματικής ευημερίας σε σύγκριση με έναν δημόσιο υπάλληλο με αντίστοιχο προφίλ παρακίνησης.

Ωστόσο, στην περίπτωση της σύγκρισης μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων με υψηλό επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης και χαμηλό επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης βρέθηκε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με το ίδιο προφίλ βιώνουν πιο συχνά αρνητικά συναισθήματα [$t(55)=-3.518$, $p<.01$], υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης [$t(55)=-2.684$, $p<.05$], χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης [$t(55)=2.166$, $p<.05$] και χαμηλότερο επίπεδο θετικών συναισθημάτων [$t\ (55)=2.697$, $p<.05$].

Τέλος, όταν συγκρίνουμε δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους με χαμηλό επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης και υψηλό επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης δεν βρέθηκαν διαφορές όσον αφορά στην εργασιακή δέσμευση [$t(70)=-0.931$, $p>.05$], στην εργασιακή ικανοποίηση [$t\ (70)=-,694$, $p>.05$], στην επαγγελματική εξουθένωση [$t(70)=-0.852$, $p>.05$], στη βίωση θετικών [$t(70)=1.584$, $p>.05$] καθώς και στη βίωση αρνητικών συναισθημάτων [$t\ (70)=-1.658$, $p>.05$].

Αναφορικά με την *καινοτομική συμπεριφορά* δεν βρέθηκε καμία στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στις ομάδες των εργαζομένων με διαφορετικό προφίλ παρακίνησης.

6.1.16 Σύνοψη ευρημάτων

Τα κυριότερα συμπεράσματα από αυτή την ενότητα των ευρημάτων είναι τα παρακάτω:

1. Στο δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτόνομη και χαμηλή ελεγχόμενη παρακίνηση απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο ευημερίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που συγχρόνως παρακινούνται σε υψηλό βαθμό αυτόνομα και ελεγχόμενα.
2. Στον ιδιωτικό τομέα οι εργαζόμενοι με υψηλή αυτόνομη και χαμηλή ελεγχόμενη παρακίνηση δεν απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο ευημερίας σε

σύγκριση με τους εργαζόμενους που συγχρόνως παρακινούνται σε υψηλό βαθμό και αυτόνομα και ελεγχόμενα.

3. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι που έχουν μόνο υψηλό επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης αλλά χαμηλό επίπεδο αυτόνομης επιβαρύνονται περισσότερο, όσον αφορά την εργασιακή ευημερία, σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους.
4. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο εξωτερικής παρακίνησης και χαμηλό επίπεδο εσωτερικής παρακίνησης βιώνουν χαμηλότερα επίπεδο εργασιακής ευημερίας σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους του αντίστοιχου προφίλ παρακίνησης.
5. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι με υψηλή αυτόνομη και χαμηλή ελεγχόμενη παρακίνηση απολαμβάνουν μικρότερης ευημερίας σε σύγκριση με τους δημόσιους υπαλλήλους αντίστοιχου προφίλ παρακίνησης.
6. Οι εργαζόμενοι με διαφορετικά προφίλ παρακίνησης δεν διαφέρουν όσον αφορά την καινοτομική συμπεριφορά τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.
7. Οι ιδιωτικοί και οι δημόσιοι υπάλληλοι με ίδια προφίλ παρακίνησης δεν διαφοροποιούνται μεταξύ τους όσον αφορά την καινοτομική συμπεριφορά.

Η *Θεωρία του Αυτοκαθορισμού* (Deci & Ryan, 1985, Deci & Ryan, 2000), σε αντίθεση με τις περισσότερες σχετικές θεωρίες (π.χ. Θεωρία της Αυτο-αποτελεσματικότητας -*Self - Efficacy Theory*, Bandura, 1989), υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι διαφοροποιούνται σε σχέση με την παρακίνησή τους με βάση δύο (2) κριτήρια. Από το ένα μέρος, με βάση το βαθμό της παρακίνησης που έχουν – *ποσοτική διαβάθμιση* – και, από το άλλο μέρος, με βάση το πόσο αυτόνομη είναι η παρακίνησή τους – *ποιοτική διαβάθμιση* – (Deci & Ryan, 2000). Σύμφωνα με τη θεωρία *του Αυτοκαθορισμού* ένα υψηλό επίπεδο παρακίνησης δεν αρκεί από μόνο του για να κατακτηθεί ανώτερο επίπεδο ευημερίας (Deci & Ryan, 2000,Vansteenkiste και συν., 2009) και εργασιακής απόδοσης (Grant *και συν*., 2011). Το προφίλ της παρακίνησης που είναι *υψηλής ποιότητας* και προσφέρει τα βέλτιστα αποτελέσματα για έναν εργαζόμενο και τον οργανισμό χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα αυτόνομης και χαμηλά επίπεδα ελεγχόμενης παρακίνησης. Αντίθετα, *χαμηλής ποιότητας* προφίλ παρακίνησης είναι αυτό που χαρακτηρίζεται από χαμηλά επίπεδα αυτόνομης και υψηλά επίπεδα ελεγχόμενης παρακίνησης (Vansteenkiste και συν., 2009).

Έρευνες έχουν δείξει ότι είναι σκόπιμο και πρακτικό να μελετάται τι συμβαίνει όταν δύο (2) ή περισσότερα είδη παρακίνησης συνυπάρχουν σε έναν/μια εργαζόμενο/η (Grant *και συν*., 2011· Van den Broeck *και συν*., 2013· Amabile, 1993). Μια σημαντική συνεισφορά της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού είναι ότι προσπαθεί να διερευνήσει με ποιον τρόπο η αυτόνομη και η ελεγχόμενη παρακίνηση μπορούν να λειτουργήσουν από κοινού έτσι ώστε να εξασφαλιστούν θετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό (Gagné & Deci, 2005). Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, δεν βρέθηκαν πολλές έρευνες που να επιχειρούν να καταγράψουν τα διαφορετικά προφίλ παρακίνησης στο χώρο της εργασίας. Οι σχετικές έρευνες έχουν διεξαχθεί κυρίως στο χώρο της εκπαίδευσης (Ratelle *και συν*., 2007· Vansteenkiste *και συν*., 2009) και στο χώρο του αθλητισμού (Gillet, Vallerand, & Rosnet, 2009· Haerens, Kirk, Cardon, Bourdeauduij, & Vansteenkiste, 2010).

Μόνο μια πρόσφατη έρευνα επιδίωξε να καταγράψει τα προφίλ της παρακίνησης στο χώρο του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και να τα συσχετίσει με την εργασιακή ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή δέσμευση (Van den Broeck *και συν*., 2013). Στη συγκεκριμένη έρευνα βρέθηκε ότι γενικά οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλά επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης (π.χ. υψηλή αυτόνομη-χαμηλή ελεγχόμενη) παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ευημερίας σε σύγκριση με αυτούς που έχουν χαμηλά επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης. Ωστόσο, στη συγκεκριμένη έρευνα δεν κατεγράφησαν διαφορές στην ευημερία των εργαζομένων στις συγκρίσεις μεταξύ προφίλ που χαρακτηρίζεται συγχρόνως από υψηλό επίπεδο αυτόνομης και ελεγχόμενης παρακίνησης και προφίλ υψηλής αυτόνομης αλλά χαμηλής ελεγχόμενης παρακίνησης. Αντίθετα, στην παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλή αυτόνομη και χαμηλή ελεγχόμενη παρακίνηση απολαμβάνουν υψηλότερο επίπεδο ευημερίας σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που παρακινούνται συγχρόνως σε υψηλό βαθμό αυτόνομα και ελεγχόμενα. Στην έρευνα των Van den Broeck *και συν*. (2013) δεν παρατηρήθηκαν διαφορές μεταξύ των παραπάνω προφίλ παρακίνησης. Αυτό στην παρούσα έρευνα βρέθηκε μόνο στην περίπτωση των ιδιωτικών υπαλλήλων.Φαίνεται, δηλαδή, ότι το προφίλ παρακίνησης που χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης και χαμηλό επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης δεν αποτελεί απαραίτητα τον βέλτιστο τύπο παρακίνησης στο χώρο της εργασίας (Vansteenkiste *και συν*., 2009).

Έτσι, στην περίπτωση των ιδιωτικών υπαλλήλων δεν επιβεβαιώνεται η υπόθεση ότι η βίωση συγχρόνως υψηλού επιπέδου εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης προκαλεί χαμηλή ευημερία, συγκρούσεις και αμφιθυμία (Fong & Tiedens, 2002). Ένας ιδιωτικός υπάλληλος, δηλαδή, είναι δυνατόν να παρακινείται συγχρόνως και αυτόνομα (από χαρά, από ενδιαφέρον, επειδή αυτό συμβαδίζει με τις αξίες του κ.ά.) και ελεγχόμενα (για να αποκομίσει οικονομικά οφέλη, για να κερδίσει αναγνώριση, για να αποφύγει τις τύψεις κ.ά.) και αυτό να μην επιβαρύνει την εργασιακή του ευημερία. Αυτό είναι πιθανό να συμβαίνει γιατί στον ιδιωτικό τομέα η παροχή εξωτερικών αμοιβών και κινήτρων αποτελεί τη συνήθη πρακτική παρακίνησης (Ferraro, Pfeffer & Sutton, 2005· Osterloh *και συν*. 2002) και συχνά η παροχή εξωτερικών κινήτρων μπορεί να έχει και θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τον εργαζόμενο (Amabile, 1996· Lepper & Henderlong, 2000· Sansone & Smith, 2000). Επιπλέον, έρευνες έχουν δείξει ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις οικονομικές ανταμοιβές σε σύγκριση με τους δημοσίους (Buelens & Van den Broeck, 2007), αφού είναι πιθανόν να έχουν επιλέξει αυτό το χώρο γι’ αυτό ακριβώς το λόγο.

Η παρούσα έρευνα έδειξε, επίσης, ότι το χαμηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης είναι περισσότερο επιβαρυντικό για την ευημερία στους ιδιωτικούς υπαλλήλους σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους. Αυτό είναι ένα εύρημα που υπογραμμίζει την ανάγκη οι επιχειρήσεις να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην τόνωση της αυτόνομης παρακίνησης στους ιδιωτικούς υπαλλήλους [παροχή ευκαιριών για πρωτοβουλίες, ικανοποίηση τριών (3) βασικών αναγκών κ.ά.]. Ο χώρος των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ο οποίος κυριαρχείται από το «σκληρό» κομμάτι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (στοχοθεσία, σχήματα αμοιβών με βάση την απόδοση κ.ά.) καλείται, έτσι, να αξιοποιήσει περισσότερο ισορροπημένα αυτόνομες και ελεγχόμενες μορφές παρακίνησης.

Όσον αφορά στην καινοτομική συμπεριφορά τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δεν ανέδειξαν διαφορές ούτε ανάμεσα σε διαφορετικά προφίλ παρακίνησης στον ίδιο χώρο εργασίας αλλά ούτε ανάμεσα στα ίδια προφίλ σε διαφορετικούς χώρους. Αυτό συμφωνεί με δύο (2) προηγούμενες σχετικές έρευνες (Grant *και συν.*, 2011· Frese & Fay, 2001) που αναφέρονται στην πρωτοβουλία των εργαζόμενων (*initiative*), μια έννοια που έχει κοινά χαρακτηριστικά με την καινοτομική συμπεριφορά. Σε αυτές τις έρευνες φάνηκε ότι ένας υπάλληλος μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες είτε παρακινείται αυτόνομα είτε ελεγχόμενα[43].

Τέλος, η παρούσα έρευνα παρέχει ενδείξεις ότι διαφορετικά προφίλ παρακίνησης συσχετίζονται με διαφορετικές όψεις της ευημερίας στο χώρο της εργασίας. Αυτό είναι πιθανόν να συμβαίνει γιατί η αυτόνομη ή/και η ελεγχόμενη παρακίνηση προβλέπουν διαφορετικές μορφές της ευημερίας (Huta & Ryan, 2010). Έτσι, υπάρχουν έρευνες που έχουν δείξει ότι η ελεγχόμενη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με τη διάσταση «δύναμη» (*vigor*) της εργασιακής δέσμευσης (Parker *και συν.*, 2010), ενώ άλλες δεν επιβεβαιώνουν αυτό το εύρημα (Van den Broeck *και συν.*, 2011). Η παρούσα έρευνα διευρύνοντας αυτά τα ευρήματα έδειξε ότι η σχέση ανάμεσα στο προφίλ της παρακίνησης και την ευημερία διαφοροποιείται και με βάση το χώρο εργασίας.

Σε πρακτικό επίπεδο η παρούσα έρευνα μας παρέχει ενδείξεις για μια περισσότερο εξατομικευμένη προσέγγιση σε σχέση με την παρακίνηση στο χώρο της εργασίας. Φαίνεται, δηλαδή, ότι σε διαφορετικούς χώρους εργασίας, εκτός από την ενίσχυση της αυτόνομης παρακίνησης, είναι χρήσιμο να διερευνηθεί υπό ποιες προϋποθέσεις, σε ποια εργασιακά περιβάλλοντα και για ποια εργασιακά αποτελέσματα η ελεγχόμενη παρακίνηση μπορεί να έχει ευεργετικά αποτελέσματα. Επιπλέον, είναι σκόπιμο να μελετηθεί πώς διαφορετικά προφίλ παρακίνησης, εκτός από την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά, συσχετίζονται και με άλλες έννοιες της οργανωτικής συμπεριφοράς (συνεργασία, εργασιακή προσπάθεια, εργασιακή απόδοση κ.ά.).

[43] Τόσο στην πρώτη όσο και στην δεύτερη έρευνα της παρούσας διατριβής η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά αλλά η εικόνα των ευρημάτων δεν είναι τόσο ξεκάθαρη για τη σχέση ανάμεσα στην ελεγχόμενη παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά.

6.2 Ευρήματα 2ης έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό να μελετήσει κατά πόσο ο προσανατολισμός αιτιότητας (*causality orientation*, Deci & Ryan, 1985), ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας (βλ. Κεφάλαιο 5.3.1).

Πίνακας 26

Περιγραφικά στοιχεία των υπό εξέταση μεταβλητών (2η έρευνα)

Μεταβλητή	*N*	*Μέσος Όρος*	*Τυπική Απόκλιση*
Αυτόνομη παρακίνηση	226	.740	.210
Ελεγχόμενη παρακίνηση	224	.463	.152
Εξωτερική ρύθμιση	222	.253	.182
Εξωτερική ενδοβολή	224	.670	.207
Εξωτερική ταύτιση	224	.778	.207
Εξωτερική ενσωμάτωση	225	.672	.232
Εσωτερική ρύθμιση	225	.765	.232
Αυτόνομος προσανατολισμός	226	.733	.122
Ελεγχόμενος προσανατολισμός	226	.610	.130
Απρόσωπος προσανατολισμός	222	.395	.163
Καινοτομική συμπεριφορά	223	.702	.323

6.2.1 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες

Στον παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 26) παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στοιχεία των υπό εξέταση μεταβλητών. Οι τιμές των μεταβλητών της έρευνας έχουν μετασχηματιστεί στην κλίμακα από 0 έως 1 έτσι ώστε να είναι πιο κατανοητό στον αναγνώστη τι ακριβώς εκφράζουν ως προς την μεταβλητή που μετρούν. Ο Πίνακας 26 δείχνει ότι οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης (Μ.Ο=.740, Τ.Α=.210) και αρκετά χαμηλό επίπεδο εξωτερικής ρύθμισης (Μ.Ο=.253, Τ.Α=.182). Επίσης, παρουσιάζουν μεσαίο επίπεδο ελεγχόμενης παρακίνησης (Μ.Ο=.463, Τ.Α=.152) και αυτό οφείλεται γιατί σε σύγκριση με την εξωτερική ρύθμιση το επίπεδο της ενδοβολής (Μ.Ο=.670, Τ.Α=.207) είναι πολύ υψηλότερα. Όσον αφορά τον προσανατολισμό αιτιότητας οι εκπαιδευτικοί παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας (Μ.Ο=.733, Τ.Α=.122) σε σύγκριση με τον ελεγχόμενο προσανατολισμό αιτιότητας (Μ.Ο=.610, Τ.Α=.130).

6.2.2 Συναφειακές σχέσεις

Ο Πίνακας 27 δείχνει ότι η καινοτομική συμπεριφορά παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με την αυτόνομη παρακίνηση (r=.657 p<.01) καθώς και με την ελεγχόμενη παρόλο που στην περίπτωση αυτή η συσχέτιση είναι χαμηλή (r=.156, p<.05). Η ανάλυση των συναφειακών σχέσεων δείχνει, επίσης, ότι όλα τα είδη αυτόνομης παρακίνησης (παρακίνηση ταύτισης/r=.620, p<.01, παρακίνηση ενσωμάτωσης/ r =.584, p<.01, εσωτερική παρακίνηση/r =.659, p<.01) καθώς και η ενδοβολή (r =.419, p<.01), η οποία θεωρείται λιγότερο αυτόνομο είδος παρακίνησης παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την καινοτομική συμπεριφορά.

Πίνακας 27

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών της έρευνας (2η έρευνα)

	Αυτόνομη παρακίνηση	Ελεγ. παρακίνηση	Αυτ. προς/μός	Ελεγχ. προσανατολισμός	Απρ. προσανατολισμός	Καινοτομική συμπεριφορά
Αυτόνομη παρακίνηση	-					
Ελεγχόμενη παρακίνηση	.370***					
Αυτον. προσαν/σμός	.490***	.052	-			
Ελεγχομ. προσαν/σμός	-.042	.105	0.341***	-		
Απρόσωπος προσαν/σμός	.033	-.350***	-0.245***	.224***	-	
Καινοτομική συμπεριφορά	.657**	.156*	.498**	.157**	-.357*	-

Σημείωση. ** p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι η εξωτερική ρύθμιση παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική αρνητική συσχέτιση με την καινοτομική συμπεριφορά (r=-.260, p<.001), κάτι που δεν βρέθηκε στην πρώτη έρευνα στους δημοσίους υπαλλήλους.

Από το άλλο μέρος, ο αυτόνομος προσανατολισμός παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την καινοτομική συμπεριφορά (r=.498, p<.01), ενώ ο ελεγχόμενος παρουσιάζει μικρή θετική συσχέτιση με την καινοτομική συμπεριφορά (r=.157, p<.01). Ο απρόσωπος προσανατολισμός παρουσιάζει στατιστικώς σημαντική αρνητική συσχέτιση με την καινοτομική συμπεριφορά (r=-.357 p<.01).

6.2.3 Δημογραφικά στοιχεία και προσανατολισμός αιτιότητας

Όσον αφορά στον αυτόνομο προσανατολισμό, οι έλεγχοι δεν ανέδειξαν διαφορές σε σχέση με το φύλο [t(219)=-1.539, p>.05] και τα έτη προϋπηρεσίας [F(4,220) = 0.488, p>.05].

Ο έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης ANOVA, ωστόσο, έδειξε ότι η επίδραση των χρόνων προϋπηρεσίας είναι στατιστικώς σημαντική στον ελεγχόμενο προσανατολισμό των εκπαιδευτικών [F(4,220=3.887, p<.01)]. Συγκεκριμένα, ο μέσος όρος του ελεγχόμενου προσανατολισμού των ατόμων που είχαν έως πέντε (5) έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.515, Τ.Α=.176) είναι στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερος [t(82)=-4.012, p<.001] από τον αντίστοιχο μέσο όρο των ατόμων που είχαν περισσότερα από 25 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.633, Τ.Α=.175). Ο μέσος όρος ελεγχόμενου προσανατολισμού των εργαζομένων που είχαν από πέντε (5) έως 10 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.551, Τ.Α=.223) ήταν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερος [t (88) = -1.944, p<.05] από τον αντίστοιχο μέσο όρο των ατόμων που είχαν από 11 έως 15 χρόνια προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.578,Τ.Α=.178). Αντίστοιχα, ο μέσος όρος ελεγχόμενου προσανατολισμού των ατόμων που είχαν 5 έως 10 έτη προϋπηρεσίας ήταν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερος [t (68)=-3.685, p<.001] από τον αντίστοιχο μέσο όρο των ατόμων που είχαν περισσότερα από 25 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.633, Τ.Α=.175). Ο μέσος όρος ελεγχόμενου προσανατολισμού των ατόμων που είχαν 11-15 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.578,Τ.Α=.178) ήταν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερος [t (66) = -2.035, p<0.5] από τον αντίστοιχο μέσο όρο των ατόμων που είχαν περισσότερα από 25 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.633, Τ.Α=.175), και ότι ο μέσος όρος ελεγχόμενου προσανατολισμού των ατόμων που είχαν από 21 έως 25 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.601, Τ.Α=.168) ήταν στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερος [t(50)=-2.864, p<.01] από τον αντίστοιχο μέσο όρο των ατόμων που είχαν περισσότερα από 25 έτη προϋπηρεσίας (Μ.Ο=.633, Τ.Α=.175). Αυτό το εύρημα δεν προέκυψε στην περίπτωση των δημόσιων υπαλλήλων της κύριας έρευνας.

Από τις παραπάνω συγκρίσεις φαίνεται ότι οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσιάζουν χαμηλότερο βαθμό ελεγχόμενου προσανατολισμού αιτιότητας. Αυτό σημαίνει ότι στο χώρο της μέσης εκπαίδευσης αναμένεται οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους σε σχέση με το περιβάλλον κυρίως με βάση το προσωπικό τους ενδιαφέρον και τις αξίες τους και λιγότερο με βάση τις εξωτερικές επιταγές.

6.2.4 Πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από τον προσανατολισμό αιτιότητας

Η ανάλυση της ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης (*hierarchical multiple regression*) έδειξε ότι το φύλο ($\beta = -.117$, $p > .05$) και τα έτη προϋπηρεσίας ($\beta = -.173$, $p > .05$) δεν αποτελούν στατιστικώς σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της αυτόνομης παρακίνησης. Αντίθετα, η ανάλυση έδειξε ότι το είδος του προσανατολισμού αιτιότητας αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της αυτόνομης παρακίνησης. Η πολλαπλή συσχέτιση του σετ των μεταβλητών, .515, φάνηκε να είναι στατιστικά σημαντική στο επίπεδο του .000, ερμηνεύοντας το 25% της συνολικής διακύμανσης της αυτόνομης παρακίνησης [$F(2,220) = 19.848$, $p<.05$]. Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 28, ο αυτόνομος προσανατολισμός παρακίνησης προέκυψε ως ισχυρός θετικός προβλεπτικός παράγοντας ($\beta = .546$, $p<.001$) της αυτόνομης παρακίνησης και ο ελεγχόμενος προσανατολισμός προέκυψε ως αρνητικός προβλεπτικός παράγοντας της αυτόνομης παρακίνησης ($\beta=-.150$, $p<.001$). Το εύρημα αυτό συμφωνεί με το αντίστοιχο εύρημα από έρευνα των Lam & Gurland (2008), στην οποία ωστόσο η υπόθεση ήταν ότι ο αυτόνομος προσανατολισμός προβλέπει την αυτοκαθοριζόμενη παρακίνηση (*self determined motivation, Relative Autonomy Index, Lynch, Plant & Ryan, 2005).* Μια έννοια που δεν ταυτίζεται, ωστόσο, απόλυτα με αυτή της αυτόνομης παρακίνησης.

Πίνακας 28

Στατιστική πρόβλεψη της αυτόνομης παρακίνησης από τον προσανατολισμό αιτιότητας

Προβλεπτικός παράγοντας	*Εξαρτημένη μεταβλητή: Αυτόνομη παρακίνηση*		
	B	*Se*	*β*
Φύλο	-.117	.149	-.046
Έτη προϋπηρεσίας	-.073	.045	-.097
Αυτόνομος προσανατολισμός	.943	.113	.546***
Ελεγχόμενος προσανατολισμός	-.244	.109	-.150*
R^2			.265
Προσαρμοσμένο R^2			.252

Σημείωση. $^{*}p<0.05$. $^{**}p<0.01$. $^{***}p<0.001$

6.2.5 Πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς από τον προσανατολισμό αιτιότητας

Η ανάλυση της ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης (*hierarchical multiple regression*) έδειξε ότι το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας και το είδος του προσανατολισμού αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα της καινοτομικής συμπεριφοράς (βλ. Πίνακα 29). Η πολλαπλή συσχέτιση του σετ των μεταβλητών, .542, φάνηκε να είναι στατιστικώς σημαντική στο επίπεδο του .000, ερμηνεύοντας το 28,1% της συνολικής διακύμανσης της καινοτομικής συμπεριφοράς [F(2,218) = 22.645, p< .001].

Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 29, ο αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας προέκυψε ως ο ισχυρότερος θετικός προβλεπτικός παράγοντας (β = .511, p<.001) της καινοτομικής συμπεριφοράς. Ενώ το φύλο (β = -.134 , p<.05) και τα έτη προϋπηρεσίας (β = -.134, p<.01) βρέθηκαν ως δύο (2) αρνητικοί προβλεπτικοί παράγοντες της καινοτομικής συμπεριφοράς. Φαίνεται, δηλαδή, ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο καινοτόμες σε σύγκριση με τους άντρες και οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας είναι λιγότερο καινοτόμοι σε σύγκριση με τους εργαζομένους με μικρότερη εκπαιδευτική προϋπηρεσία.

Ο ελεγχόμενος προσανατολισμός δεν προέκυψε ως στατιστικώς σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της καινοτομικής συμπεριφοράς (β = -.016, p> .05).

Πίνακας 29

Στατιστική πρόβλεψη της καινοτομικής συμπεριφοράς από τον προσανατολισμό αιτιότητας

Προβλεπτικός παράγοντας	*Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτομική συμπεριφορά*		
	B	*Se*	*β*
Φύλο	-.300	.127	-.134*
Έτη προϋπηρεσίας	-.107	.039	-.164**
Αυτόνομος προσανατολισμός	.769	.096	.511***
Ελεγχόμενος προσανατολισμός	-.022	.093	-.016
R^2			.294

Σημείωση. $^{*}p<0.05$. $^{**}p<0.01$. $^{***}p<0.001$

6.2.6 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στον αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας και την καινοτομική συμπεριφορά

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί αν η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ανάμεσα στον αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας και την καινοτομική συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, σκοπός είναι να μελετήσουμε αν το είδος της παρακίνησης ερμηνεύει την επίδραση του αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας στην καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων. Επιπλέον, μελετάται αν το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης διαφοροποιεί τη σχέση μεταξύ του αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας και της καινοτομικής συμπεριφοράς.

Για να εξεταστεί αν η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεση μεταβλητή μεταξύ του αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας και της καινοτομικής συμπεριφοράς εφαρμόσαμε το μοντέλο των Barron & Kenny (1986), σύμφωνα με το οποίο πρέπει να υπολογιστούν διαδοχικές εξισώσεις ιεραρχικής πολλαπλής παλινδρόμησης. Έτσι, η πρώτη ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξε ότι ο αυτόνομος προσανατολισμός αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της καινοτομικής συμπεριφοράς (βλ. Πίνακα 30). Στη δεύτερη ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης οι μεταβλητές εισάγονται ως εξής: στο βήμα 1 εισάγεται η αυτόνομη παρακίνηση μόνη της και στο βήμα 2 εισάγεται η ενδιάμεση μεταβλητή (αυτόνομη παρακίνηση) μαζί με την ανεξάρτητη μεταβλητή (αυτόνομος προσανατολισμός). Ο συντελεστής παλινδρόμησης της ανεξάρτητης μεταβλητής στο βήμα αυτό συγκρίνεται με το συντελεστή παλινδρόμησης της πρώτης ανάλυσης παλινδρόμησης, όπου συμμετείχε μόνη της η ανεξάρτητη μεταβλητή. Τυχόν διαφορά ανάμεσα σε αυτούς τους δύο συντελεστές αποδίδεται στην επίδραση της ενδιάμεσης μεταβλητής.

Αναλυτικά, στην πρώτη ανάλυση εντάχθηκε ο παράγοντας του αυτόνομου προσανατολισμού και ελέγχθηκε η επίδρασή του στην καινοτομική συμπεριφορά (βλ. Πίνακα 30). Στη δεύτερη ανάλυση πραγματοποιήθηκε ένα σετ ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων (*hierarchical multiple regressions*).

Πίνακας 30

Έλεγχος για τη διαμεσολάβηση και την ενδιάμεση επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση μεταξύ αυτόνομου προσανατολισμού και καινοτομικής συμπεριφοράς

Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτομική συμπεριφορά				
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 4*
Φύλο	-.11*	-.09*	-.11*	-.11*
Έτη προϋπηρεσίας	-.16*	-.07*	-.09*	-.09*
Αυτόνομη παρακίνηση		.64***	.52***	.51***
Αυτόνομος προσανατολισμός			.25***	.25***
Αυτ. προσανατολισμός * Αυτ. παρακίνηση				-.02
R^2	.031	.440	.486	.484
ΔR^2	.040	.408	.048	.000
Δ F	4.535**	161.562	20.811***	.201

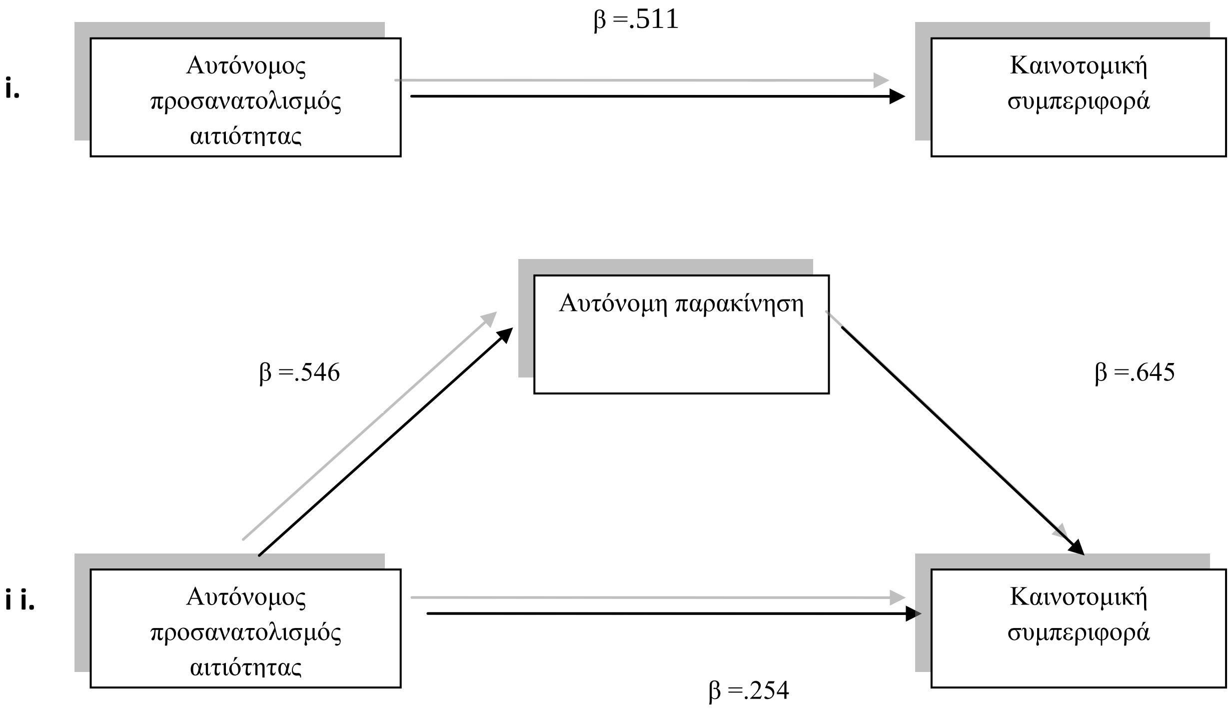
Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

Αρχικά, στην ανάλυση αυτή (1^{ο} βήμα) βρέθηκε ότι το φύλο και η προϋπηρεσία (*control variables*) αποτελούν αρνητικούς προβλεπτικούς παράγοντες για την καινοτομική συμπεριφορά. Στη συνέχεια ($2^{ο}$ βήμα), βρέθηκε ότι η αυτόνομη παρακίνηση συνεισφέρει σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής (β=.64, p<.001). Στο $3^{ο}$ βήμα εισήχθησαν στο μοντέλο ταυτόχρονα η μεταβλητή «αυτόνομη παρακίνηση» και η μεταβλητή «αυτόνομος προσανατολισμός». Στο μοντέλο αυτό, και οι δύο παράγοντες παρουσιάζουν στατιστικώς σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή, αλλά η ισχύς του αυτόνομου προσανατολισμού μειώνεται σημαντικά.

Συγκεκριμένα, η θετική προβλεπτική ισχύς του αυτόνομου προσανατολισμού ως προς την καινοτομική συμπεριφορά βρέθηκε να μετριάζεται (β = .252, p<.001) από τον παράγοντα της αυτόνομης παρακίνησης που προέκυψε ως ισχυρότερος θετικός προβλεπτικός παράγοντας (β =.520, p<.001) της καινοτομικής συμπεριφοράς (βλ. Σχήμα 11). Το Sobel test (Baron & Kenny, 1986, Preacher & Leonardelli, 2001) επιβεβαίωσαν την παραπάνω σχέση (z=6.28, p<.001).

Στο τελευταίο βήμα των παλινδρομήσεων εισάγεται και ο όρος της αλληλεπίδρασης των δύο μεταβλητών («αυτόνομος προσανατολισμός» * «αυτόνομη παρακίνηση»). Ο όρος της αλληλεπίδρασης δεν αναδείχτηκε από τον έλεγχο ως στατιστικά σημαντικός (β = -.02, p>.05)[44]. Από τις δύο (2) παραπάνω αναλύσεις φαίνεται ότι η αυτόνομη παρακίνηση παρόλο που ερμηνεύει την επίδραση του αυτόνομου προσανατολισμού στην καινοτομική συμπεριφορά δεν διαφοροποιεί τη μεταξύ τους σχέση.

[44] Στο Παράρτημα ΙΙΙ παρουσιάζεται το αντίστοιχο Σχήμα.



Σχήμα 11

Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή μεταξύ αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας και καινοτομικής συμπεριφοράς (εκπαιδευτικοί)

6.2.7 Σύνοψη ευρημάτων

Τα κυριότερα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας είναι τα παρακάτω:

1. Η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την καινοτομική συμπεριφορά.
2. Η εξωτερική παρακίνηση συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά.
3. Ο αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας βρέθηκε να αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση στο χώρο της εργασίας.
4. Ο αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας βρέθηκε να αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας
5. Ο ελεγχόμενος προσανατολισμός αιτιότητας βρέθηκε να αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση στο χώρο της εργασίας, αλλά δεν προβλέπει αρνητικά την καινοτομική συμπεριφορά.
6. Ο απρόσωπος προσανατολισμός συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά.

7. Ένας από τους λόγους που ένα «αυτόνομο άτομο» επιδεικνύει πιο συχνά καινοτομική συμπεριφορά αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες και προβαίνοντας σε αλλαγές στο χώρο της εργασίας είναι επειδή παρακινείται περισσότερο αυτόνομα (*η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργεί ως ενδιάμεση μεταβλητή μεταξύ αυτόνομου προσανατολισμού αιτιότητας και καινοτομικής συμπεριφοράς*).

Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει και διευρύνει ευρήματα προηγουμένων σχετικών ερευνών που μελετούν πώς τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας σχετίζονται με τα επίπεδα αυτοκαθορισμού (*self determination*) του ατόμου και με εργασιακά αποτελέσματα στο χώρο της εργασίας (Lam & Gurland, 2008). Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι η αυτόνομη παρακίνηση δεν είναι μόνο αποτέλεσμα ενός εργασιακού πλαισίου που ικανοποιεί ανθρώπινες ανάγκες (εν προκειμένω *αυτονομίας, αισθήματος ικανότητας* και *ανάγκης για σχετίζεσθαι*), αλλά συνδέεται και με προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως είναι ο αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας. Έρευνες στο παρελθόν έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αυτοκαθοριζόμενοι όταν τους παρέχεται αυτονομία από το περιβάλλον και ικανοποιούνται οι ανάγκες τους (*autonomy supportive environment*) (Baard *και συν.*, 2004). Από την παρούσα έρευνα προκύπτει είναι ότι ακόμα και από ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που σχετίζεται με την αυτονομία είναι δυνατό να προβλέψουμε το πόσο αυτόνομα ρυθμίζεται το άτομο στο χώρο εργασίας του.

Γίνεται, επομένως, φανερό, ότι οι εργαζόμενοι με αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας αναμένεται να αντιλαμβάνονται το εργασιακό περιβάλλον ως περισσότερο ενισχυτικό της αυτονομίας και έτσι να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους περισσότερο αυτόνομα (Gagné & Deci, 2005). Αντίθετα, ο ελεγχόμενος προσανατολισμός βρέθηκε να αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση. Αυτό σημαίνει ότι ένα άτομο που τείνει να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του με βάση ρυθμιστικούς κανόνες του περιβάλλοντος είναι πιθανό να παρακινείται με μη αυτόνομους τρόπους στο χώρο της εργασίας. Αυτό το εύρημα διευρύνει τα ευρήματα της πρώτης έρευνας στην οποία βρέθηκε ότι διαφορετικοί χώροι εργασίας παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης.

Από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι και ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας είναι σε θέση να διαφοροποιεί το πόσο αυτόνομος θα είναι ο τρόπος που θα ρυθμίζεται η εργασιακή παρακίνηση του ατόμου. Μελλοντικές έρευνες είναι χρήσιμο να διερευνήσουν πώς το προφίλ του προσανατολισμού αιτιότητας αλληλεπιδρά με το χώρο εργασίας (π.χ. δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα) και προβλέπουν το είδος της παρακίνησης των εργαζομένων ή/και εργασιακά αποτελέσματα όπως η καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.

Από το άλλο μέρος, ο αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας βρέθηκε ότι αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας. Έτσι, από την παρούσα έρευνα αυτό που προκύπτει είναι ότι ένα αυτόνομο άτομο δεν είναι μόνο περισσότερο ευχαριστημένο στο χώρο της εργασίας (Lam & Gurland, 2008), αλλά είναι και περισσότερο καινοτόμο επιλέγοντας να ρυθμίζει τη συμπεριφορά με το περιβάλλον της εργασίας του πιο συχνά με αυτόνομο τρόπο. Μια «αυτόνομη» προσωπικότητα, λοιπόν, επιδεικνύει πιο συχνά καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας, όχι μόνο επειδή θεωρεί ότι η συμπεριφορά του πηγάζει από τον ίδιο του τον εαυτό, αλλά επειδή ρυθμίζεται με το περιβάλλον με βάση τη χαρά και την ικανοποίηση και όχι μόνο τις εξωτερικές επιταγές. Ένας «αυτόνομος» εργαζόμενος τείνει να «μεταφράζει» το εργασιακό περιβάλλον ως ενισχυτικό της αυτονομίας του και με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η αυτόνομη παρακίνησή του και παίρνει πρωτοβουλίες που προωθούν την καινοτομία στο χώρο της εργασίας.

Το εύρημα αυτό συνεισφέρει στη σχετική συζήτηση για την πρακτικές εφαρμογές της Θεωρίας του Αυτοκαθορισμού στο χώρο της εργασίας. Αυτό ισχύει αφού φαίνεται ότι ο αυτόνομος προσανατολισμός προβλέπει εργασιακά αποτελέσματα, όπως η καινοτομική συμπεριφορά, λόγω του ότι ενισχύει την αυτόνομη παρακίνηση των εργαζομένων (Gagné & Deci, 2005). Επομένως, σε πρακτικό επίπεδο, η παρούσα έρευνα παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού (*personnel selection*) στους οργανισμούς. Ένας οργανισμός, λοιπόν, που ενδιαφέρεται να προσλαμβάνει εργαζομένους που επιδεικνύουν καινοτομική συμπεριφορά είναι χρήσιμο να αξιολογεί και τον προσανατολισμό αιτιότητας κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Σε συνέχεια της κύριας έρευνας της παρούσας διατριβής για την παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά φαίνεται ότι εκτός από τον εσωτερικό τόπο ελέγχου στο χώρο της εργασίας και ο προσανατολισμός αιτιότητας συμπεριφοράς αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της αυτόνομης παρακίνησης και της καινοτομικής συμπεριφοράς. Θα μπορούσε κάποιος, επομένως, να ισχυριστεί ότι για να συμπεριφέρεται ένας εργαζόμενος με καινοτομικό τρόπο στο χώρο της εργασίας είναι σημαντικό να πιστεύει ότι τα πιθανά θετικά αποτελέσματα εξαρτώνται από τη δική του συμπεριφορά (*εσωτερικός τόπος ελέγχου*), αλλά και να πιστεύει ότι οι πράξεις του πηγάζουν από τον ίδιο του τον εαυτό *(αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας*).

Ο ελεγχόμενος προσανατολισμός, ωστόσο, δεν φάνηκε να προβλέπει αρνητικά την καινοτομική συμπεριφορά. Αυτό συμφωνεί με προηγούμενη έρευνα η οποία έδειξε ότι ο ελεγχόμενος προσανατολισμός δεν αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα εργασιακών αποτελεσμάτων όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση (Lam & Gurland, 2008). Ο ελεγχόμενος προσανατολισμός δεν συνδέεται με συνεργατικές στάσεις (Sakalaki & Foussiani, 2012) και με την αυτόνομη παρακίνηση (Lam & Gurland, 2008). Αυτό είναι πιθανό να ερμηνεύει τη χαμηλή συσχέτισή του με την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας. Ωστόσο, είναι σκόπιμο να γίνουν περαιτέρω έρευνες σε διαφορετικούς χώρους εργασίας (π.χ. ιδιωτικός τομέας) αφού είναι πιθανό ένας λιγότερο αυτόνομος, ως προσωπικότητα, εργαζόμενος σε ένα εργασιακό πλαίσιο που δεν προάγει την αυτονομία (π.χ. με υψηλό ανταγωνιστικό κλίμα) να παρουσιάζει πιο συχνά καινοτομική συμπεριφορά.

Τέλος, ο απρόσωπος προσανατολισμός συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά, εύρημα που εξηγείται με βάση το γεγονός ότι ένας εργαζόμενος με απρόσωπο προσανατολισμό διακρίνεται από έλλειψη κινήτρων και προσωπικού ελέγχου (Deci & Ryan, 1985).

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, σε αντίθεση με παρόμοιες έρευνες που δείχνουν ότι τα έτη προϋπηρεσίας αποτελούν έναν από τους προβλεπτικούς παράγοντες για την καινοτομική συμπεριφορά και την καινοτομία (Hammond *και συν.*, 2011), αυτό δεν βρέθηκε στην παρούσα έρευνα. Αυτό είναι πιθανό να ερμηνεύεται με βάση τα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου του δείγματός μας. Οι εκπαιδευτικοί, δηλαδή, με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας στα σχολεία δεν έχουν απαραίτητα περισσότερη αυτονομία για πρωτοβουλίες, με αποτέλεσμα η μεγαλύτερη εμπειρία να μην συνεπάγεται και καινοτομική συμπεριφορά.

Παράλληλα, από τις αναλύσεις στο δείγμα μας, φάνηκε ότι οι εκπαιδευτικοί με περισσότερα από 25 χρόνια προϋπηρεσία να έχουν υψηλότερα επίπεδα ελεγχόμενου προσανατολισμού. Αυτό ίσως προσφέρει κάποια ερμηνεία για το λόγο ότι οι «παλαιότεροι» υπάλληλοι επιδεικνύουν λιγότερο συχνά καινοτομική συμπεριφορά. Αυτό μπορεί, δηλαδή, να ισχύει γιατί ένας εργαζόμενος που ρυθμίζει τη συμπεριφορά του με βάση τους ρυθμιστικούς κανόνες του περιβάλλοντος (υψηλά επίπεδα ελεγχόμενου προσανατολισμού) δεν αναμένεται να λειτουργεί αυτόνομα σε σχέση με αλλαγές και πρωτοβουλίες στο χώρο της εργασίας και επομένως να μην είναι τόσο καινοτόμος στο χώρο της εργασίας.

Από τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώθηκε, τέλος, η σχέση μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και καινοτομικής συμπεριφοράς, κάτι που είχε βρεθεί και στην κύρια έρευνα. Αυτό σημαίνει ότι η προβλεπτική αξία της αυτόνομης παρακίνησης για την καινοτομική συμπεριφορά έχει μια σταθερότητα ανεξαρτήτως πλαισίου (χαρακτηριστικά εργασιακού πλαισίου, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες) και αυτό την καθιστά πολύ σημαντική μεταβλητή για το εργασιακό πλαίσιο.

Τέλος, η εξωτερική παρακίνηση, στο δείγμα των εκπαιδευτικών, βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά, κάτι που δεν βρέθηκε στους δημοσίους υπαλλήλους στην πρώτη έρευνα. Έτσι, γίνεται φανερό ότι διαφορετικά πλαίσια (π.χ. εκπαιδευτικό σύστημα) που συμπεριλαμβάνονται στον ίδιο ευρύτερο χώρο εργασίας (π.χ. δημόσιο τομέα) η σχέση μεταξύ της παρακίνησης και εργασιακών αποτελεσμάτων διαφοροποιείται.

6.3 Ευρήματα 3ης έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να μελετήσει κατά πόσο η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση των εργαζομένων και συνεπακόλουθα εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι η ικανοποίηση από τις αμοιβές, η εργασιακή απόδοση και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας.

6.3.1 Περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες

Στον παρακάτω Πίνακα (Πίνακας 31) παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στοιχεία των υπό εξέταση μεταβλητών της έρευνας. Οι τιμές των μεταβλητών της έρευνας έχουν μετασχηματιστεί στην κλίμακα από 0 έως 1 έτσι ώστε να είναι πιο κατανοητό στον αναγνώστη τι ακριβώς εκφράζουν ως προς την μεταβλητή που μετρούν. Από τον Πίνακα 31 φαίνεται οι εργαζόμενοι καταγράφουν μεσαίο επίπεδο δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας (Μ.Ο=.551,Τ.Α=.200) και χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από τις αμοιβές (Μ.Ο=.303,Τ.Α=.239).

Πίνακας 31

Περιγραφικά στοιχεία των μεταβλητών της έρευνας (3η έρευνα)

Μεταβλητή	*N*	*Μέσος Όρος*	*Τυπική Απόκλιση*
Δικαιοσύνη	181	.551	.200
Δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές	182	.374	.241
Αυτόνομη παρακίνηση	183	.665	.194
Ελεγχόμενη παρακίνηση	185	.459	.188
Ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές	184	.303	.239
Αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας	182	.685	.195
Εργασιακή απόδοση	183	.730	.103

6.3.2 Συναφειακές σχέσεις

Ο Πίνακας 32 δείχνει ότι η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας (r=.346, p<.01), αλλά δεν συσχετίζεται με τη δικαιοσύνη και την ισότητα σε σχέση με τις αμοιβές (r=.079, p>.05). Φαίνεται έτσι, ότι όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος εκτιμά ότι αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας του τόσο περισσότερο παρακινείται αυτόνομα. Παράλληλα, η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση (r=.291, p<.001) και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας (r=.575, p<.01), ενώ δεν προκύπτει συσχέτιση με την ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές (r=.103, p>.05).

Από το άλλο μέρος, η ελεγχόμενη παρακίνηση παρουσιάζει αρνητική, αλλά όχι στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση (r=.-.122, p>.05). Επιπλέον, δεν βρέθηκε καμία στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ελεγχόμενη παρακίνηση και τις υπό εξέταση διαστάσεις της δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας (βλ. Πίνακα 32). Επίσης, αρνητική, αλλά όχι στατιστικώς σημαντική είναι και η συσχέτιση μεταξύ της ελεγχόμενης παρακίνησης και της ευεξίας στο χώρο της εργασίας (r=.-.080, p>.05).

Αναφορικά με τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας βρέθηκε να συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση (r=.207, p<.01), την ευεξία (r=.364, p<.01), αλλά και την ικανοποίηση από τις αμοιβές (r=.515, p<.01). Η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές, παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές (r=.821, p<.01). Έτσι, φαίνεται ότι η δικαιοσύνη συσχετίζεται με όλα τα υπό εξέταση εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, εργασιακή απόδοση, αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας), αλλά και με την αυτόνομη παρακίνηση (Gagné & Forest, 2008). Η συσχέτιση που βρέθηκε μεταξύ αυτόνομης παρακίνησης και απόδοσης έχει δειχτεί από λιγοστές έρευνες (Gillet *και συν*., 2012, Kuvaas, 2009), αφού οι περισσότερες σχετικές έρευνες δίνουν έμφαση στην εσωτερική παρακίνηση (Dysvik & Kuvaas, 2011).

Πίνακας 32

Συναφειακές σχέσεις μεταξύ των κύριων μεταβλητών της έρευνας (3η έρευνα)

	Δικ/σύνη	Δικ/νη σε σχέση με τις αμοιβές	Αυτόν. παρακί-νηση	Ικανοπ. σε σχέση με τις αμοιβές	Αίσθη-μα υποκ. ευεξίας	Εργ/κή απόδο-ση	Ελεγχ. παρακί-νηση
Δικαιοσύνη	-						
Δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές	.566**	-					
Αυτόνομη παρακίνηση	.346**	.079	-				
Ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές	.515**	.821**	.103	-			
Αίσθημα υποκ/νικής ευεξίας	.364**	.099	.575**	.165*	-		
Εργασιακή απόδοση	.207**	-.075	.291***	-.122	.431***	-	
Ελεγχόμενη παρακίνηση	.069	.116	-.039	.079	-.080	-.122	-

Σημείωση. ** p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

6.3.3 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και τα εργασιακά αποτελέσματα

Ο κύριος στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει κατά πόσον ο λόγος που καταβάλλει ένας εργαζόμενος προσπάθεια στο χώρο της εργασίας του ερμηνεύει ή/και διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την ικανοποίηση από τις αμοιβές, την ευεξία στο χώρο της εργασίας και την εργασιακή απόδοση. Έτσι, για τον έλεγχο της 3ης και 4ης υπόθεσης της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκαν έξι (6) σετ ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων (βλ. Πίνακα 33 και Πίνακα 34).

Πίνακας 33

Αποτελέσματα ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων (Ι)

	Ικανοποίηση από τις αμοιβές			*Ευεξία*			*Εργασιακή απόδοση*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Ηλικία	-.17*	-.07	-.07	.05	.10	.10	.25*	.32**	.32**
Φύλο	-.03	-.06	-.07	.02	.00	.01	-.16*	-.18*	-.17*
Προϋπηρεσία	-.07	-.08	-.09	-.05	-.09	-.08	-.09	-.12	-.10
Είδος οργανισμού	-.42***	-.38***	-.37	.01	.01	.00	.02	.04	.03
Ετήσιο εισόδημα	.30***	.24***	.25***	.13	.04	.03	.10	.03	.01
Δικαιοσύνη		.38***	.38***		.17*	.16*		.24**	.22**
Αυτόνομη παρακίνηση		-.03	-.05		.44***	.45***		.17*	.22**
Δικαιοσύνη Χ Αυτόνομη παρακίνηση			-.07			.05			**.16***
R^2	.417	.534	.537	-.009	.259	.257	.034	.140	.161
ΔR^2	.435	.119	005	.021	.269	.003	.063	.113	.025
Δ F	24.763***	21.214***	1.833	.696	30.105***	.678	2.173*	10.931***	**4.892***

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης.† p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01,*** p<0.001*

Κάθε παλινδρόμηση έγινε σε τρία (3) βήματα. Αρχικά, εισήχθησαν στο μοντέλο τα δημογραφικά στοιχεία (*control variables*) (1ο βήμα). Στη συνέχεια -2ο βήμα-, εισήχθησαν ταυτόχρονα η μεταβλητή «δικαιοσύνη» και η μεταβλητή «αυτόνομη παρακίνηση» και στο τελευταίο βήμα ο όρος της αλληλεπίδρασης των δύο μεταβλητών («δικαιοσύνη» x «αυτόνομη παρακίνηση»). Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων:

Α. Δικαιοσύνη και ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας

Όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 33, η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας αποτελεί σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για την ικανοποίηση από τις αμοιβές (2^{ο} βήμα της παλινδρόμησης) (β=.38, p<.001). Φαίνεται ότι ένας εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το φύλο, την προϋπηρεσία και την ηλικία του, είναι περισσότερο ευχαριστημένος από τις αμοιβές του, όταν πιστεύει ότι η εργασία του τον αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο.

Αντίθετα, με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, η αυτόνομη παρακίνηση δεν αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την ικανοποίηση από τις αμοιβές (β=.03, p>.05). Δεν αποτελεί, δηλαδή, προβλεπτικό παράγοντα της ικανοποίησης από τις αμοιβές το ότι ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια επειδή αυτό του δίνει ευχαρίστηση και χαρά, συνάδει με τις αξίες του και του προκαλεί ενδιαφέρον. Στο τρίτο βήμα της παλινδρόμησης, όπου εισάγεται ο όρος της αλληλεπίδρασης (δικαιοσύνη Χ αυτόνομη παρακίνηση) ο τυποποιημένος δείκτης παλινδρόμησης δεν είναι στατιστικά σημαντικός (β=-.07, p>.05). Αυτό σημαίνει ότι η αυτόνομη παρακίνηση δεν διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας. Δεν επιβεβαιώνεται, δηλαδή, η υπόθεση ότι η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της ικανοποίησης από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας διαφοροποιείται με βάση το πόσο αυτόνομος είναι ο λόγος που ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια. Επιπλέον, το Sobel test[45] (Baron & Kenny, 1986· Preacher & Leonardelli, 2001) έδειξε ότι η αυτόνομη παρακίνηση δεν αποτελεί ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή για τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας (z=1.482, p>.05). Φαίνεται, δηλαδή, ότι παρόλο που η δικαιοσύνη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο εργασίας, αυτό δεν ερμηνεύεται με βάση το ότι ένας εργαζόμενος καταβάλλει προσπάθεια επειδή αυτό του δίνει χαρά και ικανοποίηση, συνάδει με τις αξίες του και το θεωρεί σημαντικό.

[45] Βλ. Παράρτημα IV.

Β. Δικαιοσύνη και ευεξία στο χώρο της εργασίας

Αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη την ευεξία στο χώρο της εργασίας βρέθηκαν τα παρακάτω: Τα δημογραφικά στοιχεία δεν βρέθηκε ότι συνεισφέρουν στατιστικώς σημαντικά στην πρόβλεψη της ευεξίας (R^2=-.009). Αντίθετα, η δικαιοσύνη αποτελεί στατιστικώς σημαντικό θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την ευεξία στο χώρο της εργασίας (β=.17, p<.05). Η δικαιοσύνη, δηλαδή, προβλέπει ένα δείκτη ευημερίας με συναισθηματική χροιά (Ryan & Frederick 1997), γεγονός που επιβεβαιώνει τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση της παρούσας έρευνας. Αντίστοιχα, η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα για το ήμισυ της διασποράς των τιμών της ευεξίας στο χώρο της εργασίας (β=.44, p<.001). Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος αναμένεται να βιώνει συναισθήματα ζωντάνιας και ευεξίας όταν ο λόγος που καταβάλλει προσπάθεια στη δουλειά του είναι περισσότερο αυτόνομος και συνδέεται με χαρά και προσωπικό ενδιαφέρον. Στο 3^{ο} βήμα της παλινδρόμησης, όπου εισάγεται ο όρος της αλληλεπίδρασης (δικαιοσύνη X αυτόνομη παρακίνηση) ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης είναι οριακά μη στατιστικά σημαντικός (β=.05, p<.10) στα επιλεγέντα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας. Φαίνεται, δηλαδή, ότι είναι πιθανό ένας εργαζόμενος που παρακινείται αυτόνομα και εκτιμά ότι υπάρχει δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας του να βιώνει υψηλότερα επίπεδα ευεξίας σε σύγκριση με έναν εργαζόμενο που παρακινείται λιγότερο αυτόνομα.

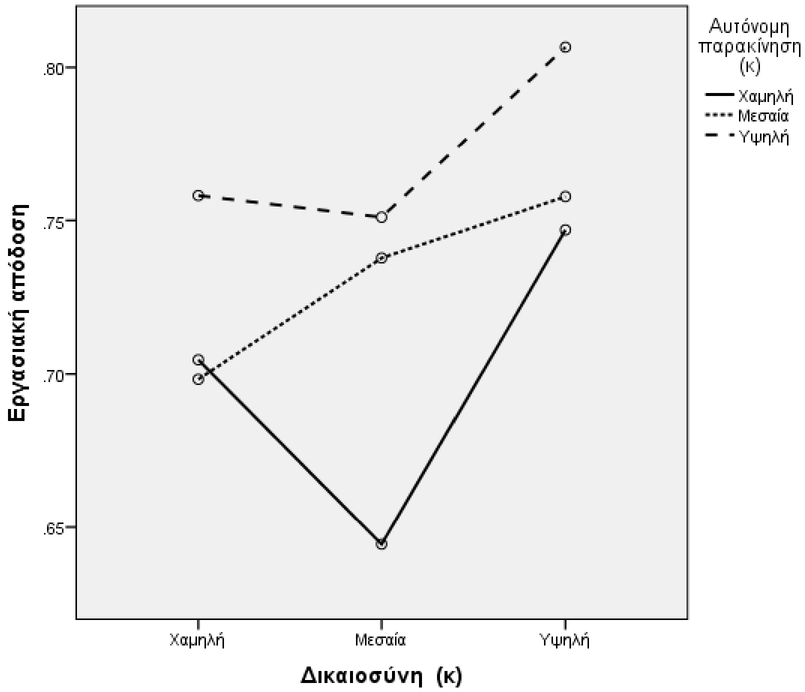
Επιπλέον, το Sobel test (Baron & Kenny, 1986· Preacher & Leonardelli, 2001) έδειξε ότι η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή για τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την ευεξία στο χώρο της εργασίας (z=4.105, p<.001). Γενικά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η δικαιοσύνη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την ευεξία στο χώρο της εργασίας γιατί συμβάλλει στο να καταβάλλει ένας εργαζόμενος πιο συχνά προσπάθεια κυρίως επειδή αυτό του δίνει χαρά και ικανοποίηση, συνάδει με τις αξίες του και το θεωρεί σημαντικό.

Γ. Δικαιοσύνη και εργασιακή απόδοση στο χώρο της εργασίας

Τέλος, όσον αφορά στην εργασιακή απόδοση, από τα δημογραφικά στοιχεία φαίνεται ότι μόνο η ηλικία και το φύλο έχουν προβλεπτική ισχύ στην εξαρτημένη μεταβλητή. Στο $2^{ο}$ βήμα της παλινδρόμησης φαίνεται ότι τόσο η δικαιοσύνη ($β=.24$, $p<.01$) όσο και η αυτόνομη παρακίνηση ($β=.17$, $p<.05$) αποτελούν στατιστικώς σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες για την εργασιακή απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι, ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας, ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι η εργασία του τον αντιμετωπίζει με δίκαιο τρόπο και παρακινείται αυτόνομα αναμένεται να είναι περισσότερο αποδοτικός, να αναλαμβάνει επιπλέον εργασιακούς ρόλους και να είναι υποστηρικτικός με τους συναδέλφους του.

Τέλος, στο $3^{ο}$ βήμα της παλινδρόμησης επιβεβαιώνεται και η ερευνητική υπόθεση για τη διαμεσολάβηση της αυτόνομης παρακίνησης μεταξύ της δικαιοσύνης και της εργασιακής απόδοσης ($β=.16$, $p<.05$). Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος που παρακινείται κυρίως αυτόνομα, όταν αντιμετωπίζεται με δικαιοσύνη στην εργασία του, αναμένεται να είναι περισσότερο αποδοτικός σε σύγκριση με ένα εργαζόμενο που παρακινείται λιγότερο αυτόνομα. Σε πρόσφατη έρευνα έχει βρεθεί ότι η αυτόνομη παρακίνηση διαμεσολαβεί μεταξύ της εργασιακής αυτονομίας και της απόδοσης (Dysvik & Kuvaas, 2011). Η παρούσα έρευνα διευρύνοντας τα ευρήματα αυτής της έρευνας παρέχει ενδείξεις ότι η διαμεσολάβηση της αυτόνομης παρακίνησης υπάρχει και στην περίπτωση της σχέσης ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την απόδοση στο χώρο της εργασίας.

Το Σχήμα 12 δείχνει πώς τα επίπεδα της αυτόνομης παρακίνησης διαφοροποιούν τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την εργασιακή απόδοση. Από το Σχήμα 12 φαίνεται ότι η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας και απόδοσης δεν διαφοροποιείται σημαντικά στο μεσαίο και υψηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης. Όπως φαίνεται στο σχήμα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν μεσαία και υψηλά επίπεδα αυτόνομης παρακίνησης όσο αυξάνεται η εκτίμησή τους ότι υπάρχει δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας τόσο περισσότερο είναι αποδοτικοί. Αντίθετα, η σχέση μεταξύ δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας και εργασιακής απόδοσης δεν ακολουθεί τη γραμμική αυτή μορφή στους εργαζόμενους που παρακινούνται σε χαμηλό επίπεδο αυτόνομα. Στην περίπτωση αυτή, όπως παρατηρούμε στο σχήμα, η εργασιακή απόδοση μειώνεται σημαντικά όταν ένας εργαζόμενος παρακινείται αυτόνομα σε χαμηλά επίπεδα και θεωρεί ότι η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας κινείται σε μεσαίο επίπεδο. Η απόδοση, ωστόσο, των εργαζομένων που παρακινούνται αυτόνομα σε χαμηλό επίπεδο αυξάνεται κατακόρυφα όταν οι εργαζόμενοι αυτοί πιστεύουν ότι ο χώρος εργασίας τούς μεταχειρίζεται δίκαια σε υψηλό επίπεδο. Έτσι, ένας εργαζόμενος που έχει χαμηλή αυτόνομη παρακίνηση και ένας εργαζόμενος που έχει μεσαία αυτόνομη παρακίνηση αποδίδουν περίπου το ίδιο όταν πιστεύουν ότι δεν αντιμετωπίζονται με υψηλό βαθμό δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας.



Σχήμα 12

Ο διαφοροποιητικός ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την απόδοση στο χώρο εργασίας

Συμπερασματικά, αυτό που φαίνεται από το σχήμα είναι ότι όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος παρακινείται αυτόνομα τόσο περισσότερο η δικαιοσύνη επιδρά στην εργασιακή του απόδοση. Η διαφοροποίηση που παρατηρείται σε σχέση με αυτό αφορά μόνο τους εργαζομένους που παρακινούνται αυτόνομα σε χαμηλά επίπεδα. Σε αυτή την περίπτωση για να αυξηθεί η απόδοση ενός εργαζόμενου πρέπει ο εργαζόμενος αυτός να θεωρεί ότι απολαμβάνει υψηλού επιπέδου δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας του.

Από την παρούσα έρευνα φάνηκε ότι η αυτόνομη παρακίνηση είναι μια συνθήκη που συμβάλλει σημαντικά στο να αποδίδει ένας εργαζόμενος περισσότερο.

Επιπλέον, το Sobel test (Baron & Kenny, 1986· Preacher & Leonardelli, 2001) έδειξε ότι ο η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή για τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την απόδοση στο χώρο της εργασίας ($z=2.528$, $p<.01$). Αυτό σημαίνει ότι η αυτόνομη παρακίνηση λειτουργώντας ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ερμηνεύει μερικώς το πώς η δικαιοσύνη είναι δυνατό να προβλέψει την εργασιακή απόδοση. Φαίνεται, δηλαδή, ότι ένας εργαζόμενος τείνει να αποδίδει περισσότερο στο χώρο που εργάζεται όταν πιστεύει ότι τον αντιμετωπίζουν δίκαια γιατί αυτό συντελεί στο προσπαθεί κυρίως επειδή αυτό το θεωρεί σημαντικό και του δίνει χαρά. Αυτό το εύρημα επιβεβαιώνεται και από προηγούμενη σχετική έρευνα (Zapata-Phelan *και συν.*, 2009), η οποία, ωστόσο, μελετούσε την εσωτερική παρακίνηση (*intrinsic motivation*).

6.3.4 Η αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές και τα εργασιακά αποτελέσματα

Για να ελέγξουμε, στη συνέχεια, την 4η υπόθεση της παρούσας έρευνας ακολουθήσαμε την ίδια διαδικασία που χρησιμοποιήθηκε στον έλεγχο της 3ης ερευνητικής υπόθεσης. Έτσι, στο μοντέλο της παλινδρόμησης εισήχθησαν αρχικά τα δημογραφικά στοιχεία (1ο βήμα). Στη συνέχεια, (2ο βήμα) εισάγαμε τη μεταβλητή «δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές» ταυτόχρονα με τη μεταβλητή «αυτόνομη παρακίνηση». Στο τελευταίο βήμα, τέλος, προστέθηκε και ο όρος αλληλεπίδρασης των δύο μεταβλητών («δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές» Χ «αυτόνομη παρακίνηση»).

Α. Δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές και ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας

Όπως δείχνει ο Πίνακας 34 το είδος του οργανισμού και το ετήσιο εισόδημα προβλέπουν την ικανοποίηση από τις αμοιβές. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους ($β=-.43$, $p<.05$). Όπως, επίσης και οι εργαζόμενοι με υψηλότερο ετήσιο εισόδημα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας σε σύγκριση με τους εργαζομένους με χαμηλότερο ετήσιο εισόδημα (β=.29, p<.001). Επίσης, η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές συνεισφέρει σημαντικά στην ικανοποίηση σε σχέση με τις αμοιβές (β=.64, p<.001). Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το χώρο εργασίας και το ετήσιο εισόδημα του, όταν πιστεύει ότι αμείβεται με δίκαιο τρόπο αναμένεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένος από τις αμοιβές του. Στο 3ο βήμα της παλινδρόμησης, όπου εισάγεται ο όρος της αλληλεπίδρασης (δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές Χ αυτόνομη παρακίνηση) ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης δεν είναι στατιστικώς σημαντικός (β=.29, p>.05) μη επιβεβαιώνοντας έτσι την υπόθεση για τη διαφοροποιητική επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη αναφορικά με τις αμοιβές και την ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 34

Αποτελέσματα ιεραρχικών πολλαπλών παλινδρομήσεων (ΙΙ)

	Ικανοποίηση από τις αμοιβές			*Ευεξία*			*Εργασιακή απόδοση*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Ηλικία	-.17*	-.09	-.08	.05	.06	.05	.25*	.23*	.22*
Φύλο	-.03	-.03	-.03	.02	.01	.01	-.12	-.12	-.13
Προϋπ/σία	-.07	-.03	-.03	-.05	-.08	-.07	-.09	-.12	-.10
Είδος οργ/σμού	-.43***	-.27***	-.27***	.01	.00	-.01	.02	-.03	-.04
Ετήσιο εισόδημα	.29***	.13**	.13**	.13	.05	.04	.10	.10	.08
Δικαιοσ./ Αμοιβές		.64***	.64***		.02	.02		-.18*	-.19*
Αυτόνομη παρακίνηση		.04	.04		.50***	.51***		.28***	.30***
Δικ/σύνη /Αμοιβές Χ Αυτόν. παρακίν.			.29			.47			.08
R^2	.422	.763	.762	-.010	.240	.237	.033	.124	.126
ΔR^2	.440	.334	.001	.020	.252	.002	.063	.099	.007
Δ F	25.093***	116.26***	.523	.665	27.293***	.523	2.142	9.319***	1.238

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης.† p<0.10, * p<0.05, ** p<0.01,*** p<0.001*

Καθώς η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές (ανεξάρτητη μεταβλητή) και η ικανοποίηση από τις αμοιβές δεν συσχετίζονται με την αυτόνομη παρακίνηση το Sobel test δεν αναμενόταν να δείξει την αυτόνομη παρακίνηση ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή ($z=1.482$, $p>.05$).

Β. Δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές και ευεξία στο χώρο της εργασίας

Αναφορικά με την ευεξία στο χώρο εργασίας τα δημογραφικά δεν βρέθηκε να συνεισφέρουν στη στατιστική της πρόβλεψη (βλ. Πίνακα 34). Αντίστοιχα, στο 2^{ο} βήμα της παλινδρόμησης φαίνεται ότι η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές δεν συνεισφέρει στην στατιστική πρόβλεψη της ευεξίας ($β=.02$, $p>.05$).Αντίθετα, η αυτόνομη παρακίνηση, όπως αναμενόταν, βρέθηκε να αποτελεί παράγοντα με υψηλή προβλεπτική αξία για την ευεξία ($β=.50$, $p<.001$). Στο 3^{ο} βήμα της παλινδρόμησης, όπου εισάγεται ο όρος της αλληλεπίδρασης (δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές Χ αυτόνομη παρακίνηση) ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης δεν είναι στατιστικώς σημαντικός ($β=.47$, $p>.05$). Έτσι, δεν επιβεβαιώνεται η υπόθεση για τη διαμεσολάβηση της αυτόνομης παρακίνησης μεταξύ της δικαιοσύνης σε σχέση με τις αμοιβές και την ευεξία στο χώρο εργασίας. Φαίνεται, δηλαδή, ότι η αυτόνομη παρακίνηση δεν διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη αναφορικά με τις αμοιβές και την ευεξία στο χώρο της εργασίας.

Επιπλέον, με βάση τον έλεγχο του Sobel test, η αυτόνομη παρακίνηση δεν βρέθηκε ως ενδιάμεση ερμηνευτική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές και την ευεξία στο χώρο της εργασίας ($z=0.839$, $p>.05$).

Γ. Δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές και την απόδοση στο χώρο της εργασίας

Όσον αφορά, τέλος, την εργασιακή απόδοση στο πρώτο βήμα των παλινδρομήσεων βρέθηκε ότι η ηλικία προβλέπει στατιστικά την εργασιακή απόδοση. Συγκεκριμένα, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι ($β=.25$, $p<.05$) φαίνεται να δηλώνουν ότι έχουν υψηλότερο επίπεδο απόδοσης. Στο 2^{ο} βήμα των παλινδρομήσεων, εντύπωση προκαλεί το εύρημα ότι η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές όταν εισάγεται ταυτόχρονα με την αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για την εργασιακή απόδοση ($β=-.18$, $p<.05$). Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι αμείβεται με δίκαιο τρόπο αναμένεται να παρουσιάζει χαμηλότερα ποσοστά απόδοσης. Δεν υπάρχουν, σε γνώση μας, σχετικές έρευνες που να έχουν καταλήξει στο εύρημα αυτό. Μελλοντικές έρευνες όμως θα μπορούσαν να συμπεριλάβουν και την ελεγχόμενη παρακίνηση ως διαμεσολαβούσα μεταβλητή μεταξύ της δικαιοσύνης και της εργασιακής απόδοσης. Αυτό θα ήταν σκόπιμο γιατί ένας εργαζόμενος που παρακινείται περισσότερο εξωτερικά (για τις αμοιβές, την θέση κ.ά.) αναμένεται να αποδίδει περισσότερο στην περίπτωση που πιστεύει ότι αμείβεται δίκαια.

Στο 3^{ο} βήμα της παλινδρόμησης, όπου εισάγεται ο όρος της αλληλεπίδρασης (δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές Χ αυτόνομη παρακίνηση) ο τυποποιημένος συντελεστής παλινδρόμησης δεν είναι στατιστικώς σημαντικός ($\beta=.08$, $p>.05$) μη επιβεβαιώνοντας έτσι την υπόθεση για τη διαφοροποιητική επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη αναφορικά με τις αμοιβές και την απόδοση στο χώρο εργασίας.

6.3.5 Σύνοψη ευρημάτων

Τα κυριότερα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας είναι τα παρακάτω:

1. Η αυτόνομη παρακίνηση δεν συσχετίζεται με την ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας.
2. Η δικαιοσύνη αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για όλα τα υπό εξέταση εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, εργασιακή απόδοση, αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας).
3. Η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές αποτελεί θετικό προβλεπτικό παράγοντα για την ικανοποίηση από τις αμοιβές.
4. Η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται με την δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας, την εργασιακή απόδοση και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας.
5. Η αυτόνομη παρακίνηση διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας και την εργασιακή απόδοση.
6. Η σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας και την εργασιακή απόδοση ερμηνεύεται από την ενδιάμεση επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης.

7. Η σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας ερμηνεύεται από την ενδιάμεση επίδραση της αυτόνομης παρακίνησης.

Αμέσως παρακάτω περιγράφονται περισσότερο αναλυτικά τα ευρήματα.

Η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας βρέθηκε να συσχετίζεται με την αυτόνομη παρακίνηση και να προβλέπει θετικά τα υπό μελέτη εργασιακά αποτελέσματα (ικανοποίηση από τις αμοιβές, εργασιακή απόδοση, αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας). Η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και της αυτόνομης παρακίνησης δύναται να ερμηνευτεί με βάση το μοντέλο της θεωρίας των πολλαπλών αναγκών (Croponzano *και συν.*, 2001), αλλά και τη θεωρία των βασικών αναγκών της SDT (Deci & Ryan, 2000). Φαίνεται, δηλαδή, ότι σε έναν εργαζόμενο που θεωρεί ότι στην εργασία του επικρατεί δικαιοσύνη είναι πιθανόν να ικανοποιούνται ανάγκες όπως αυτή του ελέγχου (*the need for control*), η ανάγκη για θετική αυτοεικόνα (*need for positive self-regard*), η ανάγκη του ανήκειν σε μια ομάδα (*the need for belonging*) και η ανάγκη να δίνεις νόημα στη ζωή (*the need for meaning*). Από τις τέσσερις (4) αυτές ανάγκες οι τρεις (η ανάγκη του ελέγχου, η ανάγκη του ανήκειν σε μια ομάδα, η ανάγκη για θετική αυτό εικόνα) θυμίζουν πολύ τις τρείς (3) βασικές ανάγκες που σύμφωνα με την SDT δημιουργούν και διατηρούν την αυτόνομη παρακίνηση (Deci & Ryan, 2000).

Μια άλλη ερμηνεία για τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη και την αυτόνομη παρακίνησης είναι τα θετικά συναισθήματα που η δικαιοσύνη προκαλεί στους εργαζόμενους (Zapata-Phelan *και συν.*, 2009). Σύμφωνα με τη θεωρία της *Ίσης Μεταχείρισης* η δικαιοσύνη συμβάλλει στο να βιώνουν οι εργαζόμενοι πιο συχνά θετικά συναισθήματα (*Fairness Theory*, Folger & Cropanzano, 2001). Παράλληλα άλλες έρευνες δείχνουν ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη συνδέεται και με λιγότερο συχνή βίωση αρνητικών συναισθημάτων (Murphy & Tyler, 2008). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι το θετικό συναίσθημα είναι βασικό συστατικό στοιχείο της εσωτερικής παρακίνησης (Deci & Ryan, 1985, Guay *και συν.*, 2000, Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Επίσης, η εσωτερική παρακίνηση έχει συνδεθεί από πολλές έρευνες με την εργασιακή απόδοση (Dysvik & Kuvaas, 2011, De Cooman *και συν.*, 2013). Έτσι, βλέπουμε ότι το είδος της παρακίνησης των εργαζομένων μάς βοηθά να ερμηνεύσουμε το πώς η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας συνδέεται με την εργασιακή απόδοση.

Αντίθετα, το αίσθημα της δικαιοσύνης σε σχέση με τις αμοιβές δεν βρέθηκε να συσχετίζεται με την αυτόνομη παρακίνηση. Αυτό είναι πιθανόν να ερμηνεύεται γιατί η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές δεν αναμένεται απαραίτητα να ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες σύμφωνα με την SDT (Deci & Ryan, 2000). Συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος είναι πιθανό να θεωρεί ότι αμείβεται δίκαια, αλλά δεν σημαίνει ότι αυτό αυτόματα είναι σε θέση να ικανοποιεί την ανάγκη της αυτονομίας ή την ανάγκη του για κοινωνικές σχέσεις (*relatedness*). Είναι , ωστόσο, πιθανό η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές να ενισχύει την ανάγκη του αισθήματος της ικανότητας (*competence*), αφού ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι αμείβεται με δίκαιο τρόπο πιθανότατα να εκτιμά επίσης ότι αυτό οφείλεται στο ότι η επαγγελματική του αξία αναγνωρίζεται και στην εργασία του. Επίσης, αυτό είναι πιθανόν να συμβαίνει γιατί η ικανοποίηση από τις αμοιβές αναφέρεται περισσότερο σε στόχους με εξωτερικό περιεχόμενο που σχετίζονται κυρίως με ελεγχόμενους τρόπους ρύθμισης στο χώρο της εργασίας (Kasser & Ryan, 1996). Τέλος, η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας συμβάλλει στο να είναι οι αμοιβές περισσότερο προβλέψιμες και έτσι περισσότερο επιθυμητές εκ μέρους των εργαζομένων (Thibaut & Walker, 1975).

Η δικαιοσύνη, αντίθετα, που αναφέρεται στις διαδικασίες και τις σχέσεις στο χώρο εργασίας είναι έννοια με μεγαλύτερο εύρος και από την παρούσα έρευνα φαίνεται να συσχετίζεται με την απόδοση. Οι έρευνες που έχουν γίνει στο χώρο αυτό έχουν παρουσιάσει αντιφατικά ευρήματα για τη σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης και εργασιακής απόδοσης (Cohen-Charash & Spector, 2001, Zapata-Phelan *και συν*., 2009). Η παρούσα έρευνα παρέχει ενδείξεις ότι ένας ενδιάμεσος ψυχολογικός μηχανισμός που *εξηγεί* και *διαφοροποιεί* αυτή τη σχέση είναι η αυτόνομη παρακίνηση. Έτσι, από το ένα μέρος φαίνεται ότι η δικαιοσύνη είναι πιθανό να προβλέπει την εργασιακή απόδοση διαμέσου της αυτόνομης παρακίνησης. Αυτό είναι πιθανόν να ερμηνεύεται με βάση το ότι η δικαιοσύνη, όπως είδαμε παραπάνω, συνδέεται με την ικανοποίηση των τριών (3) βασικών αναγκών και επομένως και με την αυτόνομη παρακίνηση. Μια πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι τα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου που οδηγούν στην ικανοποίηση των τριών (3) βασικών αναγκών και της αυτόνομης παρακίνησης που αυτή εγείρει συμβάλλουν στην εργασιακή προσπάθεια (*work effort*) των εργαζομένων αλλά όχι και στην αύξηση της απόδοσης (De Cooman *και συν.*, 2013). Η παρούσα έρευνα δείχνει ότι ένας λόγος που η δικαιοσύνη πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στο σχεδιασμό της εργασίας είναι γιατί συνδέεται με πολύ σημαντικά εργασιακά αποτελέσματα αλλά και με την αυτόνομη παρακίνηση.

Διευρύνοντας αυτά τα ευρήματα, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που παρακινούνται περισσότερο αυτόνομα και εκτιμούν ότι στο χώρο εργασίας τους επικρατεί δικαιοσύνη αναμένεται να είναι περισσότερο αποδοτικοί στο χώρο της εργασίας σε σύγκριση με αυτούς που παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα. Εύλογα, έτσι, μπορεί να ισχυριστεί κάποιος ότι για να είναι ένας εργαζόμενος αποδοτικός είναι χρήσιμο εκτός από το να παρακινείται από χαρά, ευχαρίστηση και προσωπικό ενδιαφέρον είναι σημαντικό να θεωρεί ότι στην εργασία του τον μεταχειρίζονται με δικαιοσύνη. Επιπλέον, πολύ ενδιαφέρον έχει το εύρημα ότι στους εργαζόμενους που παρακινούνται λιγότερο αυτόνομα μόνο όταν η δικαιοσύνη είναι σε υψηλό επίπεδο αυξάνεται η εργασιακή απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι όταν ένας εργαζόμενος προσπαθεί κυρίως στη δουλειά του για να λάβει αναγνώριση, θέσεις ή υλικές ανταμοιβές η επίδραση της δικαιοσύνης στην απόδοση είναι περισσότερο σημαντική σε σύγκριση με την αντίστοιχη επίδρασή της όταν ένας εργαζόμενος παρακινείται κυρίως εσωτερικά. Αυτό συμφωνεί με εύρημα μιας πρόσφατης έρευνας (Van Prooijen, 2009) που έδειξε ότι τα άτομα στα οποία δεν ικανοποιείται η ανάγκη της αυτονομίας εξαρτούν πολύ την ικανοποίηση τους από τα επίπεδα της δικαιοσύνης.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η εσωτερική παρακίνηση ερμηνεύει τη σχέση μεταξύ της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της απόδοσης (Zapata-Phelan και συν., 2009). Από την παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι κάτι παρόμοιο ισχύει και για την αυτόνομη παρακίνηση. Η αυτόνομη παρακίνηση περιλαμβάνει και τις διαστάσεις της παρακίνησης ταύτισης και της ενσωμάτωσης (βλ. Σχήμα 1). Κατανοούμε, έτσι, ότι η μεταβλητή της αυτόνομης παρακίνησης προσεγγίζει περισσότερο την έννοια της αυτοκαθοριζόμενης παρακίνησης (*self determined motivation*). Αυτό έχει σημασία πρακτικά για τους οργανισμούς γιατί η χαρά δεν είναι πάντα εφικτό πάντα να μας παρακινεί στην εργασία. Από την παρούσα έρευνα φαίνεται ότι και λιγότερο αυτόνομες μορφές παρακίνησης, όπως η ταύτιση είναι δυνατό να συσχετίζονται με θετικά για τον οργανισμό αποτελέσματα. Επομένως, όσο είναι σημαντικό για να είναι ένας εργαζόμενος αποδοτικός να καταβάλλει προσπάθεια με χαρά, άλλο τόσο είναι σημαντικό να θεωρεί ότι ο κόπος και η προσπάθεια που καταβάλλει ταυτίζεται με τις προσωπικές του αξίες.

Επιπλέον, σε πρακτικό επίπεδο συμβάλλει στη συζήτηση στο χώρο της οργανωτικής συμπεριφοράς σε σχέση με το πώς ο σχεδιασμός εργασίας (*job design*) που κινείται κυρίως στο μικροεπίπεδο των οργανισμών πρέπει να επεκταθεί και σε διαστάσεις περισσότερο στρατηγικής σημασίας (Becker & Huselid, 2010). Συγκεκριμένα, από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας προκύπτει ότι η δικαιοσύνη ως έννοια είναι χρήσιμο να εφαρμοστεί στη στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων καθώς έχει απτά θετικά αποτελέσματα τόσο για τον εργαζόμενο (π.χ. αυτόνομη παρακίνηση, ικανοποίηση από τις αμοιβές, ευεξία) όσο και τον οργανισμό (εργασιακή απόδοση κ.ά.).

Τέλος, η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές αποτελεί μια παράμετρο που οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία. Από μία πρόσφατη μετα-ανάλυση ερευνών, άλλωστε, προέκυψε ότι η συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου του μισθού και της ικανοποίησης από τις αμοιβές είναι χαμηλή (Judge *και συν*., 2010). Φαίνεται, έτσι, η δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές είναι ίσως περισσότερο σημαντική ως έννοια από αυτό καθεαυτό τον μισθό. Αυτό ισχύει, γιατί η δικαιοσύνη συνδέεται με την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών και επομένως με την αυτόνομη παρακίνηση (Gagné & Forest, 2008).

Αν λάβουμε υπόψη ότι στις Οικονομίες της Γνώσης τα εργασιακά συμβόλαια είναι κυρίως ψυχολογικά και βασίζονται κατά κύριο λόγο στην κοινωνική συναλλαγή και την αμοιβαία εμπιστοσύνη την οποία εργαζόμενος και οργανισμός καλούνται να αποδείξουν ότι την αξίζουν η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας είναι στρατηγικά σκόπιμο να αποτελεί μέρος του σχεδιασμού του εργασιακού πλαισίου. Αυτό ειδικότερα έχει εφαρμογή στην εποχή της οικονομικής κρίσης που διανύουμε όπου τα μοντέλα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς έχουν μικρότερη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τα εξωτερικά κίνητρα (μπόνους, προαγωγές κ.ά.) ως μέσο παρακίνησης.

Γ. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα - Συζήτηση

Ο βασικός σχολιασμός και η ερμηνεία των ευρημάτων επιχειρήθηκε στο Κεφάλαιο 6 γιατί αυτό διευκολύνει την καλύτερη κατανόησή τους και την αμεσότερη σύνδεση με τα ευρήματα. Στο παρόν κεφάλαιο, σε μια προσπάθεια συνολικής θεώρησης, γίνεται σύνοψη των αποτελεσμάτων, συζητούνται ελεύθερα τα συμπεράσματα από τις τρεις (3) έρευνες και παρουσιάζονται οι βασικές πρακτικές εφαρμογές, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Οι έρευνες της παρούσας διατριβής έδειξαν ότι η αυτόνομη παρακίνηση, σε γενικές γραμμές, συσχετίζεται θετικά με την ευημερία, την καινοτομική συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, φάνηκε ότι η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη αυτονομία εργασίας, τον εσωτερικό τόπο ελέγχου, τον αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας, την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας και τη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας. Τέλος, διεφάνη ότι η σχέση ανάμεσα στην αυτονομία και την ευημερία διαφοροποιείται με βάση τον χώρο εργασίας που μελετάμε.

Έτσι, η *πρώτη έρευνα* της διατριβής έδειξε ότι το επίπεδο της αυτόνομης και της ελεγχόμενης παρακίνησης των εργαζομένων διαφοροποιείται με βάση το χώρο εργασίας ενώ διαφορές καταγράφονται και σε σχέση με την αντιλαμβανόμενη αυτονομία εργασίας και την αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας. Η αυτόνομη παρακίνηση, σε σύγκριση με την αντιλαμβανόμενη εργασιακή αυτονομία, αποτελεί υψηλότερο προβλεπτικό παράγοντα για όλες τις διαστάσεις ευημερίας σε όλους τους χώρους εργασίας. Από τους υπό μελέτη χώρους εργασίας, στους ιδιωτικούς υπαλλήλους η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε να είναι ο υψηλότερος θετικός προβλεπτικός παράγοντας για την εργασιακή ευημερία. Αντίστοιχα, στους ιδιωτικούς υπαλλήλους, η ελεγχόμενη παρακίνηση βρέθηκε να είναι ο υψηλότερος αρνητικός προβλεπτικός παράγοντας για την εργασιακή ευημερία. Από το άλλο μέρος, η αντιλαμβανόμενη αυτονομία εργασίας αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα σε υψηλότερο βαθμό για τις διαστάσεις της ευημερίας στους δημόσιους υπαλλήλους και τους ελεύθερους επαγγελματίες.

Διαστάσεις της ευημερίας των μισθωτών (π.χ. εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση) επιβαρύνονται όταν αυτοί αντιλαμβάνονται το εργασιακό πλαίσιο ως υποστηρικτικό της αυτονομίας τους σε υψηλό βαθμό αλλά οι ίδιοι παρακινούνται αυτόνομα σε χαμηλό βαθμό. Αντίθετα τόσο οι μισθωτοί όσο και ελεύθεροι επαγγελματίες και οι καλλιτέχνες επιδεικνύουν υψηλότερο βαθμό καινοτομικής συμπεριφοράς όταν παρακινούνται αυτόνομα σε υψηλό βαθμό και συγχρόνως αντιλαμβάνονται το εργασιακό πλαίσιο σε υψηλό βαθμό ως υποστηρικτικό της αυτονομίας τους.

Η *δεύτερη έρευνα* έδειξε ότι ο αυτόνομος προσανατολισμός αιτιότητας προβλέπει θετικά την αυτόνομη παρακίνηση και την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας (εκπαιδευτικό πλαίσιο). Επίσης, βρέθηκε ότι ο ελεγχόμενος προσανατολισμός αιτιότητας αποτελεί αρνητικό προβλεπτικό παράγοντα για την αυτόνομη παρακίνηση στο χώρο της εργασίας, αλλά δεν προβλέπει αρνητικά την καινοτομική συμπεριφορά. Τέλος, ο απρόσωπος προσανατολισμός και η εξωτερική παρακίνηση συσχετίζεται αρνητικά με την καινοτομική συμπεριφορά.

Η *τρίτη έρευνα* έδειξε ότι η αυτόνομη παρακίνηση συσχετίζεται με την δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας, την εργασιακή απόδοση και το αίσθημα υποκειμενικής ευεξίας αλλά δεν συσχετίζεται με την δικαιοσύνη σε σχέση με τις αμοιβές και την ικανοποίηση από τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας. Αντίθετα, η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν συσχετίζεται με την απόδοση, την ικανοποίηση από τις αμοιβές και το αίσθημα ευεξίας. Τέλος, από τη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψε ότι το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης διαφοροποιεί τη σχέση ανάμεσα στη δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας και την εργασιακή απόδοση.

7.1 Συμπεράσματα - Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν να μελετήσει τη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία, την εργασιακή ευημερία, την καινοτομική συμπεριφορά και την απόδοση σε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους. Ένα βασικό συμπέρασμα από την έρευνα είναι ότι η αυτονομία στο χώρο της εργασίας είναι μια πολυδιάστατη έννοια με βαθιά υποκειμενική χροιά. Σε όλους τους χώρους εργασίας οι διαστάσεις της αυτονομίας συσχετίζονται μεταξύ τους σε σημαντικό βαθμό. Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος, ανεξάρτητα από το χώρο στον οποίο εργάζεται, εάν νιώθει ελεύθερος σε μία έκφανση της εργασίας του (π.χ. σε σχέση με τη σταδιοδρομία του), αυτή η αίσθηση δύναμης και ελέγχου τον ακολουθεί και σε επιμέρους εκφάνσεις του εργασιακού του βίου.

Από τα ευρήματα φαίνεται ότι η αυτονομία σε κανένα χώρο εργασίας δεν πρέπει να εξισώνεται απλώς με διευρυμένη παροχή επιλογών και ευκαιριών για αυτόνομη δράση. Η μονομερής προσέγγιση εκτός από το ότι εγείρει ζητήματα για την πραγματική ελευθερία των εργαζομένων δεν φαίνεται να παρέχει επαρκείς ερμηνείες για το πώς το ανθρώπινο δυναμικό είναι δυνατόν να ευημερεί και να είναι περισσότερο καινοτόμο. Το αίσθημα της αυτονομίας ενός εργαζόμενου συσχετίζεται άμεσα με τα βασικά κίνητρα που τον κινητοποιούν για να καταβάλλει προσπάθεια. Από όλες τις διαστάσεις της αυτονομίας η πεποίθηση που έχει ένας εργαζόμενος ότι καταβάλλει προσπάθεια γιατί αυτό του δίνει χαρά και συμφωνεί με τις αξίες του αποτελεί την πιο ουσιαστική όψη της αυτονομίας στο χώρο της εργασίας.

Από την παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι ένας εργαζόμενος για να παρουσιάζει υψηλό επίπεδο ευημερίας και καινοτομικής συμπεριφοράς δεν αρκεί μόνο να πιστεύει ότι αποφασίζει αυτόνομα για το πώς θα γίνουν τα πράγματα στο χώρο της εργασίας του. Χρειάζεται, επίσης, αυτό που κάνει στην εργασία του να έχει νόημα γι΄αυτόν, να του προκαλεί ενδιαφέρον και να εναρμονίζεται με τις αξίες του. Υπό αυτή την έννοια, η αυτόνομη παρακίνηση είναι δυνατό να ερμηνεύει γιατί ένας εργαζόμενος που διαθέτει ελευθερία δράσης στην εργασία του ή πιστεύει ότι ελέγχει ο ίδιος αυτόνομα την πορεία της σταδιοδρομίας του, απολαμβάνει υψηλότερο επίπεδο ευημερίας και παρουσιάζει υψηλό επίπεδο καινοτομικής συμπεριφοράς.

Φαίνεται ότι η εργασιακή αυτονομία και η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας είναι έννοιες περισσότερο κοντινές στη *διαδικαστική ελευθερία* ή στην *ελευθερία ως ευκαιρία* (Sen, 1987). Η αυτόνομη παρακίνηση, από το άλλο μέρος, προσεγγίζει περισσότερο τις έννοιες της *κριτικής αυτονομίας* (Groll, 2009) και της *ψυχολογικής αυτονομίας* (Chirkov, 2011). Θα λέγαμε, δηλαδή, ότι η εργασιακή αυτονομία και η αυτονομία διαχείρισης σταδιοδρομίας αποτελούν για τον εργαζόμενο προνόμια και εφόδια τα οποία σχετίζονται με αυξημένη ευημερία στην περίπτωση που ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες για την αυτονομία, τις κοινωνικές σχέσεις και την ικανότητά του. Αντίθετα, εάν παρέχουμε αυξημένη αυτονομία σε έναν εργαζόμενο, οποίος δεν παρακινείται επαρκώς αυτόνομα αυτό είναι πιθανό να έχει αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα σε σχέση με την ευημερία του (π.χ. στην περίπτωση των μισθωτών είναι δυνατόν να έχει αποτέλεσμα τη μείωση της εργασιακής τους ικανοποίησης και την αύξηση της επαγγελματικής εξουθένωσης). Έτσι, αυτός ο εργαζόμενος προτιμά ίσως τη στενή εποπτεία και καθοδήγηση γιατί είναι πιθανόν η παροχή επιπλέον αυτονομίας να εκλαμβάνεται εκ μέρους του ως μηχανισμός ελέγχου με αποτέλεσμα να τον επιβαρύνει συναισθηματικά (Burger, 1989,).

Η αυτόνομη παρακίνηση, επίσης, ερμηνεύει γιατί οι εργαζόμενοι με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με την αυτονομία τείνουν να είναι περισσότερο καινοτόμοι. Ένας εργαζόμενος που έχει συγκεκριμένα προδιαθεσιακά χαρακτηριστικά σε σχέση με την αυτονομία (π.χ. αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας ή/και εσωτερικό τόπο ελέγχου στο χώρο της εργασίας) τείνει να ρυθμίζει τη συμπεριφορά του ανάλογα στο χώρο της εργασίας. Συγκεκριμένα, όταν ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η συμπεριφορά του είναι αποτέλεσμα δικών του αυτόνομων και συνειδητών επιλογών τείνει να παρακινείται από χαρά και ενδιαφέρον και γι' αυτό παρουσιάζει υψηλά επίπεδα καινοτομικής συμπεριφοράς. Επίσης, ένας εργαζόμενος παρουσιάζει υψηλό επίπεδο καινοτομικής συμπεριφοράς όταν πιστεύει ότι τα θετικά αποτελέσματα στην εργασία του εξαρτώνται από τις πρωτοβουλίες που θα πάρει ο ίδιος σε αυτήν. Με αυτόν τον τρόπο το εργασιακό πλαίσιο βιώνεται ως υποστηρικτικό της αυτονομίας του με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να νιώθει περισσότερο έτοιμος και δυνατός να δοκιμάσει αλλαγές.

Αντίθετα, όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η συμπεριφορά του ρυθμίζεται από εξωγενή κίνητρα και εξωτερικούς παράγοντες, τείνει να συμπεριφέρεται κυρίως σύμφωνα με τις επιταγές του περιβάλλοντος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην δοκιμάζει αλλαγές και να μην εκδηλώνει καινοτομική συμπεριφορά καθώς παρακινείται από εξωτερικά κίνητρα (αναγνώριση, αμοιβές κ.ά.) και αναμένει κυρίως οδηγίες από τους ανωτέρους του.

Τέλος, η αυτόνομη παρακίνηση ερμηνεύει πώς συνδέεται η δικαιοσύνη με την ευεξία και την απόδοση στο χώρο της εργασίας. Ένας από τους λόγους που οι εργαζόμενοι αποδίδουν και νιώθουν μεγαλύτερη ευεξία, έτσι, έχει να κάνει με την εκτίμηση για το πόσο δίκαιο είναι το εργασιακό τους περιβάλλον. Όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος προσλαμβάνει το περιβάλλον της εργασίας του ως δίκαιο τόσο περισσότερο η εργασία αποκτά νόημα και αξία γι' αυτόν αφού ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον αναμένεται να προωθεί την ικανοποίηση των αναγκών της αυτονομίας, της ικανότητας και των κοινωνικών σχέσεων σε έναν εργαζόμενο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να αναγνωρίζει τη σημασία να προσπαθεί από χαρά, να αποδίδει και να νιώθει ευεξία στο χώρο που εργάζεται.

Ωστόσο, όλες οι διαστάσεις της αυτονομίας δεν ωφελούν με τον ίδιο τρόπο όλους τους εργαζόμενους στους διαφορετικούς χώρους της εργασίας,. Επιβεβαιώνεται, έτσι, μια από τις βασικές ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας διατριβής σύμφωνα με την οποία η αυτονομία, ανάλογα με το χώρο εργασίας, παρουσιάζει σημαντικές διαφορές και σχετίζεται με διαφορετικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο ή/και τον οργανισμό.

Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, για παράδειγμα, παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό αυτονομίας διαχείρισης της σταδιοδρομίας και παράλληλα τείνουν να επωφελούνται από αυτό το είδος της αυτονομίας σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τους δημοσίους υπαλλήλους. Αυτό είναι πιθανόν να ισχύει γιατί στον ιδιωτικό τομέα ένας εργαζόμενος καλείται πιο συχνά να δοκιμάζει αλλαγές σε θέσεις, σε εργασιακούς ρόλους ή ακόμα και σε οργανισμούς. Στην περίπτωση, επομένως, που πιστεύει ότι έχει τη δύναμη και την ελευθερία να διαχειρίζεται αυτόνομα τη σταδιοδρομία του νιώθει περισσότερο ασφαλής και ευχαριστημένος. Αντίθετα, ένας δημόσιος υπάλληλος επιλέγοντας να εργαστεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον με μεγαλύτερη σταθερότητα και περισσότερο προβλέψιμες αλλαγές δεν εξαρτά την ικανοποίησή του σε μεγάλο βαθμό από το πόσο αυτόνομα ο ίδιος διαχειρίζεται τη σταδιοδρομία του.

Όσον αφορά την εργασιακή αυτονομία, η έρευνα δεν ανέδειξε διαφορές μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων υπαλλήλων, παρά τη διαφορετική φύση που έχουν η δομή και το είδος των υπηρεσιών στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Αντίθετα, όσοι ασκούν ελεύθερο επάγγελμα βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής αυτονομίας σε σύγκριση με τους μισθωτούς. Αυτό είναι πιθανόν να ερμηνεύεται με βάση το γεγονός ότι κάποιος που επιλέγει να εργαστεί εκτός του πλαισίου που θέτει η ιεραρχία σε έναν οργανισμό, έχει υψηλά στην ιεράρχηση των εργασιακών του αξιών την ανεξαρτησία, αναγνωρίζει πιο συχνά ευκαιρίες για αυτενέργεια και αυτόνομη δράση και χαρακτηρίζονται από υψηλότερο βαθμό εσωτερικού τόπου ελέγχου σε σύγκριση με τους μισθωτούς (Carree & Verheul, 2012).

Ενδιαφέρον έχει το εύρημα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια επειδή αυτό συνάδει με τις αξίες τους, το θεωρούν σημαντικό, καθώς, επίσης, επειδή θα ένιωθαν ενοχές εάν δεν κατέβαλλαν προσπάθεια. Αντίθετα, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι, σε σύγκριση με τους εργαζομένους σε άλλους εργασιακούς χώρους, παρακινούνται περισσότερο από παράγοντες, όπως είναι η εξασφάλιση μεγαλύτερου εισοδήματος, η αναγνώριση και μια καλύτερη θέση. Τέλος, οι εργαζόμενοι στον ελεύθερο χώρο (ελεύθεροι επαγγελματίες και καλλιτέχνες) τείνουν να υιοθετούν, συνολικά, περισσότερο αυτόνομες μορφές ρύθμισης με το εργασιακό πλαίσιο σε σύγκριση με τους μισθωτούς.

Στον ιδιωτικό τομέα βρέθηκε, επίσης, ότι η συνεισφορά της αυτόνομης παρακίνησης στην πρόβλεψη της ευημερίας είναι πιο σημαντική, σε σύγκριση με τους άλλους χώρους εργασίας. Φαίνεται, δηλαδή, ότι παρόλο που ένας ιδιωτικός υπάλληλος τείνει να παρακινείται λιγότερο αυτόνομα σε σύγκριση με ένα δημόσιο υπάλληλο, επωφελείται περισσότερο, σε σύγκριση με ένα δημόσιο υπάλληλο, όταν παρακινείται κυρίως από χαρά, ενδιαφέρον ή/και επειδή αυτό συμφωνεί με τις αξίες του. Μια βασική υπόθεση που δεν επιβεβαιώθηκε από την έρευνα είναι ότι η ελεγχόμενη παρακίνηση προβλέπει σε μικρότερο βαθμό την ευημερία στους ιδιωτικούς υπαλλήλους σε σύγκριση με τους δημόσιους. Αυτό, όμως, που ισχύει στους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι ότι δεν επιβαρύνονται συναισθηματικά εάν παρακινούνται συγχρόνως σε υψηλό βαθμό και αυτόνομα και ελεγχόμενα. Επίσης βρέθηκε ότι ένας μισθωτός (δημόσιος ή ιδιωτικός υπάλληλος) όταν παρακινείται συγχρόνως σε υψηλό βαθμό αυτόνομα (χαρά, προσωπικό ενδιαφέρον, νόημα κ.ά.) και ελεγχόμενα (ενοχές, ανάγκη αναγνώριση, επιδίωξη θέσεων και χρημάτων κ.ά.) δεν είναι λιγότερο καινοτόμος σε σύγκριση με κάποιον που παρακινείται μόνο αυτόνομα.

Τέλος, σε όλους τους χώρους εργασίας βρέθηκε ότι, όσο περισσότερο η παρακίνηση προσεγγίζει την εσωτερική (*intrinsic*) παρακίνηση τόσο περισσότερο ενεργοποιούνται οι συναισθηματικές όψεις της ευημερίας και η καινοτομική συμπεριφορά του εργαζομένου.

Οι παρατηρούμενες διαφορές σε σχέση με την αυτονομία ανάμεσα στους εργασιακούς χώρους είναι πιθανό να ερμηνεύονται με δύο (2) τρόπους: Από το ένα μέρος, το ευρύτερο εργασιακό πλαίσιο το οποίο θέτει τις αρχές της λειτουργίας του και προβάλλει σχετικές εργασιακές του αξίες είναι πιθανό να διαμορφώνει και τις προϋποθέσεις για ποια κίνητρα επιλέγουν κυρίως οι εργαζόμενοι. Τα χαρακτηριστικά που έχει κάθε εργασιακός χώρος (διαδικασίες, κλίμα, κουλτούρα, επαφή ή όχι με κοινό, διαμορφωμένες εργασιακές σχέσεις κ.ά.) μπορούν να επηρεάζουν το πόσο αυτόνομα κάθε εργαζόμενος θα «συνδιαλέγεται» και θα ρυθμίζει τη συμπεριφορά του σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον. Η αυτονομία, άλλωστε, ακόμα και ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, υπόκειται σε διαφοροποιήσεις με βάση το πλαίσιο στο οποίο δρα και κινείται το άτομο (Olesen, 2011). Γίνεται αντιληπτό, έτσι, ότι οι οργανισμοί ως πολυεπίπεδα συστήματα που διαχειρίζονται εξουσία και αρμοδιότητες είναι πιθανόν να επηρεάζουν ακόμα και προδιαθεσιακά χαρακτηριστικά του ατόμου απέναντι στην αυτονομία.

Από το άλλο μέρος, ίσως τα άτομα τα οποία κάνουν συγκεκριμένες επιλογές σταδιοδρομίας (π.χ. *«Θα εργαστώ στο δημόσιο γιατί θέλω να προσφέρω…»)* έχουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους (π.χ. ταυτόσημες εργασιακές αξίες ή/και παρεμφερή χαρακτηριστικά της προσωπικότητας). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η πλειονότητα των εργαζομένων σε ένα χώρο να επηρεάζει πώς θα διαμορφώνονται τα πράγματα, ποια κουλτούρα θα υπερισχύσει και ποιο είδος παρακίνησης θα ισχύει κυρίως σε αυτόν το χώρο (Schneider, 1987).

Κάθε εργαζόμενος, άλλωστε, που επιλέγει συνειδητά ένα χώρο εργασίας ή βρίσκεται κάτω από ορισμένες συνθήκες σε αυτόν έχει κάνει τις προσωπικές του παραδοχές σε σχέση με το βαθμό και το είδος της αυτονομίας που επιθυμεί ή προσδοκά να έχει. Παράλληλα, κάθε εργασιακό πλαίσιο θέτει τις δικές του «προδιαγραφές» και προτεραιότητες για το ποιες μορφές αυτονομίας είναι περισσότερο επιθυμητές και σύστοιχες με τα συμφέροντά του. Οι παραδοχές και προσδοκίες του ατόμου σε συνδυασμό με τις επιταγές του εργασιακού περιβάλλοντος είναι πιθανόν να συνδιαμορφώνουν ένα κοινά αποδεκτό πλαίσιο για την αυτονομία του.

Αυτό είναι πιθανόν να σημαίνει ότι εάν στο δημόσιο τομέα εφαρμόζονταν αρχές και τεχνικές όπως είναι η διοίκηση απόδοσης (*performance management*) ή διοίκηση μέσω στόχων (*management by objectives*) είναι πιθανό το επίπεδο της εξωτερικής παρακίνησης να αυξανόταν. Αντίστοιχα, εάν στον ιδιωτικό τομέα, εφαρμοζόταν - όπου οι συνθήκες το επιτρέπουν - ένα μοντέλο διοίκησης που έδινε για παράδειγμα έμφαση στο θετικό κοινωνικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων (*positive social impact*), είναι πιθανόν να ενισχύονταν μορφές παρακίνησης, όπως είναι η ενσωμάτωση ή/και η ταύτιση, με θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους αλλά και για τον οργανισμό.

Στον ιδιωτικό τομέα βρέθηκε ότι όσο περισσότερο παρακινούνται αυτόνομα τα άτομα τόσο αυξάνεται και το επίπεδο της ελεγχόμενης παρακίνησής τους. Αντίθετα, στους ελεύθερους επαγγελματίες και τους καλλιτέχνες η αυτόνομη και η ελεγχόμενη παρακίνηση δεν συσχετίζονται, ενώ στο δημόσιο τομέα συσχετίζονται σε πολύ χαμηλότερο βαθμό. Αυτό σημαίνει ότι στους μισθωτούς η *ποσοτική* (*πόσο παρακινημένος είμαι ως εργαζόμενος*) και η *ποιοτική* προσέγγιση της παρακίνησης (*τι κυρίως με παρακινεί να προσπαθήσω*) συγκλίνουν σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με τους εργαζόμενους στον ελεύθερο χώρο. Αυτό παρέχει ενδείξεις για το ότι δεν έχει σημασία να μελετάμε μόνο σε ποιο βαθμό παρακινείται ένας εργαζόμενος, αλλά είναι απαραίτητο να μελετάμε και ποια είναι τα διαφορετικά κίνητρα της παρακίνησής του αυτής.

Αυτό είναι σκόπιμο γιατί ένας εργαζόμενος δεν παρακινείται πάντοτε μόνο από ένα λόγο, αλλά καλείται να επιλέξει και να ισορροπήσει μεταξύ ποικίλων κινήτρων (π.χ. «*Να προσπαθήσω γιατί αυτό είναι σημαντικό για το κοινό καλό*» ή/και «*Να προσπαθήσω γιατί αυτό θα μου εξασφαλίσει καλύτερο εισόδημα*»). Η επιλογή μεταξύ διαφορετικών και συχνά αντικρουόμενων κινήτρων είναι μέρος μιας διαδικασίας αυτορρύθμισης και «διαπραγμάτευσης» με τις επιταγές του περιβάλλοντος. Κατά τη διαδικασία αυτή ένας εργαζόμενος είναι πιθανό να αναγνωρίζει ότι ο περιορισμός της αυτονομίας του είναι μια χρήσιμη και λειτουργική πρακτική με βάση και τις επιταγές του εργασιακού περιβάλλοντος ή ακόμα και με βάση ηθικές δεσμεύσεις (π.χ. *«Αυτό είναι περισσότερο δίκαιο» ή «Εάν δεν προσπαθήσω αρκετά ένας συνάδελφος θα επιφορτιστεί με το έργο μου»*). Έτσι, οι εργαζόμενοι, ειδικά στο χώρο της μισθωτής εργασίας, δεν φαίνεται πάντα να ωφελούνται από τη μέγιστη δυνατή ελευθερία, αλλά τείνουν να επιθυμούν και να επιλέγουν ένα είδος «περιορισμένης αυτονομίας» (*«bounded autonomy»*, Folger, 2001). Αυτού του είδους η αυτονομία χαρακτηρίζεται από δεσμεύσεις που τίθενται αφενός από το εργασιακό πλαίσιο και αφετέρου από τον ίδιο μας τον εαυτό και την ηθική που αυτός έχει υιοθετήσει. Κάθε εργαζόμενος, εάν επιλέγει συνειδητά το χώρο και το επάγγελμα όπου θα εργάζεται, είναι πιθανόν να είναι γνώστης των δεσμεύσεων αυτών. Επομένως, γνωρίζοντας τις δεσμεύσεις είναι και περισσότερο έτοιμος να περιορίσει συνειδητά την αυτονομία του χωρίς αυτό να συνεπάγεται πάντα αρνητικές συνέπειες για την ευημερία του.

Η έννοια της «περιορισμένης αυτονομίας» θυμίζει κατά πολύ την έννοια της «περιορισμένης ορθολογικότητας»[46] (*«bounded rationality»*, Simon, 1957). Στην περίπτωση, ωστόσο, της «περιορισμένης ορθολογικότητας» τα όρια τίθενται από την ίδια την ανθρώπινη φύση και το πεπερασμένο των δυνατοτήτων της ανθρώπινης λογικής. Αντίθετα, στην περίπτωση της «περιορισμένης αυτονομίας» τα όρια τίθενται συνειδητά από το ίδιο το άτομο. Οι δύο (2) αυτές έννοιες συνδέονται με την αυτονομία και την ευημερία στο χώρο της εργασίας με το παρακάτω σκεπτικό: Στην εργασία, όπως και σε κάθε κοινωνικό πλαίσιο, οι απεριόριστες επιλογές και η μέγιστη αυτονομία θα είχαν αξία για την ευημερία του ανθρώπου εάν οι συνθήκες (π.χ. διαθέσιμες πληροφορίες, σταθερότητα του περιβάλλοντος) και οι ανθρώπινες δυνατότητες εξασφάλιζαν τη βέλτιστη επιλογή για την ευημερία του ατόμου. Λαμβάνοντας υπόψη την παραδοχή της «περιορισμένης ορθολογικότητας» αυτό δεν είναι πάντα εφικτό. Βλέπουμε, έτσι, ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να αποφασίζουν το πόσο αυτόνομα θα ρυθμίσουν τη συμπεριφορά τους με το περιβάλλον επιλέγοντας μια επαρκώς ικανοποιητική λύση, θυσιάζοντας, αλλά και συγχρόνως κερδίζοντας κάτι (*"satisficing decision"*[47], Simon, 1957). Με αυτό το σκεπτικό ένας εργαζόμενος για παράδειγμα βρέθηκε να καταβάλλει προσπάθεια από τύψεις (αυτό είναι η ενδεχόμενη «θυσία»), αλλά αυτό να μην επιβαρύνει την εργασιακή του ικανοποίηση ή την καινοτομική του συμπεριφορά (αυτό είναι το ενδεχόμενο «κέρδος»).

[46] Σύμφωνα με τον Herbet Simon η λήψη των αποφάσεων κυριαρχείται από τις επιδράσεις της πολυπλοκότητας και των περιορισμένων ικανοτήτων των ανθρώπων να επεξεργαστούν ταυτόχρονα πολλές πληροφορίες.

[47] Συνδυασμός της λέξης «satisfy» (ικανοποιώ) και της λέξης «sacrifice» (θυσιάζω).

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας παρέχουν στοιχεία και για τις δυο (2) διαφορετικές μορφές ευημερίας: την ηδονιστική και την ευδαιμονιστική. Έτσι, βρέθηκε ότι ένας εργαζόμενος απολαμβάνει τα βέλτιστα αποτελέσματα σε σχέση με την ευημερία και την καινοτομική συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας όταν συγχρόνως διαθέτει *υψηλό επίπεδο αυτονομίας εργασίας* και *υψηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης*.

Το να έχει ένας εργαζόμενος πολλές επιλογές στο χώρο της εργασίας (αντιλαμβανόμενη εργασιακή αυτονομία) συνδέεται περισσότερο με την *ηδονιστική προσέγγιση* της ευημερίας. Αυτό ισχύει γιατί αυτή η προσέγγιση δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ελευθερία ως μέσο για να εκπληρωθούν όλες οι επιθυμίες του ανθρώπου και όχι τόσο στην ελευθερία ως βασική ανάγκη και ανθρώπινη αξία. Αντίστοιχα, η *ευδαιμονιστική προσέγγιση* της ευημερίας εστιάζει στο πώς μπορεί να ζει το άτομο σε συμφωνία με το βαθύτερο εαυτό του και τις αξίες του. Δίνει, δηλαδή, περισσότερο σημασία στο πόσο αυτόνομα παρακινείται το άτομο. Κατανοούμε από τα παραπάνω ότι αυτές οι δύο (2) προσεγγίσεις είναι χρήσιμο να συνδεθούν και στο χώρο της εργασίας καθώς αποτελούν εξίσου σημαντικούς τρόπους για την ολοκλήρωση του ανθρώπου (Waterman, Schwartz & Conti, 2008) και, όπως βρέθηκε, συνδέονται με ένα ευχαριστημένο και καινοτόμο ανθρώπινο δυναμικό.

Η αναζήτηση των δύο (2) αυτών μορφών ευημερίας φαίνεται ότι είναι πιθανόν να συνδέεται με την *ψυχολογική αυτονομία*, όπως αυτή ορίστηκε από τον Chirkov (2011). Ψυχολογικά αυτόνομος είναι ένας εργαζόμενος, ο οποίος έχει ελευθερία δράσης, γνωρίζει και σκέφτεται με βάση τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τους στόχους του, αλλά παράλληλα γνωρίζει και συμμερίζεται με ενσυναίσθηση τις επιθυμίες των ατόμων γύρω του. Γνωρίζει, τέλος, τους κανόνες και τους όρους που τίθενται από το πλαίσιο (κοινωνικό, πολιτιστικό κ.ά.) και συνειδητά αποφασίζει εάν θα τους ακολουθήσει. Η επιδίωξη της ψυχολογικής αυτονομίας είναι πιθανόν να αποτελεί πιο απτό στόχο για τους εργαζόμενους και μια συνθήκη που συνδέεται άμεσα με την εργασιακή τους ευημερία. Αντίθετα, το να επιδιώκει ένας εργαζόμενος επίμονα και αόριστα την ευημερία και την ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας ίσως να δημιουργεί περισσότερη ένταση παρά ουσιαστικό αποτέλεσμα. Αντίστοιχα, όταν οι οργανισμοί επιδιώκουν να βελτιώσουν το επίπεδο της ευημερίας των εργαζομένων συχνά δεν αντιμετωπίζουν τον εργαζόμενο ως ελεύθερο ον αφού οι παραδοχές που κάνουν για τη βελτίωση της ευημερίας του δεν είναι απαραίτητο ότι εκφράζουν και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Είναι ίσως χρήσιμο και πρακτικό οι οργανισμοί να επιδιώκουν τις συνθήκες εκείνες που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της ψυχολογικής αυτονομίας και της αυτόνομης παρακίνησης των εργαζομένων και όχι μόνο να παρέχουν επιπλέον αυτονομία στους εργαζομένους και να επεμβαίνουν ρυθμιστικά για την ενίσχυση της ευημερίας τους.

Παρόλο που συχνά ο σύγχρονος κόσμος επικαλείται την αυτονομία του ατόμου ως μέσο για να νιώσει αυτό ασφάλεια και ικανοποίηση φαίνεται ότι η ευημερία και η δύναμη που έχει το άτομο να αλλάζει το περιβάλλον του συνδέονται κυρίως με μια βαθύτερη αίσθηση προσωπικού ελέγχου και αυτονομίας. Το αίσθημα αυτό εδράζεται κυρίως στην πίστη του ανθρώπου ότι οι αποφάσεις για την εργασία και τη ζωή του πηγάζουν αυτόνομα από τον ίδιο του τον εαυτό. Αυτό το αίσθημα σε ένα εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο οι σταθερές για τους εργαζόμενους λιγοστεύουν είναι πολύτιμο εφόδιο. Η επιστήμη της ψυχολογίας εντάσσοντας στη προβληματική της έννοιες όπως είναι η συνοχή με τον εαυτό, η δικαιοσύνη, η ψυχολογική αυτονομία και κοινωνική προσφορά της εργασίας επιτελεί ερευνητικά ένα σημαντικό έργο στο χώρο των οργανισμών το οποίο μάλιστα φαίνεται να έχει και πολύ πρακτικό αντίκρισμα γι’ αυτούς.

7.2 Πρακτικές εφαρμογές

Η παρούσα διατριβή εντάσσεται στο ερευνητικό πεδίο της οργανωτικής ψυχολογίας και είναι σκόπιμο να περιγράψουμε τις κυριότερες πρακτικές εφαρμογές και προεκτάσεις που έχουν τα ευρήματά της αναφορικά με τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Καταρχάς, αν λάβουμε υπόψη ότι η αυτόνομη παρακίνηση βρέθηκε να συσχετίζεται με ευεργετικά αποτελέσματα τόσο για την ευημερία του εργαζομένου όσο και για την καινοτομική συμπεριφορά είναι χρήσιμο οι οργανισμοί να επιδιώξουν την ενίσχυσή της με όλους τους δυνητικά πιθανούς τρόπους. Ένας βασικός τρόπος είναι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να βοηθήσουν στην ικανοποίηση των τριών (3) βασικών αναγκών των εργαζομένων εντός του εργασιακού πλαισίου. Μερικοί από αυτούς τους τρόπους για να ενισχυθεί η *ανάγκη* *του αισθήματος αυτονομίας*, του αισθήματος *ικανότητας* και της ανάγκης για *κοινωνικές σχέσεις* είναι οι παρακάτω (Stone, Deci & Ryan, 2009):

Τα άτομα που ασκούν επιτελικό ρόλο σε ένα εργασιακό χώρο πρέπει να ακούν ενεργητικά τις απόψεις του ανθρώπινου δυναμικού και να χρησιμοποιούν περισσότερο συχνά ανοικτές ερωτήσεις και ανοικτή επικοινωνία αφού με αυτό τον τρόπο υποστηρίζεται η ανάγκη της αυτονομίας των εργαζομένων.

Επίσης, είναι χρήσιμο οι οργανισμοί να μην ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό μέσω άσκοπων συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων, αλλά να τροφοδοτούν τη γνήσια επαφή των ανθρώπων για να εμπεδώνεται η αίσθηση της ομάδας και να εκπληρώνεται η ανθρώπινη ανάγκη για κοινωνική επαφή και σχέση. Τέλος, το αίσθημα της ικανότητας των εργαζομένων ενισχύεται και τροφοδοτείται όταν οι οργανισμοί παρέχουν ειλικρινή και μη ελεγκτική ανατροφοδότηση για την απόδοση των εργαζομένων και όταν υποστηρίζουν τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης. Με τους παραπάνω τρόπους ένας εργαζόμενος, κυρίως στη μισθωτή εργασία, αναμένεται να βιώνει υψηλότερο επίπεδο ευημερίας και να καινοτομεί πιο συχνά.

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η αυτονομία διαχείρισης της σταδιοδρομίας προβλέπει την αυτόνομη παρακίνηση, καθώς και την ευημερία στο χώρο της εργασίας. Οι οργανισμοί, ωστόσο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα δίνουν πολύ μικρή έμφαση στις σκέψεις που κάνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με το πώς εξελίσσεται η σταδιοδρομία τους. Μια σειρά από ενδοεπιχειρησιακές παρεμβάσεις (π.χ. ατομικό coaching διαχείρισης σταδιοδρομίας, ψυχομετρικές αξιολογήσεις για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και υποστήριξη για αποφάσεις σε σχέση με τη σταδιοδρομία κ.ά.) είναι πιθανόν να ενισχύουν το αίσθημα της αυτονομίας και την ανάγκη της ικανότητας στους εργαζομένους, να μειώνουν την αβεβαιότητα και να τονώνουν την αίσθηση του ελέγχου που έχει το προσωπικό για την πορεία της σταδιοδρομίας του. Ειδικότερα, στο δημόσιο τομέα όπου οι εργαζόμενοι έχουν πολύ μικρό έλεγχο για τα ζητήματα της σταδιοδρομίας τους η παροχή επιλογών, η υποστήριξη για ζητήματα αποφάσεων αναφορικά με τη σταδιοδρομία είναι πιθανόν να έχει θετικό αντίκτυπο για την αυτόνομη παρακίνηση και την εργασιακή ευημερία των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτό αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα και μεγάλη πρακτική αξία στην εποχή που διανύουμε κατά την οποία οι μετακινήσεις προσωπικού στο δημόσιο τομέα γίνονται με τρόπο οριζόντιο χωρίς να δίνεται στους εργαζόμενους κανένα περιθώριο συμμετοχής στις αποφάσεις.

Στο δημόσιο τομέα ένας επιπλέον τρόπος για να ενισχυθεί η αυτόνομη παρακίνηση είναι να δοθεί έμφαση στην κοινωνική αποστολή και το θετικό κοινωνικό αντίκτυπο που αναμένεται να έχει το έργο των δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα να ενισχυθούν οι αυτόνομες μορφές παρακίνησης, όπως είναι η ενσωμάτωση και η ταύτιση καθώς και να τονωθεί συνολικά η «προκοινωνική παρακίνηση» (*prosocial motivation*) των δημοσίων υπαλλήλων (Grant, 2008). Με αυτόν τον τρόπο, ένας δημόσιος υπάλληλος τείνει να δεσμεύεται περισσότερο αυτόνομα στο έργο που έχει αναλάβει να επιτελέσει, είναι περισσότερο ικανοποιημένος και προωθεί πιο συχνά αλλαγές και βελτιώσεις. Αντίθετα, πολλές από τις τεχνικές που προωθεί το «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (*New Public Management*, Christensen & Lægreid, 2007) ενισχύουν την ελεγχόμενη παρακίνηση (π.χ. διοίκηση με στόχους, χρονοδιαγράμματα και αμοιβές βάση της απόδοσης) και αυτό είναι πιθανό να οδηγεί σε μειωμένη απόδοση και χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στους δημόσιους υπαλλήλους (Kuvaas, 2009). Εάν ένα τέτοιου είδους μοντέλο διοίκησης δεν συμβαδίζει με μια εργασία που έχει νόημα και αξία για το δημόσιο υπάλληλο είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για την ευημερία του όσο για την καινοτομική συμπεριφορά των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Τα ευρήματα αναφορικά με τους διαφορετικούς τρόπους που παρακινούνται οι εργαζόμενοι στους εργασιακούς χώρους και τι συνέπειες έχει αυτό για την ευημερία τους είναι σκόπιμο να αξιοποιηθούν σε εκπαιδευτικά πλαίσια όπου παρέχονται υπηρεσίες συμβουλευτικής σταδιοδρομίας (σχολεία, πανεπιστήμια, φορείς εκπαίδευσης ενηλίκων κ.ά.). Βρέθηκε, για παράδειγμα, ότι οι ελεύθεροι επαγγελματίες εξαρτούν σημαντικά την ικανοποίησή τους από το πόσο αυτόνομα παρακινούνται ή ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι ελεύθεροι επαγγελματίες με υψηλά τυπικά προσόντα δεν είναι τόσο ευχαριστημένοι ως εργαζόμενοι. Αυτά ως πληροφορίες σε ένα μαθητή ή σε ένα ενήλικα είναι χρήσιμα και αξιοποιήσιμα στοιχεία όταν καλείται να λάβει αποφάσεις για το χώρο που θα εργαστεί.

Επιπλέον, η παρούσα διατριβή έδειξε ότι η παροχή αυτονομίας για να έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα πρέπει να συνδυάζεται με μια εργασία που παρέχει νόημα, χαρά και αξία σε αυτόν που την ασκεί. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η παροχή αυτονομίας σε όλους τους υπαλλήλους χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παρακίνησής τους (αυτόνομη ή /και ελεγχόμενη) ίσως είναι ανώφελη ή ακόμα και επιζήμια. Οι εργαζόμενοι με χαμηλό επίπεδο αυτόνομης παρακίνησης είναι πιθανόν να ωφελούνται περισσότερο από ένα δομημένο εργασιακό περιβάλλον μια πιο στενή καθοδήγηση και υποστήριξη· και όχι τόσο από την αυξημένη εργασιακή αυτονομία. Οι οργανισμοί είναι σκόπιμο να παρέχουν διευρυμένα περιθώρια πρωτοβουλιών στους εργαζόμενους, αλλά συγχρόνως να εξασφαλίζουν τις συνθήκες εκείνες ώστε οι εργαζόμενοι να αναγνωρίζουν την αξία και το νόημα της εργασίας τους και να παρακινούνται από ενδιαφέρον και χαρά.

Συνολικά από τα ευρήματα προκύπτει ότι οι τεχνικές για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να διαφοροποιούνται με βάση το χώρο εργασίας. Έτσι, εάν μια ιδιωτική επιχείρηση προσφέρει εξωτερικά κίνητρα σε έναν εργαζόμενο με υψηλή αυτόνομη παρακίνηση είναι πιθανόν να αυξηθεί η ελεγχόμενη παρακίνησή του αλλά και η εργασιακή του ικανοποίηση. Αντίθετα, σε ένα δημόσιο υπάλληλο με υψηλή αυτόνομη παρακίνηση είναι πιθανό να μειωθεί η ικανοποίησή του εάν ενισχυθεί με κάποιο τρόπο (π.χ. με παροχή εξωτερικών κινήτρων) η ελεγχόμενη παρακίνησή του. Συνολικά, οι παρεμβάσεις για το σχεδιασμό του εργασιακού πλαισίου (*job design*) πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσο ευρύτερους οργανωσιακούς παράγοντες (π.χ. εάν μιλάμε για το δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα) αλλά και ατομικούς προδιαθεσιακούς παράγοντες (π.χ. πόσο αυτόνομος είναι ο εργαζόμενος ως προσωπικότητα κ.ά.).

Παράλληλα, οι διαστάσεις της προσωπικότητας που σχετίζονται με την αυτονομία (π.χ. ο προσανατολισμός αιτιότητας και ο τόπος ελέγχου στο χώρο της εργασίας) είναι χρήσιμο να αξιολογούνται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού σε οργανισμούς που ενδιαφέρονται για την καινοτομία. Αυτό είναι σημαντικό γιατί συχνά στις διαδικασίες αξιολόγησης των υποψηφίων δίνεται έμφαση σε χαρακτηριστικά όπως η ταύτιση με το πνεύμα και τις αξίες του οργανισμού (*person organization fit*). Από την παρούσα έρευνα, όμως, φάνηκε ότι ένας αυτόνομος εργαζόμενος τείνει να είναι περισσότερο καινοτόμος και τείνει να ρυθμίζεται περισσότερο αυτόνομα σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος, η παρούσα έρευνα έδειξε ότι η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας έχει απτά και πολύ ουσιαστικά αποτελέσματα για τους οργανισμούς, αφού εκτός από την ενίσχυση της αυτόνομης παρακίνησης συνδέεται με ένα ανθρώπινο δυναμικό με υψηλότερο επίπεδο ευεξίας και απόδοσης. Σε μια συγκυρία όπου οι μισθοί μειώνονται σημαντικά φαίνεται ότι πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην έννοια της δικαιοσύνης τόσο σε σχέση με τις αμοιβές όσο και σε σχέση με γενικότερα θέματα στο χώρο της εργασίας (επικοινωνία, διαδικασίες, αναθέσεις κ.ά.). Αν λάβουμε υπόψη ότι οι μετα-αναλύσεις των ερευνών δείχνουν σχετικά χαμηλή συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου του μισθού και της ικανοποίησης από τις αμοιβές (Judge *και συν*., 2010) κατανοούμε ότι ίσως η δικαιοσύνη αποκτά μεγάλη πρακτική βαρύτητα ως έννοια στο χώρο των οργανισμών. Γι'αυτό, η δικαιοσύνη χρειάζεται να ενταχθεί στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων αφού δεν έχει μονό ηθικό και κοινωνικό περιεχόμενο, αλλά έχει πρωτίστως πρακτικό θετικό αποτέλεσμα για την παρακίνηση των εργαζομένων, την ευεξία και την εργασιακή απόδοση.

7.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως είναι φυσικό, η παρούσα έρευνα απέχει πολύ από το να καλύπτει όλες τις εκφάνσεις του υπό μελέτη γνωστικού αντικειμένου. Παρακάτω θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε τους περιορισμούς της έρευνας καθώς και τις κατευθύνσεις προς τις οποίες θα ήταν χρήσιμο να κινηθούν μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

Καταρχάς, ο μεθοδολογικός σχεδιασμός της παρούσας έρευνας δεν περιελάμβανε διαχρονική έρευνα ή/και πειραματικό σχεδιασμό με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατό να εξαχθούν με μεγάλη ασφάλεια σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών. Παρόλο που αναγνωρίζουμε ότι ένας τέτοιος πειραματικός σχεδιασμός δεν εξυπηρετούσε τις επιδιώξεις της παρούσας έρευνας, μελλοντικές έρευνες είναι σκόπιμο να παρέχουν σχετικά δεδομένα. Ένας τέτοιος σχεδιασμός, για παράδειγμα, ίσως βοηθούσε για να ελεγχθεί ερευνητικά αν εργαζόμενοι με υψηλό αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας επωφελούνται περισσότερο από ένα πλαίσιο υποστηρικτικό της αυτονομίας, και αν εργαζόμενοι με υψηλό ελεγχόμενο προσανατολισμό αιτιότητας επωφελούνται από ένα περισσότερο ελεγκτικό εργασιακό πλαίσιο.

Παρόλο που στην παρούσα έρευνα έγιναν αναλύσεις που βασίζονταν στα διαφορετικά προφίλ παρακίνησης είναι σκόπιμο μελλοντικές έρευνες να δώσουν περαιτέρω έμφαση στις αναλύσεις που εστιάζουν στα άτομα (π.χ. αναλύσεις συστάδων κ.ά.). Αυτό είναι χρήσιμο γιατί αυτού του είδους οι αναλύσεις αποδίδουν, ίσως, με μεγαλύτερη ακρίβεια πώς διαφορετικά προφίλ παρακίνησης σχετίζονται με εργασιακά αποτελέσματα όπως είναι η εργασιακή δέσμευση (Van den Broeck *και συν.*, 2013) και οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα για εξατομικευμένες παρεμβάσεις στο χώρο της εργασίας.

Στην παρούσα έρευνα, επίσης, δεν συμμετείχαν εργαζόμενοι με ευέλικτες μορφές απασχόλησης, οι οποίοι πλέον αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων. Μελλοντικές έρευνες μπορούν να εξετάσουν με ποιο τρόπο τέτοιου είδους συμβάσεις (μερική/ωρομίσθια απασχόληση, εξωτερικές συνεργασίες κ.ά.) σχετίζονται με την ευημερία των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη και πόσο το άτομο αυτόνομα επιλέγει τέτοιου είδους απασχόληση. Παράλληλα, είναι σκόπιμο να διερευνηθεί πώς οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης σχετίζονται με την εργασιακή ευημερία όταν αναφερόμαστε σε εργαζόμενους με διαφορετικό προφίλ προσανατολισμού αιτιότητας. Μήπως, δηλαδή, οι περισσότερο αυτόνομοι, ως προσωπικότητες, εργαζόμενοι, επιλέγουν πιο συχνά ευέλικτες μορφές απασχόλησης και αυτό επιβαρύνει σε μικρότερο βαθμό την ευημερία τους;

Μια άλλη παράμετρος που δεν ελήφθη υπόψη στην παρούσα έρευνα είναι το εργασιακό κλίμα παρόλο που υποθέτουμε βάσιμα ότι παίζει σημαντικό ρόλο στο πόσο αυτόνομα ρυθμίζεται ένας εργαζόμενος στο χώρο εργασίας του. Έτσι, ακόμα και στον ίδιο εργασιακό χώρο (π.χ. δημόσιο τομέα) το πόσο ανταγωνιστικό είναι το κλίμα μπορεί να επηρεάζει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι παρακινούνται ελεγχόμενα. Παράλληλα, είναι πιθανόν, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αυτόνομη παρακίνηση να μην συνδέεται πάντα με την εργασιακή ικανοποίηση και την ευημερία καθώς σε αυτό το πλαίσιο ενισχύονται αξίες όπως είναι η δύναμη και η προσωπική επικράτηση οι οποίες συνδέονται με περισσότερο εξωτερικές μορφές παρακίνησης.

Ένας περιορισμός, όσον αφορά τις εξαρτημένες μεταβλητές της έρευνάς μας είναι ότι αξιολογήθηκαν μέσω ερωτηματολογίων αυτοαναφορών σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Είναι σκόπιμο να γίνουν επιβεβαιωτικές έρευνες στις οποίες οι επιδόσεις για έννοιες όπως είναι η εργασιακή απόδοση και η καινοτομική συμπεριφορά θα εκτιμώνται, πέρα από τους ίδιους τους εργαζόμενους ,και από άλλα άτομα στον εργασιακό χώρο (π.χ. συναδέλφους, προϊσταμένους κ.ά.). Σε αυτή την κατεύθυνση είναι σκόπιμο κάποια δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων, όπως η ιεραρχία και οι ώρες εργασίας να καταγράφονται με εναλλακτικούς τρόπους (διαφορετικές πηγές, επίσημα έγγραφα κ.ά.) έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των πληροφοριών και να είναι αξιοποιήσιμα με μεγαλύτερη ασφάλεια στις αναλύσεις.

Μελλοντικές έρευνες πρέπει, τέλος, να αξιοποιήσουν και εναλλακτικές μεθόδους καταγραφής των διαστάσεων της εργασιακής ευημερίας (π.χ. ημερήσια και εβδομαδιαία ημερολόγια) έτσι ώστε να καταγραφούν και οι ενδοπροσωπικές διακυμάνσεις των συναισθημάτων και της ικανοποίησης μέσα στο χρόνο. Αυτό είναι χρήσιμο για να κατανοήσουμε πώς και γιατί εργαζόμενοι που είναι σε γενικές γραμμές χαρούμενοι, μπορεί να μην είναι χαρούμενοι κάθε μέρα με τον ίδιο τρόπο και αν αυτό επηρεάζει τις εργασιακές τους στάσεις και την εργασιακή τους συμπεριφορά.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). It road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly, 31*(1), 1-17.

Aiken, L. S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interaction*. Newbury Park, CA: Sage.

Al-Zubi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, *5*(12), 102-109.

Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*, 221-233.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity.* CO: Westview Press.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly, 50*, 367-403.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., DeJong, W., & Lepper, M. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 34*, 92-98.

Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the1990s. *Journal of Management, 25*(3), 231-292.

Appadurai, A. (2004). The capacity to aspire: culture and the terms of recognition. Στο Rao, V. & Walton, M. (Eds.), *Culture and public action* (σελ. 59-84). Stanford: Stanford University Press.

Argyris, C. (1964*). Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.

Arhur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S, (1989). Generating New Directions in Career Theory: The case for a transdisciplinary approach. Στο Arhur, M.B., Hall, D.T. & Lawrence, B.S. *The Handbook of Career Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.

Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London: Paul Chapman.

Aronsson, G. (1989). Dimensions of control as related to work organization, stress and health. *International Journal of Health Services, 79*(3), 459-468.

Arthur, M. B. & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era.* New York: Oxford University Press.

Ashforth, B. E, & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations, 48,* 97-125.

Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43*, 207-242.

Ashkanasy, N. M., & Ashton-James, C. E. (2005). Emotion in organizations: A neglected topic in I/O psychology, but with a bright future. Στο Hodgkinson G. P. & Ford J. K., *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (20, σελ. 221-268). Chichester: Wiley.

Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotion in the workplace: Research, theory, and practice*. Westport, CT: Quorum.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson P. E., & Harrington, E. (2000). Shop floor innovation: Facilitating th suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational an Organizational Psychology, 73*, 265-285.

Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34,* 2045-2068.

Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin, 134*, 779-806.

Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management, 24,* 129-146.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13,* 209-223.

Bakker, A.B. (2010). Building engagement in the workplace. Στο R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (σελ. 50-72). Oxon, UK: Routledge.

Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research.* New York: Psychology Press.

Bakker, A.B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. Στο Cameron K.S

& Spreitzer GM (eds) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (σελ. 178-189). New York: Oxford University Press.

Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 147-154.

Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22,* 187-200.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84,* 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-cognitive Theory*. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist, 44,* 1175-1184.

Barclay, L. (2000). Autonomy and the social self. Στο C. Mackenzie & N. Stoljar (Eds.), *Relational autonomy: feminist perspectives on autonomy, agency, and the social self* (σελ. 52-71), Oxford: Oxford University Press, Oxford.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual,strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.

Barrett, L. F. (2005). Feeling is perceiving: Core affect and conceptualization of the experience of emotion. Στο L. F. Barrett, P. M. Nidenthal, & P. Winkielman (Eds.), *Emotion and consciousnesss* (σελ. 255-286):New York: Guilford Press.

Barrett, L. F., Mesquita, B., Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2007). The experience of emotion. *Annual Review of Psychology, 58*, 373-403.

Barsade, S. G, Ramarajan, L., & Westen, D. (2010) . Implicit affect in organizations. Στο B. M. Staw (Ed.) *Research in Organizational Behavior, 29,* 135–162.

Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: Emergence of a paradigm. Στο J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (σελ. 3-52): Mahwah, NJ: Erlbaum.

Barsade, Sigal G. & Gibson, Donald E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives, 21*(1), 36-59.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers:from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International, 9*(1), 58-73.

Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social and General Psychology Monographs. 132*(4), 355-429.

Batteman, T.S., & Grant, M. (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, recommendations. *Business Horizons, 42*, 63-70.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*, 497- 529

Baumeister, R. (2008). Free will in scientific psychology. *Perspectives On Psychological Science*, *3*(1), 14-19

Baumeister, R.F., Crescioni, A.W., & Alquist, J.L. (2011). Free will as advanced action control for human social life and culture. *Neuroethics, 4*, 1-11.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 379-388.

Bellou, V. (2007). Identifying employees' perceptions on organizational obligations: A comparison between the Greek public and private sector, *International Journal of Public Sector Management, 20*(7), 608-621.

Bénabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies, 70*(3), 489-520.

Benz, M., & Frey, B. (2008α). Being independent is a great thing: Subjective evaluations of self-employment and hierarchy. *Economica, 7*, 362-383.

Benz, M., & Frey, B. (2008β). The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries. *Journal of Economic Behavior and Organization, 68*, 445-455.

Berlin, I. (1999). Two concepts of liberty. Στο D. Miller (Ed.), Liberty (σελ.33-57), Oxford: Oxford University Press.

Bérubé N., Gagné M. & Donia M. (2007). *Relationships between organizational justice and motivation: An empirical investigation.* Ottawa, Ontario: Poster Presented to theAnnual Meeting of the Canadian Psychological Association

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M., & Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 24*(1), 32-47.

Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness, *Research on Negotiation in Organizations, 1*, 43-55.

Blais, M. R., & Brière, N. M. (2002). *On the mediational role of feelings of self determination in the workplace: further evidence and generalization* (Research Report 2002s-39). Ανακτημένο στις 2/6/2009 από: http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2002s-39.pdf.

Blanchflower, D. (2000). Self-Employment in OECD Countries. *Labour Economics, 7,* 471-505.

Blanchflower, D., Oswald, A. & Stutzer, A. (2001). Latent Entrepreneurship Across Nations, *European Economic Review, 45*(4-6), 680-691.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Boisot, M. H. (1998). *Knowledge Assets – Securing Competitive Advantage in the Information Economy.* Oxford: Oxford University Press.

Bond, F. W., & Flaxman, P. E. (2006). The ability of psychological flexibility and job control to predict learning, job performance, and mental health. *Journal of Organizational Behavior Management, 26*, 113-130.

Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The influence of psychological flexibility on work redesign: Mediated moderation of a work reorganization intervention. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 645-654.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality, 17*, 5-18.

Boone, C., De Brabander, B. & Van Witteloostuijn, A. (1996). CEO locus of control and small firm performance: An integrative framework and empirical test. *Journal of Management Studies, 33,* 667-99.

Bostic, T. J., Rubio, D. M., & Hood, M. (2000). A validation of the subjective vitality scale using structural equation modeling. *Social Indicators Research, 52*, 313-324.

Bouckenooghe D. & Devos G., (2006) *Individual and Organizational facets of change on the private and public sector: A comparative Study*. Vlerick Leuven Gent (Working Papers Series 2006/36). Ανακτημένο στις 16/3/2010 από http://public.vlerick.com/Publications/71ad361f-6aa9-e011-8a89 005056a635ed.pdf.

Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18, 372–395

Boyne, G.A. (2002). Public and private management: what’s the difference? *Journal of Management Studies*, *39*, 97-122.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35,* 307-311.

Breaugh, J.A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations, 38*, 551-570.

Brehm, J. W. (1999). The intensity of emotions. *Personality and Social Psychology Review, 3*, 2-22.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, *53*, 279-307.

Brockner, J. (1983). Low self-esteem and behavioral plasticity: Some implications. Στο L. Wheeler & P. Shaver (Eds.), *Review of Personality and Social Psychology*, 4, (σελ. 237–271). Beverly Hills, CA: Sage

Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of the differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review,67*(1), 65-74.

Burger, J. M. (1989). Negative reactions to increases in perceived personal control. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*, 246-256.

Bysted, R. & Hansen, R. (2012). *Comparing Public and Private Sector Employees’ Innovative Behavior: Understanding the Role of the Job, Organizational Characteristics and Sub-sectors*. Εργασία που παρουσιάστηκε στο συνέδριο IRSPM 2012 Rome, Italy.

Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*, 875-884.

Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67,* 294-311.

Cable, D.M., & Judge, T.A. (1997). Interviewers’ perceptions of person– organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology, 82*, 546-561.

Cabrera, Á. & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies, 23*(5), 687-710.

Cameron, J. & Pierce, W.D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: AMeta-Analysis. *Review of Educational Research, 64*, 363-423.

Cameron, J. & Pierce, W.D. (2002). *Rewards and Intrinsic Motivation – Resolving the*

Controversy. Westport: Bergin & Garvey.

Cameron, J., Pierce, W.D., Banko, K.M., & Gear, A. (2005). Achievement-based rewards and intrinsic motivation: A test of cognitive mediators. *Journal of Educational Psychology*, 97, 641-655.

Carmeli, A., & Spreitzer, G. (2009). Trust, Connectivity, and Thriving: Implications for Innovative Behaviors at Work. *The Journal of Creative Behavior, 43*(3), 169-191.

Carree, M.A. & Verheul, I. (2012). What makes entrepreneurs happy? Determinants of satisfaction among founders. *Journal of Happiness Studies, 13*, 371-387.

Carton, J. S. (1996): The Differential Effects of Tangible Rewards and Praise on Intrinsic The *Behavior Analyst, 19*(2), 237-255.

Carver, C. S. (2006). Approach, avoidance, and the self-regulation of affect and action. *Motivation and Emotion, 30*, 105-110.

Caza, B. B. & Caza, A. (2007). Positive organizational scholarship: A critical theory approach. *Journal of Management Inquiry, 17*(1), 21-33.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review, 14*, 333-349.

Chirkov, V. (2011). Human psychological autonomy: Reflections on the debates about its understanding in modern psychology. *Social and Personality Psychology Compass, 5*(9), 609-620.

Chirkov, V. I. (2010). Dialectical relationships among human autonomy, the brain, and culture. Στο V. I. Chirkov, R. M. Ryan & K. M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural contexts: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (σελ. 65-92) Dordrecht:Springer.

Chirkov, V. I., Ryan, R. M., & Willness, C. (2005). Cultural context and psychological needs in Canada and Brazil: Testing a self-determination approach to the internalization of cultural practices, identity and well-being. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 36*, 423-443.

Chirkov, V. I., Sheldon, K. M., & Ryan, R. M. (2010). The struggle for happiness and autonomy in cultural and personal contexts: An overview. Στο V. I. Chirkov, R. M. Ryan & K. M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cultural contexts: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (σελ. 1-30) Dordrecht:Springer.

Chirkov, V., Kim, Y., Ryan, R.M., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalisation of cultural orientations and wellbeing, *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(1), 97-110.

Christensen, T. & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms*, Ashgate, Aldershot.

Christman, J. (2003). Autonomy in moral and political philosophy στο E.N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Ανακτημένο στις 2/4/2010 από http://plato.stanford.edu/archives/ fall2003/entries/autonomy-moral/.

Cleaver, F. (2007). Understanding agency in collective action. *Journal of Human Development, 8*(2), 223-244.

Clore, G. L., Schwarz, N., & Conway, M. (1994). Affective causes and consequences of social information processing. Στο R. S. Wyer, Jr. & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (σελ. 323-417). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates.

Cloutier, J., & Vilhuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination, *Journal of Managerial Psychology, 23*(6), 713-740.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organization: a meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.

Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 47-59.

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? Στο J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *The handbook of organizational justice* (σελ. 589–619). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M., Porter, C.O.L.H. & Yee Ng, K. (2001). Justice at themillennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425-45.

Colquitt, J.A., Scott, B.A., Judge, T.A., & Shaw, J.C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100,* 110-127.

Connell, J.P., & Wellborn, J.G. (1991). Competence, Autonomy, and Relatedness: A Motivational Analysis of Self-System Processes. Στο M. R. Gunnar & L. A. Sroufe (Eds.), *Minnesota*

Symposium on Child Psychology, 23, (σελ. 43-77). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organizational Health Research. *Australian Psychologist*, *38*(2), 118-127.

Crewson, E., P., (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *7*(4), 499-518.

Cropanzano, R., & Rupp, D. E. (2003). An overview of organizational justice: Implications for work motivation. Στο L. W. Porter, G. A. Bigley, & R. M. Steers (Eds.), *Motivation and work behavior* (σελ. 82–95). Burr Ridge, IL: Irwin/ McGraw-Hill.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*, 164-209.

Cropanzano, R., Weiss, H. M., Hale, J. M. S., & Reb, J. (2003). The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of Mangement*, *29*, 831-857.

Cross, S. E., & Gore, J. S. (2003). Cultural models of the self. Στο M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (σελ. 536–564). New York: Guilford.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, NY: Harper and Row.

Custers, R., & Aarts, H. (2005). Positive affect as implicit motivator: On the nonconscious operation of behavioral goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*, 129-142.

Damanpour, F., & Schneider M., (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *19*, 495-522.

Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. New York: Harcourt Brace.

Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, *53*, 275-294.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357-384.

Danziger, N. & Valency, R. (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction, the Israeli case, *Career Development International*, *11*(4), 293-303.

Dawson, S. (1996). *Analysing organizations* (3rd edition).London: Macmillan.

DeConinck, J.B., & Stilwell, C.D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.

De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., & Jegers, M. (2009). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *40*(2), 296-315.

De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L. & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology, 43,* 1342-1352.

De Cuyper, N., De Witte, H., & Van Emmerik, H. (2011). Temporary employment: Costs and bene!ts for (the careers of) employees and organizations. *The Career Development International, 16,* 104-113.

De Jong, R. D., Van der Velde, M. E. G., & Jansen, P. G. W. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 350-356. doi: 10.1111/1468-2389.00186

De Jong, J.P.J. de (1995). *Job Autonomy, Well-being, and Health: A study among Dutch health care workers.* Maastricht: Datawyse.

De Jong , J.P.J. de, & Hartog, D.N. den (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, *19*(1), 23-36.

DeCharms, R. (1968). *Personal Causation*. New York: Academic

Deci, E. L, Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989): Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology,74,* 580-590.

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*(4), 227-68.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 18*, 105-115.

Deci, E. L. (1972a): The Effects of Contingent and Non contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 8,* 217-229.

Deci, E. L. (1972b): Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement, and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology, 22*(1), 113-120.

Deci, E. L. (1975a): *Intrinsic Motivation.* New York: Plenum Press.

Deci, E. L. (1975b): Notes on the Theory and Metatheory of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*, 130-145.

Deci, E. L. (1978): Applications of Research on the Effects of Rewards. Στο Lepper, M. R. & Greene, D. (Eds.) (1978): *The Hidden Cost of Rewards: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation. Hillsdale*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. Στο L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, σελ. 39–80). New York: Academic Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008a). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*(3), 182-185.

Deci, E. L., Cascio, W. F. & Krusell, J. (1975). Cognitive Evaluation theory and Some Comments on the Calder and Staw Critique. *Journal of Personality and Social Psychology, 31*(1), 81-85

Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. R. (1994). Facilitating Internalization: The Self- Determination Theory Perspective. *Journal of Personality, 62*(1), 119-142.

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin, 125*, 627-668.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*(6), 1024-1037.

DeConinck, J.B. & Stilwell, C.D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions, *Journal of Business Research*, *57*, 225-31.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. Στο J. Halbesleben (Ed.), *Stress and burnout in health care* (σελ. 65–78). Hauppage, NY: Nova Sciences.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 423-441.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, *18*, 296-307.

Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 209-222.

Demoussis, M. & Giannakopoulos, N. (2007). Exploring job satisfaction in private and public employment: Empirical evidence from Greece. *LABOUR: Review of Labour Economics & Industrial Relations, 21*(2), 333-359.

Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P. (2002). *Managing Human Behavior in public and no profit organization.* London: Sage Publications.

Deponte, A. (2004). Linking motivation to personality: causality orientations, motives and self-descriptions. *European Journal of . Personality., 18,* 31-44.

Devaro, J., & Brookshire, D. (2007). Promotions and incentives in nonprofit and for-profit organizations. *Industrial and Labor Relations Review, 60,* 311-339.

DeVoe, S.E. & Iyengar, S.S. (2004). Managers' theories of subordinates: a cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 93,* 47-61.

Dickinson, A. M. (1989). The Detrimental Effects of Extrinsic Reinforcement on "Intrinsic Motivation". *The Behavior Analyst, 12*(1) 1-15.

Diener, E. & Larsen, R.J. (1993). The experience of emotional well-being. Στο M. Lewis & J.M. Havilland (Eds.), *Handbook of emotions*. New York: Guildford Press.

Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth.* Malden, MA: Blackwell.

Diener, E., (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95,*3, 542-575.

Diener, E., Nickerson, C., Lucas, R.E., & Sandvik, E. (2002). Dispositional affect and job outcomes. *Social Indicators Research, 59,* 229-259.

Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. Στο F. Strack,M. Argyle, &N. Schwarz (Eds.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective*. New York: Pergamon.

Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology, 24*, 25-41.

Diener, E., Suh, M., Lucas, E. & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276-302.

Dijck, J.J.J. van (1987). Autonomie en arbeid: een fundamentele polariteit [Autonomy and work: a fundamental polarity]. Zeist: Kerckebosch.

Dodd, N. G., & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *17,* 329-347.

Doyal, L. & Gough, I. (1991). *A theory of human need.* London: Macmillan Press Ltd.

Drobnič, S., Beham, B. & Prog, P. (2010). Good job, good life? Working conditions and quality of life in Europe, *Social Indicators Research, 99*(2), 205-225.

Duffy, R.D., & Dik, B.J. (2009). Beyond the self: External influences in the career development process. *The Career Development Quarterly, 58,* 29-43.

Dutton, J. E. & Glynn, M. (2007). Positive organizational scholarship. Στο Cooper, C. and Barling, J., (Eds), *Handbook of Organizational Behavior*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Dworkin, G. (1988). *The theory and practice of autonomy.* Cambridge: University Press, Cambridge.

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(3), 367-387.

Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic, and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology, 43,* 1050-1064.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72,* 463-483.

Ekstrom, L.W. (1993). A coherence theory of autonomy. *Philosophy and Phenomenological Research 53*(3), 599-616.

Ekstrom, L.W. (2005) Autonomy and Personal Integration. Στο *Personal Autonomy: New Essays on Personal Autonomy and Its Role in Contemporary Moral Philosophy*, (σελ. 143-161) Cambridge: Cambridge University Press.

Elias, S. M., Smith W. L. & Barney C. E. (2012) Age as a moderator of attitude towardstechnology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology, 31*(5), 453-467.

Ellerman, D. (2006). *Helping people help themselves: from the World Bank to an alternative philosophy of development assistance.* Ann Harbor: The University of Michigan Press.

Elliot, A. J. (2006). The hierarchical model of approach-avoidance motivation. *Motivation and Emotion, 30,* 111-116.

Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through “mindless” work: A framework of workday design. *Organization Science, 17,* 470-483.

Evans, B.K. & Fischer, D.G. (1992). A Hierarchical Model of Participatory Decision-Making, Job Autonomy, and Perceived Control. *Human Relations, 45*(11), 1169-1189.

Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. Στο M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work.* New York, NY: John Wiley & Sons.

Fehr, E. & Falk, A. (2002). Psychological Foundations of Incentives. *European Economic Review, 46*, 687-724.

Fehr, E. & Fischbacher, U. (2002). Why Social Preferences Matter: The Impact of Non- Selfish Motives on Competition, Cooperation and Incentives. *The Economic Journal*, 112(478), Conference Papers C1-C33.

Feist, G.J. (1999). The influence of personality on artistic and scientific creativity. Στο R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (σελ. 273–296). New York, NY: Cambridge University Press.

Feldman, D.C. & Bolino, M.C. (2000). Career patterns of the self-employed: career motivations and career outcomes, *Journal of Small Business Management, 38*(3), 53-68.

Fernandez, S. & Pitts, D. W. (2011). Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employees in United States Federal Agencies. *Australian Journal of Public Administration, 70,* 202-222.

Fernet, C. (2011). Development and validation of the Work Role Motivation Scale for School Principals (WRMS-SP). *Educational Administration Quarterly, 47,* 307-331.

Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work and Stress, 26,* 213-229.

Fernet, C., Gagné, M., & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1163-1180.

Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 39-56.

Ferraro, F., Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2005). Economics Language and Assumptions: How Theories can become Self-fulfilling. *Academy of Management Review, 30*(1), 8-24.

Fineman, S. (2000). *Emotion in organizations* (2nd ed.). London: Sage.

Fisher C.D., & Ashkanasy N.M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 123-129.

Fisher, C. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion, 26*, 3-30.

Fisher, C.D. (2010). Happiness at work. International. *Journal of Management Review, 12,* 384-412.

Fletcher, D. T., & Nusbaum, N. D. (2010). Development of the Competitive Work Environment Scale: A Multidimensional Climate Construct. *Educational and Psychological Measurement, 70*, 105-124.

Flora, S. R. (1990). Undermining Intrinsic Interest from the Standpoint of a Behaviorist. *Psychological Record, 40* (3), 323.

Folger, R. (2001). Fairness as deonance. Στο S.W. Gilliland, D.D. Steiner, & D.P Skarlicki, (Eds.), *What Motivates Fairness in Organizations?* (σελ. 49-78). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Fong, C. T. & Tiedens, L. Z. (2002). Dueling experiences and dual ambivalences: The emotional and motivational ambivalence of women in high status positions. *Motivation and Emotion, 26*, 105-121.

Ford, C.M.(1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *The Academy of Management Review, 21*, 1112-1142.

Forgas, J.P., & George, J.M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 3-34.

Foss, N.J., Husted, K., Michailova, S. & Pedersen, T. (2003). *Governing Knowledge Processes – Theoretical Foundations and Research Opportunities.* Copenhagen: CBS working paper.

Foucault, M. (1982) The subject and the power. Στο Hubert Dreyfus & Paul Rabinow *Beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: U of Chicago P.

Fraley, R. C. (2004). *How to conduct behavioral research over the Internet: A beginner's guide to HTML and CGI/Perl*. New York: Guilford

Frankfurt, H. (1989) Freedom of the will and the concept of a person. Στο J. Christman (Ed.), *The inner citadel: essays on individual autonomy*, (σελ. 63-76). New York: Oxford University Press.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. Στο K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (σελ. 163-175). San Francisco: Berret-Koehler.

Fredrickson, B. L. (2006). The Broaden-and-Build theory of positive emotions. Στο M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Eds.), *A life worth living: Contributions to positive psychology* (σελ. 85-103). Oxford: Oxford University Press.

Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science, 13*, 172-175.

Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist, 60*(7), 678-686.

Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*, 300-319.

Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The Broaden-and-Build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. Στο B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.). *Research in organizational behavior* (σελ. 133–187). Greenwich, CT: JAI Press.

Frey, B. S. & Stutzer A. (2007). Economics and Psychology: A Promising New Cross-Disciplinary Field London: MIT Press, Cambridge Mass.

Frey, B.S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Fried, Y., & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*, 287-322.

Friedman, M. (2003). *Autonomy, gender, politics*. New York: Oxford University Press.

Frijda, N. (1999). Emotions and hedonic experience. Στο D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of a hedonic psychology* (σελ.190-212). New York: Russell Sage Foundation.

Frijda, N.H. (1986). *The emotions*. Cambridge: Cambridge University Press.

Frijda, N.H. (2007). *The laws of emotion*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Frost, P.J. (2004). Handling Toxic Emotions: New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics, 33*(2), 111-127.

Furnham, A., & Bachtiar, V. (2008). Personality and intelligence as predictors ofcreativity. *Personality and Individual Differences, 45*(7), 613-617.

Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization.* New York: Psychology Press.

Gable, S.L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology, 9*, 103-110.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-62.

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

Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory as a new framework for understanding organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.

Gagné, M., Berube N., & Donia M. (2007). *Relationships between organizational justice and motivation: An empirical investigation.* Ottawa, Ontario: Αναρτημένη Ανακοίνωση (Poster) στο συνέδριο «Annual Meeting of the Canadian Psychological Association».

Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology, 49*, 225-232.

Gagné, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). *How Work Motivation is Related to Organizational Commitment: A Series of Organizational Studies.* Canada:Concordia University.

Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica, 48*(2–3), 219–241. Ανακτημένο στις 10 Απριλίου 2009 από http://www.psych.rochester.edu/SDT/documents/2008_GagneEtAl PB.pdf.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. -H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*, 628-646.

Gagné, M., Koestner, R., & Zuckerman, M. (2000). Facilitating the Acceptance of Organizational Change: The Importance of Self-Determination. *Journal of Applied Social Psychology, 30,* 1843-1852.

Galleta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research, 3*(2), 1-19.

Ganster, D. C., & Fusilier, M. R. (1989). Control in the workplace. Στο C. L. Cooper, & I. T.Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (σελ. 235– 280). Chichester: Wiley & Sons

Ganster, D., & Shaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management, 17*(2), 235-271.

Gasper D. (2007). Conceptualising human needs and wellbeing. Στο Gough, I. & McGregor, J.A. (Eds.), *Wellbeing in developing countries: from theory to research* (σελ. 47-70). Cambridge: Cambridge University Press.

Gasper, D. (2004). *The ethics of development.* Edinburgh: University Press.

Gates, B. (2005). *The new world of work.* Ανακτημένο στις 20 Ιουλίου 2010 από http://www.microsoft.com/mscorp/execmail/2005/05-19newworldofwork.mspx

Guay, F. (2005). Motivations underlying career decision-making activities: The career decision-making autonomy scale (cdmas). *Journal of Career Assessment, 13,* 77-97.

George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals, 1,* 439-477.

George, J. M., & Jones, G.R. (1996). The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 318-325.

George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 687-697.

Ghinetti, P. (2007). The public-private job satisfaction differential in Italy. LABOUR: *Review of Labour Economics & Industrial Relations, 21*(2), 361-388.

Giddens, A, (1991). *Modernity and self-identity.* Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. (1995). *Politics, Sociology and Social Theory: Encounters with Classical and Contemporary Social Thought*. Cambridge:Polity.

Gillet, N., Vallerand, R. J., & Rosnet, E. (2009).Motivational clusters and performance in a real-life setting. *Motivation and Emotion, 33*, 49-62.

Gillet, N., Vallerand, R. J., Lafrenière, M. A. K., & Bureau, J. S. (2012). The mediating role of positive and negative affect in the situational motivation-performance relationship. *Motivation and Emotion, 37*(3), 465-479.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.

Gooty, J., Gavin M. & Ashkanasy N. (2009). Emotions Research in OB: The Challenges that Lie Ahead. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 833-838.

Gottschalg, O. & Zollo, M. (2007). Interest Alignment and Competitive Advantage. *Academy of Management Review, 32*(2), 418-437.

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

Goulet, L.R., & Frank, M.L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public,non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management, 31*, 201-210.

Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2010). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. Στο S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (σελ. 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.

Grant, A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32,* 393-417.

Grant, A.M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology, 93*, 48-58.

Grant, A.M., & Berry, J.W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity. *Academy of Management Journal, 54*, 73-96.

Grant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management, 26,* 435-462.

Grebner S., Elfering A., Semmer N. (2010), The success resource model of job stress, Στο Pamela L. Perrewé, Daniel C. Ganster (ed.) *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress (Research in Occupational Stress and Well-being* (8, σελ. 61-108). Emerald Group Publishing Limited.

Green, F. & Tsitsianis, N. (2005). An investigation of national trends in job satisfaction in Britain and Germany. *British Journal of Industrial Relations, 43*(3), 401-429.

Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 58-69.

Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology, 63*, 539-560.

Griffin, J. (1988). *Well-being: Its meaning, measurement, and moral importance*. Oxford: Clarendon Press.

Groll D., (2009). *Its my life and I will do what I want:The value of Autonomy*. Πανεπιστήμιο του Σικάγο : Διδακτορική διατριβή.

Gutteridge, T.G., Leibowitz, Z.B. & Shore, J.E. (1993). *Organizational Career Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Guyer, P. (2000). *Kant on freedom, law, and happiness*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Haerens, L., Kirk, D., Cardon, G. De, Bourdeauduij, I., & Vansteenkiste, M. (2010). Motivational profiles for secondary school physical education and its relationship to the adoption of a physically active lifestyle among university students. *European Physical Education Review, 16*, 117-139.

Hahn, J. & Oishi, S. (2005). Psychological needs and emotional well-being in older and younger Koreans and Americans. *Personality and Individual Differences, 40*, 689-698.

Halbesleben, J.R.B. & Demerouti, E. (2005). The construct of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress, 19*, 208-220.

Hamilton, H. B., (2000). Does entrepreneurship pay? An empirical Analysis of Returns to Self – Employment. *Journal of Political Economy, 108*(3), 604-632.

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* 5(1), 90-105.

Handel, M.J. (2005). Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and Occupations, 32*(1), 66-94.

Hansen, L.S. & Gysbers, N.C. (1975). Editorial, *Personnel and Guidance Journal, 53*, 636.

Hardré, P.L. & Reeve, J. (2009) Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development, 13*, 165-184.

Harrison, M.M., Neff, N.L., Schwall A.R. & X. Zhao (2006). *A Meta-analytic Investigation of Individual Creativity and Innovation*, Ανακοίνωση στο 21st Annual Conference for the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Texas.

Häusser, J.A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review on recent research on the Job Demand Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress, 24*, 1-35.

Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. *Japanese Psychological Research, 39*, 98-108.

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology, 20*(2), 129-141.

Hennessey, B., & Amabile, T. (2005). *Extrinsic and intrinsic motivation.* Blackwell, Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, 1-1

Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior, 27*(5), 629-643.

Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland, OH: World.

Higgins, E. T. (2006). Value from hedonic experience and engagement. *Psychological Review, 113*(3), 439-460.

Hill, C. J., & Lynn, L. E. (2005). Is Hierarchical Governance in Decline? Evidence from Empirical Research. *Journal of Public Administration Research & Theory, 15*(2), 173.

Hodgins, H. S., Yacko, H. A., & Gottlieb, E. (2006). Autonomy and nondefensiveness. *Motivation and Emotion, 30*, 283-293.

Holland, J.L. (1976). Vocational preferences. Στο Dunnette MD (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand, McNally

Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2007). Active on the job Proactive in Change: How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational change. *The Journal of Behavioral Science, 43*(4), 401-426.

Huang, X., & Van De Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 159-179.

Huhtala, H., & Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management, 16*(3), 299-306.

Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes: A theoretical and empirical review. Στο W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (σελ. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley

Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly, 13*(5), 493-504.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension ον the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1332-1356.

Hundley, G. (2001), What and when are the self-employed more satisfied with their work?. *Industrial Relations, 40*(2), 293-316.

Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies, 11*, 735-762.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin, 97*, 251-73.

Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting. *Journal of Applied Social Psychology, 23*, 1789-1805.

Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change and democracy: The human development sequence.* Cambridge: Cambridge University Press.

Isen, A. M. (2002). Missing in action in the AIM: Positive affect's facilitation of cognitive flexibility, innovation, and problem solving. *Psychology Inquiry, 13*, 57-65.

Isen, A. M., & Reeve, J. (2005). The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play responsible work behavior, and self control. *Motivation and Emotion, 29*, 297-325.

Isen, A.M., & Labroo, A.A. (2003). Some ways in which positive affect facilitates decision making and judgment.Στο S.L. Schneider, & J. Shanteau (Eds.), *Emerging perspectives on judgment and decision research. Cambridge series on judgment and decision making* (σελ. 365–393). New York, NY: Cambridge University Press.

Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. (2001). An examination of the roles of career uncertainty,flexibility, and control in predicting emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, *59*, 406-424.

Ito, J. K., & Broheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. *Journal of Vocational Behaviour, 63*, 490-509.

Iyengar, S. S., & DeVoe, S.E. (2003). Rethinking the Value of Choice: Considering Cultural Mediators of Intrinsic Motivation. Στο Murphy-Berman, V. & Berman, J. (Eds.). *Cross-Cultural Differences in Perspectives on the Self*, (σελ. 129-174). London: University of Nebraska Press.

Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology, 79*(6), 995-1006.

Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: Cognitive and noncognitive processes. *Psychological Review, 100*, 68-90.

Jackson, C., Arnold, J., Nicholson, N., & Watts, A.G. (1996). *Managing Careers in 2000 and beyond.* Brighton: Institute for Employment Studies.

James, K., Brodersen, M., & Jacob, E. (2004). Workplace affect and workplace creativity: A review and preliminary model. *Human Performance, 17*(2), 169-194.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73,* 287-302.

Janssen, O. (2005).The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on employee Innovative behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 573-579.

Goethe von, J. W. (1989). *The Sorrows of Young Werther trans*. *Michael Hulse*. London: Penguin.

Cooper, M. J. (2003). Stoic Autonomy. *Social Philosophy and Policy, 20*(2), 2.

Johnson, H. A., & Spector, P. E. (2007). Service with a smile: do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 319-333.

Jordan, J. V. (1991). The relational self: A new perspective for understanding women's development. Στο J. Strauss & G. Goethals (Eds.), *The self: Inter- disciplinary approaches* (σελ. 136–149). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Joseph, E., O., Paul, E. J., & Brough, P., (2006) Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 835-851.

Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology, 78*(3), 395-401.

Judge, T. A. (1993). Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: Evidence of differential prediction. *Personnel Psychology, 46*(2), 331-355.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits–self-esteem, generalized self efficacy, locus of control, and emotional stability–with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*, 80-92.

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology, 83*, 17-34.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 157-167.

Judge, T. A., Thorensen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychologcal Bulletin, 127*, 376-407.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V.,. & Welbournem T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology, 84,* 107-22.

Kafetsios, K., Nezlek, J.B., & Vassiou, K. (2011). A Multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(5), 119-1142.

Kagan, J. (2009). *What is emotion? History, measures, and meanings*. New Haven, CT: Yale University Press.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.

Karasek, R. A. Jr., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Karriker, J. H., Williams M. L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, *35*,(1), 112-135.

Kashdan, T. B. (2004). The assessment of subjective well-being (issues raised by the Oxford Happiness Questionnaire). *Personality and Individual Differences, 36*, 1225-1232.

Kasser, T. (2010). Capitalism and autonomy. Στο V. I. Chirkov, R. M. Ryan & K. M. Sheldon *Human autonomy in cross-cultural contexts: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (σελ. 207-239). Dordrecht: Springer.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22,* 280-287.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science, 9,* 131-133.

Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations.* NewYork: John Wiley & Sons.

Keyes, C. L. M., & Shapiro, A. D. (2004). Social well-being in the United States: A descriptive epidemiology. Στο O. G. Brim, C. D. Ryff, & R. C. Kessler (Eds.), *How healthy are we: A national study of well-being at midlife* (σελ. 350-372). Chicago, IL: University of Chicago Press.

King, A. (2004). *Structure and agency*. Στο A. King, The structure of social theory (Κεφ. 1), Routledge, London, Ανακτημένο στις 10 Αυγούστου 2010 από: http://www.ex.ac.uk/~acking/Papers/AfterStructCh1.doc.

King, Z. (2004), Career self-management: its nature, causes and consequences, *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 112-33.

Kleysen, R.F., & Street, C.T. (2001) Towards a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital, 2*, 284-96.

Koestner, R., Bernieri, F., & Zuckerman, M. (1992). Self-Regulation and Consistency between Attitudes, Traits, and Behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin, 18*(1), 52-59.

Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Boston: Houghton Mifflin.

Komaki, J. L., Coombs, T., & Schepman, S. (1991). Motivational implications of reinforcement theory. Στο R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior* (σελ.87–107). New York: McGraw-Hill.

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management, 26*(3), 489-511.

Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly, 15*, 79-102.

Kruglanski, A. W., Friedman, I. & Zeevi, G. (1971), The effects of extrinsic incentive on some qualitative aspects of task performance. *Journal of Personality, 39*, 606-617.

Kumar, S. & D. Liu. (2005). Impact of globalization on entrepreneurial enterprises in the world markets. *International Journal of Management and Enterprise Development, 2*(1), 46-64.

Kuvaas, B. (2006). Work performance and affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 365-385.

Kuvaas, B. (2006a). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management, 17*(3), 504-522.

Kuvaas, B. (2006b). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 365-385.

Kuvaas, B. (2009a) . A field test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations, 31*(1), 39-56.

Kuvaas, B. (2009b). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations, 12*(3), 138-157.

Kyriakidou, O. & Ozbilgin, M. (2004). Individuals, organizations and careers: A relational perspective. *Career Development International, 9*(1), 7-11.

Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-Determined Work Motivation Predicts Job Outcomes, but What Predicts Self-Determined Work Motivation? *Journal of Research in Personalilty, 42*, 1109-1115.

Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 563-585.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research: At the Dawn of theTwenty-First Century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485-516.

Lawler, E. E. (1969). Job Design and employee Motivation. *Personnel Psychology, 22*(4), 426-435.

Lawler, E. E. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco:Jossey-Bass

Lee, W., Reeve, J., Xue, Y., & Xiong, J. (2012). Neural differences between intrinsic reasons for doing versus extrinsic reasons for doing: An fMRI study. *Neuroscience Research*, *73*, 68-72.

Lee, Y. J., & Wilkins, V. M. (2011). More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations. *Public Administration Review, 71*, 45-56.

Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization, 34*, 423-446.

Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, E. R., (1973). Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the "Overjustification" Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 28*(1), 129-137.

Lewis, K. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 221-234.

Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S., & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology, 1*, 3-16.

Lindenberg, S. (2001). Intrinsic Motivation in a New Light. *Kyklos*, 54, 317-342.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Στο M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (σελ. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal-Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist, 57*, 705-717.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review, 29,* 388-403.

Loewenstein G., F, Weber E. U, Hsee C.K, Welch N. (2001). Risk as feelings. *Psychological Bulletin, 127*, 267-286.

Long, A. A.(2004). *Epictetus: A Stoic and Socratic guide to life*. Oxford: Oxford University Press.

Long, N. & an der Ploeg, J.D. (1994). Heterogeneity, actor and structure: towards a reconstitution of the concept of structure. Στο Booth, D. (Eds.), *Rethinking social development: theory, research and practice* (σελ. 62- 89). Essex: Longman Scientific and Technical Publications.

Long, N. (2001). *Development sociology: actor perspectives*. Routledge: London.

Lord, R. G., Klimoski, R. J., & Kanfer, R. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lord, R.G., Diefendorff, J.M., Schmidt A.M., & Hall, R.J. (2010). Self Regulation at Work. *Annual Review of Psychology, 61*, 543-568.

Loughlin, I. & Harris, M. (1997). *Innovation, Organizational Change and Technology*. Thompson, London.

Luthans, F. (2002α). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*, 57-75.

Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.

Lynch, M. F., Plant, R., Jr., & Ryan, R. M. (2005). Psychological need satisfaction, motivation, attitudes and well-being among psychiatric hospital staff and patients. *Professional Psychology / Research and Practice, 36*(4), 415-425.

Lyubomirsky, S., & Lepper, H. (1999). A Measure of Subjective Happiness: Preliminary Reliability and Construct Validation. *Social Indicators Research*, *46*(2), 137-155.

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*(6), 803-855.

Macan, T.H. & Trusty, M.L. (1996). Spector's work locus of control scale: Dimensionality and validity evidence .*Educational and Psychological Measurement*. 56 (2), 349-358.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*, 3-30.

Man, D. C., & Lam, S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *24*, 979-1001.

Manolopoulos, D. (2008). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, *30*(1), 63-85.

March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making*. New York: The Free Press.

Markus, H. R., Kitayama, S., & Heiman, R. J. (1996). Culture and basic psychological principles. Στο E. T. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (σελ. 857-913). New York: Guilford Press.

Martin, P., Salanova, M., & Peiró, J.M. (2007). Job demands, job resources and individual innovation at work: going beyond Karasek´s model? *Psicothema*, 19, 621-626

Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*, 64-74.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout.* San Francisco: Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufelli, W.B. & Leiter, M.P. (2001) Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

May, R. (1981*). Freedom and destiny* (1st ed.). New York: Norton.

Mayer, C. R. & Gavin, B. M. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss*? Academy of Management Journal, 48*, 874-888.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Mclean, D. (2005). Organizational Culture's influence on Creativity and Innovation: a Review of the Literature and Implications for Human Recourse Development. Advances in Developing. *Human Recourses, 7*, 226-246.

McLeod, C. & Sherwin S. (2000). Relational autonomy, self-trust, and health care for patients who are oppressed. Στο C. Mackenzie and N. Stoljar (Eds.), *Relational autonomy: feminist perspectives on autonomy, agency, and the social self*. Oxford: Oxford University Press.

Messmann, G., & Mulder, R. H. (2010). Innovative Work Behaviour in Vocational Colleges: Understanding How and Why Innovations are Developed. *Vocations and Learning, 4*(1), 63-84.

Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology,1*, 60-62.

Mill S. J., (1991). On Liberty. Στο *On Liberty and Other Essays*. Oxford: Oxford University Press.

Milyavskaya, M. & Koestner, R. (2011). Psychological needs, motivation, and well-being: A test of Self-Determination theory across multiple domains. *Personality and Individual Differences*, *50*, 387-391.

Miner, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizationalbehavior theories: a quantitative review. *Academy of Management Learning & Education, 2*, 250-68.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, *7,* 80-88.

Morgeson, F. P., & Humphrey S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ):developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1321-1339.

Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology, 90*, 399-406.

Morris, T. (2004). *The Stoic art of living: Inner resilience and outer results*. Chicago, IL: Open Court.

Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ryan, A. M. (2003). Research themes for the future. Στο M. R. Barrick, & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (σελ. 326–344). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mouratidis, A., & Michou, A. (2011). Perfectionism, self-determined motivation, and coping among adolescent athletes. *Psychology of Sport and Exercise, 12*, 355-367.

Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review 67*(1), 40-53.

Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 801-805.

Mudambi, R., Mudambi, S. M. & Navarra, P. (2004). *How to Motivate Knowledge Workers: An Empirical Investigation of Motivation Crowding Theory*. Discussion Paper 316-04. The Fox School of Business and Management.

Mumby, D.K., & Putnam, L.L. (1992). The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review, 17*(3), 465-486.

Muñiz Castillo, M.R. (2009) Human development and autonomy in project aid: Experiences from four bilateral projects in Nicaragua and El Salvador, Maastricht University, MGSoG Dissertation Series 4, Boekenplan, Maastricht.

Muñiz Castillo, M. R. & Gasper D., (2009). *Looking for long-run development effectiveness: An autonomy-centred framework for project evaluation*, MGSoG Working Paper 2009-005.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242-266.

Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management, 31*(4), 492-512.

Neuberg, S. L., & Newsom, J. T. (1993). Personal Need for Structure: Individual differences in the desire for simpler structure. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 113-131.

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 1057-1087.

Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post college life. *Journal of Research in Personality, 43*, 291-306.

Nussbaum, M. (2000). *Women and human development*. Cambridge:Cambridge University Press.

Nussbaum, M. (2003). Capabilities as fundamental entitlements: Sen and social justice. *Feminist Economics, 9*(2-3), 33-59.

O'Shea T., (2012) *Essex Autonomy Project*. Green Paper Reports. University of Essex.

OECD (2005) The Measurement of Scientific and Technological Activities: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal, 39*, 607-634.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be. The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 463-479.

Olesen, M. H. (2011). General causality orientations are distinct from but related to dispositional traits. *Personality and IndividualDifferences, 51*, 460-465.

Olesen, M. H., Thomsen, D. K., Schnieber, A., & Tønnesvang, J. (2010). Distinguishing general causality orientations from personality traits. *Personality and Individual Differences, 48*, 538-543.

Organ, D. W. (1990). The motivational base of organizational citizenship behavior. *Research in organizational Behavior, 12*, 43-72.

Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science, 11*(5), 538-550.

Osterloh, M., Frost, J., & Frey, B. (2002). The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms. *International Journal of the Economics of Business,* 9(1) 61-77.

Ostwald M. (1982). *Autonomia: Its Genesis and Early History*. Chico, CA: Scholars Press.

Panksepp, J. (2004). *Affective neuroscience: The foundations of human and animal emotions*. New York: Oxford University Press.

Parent-Thirion, A., Fernández-Macías, E., Hurley, J., & Vermeylen, G. (2007). *Fourth European working conditions survey*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Park, R. & Searcy, D. (2012). Job Autonomy as a Predictor of Mental Well-Being: The Moderating Role of Quality-Competitive Environment. *Journal of Business and Psychology, 27*(3), 305-316.

Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breath Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*, 835-852.

Parker, S. K. (2003). Longitudinal of lean production on employee outcomes and the mediating role of work characteristics. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 620-634.

Parker, S. K., & Wall, T. D. (2002). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. Στο N. Anderson, S., Ones, Deniz, H. K. Sinangil, & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology* (σελ. 90-109). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

Parker, S. K., Williams H. M., & Turner N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 636-652.

Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 52-67.

Patterson, F. (2004) Personal initiative and innovation at work. *Encyclopaedia of Applied Psychology*, 2, 843-855. USA:Academic Press C. Spielberger.

Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Brière, N. M. (2001). Associations between perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion, 25,* 279-306.

Perry, C. (1990). After further sightings of the heffalump. *Journal of Managerial Psychology, 5*, 22-31.

Perry, J. L, & Wise L.R. (1990), The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review, 50*(3), 367-373.

Perry, J. L. & A. Hondeghem (2008). *Motivation in Public Management. The Call of Public Service*. New York:Oxford University Press.

Perry, J. L. & W. Vandenabeele (2008). Behavioral Dynamics: Institutions, Identities and Self-Regulation. Στο J. Perry & A. Hondeghem, *Motivation in Public Management. The Call of Public Service* (σελ. 56-79). New York: Oxford University Press.

Petrova, K. (2011). Empirical Investigation of Autonomy and Motivation. *International Journal of Humanities & Social Science, 1*(15), 25.

Pfander, A. (1967). *Phenomenology of willing and motivation*. Evanston, IL: Northwestern University Press.

Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior, 30,* 477-496.

Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ:Prentice Hall.

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2η έκδοση). New York: Psychology Press.

Pink, D. H. (2010). *Drive – The Surprising Truth about what motivates us*. New York: Canongate Books.

Pinker, S. (2002). *The blank slate: The modern denial of human nature*. New York:Viking.

Pittman, R. S., Davey, M. E., Alafat, K. A., Wetherill, K. V., & Kramer, N. A. (1980). Informational versus controlling verbal rewards. *Personality and Social Psychology Bulletin, 6*, 228-233.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance, *Psychological Bulletin, 127,* 267-286.

Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests (Ανακτημένο στις 10 Μαρτίου 2013 από το http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm).

Price, J. L., & Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.

Prilleltensky, I. (2013). Wellness without fairness: The missing link in psychology. *South African Journal of Psychology, 43*(2), 147-155.

Prottas, D., (2008). Do the self-employed value autonomy more than employees?: Research across four samples, *Career Development International, 13*(1), 33-45.

Pugno, M. (2010). Economy, people's personal autonomy, and well-being. Στο V. I. Chirkov, R. M. Ryan & K. M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural contexts: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being* (σελ. 207-239). Dordrecht: Springer.

Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. Στο S. Fineman (Eds.), *Emotion in organization* (σελ.36–57). London: Sage.

Quigley, N. R., & Tymon, W.G. J. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career-self management. *Career Development International, 11*(6), 522-43.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organisations* (4η έκδοση). San Francisco:John Wiley & Sons.

Raz, J. (1988). *The Morality of Freedom*. USA: Oxford University Press .

Reeve, J., & Assor, A. (2011). Do social institutions necessarily suppress personan autonomy? The possibility of schools as autonomy promoting contexts across the world. Στο V. Chirkov, R. M. Ryan, & K. Sheldon (Eds.), *Personal autonomy in cultural contexts: Global perspectives on the psychology of agency, freedom, and people's well-being* (σελ.111-132). New York: Springer.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 334-48.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research, 61*(7), 739-752.

Reinholt , Mia (2009). *No More Polarization, Please! Towards a More Nuanced Perspective on Motivation in Organizations*, Center for Strategic Management & Globalization, SMG working paper 2006-2009, Copenhagen Business School.

Reis, H. T., Sheldon, K., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 419-435.

Reis, H.T., Collins, W.A., & Berscheid, E. (2000). The relationship context of human behavior and development. *Psychological Bulletin, 126*, 844-872.

Reiss, S. (2005). Extrinsic and intrinsic motivation at 30: Unresolved scientific issues. *The Behavior Analyst, 28*(1), 1-14.

Reiss, S., & Sushinsky, W. (1975). Overjustification, Competing Responses, and the Acquisitionof Intrinsic Interest. *Journal of Personality and Social Psychology, 31*(6), 1116-1125.

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*, 2089-2113.

Robbins, S. P. (2001).*Organisational Behaviour*. (9η έκδοση). Upper Saddle River NY: Prentice Hall International Inc.

Robson M.(1996) *John Stuart Mill, The Collected Works of John Stuart Mill*. Volume 18 Toronto: Toronto University Press.

Roethlisberger, F.J., & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs, 80*, 609.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive, 18*, 120-127.

Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. Στο B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (σελ.1–43). Greenwich, CT: JAI Press.

Rupp, D. E., & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology, 91*, 971-978.

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review, 110*, 145-172.

Russell, J. A. (2005). Emotion in human consciousness is built on core affect. *Journal of Consciousness Studies, 12*, 8-10,

Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999). Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 805-819.

Russell, J. A., & Carroll, J. M. (1999). On the bipolarity of positive and negative affect. *Psychological Bulletin, 125*, 3-30.

Ryan, R. (2009). Self-determination Theory and Well Being . Well being in Developing Countries WeD Review 1 ..

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology 43*(3), 450-461.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). To be happy or to be self-fulfilled: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. Στο S. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (σελ. 141-166). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2004). Autonomy is no illusion: Self-determination theory and the empirical study of authenticity, awareness, and will. Στο J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of experimental existential psychology* (σελ. 449–479). New York: The Guilford Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determiniation, and will? *Journal of Personality, 74*, 1557-1586.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. Στο O. P. John, R.W. Robbins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (σελ. 654–678). New York: Guilford.

Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality, 65*, 529-565.

Ryan, R. M., & Lynch, J. (1989). Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood. *Child Development*, 60, 340–356.

Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S., & La Guardia, J. G. (2006). The significance of autonomy and autonomy support in psychological development and psychopathology. Στο *D. Cicchetti & D. J. Cohen (Eds.), Developmental psychopathology* (σελ. 795-849). New York: Wiley.

Ryan, R. M., Deci, E. L., Grolnick, W. S., & LaGuardia, J. G. (2006). The significance of autonomy and autonomy support in psychological develop- ment and psychopathology. Στο D. Cicchetti & D. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology :Theory and methods* (σελ. 795–849). New York: Wiley.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being, *Annual review of Psychology, 52*, 141-166.

Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2004). An overview of self-determination theory: an organismic-dialectic perspective. Στο Deci, E.L. and Ryan, R.M., (Eds) *Handbook of Self Determination Research* (σελ. 3-33). Rochester: University of Rochester press.

Ryan, R.M. & Sapp, A.R. (2007). Basic psychological needs: a self-determination theory perspective on the promotion of wellness across development and cultures. Στο Gough, I. & McGregor, J.A. (Eds.), *Wellbeing in developing countries: from theory to research*. (σελ. 71-92). Cambridge: Cambridge University Press.

Sakalaki, M. & Fousiani, K. (2012), About Some Personality Misfortunes of Opportunists: The Negative Correlation of Economic Defection With Autonomy, Agreeableness, and Well-Being. *Journal of Applied Social Psychology, 42*(2), 471–487.

Sartre, J. (1939/2002). *Sketch for a theory of the emotions*. London: Routledge

Sauermann, H.,and Cohen, W.M. (2008). *What makes them tick? Employee motives and firm innovation*. National Bureau of Economic Research, Cambridge .Working Paper N.14443.

Schaubroeck, J. & Jones, J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 163-183.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Bakker, A.B. (2006). Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. Στο R.J. Burke (Ed.), Research companion to working time and work addiction (σελ. 193-217). Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar.

Scheibehenne, B., Greifeneder, R. & Todd, M. (2010). Can There Ever be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload. *Journal of Consumer Research, 37*, 409-425 .

Schein, E.H. (1994). Commentary: what is an entrepreneur?, *Entrepreneurship: Theory and Practice, 19*, 87-8.

Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited implications for career development in the 21stCentury, *Academy of Management Executive, 10*(4), 80-88.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40*, 437-53.

Schwartz, B., (2004), *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Collins.

Schwarz, N., & Clore, G. L. (2007). Feelings and phenomenal experiences. Στο A. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (σελ. 385-407). New York: Guilford Press.

Schwarz, N., Bless, H., & Bohner, G. (1991). Response scales as frames of reference: The impact of frequency range on diagnostic judgments. *Applied Cognitive Psychology, 5*(1), 37–49.

Scott, G. & Bruce A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the workplace. *Academy of Management Journal, 37*, 580-607.

Segers,J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and Boundaryless Careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior,73,*(2) , 212-230.

Seligman, M., (1999). The president's address. *American Psychologist, 54,* 559–562.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.

Seligman, M.E.P. & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance agents. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*, 832-838.

Sen, A. (1987). The standard of living: lecture II, lives and capabilities. Σ το G. Hawthron (Ed.), *The standard of living: the Tanner lectures* (σελ. 20-38). Cambridge: Cambridge University Press.

Sen, A. (1996). Freedom, capabilities and public action: a response, *Notizie di Politeia*, 12.

Sen, A. (2003). *Rationality and freedom,* England : Harvard University Press.

Seo, M., Barrett, L., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review, 29*(3), 423-439.

Seo, M., Bartunek, J. M., & Barrett, L. F. (2010). The Role of Affective Experience in Work Motivation: Test of a Conceptual Model. *Journal of organizational behavior, 31(7),951-968*.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management, 30*, 933–958.

Shapiro, D. (1984). *Autonomy and Rigid Character*. New York: Basic Books.

Sharma, A., & Levy, M. (2003). Salespeople’s affect toward customers: Why should it be important for retailers?. *Journal of Business Research, 56*(7), 523-528.

Sharma, A., Rich, G.A. & Levy, M. (2004). Comment: Starting to solve the method puzzle in salesperson self-report evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 14*(2), 135-139.

Shaw, J.D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *Journal of Social Psychology, 139*(2), 242–244.

Sheldon, K.M, Ryan R.M., Reis H.T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Pers.Soc. Psychol. Bull. 22,* 1270–79.

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1998). Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress but not All Progress is Beneficial. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 1319–1331.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day?: Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22,* 1270–1279

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin, 30,* 475-486.

Sheldon, K.M. & Elliot, A.J. (1999). Goal striving, need-satisfaction, and longitudinal well-being: The Self-Concordance Model. *Journal of Personality and Social Psychology, 76,* 482-497.

Shin, J. S., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46,* 703-714.

Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(4), 328-342.

Simon, H. (1957). A Behavioral Model of Rational Choice. Στο Herbert A. Simon. *Models of Man: Social and Rational*. New York: John Wiley and Sons.

Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives, 5, 25-44*.

Skinner, B. F. (1971). *Beyond freedom and dignity*. New York: Knopf.

Skinner, B. F. (1976). *About Behaviorism*. New York: Random House Inc.

Skinner, E., & Edge, K. (2002). Self-determination, coping, and development. Στο E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (σελ. 297–337). Rochester, NY: University of Rochester Press.

Slåtten T., (2011). Antecedents and effects of employees' feelings of joy on employees' innovative behavior. *International Journal of Quality and Service Sciences, 3*(1), 93-109.

Slijkhuis M. (2012). *A Structured Approach to Need for Structure at Work*. Πανεπιστήμιο του Groningen : Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή.

Sørensen E. & Torfing J. (2011) Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society 43, 842-868.*

Spector, P. (1996). Spector's Work Locus of Control Scale: Dimensionality and Validity Evidence. *Educational and Psychological Measurement*, *56*(2), 349-357.

Spector, P. E. & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: development of the Factual Autonomy Scale (FAS). *Journal of Organizational Behavior,* 24, 417–432.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations, 39*(11), 1005–1017.

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology, 6,* 335-340.

Spector, P. E., Cooper, C. L., Sanchez, J. I., O'Driscoll, M., & Sparks, K. (2002). Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings? *Academy of Management Journal, 45,* 453–466.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39,* 483-504.

Staw, B.M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis: Comment. *Journal of Organizational Behavior, 26*(1), 59–78.

Stone, D., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management, 34,* 75-91.

Sullivan, H. S. (1953). *The interpersonal theory of psychiatry*. New York: Norton.

Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management, 25*(3), 457-84.

Sumner, L.W. (1999). *Welfare, Happiness, and Ethics*. New York: Oxford University Press

Svara, J. (1998). The politics-administration dichotomy model as aberration. *Public Administration Review, 58,* 51-8.

Sy, T., Cote´, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 295–305.

Tabibnia, G., Satpute, A. B., & Lieberman, M. D. (2008). The sunny side of fairness: Preference fairness activates reward circuitry and disregarding unfairness activates self-control circuitry. *Psychological Science*, *19,* 339-347.

Taylor, C. (1999). What's wrong with negative liberty. Στο D. Miller (Ed.), *Liberty* (σελ. 141-162). Oxford : Oxford University Press.

Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific m*anagement. New York: Harper.

Taylor, J. S. (2005). *Personal autonomy*. New York: Cambridge University Press.

Tetrick, L.E. (2002). Individual and organizational health. Στο Ganster D & Perrewé P.L. *Research in Organizational Stress and Well-being*, (σελ. 107–141) Greenwich, CT: JAI Press.

Tetrick, L., & LaRocco, J. M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationships between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being. *Journal of Applied Psychology, 72*(4), 538−543.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science, 41*(4), 213-226.

Theuvsen, L. (2004). Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in non-profit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15*(2), 117-136.

Thibaut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. NJ : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Thomas, K. W. (2000). Intrinsic Motivation And How It Works. *Training, 37*(10), 130-142.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15,* 666-681.

Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy,perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*, 100–118.

Thompson, C.A., Kopelman, R.E. & Schriesheim, C.A. (1992). Putting all one's eggs in the same basket: a comparison of commitment and satisfaction among self and organizationally employed men, *Journal of Applied Psychology, 77*(5), 738-43.

Thompson, M. M., Naccarato, M. E., Parker, K. C. H. & Moskowitz, G. (2001). The Personal Need for Structure (PNS) and Personal Fear of Invalidity (PFI) scales: Historical perspectives, present applications and future directions. Στο G. Moskowitz (Ed.), *Cognitive social psychology: The Princeton symposium on the legacy and future of social cognition* (σελ. 19-39). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Thoresen, C.J., Kaplan, S.A., & Barsky, A.P. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes:A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin, 129*(6), 914–945.

Trépanier, S.-G., Fernet, C., & Austin, S. (2013). The moderating role of autonomous motivation in the job demands-strain relationship: A two sample study. *Motivation and Emotion*, 37, 93-105.

Tsai, W. C., & Huang, Y. M. (2002). Mechanisms linking employee affective delivery and customer behavioral intentions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 1001– 1008.

Vallerand, R. J. (1997). Toward a Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (σελ. 271-360). New York: Academic Press.

Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality, 60,* 599-620.

Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of human uncertainty on reactions to perceived fairness. *Journal of Personality and Social Psychology, 80,* 931-941.

Van den Broeck, A. (2012). Work Motivation: A Conceptual and Empirical Overview and Suggestions for the Future Avenues from the Perspective of Self-Determination Theory. *HUB RESEARCH PAPERS 2012/3.* Ανακτημένο (20/5/2013) από:https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/406610/1/12HRP30.pdf .

Van Den Broeck, A., Lens, W., De Witte, Hans, & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, *82*, 69-78.

Van den Broeck, A., Schreurs, B., DeWitte, H., Vansteenkiste, M., Germeys, F., & Schaufeli,W. B. (2011). Understanding workaholics' motivations: A self-determination perspective. *Applied Psychology: An International Review, 60,* 600–621.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, *22*, 277–294.

Van Katwyk, P.T., Fox, S., Spector, P.E., Kelloway, E.K. (2000). Using the Job- Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*, 219-230.

Van Prooijen, J. (2009). Procedural justice as autonomy regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *96*, 1166-1180.

Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, *46*, 339-348

Vander Elst, T., Van den Broeck, A., De Witte, H., & De Cuyper, N.(2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress, 26*(3), 252-271.

Vansteenkiste, M. (2005). Intrinsic versus extrinsic goal promotion and autonomy support versus control (Διδακτορική Διατριβή). Leuven: Faculty of psychology Katholieke Universiteit Leuven.

Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational Psychologist*, *41*, 19-31.

Vansteenkiste, M., Lens, W., Dewitte, S., De Witte, H, & Deci, E. L. (2004). The “why” and “why not” of job search behavior: Their relation to searching, unemployment experience and well-being. *European Journal of Social Psychology*, 34, 345-363.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van Den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction, and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*, 251-277

Vansteenkiste, M., Zhou, M., Lens, W., & Soenens, B. (2005). Experiences of autonomy and control among Chinese learners: Vitalizing or immobilizing? *Journal of Educational Psychology, 97,* 468–483.

Vleioras, G., & Bosma, H. A. (2005). Are identity styles important for psychological well-being? *Journal of Adolescence, 28*, 397-409.

Von Goethe, J. W. (1989). *The Sorrows of Young Werther*. London: Penguin.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Vroom, V.R. (1966). Organizational choice: A study of pre- and post-decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance, 1,* 212-26.

Wall, S. (1998) . *Liberalism, Perfectionism and Restraint*. Cambridge: Cambridge University Press.

Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, *29*(2), 280–304.

Wang, Q, Bowling, N.A., & Eschleman, K.J. (2010). A meta-analytic examination of work and general locus of control. *Journal of Applied Psychology*, 95, 761-768.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health, *Journal of Occupational Psychology, 63,* 193-210.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Warr, P. (2012). How to think about and measure psychological well-being. Στο Wang M, Sinclair RR and Tetrick LE (eds) *Research Methods in Occupational Health Psychology*. New York: Psychology Press/Routledge.

Waterman, A. S., S. J. Schwartz & R. Conti M. (2008) The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies, 9,* 41-79.

Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment, *Journal of Personality and Social Psychology 64*, 678-691.

Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader– member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87,* 590–598.

Weiner, B. (1995). Intrinsic motivation. Στο A. Manstead, M. Hewstone, S. Fiske, M. Hoggs, H. Reis, & G. Samin (Eds.), *The Blackwell encyclopedia of social psychology*. Cambridge: Blackwell.

Weiss, H.M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1-74.

West, M.A.. & Hirst, G. (2003) Cooperation and teamwork for innovation. Στο M. A. West., d. Tjosvold, & K.G. Smith (eds.): *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (σελ.297–319). Chichester: John Wiley Sons, Ltd.

West, M.A. & Farr, J.L. (1990). Innovation at work. Στο West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies* (σελ.3- 13). Chichester : Wiley.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66*, 297–333.

Wichmann, S. S. (2011). Self-Determination Theory: The Importance of Autonomy to Well-Being Across Cultures. *Journal of Humanistic Counseling, 50*, 16–26.

Williams, G. C., & Deci, E. L. (1996). Internalization of Biopsychosocial Values by Medical Students: A Test of Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 767-779.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nyuyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 392–413.

Williams, S.A., Wissing, M. P., Rothmann, S.,& Temane,Q.M. (2010). Self-efficacy, work, and psychological outcomes in a public service context. *Journal of Psychology in Africa, 20*(1), 43–52.

Williamson , O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. The American Journal of Sociology 87 (3): 548–577.

Williamson, O. E. (1979). Transaction Cost Economics: The Governance of Transaction Relations. *Journal of Law and Economics, 22*(2), 233-261.

Woo, H. K. (1984). The unseen dimension of wealth. Freemont, CA: Victoria Press.

Wright, B. E. (2001). Public Sector Work Motivation: Review of Current Literature and a Revised Conceptual Model, *Journal of Public Administration and Theory, 11*(4), 559-586.

Wright, T.A., Cropanzano, R., & Meyer, D.G. (2004). State and trait correlates of job performance: A tale of two perspectives. *Journal of Business and Psychology, 18*(3), 365-383.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining withinperson fluctuations in employee well-being. *Human Relations, 65*,1051-1069.

Xiaoyi, W. & Chunben ,W. (2008). The Impact of Organizational Justice on Employees' Pay Satisfaction, Work Attitudes and Performance in Chinese Hotels, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 7*(2), 181-195.

Yuan, F., & Woodman, R. (2010). Innovative Behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal, 53*(2), 323–342.

Zajonc, R. B. 1998. Emotions. Στο D. T. Gilbert, S. T. Fiske & L. Gardner (Eds.), *The handbook of social psychology* (σελ.591-632). New York: McGraw-Hill.

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009) Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior And Human Decision Processes, 108*, 93-105.

Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology, 83*, 261-276.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*, 413-422.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bauman, Z. (2009). *Ρευστοί Καιροί: Η ζωή στην εποχή της αβεβαιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

Foucault, M. (1989). *Η ιστορία της σεξουαλικότητας. Η χρήση των απολαύσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος.

Giddens, A. (2001). *Οι Συνέπειες της Νεωτερικότητας*.(μτφ. Μερτίκας Γ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Kant, I. (1785). *Τα θεμέλια της Μεταφυσικής των ηθών*. (μτφ. Τζαβάρας Γ.). Αθήνα: Εκδόσεις Δωδώνη.

Kant, I. (1785/1979). *Κριτική του καθαρού λόγου*. Τόμοι Α΄- Β΄, (μτφ. Αναστάσιος Γιανναράς Αν.) Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Taylor, A. E. (2009). *Πλάτων. Ο άνθρωπος και το έργο του*.(μτφ. Αρζόγλου Ιορ.). Αθήνα:Εκδόσεις Μ.Ι.Ε.Τ.

Δεμερτζής, Ν. (2009*). Ο Zygmunt Bauman και η Νεωτερικότητα,* στο βιβλίο *Προσεγγίσεις για την Νεωτερικότητα κατά τον 20ο Αιώνα,* ΕΠΟ 41. Πάτρα:ΕλληνικόΑνοικτό Πανεπιστήμιο.

Καστοριάδης, Κ. (1985). *Η Φαντασιακή θέσμιση της κοινωνίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ράππας.

Καστοριάδης, Κ. (1989). *Η ψυχανάλυση και το πρόταγμα της αυτονομίας*, στο βιβλίο *Οι ομιλίες στην Ελλάδα.* Αθήνα: Εκδόσεις΄Υψιλον.

Μουζέλης, Ν. (2009). *Οργάνωση και Γραφειοκρατία: Μια Ανάλυση των Σύγχρονων Θεωριών*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι…………………………………..…………………………356

Ερωτηματολόγιο 1^{ης} έρευνας

Ερωτηματολόγια 2^{ης} έρευνας

Ερωτηματολόγια 3^{ης} έρευνας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ……………………………………………………………375

Σχήμα Α. Ο ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (ελεύθεροι επαγγελματίες)

Σχήμα Β. Ο ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στον αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας και την καινοτομική συμπεριφορά (εκπαιδευτικοί)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV………………………………………………………...…376

Σχηματική απεικόνιση των διαστάσεων της υποκειμενικής ευημερίας και της συναισθηματικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V……………………………………………………………377

Έλεγχοι της λειτουργίας της αυτόνομης παρακίνησης ως ενδιάμεση ερμηνευτική ή/και διαφοροποιητική μεταβλητή στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία και την ευημερία/καινοτομική συμπεριφορά.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 1ης ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Το παρόν ερωτηματολόγιο[48] αποτελεί μέρος μιας έρευνας που γίνεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διδακτορικής διατριβής του Κωνσταντίνου Ασ. Παπαχριστόπουλου στο Τμήμα Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου, με επόπτρια την Καθηγήτρια Κοινωνικής Ψυχολογίας κ. Μαρία Σακαλάκη. Η διατριβή έχει τίτλο: «*Αυτονομία και παρακίνηση στο χώρο της εργασίας: Ο ρόλος τους στην ευημερία, την απόδοση των εργαζομένων και την καινοτομία*».

Σας παρακαλώ να συμπληρώσετε τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χωρίς να παραλείψετε καμία ερώτηση για να εξασφαλιστούν έγκυρα αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο είναι ΑΝΩΝΥΜΟ, γι' αυτό δεν χρειάζεται να συμπληρώσετε πουθενά το όνομά σας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Μας ενδιαφέρει η δική σας προσωπική άποψη. Οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση
Κωνσταντίνος Παπαχριστόπουλος
Υποψήφιος Διδάκτωρ

[48] Το εισαγωγικό κείμενο του ερωτηματολογίου της πρώτης έρευνας χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο και στα ερωτηματολόγια της δεύτερης και της τρίτης έρευνας.

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

Σας παρακαλώ να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε σε ποιο βαθμό η κάθε πρόταση ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση. Παρακαλούμε να απαντήσετε <u>σε όλες</u> τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη. Είναι σημαντικό να σημειώσετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου γι' αυτό το λόγο	Πολύ λίγο γι' αυτό το λόγο	Λίγο γι' αυτό το λόγο	Μέτρια γι' αυτό το λόγο	Πολύ γι' αυτό το λόγο	Πάρα πολύ γι' αυτό το λόγο	Ακριβώς γι' αυτό το λόγο

Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια …	***Καθόλου***	***Πολύ λίγο***	***Λίγο***	***Μέτρια***	***Πολύ***	***Πάρα πολύ***	***Ακριβώς***
1. γιατί πιέζομαι από το περιβάλλον γύρω μου (π.χ. τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, την οικογένεια, τους πελάτες κ.ά.).	1	2	3	4	5	6	7
2. επειδή έχω υποχρέωση απέναντι στον εργοδότη μου να προσπαθώ.	1	2	3	4	5	6	7
3. επειδή αυτή η δουλειά είναι λειτούργημα για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
4. επειδή αυτό που κάνω σε αυτή τη δουλειά έχει πολύ νόημα για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
5. επειδή αυτή η δουλειά ταυτίζεται απόλυτα με τους στόχους της ζωής μου.	1	2	3	4	5	6	7
6. επειδή χαίρομαι να κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
7. επειδή έτσι νιώθω καλά με τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
8. επειδή προσωπικά το θεωρώ σημαντικό να προσπαθώ αρκετά στην κάθε δουλειά που κάνω.	1	2	3	4	5	6	7

Στη δουλειά μου καταβάλλω προσπάθεια …	***Καθόλου***	***Πολύ λίγο***	***Λίγο***	***Μέτρια***	***Πολύ***	***Πάρα πολύ***	***Ακριβώς***
9. επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου ταυτίζεται με τις προσωπικές μου αξίες.	1	2	3	4	5	6	7
10. επειδή οι άνθρωποι γύρω μου θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο εάν προσπαθώ αρκετά (π.χ. ο εργοδότης, ο προϊστάμενος, κ.ά.).	1	2	3	4	5	6	7
11. επειδή έτσι νιώθω περήφανος/η για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
12. επειδή η δουλειά που κάνω μού δίνει πολλή χαρά.	1	2	3	4	5	6	7
13. επειδή διαφορετικά θα ντρεπόμουν για τον εαυτό μου.	1	2	3	4	5	6	7
14. για να παίρνω επιβεβαίωση από τους γύρω μου (π.χ. προϊσταμένους, συναδέλφους, οικογένεια, πελάτες, κ.ά.).	1	2	3	4	5	6	7
15. επειδή το να προσπαθώ στη δουλειά μου έχει ιδιαίτερη σημασία για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
16. επειδή είμαι φτιαγμένος/η γι' αυτή τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
17. επειδή αυτό που κάνω στη δουλειά μου με ενθουσιάζει.	1	2	3	4	5	6	7
18. επειδή κομμάτια του εαυτού μου πραγματώνονται μέσω αυτής της δουλειάς.	1	2	3	4	5	6	7
19. για να αποφύγω την αρνητική κριτική από τους γύρω μου.	1	2	3	4	5	6	7
20. επειδή απολαμβάνω πάρα πολύ τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7

Σε ένα χώρο εργασίας τα πράγματα λειτουργούν με διαφορετικούς τρόπους. Οι παρακάτω προτάσεις περιγράφουν μερικούς από αυτούς.

Σας παρακαλώ να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε σε ποιο βαθμό η κάθε πρόταση ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη. Είναι σημαντικό να σημειώσετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.

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

21. Η δουλειά μου είναι τέτοια ώστε μπορώ εγώ να αποφασίζω πότε να κάνω καθετί.	1	2	3	4	5	6	7
22. Η δουλειά μου μού επιτρέπει να βάζω εγώ προτεραιότητες για τι είναι και τι δεν είναι επείγον.	1	2	3	4	5	6	7
23. Έχω το ελεύθερο να επιλέγω εγώ τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
24. Έχω έλεγχο στο να αποφασίζω με ποια σειρά θα γίνονται τα πράγματα στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
25. Είμαι σε θέση να επιλέγω ποιοι θα είναι κάθε φορά οι στόχοι που πρέπει να επιτύχω.	1	2	3	4	5	6	7
26. Είμαι σε θέση να επιλέγω τις διαδικασίες που θα ακολουθήσω για να ολοκληρωθεί μια δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
27. Εγώ έχω τον έλεγχο να αποφασίζω κάθε φορά τι πρέπει να επιτευχθεί στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
28. Εγώ έχω τον έλεγχο στο πώς να προγραμματίζω τις υποχρεώσεις μου απέναντι στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
29. Είμαι ελεύθερος να επιλέγω τις μεθόδους και τον τρόπο για να φέρω σε πέρας τις δουλειές που έχω να κάνω.	1	2	3	4	5	6	7
30. Διαθέτω αρκετή ελευθερία στο να αποφασίζω πόσο γρήγορα θα εξελίσσομαι σε σχέση με τη σταδιοδρομία μου.	1	2	3	4	5	6	7
31. Είμαι σε θέση να ασκώ σημαντική επίδραση στα ζητήματα που έχουν σχέση με τη σταδιοδρομία μου.	1	2	3	4	5	6	7
32. Έχω τη δυνατότητα να αλλάζω την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας μου σε σχέση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες μου.	1	2	3	4	5	6	7
33. Είμαι σε θέση να ελέγχω τις αποφάσεις που παίρνω για τη σταδιοδρομία μου.	1	2	3	4	5	6	7

34. Ελέγχω απόλυτα πώς θα εξελιχθεί η σταδιοδρομία μου.	1	2	3	4	5	6	7
35. Είμαι σε θέση να ρυθμίζω πότε θα επιταχύνω και πότε θα επιβραδύνω την προσπάθειά μου σε σχέση με τα ζητήματα της σταδιοδρομίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
36. Είμαι σε θέση να καθορίζω εγώ την κατεύθυνση που θέλω να πάρει η σταδιοδρομία μου.	1	2	3	4	5	6	7
37. Έχω μικρό έλεγχο σε σχέση με τα ζητήματα της σταδιοδρομίας μου.	1	2	3	4	5	6	7
38. Στη δουλειά μου μού προσφέρονται κίνητρα και ανταμοιβές για να αποδίδω καλύτερα σε σχέση με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5	6	7
39. Στη δουλειά μου χρειάζεται να είμαι καλύτερος από τους συναδέλφους μου για να θεωρηθεί ότι είμαι επιτυχημένος/η.	1	2	3	4	5	6	7
40. Στη δουλειά μου υπερέχει όποιος μπορέσει και ξεπεράσει τους συναδέλφους του.	1	2	3	4	5	6	7
41. Οι συνάδελφοί μου δουλεύουν ανταγωνιζόμενοι ο ένας τον άλλον με στόχο την προσωπική υπεροχή και αναγνώριση.	1	2	3	4	5	6	7

Οι παρακάτω ερωτήσεις αφορούν τις αντιλήψεις σας σε σχέση με την εργασία γενικά και δεν αναφέρονται μόνο στην τωρινή σας εργασία.

Σας παρακαλώ να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε σε ποιο βαθμό η κάθε πρόταση ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη. Είναι σημαντικό να σημειώσετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.

42. Χρειάζεσαι πολλή τύχη για πετύχεις στις περισσότερες δουλειές.	1	2	3	4	5	6	7
43. Στις περισσότερες δουλειές οι άνθρωποι μπορούν να καταφέρουν αυτό που βάζουν ως στόχο.	1	2	3	4	5	6	7
44. Εάν γνωρίζεις τι ζητάς από μια δουλειά, τότε μπορείς να βρεις τη δουλειά που θα σου προσφέρει αυτά.	1	2	3	4	5	6	7
45. Εάν οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με μια απόφαση της εργοδοσίας τους πρέπει κάτι να κάνουν γι΄ αυτό.	1	2	3	4	5	6	7
46. Το να εξασκεί κάποιος τη δουλειά που του αρέσει είναι περισσότερο θέμα τύχης.	1	2	3	4	5	6	7
47. Το να βγάλει κανείς λεφτά από τη δουλειά του είναι κατά κύριο λόγο θέμα συγκυριών και τύχης.	1	2	3	4	5	6	7

48. Για να κερδίσεις χρήματα πρέπει να γνωρίζεις τους κατάλληλους ανθρώπους.	1 2 3 4 5 6 7
49. Για να καταφέρει κάποιος να βρίσκεται σε μια πραγματικά καλή δουλειά πρέπει η οικογένεια και οι φίλοι του να κατέχουν υψηλές θέσεις.	1 2 3 4 5 6 7
50. Το να πάρεις προαγωγή είναι συνήθως θέμα τύχης.	1 2 3 4 5 6 7
51. Εάν μιλάμε για μια καλή δουλειά το σημαντικό είναι όχι τι ξέρεις, αλλά ποιον ξέρεις.	1 2 3 4 5 6 7
52. Τις προαγωγές τις παίρνουν αυτοί που κάνουν πραγματικά καλά τη δουλειά τους.	1 2 3 4 5 6 7
53. Οι περισσότεροι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν καλά τη δουλειά τους αρκεί να προσπαθήσουν.	1 2 3 4 5 6 7
54. Τελικά από κάθε δουλειά ο καθένας κερδίζει αυτό που ο ίδιος είναι σε θέση να κερδίσει	1 2 3 4 5 6 7
55. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους ανταμείβονται γι' αυτό.	1 2 3 4 5 6 7
56. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν περισσότερη επιρροή στους προϊσταμένους τους από ό,τι οι ίδιοι πιστεύουν.	1 2 3 4 5 6 7
57. Η βασική διαφορά μεταξύ των ανθρώπων που βγάζουν πολλά λεφτά και αυτών που βγάζουν λίγα είναι η τύχη.	1 2 3 4 5 6 7

Παρακάτω υπάρχουν μια σειρά από προτάσεις που περιγράφουν την καθημερινή εμπειρία στο χώρο εργασίας.

Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε κατά πόσο η κάθε πρόταση ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη, είναι σημαντικό να καταγράψετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.

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

58. Συνεχώς ανακαλύπτω νέες και ενδιαφέρουσες πλευρές στη δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6 7
59. Όλο και πιο συχνά μιλάω με αρνητικά λόγια για τη δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6 7

60. Μετά τη δουλειά, χρειάζομαι περισσότερο χρόνο σε σχέση με το παρελθόν για να ηρεμήσω και να νιώσω καλύτερα.	1	2	3	4	5	6	7
61. Τώρα τελευταία, τείνω να κάνω τη δουλειά μου σχεδόν μηχανικά και να σκέφτομαι λιγότερο.	1	2	3	4	5	6	7
62. Θεωρώ τη δουλειά μου ως θετική πρόκληση.	1	2	3	4	5	6	7
63. Κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου, συχνά νιώθω ψυχολογικά εξουθενωμένος/η.	1	2	3	4	5	6	7
64. Μετά από καιρό ο καθένας αποσυνδέεται συναισθηματικά από τη δουλειά του.	1	2	3	4	5	6	7
65. Μετά το πέρας της δουλειάς έχω αρκετή ενέργεια και για άλλες δραστηριότητες.	1	2	3	4	5	6	7
66. Συχνά, μετά τη δουλειά μου, νιώθω εξαντλημένος/η.	1	2	3	4	5	6	7
67. Αυτό είναι το μοναδικό είδος δουλειάς που φαντάζομαι τον εαυτό μου να κάνει.	1	2	3	4	5	6	7
68. Υπάρχουν μέρες που πηγαίνω στη δουλειά και είμαι ήδη κουρασμένος/η.	1	2	3	4	5	6	7
69. Μπορώ πολύ καλά να αντιμετωπίζω την πίεση που πηγάζει από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
70. Νιώθω όλο και μεγαλύτερη δέσμευση με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
71. Όταν δουλεύω συχνά νιώθω να πλημμυρίζω από ενέργεια.	1	2	3	4	5	6	7
72. Νιώθω αρκετά ικανοποιημένος/η από την τωρινή μου δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
73. Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
74. Κάθε μέρα στη δουλειά μοιάζει σαν να μην τελειώνει με τίποτα.	1	2	3	4	5	6	7
75. Βρίσκω πραγματική ευχαρίστηση με τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
76. Νιώθω ότι η δουλειά μου είναι σχετικά δυσάρεστη.	1	2	3	4	5	6	7

Έχοντας στο μυαλό σας <u>τον τελευταίο μήνα</u>, πόσο σας έκανε η δουλειά σας να νιώσετε τα παρακάτω συναισθήματα;

Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε κατά πόσο η κάθε πρόταση ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση. Παρακαλούμε να απαντήσετε <u>σε όλες</u> τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη, είναι σημαντικό να καταγράψετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.

Στο χώρο της εργασίας μου νιώθω…	***Ποτέ***	***Σχεδόν ποτέ***	***Λίγες φορές***	***Αρκετές φορές***	***Πολλές φορές***	***Σχεδόν πάντα***	***Πάντα***
77. αγχωμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
78. ανήσυχος/η	1	2	3	4	5	6	7
79. να έχω ένταση	1	2	3	4	5	6	7
80. χαλαρός/η	1	2	3	4	5	6	7
81. άνετα	1	2	3	4	5	6	7
82. ήρεμος/η	1	2	3	4	5	6	7
83. απογοητευμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
84. δυστυχισμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
85. κατηφής (μελαγχολικός/ή)	1	2	3	4	5	6	7
86. ευτυχισμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
87. ευχαριστημένος/η	1	2	3	4	5	6	7
88. χαρούμενος/η	1	2	3	4	5	6	7
89. βαριεστημένος/η	1	2	3	4	5	6	7
90. νωθρός/ή	1	2	3	4	5	6	7
91. υποτονικός/ή	1	2	3	4	5	6	7
92. ενθουσιασμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
93. αισιόδοξος/η	1	2	3	4	5	6	7
94. ότι έχω κίνητρο	1	2	3	4	5	6	7
95. κουρασμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
96. καταπονημένος/η	1	2	3	4	5	6	7
97. να νυστάζω	1	2	3	4	5	6	7
98. μεγάλη ενεργητικότητα	1	2	3	4	5	6	7
99. σε εγρήγορση	1	2	3	4	5	6	7

Στο χώρο της εργασίας μου νιώθω…	***Ποτέ***	***Σχεδόν ποτέ***	***Λίγες φορές***	***Αρκετές φορές***	***Πολλές φορές***	***Σχεδόν πάντα***	***Πάντα***
100. γεμάτος/η ενέργεια	1	2	3	4	5	6	7
101. θυμωμένος/η	1	2	3	4	5	6	7
102. ενοχλημένος/η	1	2	3	4	5	6	7
103. ότι θέλω να επιτεθώ	1	2	3	4	5	6	7
104. γαλήνια	1	2	3	4	5	6	7
105. ότι μπορώ να κάνω υπομονή	1	2	3	4	5	6	7

*Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε κατά πόσο η κάθε πρόταση **ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση**. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη, είναι σημαντικό να καταγράψετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.*

Στην τωρινή σου εργασία πόσο συχνά…	***Ποτέ***	***Σχεδόν ποτέ***	***Λίγες φορές***	***Αρκετές φορές***	***Πολλές φορές***	***Σχεδόν πάντα***	***Πάντα***
106. αναζητάς νέες ευκαιρίες έτσι ώστε να βελτιώσεις τις διαδικασίες, τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα που έρχεσαι σε επαφή;	1	2	3	4	5	6	7
107. γεννιούνται σε σένα ιδέες ή/και λύσεις για να αντιμετωπιστούν υπάρχοντα προβλήματα;	1	2	3	4	5	6	7
108. πειραματίζεσαι με νέες προτεινόμενες ιδέες και λύσεις;	1	2	3	4	5	6	7
109. αναλαμβάνεις το ρίσκο να υποστηρίξεις κάτι καινούργιο και καινοτόμο;	1	2	3	4	5	6	7
110. αλλάζεις πράγματα όταν/εάν αυτό σου φαίνεται ευεργετικό;	1	2	3	4	5	6	7

Δημογραφικά Στοιχεία

1. **Φύλο** Άνδρας Γυναίκα
2. **Ηλικία :**
   18 – 25 ετών
   26 – 35 ετών
   36 – 45 έτη
   46 – 55 ετών
   56 – 60 ετών
3. **Οικογενειακή κατάσταση**
   Έγγαμος /η (Έχετε παιδιά; ΝΑΙ ΟΧΙ)
   Άγαμος/η
   Διαζευγμένος/η
   Συζώ με το/τη σύντροφό μου
   Χήρος/α
4. **Εκπαίδευση**
   Απόφοιτος Δημοτικού
   Απόφοιτος Γυμνασίου
   Απόφοιτος Λυκείου
   Απόφοιτος ΙΕΚ- Επαγγελματικής Σχολής
   Απόφοιτος ΤΕΙ
   Απόφοιτος ΑΕΙ
   Κάτοχος Μεταπτ.Διδακτ. Τίτλου
5. **Έτη προϋπηρεσίας**
   1 – 5 έτη
   6 – 10 έτη
   11 – 15 έτη
   16 – 20 έτη
   21 – 25 έτη
6. **Χώρος Εργασίας**
   - Δημόσιος – Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας
   - Ιδιωτικός Τομέας (Τομέας:…………………….……….)
   - Ελεύθερος Επαγγελματίας (Αντικείμενο δραστηριότητας: ....)
   - Άλλο…………………………………………
7. **Σχέση Εργασίας (για εργαζόμενους <u>με σχέση εργασίας</u>)**
   Υπάλληλος πλήρους απασχόλησης σε οργανισμό
   Υπάλληλος μερικής απασχόλησης σε οργανισμό
8. **Επίπεδο ιεραρχίας (για εργαζόμενους <u>με σχέση εργασίας</u>)**
   Ανώτατο
   Ανώτερο
   Μεσαίο
   Κατώτερο
9. **Ώρες εργασίας εβδομαδιαίως**
   20 – 25 ώρες
   26 – 30 ώρες
   31 – 35 ώρες
   36 – 40 ώρες
   41 – 45 ώρες
   46 – 50 ώρες
   περισσότερες από 50 ώρες
10. **Άτομα που βρίσκονται υπό την άμεση ή έμμεση επίβλεψή σας**
    κανένα άτομο
    1 – 5 άτομα
    6 – 10 άτομα
    11 – 20 άτομα
    περισσότερα από 20 άτομα
11. **Μηνιαίο εισόδημα**
    μέχρι 700 έως 1000 ευρώ
    από 1001 έως 1300 ευρώ
    από 1301 έως 1800 ευρώ
    από 1801 έως 3000 ευρώ
    από 3001 έως 5000 ευρώ
    από 5001 ευρώ και πάνω

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ 2ης ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερωτηματολόγιο Γενικού Προσανατολισμού Αιτιότητας

(Deci & Ryan, 1985)

Οι παρακάτω προτάσεις αναφέρονται σε μια σειρά υποθετικών καταστάσεων. Κάθε πρόταση περιγράφει ένα γεγονός με τρεις πιθανούς τρόπους αντίδρασης σε αυτό. Παρακαλώ διαβάστε όλες τις προτάσεις και φανταστείτε ότι καθεμία από τις υποθετικές καταστάσεις σάς συμβαίνει στην πραγματικότητα. Ύστερα σκεφτείτε σε ποιο βαθμό οι πιθανές απαντήσεις ταιριάζουν με τον τρόπο που εσείς θα αντιδρούσατε στην κάθε κατάσταση. ***Ανάλογα με το πόσο πιθανό είναι για εσάς να αντιδράσετε με τον τρόπο που περιγράφεται σε κάθε απάντηση, επιλέξτε τον αντίστοιχο αριθμό από το 1 έως το 7, όπου το 1 δηλώνει μηδαμινή πιθανότητα και το 7 μεγάλη πιθανότητα.***

1. Σας προσφέρεται μια νέα θέση σε μια εταιρία όπου είχατε εργαστεί για κάποια περίοδο. Το πρώτο πράγμα που πιθανώς να σας απασχολήσει είναι:

α) Τι θα γίνει αν δε μπορέσω να αντεπεξέλθω στα καινούρια μου καθήκοντα;

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

β) Θα κάνω περισσότερα πράγματα μέσα απ’ αυτή τη θέση;

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

γ) Αναρωτιέμαι εάν η νέα μου δουλειά θα είναι ενδιαφέρουσα.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

2. Έχετε μια κόρη που πηγαίνει σχολείο. Την ημέρα των γονέων ο δάσκαλος σάς λέει ότι η κόρη σας δεν τα πηγαίνει καλά και ότι δε φαίνεται να διαβάζει. Εσείς:

α) Το συζητάτε με την κόρη σας για να καταλάβετε καλύτερα ποιο είναι το πρόβλημα.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

β) Την κατσαδιάζετε και ελπίζετε ότι στο μέλλον θα τα πάει καλύτερα.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

γ) Προσπαθείτε να σιγουρευτείτε ότι θα αλλάξει, διότι πρέπει να διαβάζει περισσότερο.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

3. Πριν από λίγες εβδομάδες είχατε μια επαγγελματική συνέντευξη. Λαμβάνετε από το ταχυδρομείο μια επιστολή που σας ενημερώνει ότι η θέση έχει καλυφθεί από κάποιον άλλο. Αυτό που θα σκεφτείτε είναι:

α) Δεν παίζει ρόλο το τι ξέρεις, αλλά το ποιους ξέρεις.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

β) Πιθανώς δεν ήμουν αρκετά καλός για αυτή τη δουλειά.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

γ) Για κάποιο λόγο δεν είδαν ότι τα προσόντα μου ταιριάζουν στις ανάγκες τους.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

4. Είστε επόπτης εγκαταστάσεων και πρέπει να παραχωρήσετε διάλειμμα για καφέ σε τρεις εργαζομένους, οι οποίοι όμως δε γίνεται να λείψουν όλοι μαζί. Το χειρίζεστε ως εξής:

α) Εξηγείτε στους τρεις εργαζομένους το πρόβλημα και τους ζητάτε να συζητήσουν μαζί σας το πρόγραμμα των διαλειμμάτων.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) Απλά ορίζετε το χρόνο που μπορεί ο καθένας να κάνει διάλειμμα, αποφεύγοντας έτσι τα οποιαδήποτε προβλήματα.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) Ρωτάτε κάποιον ανώτερο τι να κάνετε ή τι είχε γίνει στο παρελθόν σε αντίστοιχη περίπτωση.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

5. Ένας στενός σας φίλος/ φίλη (του ίδιου φύλου με εσάς) είναι κακόκεφος τον τελευταίο καιρό και μερικές φορές σάς θυμώνει για το "τίποτα." Εσείς:

α) Του λέτε αυτό που έχετε παρατηρήσει στη συμπεριφορά του και προσπαθείτε να βρείτε τι του συμβαίνει.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) Το αγνοείτε επειδή δε μπορείτε να κάνετε κάτι γι' αυτό.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) Του λέτε ότι είστε πρόθυμος/πρόθυμη να του αφιερώσετε χρόνο μόνο εάν προσπαθήσει περισσότερο να ελέγξει τον εαυτό του.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

6. Μόλις λάβατε τα αποτελέσματα ενός τεστ που κάνατε, και διαπιστώνετε ότι δεν τα πήγατε πολύ καλά. Η αρχική σας αντίδραση πιθανώς είναι:

α) "Δεν μπορώ να κάνω τίποτα σωστό" και αισθάνεστε λυπημένος/η.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) "Αναρωτιέμαι πώς γίνεται να τα πήγα τόσο άσχημα" και αισθάνεστε απογοήτευση.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) "Αυτό το χαζό τεστ δε δείχνει τίποτα" και αισθάνεστε θυμό.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

7. Έχετε προσκληθεί σε ένα μεγάλο πάρτυ όπου γνωρίζετε πολύ λίγο κόσμο. Ενώ ανυπομονείτε να έρθει το βράδυ, σκέφτεστε ότι:

α) Θα προσπαθήσετε να συμμετέχετε σε οτιδήποτε συμβαίνει προκειμένου να περάσετε καλά και να μη δείχνετε ότι αισθάνεστε άσχημα.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) Θα βρείτε κάποιους ανθρώπους με τους οποίους να μπορείτε να κάνετε παρέα.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) Θα αισθανθείτε πιθανώς κάπως απομονωμένοι και απαρατήρητοι.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

8. Καλείστε να οργανώσετε ένα πικνίκ για εσάς και τους στενούς σας συνεργάτες. Ο τρόπος με τον οποίο θα το κάνετε θα μπορούσε να έχει ως εξής:

α) Θα το αναλάβεις όλο μόνος σου: δηλαδή θα πάρεις τις περισσότερες σημαντικές αποφάσεις μόνος σου.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) Θα μιμηθείς τους προηγούμενους: δε μπορείς να το σχεδιάσεις, επομένως θα το κάνεις ακολουθώντας τον τρόπο με τον οποίο έγινε την προηγούμενη φορά.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) Θα επιδιώξεις τη συμμετοχή των άλλων: θα πάρεις ιδέες από τους άλλους προτού να κάνεις τα τελικά σχέδια.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

9. Πρόσφατα στο χώρο εργασίας σας άνοιξε μια θέση που θα μπορούσε να σημαίνει προαγωγή για εσάς. Ωστόσο, η θέση αυτή προσφέρθηκε σε έναν συνάδελφό σας αντί για εσάς. Αξιολογώντας την κατάσταση, πιθανώς να σκεφτείτε ότι:

α) Δεν περιμένατε ούτως ή άλλως να πάρετε τη θέση γιατί συνήθως απορρίπτεστε.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) Ο συνάδελφός σας πιθανώς έκανε τις “σωστές” κινήσεις για να πάρει τη θέση.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) Θα προσπαθούσατε να εντοπίσετε τους παράγοντες που οδήγησαν στην απόρριψή σας.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

10. Ξεκινάτε μία νέα επαγγελματική σταδιοδρομία. Αυτό που σας απασχολεί περισσότερο είναι:

α) Εάν μπορείτε να κάνετε αυτή τη δουλειά χωρίς να σας κουράζει και πολύ.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) Κατά πόσο ενδιαφέρεστε για μια τέτοια εργασία.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) Εάν υπάρχουν καλές προοπτικές εξέλιξης.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

11. Μια γυναίκα που εργάζεται για εσάς κάνει καλά τη δουλειά της σε γενικές γραμμές. Ωστόσο, τις προηγούμενες δύο εβδομάδες η απόδοσή της δεν ήταν τόσο καλή και η ίδια δείχνει λιγότερο ενδιαφέρον. Η πιθανότερη αντίδρασή σας είναι:

α) Της λέτε ότι η απόδοσή της είναι χειρότερη από αυτή που περιμένατε και ότι πρέπει να αρχίσει να δουλεύει περισσότερο.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

β) Της ανοίγετε κουβέντα για αυτό το πρόβλημα και την ενημερώνετε ότι θέλετε να τη βοηθήσετε να το ξεπεράσει.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

γ) Δε μπορείτε να γνωρίζετε με ποιο τρόπο θα την κάνετε να επανέλθει.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 *Πάρα πολύ πιθανό*

12. Η εταιρεία που εργάζεστε σας προάγει σε μια θέση σε μια πόλη μακρινή από την τωρινή κατοικία σας. Καθώς σκέφτεστε αυτή την μετακίνηση πιθανώς να:

α) Ενδιαφέρεστε για τη νέα πρόκληση και παράλληλα αισθάνεστε λίγη νευρικότητα.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

β) Αισθάνεστε ενθουσιασμένος για την υψηλότερη θέση και το μισθό που της αναλογεί.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

γ) Αισθάνεστε στρεσαρισμένος/η και ανήσυχος/η για τις αλλαγές που θα προκύψουν.

Καθόλου πιθανό 1 2 3 4 5 6 7 Πάρα πολύ πιθανό

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ 3ης ΕΡΕΥΝΑΣ

Ερωτηματολόγιο δικαιοσύνης και ισότητας σε σχέση με τις αμοιβές στο χώρο της εργασίας

(Cloutier & Vilhuber, 2008)

Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε κατά πόσο η κάθε πρόταση ***ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση****. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη, είναι σημαντικό να καταγράψετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.*

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

1. Πληρώνομαι δίκαια λαμβάνοντας υπόψη την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5	6	7
2. Η ανταμοιβή μου αντανακλά σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο της απόδοσής μου.	1	2	3	4	5	6	7
3. Η απόδοσή μου ανταμείβεται με δίκαιο τρόπο.	1	2	3	4	5	6	7
4. Ο βασικός μισθός μου είναι δίκαιος αν τον συγκρίνω με το μισθό που δίνουν σε άλλες θέσεις στον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5	6	7
5. Πληρώνομαι δίκαια για το είδος της δουλειάς που κάνω, αν συγκρίνω το μισθό μου με άτομα που ασχολούνται σε διαφορετικές θέσεις στον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5	6	7
6. Αν συγκρίνω τον εαυτό μου με ανθρώπους μέσα στον οργανισμό μου, ο βασικός μισθός μου αντιστοιχεί στα προσόντα και στις ευθύνες που έχω ως εργαζόμενος.	1	2	3	4	5	6	7
7. Γενικώς, η αμοιβή μου είναι δίκαιη αν συγκρίνω με άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά με μένα σε άλλους οργανισμούς.	1	2	3	4	5	6	7
8. Πληρώνομαι δίκαια αν κοιτάξω το τι προσφέρουν άλλοι οργανισμοί για την ίδια ή αντίστοιχη θέση.	1	2	3	4	5	6	7

Ερωτηματολόγιο δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας

(Colquitt *και συν*., 2001)

Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε κατά πόσο η κάθε πρόταση ***ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση****. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη, είναι σημαντικό να καταγράψετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.*

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

1.	Στον οργανισμό μου, έχω την ευκαιρία να εκφράσω την άποψή μου και τα αισθήματα μου κατά τη διάρκεια διαδικασιών λήψεων αποφάσεων.	1 2 3 4 5 6 7
2.	Οι ανταμοιβές που παίρνω αντανακλούν τις προσπάθειες μου στην δουλειά.	1 2 3 4 5 6 7
3.	Ο ανώτερος μου μού συμπεριφέρεται με ευγένεια.	1 2 3 4 5 6 7
4.	Ο ανώτερος μου είναι ειλικρινής στην επικοινωνία μαζί μου.	1 2 3 4 5 6 7
5.	Οι διαδικασίες που εφαρμόζονται μου επιτρέπουν να έχω επιρροή στα αποτελέσματα των αποφάσεων που με αφορούν.	1 2 3 4 5 6 7
6.	Οι ανταμοιβές αντιστοιχούν στη δουλειά που προσφέρω.	1 2 3 4 5 6 7
7.	Ο ανώτερος μου μού συμπεριφέρεται με σεβασμό και αξιοπρέπεια.	1 2 3 4 5 6 7
8.	Ο ανώτερος μου μου εξηγεί με σαφήνεια και ολοκληρωμένα τις αποφάσεις που πάρθηκαν σχετικά με τη δουλειά μου.	1 2 3 4 5 6 7
9.	Οι διαδικασίες λήψεως αποφάσεων εφαρμόζονται με τρόπο συγκροτημένο και συνεπή σε όλους τους μισθωτούς.	1 2 3 4 5 6 7
10.	Οι ανταμοιβές που παίρνω αντανακλούν τη συνεισφορά μου στον οργανισμό.	1 2 3 4 5 6 7
11.	Ο ανώτερός μου μου δίνει εξηγήσεις κατάλληλες και λογικές κάθε φορά που είναι απαραίτητο.	1 2 3 4 5 6 7

Ερωτηματολόγιο εργασιακής απόδοσης

(Mayer & Gavin, 2005, Williams & Anderson, 1991)

Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε κατά πόσο η κάθε πρόταση ***ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση****. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη, είναι σημαντικό να καταγράψετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.*

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

1. Ολοκληρώνω πάντα τις εργασίες που περιμένουν από εμένα στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
2. Κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ για να καταφέρω αυτό που αναμένεται από μένα στη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
3. Καλύπτω πάντα με τον καλύτερο τρόπο όλες τις περιγραφόμενες από την περιγραφή θέσης αρμοδιότητες.	1	2	3	4	5	6	7
4. Κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ για να βοηθήσω καινούργιους υπαλλήλους στη δουλειά μου έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6	7
5. Η προσπάθειά μου και η απόδοση στη δουλειά μου κινείται πέρα από τα τυπικά.	1	2	3	4	5	6	7
6. Δείχνω προσωπικό ενδιαφέρον για τους συναδέλφους στη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7
7. Αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων σε σχέση με τη δουλειά.	1	2	3	4	5	6	7
8. Ειδοποιώ εγκαίρως όταν χρειάζεται να λείψω από τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5	6	7

Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από τις αμοιβές

(Heneman & Schwab, 1985)

Οι παρακάτω προτάσεις περιγράφουν κάποιες διαστάσεις των αμοιβών/παροχών σας στη δουλειά σας. Θέλουμε να μας δηλώσετε το βαθμό ικανοποίησή σας από αυτές. Για την κάθε μορφή από τις παρακάτω αμοιβές-παροχές σημειώστε σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένος/η κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στο συναίσθημά σας.

1	2	3	4	5
Καθόλου ικανοποιημένος	Μη ικανοποιημένος	Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος	Ικανοποιημένος	Πολύ ικανοποιημένος

Πόσο ικανοποιημένος είμαι από …

1.	…το βασικό/καθαρό μισθό μου;	1	2	3	4	5
2.	…τις πρόσθετες αμοιβές (ομαδική ασφάλεια, γιορτές, δώρα, έξοδα κίνησης κ.ά.);	1	2	3	4	5
3.	…την πιο πρόσφατη αύξηση μισθού μου;	1	2	3	4	5
4.	…τον τωρινό μου μισθό;	1	2	3	4	5
5.	…το ποσό που πληρώνει ο εργοδότης μου για τα κοινωνικά μου οφέλη (ομαδική ασφάλεια, γιορτές, δώρα, έξοδα κίνησης κ.ά.);	1	2	3	4	5
6.	…τις αυξήσεις του μισθού που είχα κατά καιρούς στο παρελθόν;	1	2	3	4	5
7.	…τη μορφή της μισθολογικής κλίμακας του οργανισμού;	1	2	3	4	5
8.	…το ύψος της συνολικής μου αμοιβής;	1	2	3	4	5
9.	…την αξία των κοινωνικών μου ωφελειών (ομαδική ασφάλεια, γιορτές , δώρα, έξοδα κίνησης κ.ά.)	1	2	3	4	5
10.	… τη συνοχή των πρακτικών και των πολιτικών αμοιβών του οργανισμού;	1	2	3	4	5
11.	…τον τρόπο που προσδιορίζονται οι αυξήσεις των μισθών στη δουλειά μου;	1	2	3	4	5
12.	…τις διαφοροποιήσεις των μισθών μεταξύ των διαφορετικών θέσεων στη δουλειά μου;	1	2	3	4	5

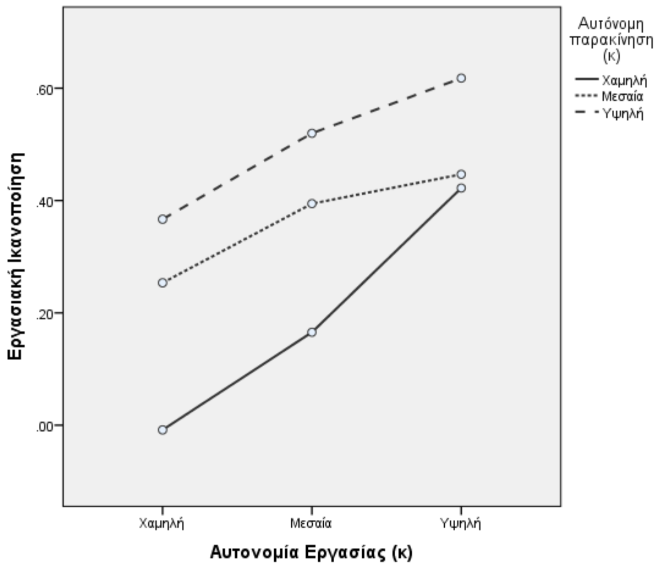
Ερωτηματολόγιο υποκειμενικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας
(Ryan & Frederick 1997)

Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό από το 1 έως το 7 για να δείξετε κατά πόσο η κάθε πρόταση ***ανταποκρίνεται στη δική σας περίπτωση****. Παρακαλούμε να απαντήσετε <u>σε όλες</u> τις ερωτήσεις που ακολουθούν. Οι απαντήσεις δεν χρειάζονται πολλή σκέψη, είναι σημαντικό να καταγράψετε την πρώτη απάντηση που σας έρχεται στο μυαλό.*

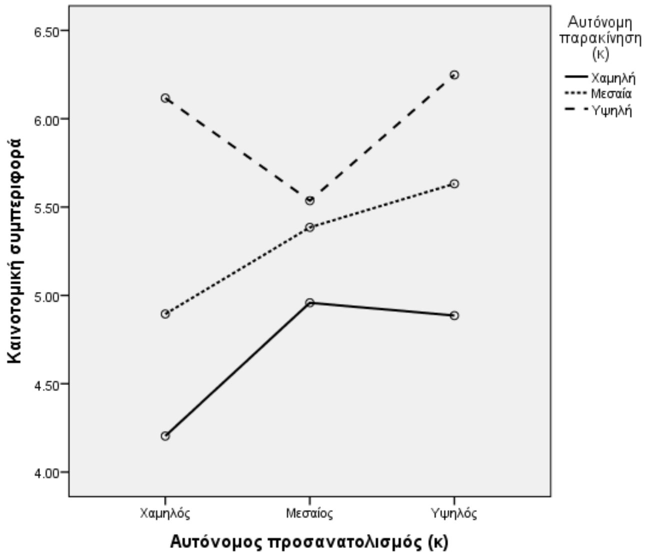
1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

Στη δουλειά μου αισθάνομαι γεμάτος ζωντάνια, ζωή και ενέργεια.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου έχω ενέργεια και αποφασιστικότητα.	1	2	3	4	5	6	7
Στη δουλειά μου αισθάνομαι να είμαι διαρκώς σε εγρήγορση.	1	2	3	4	5	6	7

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

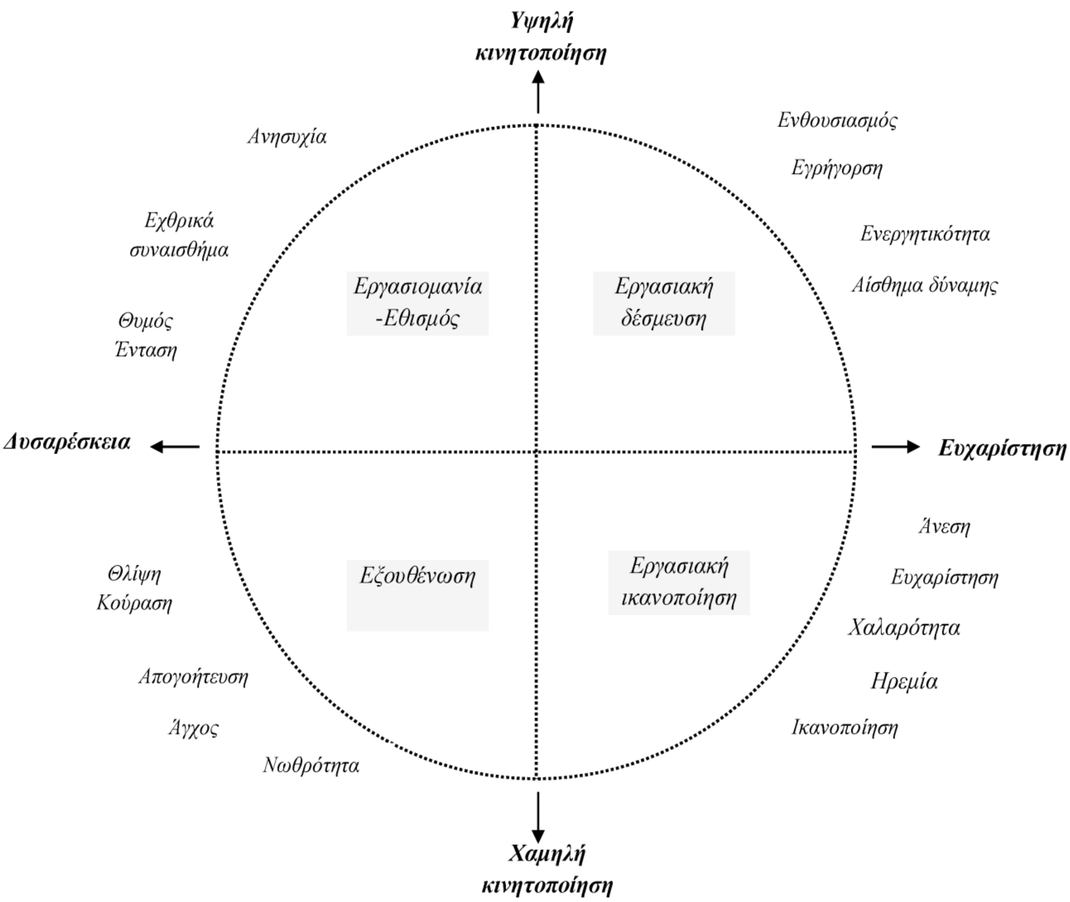


Σχήμα Α. Ο ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στην αυτονομία εργασίας και την εργασιακή ικανοποίηση (ελεύθεροι επαγγελματίες)



Σχήμα Β. Ο ρόλος της αυτόνομης παρακίνησης στη σχέση ανάμεσα στον αυτόνομο προσανατολισμό αιτιότητας και την καινοτομική συμπεριφορά (εκπαιδευτικοί)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ



Σχηματική απεικόνιση των διαστάσεων της υποκειμενικής ευημερίας και της συναισθηματικής ευεξίας στο χώρο της εργασίας[49]

[49] *βασισμένο στα άρθρα των: α. Russell (2003) και β. Bakker & Oerlemans (2011).*

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

		1η έρευνα		
Χώρος εργασίας	***Ανεξάρτητη μεταβλητή***	***Ενδιάμεση/Ερμηνευτική μεταβλητή***	***Εξαρτημένη μεταβλητή***	***Έλεγχος Sobel (z)***
Δημόσιος τομέας	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	4.341***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	4.383***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	4.301***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	-3.124***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-3.324***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	3.202***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	4.075***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	4.085***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	4.031***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	-3.327***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-3.436***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	3.322***
	Εσ.τόπος ελέγχου	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	3.473***
Ιδιωτικός τομέας	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	5.334***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	5.272***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	4.677***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	-4.215***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-4.018***
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	4.120***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	4.979***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	4.930***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	4.455***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	-4.071***
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-3.962***

	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	4.038***
	Εσ.τόπος ελέγχου	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	3.492***
Ελεύθεροι επαγγελματίες	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	1.774
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	1.795
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	2.689**
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	-0.963
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-2.045*
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	2.715**
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	2.332*
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	2.254*
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	2.399*
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	-1.034
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-1.929
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	2.206*
	Εσ.τόπος ελέγχου	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	1.814
Καλλιτέχνες	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	2.313*
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	1.644
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	1.779
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	0.101
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-1.136
	Αυτονομία εργασίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	0.836
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή ικανοποίηση	2.359
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή δέσμευση	1.483
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Θετικό συναίσθημα	1.933
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Αρνητικό συναίσθημα	0.344
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Επαγ. εξουθένωση	-1.332
	Αυτονομία σταδιοδρομίας	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	0.900
	Εσ. τόπος ελέγχου	Αυτ. παρακίνηση	Καιν. συμπεριφορά	0.752

		3η έρευνα		
Χώρος εργασίας	***Ανεξάρτητη μεταβλητή***	***Ενδιάμεση/Ερμηνευτική μεταβλητή***	***Εξαρτημένη μεταβλητή***	***Έλεγχος Sobel (z)***
Δημόσιος/ιδιωτικός τομέας	Δικαιοσύνη	Αυτ. παρακίνηση	Ευεξία	4.105***
	Δικαιοσύνη	Αυτ. παρακίνηση	Ικανοποίηση/αμοιβές	-0.911
	Δικαιοσύνη	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή απόδοση	2.528**
	Δικαιοσύνη/Αμοιβές	Αυτ. παρακίνηση	Ευεξία	0.839
	Δικαιοσύνη/Αμοιβές	Αυτ. παρακίνηση	Ικανοποίηση/αμοιβές	1.482
	Δικαιοσύνη/Αμοιβές	Αυτ. παρακίνηση	Εργασιακή απόδοση	1.417

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

	Εργασιακή Δέσμευση											
	Δημόσιος Τομέας			*Ιδιωτικός Τομέας*			*Ελεύθεροι Επαγγελματίες*			*Καλλιτέχνες*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Φύλο	.16 *	.08	.08	-.07	-.05	-.06	.08	.12	.12	.24	.24	.17
Ηλικία	.23 *	.14	.15	.01	-.03	-.04	-.27	.04	.04	.27	.28	.24
Εκπαίδευση	.01	.09	.09	.07	.06	.06	-.24	-.38	-.38	.03	.02	-.06
Έτη προϋπηρεσίας	-.22	-.11	-.11	-.03	.00	.01	.45	.12	.12	-.22	-.22	-.23
Επίπεδο ιεραρχίας	.20*	.09	.08	.12	-.02	-.02						
Αυτονομία εργασίας		.11	.11		.12*	.12*		.00	.06		.01	-.02
Αυτόνομη παρακίνηση		.55***	.54***		65***	.65***.		.55**	.55**		.16	.36
Αυτονομία Χ Αυτόνομη παρακίνηση			-.04			.02			-.01			.37†
Προσαρμοσμένο R^2	.06	.39	.39	.00	.48	.47	.30	.58	.56	-.10	-.15	-.07
ΔR^2	.09	.32	.00	.02	.47	.00	.45	.26	.00	.06	.02	.09
Δ F	3.533**	48.106***	.458	1.031	81.679***	.260	2.986*	7.247**	.000	.391	.388	2.871

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

	Εργασιακή Ικανοποίηση											
	Δημόσιος Τομέας			*Ιδιωτικός Τομέας*			*Ελεύθεροι Επαγγελματίες*			*Καλλιτέχνες*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Φύλο	.25**	.17**	.17**	-.067	-.05	-.05	-.15	-.15	-.21	.32	.39	.33
Ηλικία	.15	.05	.07	.02	-.03	-.03	.17	.39	.50	.26	.31	.28
Εκπαίδευση	.03	.12	.12	.10	.08	.08	-.44	-.25	-.15	-.17	-.16	-.24
Έτη προϋπηρεσίας	-.13	-.02	-.02	.01	.05	.06	.11	-.09	-.06	-.26	-.34	-.35
Επίπεδο ιεραρχίας	.02	-.09	-.10	.13	-.00	-.00						
Αυτονομία εργασίας		.21***	.21**		.12**	.12**		.56*	.61*		.23	.20
Αυτόνομη παρακίνηση		.53***	.52***		.64***	.64***		.13	.15		.53*	.53*
Αυτονομία **X** Αυτόνομη παρακίνηση			-.10†			.12†			.32			.33†
Προσαρμοσμένο R^2	.07	.44	.45	.03	.50	.50	.21	.38	.46	-.07	.16	.22
ΔR^2	.07	.36	.01	.03	.46	.00	.38	.19	.07	.09	.25	.07
Δ F	2.939*	56.009***	3.030	1.433	82.077***	.125	2.225	3.572*	3.229	.551	4.893**	3.038

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

	Θετικό Συναίσθημα											
	Δημόσιος Τομέας			*Ιδιωτικός Τομέας*			*Ελεύθεροι Επαγγελματίες*			*Καλλιτέχνες*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Φύλο	.09	.01	.01	-.07	-.06	-.06	-.15	-.13	-.18	-.07	.00	-.02
Ηλικία	.14	.04	.06	-.03	-.07	-.08	.05	.40	.50	-.13	-.10	-.12
Εκπαίδευση	-.06	.02	.02	-.05	-.07	-.07	-.50*	-.38	-.30	-.06	-.11	-.15
Έτη προϋπηρεσίας	-.13	-.01	-.0	.01	.05	.05	.02	-.32	-.30	-.02	-.05	-.06
Επίπεδο ιεραρχίας	.11	-.00	-.01	.11	-.00	-.00	.44	.01	-.09	-.06	-.05	-.04
Αυτονομία εργασίας		.22***	.22***		.12†	.13†		.53*	.58*		.15	.14
Αυτόνομη παρακίνηση		.51***	.51***		.48***	.48***		.38*	.39*		.36†	.45†
Αυτονομία **X** Αυτόνομη παρακίνηση			-.09			.01			.27			16
Προσαρμοσμένο R^2	.00	.36	.37	-.00	.27	.27	.10	.49	.54	-.16	.00	-.01
ΔR^2	.03	.35	.00	.02	.28	.00	.29	.34	.055	.02	.20	.01
Δ F	1.071	49.825***	2.642	.795	35.360***	.085	1.532	7.918**	2.783	.145	3.173	.587

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

Αρνητικό Συναίσθημα												
	Δημόσιος Τομέας			*Ιδιωτικός Τομέας*			*Ελεύθεροι Επαγγελματίες*			*Καλλιτέχνες*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Φύλο	-.12	-.07	-.07	.04	.02	.03	.23	.23	.27	-.10	-.14	-.11
Ηλικία	-.13	-.08	-.09	-.13	-.10	-.10	-.17	-.18	-.26	.01	-.01	.00
Εκπαίδευση	-.01	-.06	-.07	-.03	-.02	-.02	.74***	.75***	.68	.12	.10	.14
Έτη προϋπηρεσίας	.10	.03	.04	.06	.03	.03	-.11	-.10	-.12	.31	.36	.37
Επίπεδο ιεραρχίας	-.04	.02	.03	-.04	.01	.01						
Αυτονομία εργασίας		-.13	-.13		.03	.02		.01	-.01		-.15	-.14
Αυτόνομη παρακίνηση		-.30***	-.29***		-.44***	-.45***		-.02	-.04		.06	-.04
Αυτονομία **X** Αυτόνομη παρακίνηση			.04			-.06			-.23			-.19
Προσαρμοσμένο R^2	-.00	.11	.11	-.01	.16	.16	.45	.39	.41	-.06	-.13	-.15
ΔR^2	.02	.12	.00	.01	.18	.00	.57	.00	.04	.10	.01	.02
Δ F	.931	12.157	.338	.595	19.885***	.778	4.900**	.010	1.576	.626	.168	.686

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

	Επαγγελματική Εξουθένωση											
	Δημόσιος Τομέας			*Ιδιωτικός Τομέας*			*Ελεύθεροι Επαγγελματίες*			*Καλλιτέχνες*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Φύλο	-.06	-.00	-.00	.08	.06	.08	.18	.17	.18	.05	-.07	-.05
Ηλικία	-.00	.06	.05	-.05	-.02	-.01	.17	.07	.05	.43	.35	.36
Εκπαίδευση	-.17***	-.24**	-.24***	-.03	-.02	-.01	.57**	.57**	.56*	.32	.26	.29
Έτη προϋπηρεσίας	-.05	-.13	-.13	.06	.03	.02	-.57	-.46	-.46	-.19	-.03	-.03
Επίπεδο ιεραρχίας	.08	.16	.17	-.10	-.03	-.03						
Αυτονομία εργασίας		-.19**	-.18**		-.01	-.02		-.08	-.09		-.46†	-.45†
Αυτόνομη παρακίνηση		-.35***	-.35***		-.40***	-.41***		-.15	-.15		-.02	-.09
Αυτονομία **X** Αυτόνομη παρακίνηση			.07†			-.11†			-.03			-.12
Προσαρμοσμένο R^2	.00	.18	.18	-.00	.15	.16	.40	.36	.32	-.02	.12	.10
ΔR^2	.032	.186	.006	.021	.163	.013	.531	.029	.001	.134	.181	.011
Δ F	1.153	20.175***	1.210	.756	17.314	2.802	4.077*	.524	.036	.836	3.313	.398

Σημείωση. *ΣτονΠπίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

	Καινοτομική συμπεριφορά											
	Δημόσιος Τομέας			*Ιδιωτικός Τομέας*			*Ελεύθεροι Επαγγελματίες*			*Καλλιτέχνες*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Φύλο	.10	.04	.04	-.05	-.05	-.06	-.33	-.31*	-.29	.00	.06	.08
Ηλικία	.17	.11	.11	-.12	-.16	-.17	-.31	.12	.09	.38	.42	.43
Εκπαίδευση	.01	.06	.06	.19	.18*	.17*	.05	.14	.12	.06	.09	.12
Έτη προϋπηρεσίας	-.11	-.04	-.04	.05*	.07	.08	.05	.07	.06	-.20	-.27	-.27
Επίπεδο ιεραρχίας	.22	.14	.14	.20*	.09	.09						
Αυτονομία εργασίας		.24**	.24**		.16	.17		.50**	.52**		.20	.21
Αυτόνομη παρακίνηση		.23**	.23**		.35***	.35***		.56*	.56*		.08	-.03
Αυτονομία X Αυτόνομη παρακίνηση			.02†			.05			-.06			-.13
Προσαρμοσμένο R^2	.05	.18	.18	.06	.24	.24	.01	.62	.60	-.03	-.06	-.08
ΔR^2	.08	.13	.00	.09	.18	.00	.23	.50	.00	.12	.04	.01
Δ F	3.094**	15.025***	.085	3.538**	21.652***	.726	1.083	15.592***	.200	.803	.637	.341

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

	Καινοτομική συμπεριφορά											
	Δημόσιος Τομέας			*Ιδιωτικός Τομέας*			*Ελεύθεροι Επαγγελματίες*			*Καλλιτέχνες*		
	Βήμα 1	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*	*Βήμα 1*	*Βήμα 2*	*Βήμα 3*
Φύλο	.10	.06	.06	-.05	-.06	-.05	-.33*	-.31*	-.29*	.00	.01	.00
Ηλικία	.17	.14	.13	-.12	-.10	-.09	-.31	.12	.09	.38	.36	.35
Εκπαίδευση	.01	.05	.06	.19**	.18**	.18**	.05	.14	.12	.06	.05	.05
Έτη προϋπηρεσίας	-.11	-.07	-.06	.05	.04	.04	.05	.07	.06	-.20	-.15	-.15
Επίπεδο ιεραρχίας	.22	.16	.16	.20	.13	.13						
Εσωτερικός τόπος ελέγχου		.13†	.13†		.25**	.23**		-02	.12		.27	.26
Αυτόνομη παρακίνηση		.25**	.27**		.32***	.33***		.67**	.80**		.07	.06
Εσ. τόπος ελέγχου **Χ** Αυτ. παρακίνηση			.05			-.05			-.38*			-.05
Προσαρμοσμένο R^2	.05	.14	.14	.06	.28	.28	.01	.45	.57	.12	.21	.21
ΔR^2	.08	.10	.00	.09	.21	.00	.23	.38	.10	.12	.08	.00
Δ F	3.094*	10.391***	.549	3.538**	26.986***	.726	1.083	8.204**	5.335*	.803	1.393	.075

Σημείωση. *Στον Πίνακα παρουσιάζονται οι τυποποιημένοι συντελεστές παλινδρόμησης. † p<0.10 * p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001*

Χρόνε,

τη διατριβή μου σου υποβάλλω
με θέμα της εσένα βασικά
γιατί αυτό που είμαι τώρα
εσύ το έφτασες εδώ.

Κική Δημουλά /Χλόη Θερμοκηπίου
Ποιοτική Συλλογή
Εκδόσεις Ίκαρος, 2005