



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ e-ΕΦΚΑ τ.ΕΤΑΑ**

Θεοδώρα Μπιμπίκου

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ e-ΕΦΚΑ τ.ΕΤΑΑ**

Θεοδώρα Μπιμπίκου, Α.Μ.: 05718

Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής ,
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



**INTERPRETATION OF MOTIVATIONAL AND EMPLOYEE
SATISFACTION FACTORS IN THE PUBLIC SECTOR IN
GREECE: THE CASE OF e-EFKA (former ETAA)**

Theodora Bibikou, R.N.:05718

Supervisor: Andreas Alexopoulos, Assistant Professor, University of West Attica, Department
of Accounting & Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West
Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics
and Policy

Aigaleo, Greece, 2021



**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ e-ΕΦΚΑ τ.ΕΤΑΑ**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 15/07/2021

| A/α | ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ | ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ | ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ |
|-----|---------------------|---|---------------------|
| 1. | Αλεξόπουλος Ανδρέας | Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής | |
| 2. | Χυζ Αλίνα | Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής | |
| 3. | Βαβούρα Χαρίκλεια | Διδάκτωρ, Πανεπιστήμιο NOTTINGHAM | |



ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Μπιμπίκου Θεοδώρα του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου 05718 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

Η Δηλούσα



Μπιμπίκου Θεοδώρα

Σε όλους όσους πιστεύουν σε εμένα και με στηρίζουν.

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγησή του καθώς και στον υπεύθυνο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος κ. Θεόδωρο Παπαηλία για τη στήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Ευχαριστίες οφείλω σε όλους τους συναδέλφους που με βοήθησαν δεχόμενοι να συμμετάσχουν στην έρευνα, αφιερώνοντας χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά όσους ήταν δίπλα μου και κυρίως την οικογένειά μου για την ηθική συμπαράσταση που μου έδειξαν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Τίποτε δε θα είχε αρχίσει μα κυρίως τίποτε δε θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς αυτούς.

**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ e-ΕΦΚΑ τ.ΕΤΑΑ**

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση των παραγόντων υποκίνησης και ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ). Σε αυτό το πλαίσιο, διενεργήθηκε ποσοτική έρευνα πεδίου με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε σε υπαλλήλους του οργανισμού που προέρχονται από το τέως Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ). Η έρευνα ανέδειξε ότι η υποκίνηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ κινείται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα σε σχέση με την ικανοποίηση που προέρχεται από τις σχέσεις με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους, καθώς και από το χαρακτήρα της εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση των εργαζομένων στον υπό εξέταση φορέα κινείται σε χαμηλά με μέτρια επίπεδα, αναδεικνύοντας σημαντικές αδυναμίες στα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Στον e-ΕΦΚΑ πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη βελτίωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, η οποία θα οδηγήσει και σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Αφετηρία σε αυτή την προσπάθεια μπορούν να αποτελέσουν οι παράγοντες υγιεινής που αναφέρει ο Herzberg με τελικό στόχο τη συνολική αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού με τελικούς αποδέκτες εργαζόμενους και συναλλασσόμενους.

Σημαντικοί Όροι: Παρακίνηση, επαγγελματική ικανοποίηση, κίνητρα, δημόσιος τομέας, Ελλάδα.

INTERPRETATION OF MOTIVATIONAL AND EMPLOYEE SATISFACTION FACTORS IN THE PUBLIC SECTOR IN GREECE: THE CASE OF e-EFKA (former ETAA)

Abstract

The aim of this dissertation was to examine the key determinants of motivation and satisfaction in the Greek public sector and in particular in the Electronic National Social Security Agency (e-EFKA). In this context, a quantitative field survey was conducted using a questionnaire which was distributed to employees of the organization coming from the former Single Independent Employees Fund (EBRD). The results indicated that the levels of motivation of e-EFKA employees are particularly high. On the other hand, job satisfaction of the employees in e-EFKA is at moderate levels, highlighting significant weaknesses in the domain of HR. Top management of e-EFKA should give particular attention to the improvement of job satisfaction levels, which will lead to higher levels of job commitment. The starting point in this effort can be the hygiene factors mentioned by Herzberg with the ultimate goal of the overall upgrade of the quality of the services provided by the organization to end users.

Key words: Motivation, job satisfaction, motivation, public sector, Greece.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|-----------|
| Ευχαριστίες..... | xiii |
| Περίληψη | xv |
| Abstract..... | xvii |
| Κατάλογος Πινάκων | xxi |
| Κατάλογος Σχημάτων και Διαγραμμάτων | xxiii |
| Εισαγωγή | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής παρακίνησης..... | 5 |
| 1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής παρακίνησης | 5 |
| 1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης..... | 6 |
| 1.3 Θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση..... | 7 |
| 1.3.1 Οντολογικές Θεωρίες | 7 |
| 1.3.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow | 8 |
| 1.3.1.2 Η θεωρία ERG του Alderfer | 10 |
| 1.3.1.3 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg | 10 |
| 1.3.1.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland..... | 12 |
| 1.3.1.5 Η θεωρία X και Y του McGregor..... | 13 |
| 1.3.2 Μηχανιστικές Θεωρίες | 13 |
| 1.3.2.1 Η θεωρία της ισότητας του Adams | 14 |
| 1.3.2.2 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom | 15 |
| 1.3.2.3 Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawer..... | 15 |
| 1.3.2.4 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke | 16 |
| 1.3.2.5 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham..... | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Κίνητρα, υποκίνηση και δέσμευση στο Δημόσιο τομέα..... | 19 |
| 2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός των κινήτρων στο δημόσιο τομέα..... | 19 |
| 2.2 Η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα..... | 20 |
| 2.3 Εργασιακή Δέσμευση | 21 |
| 2.4 Σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση | 22 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κοινωνική Ασφάλιση και ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης..... | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1 Κοινωνική Ασφάλιση | 25 |
| 3.2 Η ανάγκη της μεταρρύθμισης στην κοινωνική ασφάλιση | 25 |
| 3.3 Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ερευνητική μεθοδολογία | 29 |
| 4.1 Εισαγωγή | 29 |
| 4.2 Ερευνητική προσέγγιση | 29 |
| 4.3 Διαδικασία της έρευνας και στρατηγική δειγματοληψίας | 30 |
| 4.4 Το ερευνητικό εργαλείο..... | 31 |
| 4.5 Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων | 32 |
| 4.6 Ερευνητικοί περιορισμοί..... | 32 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων | 33 |
| 5.1 Εισαγωγή | 33 |
| 5.2 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος..... | 33 |
| 5.3 Υποκίνηση | 35 |
| 5.4 Ικανοποίηση από την εργασία | 36 |
| 5.5 Δέσμευση | 42 |
| 5.6 Συσχετίσεις..... | 43 |
| 5.6.1 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση..... | 43 |
| 5.6.1.1. Παράγοντες υποκίνησης | 43 |
| 5.6.1.2 Παράγοντες υγιεινής | 49 |
| 5.6.2 Εργασιακή Δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση | 57 |
| 5.7 Παραμετρικά Τεστ | 64 |
| 5.7.1 Παρακίνηση | 64 |
| 5.7.2 Εργασιακή ικανοποίηση | 68 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα..... | 81 |
| 6.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση | 81 |
| 6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα | 84 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 85 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 89 |

Κατάλογος Πινάκων

| | |
|---|----|
| 1.1 Εισροές και Εκροές στη θεωρία της ισότητας | 14 |
| 4.1 Διαφορές ανάμεσα στην ποσοτική και ποιοτική έρευνα | 29 |
| 5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων | 33 |
| 5.2 Παράγοντες υποκίνησης | 35 |
| 5.3 Ικανοποίηση από τις πιθανότητες προαγωγής | 36 |
| 5.4 Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους | 37 |
| 5.5 Ικανοποίηση από την αναγνώριση στο χώρο εργασίας | 37 |
| 5.6 Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας | 38 |
| 5.7 Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους | 39 |
| 5.8 Ικανοποίηση από το χαρακτήρα της εργασίας | 39 |
| 5.9 Ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας | 40 |
| 5.10 Ικανοποίηση από την εκπαίδευση | 40 |
| 5.11 Σύνοψη αποτελεσμάτων ικανοποίησης | 41 |
| 5.12 Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό | 42 |
| 5.13 Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από τους προϊσταμένους | 43 |
| 5.14 Παράγοντες υποκίνησης με αναγνώριση | 44 |
| 5.15 Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας | 45 |
| 5.16 Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους | 46 |
| 5.17 Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας | 47 |
| 5.18 Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από την επικοινωνία | 48 |
| 5.19 Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από την εκπαίδευση | 49 |
| 5.20 Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από τους προϊσταμένους | 49 |
| 5.21 Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία | 51 |

| | |
|--|----|
| 5.22 Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας | 52 |
| 5.23 Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους | 53 |
| 5.24 Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας .. | 54 |
| 5.25 Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από την επικοινωνία | 55 |
| 5.26 Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από την εκπαίδευση | 56 |
| 5.27 Σύνοψη αποτελεσμάτων συσχέτισης – Υποκίνηση με εργασιακή ικανοποίηση | 56 |
| 5.28 Δέσμευση με ικανοποίηση από τους προϊσταμένους | 57 |
| 5.29 Δέσμευση με ικανοποίηση από την αναγνώριση | 58 |
| 5.30 Δέσμευση με ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας | 59 |
| 5.31 Δέσμευση με ικανοποίηση από τους συναδέλφους..... | 60 |
| 5.32 Δέσμευση με φύση της εργασίας | 61 |
| 5.33 Δέσμευση με επικοινωνία | 62 |
| 5.34 Δέσμευση με εκπαίδευση | 63 |
| 5.35 Σύνοψη συσχετίσεων ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση | 63 |
| 5.36 Independent T-tests - Φύλο και παρακίνηση | 64 |
| 5.37 Independent T-tests - Εργασία στον ιδιωτικό τομέα και παρακίνηση | 65 |
| 5.38 One-way ANOVA analysis - Εκπαίδευση και παρακίνηση | 67 |
| 5.39 One-way ANOVA analysis -Εκπαίδευση και εργασιακή ικανοποίηση | 68 |
| 5.40 Αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης και Post Hoc Tests | 71 |
| 5.41 One-way ANOVA analysis - Έτη προϋπηρεσίας και εργασιακή ικανοποίηση | 72 |
| 5.42 Αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (εργασιακή ικανοποίηση και προϋπηρεσία) | 75 |
| 5.43 Independent T-tests - Φύλο και εργασιακή ικανοποίηση | 76 |

Κατάλογος Σχημάτων και Διαγραμμάτων

| | |
|---|----|
| 1.1 Η Πυραμίδα του Maslow | 8 |
| 6.1 Σύνοψη αποτελεσμάτων ικανοποίησης | 42 |

Εισαγωγή

Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) όπως αναφέρεται στον επιχειρησιακό του σχεδιασμό, δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, να παρέχει βέλτιστες υπηρεσίες στους ασφαλισμένους, αξιοποιώντας το υπάρχον προσωπικό, κατανέμοντάς το κατάλληλα στις οργανικές του μονάδες και χρησιμοποιώντας την τεχνολογία. Προκειμένου ο φορέας να επιτύχει τους στόχους που θέτει θα πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι οι δεξιότητες, οι γνώσεις, η προσήλωση, η εκπαίδευση αλλά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση που παίρνουν από την εργασία τους παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων των δημόσιων οργανισμών.

Τα τελευταία χρόνια στο πλαίσιο των αναγκών για δημοσιονομική προσαρμογή αλλά και εκσυγχρονισμό και διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα, η εξέταση των παραγόντων υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάλυση της στάσης τους και της επιτυχούς προσαρμογής τους στις νέες αυξημένες απαιτήσεις. Παράλληλα, ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών έχει ασχοληθεί με τις έννοιες της επαγγελματικής παρακίνησης και ικανοποίησης εξετάζοντας κυρίως τα κίνητρα που σχετίζονται με την εργασία και τις στάσεις των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό είναι ότι μέχρι σήμερα δεν υπάρχει μια ενιαία θεωρία που να είναι κοινώς αποδεκτή και αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην πολυπλοκότητα της ανθρώπινης ψυχολογίας. Η υποκίνηση και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων αποτελούν σημαντικές παραμέτρους επηρεασμού της αντίληψης τους και συντελούν στην διαμόρφωση της συμπεριφοράς τους στο χώρο της εργασίας τους.

Συνδυάζοντας τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό αφενός να διερευνήσει τους παράγοντες εκείνους που παρακινούν τους υπαλλήλους και κατά επέκταση επηρεάζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και αφετέρου φιλοδοξεί να αναδείξει τη σπουδαιότητα της παρακίνησης στη διαμόρφωση της στάσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ειδικότερα, σκοπός της διατριβής είναι η εξέταση των παραγόντων υποκίνησης και εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα εστιάζοντας την ανάλυση σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό: τον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα

Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ). Στην έρευνα συμμετείχαν οι υπάλληλοι του φορέα που προέρχονται από το Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (ΕΤΑΑ). Σε σχέση με τον προαναφερθέντα σκοπό, η εργασία εξετάζει τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους παρακινούνται περισσότερο από τους υποκινητικούς παράγοντες σε σχέση με τους παράγοντες υγιεινής, σύμφωνα με τη διάκριση της θεωρίας των δυο παραγόντων του Herzberg. Δηλαδή με όσα έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους (επίτευγμα, υπευθυνότητα, φύση της εργασίας, αναγνώριση, πρόοδος).
- Ο βαθμός υποκίνησης έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ).
- Ο βαθμός ικανοποίησης έχει θετική σχέση με τον βαθμό δέσμευσης στον Οργανισμό.
- Τα επίπεδα υποκίνησης στον e-ΕΦΚΑ επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, προϋπηρεσία, εκπαίδευση, κτλ.).
- Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στον e-ΕΦΚΑ επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, προϋπηρεσία, εκπαίδευση, κτλ.).

Με βάση τα παραπάνω, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας αναμένεται να συμβάλλουν ώστε η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού να αποκτήσει μια εικόνα των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και υποκίνησης των στελεχών του, να εντοπίσει αδυναμίες και προβλήματα και να προβεί σε εφαρμογή μέτρων για την αντιμετώπισή τους. Λαμβάνοντας υπόψη τις ισχυρές σχέσεις ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων όπως παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία, το αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποκτά αυξημένο ακαδημαϊκό ενδιαφέρον. Τέλος, η εργασία αναμένεται να συνεισφέρει στην ενίσχυση της σχετικά περιορισμένης υπάρχουσας βιβλιογραφίας που εξετάζει τα ζητήματα των κινήτρων της ικανοποίησης και της δέσμευσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Η εργασία διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια με το εξής περιεχόμενο:

Κεφάλαια 2-4: σε αυτό το μέρος πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία περιλαμβάνει τις γενικές θεωρίες παρακίνησης, ικανοποίησης και στη συνέχεια τις θεωρίες που αναφέρονται στο δημόσιο τομέα και την εργασιακή δέσμευση.

Ακολουθεί μια αναφορά στο ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα και τον e-ΕΦΚΑ (ο οποίος και έχει επιλεγεί ως μελέτη περίπτωσης).

Κεφάλαιο 5 – Ερευνητική μεθοδολογία: στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική προσέγγιση, η διαδικασία της έρευνας και η στρατηγική δειγματοληψίας, το ερευνητικό εργαλείο, ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης

Κεφάλαιο 6 - Ανάλυση αποτελεσμάτων: στο έκτο κεφάλαιο περιέχεται η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που έγινε με το SPSS. Η ανάλυση περιλαμβάνει στατιστικές τεχνικές όπως περιγραφικά μέτρα, συσχετίσεις και παραμετρικά τεστ.

Κεφάλαιο 7 – Συμπεράσματα -συζήτηση: τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο σκιαγραφούνται τα συμπεράσματα της διατριβής, γίνεται μια σύγκρισή τους με τις υπάρχουσες μελέτες της βιβλιογραφίας και παρατίθενται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Το θεωρητικό πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής παρακίνησης.

1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο *motivation* ο οποίος προέρχεται από την λατινική λέξη *movere* που σημαίνει κινώ. Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση η υποκίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουραντάς, 2002).

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων (κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Για τον εργαζόμενο η υποκίνηση είναι η θέληση να προσφέρει όλες τις δυνάμεις του στην εργασία που εκτελεί, με σκοπό να πετύχει υψηλές αποδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των υλικών και ηθικών αναγκών του (Κάντας 1998).

Τα κίνητρα ασκούν επιρροή στην ανθρώπινη συμπεριφορά ενώ φιλτράρονται από τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κάθε ατόμου. Είναι γεγονός ότι το ίδιο κίνητρο επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τα άτομα. Προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εργασίας του θα πρέπει να βρεθούν τα κατάλληλα κίνητρα που ενεργοποιούν τις προσωπικές του ανάγκες και του προκαλούν θετικά συναισθήματα.

Οι Ζευγαρίδης και Σταματιάδης (1992) ορίζουν την υποκίνηση ως τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση, η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται το άτομο είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του, κάνοντας έτσι την ανάλυση της υποκίνησης να παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες, γιατί η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, ξεχωριστή για κάθε άτομο. Συγκεκριμένο στοιχείο σε μια τέτοια ανάλυση είναι μόνο η συμπεριφορά του ατόμου, όχι όμως και ο δρόμος ο οποίος οδήγησε σε αυτή τη συμπεριφορά.

1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία αντανακλά και επηρεάζεται από τις εργασιακές εμπειρίες, καθώς και την παρούσα κατάσταση και τις μελλοντικές προσδοκίες του ατόμου. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια παράμετρος πολύ ευαίσθητη σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του πλαισίου στο οποίο μελετάται. Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός καθώς δεν υπάρχουν γενικές παραδοχές σχετικά με τους παράγοντες και τους μηχανισμούς που αντιπροσωπεύουν μια τόσο αόριστη και υποκειμενική έννοια (Platsidou & Diamantopoulou, 2009).

Οι Locke & Latham (1990) αναφέρουν πως μια επιτυχημένη εργασιακή απόδοση σε σχέση με ένα υψηλό πρότυπο αξιολογείται θετικά και οδηγεί σε περισσότερη υπερηφάνεια, αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση από την εργασία, σε σχέση με ένα χαμηλό πρότυπο. Η επιτυχία καθορίζεται σε σχέση με το επίπεδο φιλοδοξίας κάποιου. Η υψηλή απόδοση παράγει μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν επιτυγχάνεται από την προσπάθεια και την ικανότητα των εργαζομένων παρά όταν αυτή αποδίδεται σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η τύχη. Έτσι οι υψηλοί στόχοι και προσδοκίες στην εργασία όταν έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχία αυτή με τη σειρά της είναι βασικός παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2013) ένα άτομο με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης έχει θετικά συναισθήματα για την εργασία του, ενώ ένα άτομο με χαμηλό επίπεδο έχει αρνητικά συναισθήματα. Υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ του πόσο απολαμβάνουν οι άνθρωποι το κοινωνικό πλαίσιο του χώρου εργασίας τους και του πόσο ικανοποιημένοι είναι γενικά. Η αλληλεξάρτηση, η ανατροφοδότηση, η κοινωνική υποστήριξη και η αλληλεπίδραση με συναδέλφους εκτός του εργασιακού χώρου σχετίζονται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία, ακόμη και αφού ληφθούν υπόψη τα χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας.

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί, που συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση με τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Αναμφίβολα η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης, τα κίνητρα καθώς και με την επίτευξη των προσωπικών στόχων.

1.3 Θεωρίες για τα κίνητρα και την υποκίνηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση σε θεωρητικό επίπεδο σχετίζεται με τα κίνητρα γύρω από την εργασία, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Τσουνη & Σαράφη (2016) οι θεωρίες γύρω από τα κίνητρα αποτελούν το θεμέλιο λίθο της θεωρητικής προσέγγισης του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης και μπορούν να χωριστούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις οντολογικές προσεγγίσεις, που επικεντρώνονται στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και η δεύτερη τις μηχανιστικές ή θεωρίες της διεργασίας, που δίνουν έμφαση στις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση στην εργασία.

Σε μια προσπάθεια να συγκεντρωθούν οι διάφορες θεωρίες και προσεγγίσεις του κινήτρου, ο Locke αναφερόμενος από τον Silverthorne (2005) σημείωσε ότι οι οντολογικές και οι μηχανιστικές θεωρίες δεν είναι απαραίτητα διαφορετικές αλλά εξετάζουν διαφορετικές πτυχές. Προτείνει ένα μοντέλο το οποίο ξεκινά ως θεωρία των αναγκών και στη συνέχεια μετακινείται προς τις αξίες και τα κίνητρα, τα οποία αποτελούν τον πυρήνα της ενεργοποίησης. Οι θεωρίες των αναγκών, όπως προτείνονται από τον Maslow και άλλους, ξεκινούν με την υπόθεση ότι οι άνθρωποι έχουν μια ποικιλία αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ότι το κίνητρο καθοδηγείται από την επιθυμία να ικανοποιηθούν αυτές τις ανάγκες. Αξίες και κίνητρα, τα οποία εντάσσονται στις θεωρίες του Vroom και άλλων, αναλύουν το πώς προσπαθούμε να καλύψουμε τις ανάγκες μας. Στο κέντρο των κινήτρων περιλαμβάνονται στόχοι, προθέσεις και προσδοκίες και μόνο όταν τα κίνητρα ικανοποιούνται επιτυγχάνεται ικανοποίηση (Silverthorne 2005).

1.3.1 Οντολογικές Θεωρίες

Οι οντολογικές θεωρίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων. Οι θεωρίες αυτές εξηγούν γιατί οι άνθρωποι αλλάζουν τη συμπεριφορά τους και ποιοι είναι οι εσωτερικοί παράγοντες μέσα σε ένα άτομο που ενεργοποιούν αυτήν τη συμπεριφορά. Η φύση της ανθρώπινης προσωπικότητας είναι ότι ανταποκρίνεται στις εσωτερικές ανάγκες που οδηγούν τη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές μπορεί είτε να είναι ενστικτώδεις είτε επίκτητες (Silverthorne 2005).

Οι κυριότερες οντολογικές θεωρίες που θα αναφερθούν στην παρούσα μελέτη είναι οι εξής:

- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow
- Η θεωρία ERG του Alderfer
- Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland
- Η θεωρία X και Y του McGregor

1.3.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Η ιδέα της ανάπτυξης της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow είναι σημαντική και αποτέλεσε σταθμό στη θεωρία της οργανωτικής συμπεριφοράς (Alderfer, 1969). Θα μπορούσε να ονομαστεί «βασική θεωρία», αφού έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην οικοδόμηση ολόκληρης σχεδόν της θεωρίας οργάνωσης και διοίκησης, όταν εγκατέλειψε τις κλασικές απλοποιημένες αντιλήψεις της εποχής του Taylor¹, σύμφωνα με τις οποίες κύριος υποκινητικός παράγοντας είναι ο οικονομικός.

Σχήμα 1.1: Η Πυραμίδα του Maslow



Πηγή: www.mixanitouxronou.gr

¹ «Η Ταϋλορική αντίληψη για τους οργανισμούς βασίζεται στο μοντέλο της μηχανής. Άλλωστε ο ίδιος ο εμπνευστής της ήταν ένας μηχανικός. Εξαρτήματα στην ουσία των μηχανών που χειρίζονται, οι εργάτες, δε χρειάζεται να σκέφτονται, ούτε να αισθάνονται. Πρέπει να εργάζονται συντονισμένα και με ρυθμό τέτοιο, ώστε η αλυσίδα της παραγωγής να κυλά αρμονικά, χωρίς περιττές κινήσεις, στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο παραγωγικότητας. Ο ταϋλορισμός αποτέλεσε τη φυσιολογία του κερματισμένου σώματος στον εργασιακό χώρο, εξαντλώντας τη μελέτη του προβλήματος της οργάνωσης της εργασίας στην κινησιολογική του μόνο διάσταση.» (Ναυρίδης, 1994).

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω σχήμα οι ανάγκες ιεραρχούνται σύμφωνα με τον Maslow (1943) ως εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες συνδέονται με την επιβίωση του ανθρώπου όπως τροφή, νερό, οξυγόνο.
- Ανάγκες για ασφάλεια, αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι σε πολέμους, ασθένειες, εγκληματικότητα, φυσικές καταστροφές και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες ανάγκες είναι η στέγη, η μόνιμη εργασία, η κοινωνική ασφάλιση.
- Κοινωνικές ανάγκες, όπως η ανάγκη για κοινωνικοποίηση, για στοργή, για αγάπη.
- Ανάγκες για αυτοεκτίμηση, όλοι οι άνθρωποι έχουν ανάγκη για μια υψηλή αξιολόγηση του εαυτού τους, για αυτοσεβασμό, αυτοεκτίμηση. Υπάρχει επιθυμία για δύναμη, για επίτευξη, ανεξαρτησία καθώς και για φήμη ή κύρος, αναγνώριση, δύναμη και προσοχή.
- Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, σύμφωνα με τον Maslow, ακόμα και εάν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες το άτομο μπορεί να είναι δυσαρεστημένο εάν δεν ακολουθήσει την κλίση του, αν δεν εκπληρώσει τα ιδανικά του, αν δεν αναπτύξει την προσωπικότητά του.

Ο Maslow θεωρούσε πως ο άνθρωπος ξεκινάει την ικανοποίηση των αναγκών του από τη βάση της πυραμίδας και συνεχίζει προς την κορυφή της χωρίς να μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο, εάν προηγουμένως δεν έχει καλύψει τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου.

Το πιο στρατηγικό στοιχείο υποκίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια, οι οποίες μπορούν να χαρακτηριστούν ως οικονομικές ανάγκες και να αναγνωρίσουμε ότι μπορούν να ικανοποιηθούν με την αμοιβή (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1992). Οι κοινωνικές ανάγκες συνδέονται με θέματα κοινωνικής φύσης και αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης σχετίζονται με τα επιτεύγματα και την επαγγελματική καταξίωση και κυρίως την επιθυμία του ατόμου για δυναμική παρουσία στο χώρο εργασίας, το θαυμασμό και το σεβασμό από τους άλλους. Ενώ οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης σχετίζονται με την επιθυμία για εξέλιξη και επαγγελματική πρόοδο (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Βασικά μειονεκτήματα αυτής της θεωρίας είναι πως οι άνθρωποι είναι σε θέση να ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα, ορισμένες από αυτές ανήκουν σε παραπάνω από μια κατηγορία και πως ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο καθώς οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι.

1.3.1.2 Η θεωρία ERG² του Alderfer

Ο Alderfer (1969) ανέπτυξε μια εναλλακτική πρόταση στη θεωρία του Maslow περιορίζοντας τις κατηγορίες των ανθρώπινων αναγκών από πέντε σε τρεις, τις ανάγκες ύπαρξης (existence), σχέσης (relatedness) και ανάπτυξης (growth). Οι ανάγκες αυτές παρέχουν τα βασικά στοιχεία των κινήτρων, ενώ συχνά οι άνθρωποι εκφράζουν τις επιθυμίες τους μέσω πολύπλοκων στόχων που μπορούν να περιλαμβάνουν μείγματα των βασικών αναγκών. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας, η δεύτερη ταυτίζεται με τις κοινωνικές και η τρίτη εμπεριέχει τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Εκτός από τον μειωμένο αριθμό των κατηγοριών η θεωρία του Alderfer διαφοροποιείται από αυτή του Maslow όσον αφορά την ακαμψία της ιεράρχησης, τη μονόδρομη πορεία κάλυψης των αναγκών, το διαφορετικό βαθμό σπουδαιότητας τους - η οποία εξαρτάται από την κατάσταση του κάθε ατόμου - και τέλος θεωρεί ότι η ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών είναι πιθανόν να αυξάνει την έντασή τους.

1.3.1.3 Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Στη δεκαετία του 1950 ο Αμερικανός ψυχολόγος Frederick Herzberg πραγματοποίησε μια έρευνα σε έντεκα βιομηχανικές μονάδες της περιοχής του Pittsburg, με τη συμμετοχή 200 εργαζομένων, σαν μέθοδο συλλογής του υλικού χρησιμοποιήθηκε η συνέντευξη. Σκοπός της έρευνας ήταν να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους. Κατέληξε στο διαχωρισμό δύο κατηγοριών παραγόντων, σε αυτούς που προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο, τους υποκινητικούς παράγοντες και τους παράγοντες υγιεινής που προκαλούν δυσαρέσκεια (Castellanos, 2014).

² Η ονομασία της θεωρίας προέκυψε από τα αρχικά γράμματα των τριών κατηγοριών των αναγκών Existence – Relatedness – Growth.

A. Οι υποκινητικοί παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται παρακάτω, έχουν άμεση σχέση με την εργασία του ατόμου και υποκινούν το άτομο προς υψηλές επιδόσεις.

- Επίτευγμα: να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με επιτυχία, να βρίσκει τις κατάλληλες λύσεις, να έχει την αίσθηση της δημιουργίας.
- Υπευθυνότητα: Περιλαμβάνει την ευθύνη για τη θέση του, τη δουλειά των άλλων ή τις νέες αρμοδιότητες που του ανατίθενται.
- Φύση της εργασίας: Τα καθήκοντα που έχει αναλάβει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- Αναγνώριση: Κάθε είδους αναγνώριση από τη διοίκηση, τους συναδέλφους, τους πελάτες ή το ευρύ κοινό. Μπορεί να είναι υλική (αύξηση μισθού) ή ηθική (έπαινος) ή και τα δύο (προαγωγή).
- Πρόοδος: Προώθηση του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.

B. Οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και εφόσον ικανοποιηθούν εμποδίζουν απλώς τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του, αυτοί είναι:

- Πολιτική και διοίκηση της εταιρείας: Παράγοντες που προκύπτουν από τα συστήματα που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία στο σύνολό της, μπορούν να περιλαμβάνουν ασαφείς διαύλους επικοινωνίας, κακή εξουσία για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών, αποδιοργάνωση και αναποτελεσματική κατανομή των καθηκόντων.
- Εποπτεία: Οι δεξιότητες ή η έλλειψη δεξιοτήτων, δικαιοσύνης ή αδικίας του επόπτη ή του διευθυντή, καθώς και το ενδιαφέρον του ή η έλλειψη ενδιαφέροντος για την επίδειξη του τρόπου εκτέλεσης ενός νέου καθήκοντος.
- Μισθός: Αναφέρεται σε όλες τις κινήσεις που εμπλέκονται στην αποζημίωση μιας θέσης εργασίας, για παράδειγμα μια αύξηση των μισθών ή την προσδοκία αύξησης μισθού που δεν λαμβάνει χώρα στην πραγματικότητα.
- Διαπροσωπικές σχέσεις: Είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, συναδέλφων και άλλων ατόμων που σχετίζονται με τον οργανισμό.
- Συνθήκες εργασίας: Αναφέρεται στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, στο φόρτο εργασίας, στα εργαλεία που διατίθενται για την εκτέλεση της εργασίας,

καθώς επίσης και στα γενικά περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά, όπως ο εξαιρισμός, ο φωτισμός και ο χώρος.

Σύμφωνα με τον Skiada (2020) λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική τοποθέτηση του Herzberg, συμπεραίνουμε ότι το αντίθετο από το αίσθημα δυσαρέσκειας, σε ένα συγκεκριμένο χώρο εργασίας, δεν είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά απλώς δεν είναι δυσαρέσκεια. Ως εκ τούτου, ακόμη και αν επικεντρωθούμε στη μείωση ή την εξάλειψη των παραγόντων υγιεινής, οι οποίοι συμβάλλουν στη δυσαρέσκεια, δεν μπορούμε να διασφαλίσουμε ότι έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους αλλά απλώς ότι δεν έχουμε δυσαρεστημένους.

Παρόλο που η θεωρία του Herzberg έχει μελετηθεί συστηματικά και έχει αξιοποιηθεί ευρύτατα, έχει αρκετούς επικριτές. Οι βασικές κριτικές είναι ότι δεν εξέτασε την ικανοποίηση σε σχέση με την παραγωγικότητα της εργασίας (Robbins & Judge 2013), δεν λαμβάνει υπόψη τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων και ο διαχωρισμός σε κίνητρα και αντικίνητρα είναι άκαμπος, καθώς τόσο οι παράγοντες υποκίνησης όσο και οι παράγοντες υγιεινής είναι δυνατόν να προκαλέσουν αισθήματα ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

1.3.1.4 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Σύμφωνα με τον David McClelland, τα ανθρώπινα κίνητρα προκαλούν μια διαρκή διαδικασία προσπάθειας επίτευξης των στόχων, η οποία κατευθύνει τη συμπεριφορά του ατόμου. Επικεντρώθηκε σε τρία συγκεκριμένα κίνητρα: την ανάγκη για επίτευγμα, την ανάγκη δημιουργίας δεσμών και την ανάγκη για δύναμη (Boyatzis, 2016)

- Η ανάγκη για επίτευξη είναι μια ασυνείδητη διενέργεια πράξεων που ωθεί προς την αριστεία. Οι άνθρωποι που αισθάνονται ισχυρή αυτή την ανάγκη προτιμούν μέτριους κινδύνους, επιτεύξιμους αλλά απαιτητικούς στόχους, ατομικές δραστηριότητες.
- Η ανάγκη για δημιουργία δεσμών ωθεί τα άτομα να δημιουργήσουν στενές σχέσεις (όπως φιλίες), να εργάζονται σε ομάδες, να δημιουργούν οικειότητα και να παρηγορούν τους άλλους.
- Η ανάγκη για δύναμη ωθεί τα άτομα να ασκούν επιρροή και έλεγχο. Τα άτομα αυτά επιζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικά, πρακτικά και απαιτητικά.

Όπως αναφέρει ο Boyatzis (2016), ο McClelland ισχυρίστηκε ότι ο καθένας διαθέτει σε κάποιο βαθμό το επίπεδο αυτών των κινήτρων αλλά ένα από αυτά κυριαρχεί, αποτελώντας κινητήρια δύναμη του ατόμου και ένδειξη της επαγγελματικής του επίδοσης. Για παράδειγμα η υψηλή ανάγκη για επίτευξη, η χαμηλή ανάγκη για συνεργασία - επαφή και η μέτρια ανάγκη για δύναμη είναι χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρηματιών σε όλο τον κόσμο.

1.3.1.5 Η θεωρία X και Y του McGregor

Σύμφωνα με την άποψη του Douglas McGregor που διατύπωσε τις θεωρίες X και Y, το είδος και το περιεχόμενο της διοίκησης καθορίζεται από την αποδοχή της μιας από τις δυο αντίθετες θεωρίες X και Y, οι οποίες στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων ως προς τη φύση του ανθρώπου ως υφισταμένου στην εργασία (Καρανάσιου, 1993).

Έτσι με βάση την θεωρία X οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία τους, έχουν μια έμφυτη νωθρότητα, αποφεύγουν τις ευθύνες, δεν είναι φιλόδοξοι και ως εκ τούτου για να αποδώσουν ικανοποιητικά πρέπει να εποπτεύονται στενά και να κατυθύνονται. Η θεωρία Y αντίθετα υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι αντιπετοπίζουν την εργασία τους σαν κάτι απόλυτα φυσικό και αναγκαίο, είναι δημιουργικοί και επιδιώκουν ευθύνες (Robbins & Judge 2013).

Οι διευθυντές που υιοθετούν τις στάσεις τύπου Y έχουν θετική άποψη για την ανθρώπινη φύση, ενεργούν σύμφωνα με αυτή την πεποίθηση παρέχοντας υψηλότερα επίπεδα ενθάρρυνσης, ανάθεσης, αυτονομίας, ευθύνης και όχι τόσο στενή εποπτεία. Κατά συνέπεια τα κίνητρα των εργαζομένων θα αυξηθούν, αυξάνοντας έτσι την απόδοση της εργασίας τους (Lawter, Kopelman, Prottas, 2015)

1.3.2 Μηχανιστικές Θεωρίες

Οι μηχανιστικές θεωρίες εξετάζουν πώς οι μεμονωμένες ανάγκες έχουν επιπτώσεις στη συμπεριφορά και εστιάζουν στους μηχανισμούς με τους οποίους τα άτομα επιλέγουν έναν στόχο - συμπεριλαμβανομένων των προσπαθειών για να επιτύχουν αυτόν το στόχο. Υποθέτουν ότι οι άνθρωποι επιλέγουν τους στόχους τους και αποφασίζουν τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν προκειμένου να τους επιτύχουν.

Οι κυριότερες μηχανιστικές θεωρίες που θα εξεταστούν στην παρούσα μελέτη είναι οι εξής:

- Η θεωρία της ισότητας του Adams
- Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom
- Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawer
- Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke
- Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

1.3.2.1 Η θεωρία της ισότητας του Adams

Η θεωρία της ισότητας αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο John Stacey Adams τη δεκαετία του 1960, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι ο εργαζόμενος επιδιώκει να διατηρήσει την ισότητα μεταξύ της συνεισφοράς του στην εργασία με όσα απολαμβάνει από αυτή σε σύγκριση με τους συναδέλφους του. Εάν ο εργαζόμενος νιώσει ότι αδικείται θα ελαττώσει την απόδοση του, ενώ εάν αισθανθεί δικαιοσύνη θα καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αυξήσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της εργασίας του (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012).

Η θεωρία αυτή αντιμετωπίζει τις ανταμοιβές ως σημαντικό παράγοντα αφού καθορίζουν το βαθμό της προσπάθειας που θα καταβάλει κάποιος για να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Εφόσον υπάρξει ανισότητα ως προς τις ανταμοιβές το άτομο νιώθει αδικημένο και θα επιχειρήσει να δημιουργήσει ισότητα. Η θεωρία εστιάζει στη σχέση ανταλλαγής, όπου τα άτομα δίνουν κάτι και αναμένουν κάτι σε αντάλλαγμα. Αυτό που το άτομο δίνει ονομάζεται εισροές, ενώ αυτό που το άτομο λαμβάνει ονομάζεται εκροές. Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται οι εισροές και οι εκροές.

Πίνακας 1.1: Εισροές και Εκροές στη θεωρία της ισότητας.

| ΕΙΣΡΟΕΣ | ΕΚΡΟΕΣ |
|--|---|
| εκπαίδευση, ευφυΐα, εμπειρία, κατάρτιση, δεξιότητες, αρχαιότητα, ηλικία, φύλο, κοινωνική θέση, προσπάθεια εργασίας, προσωπική εμφάνιση, υγεία. | αμοιβή, ανταμοιβές, ικανοποιητική εποπτεία, παροχές αρχαιότητας, περιθωριακές παροχές, κακές συνθήκες εργασίας, μονοτονία, αβεβαιότητα. |

Όταν ο εργαζόμενος αισθανθεί αδικημένος θα επιδιώξει να μειώσει την ανισότητα με τρεις τρόπους:

α) γνωστικά στρεβλώνοντας τις εισροές και τα αποτελέσματα που σημαίνει ότι μπορεί να κάνει μια ψυχολογική προσαρμογή που δικαιολογεί την ανισορροπία, ή τις συμπεριφορές που λαμβάνουν για τη μείωση της ανισορροπίας

β) μπορεί πραγματικά να μεταβάλει τις εισροές, πράγμα που σημαίνει ότι θα περιορίσει τις εισροές εργασίας μέχρι να φθάσει σε ένα επίπεδο το οποίο αντιλαμβάνεται ότι είναι στο ίδιο επίπεδο με τα αποτελέσματα που λαμβάνει και τέλος

γ) μπορεί να εγκαταλείψει τον οργανισμό (Bell, R. & Martin, J., 2012).

1.3.2.2 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Ο Victor Vroom το 1964 ανέπτυξε τη θεωρία των προσδοκιών, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι επιλέγουν συνειδητά συγκεκριμένες δράσεις, με βάση τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις τους, ως συνέπεια των επιθυμιών τους να ενισχύσουν την ευχαρίστηση και να αποφύγουν τον πόνο. Ταξινομείται ως θεωρία διαδικασίας των κινήτρων επειδή δίνει έμφαση στις μεμονωμένες αντιλήψεις του περιβάλλοντος και των επακόλουθων αλληλεπιδράσεων που προκύπτουν ως συνέπεια των προσωπικών προσδοκιών και εξηγεί τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας (Isaac, et al., 2001).

Το μοντέλο δείχνει ότι το άτομο κινητοποιείται υπό τρεις προϋποθέσεις: 1) όταν το προσωπικό κόστος της προσπάθειας θα οδηγήσει σε ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, 2) όταν το επίπεδο απόδοσης θα έχει ως κατάληξη ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για το άτομο και 3) όταν το αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται εκτιμάται προσωπικά. Υπάρχουν τρεις μεταβλητές, η πρώτη είναι η προσδοκία (expectancy) πως μια ενέργεια θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα, η δεύτερη η συντελεστικότητα (instrumentality) δηλαδή ότι ένα επίπεδο απόδοσης θα οδηγήσει σε ανταμοιβή και η τρίτη το σθένος (valence) αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο εκτιμά την ανταμοιβή που λαμβάνει. Η υποκίνηση (M) απεικονίζεται χρησιμοποιώντας τον ακόλουθο τύπο $M=E*I*V$, όπου E η προσδοκία, I η συντελεστικότητα και V το σθένος.

1.3.2.3 Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler

Οι Lyman Porter και Edward Lawler χρησιμοποίησαν τη θεωρία του Vroom ως θεμέλιο για να αναπτύξουν το μοντέλο τους. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται από το εάν

αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα καταλήξει σε ανταμοιβή καθώς και στην αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος σε αυτή την ανταμοιβή. Προκειμένου η προσπάθεια να καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, ο εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη ικανότητα και την σαφή αντίληψη του έργου (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, 1992).

Η επιθυμητή απόδοση έχει ως αποτέλεσμα τις ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωγενείς (θετικά συναισθήματα που βιώνει το άτομο από την ολοκλήρωση του έργου π.χ ικανοποίηση, αίσθηση επιτεύγματος) και εξωγενείς (όπως αμοιβή, αύξηση, μπόνους). Εφόσον οι αμοιβές θεωρούνται δίκαιες το άτομο θα αισθανθεί ικανοποίηση από την εργασία του. Η θεωρία αυτή εξηγεί τη σχέση μεταξύ των κινήτρων, των επιδόσεων και της ικανοποίησης (Kesselman, and al. 1974).

1.3.2.4 Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, ο Locke διαμόρφωσε την θεωρία της στοχοθέτησης, έδειξε ότι οι σαφείς στόχοι και η κατάλληλη ανατροφοδότηση παρακινούν τους εργαζόμενους και ότι η διαδικασία επίτευξης στόχων αποτελεί μια σημαντική πηγή κινήτρων η οποία με τη σειρά της βελτιώνει την απόδοση.

Οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση μέσω των παρακάτω μηχανισμών: 1) κατευθύνουν την προσοχή και την προσπάθεια σε σχετικές δραστηριότητες 2) ενεργοποιούν το άτομο ιδιαίτερα όταν οι στόχοι που έχουν τεθεί είναι πιο απαιτητικοί 3) επηρεάζουν την επιμονή αφού καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθεί ένας υψηλός στόχος 4) διεγείρουν την πρωτοτυπία και κατευθύνουν προς την ανάπτυξη στρατηγικών (Locke & Latham, 1990).

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της θεωρίας καθορισμού στόχων είναι τα εξής (Locke & Latham, 2002).:

- Η προθυμία για εργασία για την επίτευξη του στόχου είναι η κύρια πηγή κινήτρων για την απασχόληση. Σαφείς, ιδιαίτεροι και δύσκολοι στόχοι αποτελούν υψηλότερους παράγοντες κινήτρων από τους εύκολους, γενικούς και ασαφείς στόχους.
- Συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση. Οι σαφείς μετρήσιμοι στόχοι που συνοδεύονται από μια προθεσμία για την ολοκλήρωση τους αποφεύγουν την παρανόηση.

-
- Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και προκλητικοί. Αυτό δίνει σε ένα άτομο ένα συναίσθημα της υπερηφάνειας και του θριάμβου όταν τους επιτυγχάνει, και τον προετοιμάζει θετικά για την επίτευξη του επόμενου στόχου. Όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανταμοιβή γενικά και τόσο περισσότερο είναι το πάθος για την επίτευξή του.
 - Η ανατροφοδότηση κατευθύνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και συμβάλλει σε υψηλότερες επιδόσεις. Είναι ένα μέσο παροχής διευκρινίσεων για την επίτευξη δύσκολων στόχων. Βοηθά τους εργαζόμενους να εργάζονται με μεγαλύτερη συμμετοχή και οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία.
 - Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό του στόχου δεν είναι πάντα επιθυμητή, ωστόσο τον καθιστά πιο αποδεκτό και οδηγεί σε μεγαλύτερη συμμετοχή

1.3.2.5 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας προσπαθεί να εξηγήσει πώς τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας που εκτελούν οι άνθρωποι επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις στάσεις τους. Η κεντρική θέση της θεωρίας είναι ότι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί με το σχεδιασμό κατάλληλων θέσεων εργασίας και τη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι με τα απαιτούμενα προσόντα τοποθετούνται σε αυτές τις θέσεις ενώ υποστηρίζει ότι οι θέσεις εργασίας που παρέχουν κίνητρα οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης (Judge & Klinger, 2008).

Η θεωρία που αναπτύχθηκε από τον Richard Hackman και Greg Oldham προσδιορίζει πέντε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας (Hackman & Oldham, 1975):

- Ποικιλία δεξιοτήτων, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μια θέση εργασίας που απαιτεί ποικίλες διαφορετικές δραστηριότητες κατά την εκτέλεση της, αξιοποιεί διαφορετικές δεξιότητες και ταλέντα του εργαζόμενου.
- Ταυτότητα εργασίας, που σημαίνει πόσο αποτελεσματικά ο εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει την εργασία και να έχει ορατά αποτελέσματα.
- Σημασία εργασίας δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει σημαντικό αντίκτυπο στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων, είτε στο άμεσο είτε στο εξωτερικό περιβάλλον.

-
- Αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτικότητα στον εργαζόμενο να προγραμματίζει την εργασία του και να καθορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την εκτέλεσή της.
 - Ανατροφοδότηση από την ίδια την εργασία που αφορά στο κατά πόσο ο εργαζόμενος λαμβάνει άμεσες και σαφείς πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της απόδοσής του.

Εξ αιτίας αυτών των χαρακτηριστικών, οι εργαζόμενοι βιώνουν τις παρακάτω ψυχολογικές καταστάσεις που με τη σειρά τους επιφέρουν ωφέλιμα εργασιακά αποτελέσματα (Hackman & Oldham, 1975):

- Αίσθηση σημαντικότητας, ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει τη δουλειά ως κάτι που έχει νόημα, είναι πολύτιμη και αξίζει τον κόπο.
- Αίσθηση ευθύνης για τα αποτελέσματα της εργασίας. Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αισθάνεται προσωπικά υπόλογος και υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Γνώση των αποτελεσμάτων: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει και κατανοεί πόσο αποτελεσματικά εκτελεί τα καθήκοντά του.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, οι θέσεις εργασίας παρέχουν αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά είναι πιθανό να είναι πιο ικανοποιητικές και ενθαρρυντικές από τις θέσεις εργασίας που δεν τα παρέχουν. Οι ψυχολογικές καταστάσεις από την άλλη πλευρά οδηγούν σε υψηλά κίνητρα για εργασία, υψηλές επιδόσεις και ικανοποίηση από την εργασία (Judge & Klinger, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Κίνητρα, υποκίνηση και δέσμευση στο Δημόσιο τομέα

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός των κινήτρων στο δημόσιο τομέα

Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει φορείς όπου το Δημόσιο ασκεί επιρροή στην οργάνωση και στην δράση τους. Οι Perry & Wise (1990) αναφέρουν ότι δημόσια υπηρεσία σημαίνει πολύ περισσότερα από τον τόπο απασχόλησης και συμπληρώνουν ότι ο Elmer Staats είχε επισημάνει το 1988 ότι η δημόσια υπηρεσία είναι μια ιδέα, μια στάση, η αίσθηση του καθήκοντος, ακόμα και μια έννοια της δημόσιας ηθικής.

Η θεωρία των κινήτρων στο δημόσιο τομέα στηρίζεται κυρίως στην ιδέα ότι η παροχή δημόσιας υπηρεσίας βασίζεται στην ανάγκη προσφοράς προς τους άλλους και προς την κοινωνία. Η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί σε κίνητρα που βρίσκονται κυρίως ή μοναδικά σε δημόσιους οργανισμούς, είναι ο πρώτος τυπικός ορισμός που δόθηκε από τους Perry & Wise (1990), έκτοτε έχει επαναπροσδιοριστεί από πολλούς άλλους (Vandenabeele, Ritz, Neumann, 2018). Κοινό στοιχείο στους περισσότερους ορισμούς ωστόσο παραμένει η προθυμία να συμβάλει κάποιος στις δημόσιες διαδικασίες και στη προώθηση του δημόσιου οφέλους.

Ο Perry (1996) αναγνωρίζει ότι τα κίνητρα εμπίπτουν σε τρεις κυρίως κατηγορίες:

- Ορθολογικά κίνητρα, περιλαμβάνουν ενέργειες που στηρίζονται στην μεγιστοποίηση του προσωπικού οφέλους.
- Κίνητρα που βασίζονται σε κανόνες, αναφέρονται σε ενέργειες που παράγονται από προσπάθειες συμμόρφωσης με τους κανόνες.
- Συναισθηματικά κίνητρα, στηρίζονται στον πατριωτισμό, την καλοσύνη, τη δέσμευση σε ένα πρόγραμμα εξαιτίας ισχυρής πεποίθησης για την κοινωνική σημασία του.

Οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι τα κίνητρα που ωθούν τα άτομα να εργαστούν στον δημόσιο τομέα είναι ποικίλα και διαφορετικά για τον καθένα. Έτσι για κάποιους η δημόσια υπηρεσία αντιστοιχεί με προσφορά που ικανοποιεί μια εσωτερική τους ανάγκη (Brewer, Selden, Facer, 2000), για άλλους καλύπτει την επιθυμία για κοινωνική δικαιοσύνη, δημόσιο συμφέρον, πολιτικό καθήκον και αυτοθυσία (Perry & Wise, 1990), ενώ τα άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο κινήτρων για να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες είναι πιο πιθανό να παράγουν ηθικά αποτελέσματα διότι έτσι είναι συνεπής με την ηθική τους ταυτότητα (Ripoll, 2019).

2.2 Η υποκίνηση στο δημόσιο τομέα

Τις τελευταίες δεκαετίες οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ένα εγγενές κίνητρο για την εξυπηρέτηση του δημόσιου αγαθού. Οι έρευνες για τα κίνητρα των δημόσιων υπαλλήλων εστιάζονται κυρίως στον βαθμό που αυτά επηρεάζουν την παρακίνηση και την απόδοσή τους. Σε όλους τους οργανισμούς οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να παρακινούνται από εγγενείς αλλά και εξωγενείς παράγοντες που είναι συμβατοί με τις πεποιθήσεις τους αναφορικά με τις προσωπικές τους ανάγκες, τις φιλοδοξίες, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Ryan και Deci (2000) διακρίνουμε διάφορους τύπους κινήτρων με βάση τους διαφορετικούς στόχους που οδηγούν σε μια δράση. Η βασικότερη διάκριση είναι μεταξύ εγγενών κινήτρων, όπου τα άτομα δραστηριοποιούνται για την ικανοποίηση έμφυτων αναγκών και των εξωγενών κινήτρων όπου τα άτομα αναλαμβάνουν δράσεις, διότι προσδοκούν σε κάποιο αποτέλεσμα. Οι Rainey και Steinbauer (1999) προσδιορίζουν τις εξωγενείς ανταμοιβές ως ανεξάρτητες από τους εργαζόμενους καθώς προέρχονται από τον οργανισμό, όπως η αμοιβή, η προαγωγή και οι φυσικές συνθήκες εργασίας σε αντίθεση με τις εγγενείς οι οποίες περιλαμβάνουν τις ψυχολογικές ανταμοιβές όπως το ενδιαφέρον για την εργασία, την αίσθηση της ανάπτυξης και της ολοκλήρωσης.

Το ερώτημα το οποίο γεννάται είναι κατά πόσο η Διοίκηση των δημόσιων οργανισμών είναι σε θέση να εντοπίσουν και να ενισχύσουν τα κίνητρα εκείνα που θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους, ώστε να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Οι Borunka και Perry (2020) αναφέρουν ότι οι συμπεριφορές που θα πρέπει να ενεργοποιηθούν με την υποκίνηση είναι κατά πρώτον η συμμετοχή (ιδιότητα μέλους). Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί, ως κοινωνικές μονάδες, πρέπει να παρακινήσουν τα άτομα να ενταχθούν και να διατηρήσουν της συμμετοχή τους σε αυτές. Κατά δεύτερον, να παρακινήσουν αξιόπιστους ρόλους συμπεριφορών, το σύνολο των συμπεριφορών που οδηγούν στην επίτευξη της αποστολής του οργανισμού, ώστε να εκπληρωθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων και των εποπτικών αρχών. Τέλος, οφείλουν να παρακινήσουν τις κατάλληλες αυθόρμητες και καινοτόμες δραστηριότητες για την επίτευξη στόχων πέρα των καθορισμένων.

Η δημόσια διοίκηση αποτελείται από ανθρώπους που οργανώνονται γύρω από νομικά διαμορφωμένους και κατοχυρωμένους με εξουσίες φορείς, που έχουν ως καθήκον να

ενεργούν συνεχώς προς το δημόσιο συμφέρον, για λογαριασμό του κράτους, πάντα όμως με περιορισμούς στις ενέργειές τους. Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης επιτυγχάνεται με την αύξηση της διαθεσιμότητας αυτών των υπηρεσιών αλλά και την βελτίωση της ποιότητάς τους (Binczycki, 2015). Απαραίτητο στοιχείο για τον εκσυγχρονισμό είναι η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση βάσει καθορισμένων προτύπων και για αυτό υπάρχει ανάγκη για υπαλλήλους αφοσιωμένους, αποδοτικούς, κατάλληλα καταρτισμένους και δημιουργικούς.

Η χρησιμοποίηση οικονομικών κινήτρων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα στη χώρα μας, εξαιτίας των δημοσιονομικών περιορισμών, είναι δύσκολη. Τα κίνητρα που προτείνονται από τους Ρωσσίδα, Ασπρίδη, Κατσιμαρδο, Μπούα (2015) είναι: η ενίσχυση της ομαδικότητας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η αξιοποίηση του προσωπικού ανάλογα με τα προσόντα του ώστε οι αποδόσεις του να είναι ανάλογες των δυνατοτήτων του και η δημιουργία ενός ουσιαστικού συστήματος αξιολόγησης.

2.3 Εργασιακή Δέσμευση

Ξεκινώντας με τον ορισμό, η οργανωτική δέσμευση σχετίζεται με τα συναισθήματα προσκόλλησης και πίστης που αισθάνεται ένας υπάλληλος απέναντι στον οργανισμό ή/και την εταιρεία για την οποία εργάζεται (Armstrong, 2014). Σύμφωνα με τους Mowday et al (1982), τρία είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της δέσμευσης: 1) η επιθυμία του ατόμου να παραμείνει ενεργό μέλος της εταιρείας του, 2) αποδοχή και ευθυγράμμιση με τις αξίες του οργανισμού/εταιρείας και 3) προθυμία του εργαζομένου να καταβάλει επιπλέον προσπάθεια για να βοηθήσει την εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της.

Οι Walton (1985) και Armstrong (2014) έχουν υπογραμμίσει τον θετικό αντίκτυπο που έχει η δέσμευση στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Όπως δηλώνεται από τον Walton (1985), οι οργανισμοί πρέπει να απομακρυνθούν από την παραδοσιακή προσέγγιση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που βασίζεται στην ιεραρχία, τον έλεγχο και την τιμωρία. Πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση των επιπέδων δέσμευσης του προσωπικού τους, καθώς οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν ουσιαστικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Στη βιβλιογραφία (Armstrong, 2014) αναφέρεται επίσης ότι τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να εφαρμόσουν συγκεκριμένες στρατηγικές για την επίτευξη υψηλών επιπέδων δέσμευσης. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι:

- Αποτελεσματική επικοινωνία των αξιών και των στόχων του οργανισμού στο προσωπικό.
- Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να θεωρήσει τη δέσμευση ως αμφίδρομη διαδικασία. Σε αυτή τη λογική, η έμφαση στη δέσμευση θα έχει πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία.
- Δημιουργία ενός κλίματος εργασίας που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την αλληλεγγύη.
- Ακρογωνιαίος λίθος για την επίτευξη υψηλών επιπέδων δέσμευσης είναι η ασφάλεια και η σταθερότητα της εργασίας.
- Εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης απόδοσης (performance management) με στόχο να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι στο να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους.
- Έμφαση στη ψυχολογία και στα συναισθήματα των εργαζομένων.

2.4 Σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση

Η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, οι Ramalho et al. (2018) εξέτασαν πώς επηρεάζει η εργασιακή ικανοποίηση τη δέσμευση. Για να προσεγγίσουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα οι ερευνητές διένειμαν ερωτηματολόγια σε ένα δείγμα 172 εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η δέσμευση σχετίζεται θετικά με τις εξής διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης: ικανοποίηση από τους συναδέλφους, ικανοποίηση από τον μισθό, ικανοποίηση από τους προϊσταμένους, ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας και ικανοποίηση από τις πιθανότητες προαγωγής.

Ομοίως, ο Yousef (2017) διερεύνησε τη σχέση ανάμεσα στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης στους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα και ειδικότερα στα στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε επίσης την ποσοτική προσέγγιση. Το δείγμα του αποτελούταν από 352 συμμετέχοντες. Η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων περιλάμβανε σύνθετες στατιστικές τεχνικές όπως επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση και δομικά μοντέλα εξισώσεων. Τα

αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ικανοποίηση από το μισθό, η ικανοποίηση από τις πιθανότητες προαγωγής και η εργασιακή ασφάλεια οδηγούν στην αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, και η έρευνα των Önder, Akçıl & Cemaloğlu (2019) ανέδειξε τις σχέσεις ανάμεσα στη δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, οι ερευνητές εξέτασαν τα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης των εκπαιδευτικών στην Τουρκία. Χρησιμοποιώντας την ποσοτική προσέγγιση και πιο συγκεκριμένα διανέμοντας ερωτηματολόγια σε ένα δείγμα 4108 εκπαιδευτικών οι Önder et al. (2019) βρήκαν ότι η ικανοποίηση οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης. Ο παράγοντας ικανοποίησης με τη μεγαλύτερη σημαντικότητα ήταν: ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας.

Τέλος, και οι Mokoena & Dhurup (2019) ανέδειξαν τις σχέσεις ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Οι ερευνητές, συνδέοντας περισσότερο τη βιβλιογραφία της ψυχολογίας με αυτή της διοίκησης επιχειρήσεων, υποστήριξαν ότι καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής δέσμευσης και της ικανοποίησης είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα. Τόσο η εργασιακή δέσμευση όσο και η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση από τη ζωή, υπογραμμίζοντας έτσι τη σημαντικότητα αυτών των όρων για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του.

Εν κατακλείδι, η ανάλυση της βιβλιογραφίας ανέδειξε την ισχυρή σχέση ανάμεσα στην οργανωτική δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης οδηγούν σε μεγαλύτερα επίπεδα δέσμευσης και αντιστρόφως. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τα παραπάνω, στην παρούσα εργασία εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στη δέσμευση και την ικανοποίηση στην περίπτωση ενός ελληνικού δημόσιου οργανισμού και ειδικότερα στους υπάλληλους του e-ΕΦΚΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Κοινωνική Ασφάλιση και ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

3.1 Κοινωνική Ασφάλιση

Η κοινωνική ασφάλιση είναι ένας από τους σημαντικότερους θεσμούς και θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι η εδραίωσή της δημιούργησε τις κατάλληλες συνθήκες για τη συγκρότηση του κράτους πρόνοιας και την περαιτέρω επέκτασή του. Η μέριμνα για την κοινωνική ασφάλιση εκδηλώνεται στο άρθρο 22 παρ.5 του Συντάγματος όπου αναφέρεται ότι «το Κράτος μεριμνά για την κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων, όπως νόμος ορίζει». Το Κράτος προστατεύει τον πληθυσμό από τους κινδύνους της ασθένειας, της αναπηρίας, του γήρατος, του θανάτου και αναπληρώνει το εισόδημά του.

Η κοινωνική ασφάλιση, η οποία ταυτίζεται με την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, αποτελεί ίσως τον κυριότερο μηχανισμό κοινωνικής προστασίας και αναδιανομής του εισοδήματος τόσο μεταξύ της ίδιας όσο και μεταξύ διαφορετικών γενεών. Κύρια χαρακτηριστικά της είναι ο δημόσιος χαρακτήρας της και η τριμερής χρηματοδότηση (κρατικός προϋπολογισμός, καταβολή εισφορών από εργοδότες και εργαζόμενους), ενώ βασίζεται στις αρχές της καθολικότητας, της υποχρεωτικότητας, της ανταποδοτικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της αλληλεγγύης των γενεών και είναι στενά συνδεδεμένη με τη μισθωτή και εξαρτημένη εργασία (Θεοδωρουλάκης και Κουμαριανός, 2012).

3.2 Η ανάγκη της μεταρρύθμισης στην κοινωνική ασφάλιση

Στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί σειρά μελετών τόσο από κρατικούς φορείς, στα πλαίσια της μεταρρύθμισης, όσο και από άλλους φορείς που έχουν άμεση σχέση με το κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα. Το 1990 εκπονείται μελέτη³ σχετικά με το ζήτημα της κοινωνικής ασφάλισης και γίνεται για πρώτη φορά αναφορά σε ενδογενή προβλήματα τα οποία εντάσσονται σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά στα ταμειακά προβλήματα των ασφαλιστικών φορέων και η δεύτερη στα διαρθρωτικά προβλήματα του ασφαλιστικού συστήματος.

³ Πόρισμα μελέτης με τίτλο «Κοινωνική Ασφάλιση» διαθέσιμο στο <http://epkodi.gr/istoriko-arxeio>.

Τα κυριότερα διαρθρωτικά προβλήματα που επισημαίνονται είναι τα εξής:

- Πολυδιάσπαση φορέων με αποτέλεσμα τη δημιουργία μικρών ασφαλιστικών ομάδων.
- Πολυνομία, όπου κάθε ταμείο κύριας και επικουρικής ασφάλισης έχει το δικό του νομικό πλαίσιο.
- Άνιση κατανομή πόρων, ανάλογα με τη δυνατότητα πίεσης που είχε η κάθε ομάδα και την πελατειακή σχέση που ήθελε να εξυπηρετήσει η εκάστοτε κυβέρνηση.
- Μη αναλογική προσέγγιση εισφορών και παροχών

Οι βασικές αιτίες που δημιούργησαν τα ταμειακά και τα διαρθρωτικά προβλήματα διακρίνονται σε εξωγενείς, εσωγενείς και γενικότερων επιπτώσεων και είναι οι εξής:

- Η καθυστερημένη εφαρμογή από το 1956 της νομοθετημένης τριμερούς χρηματοδότησης.
- Η άσκηση εθνικής πολιτικής μέσω των ασφαλιστικών οργανισμών (πχ ομογενείς από Αίγυπτο, Τουρκία, Ρουμανία) χωρίς επιχορήγηση από τον κρατικό προϋπολογισμό.
- Η άσκηση αναπτυξιακής πολιτικής μέσω εισφοροαπαλλαγών, επιστροφής εισφορών κ.λπ.
- Ο δανεισμός των ελλειμματικών ασφαλιστικών οργανισμών από τις τράπεζες με υψηλό επιτόκιο ενώ τα αποθεματικά άλλων ασφαλιστικών οργανισμών βρίσκονταν στις τράπεζες με πολύ χαμηλό επιτόκιο.
- Το απαρχαιωμένο σύστημα βεβαίωσης και είσπραξης εισφορών.
- Η αρνητική εξέλιξη της σχέσης συνταξιούχων ασφαλισμένων, καταρχήν λόγω της ανεργίας και κατά δεύτερον λόγω της γήρανσης του πληθυσμού.
- Η παρατεταμένη οικονομική κρίση.

Από τότε μέχρι σήμερα έχουν ακολουθήσει πολλές μελέτες αλλά και νομοθετικές ρυθμίσεις για την εξυγίανση του ασφαλιστικού συστήματος στην Ελλάδα ενώ ταυτόχρονα έχει γίνει σαφές ότι το θέμα του ασφαλιστικού αποτελεί μια από τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁴ δίνοντας έμφαση στην εξασφάλιση της επάρκειας των συντάξεων, τη βιωσιμότητα των δημόσιων οικονομικών και την αλληλεγγύη των γενεών.

⁴ Λευκή Βίβλος, Ατζέντα για επαρκείς, ασφαλείς και βιώσιμες συντάξεις διαθέσιμο στο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=CELEX%3A52012DC0055>

3.3 Ο Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α) συστάθηκε την 01.01.2017, ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με το Ν.4387/2016⁵ και αποτελεί τον καθολικό διάδοχο των υφιστάμενων φορέων κύριας κοινωνικής ασφάλισης. Συγκεκριμένα οι φορείς που εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ είναι οι εξής:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Επίσης, μεταφέρεται και υπάγεται στον ΕΦΚΑ το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια.

Ο Σκοπός του Ε.Φ.Κ.Α. όπως διατυπώνεται στον ιδρυτικό νόμο είναι η χορήγηση:

- α) μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογενείας τους,
- β) προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους και στους μέχρι τις 31.12.1992 ασφαλισμένους του Ενιαίου Ταμείου Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ), καθώς και στους συνταξιούχους προσυνταξιοδοτικού καθεστώτος του ΕΤΕΑ
- γ) παροχών ασθένειας σε χρήμα
- δ) ειδικών προνοιακών επιδομάτων και

⁵ Άρθρο 51 Ν.4387/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις».

ε) κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο Ε.Φ.Κ.Α..

Με το Ν. 4670/2020⁶ ο Ε.Φ.Κ.Α μετονομάζεται από 01.03.2020 σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α) και εντάσσεται σε αυτόν το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π). Υπηρετούν σε αυτόν περίπου 8000 υπάλληλοι σε πανελλαδικό επίπεδο.

⁶ Άρθρο 1 Ν.4670/2020 «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) και άλλες διατάξεις».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ερευνητική μεθοδολογία

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της εργασίας. Το κεφάλαιο περιέχει πέντε ενότητες στις οποίες αναλύεται: η ερευνητική προσέγγιση, η διαδικασία της έρευνας και η στρατηγική δειγματοληψίας, το ερευνητικό εργαλείο, ο τρόπος ανάλυση των δεδομένων και οι ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης.

4.2 Ερευνητική προσέγγιση

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των δυο βασικών κατηγοριών έρευνας στο πλαίσιο των διοικητικών και οικονομικών επιστημών που είναι η ποσοτική και η ποιοτική (Saunders et al., 2016; Malhotra & Bricks, 2006). Οι δύο προσεγγίσεις προέρχονται από διαφορετικές θεωρητικές σκέψεις και υιοθετούν διακριτές ερευνητικές τεχνικές. Σε γενικές γραμμές, η ποσοτική έρευνα εστιάζει στη μέτρηση των εξεταζόμενων προβλημάτων, κάτι το οποίο είναι συμβατό με τη φιλοσοφία του θετικισμού (Robson, 2007), ενώ η ποιοτική έρευνα εστιάζει στην κατανόηση των επιστημονικών προβλημάτων, στοιχείο που αναδεικνύει τη σχέση της με το διερμηνευτικό πλαίσιο (Wrenn et al., 2007).

Πίνακας 4.1: Διαφορές ανάμεσα στην ποσοτική και ποιοτική έρευνα

| | Ποσοτική έρευνα | Ποιοτική έρευνα |
|-----------------------|---|--|
| Ερευνητική φιλοσοφία | Πηγάζει από τον θετικισμό (positivism) | Πηγάζει από το διερμηνευτικό πλαίσιο (interpretivism) |
| Στόχοι της έρευνας | Ο στόχος της έρευνας επικεντρώνεται στη μέτρηση και στην πρόβλεψη | Ο στόχος της έρευνας είναι να κατανοήσει τα εξεταζόμενα προβλήματα |
| Εστίαση ενδιαφέροντος | Γενίκευση των αποτελεσμάτων Αντιπροσωπευτικότητα | Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και μοναδικότητας του ερευνητικού προβλήματος |
| Ερευνητικοί μέθοδοι | Ποσοτική έρευνα | Ποιοτική έρευνα Προσωπικές συνεντεύξεις |

| | | |
|-------------------------------|--|---|
| | Έρευνες που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια | Ομάδες εστίασης |
| | Ποσοτικές παρατηρήσεις | |
| | Οικονομετρική ανάλυση | |
| Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων | Τα πρωτογενή δεδομένα αναλύονται μέσω της χρήσης στατιστικών τεχνικών | Ανάλυση περιεχομένου Τα δεδομένα έχουν τη μορφή λέξεων και φράσεων |
| | Περιγραφικά στατιστικά, παραμετρικά τεστ, ανάλυση συσχέτισης και παλινδρόμησης κ.λπ. | |
| Τεχνικές δειγματοληψίας | Δειγματοληψία πιθανότητας | Δειγματοληψίες που δεν στηρίζονται στις πιθανότητες |

Πηγές: Malhotra & Bricks, (2006; 2003); Robson (2007); Miles & Huberman (1994)

Με βάση τα χαρακτηριστικά του κάθε τύπου έρευνας, αλλά και τους στόχους της διατριβής που αναφέρθηκαν στην εισαγωγή, αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί η ποσοτική προσέγγιση. Οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ήταν οι εξής: 1) η ποσοτική έρευνα είναι ο κατάλληλος τύπος έρευνας για τη διερεύνηση σχέσεων, 2) οι περισσότεροι ερευνητές που εξέτασαν παρόμοια θέματα στη βιβλιογραφία, και ειδικότερα το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποίησαν ποσοτική έρευνα, 3) η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη χρήση μεγάλων και αντιπροσωπευτικών δειγμάτων καθώς και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων που έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία σε έρευνες που μελετούν στάσεις και απόψεις εργαζομένων όπως η παρούσα (Malhotra & Bricks, 2006; Cohen et al., 2007).

4.3 Διαδικασία της έρευνας και στρατηγική δειγματοληψίας

Τα πρωτογενή δεδομένα συγκεντρώθηκαν με την μέθοδο της δημοσκόπησης. Πιο συγκεκριμένα, ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 102 υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ που προέρχονται από το τ. ΕΤΑΑ. Το δείγμα επιλέχτηκε τυχαία με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας. Ειδικότερα, έγιναν προσπάθειες για να περιλαμβάνει εργαζόμενους και των δύο φύλων καθώς και από όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες και

ειδικότητες, ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση στον Οργανισμό, τόσο στην Αθήνα όσο και στην επαρχία. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε συνδυαστικά, τόσο ηλεκτρονικά όσο και σε έντυπη μορφή, με στόχο να διευρυνθεί το μέγεθος του δείγματος. Αν ληφθεί υπόψη ότι συνολικά το δειγματοληπτικό πλαίσιο (ο πληθυσμός ενδιαφέροντος) ήταν τα 430 άτομα, τότε το σύνολο των 102 απαντήσεων μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό (Mallhotra & Bricks, 2006).

4.4 Το ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιείχε κλειστού τύπου ερωτήσεις εκφρασμένες σε πενταβάθμια κλίμακα Likert και αποτελούταν από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος αντλήθηκαν στοιχεία σχετικά με τους παράγοντες υποκίνησης καθώς και κατά πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η Διοίκηση αξιοποιεί αυτούς τους μηχανισμούς. Οι ερωτήσεις αυτού του μέρους βασίστηκαν στη θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1968) εξετάζοντας τους υποκινητικούς παράγοντες (ερωτήσεις 1-6), που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του ατόμου (επίτευγμα, υπευθυνότητα, φύση της εργασίας, αναγνώριση, πρόοδος) και τους παράγοντες υγιεινής (ερωτήσεις 7-13), που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας (πολιτική και διοίκηση της εταιρείας, εποπτεία, μισθός, διαπροσωπικές σχέσεις, συνθήκες εργασίας).

Το δεύτερο μέρος περιείχε ερωτήσεις σχετικές με την εργασιακή ικανοποίηση και το βαθμό δέσμευσης των υπαλλήλων. Για την εξέταση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε ως υπόδειγμα το ερωτηματολόγιο ‘Job Satisfaction Survey’ του Paul Spector (1985), το οποίο θεωρείται αξιόπιστο, προσαρμοσμένο στα ελληνικά δεδομένα και στις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Συγκεκριμένα, αφαιρέθηκαν μεταβλητές που εξετάζουν ζητήματα όπως ο μισθός, οι πρόσθετες αμοιβές, προνόμια, κτλ. ενώ αναδιατυπώθηκαν άλλες με στόχο την προσαρμογή τους στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ. Παράλληλα, προστέθηκαν ερωτήσεις που ήταν σχετικές με το βαθμό δέσμευσης των υπαλλήλων. Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας καθώς και συνολικά το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α.

Τέλος, το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η ύπαρξη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, τα έτη υπηρεσίας στον φορέα και τη θέση ευθύνης που κατέχουν οι υπάλληλοι.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η έρευνα ήταν ανώνυμη και ότι τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς ανάλυσης της παρούσας έρευνας, ακολουθώντας έτσι τα ζητήματα δεοντολογίας που αναφέρει ο Τάτσης (2004).

4.5 Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v. 25. Χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικά μέτρα (μέσοι, τυπικές αποκλίσεις, κτλ.), ανάλυση συσχετίσεων Pearson και παραμετρικά τεστ (Independent T-tests & one-way ANOVA). Για την ανάλυση των ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης ακολουθήθηκαν οι οδηγίες ανάλυσης που παρέχονται από τον Spector (1985) (κλειδί ανάλυσης). Πιο συγκεκριμένα, αντιστράφηκε η κλίμακα των αρνητικών ερωτήσεων, οι οποίες ομαδοποιήθηκαν (με την εντολή compute) ανάλογα με τις διαστάσεις ικανοποίησης που προτείνει ο ερευνητής. Στη συνέχεια έγινε άθροισμα των απαντήσεων και υπολογίστηκε το συνολικό σκορ της κλίμακας. Όσο πιο υψηλό ήταν το συνολικό σκορ (κλίμακα 28-140) τόσο πιο μεγάλη ήταν η εργασιακή ικανοποίηση. Όσον αφορά τα παραμετρικά τεστ, τα T-tests (2 ομάδες) αφορούσαν την εξέταση της επιρροής του φύλου και της θέσης ευθύνης στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ενώ η ανάλυση one-way ANOVA (3 και περισσότερες ομάδες) αφορούσε τα έτη προϋπηρεσίας και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Τόσο η ανάλυση συσχετίσεων όσο και τα παραμετρικά τεστ εξετάστηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $p < 0,05$.

4.6 Ερευνητικοί περιορισμοί

Οι βασικοί ερευνητικοί περιορισμοί της εργασίας είναι οι εξής: 1) η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων στο e-ΕΦΚΑ πιθανώς να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία, 2) η ποσοτική έρευνα δεν επιτρέπει την ανάλυση σε βάθος (Wilson, 2003) και 3) η εργασία βασίστηκε μόνο σε έναν οργανισμό που πιθανώς οι ιδιαιτερότητές του να διαφέρουν από αυτές των άλλων δημόσιων οργανισμών της χώρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων. Η ανάλυση έγινε με το λογισμικό SPSS και περιλάμβανε τεχνικές περιγραφικής στατιστικής, ανάλυση συσχετίσεων και παραμετρικά τεστ (Independent T-tests & One way ANOVA). Στην αρχή του κεφαλαίου παρατίθενται τα δημογραφικά δεδομένα των ερωτηθέντων.

5.2 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Στον πίνακα 5.1 αποτυπώνονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται παρακάτω, το 21 % του δείγματος ήταν άντρες και το 79 % ήταν γυναίκες, αναλογία που αντικατοπτρίζει και την αναλογία του φύλου στο σύνολο του ερευνώμενου πληθυσμού. Όσον αφορά την ηλικία, το 56 % των ερωτηθέντων ήταν 46-55 ετών και το 30,4 % ήταν 36-45. Παράλληλα, το 42,2 % του δείγματος ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 15 % ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Επιπρόσθετα, το 70 % των συμμετεχόντων είχε εργαστεί και στον ιδιωτικό τομέα κατά το παρελθόν, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία τους είχε προϋπηρεσία στο ταμείο μεγαλύτερη των 10 ετών. Τέλος, το 80 % του δείγματος ήταν υπάλληλοι, το 15,7 % ήταν προϊστάμενοι και το 1 % κατείχαν θέση γενικής διεύθυνσης.

Πίνακας 5.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

| Φύλο | | | | |
|---------------|------------|--------------|-----------------|---------------------|
| | N | % | Ισχύον % | Αθροιστικό % |
| Άνδρας | 21 | 20,6 | 20,8 | 20,8 |
| Γυναίκα | 80 | 78,4 | 79,2 | 100,0 |
| Σύνολο | 101 | 99,0 | 100,0 | |
| Δεν απάντησαν | 1 | 1,0 | | |
| Σύνολο | 102 | 100,0 | | |

| Ηλικία | | | | |
|---------------|----------|----------|-----------------|---------------------|
| | N | % | Ισχύον % | Αθροιστικό % |
| 36-45 | 31 | 30,4 | 30,4 | 30,4 |

| | | | | |
|--------|-----|-------|-------|-------|
| 46-55 | 57 | 55,9 | 55,9 | 86,3 |
| 56-65 | 14 | 13,7 | 13,7 | 100,0 |
| Σύνολο | 102 | 100,0 | 100,0 | |

Εκπαίδευση

| | N | % | Ισχύον % | Αθροιστικό % |
|--------------|-----|-------|----------|--------------|
| Λύκειο | 43 | 42,2 | 42,2 | 42,2 |
| ΑΕΙ | 43 | 42,2 | 42,2 | 84,3 |
| Μεταπτυχιακό | 15 | 14,7 | 14,7 | 99,0 |
| Διδακτορικό | 1 | 1,0 | 1,0 | 100,0 |
| Σύνολο | 102 | 100,0 | 100,0 | |

Εργασία στον ιδιωτικό τομέα

| | N | % | Ισχύον % | Αθροιστικό % |
|---------------|-----|-------|----------|--------------|
| Ναι | 69 | 67,6 | 69,0 | 69,0 |
| Όχι | 31 | 30,4 | 31,0 | 100,0 |
| Σύνολο | 100 | 98,0 | 100,0 | |
| Δεν απάντησαν | 2 | 2,0 | | |
| Σύνολο | 102 | 100,0 | | |

Χρόνια προϋπηρεσίας στο Ταμείο

| | N | % | Ισχύον % | Αθροιστικό % |
|--------|-----|-------|----------|--------------|
| 1 – 9 | 9 | 8,8 | 8,8 | 8,8 |
| 10-19 | 47 | 46,1 | 46,1 | 54,9 |
| 20-30 | 33 | 32,4 | 32,4 | 87,3 |
| 31+ | 13 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| Σύνολο | 102 | 100,0 | 100,0 | |

Θέση εργασίας

| | N | % | Ισχύον % | Αθροιστικό % |
|--------------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| Υπάλληλος | 82 | 80,4 | 80,4 | 80,4 |
| Προϊστάμενος | 16 | 15,7 | 15,7 | 96,1 |
| Διευθυντής | 3 | 2,9 | 2,9 | 99,0 |
| Γενικός Διευθυντής | 1 | 1,0 | 1,0 | 100,0 |
| Σύνολο | 102 | 100,0 | 100,0 | |

5.3 Υποκίνηση

Σε γενικές γραμμές, η υποκίνηση των στελεχών του ταμείου κινείται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, στοιχείο που είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό για τη συνολική του λειτουργία. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.2, υψηλός βαθμός συμφωνίας παρατηρήθηκε τόσο με τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg όσο και με τους παράγοντες υποκίνησης. Ειδικότερα, αξιολογήθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες όπως: η υποστήριξη από τους προϊσταμένους (μέσος 4,6), οι συνθήκες εργασίας (θέρμανση φωτισμός, καθαριότητα, κτλ.) (μέσος: 4,6), αμοιβές που ανταποκρίνεται στη θέση και στην προϋπηρεσία (μέσος: 4,6), αποτελεσματική ανάθεση καθηκόντων και συνολική οργάνωση (μέσος: 4,6), ανάπτυξη σχέσεων με συναδέλφους (μέσος: 4,5), κτλ. Από την άλλη πλευρά, σχετικά χαμηλή ήταν η εξέλιξη στην ιεραρχική κλίμακα (μέσος: 3,4), στοιχείο που πιθανώς να αφορά τον τρόπο λειτουργίας του ελληνικού δημόσιου τομέα καθώς και η ανάπτυξη σχέσεων με την ανώτερη διοίκηση (μέσος: 3,5).

Πίνακας 5.2: Παράγοντες υποκίνησης

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|---|-----|----------------|-----------------|--------|--------|
| Εκτέλεση της εργασίας μου με επιτυχία και εύρεση κατάλληλων λύσεων | 102 | 3,00 | 5,00 | 4,7647 | ,47044 |
| Οι προϊστάμενοι να είναι δίκαιοι και καθοδηγητικοί αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων μου | 102 | 3,00 | 5,00 | 4,6863 | ,48707 |
| Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, καθαριότητα) | 102 | 3,00 | 5,00 | 4,6373 | ,57659 |
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους προϊσταμένους μου | 102 | 2,00 | 5,00 | 4,6275 | ,62808 |
| Αμοιβή ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας μου και τη θέση που κατέχω | 102 | 2,00 | 5,00 | 4,6078 | ,63178 |
| Οργάνωση και αποτελεσματική κατανομή καθηκόντων εντός του Φορέα | 102 | 3,00 | 5,00 | 4,6078 | ,61591 |

| | | | | | |
|--|-----|------|------|--------|---------|
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους | 102 | 2,00 | 5,00 | 4,5490 | ,62343 |
| Ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα της εργασίας μου | 102 | 2,00 | 5,00 | 4,5196 | ,62506 |
| Δημιουργικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου | 102 | 2,00 | 5,00 | 4,3922 | ,70580 |
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τος συναδέλφους μου | 102 | 2,00 | 5,00 | 4,3333 | ,70827 |
| Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλω από τους συναλλασσόμενους | 102 | 1,00 | 5,00 | 4,2745 | ,71969 |
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τη Διοίκηση | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,5588 | ,97059 |
| Προώθηση στην ιεραρχική κλίμακα | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,4902 | 1,05065 |

5.4 Ικανοποίηση από την εργασία

Ξεκινώντας με την ικανοποίηση από τις πιθανότητες προαγωγής, κινήθηκε σε χαμηλά επίπεδα δεδομένου ότι ο συνολικός μέσος όρος ήταν 2,38 (πίνακας 5.3). Ειδικότερα, οι πιθανότητες προαγωγής είναι ιδιαίτερα χαμηλές και δε σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 5.3: Ικανοποίηση από τις πιθανότητες προαγωγής

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|--|-----|-------------------|--------------------|-------------|---------|
| Υπάρχουν μικρές πιθανότητες προαγωγής στην υπηρεσία μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,2647 | 1,08021 |
| Όσοι τα πάνε καλά με την εργασία τους έχουν μεγάλη πιθανότητα προαγωγής | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,3137 | 1,08071 |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες προαγωγής μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,5588 | 1,03955 |
| Σύνολο | | | | 2,38 | |

Αντίθετα, η ικανοποίηση από τους προϊσταμένους είναι υψηλή (3,99) και αυτό αντανακλάται στις εργασιακές ικανότητες, στη δικαιοσύνη και στην εν-συναίσθηση των προϊσταμένων (πίνακας 5.4).

Πίνακας 5.4: Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|--|-----|-------------------|--------------------|-------------|---------|
| Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | 102 | 1,00 | 5,00 | 4,0882 | 1,03506 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 4,0294 | ,99956 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,7059 | 1,19891 |
| Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 4,1373 | ,92318 |
| Σύνολο | | | | 3,99 | |

Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση από την αναγνώριση στον χώρο εργασίας είναι σχετικά μέτρια (μέσος: 2,87). Ειδικότερα, σχετικά υψηλότερη είναι η αναγνώριση όταν κάποιος/α κάνει καλά τη δουλειά του/της, αλλά χαμηλότερα κινούνται οι επιβραβεύσεις και η συνολική αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας (πίνακας 5.5).

Πίνακας 5.5: Ικανοποίηση από την αναγνώριση στο χώρο εργασίας

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|---|-----|-------------------|--------------------|--------|---------|
| Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,3333 | 1,11100 |
| Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,6863 | ,96452 |
| Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,9412 | 1,39180 |

| | | | | | |
|--|-----|------|------|-------------|---------|
| Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,5196 | 1,05051 |
| Μέσος | | | | 2,87 | |

Ιδιαίτερα χαμηλή είναι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, ο συνολικός μέσος είναι 1,88. Οι συνθήκες εργασίας είναι διαφορετικές από αυτές που αναφέρονται από τον Herzberg και αφορούν κυρίως τις εσωτερικές διαδικασίες, τον όγκο εργασίας και τη γραφειοκρατία του οργανισμού στον οποίο βασίζεται η παρούσα μελέτη (πίνακας 5.6).

Πίνακας 5.6: Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|---|-----|----------------|-----------------|-------------|---------|
| Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | 102 | 1,00 | 5,00 | 1,8039 | ,96513 |
| Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,2843 | 1,05659 |
| Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | 102 | 1,00 | 4,00 | 1,5686 | ,72453 |
| Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | 102 | 1,00 | 5,00 | 1,8627 | 1,13486 |
| Σύνολο | | | | 1,88 | |

Αντίθετα, η ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους είναι υψηλότερη (μέσος: 3,41). Οι συμμετέχοντες σε γενικές γραμμές δηλώσαν ότι συμπαθούν τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζονται μαζί, καθώς και ότι περνάνε καλά μαζί τους (πίνακας 5.7).

Πίνακας 5.7: Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|--|-----|----------------|-----------------|-------------|---------|
| Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | 102 | 2,00 | 5,00 | 4,0686 | ,69310 |
| Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,4510 | ,96089 |
| Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 4,0686 | ,77408 |
| Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,0686 | 1,19620 |
| Σύνολο | | | | 3,41 | |

Ακόμα, ο συνολικός μέσος από την ικανοποίηση από το χαρακτήρα της εργασίας ήταν 3,31, υποδηλώνοντας σχετικά καλά επίπεδα ικανοποίησης. Φαίνεται ότι στους συμμετέχοντες αρέσει το αντικείμενο της εργασίας τους και νιώθουν περήφανοι για τη δουλειά τους (πίνακας 5.8).

Πίνακας 5.8: Ικανοποίηση από το χαρακτήρα της εργασίας

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|--|-----|----------------|-----------------|-------------|---------|
| Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,6471 | 1,22391 |
| Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,6373 | ,98292 |
| Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | 102 | 2,00 | 5,00 | 3,9608 | ,81958 |
| Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,9902 | 1,07625 |
| Σύνολο | | | | 3,31 | |

Η ικανοποίηση από την επικοινωνία στον χώρο εργασίας είναι ιδιαίτερα χαμηλή (μέσος: 2,46). Αδυναμίες εντοπίστηκαν στην καθαρότητα και τη σαφήνεια των εργασιακών στόχων καθώς και στη συνολική αίσθηση των εργαζομένων για τα πράγματα που συμβαίνουν στο φορέα (πίνακας 5.9).

Πίνακας 5.9: Ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|--|-----|-------------------|--------------------|-------------|---------|
| Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,7647 | 1,00668 |
| Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,3039 | 1,01268 |
| Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,3039 | 1,15003 |
| Σύνολο | | | | 2,46 | |

Τέλος, ακόμα πιο χαμηλή είναι η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εκπαίδευση που τους παρέχεται από τον φορέα που εργάζονται (μέσος: 1,95):

Πίνακας 5.10: Ικανοποίηση από την εκπαίδευση

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|---|-----|-------------------|--------------------|-------------|---------|
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | 102 | 1,00 | 5,00 | 1,9510 | 1,08434 |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | 102 | 1,00 | 5,00 | 1,9510 | 1,11139 |
| Σύνολο | | | | 1,95 | |

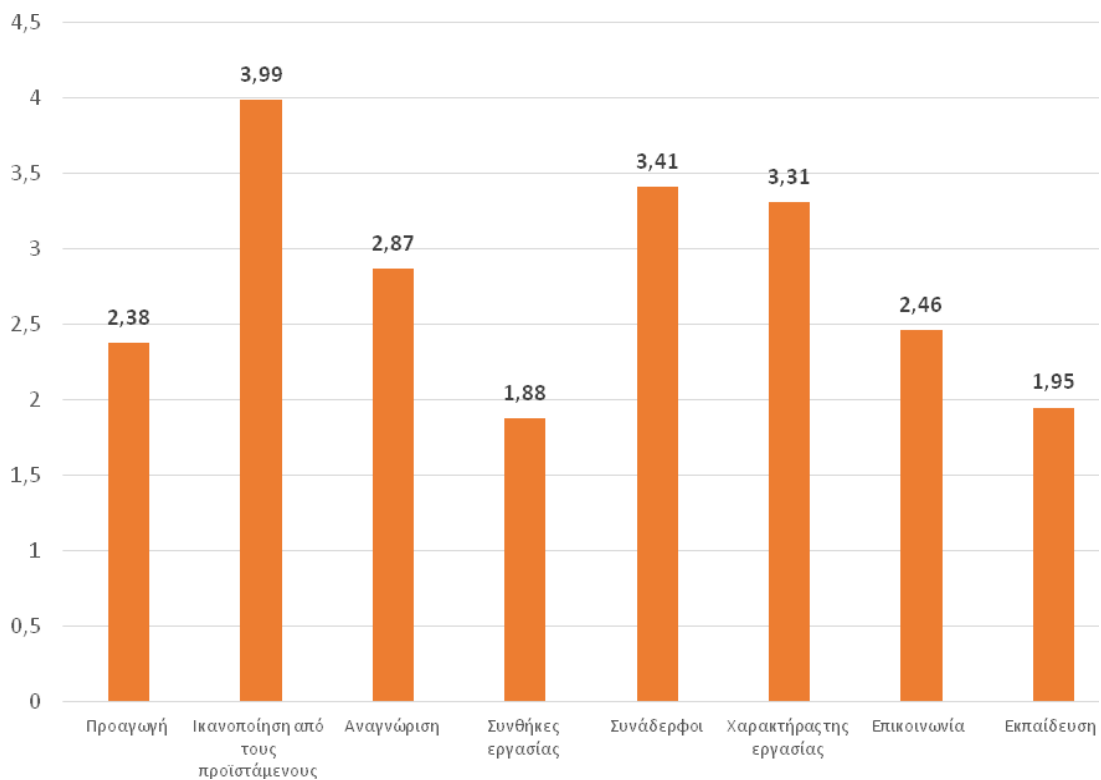
Πριν κλείσει αυτή η ενότητα, ο πίνακας 6.11 και το διάγραμμα 6.1 συνοψίζουν τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης ανά τομέα εξέτασης, πάντα με βάση το

ερωτηματολόγιο του Spector. Σύμφωνα με τη μεθοδολογία που αναφέρει ο τελευταίος, το άθροισμα του μέσου της κάθε ενότητας βγάζει ένα τελικό σκορ που όσο πιο υψηλό είναι τόσο μεγαλύτερα είναι τα επίπεδα της ικανοποίησης από την εργασία. Στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ, η εργασιακή ικανοποίηση κινήθηκε σε χαμηλά με μέτρια επίπεδα και αυτό αντανακλάται στο τελικό σκορ (80,2). Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, η κλίμακα του Spector παίρνει τιμές από 28 έως 140. Το υψηλότερο σκορ δείχνει και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, Συνεπώς το 80,2 κινείται λίγο πάνω από τη μέση δείχνοντας και τα μέτρια επίπεδα ικανοποίησης.

Μόνο σε τρεις διαστάσεις (ικανοποίηση από τους προϊστάμενους, ικανοποίηση από τους συναδέλφους και ικανοποίηση από τον χαρακτήρα της εργασίας) η εργασιακή ικανοποίηση κινήθηκε σε αποδεκτά επίπεδα, αναδεικνύοντας βασικές αδυναμίες του οργανισμού στα θέματα διαχείρισης του προσωπικού.

Πίνακας 5.11: Σύνοψη αποτελεσμάτων ικανοποίησης

| Διάσταση ικανοποίησης | Συνολικός Μέσος |
|---------------------------------------|------------------------|
| 1. Προαγωγή | 2,38 |
| 2. Ικανοποίηση από τους προϊστάμενους | 3,99 |
| 3. Αναγνώριση | 2,87 |
| 4. Συνθήκες εργασίας | 1,88 |
| 5. Συναδέλφους | 3,41 |
| 6. Χαρακτήρας της εργασίας | 3,31 |
| 7. Επικοινωνία | 2,46 |
| 8. Εκπαίδευση | 1,95 |
| Συνολικό Σκορ | 80,2 |



Διάγραμμα 6.1: Σύνοψη αποτελεσμάτων ικανοποίησης

5.5 Δέσμευση

Τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης επίσης ήταν χαμηλά, δεδομένου ότι ο συνολικός μέσος ήταν 2,89. Ενώ σε γενικές γραμμές οι ερωτώμενοι αντιμετωπίζουν τα προβλήματα του οργανισμού τους ως δικά τους (μέσος: 3,57), δήλωσαν ότι δεν αισθάνονται σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού (μέσος: 2,7) καθώς και ότι δεν έχουν πρόβλημα να τον εγκαταλείψουν αν παρουσιασθεί η ευκαιρία (μέσος: 2,4). Οι αναλυτικές απαντήσεις φαίνονται στον πίνακα 5.12.

Πίνακας 5.12: Δέσμευση απέναντι στον οργανισμό

| | N | Μικρότερη τιμή | Μεγαλύτερη τιμή | Μέσος | ΤΑ |
|---|-----|----------------|-----------------|--------|---------|
| Αντιμετωπίζω τα προβλήματα της υπηρεσίας μου σαν να είναι δικά μου. | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,5784 | 1,00923 |
| Έχει μεγάλη σημασία για εμένα να εργάζομαι στον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα. | 102 | 1,00 | 5,00 | 3,1569 | 1,16674 |

| | | | | | |
|--|-----|------|------|-------------|---------|
| Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,7157 | 1,12907 |
| Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,5196 | 1,31051 |
| Αν έχω άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα ότι ήταν σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου | 102 | 1,00 | 5,00 | 2,4608 | 1,36919 |
| Σύνολο | | | | 2,89 | |

5.6 Συσχετίσεις

Συσχετίσεις Pearson πραγματοποιήθηκαν ανάμεσα στους παράγοντες υποκίνησης και τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης που διακρίνει ο Spector. Σε αυτό το πλαίσιο, πρώτα παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στους παράγοντες υποκίνησης και τις διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης και στη συνέχεια οι σχέσεις των ίδιων παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης με τους παράγοντες υγιεινής. Στο τέλος κάθε ενότητας παρατίθεται πίνακας που συνοψίζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

5.6.1 Παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση

5.6.1.1. Παράγοντες υποκίνησης

Πρώτον, η ανάλυση συσχετίσεων έδειξε ότι οι παράγοντες υποκίνησης δεν σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση από τους προϊσταμένους (πίνακας 5.13).

Πίνακας 5.13: Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από τους προϊσταμένους

| Παράγοντες_Υποκίνησης | Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου | Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου |
|-----------------------|---|--|--|-----------------------------------|
| | | | | |

| | | | | | | |
|--|---------------------|------|--------|--------|--------|--------|
| Παράγοντες Υποκίνησης | Pearson Correlation | 1 | ,164 | ,117 | ,102 | ,121 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,099 | ,243 | ,310 | ,225 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Pearson Correlation | ,164 | 1 | ,466** | ,596** | ,671** |
| | Sig. (2-tailed) | ,099 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου | Pearson Correlation | ,117 | ,466** | 1 | ,619** | ,650** |
| | Sig. (2-tailed) | ,243 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Pearson Correlation | ,102 | ,596** | ,619** | 1 | ,636** |
| | Sig. (2-tailed) | ,310 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου | Pearson Correlation | ,121 | ,671** | ,650** | ,636** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,225 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Στο ίδιο μήκος κύματος, η ανάλυση έδειξε ότι οι παράγοντες υποκίνησης δεν σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση από την αναγνώριση από την εργασία (πίνακας 5.14).

Πίνακας 5.14: Παράγοντες υποκίνησής με αναγνώριση

| | | Correlations | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------------|---|---|--|--|
| | | Παράγοντες Υποκίνησης | Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε |
| Παράγοντες Υποκίνησης | Pearson Correlation | 1 | ,179 | ,039 | ,071 | -,001 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,072 | ,696 | ,477 | ,989 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω | Pearson Correlation | ,179 | 1 | ,191 | -,077 | ,139 |
| | Sig. (2-tailed) | ,072 | | ,055 | ,443 | ,165 |

| | | | | | | |
|--|---------------------|-------|-------|--------|------|--------|
| την αναγνώριση που πρέπει | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Pearson Correlation | ,039 | ,191 | 1 | ,082 | ,485** |
| | Sig. (2-tailed) | ,696 | ,055 | | ,413 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Pearson Correlation | ,071 | -,077 | ,082 | 1 | ,075 |
| | Sig. (2-tailed) | ,477 | ,443 | ,413 | | ,452 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε | Pearson Correlation | -,001 | ,139 | ,485** | ,075 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,989 | ,165 | ,000 | ,452 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Παράλληλα, οι παράγοντες υποκίνησης δεν σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά ούτε με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (πίνακας 5.15).

Πίνακας 5.15: Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας

| Παράγοντες Υποκίνησης | Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | | |
|--|--|---|---|-------------------------------|-------|--------|
| Παράγοντες Υποκίνησης | Pearson Correlation | 1 | -,032 | ,081 | -,171 | -,078 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,747 | ,418 | ,085 | ,434 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Pearson Correlation | -,032 | 1 | ,395** | ,204* | ,355** |
| | Sig. (2-tailed) | ,747 | | ,000 | ,040 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου | Pearson Correlation | ,081 | ,395** | 1 | ,007 | ,124 |
| | Sig. (2-tailed) | ,418 | ,000 | | ,948 | ,215 |

| | | | | | | |
|---|---------------------|-------|--------|------|--------|--------|
| σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Pearson Correlation | -,171 | ,204* | ,007 | 1 | ,421** |
| | Sig. (2-tailed) | ,085 | ,040 | ,948 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | Pearson Correlation | -,078 | ,355** | ,124 | ,421** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,434 | ,000 | ,215 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Αντίθετα, οι παράγοντες υποκίνησης σχετίζονται μερικώς, θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους και ειδικότερα με το αν οι συμμετέχοντες περνούν καλά με τους συναδέλφους τους (πίνακας 5.16).

Πίνακας 5.16: Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους

| | | Correlations | | | | |
|--|---------------------|--|--|-------------------------------------|---|-------|
| Παράγοντες Υποκίνησης | | Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | |
| Παράγοντες Υποκίνησης | Pearson Correlation | 1 | ,171 | -,043 | ,213* | -,025 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,086 | ,668 | ,032 | ,806 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Pearson Correlation | ,171 | 1 | ,117 | ,471** | ,161 |
| | Sig. (2-tailed) | ,086 | | ,243 | ,000 | ,105 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Pearson Correlation | -,043 | ,117 | 1 | ,064 | ,076 |
| | Sig. (2-tailed) | ,668 | ,243 | | ,520 | ,447 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

| | | | | | | |
|---|---------------------|-------|--------|------|------|------|
| Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Pearson Correlation | ,213* | ,471** | ,064 | 1 | ,080 |
| | Sig. (2-tailed) | ,032 | ,000 | ,520 | | ,422 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | Pearson Correlation | -,025 | ,161 | ,076 | ,080 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,806 | ,105 | ,447 | ,422 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Επιπρόσθετα, οι παράγοντες υποκίνησης σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι συσχετίσεις αφορούν τρεις από τις τέσσερις ερωτήσεις της συγκεκριμένες διάστασης της ικανοποίησης, υποδεικνύοντας την ισχυρή σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Πίνακας 5.17: Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας

| | | Correlations | | | | H δουλειά μου είναι ευχάριστη |
|--|---------------------|-----------------------|--|--|---|-------------------------------|
| | | Παράγοντες Υποκίνησης | Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | |
| Παράγοντες Υποκίνησης | Pearson Correlation | 1 | ,086 | ,252* | ,229* | ,274** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,389 | ,010 | ,021 | ,005 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Pearson Correlation | ,086 | 1 | ,255** | ,223* | ,313** |
| | Sig. (2-tailed) | ,389 | | ,010 | ,024 | ,001 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Pearson Correlation | ,252* | ,255** | 1 | ,363** | ,614** |
| | Sig. (2-tailed) | ,010 | ,010 | | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Pearson Correlation | ,229* | ,223* | ,363** | 1 | ,269** |
| | Sig. (2-tailed) | ,021 | ,024 | ,000 | | ,006 |

| | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-----|
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | Pearson Correlation | ,274** | ,313** | ,614** | ,269** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,005 | ,001 | ,000 | ,006 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Η ανάλυση ακόμα έδειξε ότι οι παράγοντες υποκίνησης σχετίζονται μερικώς με την ικανοποίηση από την επικοινωνία στον οργανισμό, δεδομένου ότι μόνο σε μια ερώτηση παρατηρήθηκαν στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα (πίνακας 5.18).

Πίνακας 5.18: Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από την επικοινωνία

| | | Correlations | | | Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι |
|--|---------------------|-----------------------|--|---|--|
| | | Παράγοντες Υποκίνησης | Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | |
| Παράγοντες Υποκίνησης | Pearson Correlation | 1 | ,091 | -,019 | ,220* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,362 | ,846 | ,026 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Pearson Correlation | ,091 | 1 | ,158 | ,379** |
| | Sig. (2-tailed) | ,362 | | ,112 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Pearson Correlation | -,019 | ,158 | 1 | ,481** |
| | Sig. (2-tailed) | ,846 | ,112 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | Pearson Correlation | ,220* | ,379** | ,481** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,026 | ,000 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Τέλος, η ανάλυση έδειξε ότι οι παράγοντες υποκίνησης δεν σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εκπαίδευση (πίνακας 5.19).

Πίνακας 5.19: Παράγοντες υποκίνησης με ικανοποίηση από την εκπαίδευση

| | | Correlations | | |
|---|---------------------|--------------------------|---|---|
| | | Παράγοντες Υποκίνησης | Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Είμαι ικανοποιημένος/ η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται |
| Παράγοντες Υποκίνησης | Pearson Correlation | 1 | ,109 | ,085 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,276 | ,393 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Pearson Correlation | ,109 | 1 | ,811** |
| | Sig. (2-tailed) | ,276 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | Pearson Correlation | ,085 | ,811** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,393 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.6.1.2 Παράγοντες υγιεινής

Πρώτον, βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στους παράγοντες υγιεινής και την ικανοποίηση από τους προϊσταμένους. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.20 στατιστικά σημαντικά συσχετίσεις αφορούσαν τις 2 από τις τέσσερις ερωτήσεις της συγκεκριμένης διάστασης.

Πίνακας 5.20: Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από τους προϊσταμένους

| | | Correlations | | | |
|---------------------|---|---|---|--|---|
| | | Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου | Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Συμπα θώ τον/τη ν προϊστ άμενο/ η μου |
| Pearson Correlation | 1 | ,197* | ,041 | ,139 | ,203* |

| | | | | | | |
|---------------|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Παράγοντες | Sig. (2-tailed) | | ,047 | ,683 | ,164 | ,040 |
| Υγιεινής | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Ο/Η | Pearson Correlation | ,197* | 1 | ,466** | ,596** | ,671** |
| προϊστάμενος/ | Sig. (2-tailed) | ,047 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| η μου είναι | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| αρκετά ικανός | | | | | | |
| στην εργασία | | | | | | |
| του | | | | | | |
| Ο/Η | Pearson Correlation | ,041 | ,466** | 1 | ,619** | ,650** |
| προϊστάμενος/ | Sig. (2-tailed) | ,683 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| η είναι | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| άδικος/η μαζί | | | | | | |
| μου | | | | | | |
| Ο/Η | Pearson Correlation | ,139 | ,596** | ,619** | 1 | ,636** |
| προϊστάμενος/ | Sig. (2-tailed) | ,164 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| η δείχνει να | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| μην | | | | | | |
| ενδιαφέρεται | | | | | | |
| για τα | | | | | | |
| συναισθήματα | | | | | | |
| των | | | | | | |
| υφισταμένων | | | | | | |
| του | | | | | | |
| Συμπαθώ | Pearson Correlation | ,203* | ,671** | ,650** | ,636** | 1 |
| τον/την | Sig. (2-tailed) | ,040 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| προϊστάμενο/η | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| μου | | | | | | |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Δεύτερον, οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται μερικώς, θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία (πίνακας 5.21).

Πίνακας 5.21: Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία

| | | Correlations | | | | |
|--|---------------------|------------------------|---|--|---|--|
| | | Παράγοντες Υγιεινής | Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζο νται όσο θα έπρεπε |
| Παράγοντες Υγιεινής | Pearson Correlation | 1 | ,313** | ,122 | -,033 | ,016 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,001 | ,220 | ,738 | ,874 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Pearson Correlation | ,313** | 1 | ,191 | -,077 | ,139 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | | ,055 | ,443 | ,165 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Pearson Correlation | ,122 | ,191 | 1 | ,082 | ,485** |
| | Sig. (2-tailed) | ,220 | ,055 | | ,413 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Pearson Correlation | -,033 | -,077 | ,082 | 1 | ,075 |
| | Sig. (2-tailed) | ,738 | ,443 | ,413 | | ,452 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε | Pearson Correlation | ,016 | ,139 | ,485** | ,075 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,874 | ,165 | ,000 | ,452 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Επίσης, η ανάλυση έδειξε ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν σχετίζονται με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (βλέπε πίνακα 5.22).

Πίνακας 5.22: Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας

Correlations

| | | Παράγοντες Υγιεινής | Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία |
|---|------------------------|------------------------|--|--|--|--|
| Παράγοντες Υγιεινής | Pearson Correlation | 1 | -,060 | ,181 | -,297 | -,119 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,552 | ,069 | ,102 | ,235 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Pearson Correlation | -,060 | 1 | ,395** | ,204* | ,355** |
| | Sig. (2-tailed) | ,552 | | ,000 | ,040 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | Pearson Correlation | ,181 | ,395** | 1 | ,007 | ,124 |
| | Sig. (2-tailed) | ,069 | ,000 | | ,948 | ,215 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Pearson Correlation | -,297** | ,204* | ,007 | 1 | ,421** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,040 | ,948 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | Pearson Correlation | -,119 | ,355** | ,124 | ,421** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,235 | ,000 | ,215 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Μερική και στατιστικώς σημαντική συσχέτιση παρατηρήθηκε και ανάμεσα στους παράγοντες υγιεινής και την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Ειδικότερα, μόνο σε μια ερώτηση της συγκεκριμένης διάστασης υπήρξε στατιστικώς σημαντική σχέση ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές (πίνακας 5.23).

Πίνακας 5.23: Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους

Correlations

| | | Παράγοντες Υγιεινής | Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας |
|--|---------------------|---------------------|--|--|-------------------------------------|---|
| Παράγοντες Υγιεινής | Pearson Correlation | 1 | ,214* | -,038 | ,114 | -,080 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,030 | ,705 | ,252 | ,426 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Pearson Correlation | ,214* | 1 | ,117 | ,471** | ,161 |
| | Sig. (2-tailed) | ,030 | | ,243 | ,000 | ,105 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Pearson Correlation | -,038 | ,117 | 1 | ,064 | ,076 |
| | Sig. (2-tailed) | ,705 | ,243 | | ,520 | ,447 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Pearson Correlation | ,114 | ,471** | ,064 | 1 | ,080 |
| | Sig. (2-tailed) | ,252 | ,000 | ,520 | | ,422 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | Pearson Correlation | -,080 | ,161 | ,076 | ,080 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,426 | ,105 | ,447 | ,422 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Αντίθετα, οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται θετικά, ισχυρά και στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας (βλέπε πίνακα 5.24). Ενδεικτικά, οι συσχετίσεις αφορούσαν κάθε ερώτηση της συγκεκριμένης διάστασης.

Πίνακας 5.24: Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας

| | | Correlations | | | | |
|---|------------------------|------------------------|---|--|---|----------------------------------|
| | | Παράγοντες Υγιεινής | Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Η δουλειά μου είναι ευχάριστη |
| Παράγοντες Υγιεινής | Pearson Correlation | 1 | ,248* | ,230* | ,270** | ,316** |
| | Sig. (2- tailed) | | ,012 | ,020 | ,006 | ,001 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Pearson Correlation | ,248* | 1 | ,255** | ,223* | ,313** |
| | Sig. (2- tailed) | ,012 | | ,010 | ,024 | ,001 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Pearson Correlation | ,230* | ,255** | 1 | ,363** | ,614** |
| | Sig. (2- tailed) | ,020 | ,010 | | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Pearson Correlation | ,270** | ,223* | ,363** | 1 | ,269** |
| | Sig. (2- tailed) | ,006 | ,024 | ,000 | | ,006 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | Pearson Correlation | ,316** | ,313** | ,614** | ,269** | 1 |
| | Sig. (2- tailed) | ,001 | ,001 | ,000 | ,006 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Παράλληλα, οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση από την επικοινωνία (πίνακας 5.25).

Πίνακας 5.25: Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από την επικοινωνία

| | | Correlations | | | |
|--|---------------------|---------------------|--|---|--|
| | | Παράγοντες Υγιεινής | Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι |
| Παράγοντες Υγιεινής | Pearson Correlation | 1 | ,212* | -,015 | ,242* |
| | Sig. (2-tailed) | | ,033 | ,882 | ,014 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Pearson Correlation | ,212* | 1 | ,158 | ,379** |
| | Sig. (2-tailed) | ,033 | | ,112 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Pearson Correlation | -,015 | ,158 | 1 | ,481** |
| | Sig. (2-tailed) | ,882 | ,112 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | Pearson Correlation | ,242* | ,379** | ,481** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,014 | ,000 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Τέλος, δεν παρατηρήθηκε στατιστικώς σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στους παράγοντες υγιεινής και την ικανοποίηση από την εκπαίδευση (πίνακας 5.26).

Πίνακας 5.26: Παράγοντες υγιεινής με ικανοποίηση από την εκπαίδευση

| | | Correlations | | |
|---|---------------------|------------------------|---|---|
| | | Παράγοντες Υγιεινής | Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Είμαι ικανοποιημένος/ η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται |
| Παράγοντες Υγιεινής | Pearson Correlation | 1 | ,142 | ,028 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,153 | ,783 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Pearson Correlation | ,142 | 1 | ,811** |
| | Sig. (2-tailed) | ,153 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | Pearson Correlation | ,028 | ,811** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,783 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ο πίνακας 5.27 συνοψίζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων ανάμεσα στην υποκίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία που παρουσιάστηκε σε αυτή την ενότητα.

Πίνακας 5.27: Σύνοψη αποτελεσμάτων συσχέτισης -Υποκίνηση με εργασιακή ικανοποίηση

| Υποκίνηση | Διάσταση ικανοποίησης | Αποτελέσματα |
|------------------------------|--|-------------------------|
| Παράγοντες υποκίνησης | Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους | Δεν σχετίζονται |
| | Αναγνώριση | Δεν σχετίζονται |
| | Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας | Δεν σχετίζονται |
| | Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους | Μερική συσχέτιση |
| | Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας | Σχετίζονται |
| | Ικανοποίηση από την επικοινωνία | Μερική συσχέτιση |
| | Ικανοποίηση από την εκπαίδευση | Δεν σχετίζονται |
| Παράγοντες υγιεινής | Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους | Σχετίζονται |
| | Αναγνώριση | Μερική συσχέτιση |
| | Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας | Δεν σχετίζονται |

| | |
|--|-------------------------|
| Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους | Μερική συσχέτιση |
| Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας | Σχετίζονται |
| Ικανοποίηση από την επικοινωνία | Σχετίζονται |
| Ικανοποίηση από την εκπαίδευση | Δεν σχετίζονται |

5.6.2 Εργασιακή Δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση

Πρώτον, η εργασιακή δέσμευση δεν σχετίζεται με την ικανοποίηση από τους προϊστάμενους (πίνακας 5.28).

Πίνακας 5.28: Δέσμευση με ικανοποίηση από τους προϊστάμενους

| | | Correlations | | | | |
|--|---------------------|--------------|---|--|--|-----------------------------------|
| | | Δεσμευση_T | Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου | Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου |
| Δεσμευση_T | Pearson Correlation | 1 | ,194 | ,046 | ,099 | ,175 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,051 | ,648 | ,323 | ,079 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Pearson Correlation | ,194 | 1 | ,466** | ,596** | ,671** |
| | Sig. (2-tailed) | ,051 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου | Pearson Correlation | ,046 | ,466** | 1 | ,619** | ,650** |
| | Sig. (2-tailed) | ,648 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Pearson Correlation | ,099 | ,596** | ,619** | 1 | ,636** |
| | Sig. (2-tailed) | ,323 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου | Pearson Correlation | ,175 | ,671** | ,650** | ,636** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,079 | ,000 | ,000 | ,000 | |

| | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Αντίθετα, στατιστικώς σημαντικές συσχετίσεις βρέθηκαν ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από την αναγνώριση στην εργασία (βλέπε πίνακα 5.29).

Πίνακας 5.29: Δέσμευση με ικανοποίηση από την αναγνώριση

| | | Correlations | | | | |
|---|---------------------|--------------|---|---|--|--|
| | | Δεσμευση_T | Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε |
| Δεσμευση_T | Pearson Correlation | 1 | ,207* | ,195* | -,137 | ,352** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,037 | ,049 | ,169 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Pearson Correlation | ,207* | 1 | ,191 | -,077 | ,139 |
| | Sig. (2-tailed) | ,037 | | ,055 | ,443 | ,165 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Pearson Correlation | ,195* | ,191 | 1 | ,082 | ,485** |
| | Sig. (2-tailed) | ,049 | ,055 | | ,413 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Pearson Correlation | -,137 | -,077 | ,082 | 1 | ,075 |
| | Sig. (2-tailed) | ,169 | ,443 | ,413 | | ,452 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειές | Pearson Correlation | ,352** | ,139 | ,485** | ,075 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,165 | ,000 | ,452 | |

| | | | | | | |
|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| μου αναγνωρίζοντα ι όσο θα έπρεπε | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
|--|---|-----|-----|-----|-----|-----|

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ομοίως, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (βλέπε πίνακα 5.30).

Πίνακας 5.30: Δέσμευση με ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας

| | | Correlations | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--|---|---|-------------------------------|
| | | Δεσμευση_Τ | Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία |
| Δεσμευση_Τ | Pearson Correlation | 1 | ,359** | ,319** | -,116 | ,005 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,001 | ,244 | ,958 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Pearson Correlation | ,359** | 1 | ,395** | ,204* | ,355** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,040 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Οι προσπάθειες που καταβάλω | Pearson Correlation | ,319** | ,395** | 1 | ,007 | ,124 |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | | ,948 | ,215 |

| | | | | | | |
|---|---------------------|-------|--------|------|--------|--------|
| για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Pearson Correlation | -,116 | ,204* | ,007 | 1 | ,421** |
| | Sig. (2-tailed) | ,244 | ,040 | ,948 | | ,000 |
| Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| | Pearson Correlation | ,005 | ,355** | ,124 | ,421** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,958 | ,000 | ,215 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται μερικώς με την ικανοποίηση από τους συναδέλφους (πίνακας 5.31)

Πίνακας 5.31: Δέσμευση με ικανοποίηση από τους συναδέλφους

| | | Correlations | | | | |
|--|---------------------|--------------|--|--|-------------------------------------|---|
| | | Δεσμευση_T | Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας |
| Δεσμευση_T | Pearson Correlation | 1 | ,096 | ,086 | ,198* | -,119 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,340 | ,391 | ,046 | ,232 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Pearson Correlation | ,096 | 1 | ,117 | ,471** | ,161 |
| | Sig. (2-tailed) | ,340 | | ,243 | ,000 | ,105 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

| | | | | | | |
|--|-----------------|-------|--------|------|------|------|
| Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Pearson | ,086 | ,117 | 1 | ,064 | ,076 |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,391 | ,243 | | ,520 | ,447 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Pearson | ,198* | ,471** | ,064 | 1 | ,080 |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,046 | ,000 | ,520 | | ,422 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | Pearson | -,119 | ,161 | ,076 | ,080 | 1 |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,232 | ,105 | ,447 | ,422 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ακόμα ισχυρότερη και στατιστικώς σημαντική είναι η συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Ενδεικτικά, σε όλες τις ερωτήσεις της συγκεκριμένης διάστασης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις (πίνακας 5.32).

Πίνακας 5.32: Δέσμευση με φύση της εργασίας

| | | Correlations | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------|--|--|---|-------------------------------------|
| | | Δεσμευση_T | Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Η δουλειά μου είναι ευχάριστη |
| Δεσμευση_T | Pearson | 1 | ,264** | ,488** | ,218* | ,430** |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,007 | ,000 | ,028 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η | Pearson | ,264** | 1 | ,255** | ,223* | ,313** |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | | ,010 | ,024 | ,001 |

| | | | | | | |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| εργασία μου είναι χωρίς νόημα | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Pearson Correlation | ,488** | ,255** | 1 | ,363** | ,614** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,010 | | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Pearson Correlation | ,218* | ,223* | ,363** | 1 | ,269** |
| | Sig. (2-tailed) | ,028 | ,024 | ,000 | | ,006 |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |
| Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | Pearson Correlation | ,430** | ,313** | ,614** | ,269** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,000 | ,006 | |
| | N | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Επιπρόσθετα, η δέσμευση σχετίζεται και με την επικοινωνία (πίνακας 5.33).

Πίνακας 5.33: Δέσμευση με επικοινωνία

Correlations

| | Δεσμευση_Τ | Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι |
|--|---------------------|--|---|--|
| Δεσμευση_Τ | Pearson Correlation | 1 | ,351** | ,168 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,092 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Pearson Correlation | ,351** | 1 | ,158 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,112 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Pearson Correlation | ,168 | ,158 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,092 | ,112 | |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | Pearson Correlation | ,373** | ,379** | ,481** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Τέλος, η ανάλυση έδειξε ότι η εργασιακή δέσμευση σχετίζεται ισχυρά με την ικανοποίηση από την επικοινωνία. Και με τις δυο ερωτήσεις της συγκεκριμένης διάστασης οι συσχετίσεις ήταν σημαντικές (βλέπε πίνακα 5.34).

Πίνακας 5.34: Δέσμευση με εκπαίδευση

| | | Correlations | | |
|---|---------------------|---------------------|---|--|
| | | Δεσμευση_Τ | Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται |
| Δεσμευση_Τ | Pearson Correlation | 1 | ,466** | ,476** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Pearson Correlation | ,466** | 1 | ,811** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 |
| | N | 102 | 102 | 102 |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | Pearson Correlation | ,476** | ,811** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 102 | 102 | 102 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ο πίνακας 5.35 συνοψίζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 5.35: Σύνοψη συσχετίσεων ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση

| Διάσταση ικανοποίησης | | Αποτελέσματα |
|------------------------------|--|---------------------|
| Εργασιακή | Ικανοποίηση από τους προϊσταμένους | Δεν σχετίζονται |
| Δέσμευση | Αναγνώριση | Σχετίζονται |
| | Ικανοποίηση από συνθήκες εργασίας | Σχετίζονται |
| | Ικανοποίηση από σχέσεις με συναδέλφους | Μερική συσχέτιση |
| | Ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας | Σχετίζονται |
| | Ικανοποίηση από την επικοινωνία | Σχετίζονται |
| | Ικανοποίηση από την εκπαίδευση | Σχετίζονται |

5.7 Παραμετρικά Τεστ

5.7.1 Παρακίνηση

Πρώτον, ανεξάρτητα T-τεστ χρησιμοποιήθηκαν για να διερευνηθεί αν τα επίπεδα παρακίνησης διαφοροποιήθηκαν με βάση το φύλο. Όπως φαίνεται στον πίνακα 5.36, μόνο σε μια ερώτηση οι απαντήσεις μεταξύ αντρών και γυναικών διαφοροποιήθηκαν στατιστικώς σημαντικά, με τις γυναίκες να δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι η εργασιακή τους προσπάθεια αναγνωρίζεται από τους συναλλασσόμενους ($p=0,007<0,05$).

Πίνακας 5.36: Independent T-tests - Φύλο και παρακίνηση

| | Φύλο | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | Sig |
|---|----------------|-----------|---------------|----------------|-----------------|-------------|
| Εκτέλεση της εργασίας μου με επιτυχία και εύρεση κατάλληλων λύσεων | Άνδρας | 21 | 4,7619 | ,53896 | ,11761 | ,910 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,7750 | ,44933 | ,05024 | |
| Ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα της εργασίας μου | Άνδρας | 21 | 4,7143 | ,56061 | ,12234 | ,120 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,4750 | ,63595 | ,07110 | |
| Δημιουργικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου | Άνδρας | 21 | 4,2381 | ,83095 | ,18133 | ,100 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,4375 | ,67212 | ,07514 | |
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους συναδέλφους μου | Άνδρας | 21 | 4,3810 | ,66904 | ,14600 | ,319 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,3250 | ,72522 | ,08108 | |
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους προϊστάμενους μου | Άνδρας | 21 | 4,5714 | ,67612 | ,14754 | ,750 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,6375 | ,62122 | ,06945 | |
| Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλω από τους συναλλασσόμενους | Άνδρας | 21 | 3,9048 | 1,09109 | ,23810 | ,007 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,3750 | ,55972 | ,06258 | |
| Προώθηση στην ιεραρχική κλίμακα | Άνδρας | 21 | 3,6190 | ,97346 | ,21243 | ,577 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,4750 | 1,06706 | ,11930 | |
| Οργάνωση και αποτελεσματική κατανομή καθηκόντων εντός του Φορέα | Άνδρας | 21 | 4,6190 | ,58959 | ,12866 | ,901 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,6000 | ,62844 | ,07026 | |
| Οι προϊστάμενοι να είναι δίκαιοι και καθοδηγητικοί αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων μου | Άνδρας | 21 | 4,6190 | ,49761 | ,10859 | ,510 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,7000 | ,48783 | ,05454 | |
| | Άνδρας | 21 | 4,5238 | ,81358 | ,17754 | ,518 |

| | | | | | | |
|--|---------|----|--------|--------|--------|------|
| Αμοιβή ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας μου και τη θέση που κατέχω | Γυναίκα | 80 | 4,6250 | ,58190 | ,06506 | |
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους | Άνδρας | 21 | 4,4762 | ,87287 | ,19048 | ,521 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,5750 | ,54599 | ,06104 | |
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τη Διοίκηση | Άνδρας | 21 | 3,5714 | ,92582 | ,20203 | ,970 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,5625 | ,99166 | ,11087 | |
| Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, καθαριότητα) | Άνδρας | 21 | 4,6190 | ,66904 | ,14600 | ,828 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,6500 | ,55347 | ,06188 | |

Με βάση την προηγούμενη εργασία στον ιδιωτικό τομέα, οι απαντήσεις στο κομμάτι της παρακίνησης διαφοροποιήθηκαν στατιστικώς σημαντικά σε τρεις ερωτήσεις, ήτοι: 1) Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους προϊσταμένους μου, 2) Οι προϊστάμενοι να είναι δίκαιοι και καθοδηγητικοί αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων μου και 3) Αμοιβή ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας μου και τη θέση που κατέχω. Και στις τρεις αυτές ερωτήσεις οι εργαζόμενοι που δεν είχαν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα είχαν μεγαλύτερα επίπεδα παρακίνησης. (πίνακας 5.37).

Πίνακας 5.37: Independent T-tests - Εργασία στον ιδιωτικό τομέα και παρακίνηση

| | Εργασία στον ιδιωτικό τομέα | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | Sig |
|--|-----------------------------|-----------|---------------|----------------|-----------------|-------------|
| Εκτέλεση της εργασίας μου με επιτυχία και εύρεση κατάλληλων λύσεων | Ναι | 69 | 4,7681 | ,48945 | ,05892 | ,800 |
| | Όχι | 31 | 4,7419 | ,44480 | ,07989 | |
| Ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα της εργασίας μου | Ναι | 69 | 4,4638 | ,65484 | ,07883 | ,274 |
| | Όχι | 31 | 4,6129 | ,55842 | ,10029 | |
| Δημιουργικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου | Ναι | 69 | 4,3043 | ,75351 | ,09071 | ,111 |
| | Όχι | 31 | 4,5484 | ,56796 | ,10201 | |
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους συναδέλφους μου | Ναι | 69 | 4,2754 | ,76474 | ,09206 | ,350 |
| | Όχι | 31 | 4,4194 | ,56416 | ,10133 | |
| | Ναι | 69 | 4,5362 | ,67692 | ,08149 | 0,02 |

| | | | | | | |
|--|------------|-----------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους προϊστάμενους μου | Όχι | 31 | 4,8065 | ,47745 | ,08575 | |
| Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλω από τους συναλλασσόμενους | Ναι | 69 | 4,2174 | ,78346 | ,09432 | ,280 |
| | Όχι | 31 | 4,3871 | ,55842 | ,10029 | |
| Προώθηση στην ιεραρχική κλίμακα | Ναι | 69 | 3,4203 | 1,04889 | ,12627 | ,320 |
| | Όχι | 31 | 3,6452 | 1,01812 | ,18286 | |
| Οργάνωση και αποτελεσματική κατανομή καθηκόντων εντός του Φορέα | Ναι | 69 | 4,6087 | ,62350 | ,07506 | ,780 |
| | Όχι | 31 | 4,6452 | ,55066 | ,09890 | |
| Οι προϊστάμενοι να είναι δίκαιοι και καθοδηγητικοί αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων μου | Ναι | 69 | 4,6087 | ,52067 | ,06268 | ,014 |
| | Όχι | 31 | 4,8387 | ,37388 | ,06715 | |
| Αμοιβή ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας μου και τη θέση που κατέχω | Ναι | 69 | 4,5217 | ,67755 | ,08157 | ,040 |
| | Όχι | 31 | 4,7742 | ,49730 | ,08932 | |
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους | Ναι | 69 | 4,4928 | ,63299 | ,07620 | ,173 |
| | Όχι | 31 | 4,6774 | ,59928 | ,10763 | |
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τη Διοίκηση | Ναι | 69 | 3,5942 | ,86294 | ,10389 | ,596 |
| | Όχι | 31 | 3,4839 | 1,15097 | ,20672 | |
| Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, καθαριότητα) | Ναι | 69 | 4,5797 | ,60405 | ,07272 | ,197 |
| | Όχι | 31 | 4,7419 | ,51431 | ,09237 | |

Τέλος, τα επίπεδα παρακίνησης δεν διαφοροποιήθηκαν με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Αυτό φάνηκε από την ανάλυση one -way ANOVA στην οποία δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε καμία ερώτηση (πίνακας 5.38).

Πίνακας 5.38: One-way ANOVA analysis - Εκπαίδευση και παρακίνηση

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Εκτέλεση της εργασίας μου με επιτυχία και εύρεση κατάλληλων λύσεων | Between Groups | ,790 | 3 | ,263 | 1,197 | ,315 |
| | Within Groups | 21,563 | 98 | ,220 | | |
| | Total | 22,353 | 101 | | | |
| Ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα της εργασίας μου | Between Groups | ,918 | 3 | ,306 | ,778 | ,509 |
| | Within Groups | 38,543 | 98 | ,393 | | |
| | Total | 39,461 | 101 | | | |
| Δημιουργικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου | Between Groups | ,636 | 3 | ,212 | ,418 | ,740 |
| | Within Groups | 49,678 | 98 | ,507 | | |
| | Total | 50,314 | 101 | | | |
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους συναδέλφους μου | Between Groups | ,453 | 3 | ,151 | ,295 | ,829 |
| | Within Groups | 50,214 | 98 | ,512 | | |
| | Total | 50,667 | 101 | | | |
| Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους προϊσταμένους μου | Between Groups | 1,180 | 3 | ,393 | ,997 | ,398 |
| | Within Groups | 38,664 | 98 | ,395 | | |
| | Total | 39,843 | 101 | | | |
| Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλω από τους συναλλασσόμενους | Between Groups | 3,644 | 3 | 1,215 | 2,446 | ,068 |
| | Within Groups | 48,670 | 98 | ,497 | | |
| | Total | 52,314 | 101 | | | |
| Προώθηση στην ιεραρχική κλίμακα | Between Groups | 6,873 | 3 | 2,291 | 2,146 | ,099 |
| | Within Groups | 104,617 | 98 | 1,068 | | |
| | Total | 111,490 | 101 | | | |
| Οργάνωση και αποτελεσματική κατανομή καθηκόντων εντός του Φορέα | Between Groups | ,946 | 3 | ,315 | ,827 | ,482 |
| | Within Groups | 37,367 | 98 | ,381 | | |
| | Total | 38,314 | 101 | | | |
| Οι προϊστάμενοι να είναι δίκαιοι και καθοδηγητικοί αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων μου | Between Groups | ,907 | 3 | ,302 | 1,284 | ,284 |
| | Within Groups | 23,054 | 98 | ,235 | | |
| | Total | 23,961 | 101 | | | |
| Αμοιβή ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας μου και τη θέση που κατέχω | Between Groups | ,859 | 3 | ,286 | ,712 | ,547 |
| | Within Groups | 39,454 | 98 | ,403 | | |
| | Total | 40,314 | 101 | | | |
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους | Between Groups | ,306 | 3 | ,102 | ,257 | ,856 |
| | Within Groups | 38,949 | 98 | ,397 | | |
| | Total | 39,255 | 101 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|--------|-----|-------|-------|------|
| Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τη Διοίκηση | Between Groups | 3,860 | 3 | 1,287 | 1,381 | ,253 |
| | Within Groups | 91,287 | 98 | ,931 | | |
| | Total | 95,147 | 101 | | | |
| Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, καθαριότητα) | Between Groups | ,199 | 3 | ,066 | ,194 | ,900 |
| | Within Groups | 33,380 | 98 | ,341 | | |
| | Total | 33,578 | 101 | | | |

5.7.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Πρώτον, η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης δεν διαφοροποιήθηκαν με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Μόνο σε μια ερώτηση παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, οι οποίες αφορούσαν την εργασιακή δέσμευση (πίνακας 5.39). Σε αυτή την περίπτωση, και όπως φαίνεται και από τα Post hoc tests, οι εργαζόμενοι με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης παρουσίασαν και χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης (πίνακας 5.40).

Πίνακας 5.39: One-way ANOVA analysis - Εκπαίδευση και εργασιακή ικανοποίηση

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Υπάρχουν μικρές πιθανότητες προαγωγής στην υπηρεσία μου | Between Groups | 2,724 | 3 | ,908 | ,773 | ,512 |
| | Within Groups | 115,129 | 98 | 1,175 | | |
| | Total | 117,853 | 101 | | | |
| Αντιμετωπίζω τα προβλήματα της υπηρεσίας μου σαν να είναι δικά μου. | Between Groups | 12,255 | 3 | 4,085 | 4,418 | ,006 |
| | Within Groups | 90,617 | 98 | ,925 | | |
| | Total | 102,873 | 101 | | | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Between Groups | 2,891 | 3 | ,964 | ,897 | ,446 |
| | Within Groups | 105,315 | 98 | 1,075 | | |
| | Total | 108,206 | 101 | | | |
| Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Between Groups | ,980 | 3 | ,327 | ,259 | ,855 |
| | Within Groups | 123,687 | 98 | 1,262 | | |
| | Total | 124,667 | 101 | | | |
| Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Between Groups | 3,043 | 3 | 1,014 | 1,092 | ,356 |
| | Within Groups | 91,036 | 98 | ,929 | | |
| | Total | 94,078 | 101 | | | |
| Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Between Groups | ,101 | 3 | ,034 | ,068 | ,977 |
| | Within Groups | 48,419 | 98 | ,494 | | |
| | Total | 48,520 | 101 | | | |
| | Between Groups | 3,282 | 3 | 1,094 | ,724 | ,540 |

| | | | | | | |
|---|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Within Groups | 148,012 | 98 | 1,510 | | |
| | Total | 151,294 | 101 | | | |
| Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Between Groups | 4,024 | 3 | 1,341 | 1,337 | ,267 |
| | Within Groups | 98,329 | 98 | 1,003 | | |
| | Total | 102,353 | 101 | | | |
| Όσοι τα πάνε καλά με την εργασία τους έχουν μεγάλη πιθανότητα προαγωγής | Between Groups | 1,669 | 3 | ,556 | ,469 | ,705 |
| | Within Groups | 116,291 | 98 | 1,187 | | |
| | Total | 117,961 | 101 | | | |
| Έχει μεγάλη σημασία για εμένα να εργάζομαι στον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα. | Between Groups | 8,486 | 3 | 2,829 | 2,149 | ,099 |
| | Within Groups | 129,005 | 98 | 1,316 | | |
| | Total | 137,490 | 101 | | | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικο/η μαζί μου | Between Groups | 1,675 | 3 | ,558 | ,551 | ,649 |
| | Within Groups | 99,237 | 98 | 1,013 | | |
| | Total | 100,912 | 101 | | | |
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Between Groups | 1,115 | 3 | ,372 | ,310 | ,818 |
| | Within Groups | 117,640 | 98 | 1,200 | | |
| | Total | 118,755 | 101 | | | |
| Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Between Groups | ,351 | 3 | ,117 | ,123 | ,947 |
| | Within Groups | 93,609 | 98 | ,955 | | |
| | Total | 93,961 | 101 | | | |
| Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | Between Groups | 6,417 | 3 | 2,139 | 1,971 | ,123 |
| | Within Groups | 106,338 | 98 | 1,085 | | |
| | Total | 112,755 | 101 | | | |
| Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Between Groups | 2,126 | 3 | ,709 | ,762 | ,518 |
| | Within Groups | 91,129 | 98 | ,930 | | |
| | Total | 93,255 | 101 | | | |
| Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Between Groups | 5,752 | 3 | 1,917 | 2,046 | ,112 |
| | Within Groups | 91,826 | 98 | ,937 | | |
| | Total | 97,578 | 101 | | | |
| Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Between Groups | 6,459 | 3 | 2,153 | 2,173 | ,096 |
| | Within Groups | 97,119 | 98 | ,991 | | |
| | Total | 103,578 | 101 | | | |
| Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. | Between Groups | 2,550 | 3 | ,850 | ,660 | ,579 |
| | Within Groups | 126,205 | 98 | 1,288 | | |
| | Total | 128,755 | 101 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | Between Groups | 1,626 | 3 | ,542 | ,431 | ,731 |
| | Within Groups | 123,129 | 98 | 1,256 | | |
| | Total | 124,755 | 101 | | | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Between Groups | 1,967 | 3 | ,656 | ,449 | ,719 |
| | Within Groups | 143,209 | 98 | 1,461 | | |
| | Total | 145,176 | 101 | | | |
| Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Between Groups | ,363 | 3 | ,121 | ,061 | ,980 |
| | Within Groups | 195,284 | 98 | 1,993 | | |
| | Total | 195,647 | 101 | | | |
| Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Between Groups | 2,821 | 3 | ,940 | 1,836 | ,146 |
| | Within Groups | 50,198 | 98 | ,512 | | |
| | Total | 53,020 | 101 | | | |
| Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Between Groups | ,368 | 3 | ,123 | ,200 | ,896 |
| | Within Groups | 60,152 | 98 | ,614 | | |
| | Total | 60,520 | 101 | | | |
| Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | Between Groups | 2,403 | 3 | ,801 | ,598 | ,618 |
| | Within Groups | 131,175 | 98 | 1,339 | | |
| | Total | 133,578 | 101 | | | |
| Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Between Groups | ,026 | 3 | ,009 | ,013 | ,998 |
| | Within Groups | 67,817 | 98 | ,692 | | |
| | Total | 67,843 | 101 | | | |
| Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου | Between Groups | ,354 | 3 | ,118 | ,135 | ,939 |
| | Within Groups | 85,724 | 98 | ,875 | | |
| | Total | 86,078 | 101 | | | |
| Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | Between Groups | 1,740 | 3 | ,580 | ,443 | ,723 |
| | Within Groups | 128,338 | 98 | 1,310 | | |
| | Total | 130,078 | 101 | | | |
| Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε | Between Groups | 1,117 | 3 | ,372 | ,331 | ,803 |
| | Within Groups | 110,344 | 98 | 1,126 | | |
| | Total | 111,461 | 101 | | | |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες προαγωγής μου | Between Groups | 6,803 | 3 | 2,268 | 2,171 | ,096 |
| | Within Groups | 102,344 | 98 | 1,044 | | |
| | Total | 109,147 | 101 | | | |
| Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | Between Groups | ,306 | 3 | ,102 | ,069 | ,976 |
| | Within Groups | 144,214 | 98 | 1,472 | | |
| | Total | 144,520 | 101 | | | |
| | Between Groups | 6,153 | 3 | 2,051 | 1,813 | ,150 |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|------|------|
| Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | Within Groups | 110,837 | 98 | 1,131 | | |
| | Total | 116,990 | 101 | | | |
| Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα | Between Groups | 1,802 | 3 | ,601 | ,343 | ,794 |
| | Within Groups | 171,659 | 98 | 1,752 | | |
| | Total | 173,461 | 101 | | | |
| Αν έχω άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα ότι ήταν σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου | Between Groups | 3,033 | 3 | 1,011 | ,532 | ,662 |
| | Within Groups | 186,310 | 98 | 1,901 | | |
| | Total | 189,343 | 101 | | | |

Πίνακας 5.40: Αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης και Post Hoc Tests

| | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | Μικρότερη | Μεγαλύτερη |
|--------------|-----|--------|----------------|------------|-----------|------------|
| Λύκειο | 43 | 3,6512 | ,94827 | ,14461 | 1,00 | 5,00 |
| ΑΕΙ | 43 | 3,7907 | ,88797 | ,13541 | 2,00 | 5,00 |
| Μεταπτυχιακό | 16 | 2,8125 | 1,16726 | ,29182 | 1,00 | 5,00 |
| Total | 102 | 3,5784 | 1,00923 | ,09993 | 1,00 | 5,00 |

| Multiple Comparisons | | | | | | |
|---|---------------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| Dependent Variable: Αντιμετωπίζω τα προβλήματα της υπηρεσίας μου σαν να είναι δικά μου. | | | | | | |
| Tukey HSD | | | | | | |
| (I) Εκπαίδευση | (J) Εκπαίδευση | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| Λύκειο | ΑΕΙ | -,13953 | ,20713 | ,779 | -,6324 | ,3533 |
| | Μεταπτυχιακό | ,83866* | ,28125 | ,010 | ,1694 | 1,5079 |
| ΑΕΙ | Λύκειο | ,13953 | ,20713 | ,779 | -,3533 | ,6324 |
| | Μεταπτυχιακό | ,97820* | ,28125 | ,002 | ,3090 | 1,6474 |
| Μεταπτυχιακό | Λύκειο | -,83866* | ,28125 | ,010 | -1,5079 | -,1694 |
| | ΑΕΙ | -,97820* | ,28125 | ,002 | -1,6474 | -,3090 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Επίσης, η ανάλυση One way ANOVA έδειξε ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης διαφοροποιήθηκαν ελαφρώς ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας. Ειδικότερα, στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν σε πέντε

ερωτήσεις, ήτοι: 1) Έχει μεγάλη σημασία για εμένα να εργάζομαι στον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα, 2) Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού, 3) Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία, 4) Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι και 5) Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται (πίνακας 5.41).

Πίνακας 5.41: One-way ANOVA analysis - Έτη προϋπηρεσίας και εργασιακή ικανοποίηση

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Υπάρχουν μικρές πιθανότητες προαγωγής στην υπηρεσία μου | Between Groups | 7,674 | 3 | 2,558 | 2,275 | ,085 |
| | Within Groups | 110,178 | 98 | 1,124 | | |
| | Total | 117,853 | 101 | | | |
| Αντιμετωπίζω τα προβλήματα της υπηρεσίας μου σαν να είναι δικά μου. | Between Groups | 5,052 | 3 | 1,684 | 1,687 | ,175 |
| | Within Groups | 97,821 | 98 | ,998 | | |
| | Total | 102,873 | 101 | | | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Between Groups | 2,236 | 3 | ,745 | ,689 | ,561 |
| | Within Groups | 105,970 | 98 | 1,081 | | |
| | Total | 108,206 | 101 | | | |
| Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Between Groups | 2,041 | 3 | ,680 | ,544 | ,654 |
| | Within Groups | 122,626 | 98 | 1,251 | | |
| | Total | 124,667 | 101 | | | |
| Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Between Groups | 4,160 | 3 | 1,387 | 1,511 | ,216 |
| | Within Groups | 89,918 | 98 | ,918 | | |
| | Total | 94,078 | 101 | | | |
| Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Between Groups | 1,825 | 3 | ,608 | 1,277 | ,287 |
| | Within Groups | 46,695 | 98 | ,476 | | |
| | Total | 48,520 | 101 | | | |
| Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Between Groups | 2,720 | 3 | ,907 | ,598 | ,618 |
| | Within Groups | 148,575 | 98 | 1,516 | | |
| | Total | 151,294 | 101 | | | |
| | Between Groups | 6,055 | 3 | 2,018 | 2,054 | ,111 |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Within Groups | 96,298 | 98 | ,983 | | |
| | Total | 102,353 | 101 | | | |
| Όσοι τα πάνε καλά με την εργασία τους έχουν μεγάλη πιθανότητα προαγωγής | Between Groups | 5,119 | 3 | 1,706 | 1,482 | ,224 |
| | Within Groups | 112,842 | 98 | 1,151 | | |
| | Total | 117,961 | 101 | | | |
| Έχει μεγάλη σημασία για εμένα να εργάζομαι στον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα. | Between Groups | 15,191 | 3 | 5,064 | 4,058 | ,009 |
| | Within Groups | 122,299 | 98 | 1,248 | | |
| | Total | 137,490 | 101 | | | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικο/η μαζί μου | Between Groups | 4,546 | 3 | 1,515 | 1,541 | ,209 |
| | Within Groups | 96,366 | 98 | ,983 | | |
| | Total | 100,912 | 101 | | | |
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Between Groups | 11,107 | 3 | 3,702 | 3,371 | ,022 |
| | Within Groups | 107,648 | 98 | 1,098 | | |
| | Total | 118,755 | 101 | | | |
| Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Between Groups | ,084 | 3 | ,028 | ,029 | ,993 |
| | Within Groups | 93,876 | 98 | ,958 | | |
| | Total | 93,961 | 101 | | | |
| Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | Between Groups | 11,632 | 3 | 3,877 | 3,758 | ,013 |
| | Within Groups | 101,123 | 98 | 1,032 | | |
| | Total | 112,755 | 101 | | | |
| Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Between Groups | 6,344 | 3 | 2,115 | 2,385 | ,074 |
| | Within Groups | 86,911 | 98 | ,887 | | |
| | Total | 93,255 | 101 | | | |
| Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Between Groups | 3,094 | 3 | 1,031 | 1,070 | ,366 |
| | Within Groups | 94,485 | 98 | ,964 | | |
| | Total | 97,578 | 101 | | | |
| Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Between Groups | 4,517 | 3 | 1,506 | 1,490 | ,222 |
| | Within Groups | 99,061 | 98 | 1,011 | | |
| | Total | 103,578 | 101 | | | |
| Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. | Between Groups | 13,018 | 3 | 4,339 | 3,674 | ,015 |
| | Within Groups | 115,737 | 98 | 1,181 | | |
| | Total | 128,755 | 101 | | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | Between Groups | 14,444 | 3 | 4,815 | 4,277 | ,007 |
| | Within Groups | 110,311 | 98 | 1,126 | | |
| | Total | 124,755 | 101 | | | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Between Groups | 3,925 | 3 | 1,308 | ,908 | ,440 |
| | Within Groups | 141,252 | 98 | 1,441 | | |
| | Total | 145,176 | 101 | | | |
| Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Between Groups | 13,011 | 3 | 4,337 | 2,327 | ,079 |
| | Within Groups | 182,636 | 98 | 1,864 | | |
| | Total | 195,647 | 101 | | | |
| Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Between Groups | 2,604 | 3 | ,868 | 1,687 | ,175 |
| | Within Groups | 50,416 | 98 | ,514 | | |
| | Total | 53,020 | 101 | | | |
| Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Between Groups | 2,041 | 3 | ,680 | 1,140 | ,337 |
| | Within Groups | 58,478 | 98 | ,597 | | |
| | Total | 60,520 | 101 | | | |
| Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | Between Groups | 4,275 | 3 | 1,425 | 1,080 | ,361 |
| | Within Groups | 129,303 | 98 | 1,319 | | |
| | Total | 133,578 | 101 | | | |
| Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Between Groups | 1,534 | 3 | ,511 | ,756 | ,522 |
| | Within Groups | 66,309 | 98 | ,677 | | |
| | Total | 67,843 | 101 | | | |
| Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου | Between Groups | 2,537 | 3 | ,846 | ,992 | ,400 |
| | Within Groups | 83,542 | 98 | ,852 | | |
| | Total | 86,078 | 101 | | | |
| Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | Between Groups | 2,843 | 3 | ,948 | ,730 | ,537 |
| | Within Groups | 127,235 | 98 | 1,298 | | |
| | Total | 130,078 | 101 | | | |
| Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε | Between Groups | 2,037 | 3 | ,679 | ,608 | ,611 |
| | Within Groups | 109,424 | 98 | 1,117 | | |
| | Total | 111,461 | 101 | | | |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες προαγωγής μου | Between Groups | 7,806 | 3 | 2,602 | 2,516 | ,063 |
| | Within Groups | 101,341 | 98 | 1,034 | | |
| | Total | 109,147 | 101 | | | |
| Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και | Between Groups | 1,937 | 3 | ,646 | ,444 | ,722 |
| | Within Groups | 142,583 | 98 | 1,455 | | |

| | | | | | | |
|--|----------------|---------|-----|-------|-------|------|
| διαμάχες στο χώρο της εργασίας | Total | 144,520 | 101 | | | |
| Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | Between Groups | 3,436 | 3 | 1,145 | ,988 | ,402 |
| | Within Groups | 113,554 | 98 | 1,159 | | |
| | Total | 116,990 | 101 | | | |
| Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα | Between Groups | 9,308 | 3 | 3,103 | 1,852 | ,143 |
| | Within Groups | 164,153 | 98 | 1,675 | | |
| | Total | 173,461 | 101 | | | |
| Αν έχω άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα ότι ήταν σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου | Between Groups | 8,305 | 3 | 2,768 | 1,499 | ,220 |
| | Within Groups | 181,038 | 98 | 1,847 | | |
| | Total | 189,343 | 101 | | | |

Κοιτώντας τα αναλυτικά αποτελέσματα παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας (1-9) και αυτοί με πάρα πολλά (+31) επέδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους υπαλλήλους που είχαν 10-19 και 20-30 χρόνια προϋπηρεσίας αντίστοιχα (πίνακας 5.42). Αυτό επιβεβαιώθηκε και από τα Post hoc tests.

Πίνακας 5.42: Αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (εργασιακή ικανοποίηση και προϋπηρεσία)

| | | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | Minimum | Maximum |
|---|-------|-----|--------|----------------|------------|---------|---------|
| Έχει μεγάλη σημασία για εμένα να εργάζομαι στον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα. | 1 – 9 | 9 | 3,8889 | ,60093 | ,20031 | 3,00 | 5,00 |
| | 10-19 | 47 | 3,0638 | 1,16850 | ,17044 | 1,00 | 5,00 |
| | 20-30 | 33 | 2,8182 | 1,07397 | ,18695 | 1,00 | 5,00 |
| | 31+ | 13 | 3,8462 | 1,28103 | ,35529 | 1,00 | 5,00 |
| | Total | 102 | 3,1569 | 1,16674 | ,11552 | 1,00 | 5,00 |
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | 1 – 9 | 9 | 2,1111 | 1,05409 | ,35136 | 1,00 | 4,00 |
| | 10-19 | 47 | 1,7447 | ,87148 | ,12712 | 1,00 | 5,00 |
| | 20-30 | 33 | 1,8788 | 1,16613 | ,20300 | 1,00 | 5,00 |
| | 31+ | 13 | 2,7692 | 1,30089 | ,36080 | 1,00 | 5,00 |
| | Total | 102 | 1,9510 | 1,08434 | ,10737 | 1,00 | 5,00 |

| | | | | | | | |
|---|-------|-----|--------|---------|--------|------|------|
| Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | 1 – 9 | 9 | 3,0000 | ,70711 | ,23570 | 2,00 | 4,00 |
| | 10-19 | 47 | 2,2553 | 1,01012 | ,14734 | 1,00 | 5,00 |
| | 20-30 | 33 | 1,9394 | 1,02894 | ,17912 | 1,00 | 5,00 |
| | 31+ | 13 | 2,7692 | 1,16575 | ,32332 | 1,00 | 4,00 |
| | Total | 102 | 2,2843 | 1,05659 | ,10462 | 1,00 | 5,00 |
| Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. | 1 – 9 | 9 | 3,2222 | ,97183 | ,32394 | 2,00 | 5,00 |
| | 10-19 | 47 | 2,4468 | 1,05930 | ,15451 | 1,00 | 5,00 |
| | 20-30 | 33 | 2,6667 | 1,08012 | ,18803 | 1,00 | 5,00 |
| | 31+ | 13 | 3,4615 | 1,26592 | ,35110 | 1,00 | 5,00 |
| | Total | 102 | 2,7157 | 1,12907 | ,11179 | 1,00 | 5,00 |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | 1 – 9 | 9 | 2,0000 | 1,00000 | ,33333 | 1,00 | 4,00 |
| | 10-19 | 47 | 1,7872 | ,85811 | ,12517 | 1,00 | 4,00 |
| | 20-30 | 33 | 1,7879 | 1,21854 | ,21212 | 1,00 | 5,00 |
| | 31+ | 13 | 2,9231 | 1,32045 | ,36623 | 1,00 | 5,00 |
| | Total | 102 | 1,9510 | 1,11139 | ,11004 | 1,00 | 5,00 |

Τέλος, ο πίνακας 5.43 δείχνει τα αποτελέσματα των ανεξαρτήτων T-tests με βάση το φύλο σχετικά με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Όπως φαίνεται παρακάτω, στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρήθηκαν στις εξής ερωτήσεις: 1) Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη, 2) Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι, 3) Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ, 4) Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας, 5) Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία και 6) Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα. Κοιτώντας αναλυτικά τα αποτελέσματα παρατηρείται ότι με βάση αυτές τις ερωτήσεις οι άντρες παρουσιάζουν ελαφρώς μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης σε σύγκριση με τις γυναίκες.

Πίνακας 5.43: Independent T-tests - Φύλο και εργασιακή ικανοποίηση

| | Φύλο | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | Sig |
|---|---------|----|--------|----------------|-----------------|------|
| Υπάρχουν μικρές πιθανότητες προαγωγής στην υπηρεσία μου | Άνδρας | 21 | 2,5238 | 1,20909 | ,26385 | ,241 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,2125 | 1,03964 | ,11624 | |
| Αντιμετωπίζω τα προβλήματα της υπηρεσίας μου σαν να είναι δικά μου. | Άνδρας | 21 | 3,3333 | ,96609 | ,21082 | ,223 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,6375 | 1,02183 | ,11424 | |
| | Άνδρας | 21 | 3,9048 | 1,09109 | ,23810 | ,389 |

| | | | | | | |
|---|----------------|-----------|---------------|---------------|---------------|-------------|
| Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | Γυναίκα | 80 | 4,1250 | 1,02346 | ,11443 | |
| Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | Άνδρας | 21 | 3,2381 | 1,17918 | ,25732 | ,684 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,3500 | 1,10350 | ,12338 | |
| Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | Άνδρας | 21 | 2,2857 | ,90238 | ,19691 | ,011 |
| | Γυναίκα | 80 | 1,6875 | ,94927 | ,10613 | |
| Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | Άνδρας | 21 | 4,1905 | ,60159 | ,13128 | ,373 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,0375 | ,71942 | ,08043 | |
| Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | Άνδρας | 21 | 2,5238 | ,81358 | ,17754 | ,558 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,7000 | 1,30627 | ,14604 | |
| Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | Άνδρας | 21 | 2,6667 | ,91287 | ,19920 | ,553 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,8125 | 1,01997 | ,11404 | |
| Όσοι τα πάνε καλά με την εργασία τους έχουν μεγάλη πιθανότητα προαγωγής | Άνδρας | 21 | 2,3810 | 1,02353 | ,22335 | ,797 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,3125 | 1,09768 | ,12272 | |
| Έχει μεγάλη σημασία για εμένα να εργάζομαι στον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα. | Άνδρας | 21 | 3,4286 | 1,07571 | ,23474 | ,253 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,1000 | 1,18642 | ,13265 | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου | Άνδρας | 21 | 3,9524 | ,86465 | ,18868 | ,730 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,0375 | 1,03659 | ,11589 | |
| Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | Άνδρας | 21 | 1,9524 | ,92066 | ,20090 | |
| | Γυναίκα | 80 | 1,9625 | 1,13007 | ,12635 | |
| Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | Άνδρας | 21 | 2,8095 | ,87287 | ,19048 | ,538 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,6625 | ,99293 | ,11101 | |
| Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | Άνδρας | 21 | 2,1429 | ,79282 | ,17301 | ,454 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,3375 | 1,11314 | ,12445 | |
| Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | Άνδρας | 21 | 2,5238 | ,92839 | ,20259 | ,717 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,4375 | ,97881 | ,10943 | |

| | | | | | | |
|--|----------------|-----------|---------------|----------------|---------------|-------------|
| Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | Άνδρας | 21 | 3,7143 | ,84515 | ,18443 | ,750 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,6375 | 1,00937 | ,11285 | |
| Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | Άνδρας | 21 | 2,4286 | ,81064 | ,17690 | ,571 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,2875 | 1,05775 | ,11826 | |
| Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. | Άνδρας | 21 | 3,1905 | 1,12335 | ,24513 | ,033 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,6000 | 1,10922 | ,12402 | |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | Άνδρας | 21 | 1,8571 | ,85356 | ,18626 | ,635 |
| | Γυναίκα | 80 | 1,9875 | 1,17456 | ,13132 | |
| Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | Άνδρας | 21 | 3,2857 | 1,00712 | ,21977 | ,080 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,8000 | 1,22629 | ,13710 | |
| Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | Άνδρας | 21 | 3,6190 | 1,32198 | ,28848 | ,013 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,7750 | 1,36850 | ,15300 | |
| Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | Άνδρας | 21 | 2,0476 | ,92066 | ,20090 | ,001 |
| | Γυναίκα | 80 | 1,4500 | ,61418 | ,06867 | |
| Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | Άνδρας | 21 | 4,0952 | ,76842 | ,16768 | ,865 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,0625 | ,78505 | ,08777 | |
| Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | Άνδρας | 21 | 2,6667 | 1,11056 | ,24234 | ,117 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,2250 | 1,14709 | ,12825 | |
| Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | Άνδρας | 21 | 4,0476 | ,74001 | ,16148 | ,666 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,9625 | ,81821 | ,09148 | |
| Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου | Άνδρας | 21 | 4,0476 | ,80475 | ,17561 | ,654 |
| | Γυναίκα | 80 | 4,1500 | ,95599 | ,10688 | |
| Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | Άνδρας | 21 | 2,8571 | 1,19523 | ,26082 | ,000 |
| | Γυναίκα | 80 | 1,6125 | ,97427 | ,10893 | |
| Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε | Άνδρας | 21 | 2,7619 | ,83095 | ,18133 | ,230 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,4500 | 1,10121 | ,12312 | |
| Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες προαγωγής μου | Άνδρας | 21 | 2,5714 | 1,02817 | ,22437 | ,972 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,5625 | 1,05355 | ,11779 | |

| | | | | | | |
|--|----------------|-----------|---------------|----------------|---------------|-------------|
| Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | Άνδρας | 21 | 3,1905 | 1,16701 | ,25466 | ,576 |
| | Γυναίκα | 80 | 3,0250 | 1,21150 | ,13545 | |
| Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | Άνδρας | 21 | 3,2857 | ,84515 | ,18443 | ,173 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,9250 | 1,12255 | ,12551 | |
| Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα | Άνδρας | 21 | 3,1429 | 1,23635 | ,26979 | ,016 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,3750 | 1,28649 | ,14383 | |
| Αν έχω άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα ότι ήταν σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου | Άνδρας | 21 | 2,6667 | 1,27802 | ,27889 | ,474 |
| | Γυναίκα | 80 | 2,4250 | 1,39416 | ,15587 | |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα

6.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η εξέταση των παραγόντων υποκίνησης και ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ). Σε σχέση με αυτό το σκοπό, η εργασία προσέγγισε τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην πλειοψηφία τους παρακινούνται περισσότερο από τους υποκινητικούς παράγοντες σε σχέση με τους παράγοντες υγιεινής, σύμφωνα με την διάκριση της θεωρίας των δυο παραγόντων του Herzberg. Δηλαδή με όσα έχουν άμεση σχέση με την εργασία τους (επίτευγμα, υπευθυνότητα, φύση της εργασίας, αναγνώριση, πρόοδος).
- Ο βαθμός υποκίνησης έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ).
- Ο βαθμός ικανοποίησης έχει θετική σχέση με τον βαθμό δέσμευσης στον Οργανισμό.
- Τα επίπεδα υποκίνησης στον e-ΕΦΚΑ επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, προϋπηρεσία, εκπαίδευση, κτλ.);
- Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στον e-ΕΦΚΑ επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, προϋπηρεσία, εκπαίδευση, κτλ.);

Πρώτον, η έρευνα έδειξε ότι η υποκίνηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ κινείται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, και αυτό αφορούσε τόσο τους παράγοντες υποκίνησης όσο και τους παράγοντες υγιεινής, σύμφωνα με τη διάκριση που έκανε ο Herzberg. Πιο συγκεκριμένα, καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στη υψηλή υποκίνηση των στελεχών του οργανισμού είναι: η δίκαιη αντιμετώπιση και η καθοδηγητική και υποστηρικτική συμπεριφορά των προϊσταμένων, οι συνθήκες (θέρμανση, φωτισμός, καθαριότητα) στο χώρο εργασίας, η αναγνώριση της δουλειάς από τους προϊσταμένους, η αντιστοιχία των αμοιβών με τα χρόνια προϋπηρεσίας και με τη θέση εργασίας, η ξεκάθαρη και σαφής κατανομή καθηκόντων, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η δημιουργικότητα στην εργασία και η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τους συναλλασσόμενους. Οι παράγοντες υποκίνησης κινήθηκαν σε λίγο υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους

παράγοντες υγιεινής αλλά και πάλι οι διαφορές ήταν μικρές. Συμπερασματικά, οι παράγοντες που ανέφερε ο Herzberg κρίθηκαν ως ιδιαίτερα σημαντικοί για την υποκίνηση των εργαζομένων στον εξεταζόμενο οργανισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, οι εμπλεκόμενοι με τη λήψη αποφάσεων πρέπει να τους δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα με στόχο τη συνολική αναβάθμιση των συνθηκών εργασίας. Το υψηλό επίπεδο υποκίνησης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού και για την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει.

Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση των εργαζομένων στον υπό εξέταση φορέα κινείται σε χαμηλά επίπεδα, αναδεικνύοντας σημαντικές αδυναμίες στα θέματα οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Χρησιμοποιώντας την κλίμακα που ανέπτυξε ο Spector, τόσο το συνολικό σκορ της εργασιακής ικανοποίησης όσο και η ικανοποίηση σε κάθε διάσταση ξεχωριστά, σύμφωνα με τη διάκριση του εργαλείου που ανέπτυξε ο τελευταίος, ανέδειξαν τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό. Οι τομείς που σημειώθηκαν τα μεγαλύτερα επίπεδα μη ικανοποίησης από την εργασία ήταν: η επένδυση στην εκπαίδευση του προσωπικού, οι συνθήκες εργασίας και οι εσωτερικές διαδικασίες, οι δυνατότητες προαγωγής και η αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας των συμμετεχόντων. Αν ληφθεί υπόψη ότι αρκετοί από αυτούς τους παράγοντες θεωρούνται κρίσιμοι για την υποκίνηση των εργαζομένων τότε το πρόβλημα της ικανοποίησης γίνεται ακόμα πιο οξύ. Από τη άλλη πλευρά, υψηλότερα είναι τα επίπεδα ικανοποίησης από τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, καθώς και από τον χαρακτήρα της εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτά υπογραμμίζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο φορέας και η ανάγκη που υπάρχει για την τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης, ειδικώς αν ληφθεί υπόψη η σχέση της με την εργασιακή απόδοση (Eliyana & Ma'arif, 2019). Η έρευνα ακόμα έδειξε ότι η εργασιακή δέσμευση επίσης κινείται σε χαμηλά επίπεδα, αναδεικνύοντας την πιθανή της σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, κάτι το οποίο αναφέρεται και από τον Armstrong (2010; 2014).

Παράλληλα, βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την υποκίνηση και αυτό αφορά κυρίως τους παράγοντες υγιεινής. Πιο αναλυτικά, βρέθηκε ότι οι παράγοντες υγιεινής οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από: τους προϊσταμένους, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας, την επικοινωνία εντός του οργανισμού και την αναγνώριση της εργασιακής προσπάθειας. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες υποκίνησης

επιηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την ικανοποίηση από την επικοινωνία και την ικανοποίηση από την εκπαίδευση. Με άλλα λόγια, για να βελτιωθούν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στον οργανισμό είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στην υποκίνηση και ειδικότερα στους παράγοντες υγιεινής. Χαρακτηριστικό είναι ότι η θετική σχέση ανάμεσα στην υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση έχει υπογραμμιστεί εκτενώς στη βιβλιογραφία από μελέτες όπως αυτές των De Sousa Sabbagha et al. (2018), Varma (2018) και Pang και Lu (2018), δείχνοντας έτσι τους ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα στους δύο όρους.

Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Ειδικότερα, η ανάλυση έδειξε ότι η δέσμευση σχετίζεται θετικά με τις εξής διαστάσεις ικανοποίησης: αναγνώριση, συνθήκες εργασίας, φύση της εργασίας, επικοινωνία εντός του οργανισμού και επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Ερευνητές όπως οι Ramalho et al. (2018), Yousef (2017), Önder et al. (2019) και Mokoena & Dhurup (2019) επίσης υπογράμμισαν τη σχέση ανάμεσα στη δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση. Φαίνεται ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι και πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, στοιχείο που εγείρει έντονους προβληματισμούς για την παρούσα κατάσταση που επικρατεί στον e-ΕΦΚΑ.

Τέλος, μικρές διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν στις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που είχαν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα εμφάνισαν ελαφρώς μικρότερα επίπεδα υποκίνησης σε σχέση με αυτούς που δεν είχαν. Αντίθετα, το φύλο και το εκπαιδευτικό επίπεδο δεν επηρέασαν στατιστικά σημαντικά τα επίπεδα υποκίνησης. Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, αυτή διαφοροποιήθηκε κυρίως με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας και το φύλο αλλά και πάλι σε μικρό βαθμό. Οι εργαζόμενοι με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας (1-9) και αυτοί με πάρα πολλά (+31) επέδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους υπαλλήλους που είχαν 10-19 και 20-30 χρόνια προϋπηρεσίας αντίστοιχα. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι άντρες εργαζόμενοι εμφάνισαν ελαφρώς πιο αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης σε σχέση με τις γυναίκες, δεδομένο που κρούει τον κώδωνα του κινδύνου σχετικά με τη λήψη μέτρων και πολιτικών για την εξασφάλιση εργασιακής δικαιοσύνης μεταξύ των δύο φύλων.

Συμπερασματικά, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία των σχέσεων ανάμεσα στους όρους της υποκίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης. Στον e-ΕΦΚΑ πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στη βελτίωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, η οποία θα οδηγήσει και σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης. Αφετηρία σε αυτή την προσπάθεια μπορούν να αποτελέσουν οι παράγοντες υγιεινής που αναφέρει ο Herzberg με τελικό στόχο τη συνολική αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού με τελικούς αποδέκτες εργαζόμενους και συναλλασσόμενους.

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Σε σχέση και με τους περιορισμούς, οι οποίοι αναφέρθηκαν στο προηγούμενο τμήμα της εργασίας, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνουν τα εξής:

- χρήση ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων που επιτρέπουν την ανάλυση του εξεταζόμενου προβλήματος σε μεγαλύτερο βάθος.
- χρήση πιο σύνθετων στατιστικών αναλυτικών μεθόδων όπως η ανάλυση διαμεσολάβησης.
- εξέταση των σχέσεων ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση την υποκίνηση και την εργασιακή απόδοση.
- μελέτη του ανθρώπινου δυναμικού που προέρχονται από άλλους τέως φορείς που εντάχθηκαν στον e-ΕΦΚΑ προκειμένου να διαπιστωθεί εάν διαφέρει ο βαθμός υποκίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσής τους με τον φορέα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Αξιότιμη/ε συνάδελφε,

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία με θέμα:

«Προσέγγιση και ερμηνεία των παραγόντων υποκίνησης και ικανοποίησης στο Δημόσιο Τομέα. Μελέτη περίπτωσης υπαλλήλων e-ΕΦΚΑ»

Στόχος της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των παραγόντων υποκίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ. Το παρόν ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό της παρούσας έρευνας και η συμβολή σας σε αυτή κρίνεται σημαντική.

Η τήρηση της ανωνυμίας και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων σας είναι δεδομένα, άλλωστε όπως θα εξακριβώσετε και από το ερωτηματολόγιο δε ζητούνται στοιχεία που να αποκαλύπτουν την ταυτότητα του ερωτώμενου.

Ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για το χρόνο που θα αφιερώσετε και τη συνεργασία σας.

Συναδελφικά

Μπιμπίκου Θεοδώρα

A. Ιεραρχήστε τους παρακάτω παράγοντες, που σχετίζονται με την παρακίνηση στην εργασία, βάζοντας **V** ανάλογα με το πόσο σημαντικοί είναι για εσάς (όπου 1=καθόλου σημαντικός, 2= λίγο σημαντικός, 3= αδιάφορος, 4= αρκετά σημαντικός, 5= πολύ σημαντικός).

| | | καθόλου σημαντικός | λίγο σημαντικός | αδιάφορος | αρκετά σημαντικός | πολύ σημαντικός |
|----|---|-----------------------|--------------------|-----------|----------------------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Εκτέλεση της εργασίας μου με επιτυχία και εύρεση κατάλληλων λύσεων | | | | | |
| 2 | Ανάληψη ευθύνης για το αποτέλεσμα της εργασίας μου | | | | | |
| 3 | Δημιουργικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου | | | | | |
| 4 | Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους συναδέλφους μου | | | | | |
| 5 | Αναγνώριση της δουλειάς μου από τους προϊσταμένους μου | | | | | |
| 6 | Αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλω από τους συναλλασσόμενους | | | | | |
| 7 | Πρώθηση στην ιεραρχική κλίμακα | | | | | |
| 8 | Οργάνωση και αποτελεσματική κατανομή καθηκόντων εντός του Φορέα | | | | | |
| 9 | Οι προϊστάμενοι να είναι δίκαιοι και καθοδηγητικοί αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων μου | | | | | |
| 10 | Αμοιβή ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας μου και τη θέση που κατέχω | | | | | |
| 11 | Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με συναδέλφους | | | | | |
| 12 | Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τη Διοίκηση | | | | | |
| 13 | Καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, καθαριότητα) | | | | | |

B. Βάλτε **V** στις παρακάτω προτάσεις ανάλογα με το πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε, αναφορικά με την ικανοποίηση από την εργασία σας (όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, 2= διαφωνώ, 3= ουδέτερος/η, 4= συμφωνώ, 5= συμφωνώ απόλυτα).

| | | διαφωνώ απόλυτα | διαφωνώ | ουδέτερος | συμφωνώ | συμφωνώ απόλυτα |
|---|---|--------------------|---------|-----------|---------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Υπάρχουν μικρές πιθανότητες προαγωγής στην υπηρεσία μου | | | | | |
| 2 | Αντιμετωπίζω τα προβλήματα της υπηρεσίας μου σαν να είναι δικά μου. | | | | | |

| | | διαφωνώ απόλυτα | διαφωνώ | ουδέτερος | συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|---|--------------------|---------|-----------|---------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι αρκετά ικανός στην εργασία του | | | | | |
| 4 | Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου λαμβάνω την αναγνώριση που πρέπει | | | | | |
| 5 | Πολλοί από τους κανόνες και τις εσωτερικές διαδικασίες κάνουν τη δουλειά μου δύσκολη | | | | | |
| 6 | Συμπαθώ τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί μου | | | | | |
| 7 | Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου είναι χωρίς νόημα | | | | | |
| 8 | Η επικοινωνία είναι καλή εντός του Φορέα | | | | | |
| 9 | Όσοι τα πάνε καλά με την εργασία τους έχουν μεγάλη πιθανότητα προαγωγής | | | | | |
| 10 | Έχει μεγάλη σημασία για εμένα να εργάζομαι στον οργανισμό που βρίσκομαι τώρα. | | | | | |
| 11 | Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου | | | | | |
| 12 | Ο φορέας φροντίζει για την επαρκή εκπαίδευση του προσωπικού | | | | | |
| 13 | Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται | | | | | |
| 14 | Οι προσπάθειες που καταβάλω για να κάνω σωστά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία | | | | | |
| 15 | Πολλές φορές πρέπει να εργαστώ εντατικότερα για να καλύψω τις αδυναμίες των συναδέλφων μου | | | | | |
| 16 | Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου | | | | | |
| 17 | Οι στόχοι του Φορέα δεν είναι τόσο σαφείς | | | | | |
| 18 | Αισθάνομαι σαν μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. | | | | | |
| 19 | Είμαι ικανοποιημένος/η με την εκπαίδευση που μου παρέχεται | | | | | |
| 20 | Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει να μην ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των υφισταμένων του | | | | | |
| 21 | Υπάρχουν μικρές επιβραβεύσεις για όσους εργάζονται εδώ | | | | | |
| 22 | Έχω καθημερινά να διεκπεραιώσω μεγάλο όγκο εργασίας | | | | | |
| 23 | Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου | | | | | |
| 24 | Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τι πραγματικά συμβαίνει στον Φορέα που εργάζομαι | | | | | |

| | | διαφωνώ απόλυτα | διαφωνώ | ουδέτερος | συμφωνώ | Συμφωνώ απόλυτα |
|----|--|--------------------|---------|-----------|---------|--------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Αισθάνομαι περήφανος με την εργασία μου | | | | | |
| 26 | Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου | | | | | |
| 27 | Έχω πάρα πολύ γραφική εργασία | | | | | |
| 28 | Δεν αισθάνομαι ότι οι προσπάθειες μου αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε | | | | | |
| 29 | Είμαι ικανοποιημένος/η με τις πιθανότητες προαγωγής μου | | | | | |
| 30 | Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στο χώρο της εργασίας | | | | | |
| 31 | Η δουλειά μου είναι ευχάριστη | | | | | |
| 32 | Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου αυτήν τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα | | | | | |
| 33 | Αν έχω άλλη προσφορά για καλύτερη δουλειά αλλού, δεν θα ένιωθα ότι ήταν σωστό να εγκαταλείψω τον οργανισμό μου | | | | | |

Γ. Παρακαλώ απαντήστε στις ερωτήσεις που ακολουθούν:

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία: 25 – 35 36 – 45 46 – 55 56 – 65 65 και άνω

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης: Γυμνάσιο Λύκειο ΑΕΙ Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

4. Εργασία στον ιδιωτικό φορέα: Ναι Όχι

5. Χρόνια προϋπηρεσίας στο Ταμείο: 1 – 9 10 - 19 20 - 30 31 και πάνω

6. Θέση Εργασίας: Υπάλληλος Προϊστάμενος Διευθυντής
Γενικός Διευθυντής

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Cohen, L., Manion, L., Morisson, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Νέα συμπληρωμένη και αναθεωρημένη έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις μεταίχμιο.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012), *Λευκή Βίβλος, Ατζέντα για επαρκείς, ασφαλείς και βιώσιμες συντάξεις*, Βρυξέλες.
- Ζευγαρίδης, Σ. & Σταματιάδη, Γ. (1992). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Organopublica.
- Θεοδωρουλάκης Μ., Κουμαριανός Β. (2012). *Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης, Εκπαιδευτικό Υλικό, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ*.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1ο Κίνητρα Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Καρανάσιου, Π. (1993). *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κ. Ντούζγος & ΣΙΑ Ο.Ε.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μένου.
- N.4387/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις».
- N.4670/2020 «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ε-Ε.Φ.Κ.Α.) και άλλες διατάξεις».
- Ναυρίδης, Κ. (1994). *Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 37.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσίμαρδος, Π., Μπούας Κ. (2015). *Οι βέλτιστες Πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητά της*, 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Τάτσης Ν. (2004), *Κοινωνιολογία, ιστορική εισαγωγή και θεωρητικές θεμελιώσεις*, Τόμος πρώτος, 7^η έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις Οδυσσέας.
- Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). *Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση, Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, Τόμος 8, Τεύχος 2, σελ. 36-47.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (2004). *Marketing Research* (8th ed.). USA: Wiley and Sons.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs, *organizational behavior and human performance* 4, pp. 142-175.
- Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol.46, pp. 158-170.
- Armstrong, M. (2010). *Human resource management practice- A guide to People management*. USA: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human resource management practice, 13th edition*, USA: Kogan Page.
- Bell, R. & Martin, J. (2012). The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 13(3), pp. 106-115.
- between public service motivation and ethics: An
- Binczycki B. (2015). The Problem of Motivation to Work in the Public Sector Organizations, 9th International Quality Conference, University of Kragujevac, pp. 353-360.
- Boruvka, E. & Perry, J. (2020). Understanding evolving public motivational practices: An institutional analysis, *Governance*, pp. 1-20.
- Boyatzis, R. (2016). David C. McClelland, *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, Volume IV: Clinical, Applied and Cross –Cultural Research.
- Brewer, G.A., Selden, S.C., Facer, L.F. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60, pp. 254-264.
- Castellanos, Y. (2014). An analysis of motivation theories that could aid the college management to enhance employee engagement, Submitted to the National College of Ireland.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.

-
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). Motivation through the design of work: Test of a theory, Tech. Rep. No. 6, New Haven, Conn.: Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, pp. 159-170.
- Isaac, G., Zerbe, W., & Pitt, D. (2001). Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), pp. 212-226.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*, Guilford Press, pp. 393–413.
- Kesselman, G., Hagen, E., & Wherry, R. (1974). A factor analytic test of the Porter-Lawler expectancy model of work motivation, *Personnel Psychology*, 27(4), pp. 569–579.
- Krosnick, J. A. (2018). Questionnaire design. In *The Palgrave handbook of survey research* (pp. 439-455). Palgrave Macmillan, Cham.
- Lawter, L., Kopelman, R., & Prottas, D. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis, *Journal of managerial issues*, vol. XXVII Number 1 – 4, pp. 84-101.
- Lin, W. Q., Yuan, L. X., Kuang, S. Y., Zhang, X. X., Lu, C. J., Lin, T. T., ... & Wang, P. X. (2020). Work engagement as a mediator between organizational commitment and job satisfaction among community health-care workers in China: a cross-sectional study. *Psychology, health & medicine*, 25(6), 666-674.
- Locke E., & Latham G. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel, *American Psychological Society*, VOL. 1 NO 4, pp. 240-246.
- Locke E., & Latham G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation a 35-Year Odyssey, *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, pp. 705–717.
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach*, 2nd European edition. Harlow: Pearson Education.
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach* 3rd European edition. Harlow: Pearson Education.
- Maslow, A. (1943). A Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- Miles, M., Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. California: Sage, Thousand Oaks.
- Mokoena, B. A., & Dhurup, M. (2019). Self-Efficacy, Organisational Commitment, Job Satisfaction and Satisfaction With Life Relationships: a Study Among Amateur

-
- Sport Coaches in South Africa. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 11(1), 19-34.
- Mowday, R, Porter, L and Steers, R (1982) *Employee organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. London, Academic Press.
- Önder, M. E., Akçıl, U., & Cemaloğlu, N. (2019). The relationship between teachers' organizational commitment, job satisfaction and whistleblowing. *Sustainability*, 11(21), 5995.
- Pang, K. and Lu, C.-S. (2018), "Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan", *Maritime Business Review*, Vol. 3 No. 1, pp. 36-48.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, Vol. 6, No 1, pp. 5-22.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, Vol. 50, No 3, pp. 367–373.
- Platsidou, M. & Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education? In G. K. Zarifis (Ed.) *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe*, Conference Proceedings, ESREA-ReNAdET. Thessaloniki: Grafima Publications, pp. 535-545.
- Rainey, H., Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-32.
- Ramalho Luz, C.M.D., Luiz de Paula, S. and de Oliveira, L.M.B. (2018), "Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover", *Revista de Gestão*, Vol. 25 No. 1, pp. 84-101
- Ripoll, G. (2019). Disentangling the Relationship between Public Service Motivation and Ethics: An Interdisciplinary Approach, *Perspectives on Public Management and Governance*, pp. 21–38.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th ed. Pentice Hall.
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67.
- Saunders M., Lewis P. and Thornihill A. (2006), "*Research Methods for Business Students*" 4th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

-
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Silverthorne, P. (2005). *Organisational psychology in cross-cultural perspective*, New York: New York University Press.
- Skiadas, G. (2020). Motivation - Hygiene Theory: Greek teacher's attitude towards maintenance factors and motivators in school environment, *Scientific Educational Journal*, Volume 8, Issue 1, pp. 19-37.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In E. Ongaro, & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* pp. 261-278.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2).
- Walton, R. (1985). From Control to Commitment in the Workplace'. *Harvard Business Review*, 63(2).
- Wilson. A. (2003), *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited.
- Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), *Marketing research: text and cases*, New York: Haworth publications.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
