

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ – Ο.ΔΙ.Μ»

Κατεύθυνση III:

*«Διοίκηση και Οικονομία Δημόσιων Οργανισμών και Φορέων»*

**«Η υποκίνηση ως παράγοντας αύξησης της  
παραγωγικότητας/αποδοτικότητας των εργαζομένων  
στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)**

**Μελέτη περίπτωσης: Υποκαταστήματα ΕΦΚΑ  
Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου Κρήτης»**

**Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια:**

Κυριακάκη Αικατερίνη

**Επιβλέπων Καθηγητής:**

Δρ. Ρωσσίδης Ιωάννης

**Επιτροπή Αξιολόγησης:**

Δούνιας Γεώργιος, Καθηγητής & Ασπρίδης Γεώργιος, Επίκουρος Καθηγητής

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2018-2019

«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία».

Ηράκλειο, Σεπτέμβριος 2019

Κυριακάκη Αικατερίνη

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση και Οικονομία Δημοσίων Οργανισμών και Φορέων», του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Ρωσσίδα Ιωάννη. Επιθυμώ να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον κ. Ρωσσίδα για την στήριξη, τη συμπαράσταση, την καθοδήγηση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Αρβανίτη Σταύρο, την κ. Κυριακάκη Άννα για τη αμέριστη βοήθειά τους και τη καθοριστική συμβολή τους, την κ. Γάκη Ελένη για τη βοήθειά της στη στατιστική επεξεργασία και παρουσίαση των αποτελεσμάτων καθώς και τα μέλη της επιτροπής για την αποδοχή της πρόσκλησης αξιολόγησης της διπλωματικής. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ και στην οικογένεια μου για την υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της μεταπτυχιακής εκπαίδευσης και στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής.

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ABSTRACT .....	7
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Εισαγωγή .....	8
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Κίνητρα.....	11
2.1    Κίνητρα .....	11
2.1.1    Κατηγορίες κινήτρων.....	12
2.2    Αντικίνητρα.....	14
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Παρακίνηση.....	15
3.1    Η έννοια της Παρακίνησης.....	15
3.2    Θεωρίες της παρακίνησης .....	16
3.2.1    Θεωρίες Περιεχομένου - Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης.....	18
3.2.1.1    Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow .....	18
3.2.1.2    Η θεωρία του Alderfer – ERG .....	21
3.2.1.3    Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor.....	21
3.2.1.4    Η θεωρία δύο παραγόντων.....	23
3.2.1.5    Η θεωρία των αναγκών του McClelland .....	26
3.2.1.6    Συγκριτική σύνοψη Πρώιμων Θεωριών Παρακίνησης.....	29
3.2.2    Θεωρίες της διαδικασίας - Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης .....	29
3.2.2.1    Η θεωρία της αυτοδιάθεσης .....	29
3.2.2.2    Η θεωρία της στοχοθέτησης.....	34
3.2.2.3    Η θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας.....	38
3.2.2.4    Η θεωρία της ισότητας / Οργανωσιακή δικαιοσύνη .....	39
3.2.2.5    Η θεωρία της προσδοκίας.....	43
3.2.2.6    Η θεωρία του λειτουργικού εθισμού.....	44
3.3    Παρακίνηση μέσω της συμμετοχής των υπαλλήλων.....	45
3.4    Χρήση ανταμοιβών για παρακίνηση υπαλλήλων.....	46
3.5    Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας ή Μοντέλο Εμπλουτισμού της εργασίας.....	49
3.5.1    Επανασχεδιασμός εργασιών.....	50
3.5.2    Εναλλακτικές διευθετήσεις της εργασίας.....	51
3.5.3    Κοινωνικό και φυσικό πλαίσιο της εργασίας.....	52
3.6    Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο τομέα .....	52
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Ικανοποίηση.....	61
4.1    Ικανοποίηση από την εργασία .....	61
4.1.1    Παράμετροι της ικανοποίησης .....	64

4.1.2	Τι δημιουργεί την εργασιακή ικανοποίηση.....	65
4.1.3	Εργασιακό περιβάλλον και ικανοποίηση.....	66
4.2	Παράγοντες απογοήτευσης στην εργασία.....	69
4.3	Αποξένωση στην εργασία.....	69
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Κοινωνική Ασφάλιση.....</b>		<b>70</b>
5.1	Περί Κοινωνικής Ασφάλισης.....	70
5.2	Ιστορική αναδρομή Κοινωνικής Ασφάλισης .....	71
5.3	Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα.....	74
5.4	Οργανωτική Δομή ΕΦΚΑ .....	79
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Έρευνα Εμπειρικό Μέρος .....</b>		<b>82</b>
6.1	Σκοπός της έρευνας .....	82
6.2	Περιγραφή της μεθόδου της έρευνας.....	83
6.3	Καθορισμός του δείγματος .....	83
6.4	Περιγραφή της μεθόδου συλλογής των στοιχείων – Διάρκεια Έρευνας .....	84
6.5	Αποτελέσματα της Έρευνας .....	85
<b>Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα .....</b>		<b>130</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>		<b>138</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'.....</b>		<b>149</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'.....</b>		<b>154</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ικανοποίηση στον χώρο εργασίας αποτελεί αντικείμενο μελέτης σε πλήθος ερευνητικών προσεγγίσεων με διττό ρόλο, τόσο από την πλευρά του κάθε μεμονωμένου ατόμου όσο και από την πλευρά των οργανισμών διότι προάγει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Η εργασιακή ικανοποίηση δεν ταυτίζεται με την παρακίνηση αλλά δύναται να επηρεάσει την ισχύ της αφού έχει αξιοσημείωτες επιπτώσεις στην απόδοση. Πλήθος θεωριών έχουν αναπτυχθεί για να περιγράψουν τη φύση της παρακίνησης λόγω της πολυπλοκότητας της και της έλλειψης μοναδικών και έτοιμων λύσεων για τον τρόπο πως θα υποκινηθεί καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό προάγοντας την επιθυμία να εργασθεί με προθυμία και αποτελεσματικότητα.

Αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα της υποκίνησης, διεξάγουμε μία πρωτογενή έρευνα στα υποκαταστήματα ΕΦΚΑ (Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης)της Περιφερειακής Ενότητας Ηράκλειου Κρήτης. Βασικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της παρακίνησης και πως αυτή δύναται να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ. Ειδικότερα, στοχεύει να καταγράψει και να αναλύσει τα κίνητρα τα οποία είναι ικανά να ωθήσουν τους εργαζομένους στο να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους προκειμένου να προαχθεί τόσο το ατομικό τους συμφέρον όσο και του κοινωνικού συνόλου.

Λέξεις κλειδιά: Επαγγελματική ικανοποίηση, κίνητρα, παρακίνηση, εργασιακή απόδοση, ΕΦΚΑ

## **ABSTRACT**

Workplace satisfaction has been studied in multiple research approaches with a dual role, as the part of each individual person but also from the perspective of organizations as it promotes organizational effectiveness and efficiency. Job satisfaction is not the same as motivation, but it can affect its strength as it has significant effects on performance. Numerous theories have been developed to describe the nature of motivation due to its complexity and the lack of unique and pre-made solutions on how to motivate human resources by promoting the desire to work willingly and effectively.

Recognizing the importance of incitement, we conduct a primary survey at the EFKA (Unified Social Security Agency) branches in the Regional Unit of Heraklion, Crete. The main goal of this thesis is to explore motivation and how it can contribute to increase employee productivity in EFKA. In particular, it aims to record and analyze which incentives that are capable of driving the employees to improve their productivity and efficiency in order to promote both their individual interests and the community interests.

Keywords: job satisfaction, motivation, EFKA, work performance

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

Η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται από τα κίνητρα του κάθε ατόμου προκειμένου να ικανοποιήσει μια ανάγκη και μια προσδοκία. Η απόδοση κάθε ατόμου είναι μια συνάρτηση των ικανοτήτων του και της παρακίνησης. Η παρακίνηση είναι μια εσωτερική κινητήρια δύναμη ενός ατόμου αλλά αποτελεί και ένα σύμπλεγμα δεξιοτήτων, γνώσεων για την επίτευξη μιας εργασίας, αισθημάτων, συνθηκών που δεν υπόκεινται στον έλεγχο του.

Σύμφωνα με τον Blanchard ο οργανισμός για να καλλιεργήσει το πάθος των εργαζομένων, τη λαχτάρα για να δώσουν τα μέγιστα και να αναπτυχθούν θα πρέπει να τους παρέχει μια εργασία με νόημα, συνεργασία, δικαιοσύνη, αυτονομία, αναγνώριση, ανάπτυξη, συνεργασία με τους ηγέτες και τους συναδέλφους τους.

Πληθώρα γνωστικών θεωριών επιχειρούν να περιγράψουν τη φύση της παρακίνησης αποδεικνύοντας ότι υπάρχουν πολλοί λόγοι που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των ανθρώπων σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. Κρίνοντας τη συνάφεια των διαφορετικών αυτών θεωριών σε σχέση με συγκεκριμένες εργασιακές περιστάσεις μπορεί να εντοπιστεί ο καταλληλότερος τρόπος χρησιμοποίησης τους προκειμένου να επηρεαστεί κατάλληλα η συμπεριφορά και η απόδοση των εργαζομένων. Οι θεωρίες της παρακίνησης χωρίζονται σε δύο προσεγγίσεις: στις θεωρίες περιεχομένου και στις θεωρίες διαδικασιών (Mullins, 2012)

Σύμφωνα με το Locke η εργασιακή ικανοποίηση είναι το θετικό συναίσθημα που αισθάνονται για την εργασία τους οι άνθρωποι αξιολογώντας θετικά τα συστατικά της. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα αφού η αφοσίωση των εργαζομένων δημιουργεί μεγαλύτερο επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών και ταυτόχρονα μειούμενο επίπεδο συστηματικών απουσιών, κινητικότητας και ατυχημάτων των εργαζομένων.

Μπορεί οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού να αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την απόδοση μιας εργασίας ή την επίτευξη ενός στόχου αλλά η διάθεση των ατόμων να καταβάλλουν προσπάθεια και να αποδώσουν είναι περισσότερο σημαντική και ουσιαστική. Η δημιουργία κατάλληλων κινήτρων ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν αυξημένη προθυμία να αποδώσουν, να ανταποκριθούν με ζήλο στα καθήκοντά τους και να επιτύχουν του στόχους που τους ανατίθενται πρέπει



να αποτελεί βασικό μέλημα των προϊσταμένων των οργανισμών. Η υποκίνηση έχει άμεση σύνδεση με τη συμπεριφορά, την στάση και την απόδοση στον εργασιακό χώρο (Μπουραντάς, 2002) .

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της παρακίνησης των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ (Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης), προκειμένου να διαπιστώσουμε πως αυτή δύναται να συμβάλλει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους. Ειδικότερα, στοχεύει να καταγράψει και να αναλύσει τα κίνητρα τα οποία είναι ικανά να ωθήσουν τους εργαζομένους στο να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους προκειμένου να προαχθεί τόσο το ατομικό τους συμφέρον όσο και του κοινωνικού συνόλου. Σε ερευνητικό επίπεδο, και προκειμένου να επιτευχθεί ο βασικός στόχος της εργασίας, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου στο προσωπικό/εργαζόμενους του ΕΦΚΑ στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου Κρήτης.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αρχικά αναλύεται η έννοια και τα είδη των κινήτρων που οδηγούν τους εργαζόμενους σε δράση. Τα κατάλληλα κίνητρα ωθούν τους εργαζόμενους στη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους εξυπηρετώντας την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιήθηκε προσέγγιση των θεωριών της παρακίνησης και των ενδογενών και εξωγενών παραγόντων που κατευθύνουν και επιδρούν στην παραγωγικότητα/αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν, μέσω ανασκόπησης προηγούμενων ερευνών και ειδικότερα οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν εφαρμοστεί στο Δημόσιο Τομέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και οι παράγοντες που την επηρεάζουν αφού ο τρόπος σχεδιασμού και οργάνωσης εργασίας μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο, παρατίθεται η έννοια και σημασία της κοινωνικής ασφάλισης και γίνεται αναφορά τι συμβαίνει στην Ελληνική Επικράτεια.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εμπειρικό μέρος της έρευνας, γίνεται αναφορά στο προφίλ των συμμετεχόντων και ακολουθεί η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν και τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο διατυπώνονται χρήσιμα συμπεράσματα και πιθανές προτάσεις για την βελτίωση της υποκίνησης των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα σε περίοδο

οικονομικής ύφεσης, με βάση τη θεωρητική επισκόπηση και τα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας, θα προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Κίνητρα

### 2.1 Κίνητρα

Τα κίνητρα διεγείρουν, κατευθύνουν, διατηρούν και ερμηνεύουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς καθορισμένες ενέργειες για να επιτευχθούν στόχοι (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997). Στον εργασιακό χώρο δίδουν ώθηση στο Ανθρώπινο Δυναμικό να είναι αποτελεσματικότερο και να αυξήσει την απόδοσή του συμβάλλοντας καθοριστικά όχι μόνο στην επιβίωση αλλά και στην επιτυχία των επιχειρήσεων αφού η σωστή σύνθεση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Η προσέλκυση, η διατήρηση και η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο. Κίνητρα προς τους εργαζόμενους είναι ο μισθός, οι δυνατότητες εξέλιξης, η ασφάλεια, οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, η ηθική ανταμοιβή, τα ειδικά πριμ κ.α. Οι λόγοι που το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός οργανισμού καταβάλλει προσπάθεια ή αντίθετα δεν καταβάλλει για την εκτέλεση μιας εργασίας αποτελούν κίνητρο (Κάντας,1998)

Σύμφωνα με τον Κόντη (1994) «η συμμετοχή κινήτρων, έχει σημασία πολλές φορές μεγαλύτερη και από την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα μ' αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους».

Τα κίνητρα δημιουργούν μια εσωτερική δύναμη κατευθυντήρια της συμπεριφοράς για δράσεις που ικανοποιούν τις ανάγκες οι οποίες δεν είναι κοινές για όλους αλλά συναρτώνται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες, είναι διαφορετικοί ως προς την εμφάνιση τους, το βαθμό και την ένταση από άτομο σε άτομο. Τέτοιες ανάγκες είναι οι βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, κα.) ή άλλες ανάγκες για ασφάλεια, σεβασμού, κύρους, αυτοεκτίμησης κ.α.

Τα κίνητρα συνδέονται με την παρακίνηση αφού τα βασικά στοιχεία της είναι η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και των στόχων, καθορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς και σε εταιρικό επίπεδο επιχειρείται να καλυφθούν τα κίνητρα των εργαζομένων προκειμένου να τους παρακινήσουν με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τα «θετικά» κίνητρα όπως αμοιβές,

έπαινοι, υπάρχουν τα «αντικίνητρα» που στοχεύουν να αλλάξουν συμπεριφορές των εργαζομένων σε περίπτωση που δεν συμμορφώνονται με τους κανόνες και τους σκοπούς του οργανισμού για παράδειγμα μείωση μισθού, φόβος, διάφορες πειθαρχικές ποινές ανήκουν σε αυτή την κατηγορία των κινήτρων.

Η αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων οδηγεί στην κατανόηση των κινήτρων που μπορούν να τους δραστηριοποιήσουν προκειμένου να τις ικανοποιήσουν. Η παροχή των κατάλληλων κινήτρων οδηγεί στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων εξυπηρετώντας την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Χυτήρης, 2001)

### **2.1.1 Κατηγορίες κινήτρων**

Υπάρχουν εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα που καθορίζουν τις συμπεριφορές των ατόμων. Στα εσωτερικά κίνητρα κατατάσσονται τα εγγενή στοιχεία του έργου που προσελκύουν και δίδουν ώθηση για να εργαστεί κάποιος με περισσότερο ζήλο και προσπάθεια προκειμένου να φέρει εις πέρας. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα κίνητρα όπως η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η μάθηση. Στα εξωτερικά κίνητρα ανήκουν οι εξωγενείς ανταμοιβές που δίδονται για να μεγιστοποιήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Παραδείγματα τέτοιων κινήτρων είναι οι αποδοχές, η ιεραρχική ανάδειξη, οι αναγνώριση, το κύρος, ο σεβασμός ή αντικίνητρα όπως οι ποινές, η μείωση μισθού, ο φόβος, η απόλυση (Μπουραντάς, 2002).

Όσον αφορά τα ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στο αποτέλεσμα ενώνουν την απόδοση με την αμοιβή αλλά σαν συνολική απόδοσης της ομάδας και όχι βάσει την ατομική επίδοση (Παπαλεξανδή & Μπουραντάς, 2003). Προάγει την ομαδικότητα, την πλήρους συνεργασίας ατμόσφαιρα και τη συλλογικότητα, βελτιώνουν τις εργασιακές σχέσης και εν τέλει επιτυγχάνεται μείωση του κόστους εργασίας με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Τέτοια κίνητρα είναι: η συμμετοχή στην διανομή των κερδών, μετοχών και των οφελών.

Εκτός από την παραπάνω διχοτόμηση, τα κίνητρα διακρίνονται σε πρωτογενή, γενικά, δευτερογενή, χρηματικά, μη χρηματικά, ηθικά και περιβάλλοντος. Αναλυτικά:

1. **Πρωτογενή κίνητρα:** έμφυτα, μη ελεγχόμενα κίνητρα, όπως πόνος, φόβος, πείνα, δίψα (Deci & Ryan, 2000)

2. **Γενικά κίνητρα:** έμφυτα κίνητρα, δεν διδάσκονται, συνδέονται με τη ανθρώπινη φύση αλλά όχι με τις βιολογικές ανάγκες όπως το κίνητρο της περιέργειας (Luthans, 1992)
3. **Δευτερογενή κίνητρα:** αποκτώνται κατά την διάρκεια της ζωής ενός ατόμου και επηρεάζουν την συμπεριφορά στο χώρο εργασίας
4. **Χρηματικά κίνητρα:** οικονομικά κίνητρα που για να αποτελέσουν κίνητρο πρέπει να συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου. Διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στο αποτέλεσμα (Μπουραντάς, 2002).

Τα ατομικά κίνητρα επιδόσεων έχουν μεγάλη χρησιμότητα στην περίπτωση που η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω μιας δίκαιης και ξεκάθαρης σύνδεσης απόδοσης απολαβών. Περιλαμβάνονται: κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης καθορισμένων στόχων, κίνητρα για ποιοτική εργασία, κίνητρα παρουσίας, κίνητρα καλής συμπεριφοράς και συνεργασίας, κίνητρα λόγω βελτίωσης του τρόπου εργασίας. Από την μία πλευρά, η ανταμοιβή του εργαζομένου μπορεί να θεωρηθεί ένας τρόπος επιβράβευσης και αναγνώρισης της καθοριστικής συμβολής του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, από την άλλη πλευρά τα ατομικά χρηματικά κίνητρα υπάρχει περίπτωση να εμποδίσουν τη συλλογικότητα και λανθασμένες εντυπώσεις για το ύψος των απολαβών, δρουν βραχυχρόνια και δεν βοηθούν τους μακροπρόθεσμους στόχους (Μπουραντάς, 2002)

Όσον αφορά τα ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στο αποτέλεσμα ενώνουν την απόδοση με την αμοιβή αλλά σαν συνολική απόδοσης της ομάδας και όχι βάσει την ατομική επίδοση (Παπαλεξανδή & Μπουραντάς, 2003). Προάγει την ομαδικότητα, την πλήρους συνεργασίας ατμόσφαιρα και τη συλλογικότητα, βελτιώνουν τις εργασιακές σχέσεις και εν τέλει επιτυγχάνεται μείωση του κόστους εργασίας με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Τέτοια κίνητρα είναι: η συμμετοχή στην διανομή των κερδών, μετοχών και των οφελών.

5. **Μη χρηματικά κίνητρα:** τα κίνητρα αυτά έχουν ιδιαίτερη εφαρμογή στις επαγγέλματα που χαρακτηρίζονται με τον όρο λειτούργημα που όταν απαιτείται αυξάνουν την απόδοσή τους και την ένταση εργασία χωρίς την ύπαρξη

κινήτρων. Τα βασικά αυτά κίνητρα είναι η θετική προδιάθεση απέναντι στην εργασία, η δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, ο αυτοσεβασμός των εργαζομένων, το αίσθημα ικανοποίησης και επιτυχίας, η λήψη πρωτοβουλιών, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η ιεραρχική ανάδειξη, το εργασιακό περιβάλλον, το όραμα της εταιρίας (Μπουραντάς, 2005)

Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν και με εγγενείς ανταμοιβές όπως η παροχή εμπιστοσύνης, αυτονομίας, ικανοποίηση, ελευθερία έκφρασης και λόγου (Heinrich,2007). Η ελεύθερη έκφραση και η απεριόριστη προβολή των σκέψεων και απόψεων στο εργασιακό χώρο αποτελεί σπουδαίο κίνητρο (Boxall, 2013). Επίσης ο σεβασμός της διοίκησης και των υπόλοιπων εργαζομένων προς τον εργαζόμενο ενισχύει την ικανοποίηση του για την εργασία του και τον ωθεί να αυξήσει την απόδοσή του (Lathan & Ernst, 2006).

6. **Ηθικά κίνητρα:** η αξιολόγηση της εργασίας με αντικειμενικό τρόπο από κάθε εργαζόμενο μπορεί να οδηγήσει σε υγιές εργασιακό κλίμα, παράγοντας που αυξάνει την απόδοση.
7. **Κίνητρα περιβάλλοντος της εργασίας:** Το ασφαλές περιβάλλον και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας (κατάλληλος φωτισμός, ψύξη/θέρμανση, καθαρός χώρος, μείωση του θορύβου) συμβάλλουν στην ενίσχυση της συγκέντρωσης και της απόδοσης των εργαζομένων (Χολέβας, 1995).

## 2.2 Αντικίνητρα

Ο ρόλος των αντικινήτρων στον εργασιακό χώρο είναι σημαντικός, αποτρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να αυξήσει την απόδοσή του καθώς επίσης την αναζήτηση κινήτρων για μια αποτελεσματική απόδοση. Βασικά αντικίνητρα αποτελούν η αίσθηση αδικίας (έλλειψη αξιοκρατίας, άνιση μεταχείριση, μη αντικειμενική αξιολόγηση), οι κακές εργασιακές σχέσεις και κλίμα (κακές συμπεριφορές, έλλειψη επικοινωνίας), κακές συνθήκες εργασίας και ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (μη τήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας, εξαντλητικά ωράρια, φόβος πειθαρχικών ποινών), τα «κρυφά κόστη» των ανταμοιβών και τιμωριών.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Παρακίνηση

### 3.1 Η έννοια της Παρακίνησης

Οι έρευνες για την παρακίνηση επικεντρώνονται στους λόγους που καθορίζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι ορισμοί για τον όρο παρακίνηση υπάρχουν σε πληθώρα στη βιβλιογραφία. Παραθέτουμε μερικούς ορισμούς.

Ο όρος παρακίνηση προέρχεται από τη λέξη *movere* (κινώ) και ωθεί τα άτομα να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια για να επιτύχουν στόχους του οργανισμού που εργάζονται και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες. Τα βασικά στοιχεία που την χαρακτηρίζουν είναι: Ανάγκη → Επιθυμία → Παρόρμηση → Ενέργεια → Ικανοποίηση αναγκών (Ρωσσίδης, 2018).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) από τα σημαντικότερα θέματα που αντιμετωπίζουν οι διοικήσεις των οργανισμών αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων αφού συνδέεται με την συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο εργασίας. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί «κρυφή αξία», ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν μπορεί να αντιγραφεί ή να μεταφερθεί στις ανταγωνιστικές εταιρίες.

Για την επίτευξη ενός στόχου απαιτούνται μια σειρά διαδικασιών με δείχνουν το πάθος και την ένταση της προσπάθειας, τον προσανατολισμό που δηλαδή διοχετεύεται και τις επίμονες προσπάθειες του ατόμου που είναι η παρακίνηση (Robbis & Judge, 2011).

Το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης ενός οργανισμού για να προτρέψει και να προθυμοποιήσει τους εργαζόμενους να εργασθούν σε υψηλά δυναμικά επίπεδα (Davis et al, 1989).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη παρακίνηση αποτελεί «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο».

Σύμφωνα με τον Mitchell η παρακίνηση ορίζεται ως «τον βαθμό στον οποίο το άτομο επιθυμεί και επιλέγει να επιδοθεί σε καθορισμένες συμπεριφορές» και τα χαρακτηριστικά της ορίσθηκαν τα παρακάτω (Mullins, 2012):

- **Ατομικό φαινόμενο:** Η μοναδικότητα του ανθρώπου αποσαφηνίζεται ξεκάθαρα από τις θεωρίες της παρακίνησης.
- **Σκόπιμη διαδικασία:** Ο εργαζόμενος έχει τον έλεγχο και την επιλογή της συμπεριφοράς και του τρόπου παρακίνησης.
- **Πολυπρόσωπη:** οι σπουδαιότεροι παράγοντες είναι α) αυτοί που προκαλούν την αφύπνιση και την ενεργοποίηση των ανθρώπων και β) η κινητήρια δύναμη της επιθυμητής συμπεριφοράς.
- **Σκοπός των θεωριών παρακίνησης:** η πρόβλεψη της συμπεριφοράς ώστε με εσωτερικές ή εξωτερικές δυνάμεις να επηρεάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων.

### 3.2 Θεωρίες της παρακίνησης

Στην προσπάθεια περιγραφής της φύσης της παρακίνησης αναπτύχθηκαν πολλές ανταγωνιστικές θεωρίες. Η ικανοποίηση αναγκών αποτελεί το βασικότερο λόγο που εργάζονται οι άνθρωποι και από το βαθμό ικανοποίησης τους εξαρτάται η απόδοση και η ποιότητα της εργασίας τους. Η συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει την στάση, την απόδοση, την αφοσίωση των εργαζομένων και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Η ανακάλυψη των δεξιοτήτων, ικανοτήτων και παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν εργαλεία διοίκησης και μια πρόκληση που ο κάθε σύγχρονος μάνατζερ έχει καθήκον να μεταχειρίζεται με επιτυχία για μεγιστοποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενός οργανισμού.

Οι ανάγκες καλύπτονται τόσο με χρηματικούς όσο και με μη χρηματικούς πόρους και οι κυρίαρχες δυνάμεις της παρακίνησης κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες:

- Βιολογικές: περιλαμβάνουν ανάγκες που ικανοποιούνται με χρήματα.
- Κοινωνικές: αφορούν ανάγκες που είναι αποτέλεσμα των ανθρώπινων σχέσεων και επαφών.
- Ψυχολογικές: αναφέρονται πως κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τις σχέσεις του με τρίτους.

Οι θεωρίες της παρακίνησης κινούνται προς δύο κατευθύνσεις. Πρώτον, οι θεωρίες που σχετίζονται με την **φύση** της παρακίνησης, οι οποίες ασχολούνται με ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, την ιεράρχησή τους, τον τρόπο ικανοποίησής τους και από που προέρχεται η ενθάρρυνσή τους. Δεύτερον, οι θεωρίες που συνδέονται με τη



**διαδικασία** της παρακίνησης, οι οποίες εξετάζουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την παρακίνηση και την σχέση που αναπτύσσουν μεταξύ τους.

Οι θεωρίες της παρακίνησης διχοτομούνται σε δύο βασικές θεωρίες: του περιεχομένου και των διαδικασιών. Οι **θεωρίες περιεχομένου** προσδιορίζουν τις ανάγκες που επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων και τους στόχους που θέτουν τα άτομα προκειμένου να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Ενώ, οι **θεωρίες διαδικασιών** προσδιορίζουν τις σχέσεις των μεταβλητών και των ενεργειών που χρειάζονται για εισαχθεί, να διευθυνθεί και να διατηρηθεί μια συμπεριφορά (Mullins, 2012).

### Συνοπτική παρουσίαση των βασικών θεωριών της εργασιακής παρακίνησης

#### ΑΡΧΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Επιστημονική Διοίκηση  
και το έργο του F.W. Taylor



Πειράματα του Hawthorne  
και προσέγγιση των Ανθρώπινων Σχέσεων



Ανάπτυξη πολλών ανταγωνιζόμενων θεωριών  
πάνω στη φύση της εργασιακής παρακίνησης

#### ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Έμφαση σε τί υποκινεί το άτομο.

Βασικοί συγγραφείς αυτής της προσέγγισης:

Maslow – Alerfer – Herzberg-McCellard

#### ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Έμφαση στην πραγματική διαδικασία της παρακίνησης

Βασικές θεωρίες που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία:

Θεωρία προσδοκιών - Θεωρία δικαιοσύνης – Θεωρία στόχων

Θεωρία του προσδιορισμού των αιτιών της συμπεριφοράς

ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΑΔΙΑΜΦΙΣΒΗΤΗΤΕΣ ΑΛΛΑ ΠΡΟΣΦΕΡΟΥΝ  
ΕΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Mullins, 2012

### **3.2.1 Θεωρίες Περιεχομένου - Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης**

Η έννοια της παρακίνησης αναπτύχθηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και οι πρώιμες αυτές θεωρίες της παρακίνησης έγιναν αντικείμενο επικρίσεων αφού δεν θεωρούνται έγκυρες αλλά τις εξετάζουμε διότι αποτελούν το θεμέλιο λίθο στο οποίο στηρίχθηκαν οι νέες θεωρίες και ακόμη στις μέρες μας πλήθος διευθυντικών στελεχών κάνουν χρήση της ορολογίας τους προκειμένου να εξηγήσουν την παρακίνηση των υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2011).

#### **3.2.1.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow**

Η γνωστότερη θεωρία παρακίνησης είναι η ιεράρχηση αναγκών του A. Maslow. Στοχεύοντας στην αποκωδικοποίηση των παραγόντων που παρακινούν την συμπεριφορά των ανθρώπων διαπίστωσε την ύπαρξη αναγκών, από τις οποίες εξαρτάται η συμπεριφορά μας, που ταξινομούνται σε πέντε επίπεδα: βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης ή αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης. Η ανθρώπινη παρακίνηση στηρίζεται σε τρεις πυλώνες: α) η τάση των ανθρώπων να προσπαθούν να ικανοποιούν τις ανάγκες τους όλο και περισσότερο αλλάζοντας ο βαθμός ικανοποίησης και η προσπάθεια ανάλογα με αυτά που έχουν κάθε φορά, αφού όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί, β) καμιά ανάγκη δεν αφανίζεται, δύναται να χάσει την δυναμική της για μια χρονική περίοδο και όταν παύει να ικανοποιείται παρακινεί ξανά, και τέλος γ) οι ανάγκες ιεραρχούνται με βάση την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση, ο βαθμός ικανοποίησης είναι υποκειμενικός και φυσικά δεν θα πρέπει να καλύπτεται πλήρως μια ανάγκη ενός ατόμου προκειμένου να αρχίσει την προσπάθειά του να καλύψει την επόμενη. Σε κάθε χρονική στιγμή υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς και παρακινεί (Luthans, 2011). Σύμφωνα όμως με τους Wahba & Bridwell ολίγα είναι τα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι μη ικανοποιημένες ανάγκες αποτελούν δύναμη που παρακινεί ή ότι οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί ωθούν την μετάβαση σε επόμενο επίπεδο αναγκών.



Πηγή: Χατζηπαντελή, 1999

Η ταξινόμηση των αναγκών τοποθετήθηκαν σε μορφή πυραμίδας ιεραρχικά τοποθετώντας στη βάση της τα βασικά και πρωτόγονα σε συνάρτηση με την συμπεριφορά που προκαλούν φτάνοντας στα πιο ώριμα και πολιτισμένα στην κορυφή της πυραμίδας:

**Φυσιολογικές:** Τοποθετήθηκαν στην βάση της πυραμίδας και περιλαμβάνουν τις ανάγκες για την βιολογική επιβίωση του ανθρώπινου είδους όπως τροφή, νερό, στέγη.

**Ασφάλειας:** Μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών τοποθετήθηκε η ανάγκη για ασφάλεια και προστασία από σωματικούς και συναισθηματικούς κινδύνους που ελλοχεύουν. Πιο συγκεκριμένα, σε επαγγελματικό επίπεδο σημαίνει την εξασφάλιση και την διατήρηση μιας θέσης εργασίας με ένα εισόδημα.

**Κοινωνικές:** Εν συνεχεία, αφού το κάθε άτομο καλύψει τις ανωτέρω ανάγκες παρακινείται να καλύψει τις κοινωνικές του, επιθυμεί να εκπληρώνεται το αίσθημα του ανήκειν, αφού είναι κοινωνικό όν, θέλει να είναι αποδεκτός, να ανήκει σε μια κοινωνική ομάδα, να έχει φίλους, να αγαπά και να τον αγαπούν. Στους χώρους εργασίας παρέχεται πλαίσιο για την κοινωνικοποίηση των ατόμων αφού δημιουργούνται διαπροσωπικές σχέσεις, φιλίες κα κοινωνικές επαφές.

**Εκτίμησης:** Η συγκεκριμένη θέση από πολλούς θεωρείται ότι καλύπτει τις «εγωιστικές» ανάγκες αφού περιλαμβάνει κάλυψη εσωτερικών αναγκών για

παράδειγμα αυτοσεβασμός, επίτευξη στόχων, ανεξαρτησία και εξωτερικών όπως κύρος, φήμη, σεβασμός, αναγνώριση, επιρροή, δύναμη και ικανοποιούνται δύσκολα, είναι υψηλού επιπέδου και προκαλείται απογοήτευση όταν δεν φτάνουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα (Χυτήρης, 2006). Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναρριχηθούν στα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, θέτουν στόχους και προσπαθούν να τους επιτύχουν.

**Αυτοπραγμάτωση:** Στη κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ενόρμηση που έχει ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει τα όνειρά του, τις προσδοκίες του, τις φιλοδοξίες του γίνεται πιο ολοκληρωμένος και πιο «γεμάτος» μέσω της ανάπτυξης της προσωπικότητάς του και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του και της αυτοεκπλήρωσης. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών επέρχεται όταν ο άνθρωπος συνειδητοποιήσει ότι είναι ικανός να φτάσει όπου επιθυμεί (Λορέντζου & Καλογραιάκη, 2011).

Η θεωρία των αναγκών του Maslow έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τον κόσμο των επιχειρήσεων επειδή είναι εμπειρικά λογική και εύκολη στην κατανόηση χωρίς να επαληθεύεται όμως από την έρευνα αφού αρκετές μελέτες που προσπάθησαν να την επαληθεύσουν δεν κατάφεραν να την υποστηρίξουν (Robbins & Judge, 2011).

Σύμφωνα με τον Maslow η σειρά ικανοποίησης των αναγκών δεν είναι ίδια σε όλα τα άτομα και εσφαλμένα έχει δοθεί η εντύπωση της πλήρους κάλυψης μιας ανάγκης για την εμφάνιση της επόμενης. Επίσης, θα ήταν ρεαλιστικότερη η περιγραφή αν γινόταν με βάση τα μειούμενα ποσοστά ικανοποίησης από το ένα ιεραρχικό επίπεδο στο επόμενο. Όσον αφορά τη συσχέτιση της θεωρίας με τις εργασιακές συνθήκες οι μάνατζερ θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη ότι οι ανθρώπινες ανάγκες δεν ικανοποιούνται μόνο από της εργασιακές συνθήκες, αλλά και από άλλους τομείς της ιδιωτικής και κοινωνικής ζωής ενός ατόμου καθώς επίσης βάση των ατομικών διαφορών η ίδια ανάγκη έχει διαφορετική βαρύτητα σε κάθε άτομο (Mullins, 2012).

Η θεωρία του Maslow έχει απολαύσει ευρεία αναγνώριση, χρησιμοποιείται από πλήθος μάνατζερ και έχει επηρεάσει σημαντικά τον κόσμο των επιχειρήσεων και δύσκολα καταρρίπτεται.

### 3.2.1.2 Η θεωρία του Alderfer – ERG

Η θεωρία του Alderfer βασίζεται στην θεωρία του Maslow αλλά η κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών γίνεται σε τρεις κατηγορίες που δεν ακολουθούν υποχρεωτική σειρά ικανοποίησης δηλαδή ιεραρχική κλίμακα και επίσης δεν προϋποθέτει την ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών για να προχωρήσει στην επόμενη:

**Ανάγκες Ύπαρξης:** αφορούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας και προστασίας που είναι υλικής φύσης.

**Ανάγκες Κοινωνικών Σχέσεων:** περιλαμβάνει τις ανάγκες για ανάπτυξη καλών κοινωνικών σχέσεων και συμμετοχή σε ομάδες.

**Ανάγκες Ανάπτυξης:** ασχολούνται με την ανάπτυξη των δυνατοτήτων που καλύπτουν τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και αυτοεκτίμησης.

Σύμφωνα με τον Alderfer ο εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης από τον μισθό και τις επιπλέον παροχές που λαμβάνει, τις ανάγκες σχέσεων μέσω από την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους και τις ανάγκες ανάπτυξης από την δημιουργικότητα και την αυτονομία τους κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους. Περισσότερες από μια ανάγκη δύναται να επηρεάζουν ταυτόχρονα την παρακίνηση των ατόμων.

Η θεωρία του Alderfer συμπληρώνει κάποιες αδυναμίες στην θεωρία του Maslow (Χυτήρης, 2001):

<b>θεωρία του Alderfer</b>	<b>θεωρία του Maslow</b>
Ανθρώπινες ανάγκες στο περιβάλλον εργασίας	Ανθρώπινες ανάγκες ως κοινωνικά όντα
Δεν κατατάσσει τις ανάγκες σε απόλυτη ιεραρχική κλίμακα αλλά τις χωρίζει σε τρεις κατηγορίες	Κατατάσσει τις ανάγκες σε απόλυτη ιεραρχική κλίμακα
Δεν απαιτεί την ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών για να επιζητήσει την επόμενη κατηγορία αναγκών	Προϋποθέτει την πλήρη ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για μετάβαση στο επόμενο επίπεδο

### 3.2.1.3 Η θεωρία X και Y του Douglas McGregor

Ο Douglas McGregor εξετάζοντας τις απόψεις των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων για τον τρόπο θεώρησης των υπαλλήλων για την εργασίας τους κατέληξε

ότι υπάρχουν δύο ομάδες εργαζομένων και τους κατάταξε: στην απαισιόδοξη θεώρηση που ονομάζεται θεωρία X και στην αισιόδοξη θεώρηση που ονομάζεται θεωρία Y. Τα στελέχη συμπεριφέρονται προς αυτούς βάσει αυτής της ομαδοποίησης οδηγώντας στον σχεδιασμό της εργασίας με τρόπο που θα διήγειρε το ενδιαφέρον των εργαζομένων, ωθούσε την ολοκλήρωση και την ανάπτυξη τους και θα συνέβαλλε στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας της εργασίας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι θεωρίες X και Y:

<b>ΘΕΩΡΙΑ X</b>	<b>ΘΕΩΡΙΑ Y</b>
Οι άνθρωποι αντιπαθούν εγγενώς την εργασία και έχουν τάση να την αποφεύγουν	Οι άνθρωποι θέλουν να εργάζονται και θεωρούν την εργασία φυσιολογική όπως την ξεκούραση ή το παιχνίδι εφόσον οι συνθήκες εργασίας είναι καλές και ευνοϊκές
Τα περισσότερα άτομα πρέπει να εξαναγκάζονται, να καθοδηγούνται και να ελέγχονται για να εργάζονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και το όραμα της επιχείρησης	Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να οδηγηθεί να αναλαμβάνει και να αναζητά ευθύνες
Ο μέσος εργαζόμενος χαρακτηρίζεται με απουσία φιλοδοξίας κι επιθυμεί να αποφεύγει τις ευθύνες και προτιμά να καθοδηγείται κατά την εκτέλεση της εργασίας του	Πλήθος ανθρώπων δύναται να γίνουν δημιουργικοί, να δρουν με εξυπνάδα και φαντασία
Αντιστέκονται στις αλλαγές, δεν είναι δημιουργικοί και χειραγωγούνται με ευκολία	Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ασκούν αυτοέλεγχο και αυτοπαρακίνηση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού
Κίνητρο τους είναι οι κατώτερες κατά Maslow ανάγκες	Κίνητρο τους οι ανώτερες κατά Maslow ανάγκες

Οι μάνατζερς που στηρίζονται στην θεωρία X χρησιμοποιούν την τιμωρία, διοικούν με αυστηρούς ελέγχους και διαταγές και χρησιμοποιούν μόνο υλικές ανταμοιβές για παρακίνηση εργαζομένων αφού θεωρούν κίνητρο των εργαζομένων τις κατώτερες φυσιολογικές ανάγκες κατά Maslow. Ενώ αντίθετα τα στελέχη της θεωρίας Y διοικούν με πιο φιλελεύθερο τρόπο και προσανατολίζονται στην ανάπτυξη των εργαζομένων (Ζαβλάνος, 1998). Αφού εισάγει ιδέες για συμμετοχική λήψη αποφάσεων, δουλειές υπεύθυνες και απαιτητικές και τις άριστες σχέσεις των ομάδων για την μεγιστοποίηση

της υποκίνησης των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2011). Υπάρχει φυσικά και η κατηγορία των εργαζομένων που μπορούν να διοικηθούν καλύτερα σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας X (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Υπάρχουν υπάλληλοι που θεωρούν τις τεχνικές και πρακτικές διαχείρισης της θεωρίας X ως άστοχους και ασυνείδητους χειρισμούς της διοίκησης (Heil κ.ά., 2000). Για πολλά δεκάδες χρόνια, ο αντίκτυπος των θεωριών X/Y με την απόδοση δεν υπήρξε εμπειρικά τεκμηριωμένος (Robbins & Judge, 2011), ώσπου οι Lawter, Kopelman, Prottas, (2015) απέδειξαν ότι η θεωρία X/Y είναι έγκυρη και εμπειρικά αφού τεκμηρίωσαν ότι επιδόσεις στην εργασία και οι διαχειριστικές συμπεριφορές βάσει των θεωριών X/ Y έχουν ισχυρή συσχέτιση και τεκμηριώνεται η άποψη κάποιων διευθυντικών στελεχών ότι η σωστή διαχείριση και συμπεριφορά προς το ανθρώπινο δυναμικό οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο και επιβεβαιώνει τον Schein, (2011) και το σχόλιό του «Νομίζω ότι είναι καιρός να λάβουμε σοβαρά υπόψη τη θεωρία του McGregor και να κάνουμε πολύ περισσότερες έρευνες διαχειριστικές υποθέσεις».

#### **3.2.1.4 Η θεωρία δύο παραγόντων**


Μέσα από την θεωρία δύο παραγόντων ή θεωρία παρακίνησης -υγιεινής (Herzberg et al 1959) ο ψυχολόγος Frederick Herzberg συνέβαλε στην κατανόηση των κινήτρων των ανθρώπων με την εργασία μελετώντας το εξής ερώτημα: «τί πραγματικά επιθυμούν οι άνθρωποι από την εργασία τους;». Στην ερευνητική διαδικασία ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να παρουσιάσουν με λεπτομέρεια περιπτώσεις που ένιωσαν εξαιρετικά υπέροχα ή άσχημα με την εργασία τους. Το συμπέρασμά του ήταν ότι οι απαντήσεις διέφεραν μεταξύ των ατόμων που ένιωθαν καλά με την εργασία τους και αυτών που δεν ένιωθαν και επίσης ότι υπάρχουν ξεχωριστοί και διακριτοί παράγοντες που έχουν σταθερή σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και άλλοι που δύναται να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι επικαλούνταν εγγενείς στοιχεία εργασίας δηλαδή σχετίζονται με την ίδια την εργασία και το περιεχόμενό της όπως εξέλιξη, αναγνώριση, ευθύνη (**κινητοποιητικοί παράγοντες ή παρακινήτες**), εν αντιθέσει με τους δυσαρεστημένους από την εργασία είχαν την τάση να αποδίδουν σε εξωτερικού παράγοντες την δυσαρέσκειά τους όπως επίβλεψη, συνθήκες εργασίας, αμοιβή (**παράγοντες υγιεινής**).

Επιπρόσθετα, ο Herzberg υποστήριξε ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια. Αντίθετο της *ικανοποίησης* είναι *καθόλου ικανοποίηση* και της *δυσαρέσκειας* είναι *καθόλου δυσαρέσκεια*. Επίσης πρέσβευε ότι η εξάλειψη των παραγόντων υγιεινής που προκαλούν δυσαρέσκεια δεν οδηγούν σε παρακίνηση αλλά σε ηρεμία και δεν ωθούν τα άτομα να εργάζονται περισσότερο. Ενώ η αύξηση της ικανοποίησης ενδογενών παραγόντων μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και θα αυξήσουν αποτελεσματικά την επίδοσή τους.

Σύμφωνα με τον Herzberg και οι δύο κατηγορίες παραγόντων είναι σημαντικές για διαφορετικούς λόγους. Για την αποφυγή της εργασιακής δυσαρέσκειας και άδικης μεταχείρισης οι παράγοντες υγιεινής δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες, από την άλλη, οι παρακινήτες είναι μεταβλητές που υποκινούν τα άτομα και σχετίζονται με την ποιότητα εργασίας (Mullin, 2012).

Ο Herzberg έστρεψε το ενδιαφέρον και την προσοχή στην ποιότητα της εργασιακής ζωής. Πίστευε ότι η θετική απόδοση θα φέρει την εργασιακή ικανοποίηση παρά το αντίστροφο. Παρά την ευρεία διάδοση των ιδεών του Herzberg υπάρχουν επικριτές που θεωρούν αναξιόπιστη την έρευνά του και ότι επικεντρώθηκε στην ικανοποίηση από την εργασία και όχι στα κίνητρα και εξ αρχής θεώρησε ότι υπάρχει επαρκής σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας.

Συνοπτική παρουσίαση:

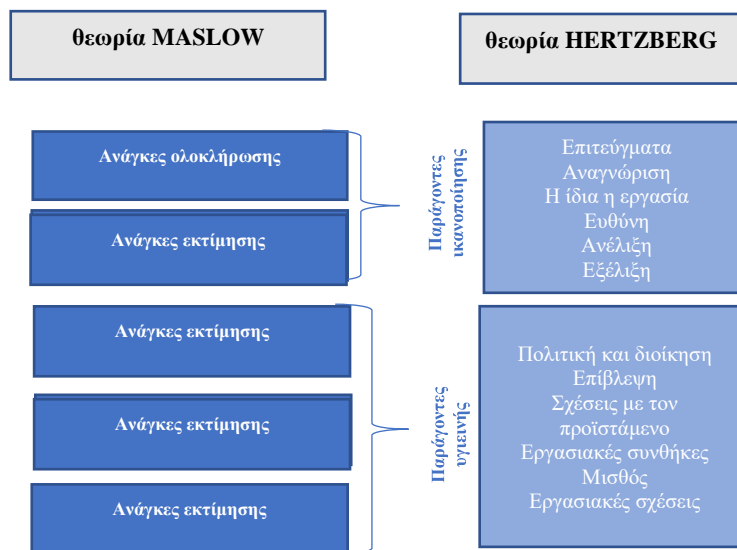
<b>Θεωρία Herzberg - Αρχές Δύο Παραγόντων</b>	
<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ</b>	<b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ</b>
	
Παράγοντες που οδηγούν σε άκρα ικανοποίηση	Παράγοντες που οδηγούν σε άκρα δυσαρέσκεια
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Επιτεύγματα</li> <li>✓ Αναγνώριση</li> <li>✓ Η ίδια η εργασία</li> <li>✓ Ευθύνη</li> <li>✓ Ανέλιξη</li> <li>✓ Εξέλιξη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Πολιτική και διοίκηση</li> <li>✓ Επίβλεψη</li> <li>✓ Σχέσεις με τον προϊστάμενο</li> <li>✓ Εργασιακές συνθήκες</li> <li>✓ Μισθός</li> <li>✓ Εργασιακές σχέσεις</li> </ul>
	



<p>Η βελτίωση των παραγόντων ικανοποίησης συνεπάγεται αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης</p>	<p>Η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής συνεπάγεται μείωση της δυσαρέσκειας από την εργασία</p>
--	---

Πολλοί συγγραφείς θεωρούν ότι υπάρχει συσχέτιση με την θεωρία MASLOW.

Συνοπτική παρουσίαση της σχέσης των θεωριών MASLOW & HERTZBERG



Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. 2007

Στη συσχέτιση των κινήτρων με τις εξωτερικές ανταμοιβές και τις συνθήκες εργασίας όπως την αμοιβή, τα οφέλη και την εργασιακή ασφάλεια έχουν επικεντρωθεί πολλοί ερευνητές (π.χ., Stringer et al 2011, Heneman and Werner, 2000, Probst et al 2002, Brudney & Condrey 1993), ορισμένοι μελετητές έδωσαν προσοχή στο ρόλο που διαδραματίζουν η αναγνώριση, η επίτευξη, η ευθύνη στην ενίσχυση των κινήτρων για αύξηση της αποδοτικότητας (Herzberg et al 1959, Herzberg 1968). Με δεδομένο το περιορισμό στην παροχή χρηματικών ανταμοιβών ως κίνητρο στον δημόσιο τομέα, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη στους δημόσιους οργανισμούς, εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να παρακινηθούν με επιτυχία όταν αυτοί βιώνουν τέτοια συναισθήματα όπως η επίτευξη, η αναγνώριση και η ευθύνη στην εργασία.

## Σύνδεση θεωριών παρακίνησης Maslow, Alderfer και Herzberg

Ιεράρχηση αναγκών, του Maslow	Θεωρία ERG, του Alderfer	Θεωρία των δύο παραγόντων, του Herzberg
ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ	ΥΠΑΡΞΗ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ		
ΑΓΑΠΗ	ΣΧΕΣΗ	ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΕΣ
ΕΚΤΙΜΗΣΗ		
ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	

Mullins, 2012

## 3.2.1.5 Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Στη θεωρία των αναγκών του McClelland μελετώντας τον τρόπο που οι άνθρωποι ικανοποιούν τις ανάγκες τους εστιάζει σε τρεις ανάγκες - κίνητρα που επηρεάζουν τις ανθρώπινες ενέργειες στο πλαίσιο διαχείρισης των οργανισμών και ανάλογα το κίνητρο που κυριαρχεί έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Επειδή εν λόγω κίνητρα μαθαίνονται ονομάζεται και *θεωρία των μαθησιακών αναγκών*. Το φύλο, ο πολιτισμός και η ηλικία δεν είναι προσδιοριστικοί παράγοντες των κινήτρων αλλά η κουλτούρα και η ζωή κάθε ανθρώπου επηρεάζουν το κυρίαρχο του κίνητρο.

Οι τρεις ανάγκες – κίνητρα που εντόπισε είναι:

- ✓ **Ανάγκη για επίτευξη:** η ενστικτώδης τάση που ωθεί στην εκτέλεση πράξεων που οδηγούν στην αριστεία, σε στόχους και επιτυχίες και σύμφωνα με τον McClelland διακρίνονται τέσσερις προσδιοριστικοί παράγοντες που είναι συμβατοί με την εν λόγω ανάγκη: η προσπάθεια για μέσου επιπέδου πολυπλοκότητας εργασιών με επιτεύξιμους αλλά απαιτητικούς στόχους, η προσωπική ευθύνη για τις επιδόσεις και το αποτέλεσμα, η ανάγκη ανάδρασης όσον αφορά την επίτευξη και την πρόοδο και η χρησιμοποίηση της καινοτομίας σε συνδυασμό με τη δημιουργικότητα.
- ✓ **Ανάγκη για εξουσία:** αφορά εκείνους που νιώθουν υψηλή ανάγκη για ισχύ και δημόσια αναγνώριση, προσοχή και αξία, ανταγωνίζονται για να κερδίσουν, στοχεύουν να ασκούν έλεγχο και να επηρεάζουν και να καθοδηγούν την συμπεριφορά των άλλων. Σε περίπτωση που συνδεθεί με την ανάγκη για επιτεύγματα, μπορεί να οδηγήσει ένα οργανισμό να αποκομίσει υψηλή απόδοση και θεαματικά θετικά αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2002).

- ✓ **Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** η επιθυμία για εδραίωση φιλικών και διαπροσωπικών σχέσεων και τα άτομα που αισθάνονται υψηλή αυτή την ανάγκη τείνουν να επιλέγουν εργασίες που διακατέχονται από διαπροσωπικές σχέσεις και συντροφικότητα και προσφέρουν κοινωνική αποδοχή.

Η ανάγκη για επίτευξη έτυχε μεγαλύτερης προσοχής από τους ερευνητές και υπάρχουν θεμελιωμένες προβλέψεις για την σχέση της με την εργασιακή επίδοση συγκριτικά με τα άλλα δύο κίνητρα. Τα άτομα με ανεπτυγμένο το επίπεδο της επίτευξης έχουν μέγιστη απόδοση όταν υπάρχει πιθανότητα επιτυχίας 50-50. Αντίθετα η χαμηλή πιθανότητα επιτυχίας που προϋποθέτει υψηλές αποδόσεις δεν τους παρέχει ουδεμία ικανοποίηση επίτευξης γιατί κατά κύριο λόγο βασίζεται στην τύχη. Επειδή, τα άτομα αυτά επιθυμούν να θέτουν στόχους που απαιτούν προσπάθεια και πρόκληση στις δεξιότητες αποφεύγουν στόχους με υψηλή πιθανότητα επιτυχίας. Τα άτομα υψηλών επιτεύξεων παρακινούνται από εργασιακά καθήκοντα που απαιτούν μεγάλο βαθμό ατομικής ευθύνης και ανατροφοδότηση αλλά μέσο βαθμό κινδύνου και επιτυγχάνουν σε δικές τους επιχειρήσεις ή στη διοίκηση σε αυτόνομες μονάδες μεγάλων οργανισμών (Mincer, κ.α., 1994). Όμως τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη στοχεύουν στην ατομική τους επίδοση και συνήθως δεν επηρεάζουν τους άλλους δηλαδή δεν σημαίνει ότι μπορούν να γίνουν άριστα διευθυντικά στελέχη (Kolb, Rubin, & McIntyre, 1984).

Για να είναι κάποιος επιτυχημένος ηγέτης και να μπορεί να επηρεάζει άλλα άτομα χρειάζεται να έχει ανεπτυγμένο το κίνητρο για εξουσία και ταυτόχρονα υψηλό επίπεδο μετριοφροσύνης. Επιδιώκει την επιτυχία των ομαδικών στόχων στην «κοινωνικοποιημένη» εξουσία. Αντίθετα, η «προσωποποιημένη» εξουσία ο ηγέτης ικανοποιείται από την άσκηση εξουσίας σε άλλα άτομα και το προσωπικό όφελος του (Mullin, 2012).

Σύμφωνα με τον Winter (2002) η δημιουργία κοινωνικών δεσμών δεν είναι έντονη στα καλά διευθυντικά στελέχη που έχουν ανεπτυγμένη την ανάγκη για εξουσία που ίσως να αποτελεί βασική προϋπόθεση για αποτελεσματική διοίκηση.

Ο David Sirota το 2005 στο βιβλίο του «Ο ενθουσιώδης εργαζόμενος» διερευνώντας τρόπους υποκίνησης των εργαζομένων εκπόνησε την θεωρία των τριών παραγόντων, μια παρόμοια θεωρία με τον McClelland. Οι τρεις κινητήριες δυνάμεις που

δημιουργούν ενθουσιασμό στους εργαζόμενους είναι: η ισότητα – δικαιοσύνη, το κατόρθωμα και η συντροφικότητα.

Καθήκον του οργανισμού είναι να δημιουργήσει συνθήκες κατάλληλες με σεβασμό την προσωπικότητα και στην ψυχική υγεία του εργαζομένου ικανοποιώντας το αίσθημα της ισότητας και της δικαιοσύνης. Ο επόμενος προσδιοριστικός παράγοντας των κινήτρων είναι η επίτευξη και οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους και επίσης ο οργανισμός να παρακινεί στους εργαζόμενους και να έχει ξεκάθαρους στόχους με σαφής μελλοντική θέση, στόχους και όραμα. Τέλος, πιστεύει ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να απολαμβάνουν στην εργασία τους, αυτό οδηγεί στην ανάγκη ύπαρξης μιας ομαδικής κουλτούρας που προϋποθέτει δημιουργία ιεραρχικών και διασταυρούμενων λειτουργικά δομών. Δίδεται έμφαση στον ενθουσιασμό του εργαζόμενου όμως πρακτικές και συμπεριφορές που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο δύναται να εξαφανίσουν τον φυσικό ενθουσιασμό και εσωτερικά κίνητρα.

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο θεωριών είναι ότι η θεωρία του Sirotta πρεσβεύει ότι στο ξεκίνημα μιας νέας εργασίας όλοι έχουν κίνητρο και ενθουσιασμό να κάνουν τα μέγιστα, όμως μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος οι κακές πολιτικές της εταιρίας οδηγούν στην απώλεια του κινήτρου για εργασία ενώ αντίθετα στη θεωρία του McClelland επιβεβαιώνεται ότι μια εσωτερική ενόρμηση συγκροτεί ένα ανεκτίμητης αξίας κίνητρο για τους εργαζόμενους. (<https://giveitaspin.net/2018/12/08/mcclellands-theory-of-needs/>).

Από τις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης η θεωρία του McClelland έχει την καλύτερη ερευνητική προσέγγιση αλλά δεν τυγχάνει ιδιαίτερης εφαρμογής λόγω της δυσκολίας της μέτρησης των υποσυνείδητων αναγκών και του υψηλού κόστους και της χρονοβόρας διαδικασίας μέτρησής της.

### 3.2.1.6 Συγκριτική σύνοψη Πρώιμων Θεωριών Παρακίνησης

**Συγκριτικός Πίνακας Πρώιμων θεωριών Παρακίνησης**

	<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
<b>Υψηλό Ε-πίπεδο Α-ναγκών</b>	Αυτοπραγμάτωσης	Ανάπτυξης	Παράγοντες Ικανοποίησης	Επίτευξης
	Εκτίμησης			Εξουσίας
<b>Χαμηλό Επίπεδο Αναγκών</b>	Κοινωνικές	Κοινωνικών Σχέσεων	Παράγοντες Υγιεινής	Κοινωνικών Δεσμών
	Ασφάλειας	Ύπαρξης		
	Φυσιολογικές			

### 3.2.2 Θεωρίες της διαδικασίας - Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης εκπροσωπούν την παρούσα άποψη για την ερμηνεία της παρακίνησης των εργαζομένων και υπάρχουν ικανοποιητικά στοιχεία που τις στηρίζουν και τις αποδεικνύουν χωρίς να σημαίνει ότι είναι απαραίτητως ορθές.

#### 3.2.2.1 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους, εσωτερικοί και εξωτερικοί, όπως έχει καταδειχθεί από πλήθος ερευνών. Οι **εσωτερικοί** παράγοντες πηγάζουν εκ των έσω ενός ανθρώπου όπως η αναγνώριση της συνεισφοράς του ενώ αντίθετα οι **εξωτερικοί** προσφέρονται από κάποιον άλλον π.χ. από το περιβάλλον της εργασίας. Με άλλα λόγια, η **εξωγενής παρακίνηση** συνδέεται με τις υλικές ανταμοιβές όπως οικονομικές (μισθός-πριμ), ασφάλεια, συνθήκες εργασίας που καθορίζονται μέσα σε κάθε οργανισμό και συνήθως δεν είναι ελεγχόμενες από τους μάνατζερ, ενώ η **ενδογενής παρακίνηση** αναφέρεται στις ψυχολογικές ανταμοιβές και είναι οι ευκαιρίες που έχει ένα άτομο να αξιοποιήσει τις ικανότητές του, τις γνώσεις του, να νιώσει αναγνώριση και εκτίμηση. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να

ικανοποιούνται οι δώδεκα ανάγκες του ανθρώπου: «οικογένεια, υγεία και ευημερία, εργασία-καριέρα, οικονομία, μάθηση, στέγη, κοινωνικές σχέσεις, πνευματικότητα, κοινότητα, προσωπικός χρόνος, κινητικότητα, και περιβάλλον-ασφάλεια (Mullins, 2012).

Σύμφωνα με την θεωρία των Ryan & Deci (2000) της αυτοδιάθεσης οι άνθρωποι αρέσκονται να αισθάνονται ότι ελέγχουν τις πράξεις τους και υπονομεύεται η παρακίνηση όταν νιώθουν υποχρεωμένοι να δουλέψουν από όταν επιλέγουν την ίδια εργασία ως εθελοντές.

Δεν είναι προφανές ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές παρεμποδίζουν το ενδογενές κίνητρο. Όπως υποστηρίζουν πολλοί ερευνητές και θεωρητικοί είναι πιθανό τα εγγενή και εξωγενή κίνητρα είναι ξεχωριστά, άσχετα και πρόσθετα. Δηλαδή, ο εργαζόμενος μπορεί να κινητοποιηθεί τόσο από τα εγγενή κίνητρα όσο και από την εξωτερική ανταμοιβή ταυτόχρονα ή από κανένα ξεχωριστά, και επιπλέον ο ένας τύπος κινήτρων μπορεί να είναι ανεξάρτητος από τον άλλον.

Παρουσίαση των θεωρητικών προσεγγίσεων για το ζήτημα αυτό (Ledford, Gerhart, Fang, 2013):

**Στη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης** όπου εστιάζονται οι περισσότερες μελέτες της θεωρίας αυτοδιάθεσης διακρίνονται οι ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Οι ενδογενείς παράγοντες ταυτίζονται με τους εσωτερικούς και βασίζονται στην ικανοποίηση των εγγενών αναγκών της ψυχής των ανθρώπων και όχι στις εξωτερικές υλικές ανταμοιβές και περιορισμούς. Εν αντιθέσει με τους εξωγενείς παράγοντες που προσφέρονται από το περιβάλλον της εργασίας και συνήθως είναι χρηματικές ανταμοιβές (Osterloh et al, 2002).

Η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης εξηγεί ότι υπό ορισμένες συνθήκες οι εξωτερικές ανταμοιβές θα μπορούσαν να μειώσουν το εσωτερικό κίνητρο. Η θεωρία διευκρινίζει ότι οι ψυχολογικές ανάγκες για αυτονομία και η αρμοδιότητα αποτελεί εγγενές κίνητρο. Οι εξωτερικές ανταμοιβές επηρεάζουν τα εγγενή κίνητρα ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο οι παραλήπτες τις ερμηνεύουν. Εάν οι παραλήπτες το πιστεύουν οι ανταμοιβές είναι θετικές σε σχέση με τις ικανότητές τους και τον αυτοέλεγχο των αποτελεσμάτων, το ενδογενές κίνητρο θα αυξηθεί. Εάν οι παραλήπτες ερμηνεύσουν ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές μειώνουν το αίσθημα αυτοέλεγχου και ικανότητας τους για το αποτέλεσμα, το εσωτερικό κίνητρο μειώνεται (Deci και Ryan 1985).

**Η επίδραση υπερβολικής δικαιοσύνης** δείχνει ότι ανταμείβοντας τους ανθρώπους για μια ενδιαφέρουσα δραστηριότητα τους οδηγεί να αποδώσουν τη συμπεριφορά τους στην εξωτερική ανταμοιβή και όχι στο εγγενές ενδιαφέρον τους για τη δραστηριότητα. Έτσι, υπάρχει για μια αρνητική επίδραση των εξωγενών ανταμοιβών στο ενδογενές κίνητρο, δηλαδή το εσωτερικό κίνητρο είναι χαμηλότερο από το εάν δεν υπήρχε εξωτερική ανταμοιβή (Lepper, Greene και Nisbett 1973). Είναι παρόμοια από πολλές απόψεις με την θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης όμως η επίδραση υπερβολικής δικαιοσύνης έχει προσανατολιστεί στον τομέα της εκπαίδευσης.

**Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού** είναι μια ευρεία θεωρία των κινήτρων στις οργανώσεις εργασίας (Gagne & Deci 2005). Διακρίνει διάφορους τύπους κινήτρων: α) θεωρεί διαφορετικές οργανωτικές συνθήκες που μπορεί να κάνουν τις εξωτερικές ανταμοιβές πιο αποτελεσματικές από τις εγγενείς ανταμοιβές, β) εξετάζει ατομικές διαφορές στον προσανατολισμό προς το ενδογενές και εξωγενές κίνητρο και γ) συζητά τη διαχειριστική συμπεριφορά που μπορεί να ενισχύσει τα εσωτερικά κίνητρα. Με λίγα λόγια, η θεωρία διατηρεί τις προβλέψεις της θεωρίας της γνωστικής αξιολόγησης ενώ επεκτείνεται στις οργανωτικές συνθήκες υπό τις οποίες οι προβλέψεις δεν ισχύουν ή είναι λιγότερο σχετικές στις ρυθμίσεις του πραγματικού κόσμου.

**Η θεωρία γενικού ενδιαφέροντος** επικρίνει τους περιορισμούς της θεωρίας της γνωστικής αξιολόγησης (Eisenberger, Pierce και Cameron,1999). Προβλέπει ότι η προσφορά ανταμοιβών για την απόδοση ενισχύει τις αντιλήψεις για την ικανότητα, την αυτοδιάθεση και τα καλά συναισθήματα. Οι ανταμοιβές είναι σημαντικές σε αυτή τη θεωρία κυρίως επειδή έχουν συμβολική αξία. Ανταμοιβές για την απόδοση μπορεί να σηματοδοτήσει τη σημασία της επίτευξης, ότι το άτομο είναι ικανό και ότι το καθήκον είναι σημαντικό, τα οποία όλα αυξάνουν. Επιπλέον, τα συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης αυξάνουν τα εσωτερικά κίνητρα περισσότερο από ασαφή πρότυπα. Αντί να αντιμετωπίζονται τα πρότυπα ως αγχωτικά, η προσπάθεια για το πρότυπο οδηγεί το άτομο να αισθάνεται μεγαλύτερη ικανότητα και αυτοέλεγχο. Αντίθετα, η θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης υποστηρίζει ότι οι ανταμοιβές απόδοσης που εξαρτώνται από τις επιδόσεις γενικά θα θεωρούνται ως έλεγχοι, πιέσεις και αγχωτικές πρακτικές και κατά συνέπεια θα μειώσουν τα εσωτερικά κίνητρα. Επιπλέον, με τα συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης θα θεωρηθούν ως περισσότερο ελεγχόμενοι, μειώνοντας περαιτέρω το ενδογενές κίνητρο.

Η **θεωρία συσπείρωσης κινήτρου** ενσωματώνει τις οικονομικές θεωρίες με νομισματικά κίνητρα με ψυχολογικές θεωρίες (Frey & Jegen 2001). Οι περισσότερες οικονομικές θεωρίες υπογραμμίζουν τα εξωτερικά κίνητρα ως αιτίες συμπεριφοράς και δεν εξετάζουν εσωτερικά κίνητρα. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι εξωγενείς ανταμοιβές "μαζεύουν" το εγγενές κίνητρο εάν τα άτομα αντιληφθούν τα οφέλη αυτών που πρέπει να ελέγχουν. Ωστόσο, ανταμείβει το εγγενή κίνητρο, αν τα άτομα αντιληφθούν τις ανταμοιβές ως υποστηρικτικές, οι οποίες ενισχύουν την αυτοεκτίμηση και τα αισθήματα αυτοδιάθεσης. Ίσως να έχει αρνητικές επιπτώσεις στις επιδόσεις που δεν προβλέπονται από συνήθεις οικονομικές θεωρίες κινήτρων και εξαρτάται από τη φύση εργασίας πχ εθελοντές σε φιλανθρωπικές οργανώσεις.

Οι θεωρίες είναι σημαντικές για να εξηγήσουν γιατί μπορεί να συμβεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα και υπό ποιες συνθήκες μπορεί να αναμένεται το αποτέλεσμα.

**Θεωρίες σχετικά με τις επιπτώσεις των εξωτερικών ανταμοιβών στα εγγενή κίνητρα**

ΘΕΩΡΙΑ	ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ	ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ
Θεωρία γνωστικής αξιολόγησης	Deci & Ryan 1985	Υπό ορισμένες συνθήκες, οι εξωγενείς ανταμοιβές υπονομεύουν τα εσωτερικά κίνητρα
Θεωρία κατανομής / Η επίδραση υπερβολικής δικαιοσύνης	Lepper, Greene & Nisbett 1973	Τα εσωτερικά κίνητρα μπορεί να μειωθούν από εξωτερικά κίνητρα
Θεωρία αυτοπροσδιορισμού	Gagné & Deci 2005	Υπό ορισμένες συνθήκες, εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να ενισχύσουν τα εσωτερικά κίνητρα
Θεωρία Γενικού Ενδιαφέροντος	Eisenberger, Pierce, & Cameron 1999	Υπό ορισμένες συνθήκες, οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να ενισχύσουν τα εσωτερικά κίνητρα
Θεωρία συσπείρωσης κινήτρου	Frey & Jegan 2001	Το εγγενές κίνητρο μπορεί να υποσκελισθεί από εξωγενή κίνητρα

Ledford, Gerhart, Fang, 2013

Σύμφωνα με τον Kohn (1993A, σελ.140) «Πιθανώς ο πιο επιτακτικός λόγος που αποτυγχάνουν τα συστήματα κινήτρων είναι ... (ότι) τα εξωγενή κίνητρα δεν είναι μόνο λιγότερο αποτελεσματικά από το ενδογενές κίνητρο, αλλά στην πραγματικότητα μειώνουν το εσωτερικό κίνητρο ...Επιπλέον, όσο πιο στενά αντισταθμίζουμε την αποζημίωση (ή άλλες ανταμοιβές) στην απόδοση, τόσο περισσότερες ζημιές κάνουμε».

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία χρόνια οι έρευνες ανταμοιβής επιβεβαιώνουν ότι οι χρηματικές ανταμοιβές αυξάνουν τις επιδόσεις (Gerhart, Rynes και Fulmer 2009).



Οι εξωτερικές ανταμοιβές τείνουν να αυξάνουν τις επιδόσεις διότι αυξάνουν το συνολικό κίνητρο (εξωγενές και εγγενές). Τα ζημιογόνα αποτελέσματα των εξωγενών ανταμοιβών δεν είναι αναπόφευκτα όμως μπορούν να αποτραπούν συστηματικά ώστε να μην δημιουργηθούν αρνητικές επιπτώσεις. Η εξωτερική ανταμοιβή θα πρέπει να ενισχύσει, και όχι να υπονομεύσει το εγγενή κίνητρο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αν επικοινωνηθεί σωστά η σημασία του έργου και με τη φύση του κινήτρου και τη οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού (Ledford G., Gerhart, B., Fang M., 2013).

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης προτείνει ότι υπάρχουν τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και στην υποκίνηση του ανθρώπου (Robbins & Judge, 2011):

- ✓ Η ανάγκη για αυτονομία.
- ✓ Η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων.
- ✓ Η ανάγκη για θετικούς δεσμούς με τους άλλους.

Όπως αναφέρθηκε πολλές επιστημονικές μελέτες υποστηρίζουν την θεωρία αυτοδιάθεσης και σχετίζεται με τις εργασιακές ανταμοιβές. Συχνά οι εταιρίες δίδουν μόνους στο προσωπικό τους για την αυξημένη επίδοσή του, εξωγενής ανταμοιβή, μειώνεται η εσωτερική επιθυμία και ζήλος για την επίτευξη του στόχου διότι αισθάνεται ότι είναι απόφαση της διοίκησης χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η προσωπική του επιθυμία. Από την άλλη πλευρά, πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει πως οι εξωγενείς ανταμοιβές αυξάνουν την παρακίνηση π.χ. η στοχοθέτηση βελτιώνει την παρακίνηση όταν δίδονται ανταμοιβές (Eisenberger, Rhoades, 2001). Κάτω από ορισμένες συνθήκες, όταν το άτομο αισθάνεται ότι ελέγχει την συμπεριφορά του, οι εξωγενείς ανταμοιβές όπως ο λεκτικός έπαινος καθώς και οι προθεσμίες ή τα πρότυπα εργασίας δύναται να ενισχύσουν τα ενδογενή κίνητρα. Αντίθετο αποτέλεσμα συμβαίνει αν πιστεύει ότι υπάρχει καταναγκασμός. (Burgess, Enzle & Schmaltz, 2004).

Πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι η θεωρία **συμφωνίας με τον εαυτό** σχετίζεται με την θεωρία της αυτοδιάθεσης, και χωρίζει τα άτομα σε δύο κατηγορίες: αυτά που επιδιώκουν στόχους σύμφωνα με τα εγγενή ενδιαφέροντα και αξίες και σε αυτά που βασίζονται σε εξωγενείς ανταμοιβές (χρήματα, κύρος, θέση). Στην πρώτη κατηγορία τα άτομα αισθάνονται πιο ικανοποιημένα με την δουλειά τους και έχουν καλύτερη επίδοση ακόμα και στην περίπτωση που δεν θα πετύχουν το στόχο τους, σε αντίθεση

με την δεύτερη κατηγορία που αισθάνονται λιγότερο χαρούμενα ακόμα και όταν τα καταφέρνουν (Sheldon, Eliot & Ryan, 2004). Επίσης, οι εργαζόμενοι με ανεπτυγμένα τα ενδογενή κίνητρα ταιριάζουν καλύτερα στον οργανισμό και είναι εφικτότερο να έχουν καλύτερη επίδοση (Bono & Judge, 2003).

Εν κατακλείδι, η επιλογή της εργασίας δεν θα πρέπει να βασίζεται μόνο με τις εξωγενείς ανταμοιβές και οι οργανισμοί πρέπει να ικανοποιούν τόσο τα εγγενή όσο και τα εξωγενή κίνητρα για τους εργαζόμενους τους προκειμένου να τους έχουν αφοσιωμένους και να τους παρακινούν (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004).

Σε μια ανασκόπηση των θεωριών των κινήτρων για δημόσιες υπηρεσίες και της αυτοδιάθεσης εξετάζονται οι συνέπειες και η συμβολή τους. Τα κίνητρα στις δημόσιες υπηρεσίες έχουν συνάφεια με τις δημόσιες αξίες, η ικανοποίηση των βασικών αναγκών, η κοινωνική συμπεριφορά και κοινωνικοποίηση ενώ η θεωρία της αυτοδιάθεσης δείχνει πως επηρεάζει το περιβάλλον. Λαμβάνοντας τις δύο θεωρητικές προσεγγίσεις ως συμπληρωματικές και επισημαίνοντας τα "στατικά" και "δυναμικά" χαρακτηριστικά τους, παρέχει ένα θεωρητικό πλαίσιο για οργανωτικές πρακτικές που στοχεύουν στην ενίσχυση των κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες (Andrews, 2016).

### **3.2.2.2 Η θεωρία της στοχοθέτησης**

Με την θεωρία της στοχοθέτησης αποδεικνύεται η αξία των στόχων και η επίδραση που έχει η εξειδίκευση του στόχου, η πρόκληση και η ανατροφοδότηση στην επίδοση. Ο Locke ανέπτυξε την θεωρία αυτή το 1968 και η ολοκλήρωσή της πραγματοποιήθηκε το 1979 από τον ίδιο και τον Latham. Σύμφωνα με τον Locke βασικό θεμέλιο της εργασιακή παρακίνησης αποτελεί η πρόθεση για την προσπάθεια της επίτευξης του εκάστοτε στόχου. Οι ρητά ορισμένοι στόχοι, σε σύγκριση με τον γενικό στόχο «βάλε τα δυνατά σου», αυξάνουν τις επιδόσεις και σε περίπτωση που δύσκολοι στόχοι γίνονται αποδεκτοί οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση σε σύγκριση με τους ευκολότερους στόχους γιατί η εξειδίκευση του στόχου φαίνεται να λειτουργεί ως εγγενή κίνητρο. Το ίδιο ισχύει όταν υπάρχει ανατροφοδότηση από ότι την απουσία της ανατροφοδότησης (Locke & Latham, 2006).

Η παρακίνηση μέσω των δύσκολων στόχων επιτυγχάνεται για το λόγο ότι κεντρίζουν την προσοχή οδηγώντας στην συγκέντρωση. Επιπλέον για την επιτυχία τους απαιτείται

περισσότερη προσπάθεια άρα πιο σκληρή δουλειά και σε συνδυασμό με την επιμονή των ατόμων να κατακτήσουν τους δύσκολους στόχους. Τέλος, για τη αποτελεσματική διεκπεραίωση δύσκολων στόχων οι άνθρωποι ανακαλύπτουν στρατηγικές και μεθόδους και βέλτιστους τρόπους χειρισμού. (Locke & Latham, 2002).

Οι στόχοι είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τα κίνητρα (Locke, Feren, McCaleb, Shaw & Denny, 1980- Locke & Latham, 2002).

Σημαντικός ο ρόλος που κατέχει η ανατροφοδότηση στην επίτευξη των στόχων γιατί δείχνει την πορεία προόδου επίτευξης του στόχου και λειτουργεί ως καθοδηγητής και αποτελεί ισχυρό παράγοντα υποκίνησης.

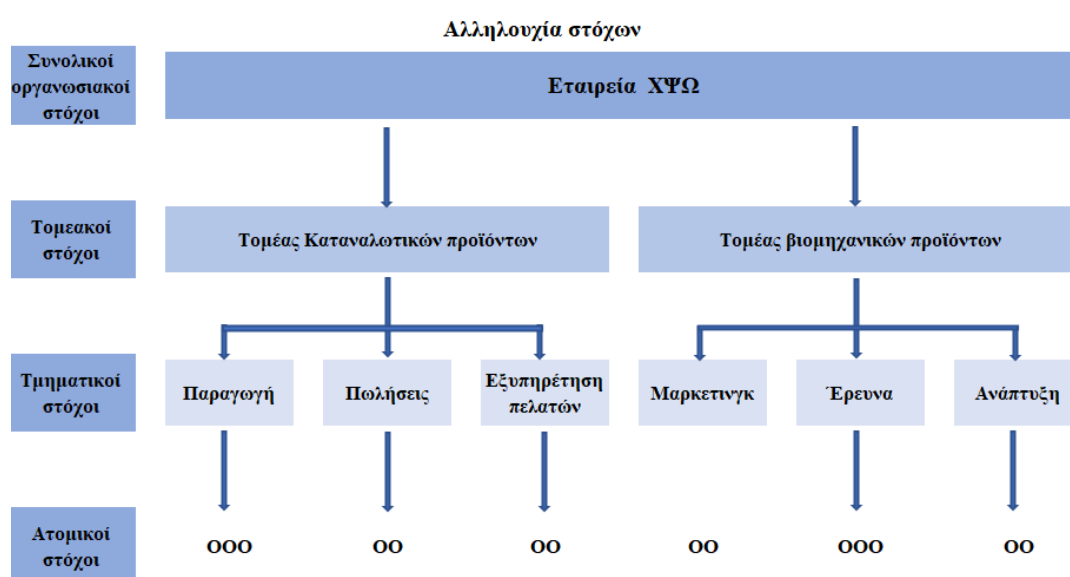
Η σχέση στόχων – επίδοσης επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες που είναι (Robbins & Judge, 2011):

- ✓ η **αφοσίωση στον στόχο**, τα άτομα όταν είναι αφοσιωμένα και αποφασισμένα να επιτύχουν ένα στόχο δεν τον υποβαθμίζουν ούτε τον εγκαταλείπουν.
- ✓ τα **χαρακτηριστικά του έργου**, σε εργασίες απλές ο καθορισμός ατομικών στόχων είναι αποτελεσματικός σε περιπτώσεις αλληλένδετων εργασιών οι ομαδικοί στόχοι είναι αποδοτικότεροι, και
- ✓ η **εθνική κουλτούρα**, οι επίτευξη δύσκολων στόχων εξαρτάται από την κουλτούρα.

Όσον αφορά ποιος τρόπος καθορισμού των στόχων είναι αποτελεσματικότερος για την επίτευξή του δηλαδή αν θα πρέπει να καθορίζονται με συμμετοχή των εργαζομένων ή με απ' ευθείας ανάθεση δεν υπάρχει ξεκάθαρη άποψη όμως στην συμμετοχική περίπτωση ο στόχος θεωρείται πιο επιθυμητός και η αφοσίωση όπως προαναφέρθηκε είναι σημαντική στη σχέση στόχου – επίτευξης (Harkins & Lowe, 2000). Η θεωρία καθορισμού στόχων είναι μεταξύ των πιο έγκυρων θεωριών του κινήτρου των εργαζομένων στην οργανωτική ψυχολογία (Lee & Earley, 1992, Miner, 1984, Pinder, 1998). Σύμφωνα με τους Ordonez et al 2009, ο καθορισμός ειδικών, προκλητικών στόχων μπορεί να οδηγήσει δυναμικά τη συμπεριφορά και να ενισχύσει την εκτέλεσή τους, αν και η στοχοθεσία έχει θετικά αποτελέσματα μερικοί στόχοι μπορούν να είναι υπερβολικά αποτελεσματικοί αλλά ίσως να παραβλέπουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στις περιοχές του μη στόχου, την αύξηση της ανήθικης συμπεριφοράς, τη διάβρωση της οργανωτικής κουλτούρας και τη μείωση του ενδογενούς κινήτρου.

Σύμφωνα με το Lock et al, 1981, ο ίδιος ο στόχος παρακινεί τον εργαζόμενο και όχι οι ανταμοιβές αφού κατευθύνει την προσοχή, κινητοποιεί την προσπάθεια, εξοπλίζει με επιμονή και οδηγεί στην ανάπτυξη στρατηγικής. Επίσης, η σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου συναρτάται από τις ικανότητες, τις γνώσεις και την πληροφόρηση που διαθέτουν οι εργαζόμενοι (Ivancevich et al, 2005).

Σύμφωνα όμως με έρευνες σαφώς καθορισμένους στόχους έχει ελάχιστος αριθμός υπαλλήλων. Η **διοίκηση βάση στόχων** αξιοποιεί την στοχοθέτηση, με στόχους που καθορίζονται συλλογικά, είναι αυταπόδειχτοι, μπορούν να επαληθευθούν και να μετρηθούν.



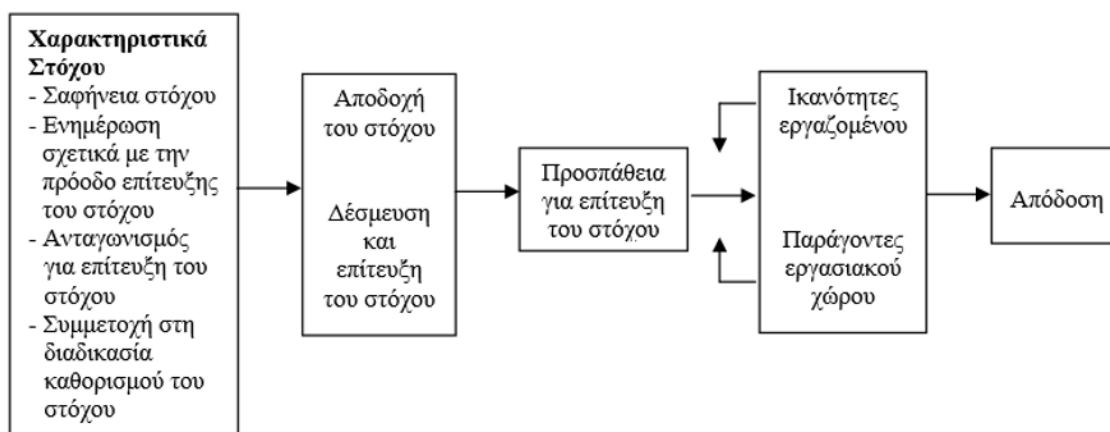
Robbins & Judge, 2011

Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα είναι φανερό πως οι συνολικοί στόχοι του οργανισμού μετασχηματίζονται σε συγκεκριμένους στόχους σε τομεακό, τμηματικό και ατομικό επίπεδο. Οι διευθυντές των χαμηλότερων επιπέδων συμμετέχουν για τον καθορισμό των στόχων του τμήματος που προϊστανται και η κεντρική διοίκηση λειτουργεί αμφίδρομα (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω). Οι στόχοι συνδέονται από το ένα επίπεδο στο επόμενο από το αποτέλεσμα, ενώ κάθε υπάλληλος έχει συγκεκριμένους στόχους να επιτύχει.

Τα κύρια κοινά χαρακτηριστικά στη διοίκηση βάση στόχων αποτελούν (Ivancevich et al, 2005):

- ✓ **Σαφήνεια του στόχου:** Περιλαμβάνει την ποσοτική ακρίβεια του στόχου. Η σαφήνεια του στόχου και η συγκεκριμενοποίηση του είναι συστατικά στοιχεία επιτυχίας του στόχου διότι ο εργαζόμενος κατανοεί πως θα επιτύχει τον στόχο.
- ✓ **Δυσκολία του στόχου:** αφορά την προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη του στόχου, το χρονικό πλαίσιο και την ανατροφοδότηση μέχρι την επίτευξη.
- ✓ **Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στη διαδικασία ορισμού του στόχου:** η συμμετοχική διαδικασία καθορισμού του στόχου βοηθά στην κατανόηση και αποδοχή του από τους εργαζόμενους, μειώνει τον κίνδυνο των αντιδράσεων, και ωθεί τους εργαζομένους να εργασθούν με επιμονή και σκληρά προκειμένου να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα του στόχου.

### Υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού στόχου



Aldag & Stearns, 1991, σελ 428

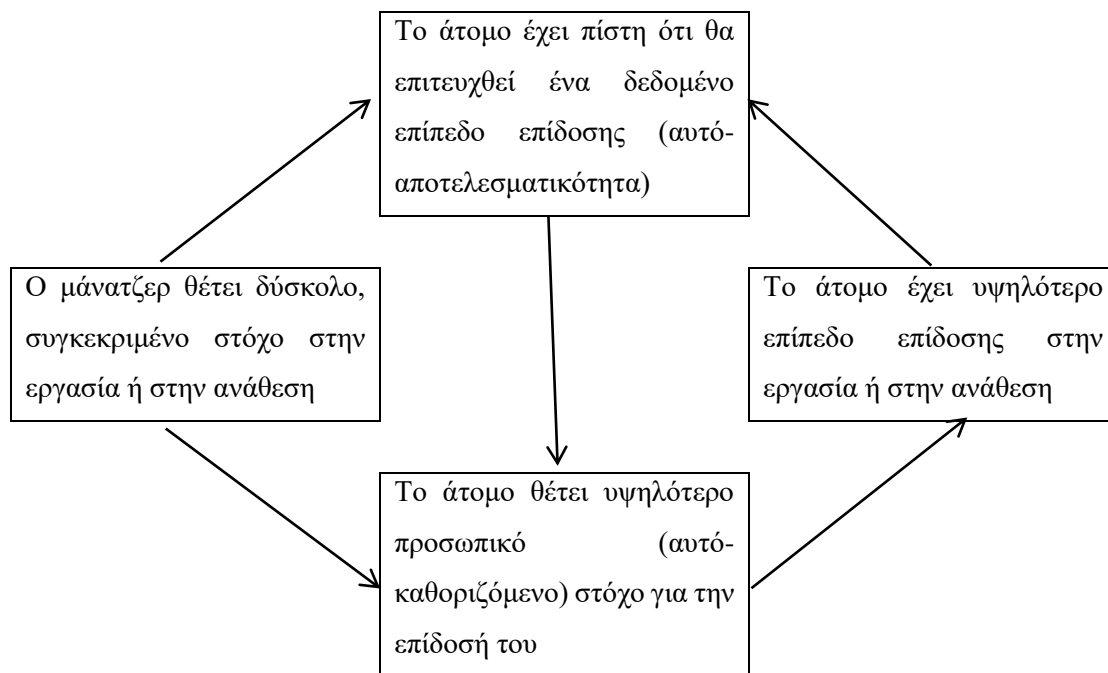
Η θεωρία των στόχων εμπεριέχει πολλές καλές πρακτικές για την Διοίκηση: 1) Για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς και την διατήρηση της παρακίνησης οι στόχοι θα πρέπει να ορίζονται ξεκάθαρα, συγκεκριμένα και με συστηματικό τρόπο, 2) οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και να προκαλούν το ενδιαφέρον του ατόμου, 3) να υπάρχει ανατροφοδότηση και γνώση των αποτελεσμάτων και 4) να καθορίζονται από ανώτερο ή από το ίδιο το άτομο (Mullin, 2012).

### 3.2.2.3 Η θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας αναπτύχθηκε από τον Bandura και δείχνει την πίστη που έχουν τα άτομα ότι έχουν την ικανότητα να διεκπεραιώσουν μια εργασία. Τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη προσπάθεια και παρακίνηση σε σχέση με τα άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα, ακόμα και σε περιπτώσεις αρνητικής ανατροφοδότησης συνεχίζουν να προσπαθούν με περισσότερο ζήλο προκειμένου να ανταποκριθούν και να πετύχουν το στόχο τους.

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας και της στοχοθέτησης αλληλοσυμπληρώνονται και σε καμία περίπτωση δεν ανταγωνίζονται.

#### Συνδυαστικές επιδράσεις των στόχων και της αυτό-αποτελεσματικότητας στην επίδοση



Locke & Latham, 2002

Στο ανωτέρω σχήμα απεικονίζεται η περίπτωση που ο μάνατζερ βάζει δύσκολους στόχους στον εργαζόμενο, συνεπάγεται ότι ο εργαζόμενος θα έχει υψηλό επίπεδο αυτό-αποτελεσματικότητας, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό του καθώς επίσης και ανώτερο στόχο για την προσωπική του επίδοση. Επίσης, όταν τίθενται δύσκολοι στόχοι σε ένα εργαζόμενο σημαίνουν ότι οι διευθυντές έχουν εμπιστοσύνη και πίστη σε αυτόν.

Σύμφωνα με τον Bandura υπάρχουν τέσσερις τρόποι αύξησης της αυτό-αποτελεσματικότητας:

1. **Πραξιακή γνώση:** η επιτυχημένη διεκπεραίωση εργασιών στο παρελθόν δημιουργεί σιγουριά ότι θα τα καταφέρει και στο μέλλον. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα την χρησιμοποιούν και διαμέσου της εξάσκησης αυξάνονται οι δεξιότητες των εκπαιδευομένων.
2. **Έμμεση μοντελοποίηση:** η πίστη ότι αφού τα κατάφερε κάποιος άλλος θα τα καταφέρω και εγώ.
3. **Λεκτική πειθώ:** χρησιμοποιείται από τους εισηγητές – ομιλητές παρακίνησης. Πείθουν τους άλλους ότι διαθέτουν τα προσόντα να φέρουν εις πέρας μια εργασία που τους αναθέτουν. Όταν υπάρχουν υψηλές προσδοκίες για την απόδοση ενός εργαζόμενου, οι οποίες του γνωστοποιούνται, τότε μέσω της αυτοεκπληρούμενης προφητείας οδηγεί σε όξυνση της αυτό-αποτελεσματικότητας του.
4. **Διέγερση:** ενεργοποιεί τα άτομα, αυξάνει την απόδοσή τους και τα προτρέπει να ολοκληρώσουν την εργασία τους.

#### 3.2.2.4 Η θεωρία της ισότητας / Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Σύμφωνα με τον Adams η παρακίνηση συνδέεται με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι συγκρίνονται με άλλους εργαζόμενους, το άτομο αναφοράς. Εστιάζει για το πόσο δίκαια μεταχείριση λαμβάνει ένα άτομο σε σύγκριση με άλλο. Όταν οι ανταμοιβές είναι ίσες, νιώθει ότι υπάρχει ισότητα και δικαιοσύνη, όταν είναι άνισες σε σχέση με το άτομο αναφοράς, θεωρεί ότι υποαμείβεται και αισθάνεται απογοήτευση και θυμό και τέλος η υπεραμοιβή δημιουργεί ενοχές. Η θεωρία της ισότητας βασίζεται στην επιθυμία ενός ατόμου να έχει ίση μεταχείριση με το άτομο αναφοράς (Brooks, 2006).

Με άλλα λόγια, η θεωρία της δίκαιης μεταχείρισης, όπως αλλιώς ονομάζεται, θεωρεί ότι βάσει του «εσωτερικού ισοζυγίου» που διαθέτει το κάθε άτομο διαλέγει στάση και συμπεριφορά για την οποία αντιστοιχεί σε μια ανταμοιβή, προκύπτει ως διαφορά μεταξύ του κόστους, των απολαβών συγκριτικά με το συγκρινόμενο πρότυπο (Wiener, 1982).

Βασικά στοιχεία που περιλαμβάνει η θεωρία Ισότητας:

- **Εισροές:** περιλαμβάνουν τις ενέργειες και την προσπάθεια των ατόμων την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, όπως χρόνος, γνώσεις, αφοσίωση, άγχος, ικανότητες κ.α.
- **Εκροές:** αφορούν τις λαμβάνουσες ανταμοιβές ενός εργαζομένου, όπως οικονομικές ανταμοιβές, κύρος, συνθήκες εργασίας, εξέλιξη, ασφάλεια, κ.α.
- **Πρότυπο σύγκρισης:** αφορά τη σύγκριση των αποτελεσμάτων και την επιλογή του αποτελέσματος που συνιστά μια δίκαιη ανταλλαγή. Συνήθως είναι οι συνάδελφοι ή κάποιοι άλλοι σε διαφορετικές εταιρίες βάση της πληροφόρησης που διαθέτει ο εργαζόμενος.

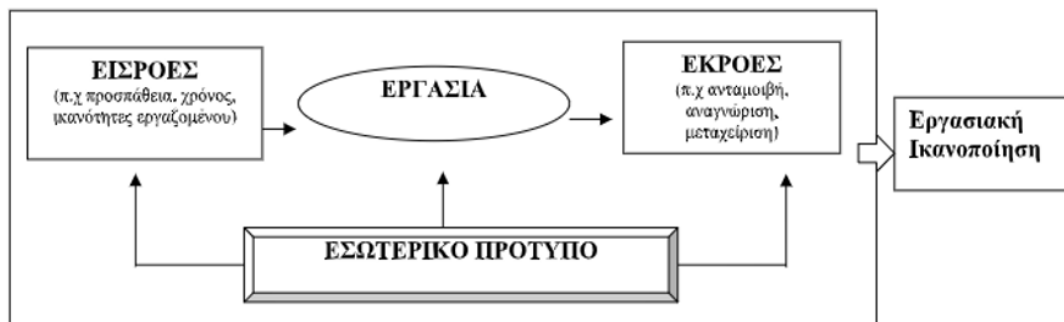
Τα άτομα «ζυγίζουν» τις εισροές και εκροές ανάλογα πως κατανοούν τη σπουδαιότητα τους, αν υπάρχει άνιση αναλογία βιώνουν το συναίσθημα της αδικίας σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης και αυτό το συναίσθημα προκαλεί εντάσεις και δυσάρεστες εμπειρίες. Αξίζει να τονισθεί ότι η σύγκριση εκροών – εισροών δύναται να μην αντανakλά την πραγματικότητα γιατί αφορά τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή από ένα άτομο.

Η σύγκριση ενός ατόμου με το άτομο αναφοράς μπορεί να πραγματοποιηθεί με τέσσερις τρόπους (Summers & DeNissi, 1990):

1. **Εαυτός-εντός:** εμπειρίες του ατόμου σε άλλη θέση εντός του οργανισμού στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
2. **Εαυτός-εκτός:** εμπειρίες του ατόμου σε άλλη θέση ή κατάσταση εκτός του οργανισμού στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
3. **Άλλος-εντός:** άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων εντός του οργανισμού.
4. **Άλλος-εκτός:** άλλο άτομο ή ομάδα εντός του οργανισμού.

Η αξιολόγηση της προσφερόμενης εργασίας από έναν εργαζόμενο γίνεται από την προσφορά του (εισροές), τις απολαβές του (εκροές) σε σύγκριση της αναλογίας αυτής (εισροών – εκροών) με το επιλεγέν πρότυπο για παρόμοια εργασία.





Σχήμα 3: Μοντέλο Ανάπτυξης Εργασιακής Ικανοποίησης με βάση τη Θεωρία της Ισότητας (Wiener, 1982)

Κατά τη σύγκριση εκροών – εισροών **ισορροπία** προκύπτει όταν:

$$\frac{\text{Εκροές ενός ατόμου}}{\text{Εισροές ενός ατόμου}} = \frac{\text{Εκροές άλλων}}{\text{Εισροές άλλων}}$$

Αντίθετα, **ανισορροπία** δημιουργείται στην περίπτωση:

$$\frac{\text{Εκροές ενός ατόμου}}{\text{Εισροές ενός ατόμου}} < \frac{\text{Εκροές άλλων}}{\text{Εισροές άλλων}}$$

Τέλος, **αρνητική ανισορροπία** ανακύπτει όταν οι εισροές θεωρούνται αρκετά υψηλότερες σε σχέση με τις ανταμοιβές και **θετική ανισορροπία** υφίστανται στην περίπτωση που οι ανταμοιβές είναι αρκετά υψηλότερες από τις εισροές (Χυτήρης, 2001).

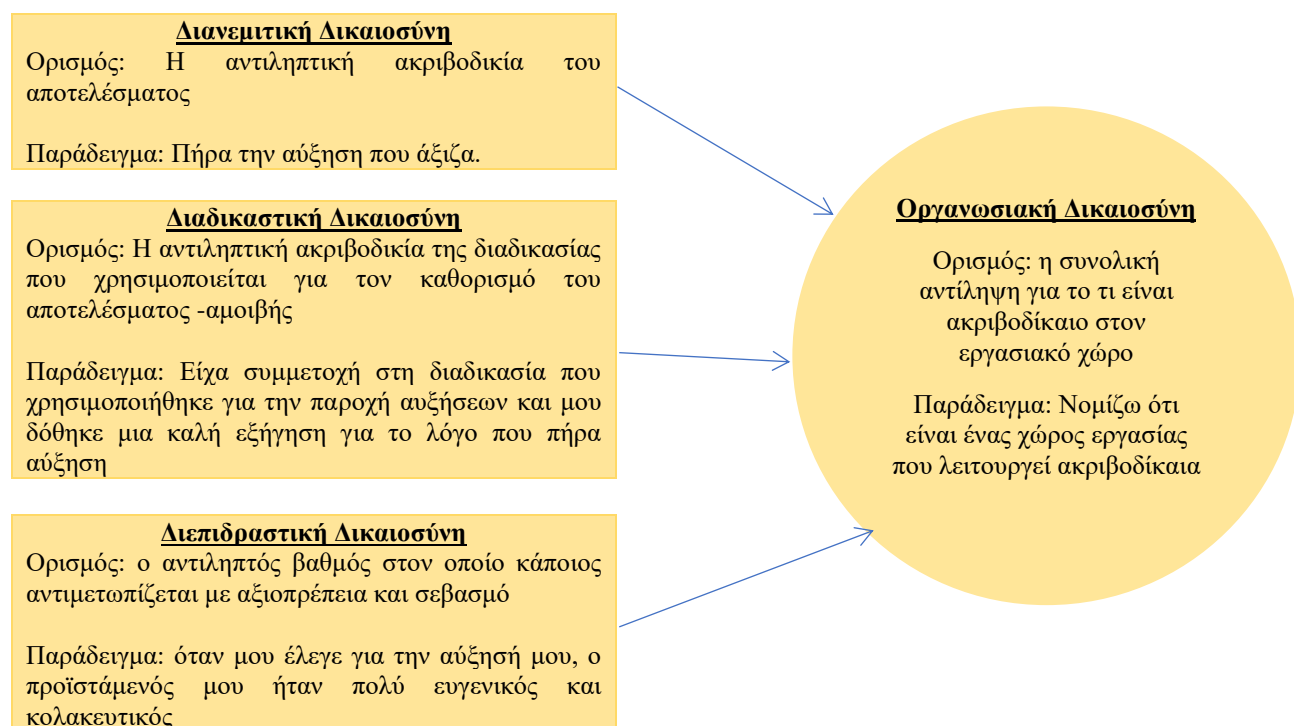
Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος αισθάνεται ανισορροπία, νιώθει δυσαρέσκεια για τη μη δίκαιη μεταχείριση και θα αντιδράσει (Ivancevich et al, 2005):

- **Αλλαγή εισροών:** μείωση του χρόνου και της προσπάθειας που αφιερώνει στην εργασία του.
- **Αλλαγή εκροών:** να απαιτήσει μεγαλύτερες απολαβές.
- **Αλλαγή στάσης:** να εκτιμήσει σημαντικά στοιχεία της εργασίας τους πχ ευχάριστο περιβάλλον, σχέσεις με συναδέλφους, κ.α.
- **Αλλαγή εισροών ή εκροών του προτύπου σύγκρισης:** να πείσει το άλλο άτομο που θεωρεί υπεραμοιβόμενο να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες για να δικαιολογήσει τις ανταμοιβές που λαμβάνει.
- **Εγκατάλειψη εργασίας:** να παραιτηθεί από την εργασία του διότι δεν μπορεί να διαχειριστεί διαφορετικά την αδικία και την απογοήτευσή του.

Σε περίπτωση υπεραμειβομένης εργασίας αντανακλά ικανοποίηση του εργαζομένου οδηγώντας το σε αύξηση των εισροών του στην εργασία.

Με πρόσφατες μελέτες η σημασία της ισότητας ή της ακριβοδικίας διευρύνθηκε με μια ευρύτερη αντίληψη υπό το πρίσμα της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης σχετικά με το τι είναι ακριβοδίκαιο στον εργασιακό χώρο. Βασικό της στοιχείο είναι η αντίληψη περί δικαιοσύνης του ατόμου που είναι υποκειμενική και σε συνδυασμό με την εγωκεντρική ή ιδιοτελή μεροληψία των ανθρώπων θεωρούν ακριβοδίκαιο και ίσο ότι τους ωφελεί. Η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη περιλαμβάνει την Διανεμητική Δικαιοσύνη, την Διαδικαστική Δικαιοσύνη και την Διεπιδραστική Δικαιοσύνη. Συνοπτικά παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα (Robbins & Judge, 2011):

### Μοντέλο Οργανωσιακής Δικαιοσύνης



Robbins & Judge, 2011

Ο ρόλος των διευθυντών είναι σημαντικός για την ενίσχυση της ακριβοδικίας στο χώρο εργασίας. Η κοινοποίηση του τρόπου λήψης αποφάσεων πρέπει να πραγματοποιείται με τρόπο τέτοιο ώστε το αποτέλεσμα να μην κριθεί αρνητικά από κάποιους ή το σύνολο των υπαλλήλων όταν δηλαδή η διανεμητική δικαιοσύνη είναι σε μειωμένα επίπεδα. Οι διαδικασίες και οι πρακτικές που ακολουθούνται να είναι σταθερές και αμερόληπτες ώστε να αυξήσουν το αίσθημα της διαδικαστικής δικαιοσύνης, Οι υπάλληλοι έχουν

ευαισθησία ενώπιον στην αδικία και οι ενέργειες των διευθυντών θα πρέπει να εστιάζονται στην πηγή των προβλημάτων που προκαλούν την αδικία.

### 3.2.2.5 Η θεωρία της προσδοκίας

Η ευχάριστη ή δυσάρεστη έκπληξη εξαρτάται από την απόκλιση των γεγονότων – αποτελεσμάτων από τις προσδοκίες. Η προσδοκία ενός ευχάριστου γεγονότος ή θετικών συνεπειών που δεν πραγματοποιούνται τελικά προκαλούν απογοήτευση και απαξίωση σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με την περίπτωση που το προσδοκώμενο αποτέλεσμα δεν ήταν θετικό, ενώ αντίθετα αν προσδοκούσε αρνητικό αποτέλεσμα θα ενεργοποιούνταν μηχανισμοί άμυνας και αυτοσυντήρησης για το μη επιθυμητό αποτέλεσμα και η απογοήτευση θα ήταν σε μικρότερο βαθμό ( Locke,1969).

Επίσης, πλήθος ερευνητικών ευρημάτων έχουν υποστηρίξει ότι η διαφορά ανάμεσα των ερεθισμάτων, των εμπειριών ενός ατόμου και των προσδοκιών του διαμορφώνει συναισθήματα και άρα και το αίσθημα της ικανοποίησης (Mc Celland, Atkinson, Clark & Lowell 1953, Spector 1956, Pgen 1971).

Ο Vroom 1970 προσέφερε μέγιστη συμβολή στη πρόβλεψη της στάσης των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης και συμπεριφοράς με τη θεωρία της προσδοκίας που ανέπτυξε. Ανάλογα με την ελκυστικότητα του προσδοκώμενου αποτελέσματος ο εργαζόμενος μπορεί να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο και να επιδείξει θετική στάση και αποδοτική συμπεριφορά αφού προσδοκά ότι θα τον οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα που επιθυμεί. Άρα η μαθηματική σχέση που συνδέει την παρακίνηση με την προσδοκία δίδεται από τον τύπο: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ = ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ \* ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ

Τα τρία βασικά στοιχεία της θεωρίας του Vroom αποτελούν:

1. **Προσδοκία:** αναφέρεται στον βαθμό πιθανότητας να πραγματοποιηθεί ένας συγκεκριμένος στόχος, αποτέλεσμα ή ανταμειφθεί για την επίδοσή του.
2. **Οργάνωση:** η προσδοκία ότι η επίδοση του θα έχει επιτυχή έκβαση δηλαδή το αποτέλεσμα που επιθυμεί.

3. **Προτίμηση:** αναφέρεται στον βαθμό που οι ανταμοιβές (το αποτέλεσμα) είναι ελκυστικές, συμβαδίζουν με τις ανάγκες, τους στόχους του εργαζόμενου και προτιμώνται έναντι άλλων.

Για να αποδώσει ένας εργαζόμενος στο μέγιστο βαθμό απαραίτητη προϋπόθεση είναι η πίστη του ότι η προσπάθεια του θα καρποφορήσει προς το επιθυμητό αποτέλεσμα για το οποίο θα ανταμειφθεί προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Επίσης θα πρέπει να θεωρεί την ανταμοιβή του δίκαιη σε σύγκριση τόσο με το τι προσφέρει ο ίδιος όσο και τι προσφέρουν οι άλλοι εργαζόμενοι. Η θεωρία της προσδοκίας αντιλαμβάνεται ότι η παρακίνηση είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία και οδηγεί στην κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Luthans, 2005). Όμως δεν έχει άμεση συνεισφορά με καθορισμένες λύσεις στις τεχνικές υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης (Χυτήρης, 2001). Επίσης κάποιοι υποστηρίζουν ότι δεν έχει καθολική χρήση και αφορά μόνο τους εργαζόμενους που μπορούν να διαχωρίσουν τις σχέσεις ανάμεσα στην προσπάθεια – επίδοση και επίδοση- ανταμοιβή. Όμως περιορισμένος αριθμός εργαζομένων μπορούν να τις αντιληφθούν και επίσης οι επιχειρήσεις ανταμείβουν το προσωπικό τους βάσει την προϋπηρεσία, την εκπαίδευση τους και όχι βάση την επίδοσή τους άρα η θεωρία της προσδοκίας δεν είναι έγκυρη (House et al, 1974).

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας οι ανταμοιβές θα πρέπει να συνδέονται με τους στόχους και τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου. Με τις ευέλικτες παροχές ο εργαζόμενος εξατομικεύει το πακέτο αμοιβών του βάσει των αναγκών του που μπορεί να εξαρτούνται από την ηλικία του, την οικογενειακή κατάσταση του, τα εξαρτώμενα μέλη, κ.α. (Cole & Flint 2004).

### **3.2.2.6 Η θεωρία του λειτουργικού εθισμού**

Η θεωρία του Skinner βασίζεται σε δύο έννοιες: της ενίσχυσης και του περιβαλλοντικού προσδιορισμού. Για τη διαδικασία της παρακίνησης βασικός παράγοντας είναι η κατανόηση των συνεπειών που λειτουργούν είτε ως θετικές είτε ως αρνητικές ενισχύσεις της συμπεριφοράς, ώστε με σωστό χειρισμό ενισχύσεων να πραγματοποιείται χειρισμός της συμπεριφοράς. Ο περιβαλλοντικός προσδιορισμός

συνδέεται αφού η λειτουργική συμπεριφορά καθορίζεται από τα γεγονότα του περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2001).

Η παρακίνηση βάση αυτή την θεωρία επιτυγχάνεται όταν αναπτυχθούν προγράμματα ενίσχυσης της συμπεριφοράς. Ανάλογα με τη συχνότητα της ενίσχυσης, διακρίνουμε την συνεχή ενίσχυση όταν αποδίδεται σε κάθε εμφάνισης επιθυμητής συμπεριφοράς και είναι σημαντική στην διαδικασία εκμάθησης μιας συμπεριφοράς και την διακεκομμένη ενίσχυση όταν αποδίδεται ανά τακτικές ή τυχαίες χρονικές περιόδους και θεωρείται αποτελεσματικότερη διότι διατηρεί ή/και την προσπάθεια και την εγρήγορση των εργαζομένων.

#### Θετικές ενισχύσεις παρακίνησης εργαζομένων - παραδείγματα

ΕΝΙΣΧΥΣΗ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ
Έλεγχος στην εργασία	Εύκαμπτο ωράριο, προγραμματισμός χρόνου εκτέλεσης ενός έργου, κ.α.
Περιεχόμενο της εργασίας	Αύξηση ευθύνης, ομάδες εργασίας, συμμετοχική λήψη αποφάσεων, συμμετοχή σε σύσκεψης, κ.α.
Περιβάλλον της εργασίας	Συστήματα θέρμανσης – ψύξης, χώροι ανάπαυσης και διαλείμματος, μείωση θορύβου, κ.α.
Χρήματα	Επιδόματα, επιπλέον παροχές, αυξήσεις, κ.α.
Κοινωνική ενίσχυση	Αναγνώριση του έργου, έπαινο, βραβείο, κ.α
Τόνωση του «Εγώ»	Όνομα στην πόρτα του γραφείου, παροχή αυτοκινήτου, κινητού τηλεφώνου, γραμματέα, κ.α.
«Εσωτερικές» ενισχύσεις	Ικανοποίηση λόγω καλής εκτέλεσης, αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη στόχων, κ.α.

Χυτήρης, 2006

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία και δεν υπάρχει μια γενική θεωρία που δύναται να περιγράψει με ακρίβεια τις συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο. Ο συνδυασμός των ανωτέρω θεωριών μπορεί να παρακινήσει δυναμικά το ανθρώπινο δυναμικό και με αυτό το τρόπο ο οργανισμός να ωφεληθεί και να πετύχει την πραγμάτωση του οράματος του και των στρατηγικών στόχων.

### 3.3 Παρακίνηση μέσω της συμμετοχής των υπαλλήλων

Η συμμετοχή των υπαλλήλων στον έλεγχο, στην οργάνωση της εργασίας τους και στις αποφάσεις τους παρακινεί, δημιουργεί μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό, αυξάνει την παραγωγικότητα και ικανοποίησή τους με αποτέλεσμα την επιτυχία του

οργανισμού (Seibert et al 2004). Δύο κατηγορίες συμμετοχής των υπαλλήλων είναι οι πιο δημοφιλείς:

1. **Συμμετοχική Διοίκηση:** η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων προωθήθηκε ως μέσο για την αναπέρωση του ηθικού και την αύξηση της παραγωγικότητας των υφισταμένων. Η τεχνική αυτή για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να λειτουργεί παρακινητικά στους υπαλλήλους, θα πρέπει τα θέματα που καλούνται να πάρουν αποφάσεις να έχουν σχέση με τα ενδιαφέροντά τους, να έχουν τις ικανότητες, τις γνώσεις και τα υπάρχει εμπιστοσύνη και πίστη στους συμμετέχοντες. Δύναται να λειτουργεί αποτελεσματικά και να οδηγεί σε βελτίωση της επίδοσης των υπαλλήλων κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Τα ερευνητικά ευρήματα είναι ανομοιογενή όσο αφορά την συσχέτιση μεταξύ συμμετοχής και επίδοσης (Miller and Monge, 1986).

2. **Αντιπροσωπευτική Συμμετοχή:** Είναι νομικά κατοχυρωμένη και στοχεύει στην αναδιανομή της εξουσίας στους οργανισμούς και δίδει στους εργαζόμενους το δικαίωμα της εκπροσώπησής τους δημιουργώντας μια δικαιότερη βάση μεταξύ των συμφερόντων το εργαζομένων και της διοίκησης. Τα **εργασιακά συμβούλια** και οι **αντιπρόσωποι** στα διοικητικά συμβούλια των οργανισμών είναι οι περισσότερο διαδεδομένες μορφές της αντιπροσωπευτικής συμμετοχής. Στα εργασιακά συμβούλια συμμετέχουν εκλεγμένοι ή διορισμένοι υπάλληλοι και η διοίκηση του οργανισμού ζητά την γνώμη τους για τις αποφάσεις που αφορούν τους υπαλλήλους. Οι αντιπρόσωποι είναι υπάλληλοι που συμμετέχουν στο ΔΣ του οργανισμού για να εκπροσωπήσουν τα συμφέροντα των υπαλλήλων.

Τα προγράμματα συμμετοχής υπαλλήλων δεν αποτελεί σίγουρο παράγοντα για αύξηση της παρακίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων.

### 3.4 Χρήση ανταμοιβών για παρακίνηση υπαλλήλων

Η αμοιβή δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης αλλά δρα παρακινητικά. Ο καθορισμός των αμοιβών είναι μια σύνθετη διαδικασία που προϋποθέτει την εναρμόνιση της εσωτερικής ισότητας (αξία εργασίας) και της

εξωτερικής ισότητας (αξία εργασίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές). Σύμφωνα με μελέτες οι υπάλληλοι που λαμβάνουν ανταγωνιστική αμοιβή είναι περισσότερο αποδοτικοί και οι πελάτες τους περισσότεροι ικανοποιημένοι. Χρήζει ιδιαίτερης προσοχής ο καθορισμός της αμοιβής διότι μπορεί να αυξήσει δραματικά το λειτουργικό κόστος και αυτό συνεπάγεται αύξηση των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού (Sabramony et al 2008).

Με τα προγράμματα μεταβλητής ανταμοιβής το ένα κομμάτι της αμοιβής σχετίζεται με μέτρα απόδοσης με αποτέλεσμα οι αμοιβές να αυξομειώνονται. Η αμοιβή σχετίζεται με τα προσόντα και την απόδοση με οδηγεί σε μείωση του εργατικού κόστους. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, οδηγεί σε στασιμότητα της επίδοσης των εργαζομένων με χαμηλή επίδοση και ενώ τα άτομα με υψηλή επίδοση απολαμβάνουν αυξήσεις των αμοιβών τους (Wysocki, 2001). Ο ορθός σχεδιασμός και υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών δρουν θετικά στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

#### Τύποι προγραμμάτων μεταβλητής ανταμοιβής (Robbins & Judge, 2011):

- **Αμοιβή με το κομμάτι:** Δεν υπάρχει σταθερός μισθός κι ο υπάλληλος πληρώνεται για κάθε μονάδα που παράγει. Δεν μπορεί να εφαρμοσθεί καθολικά και να αποτελέσει μοναδική αμοιβή ενός εργαζόμενου όμως δημιουργεί κίνητρα παρακίνησης σε κάποιες μορφές εργασιών.
- **Αξιοκρατική αμοιβή:** Υπολογισμός αμοιβής βάση δεικτών αξιολόγησης της επίδοσης δηλαδή υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της επίδοσης και της ανταμοιβής και το βασικό πλεονέκτημα της είναι ότι τα άτομα με μεγαλύτερη απόδοση πληρώνονται περισσότερο. Περιορισμοί αυτής της μεθόδου είναι ο σχεδιασμός σωστών δεικτών επίδοσης καθώς επίσης η σύνδεσή τους με τις οικονομικές συνθήκες της εταιρίας μπορεί να μην οδηγήσει σε αύξηση αμοιβών.
- **Μπόνους:** Έχουν σπουδαία παρακινητική επιρροή αφού ανταμείβουν την τρέχουσα επίδοση. Ο κίνδυνος που διατρέχει ο εργαζόμενος για μείωση των αποδοχών στην περίπτωση που αποτελούν μεγάλο μέρος της συνολικής αμοιβής τους ή τα θεωρούν δεδομένα είναι μεγάλος διότι οι οργανισμοί σε περιόδους οικονομικής δυσχέρειας μπορούν να ελαχιστοποιήσουν ή να εξαφανίσουν τα μπόνους.

- **Αμοιβή με βάση τις δεξιότητες:** δεν εξαρτάται από το επίπεδο επίδοσης αλλά τις ικανότητες, τις δεξιότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος. Δημιουργεί απογοήτευση σε περίπτωση που δεν υπάρχουν καινούργιες δεξιότητες να μάθουν αφού έχουν συνηθίσει να εργάζονται σε πολύ απαιτητικά περιβάλλοντα εργασίας.
- **Προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη:** Οι αμοιβές είναι συνδεδεμένες με την κερδοφορία του οργανισμού. Έχουν θετική απήχηση στους εργαζόμενους διότι αναπτύσσεται το αίσθημα της ψυχολογικής συνιδιοκτησίας (Chi & Han, 2008).
- **Κατανομή οφέλους:** το συνολικό ποσό κατανομής καθορίζεται από πρόγραμμα ομαδικών κινήτρων που βασίζεται στην βελτίωση της ομαδικής παραγωγικότητας μεταξύ δύο περιόδων και οι αμοιβές δεν εξαρτούνται από την κερδοφορία του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις ωθούν τους εργαζόμενους με χαμηλότερη επίδοση να εργασθούν περισσότερο αφού οι αμοιβές αφορούν ομάδες με αποτέλεσμα την αύξηση της επίδοσης του συνόλου.
- **Προγράμματα συμμετοχής των υπαλλήλων στο μετοχικό κεφάλαιο:** Η απόκτηση μετοχών από τους εργαζόμενους ως αμοιβές ή σε προνομιακές τιμές φαίνεται ότι αυξάνει την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Buchko, 1992). Η εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση επιτυγχάνεται όταν με την αύξηση του αισθήματος της ψυχολογικής συνιδιοκτησίας δηλαδή θα πρέπει να έχουν τακτική ενημέρωση για την κατάσταση του οργανισμού και να μπορούν να ασκούν επιρροή (Stamps, 1996).

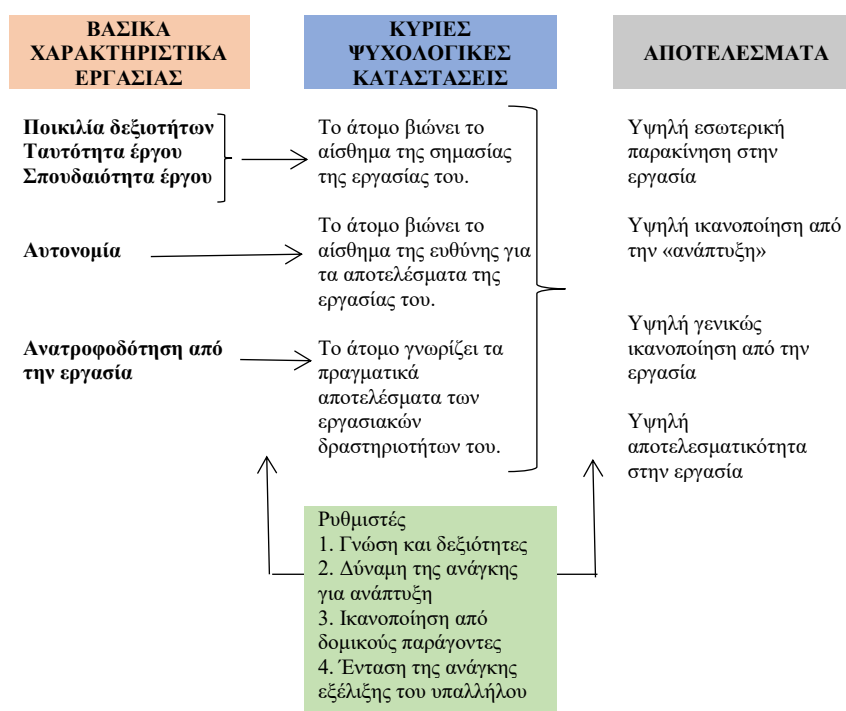
Εν κατακλείδι, τα προγράμματα της μεταβλητής αμοιβής αυξάνουν την παρακίνηση και την παραγωγικότητα υπό προϋποθέσεις αφού δεν υπάρχει θετική ανταπόκριση στα προγράμματα αυτά από όλους (Cadsby et al 2007).



### 3.5 Μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας ή Μοντέλο Εμπλουτισμού της εργασίας

Οι ατομικές διαφορές και ιδιότητες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της ενδογενούς παρακίνησης. Το μοντέλο εμπλουτισμού της εργασίας αποτελείται από πέντε βασικούς παράγοντες που δημιουργούν συγκεκριμένες ψυχολογικές καταστάσεις (Hackman & Oldman, 1980).

#### Μοντέλο εργασιακών χαρακτηριστικών της παρακίνησης στην εργασία



Hackman, J.R. & Oldham, G.R. Work Redesign, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1980 Figure 4.6, p.90

Στο ανωτέρω σχήμα παρατηρούμε ότι οι τρεις πρώτοι παράγοντες, ήτοι ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου και σπουδαιότητα έργου, όταν συνδυάζονται ο εργαζόμενος αισθάνεται αξιοσημείωτο, πολύτιμο, σημαντικό και χρήσιμο το έργο που παρέχει. Η αυτονομία σε μια δουλειά τονώνει το αίσθημα της ευθύνης για το αποτέλεσμα και η ανατροφοδότηση προσφέρει την γνώση για τα αποτελέσματα και την επίδοση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η παρακίνηση προέρχεται από τις εισπραττόμενες εσωτερικές ανταμοιβές όταν αντιλαμβάνονται ότι η επίδοσή τους ήταν καθοριστικής σημασίας. Η ύπαρξη των ψυχολογικών καταστάσεων δείχνει υψηλό

επίπεδο της παρακίνησης, επίδοσης και ικανοποίησης των ατόμου. Τα άτομα με αυξημένη ανάγκη για εξέλιξη βιώνουν εντονότερα τις ψυχολογικές καταστάσεις.

### 3.5.1 Επανασχεδιασμός εργασιών

Με οδηγό το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας μπορούν να επανασχεδιαστούν οι εργασίες, να γίνουν πιο ενδιαφέρουσες και παρακινητικές (Mullin, 2012):

1. **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Μια εναλλακτική λύση για αποφυγή της ρουτινοποίησης της εργασίας είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας ή απλώς η μετακίνηση ενός εργαζομένου από μια εργασία σε άλλη στο ίδιο επίπεδο οργάνωσης με παρεμφερείς δεξιότητες ώστε να γίνει πιο ελκυστική η απασχόλησή του. Οι εταιρίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτό το μοντέλο να αυξήσουν τις δεξιότητες των υπαλλήλων, την ευελιξία τους ως προς τον προγραμματισμό, τις αλλαγές, την κάλυψη κενών θέσεων, να αποφύγουν τις αποχωρήσεις και απολύσεις προσωπικού.

Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ελαττώνεται η ανία και η πλήξη του υπαλλήλου, τους παρακινεί και τους δημιουργεί καλύτερη αντίληψη για τον οργανισμό καθώς και της συμβολής τους στο αποτέλεσμα.

Μειονέκτημα είναι η αύξηση του κόστους μέσω της διαρκούς πολύπλευρης εκπαίδευσης και μείωση της παραγωγικότητας μέχρι την εκμάθηση των νέων καθηκόντων. Προβλήματα προσαρμογής με τους νέους συναδέλφους και σπατάλη χρόνου υπαλλήλων και προϊσταμένων για να δείξουν ή/και να παρακολουθούν την εργασία των νέων υπαλλήλων του τμήματος.

2. **Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας:** Οργάνωση της εργασίας με διευρυμένες αρμοδιότητες στον εργαζόμενο για εκτέλεση ολοκληρωμένης δραστηριότητας, με έλεγχο σχεδιασμού, ευθύνη, ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και ευθύνη για διορθωτικές ενέργειες όπου απαιτούνται (Hackman and Oldham, 1980).

Η αύξηση της σπουδαιότητας της εργασίας με συσχέτιση της εμπειρίας των υπαλλήλων με τα αποτελέσματα ερευνών σε πελάτες αποτελεί εκδοχή εμπλουτισμού της εργασίας. Επίσης προγράμματα για αμοιβαία βοήθεια στους

υπαλλήλους αυξάνουν την συνεργασία και την συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων (Grand et al, 2008).

Η αύξηση των δεξιοτήτων μέσω της εκπαίδευσης δημιουργεί τις κατάλληλες ικανότητες και οδηγεί στην βέλτιστη τοποθέτηση, την απόκτηση εμπειρίας για μελλοντικές προαγωγές ή κάλυψη κενών θέσεων.

Επίσης, αυξάνει την ικανοποίηση και οδηγεί στην μείωση του κόστους με ελάττωση των συστηματικών απουσιών από την εργασία και της κινητικότητας.

### 3.5.2 Εναλλακτικές διευθετήσεις της εργασίας

Στη σύγχρονη εποχή η ισορροπία της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής απαιτούν εναλλακτικές διευθετήσεις της εργασίας για πλήθος εργατικό δυναμικό με ευέλικτο ωράριο εργασίας, μοίρασμα θέσης εργασίας, τηλεργασία προκειμένου να παρακινηθεί:

1. **Ευέλικτο ωράριο εργασίας:** Πολλαπλά οφέλη όπως μείωση απουσιών και της αργής προσέλευσης στην εργασία, μείωση του στρες, αύξηση παραγωγικότητας και της αυτονομίας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων. Ο χώρος και οι εργασίες είναι φιλικός προς την οικογένεια και τις ιδιαίτερες υποχρεώσεις κάθε υπαλλήλου. Δεν μπορεί όμως να έχει καθολική εφαρμογή σε όλες τις δουλειές και εξαρτάται από τη μορφή της εργασίας πχ κάποιες υπηρεσίες ή καταστήματα που έχουν κοινό απαιτούν προκαθορισμένες ώρες (Grzywacz et al, 2008).
2. **Επιμερισμός θέσης εργασίας:** Όταν δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται μια θέση απασχόλησης. Δεν είναι αρκετά διαδεδομένος τρόπος λόγω των παραδοσιακών αντιλήψεων για ολοκληρωτική αφοσίωση των εργαζομένων, η εξεύρεση συμβατών υπαλλήλων για μοίρασμα και επιτυχή συντονισμό ίδιας θέσης είναι δύσκολη. Οι οργανισμοί ωφελούνται αφού για μια θέση καρπώνονται τα χαρίσματα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες πολλών ατόμων με το ίδιο κόστος. Από την πλευρά των εργαζομένων τους παρέχεται η δυνατότητα για εργασία με μειωμένο ωράριο που τους εξυπηρετεί αυξάνοντας την ικανοποίηση και την παρακίνησή τους (Shellenbarger, 1994). Από την άλλη είναι ένας τρόπος για αποφυγή απολύσεων σε περίπτωση πλεονάζοντος προσωπικού (Dawson, 2001).
3. **Τηλεργασία:** Με την εξέλιξη της τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών παρέχεται η ευκαιρία για ελαστική εργασία. Τηλεργασία

είναι η εργασία σε οποιοδήποτε γεωγραφικό σημείο σε μόνιμη βάση ή μερικές μέρες την εβδομάδα που προσφέρει ευέλικτο ωράριο, ελευθερία στο ντύσιμο, χωρίς μετακίνηση και παρεμβολές από συναδέλφους.

Σύμφωνα με τον Conlin υπάρχουν τρεις μορφές εργασίας που μπορούν να υποστηρίξουν την τηλεργασία: α) εργασίες διαχείρισης πληροφοριών, β) εργασίες που απαιτούν μετακινήσεις ή πνευματικά επαγγέλματα και γ) επαγγέλματα σχετικά με την γνώση.

Πολύτιμο και θετικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις αποτελούν η μεγαλύτερη παραγωγικότητα, η μείωση κόστους και χώρων γραφείων, η καλύτερη επίδοση. Μειονεκτήματα: η μη άμεση εποπτεία και συντονισμός για ομαδική εργασία.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικαρπωθούν από την νέα αυτή μορφή εργασίας αφού με τις τεχνολογικές εξελίξεις είναι εφικτή και αναγκαία από τους σύγχρονους οικονομικούς και κοινωνικούς συντελεστές (Manochehri & Pinkerton, 2003).

Από την πλευρά του εργαζόμενου προσφέρει ευελιξία αλλά και απομόνωση από την διοίκηση που μπορεί να μειώσει τις πιθανότητες για αυξήσεις ή προαγωγές.

### **3.5.3 Κοινωνικό και φυσικό πλαίσιο της εργασίας**

Σύμφωνα με το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας παρουσιάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό η ικανοποίηση και η παρακίνηση ενός εργαζομένου όσο περισσότερο ελκυστικά είναι τα καθήκοντα της εργασίας του. Εκτός τα ελκυστικά καθήκοντα, η συνεργασία, οι επικοινωνία, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι καλές κοινωνικές πτυχές εντός ή εκτός της εργασίας, το θετικό περιβάλλον προάγουν τις απαχθείς εργασίες σε ικανοποιητικές και ενισχύουν την παραγωγικότητα (Takeuchi et al 2007).

### **3.6 Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο τομέα**

Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τους Perry & Wise (1990) ορίζεται ως «... η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα που εντοπίζονται κυρίως ή αποκλειστικά σε δημόσια ιδρύματα και οργανισμούς». Η εξάλειψη των ψυχολογικών ελλείψεων ή αναγκών που αισθάνεται το άτομο αποτελεί το «κίνητρο». Η

κατηγοριοποίηση των κινήτρων που επιδρούν και κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά αναλύεται ως εξής: α)Τα **ορθολογικά κίνητρα** που σχετίζονται με τη ροπή των εργαζομένων να αυξήσουν το προσωπικό τους όφελος. Η δέσμευση για την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού προέρχεται από την πίστη του εργαζομένου ότι το προσωπικό όφελος του συμπίπτει με του κοινωνικού συνόλου και αυτό αποτελεί κινητήρια δύναμη δράσης, β)Τα **κίνητρα που συναρτώνται από πρότυπα** σχετικά με την επιθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον. Το αίσθημα του καθήκοντος, η πίστη προς τη Δημόσια Διοίκηση, το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα και ισοτιμία αποτελούν παράγοντες που ευαισθητοποιούν και δημιουργούν τα εν λόγω κίνητρα και γ) Τα **συναισθηματικά κίνητρα** των εργαζομένων να επιθυμούν μέσω της εργασίας τους να βοηθούν τους συνανθρώπους τους και της εσωτερικής δέσμευσης τους να πράττουν με τρόπο που βελτιστοποιεί το κοινωνικό όφελος. Εν κατακλείδι, η συμπεριφορά των υπαλλήλων επηρεάζεται από τις ανωτέρω κατηγορίες κινήτρων χωρίς να συνεπάγεται ότι δεν υπάρχουν πλήθος άλλων κινήτρων που μπορούν να τους κινητοποιήσουν. Επιπλέον, η δέσμευση, η παρακίνηση και η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζονται από τις αξίες του δημοσίου τομέα αν τα άτομα που απασχολούν έχουν ανάγκες και αξίες συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

Ισχυροί παράγοντες παρακίνησης αποτελούν στοιχεία προσωπικότητας των δημοσίων υπαλλήλων όπως ο αλτρουισμός, η αυτοθυσία, η συμπόνια, η αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον και πηγάζουν από το γονικό πρότυπο, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις και τα βιώματα, τα ηθικά και αξιακά πρότυπα για την επαγγελματική αναγνώριση, την πολιτική ιδεολογία και πεποίθηση (Perry, 1997).

Η επανεξέταση της εμπειρικής έρευνας για την θεωρία της παρακίνησης της δημόσιας υπηρεσίας των Perry & Wise (1990) που πρέσβευε ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα ενεργούν με ανιδιοτελείς προθέσεις και με στόχο την ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου έδειξε ότι είναι σημαντική στις διαδικασίες της προσέλκυσης, της επιλογής και της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και της ατομικής απόδοσης του αλλά χρήζει περαιτέρω έρευνα για άλλα κριτήρια κινητοποίησης και παρακίνησης (Perry, Hondeghem & Wise, 2010).

Σύμφωνα με τους Rainey & Steinbauer (1999) τα κίνητρα στο δημόσιο διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: α) **κίνητρο δημόσιας υπηρεσίας**: σχετίζεται με τον αλτρουισμό

και την προσφορά προς τον κοινωνικό σύνολο, β) **κίνητρο της αποστολής**: αφορά την αφοσίωση του εργαζομένου για να εκπληρωθεί η αποστολή του οργανισμού και κατ' επέκταση η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και γ) **κίνητρο έργου**: η δημιουργία ενός πλαισίου ανταμοιβών-εσωτερικών και εξωτερικών- των εργαζομένων που δημιουργεί την πεποίθηση για την σημαντική συμβολή της εργασίας τους στην επίτευξη των στόχων και της αποστολής του οργανισμού για προσφορά υπηρεσιών προς όφελος της κοινωνίας.

Η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την παροχή δημόσιας υπηρεσίας που ορίζεται ως "γενικό αλτρουιστικό κίνητρο για την εξυπηρέτηση του συμφέροντος μιας κοινότητας ανθρώπων, ενός κράτους, ενός έθνους ή μιας ανθρωπότητας" (Raine & Steinbauer, 1999, σελ. 23). Το κίνητρο για παροχή δημόσιας υπηρεσίας είναι μια υπερβατική δύναμη στους δημόσιους υπαλλήλους που τους «πιέζει» υπερβαίνουν το εμπόδιο των προσωπικών του συμφερόντων (Vandenabeele, 2007, σελ. 549) και να ενεργούν στο πλαίσιο των συμφερόντων της οργάνωσης και των ενδιαφερομένων, ιδίως εκείνων που εξυπηρετούν. Είναι μια δύναμη που μπορεί να οδηγήσει τους δημόσιους υπαλλήλους να συνεργαστούν, να αυξήσουν την οργανωτική γνώση μέσω της ανταλλαγής γνώσεων για έναν ιερό λόγο - εξυπηρετώντας το δημόσιο συμφέρον (Chen & Hsieh, 2015). Μέσω του κινήτρου για παροχή δημόσιας υπηρεσίας οι ηγέτες των δημοσίων υπαλλήλων μπορούν να τους υποκινούν και να τους εμπνέουν για υπερβατικές δράσεις και πράξεις που προάγουν το δημόσιο συμφέρον (Liden et al. , 2014).

Η ποιότητα της πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας είναι θετικά συνδεδεμένη με τα κίνητρα στις δημόσιες υπηρεσίες και την αφοσίωση των εργαζομένων και όταν οι ηγέτες επιδεικνύουν θετικές διαχειριστικές δεξιότητες και διαπροσωπικές σχέσεις, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλή εμπλοκή στις θέσεις εργασίας τους (Ugaddan, 2017). Τα κίνητρα για παροχή της δημόσιας υπηρεσίας και η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάζεται όχι μόνο από τους ηγέτες αλλά και από τους συναδέλφους τους (Spicker, 2012). Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τα κίνητρα και τον σκοπό των δημοσίων υπηρεσιών δεσμεύονται περισσότερο για την αποστολή του οργανισμού και πράττουν προκειμένου να πετύχουν απόλυτη επιτυχία των στόχων αυτών (Mostafa et al, 2015).

Σύμφωνα με έρευνες δεν είναι ξεκάθαρο αν υπάρχει διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ εργαζομένων ιδιωτικού και δημόσιου τομέα διότι κάποιες μελέτες φανερώνουν πιο ικανοποιημένους εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, κάποιες το αντίθετο και άλλες ότι δεν υπάρχουν διαφορές. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα έχει την πεποίθηση ότι μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην βελτίωση της κοινωνίας και να βοηθήσει τους πολίτες αν το περιβάλλον εργασίας τους το επιτρέπει δηλαδή υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων του δημοσίου οργανισμού και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ αυτό δεν συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα (Kjeldsen & Hansen, 2013).

Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα διακατέχεται από αλτρουιστικά κίνητρα στην εκτέλεση των καθηκόντων του και παρακινείται από την επιθυμία να ικανοποιήσει τις ανάγκες των ανωτέρων ιεραρχικά επιπέδων (Wright, 2003).

Στο δημόσιο τομέα η επίτευξη υψηλών επιπέδων κινητοποίησης και η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντική για τα οργανωσιακά αποτελέσματα και θα πρέπει να αποτελεί κυρίαρχο μέλημα κάθε δημόσιου οργανισμού. Οι εργαζόμενοι για να κινητοποιηθούν, να αφοσιωθούν, να αποδώσουν θα πρέπει να νιώθουν αποδοχή και εκτίμηση. Οι κινητήριες δυνάμεις που παρακινούν του υπαλλήλους των δημοσίων υπηρεσιών είναι δεν είναι κοινές με αυτές των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Η παρακίνηση στον δημόσιο τομέα λόγω του εργασιακού καθεστώτος δεν μπορεί να βασιστεί σε αύξηση των αποδοχών αλλά λόγω της φύσεως της εργασίας στην ενίσχυση της προθυμίας και της επιθυμίας τους για βελτιστοποίηση της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων και της συμβολής τους και των ενεργειών τους για τη δημιουργία ενός κόσμου καλύτερου. Θα πρέπει να υπάρχουν κίνητρα για να ενισχυθεί η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να εργάζεται με ενθουσιασμό, να αναπτύξει πρωτοβουλίες, γιατί σε διαφορετική περίπτωση ο χρόνος και η ενέργεια θα εξανεμίζονται και θα οδηγηθεί σε εργασιακή εξουθένωση. Η θεωρία αναγκών του Maslow αποτελεί ένα εργαλείο για κατανόηση των δυνάμεων παρακίνησης που πρεσβεύει ότι οι εργαζόμενοι ότι η προσωπική ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μετά την κάλυψη βασικών αναγκών (Bassetti, 2008).

Οι οικονομικές ανταμοιβές και η επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν βασικά στοιχεία παρακίνησης στον ιδιωτικό τομέα ενώ στο δημόσιο πρωταρχικό ρόλο έχουν οι

εσωτερικές ανταμοιβές και αξίες όπως η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και η κοινωνική δικαιοσύνη (Buelens & Van de Broeck, 2007).

Στην ανώτερη θέση της παρακίνησης τοποθετείται το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Για τον δημόσιο τομέα επόμενο κίνητρο είναι η δυνατότητα εξέλιξης και για τον ιδιωτικό οι αμοιβές. Επόμενο κίνητρο για τους δημοσίους υπαλλήλους αποτελεί η εργασιακή ασφάλεια και ακολουθούν οι εξωτερικές ανταμοιβές. Η διαφορά αυτή των κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα οφείλεται ότι οι πρώτοι προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους βάσει των δεδομένων της εργασίας τους (Houston, 2000).

Δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί συνήθως βασίζονται στην αυστηρή ιεραρχία για τη λειτουργία τους, οι δημόσιοι υπάλληλοι συνήθως υποκινούνται από την προσδοκία ότι μπορούν να προχωρήσουν σε μια υψηλότερη θέση (Rainey 2014, Kettl & Fesler 2009).

Σύμφωνα με έρευνα οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα παρακινούνται από εσωτερικά και μη χρηματικά κίνητρα. Το «κίνητρο της δημόσιας υπηρεσίας», η επαγγελματική ανάπτυξη, η προσωπική αναγνώριση και η σπουδαιότητα της εργασίας που κάνουν αποτελούν ευκαιρίες και κίνητρα για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα. Η θέση εργασίας, ο μισθός και το φύλο αποτελούν παραμέτρους που επηρεάζουν την επιθυμία των εργαζομένων για εξέλιξη (Bright, 2009).

Η Ρωσία βρίσκεται στο κατώτατο σημείο του καταλόγου των ευρωπαϊκών χωρών όσον αφορά το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης. Μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση από την εργασία των Ρώσων είναι τα χαμηλά ποσοστά μισθών (Temnitski & Bessokirnaya, 1999, Desai & Idson, 2000, Linz, 2003).

Σύμφωνα με έρευνα σε φορείς υγείας στο Νεπάλ οι πέντε σημαντικότερη παρακινητικοί παράγοντες του ανθρώπινου δυναμικού είναι: α) το περιβάλλον εργασίας (56,4%), β) η οικονομική ανταμοιβή (54,6%), γ) ο έπαινος και η αναγνώριση (48,1%), δ) η ευκαιρία για εξέλιξη της σταδιοδρομίας (43,0%) και ε) η ασφάλεια εργασίας (27,8%) (Ghimire's et al. 2010).

Τα ευρήματα μελέτης κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ρουμανία αποκαλύπτουν ότι το καλύτερο κίνητρο είναι το οικονομικό κέντρο αφού οι περισσότεροι εργαζόμενοι (72%) θεωρούν ότι τις οικονομικές αμοιβές είναι η



καλύτερη ανταμοιβή, το 20% παρακινούνται από ηθικές ανταμοιβές και το 8% με ηθικές ανταμοιβές σε συνδυασμό με οικονομικές απολαβές(Achim et al 2013).

Οι Barzoki et al (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μεταξύ των παραγόντων υγιεινής, οι μισθοί, η ασφάλεια της εργασίας σε συνδυασμό με τις εποπτικές πρακτικές, και η σχέση με την Διοίκηση υπήρξαν οι τρεις βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν το κίνητρο του προσωπικού με μισθό για αύξηση της αποδοτικότητας του. Από την άλλη πλευρά, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, οι συνθήκες εργασίας και η προσωπική ζωή φαίνεται να έχουν τις λιγότερες επιπτώσεις στο κίνητρο του προσωπικού. Επιπλέον, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, η οργανωτική θέση και ο χώρος εργασίας ήταν ισχυρό κίνητρο παρότρυνσης στην αντίληψη των παραγόντων υγιεινής.

Τα χρήματα φαίνεται επίσης να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για τους εργαζόμενους στο Πακιστάν, καθώς η έρευνα που διεξήχθη από τους Muhammad et al (2015) σε 93 υπαλλήλους της Εθνικής Επιτροπής Ανθρώπινης Ανάπτυξης (NCHD) αποκάλυψε ότι οι χαμηλές αποζημιώσεις και το μη υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας προκαλούν δυσαρέσκεια.

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων ενός οργανισμού, οι σχέσεις υπαλλήλου και διοίκησης καθώς και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας αποτελούν τους βασικότερους παράγοντες παρακίνησης των δημοσίων υπηρεσιών όπως διαπιστώθηκε σε έρευνα για περίπου 3400 δημοσίους υπαλλήλους στη Μάλτα (Camilleri, 2007).

Οι περικοπές των αμοιβών έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη ψυχολογική ευημερία και στην ικανοποίηση από την εργασία όπως αποδεικνύεται από δεδομένα τριάντα τριών Ευρωπαϊκών χωρών και της Τουρκίας (Drakopoulos et al 2015).

Όσον αφορά την ελληνική δημόσια διοίκηση, έρευνα έδειξε ότι δεν χρησιμοποιούνται συνήθως από τη Διοίκηση ως παράγοντες παρακίνησης η παροχή οικονομικών ανταμοιβών καθώς επίσης και τα εσωτερικά κίνητρα όπως ηθική επιβράβευση, παροχή ευκαιριών για επαγγελματική και επιστημονική εξέλιξη. Παρά το γεγονός ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές όπως η δίκαιη αμοιβή, το καθεστώς ασφάλειας αποτελούν δυνατά κίνητρα που παροτρύνουν και ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους να αυξήσουν την απόδοσή τους, τα εσωτερικά κίνητρα όπως η εργασία, η αυτονομία, η αναγνώριση του έργου και της προσπάθειας θα μπορούσαν να συμβάλουν σθεναρά στην υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού όμως και για αυτά

παρατηρείται ελλιπή χρήση τους αφού στα διαθρωτικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής δομής των δημοσίων οργανισμών επικρατούν υψηλά επίπεδα συγκεντρωτισμού και τυποποίησης (Μανολώπουλος, 2008).

Έρευνα σε υπάλληλους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στα Γρεβενά διαπίστωσε ότι και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης η ενδιαφέρουσα εργασία και η ίση και η δίκαιη μεταχείριση, η αντικειμενική αξιολόγηση και ο ικανοποιητικός μισθός είναι οι κινητήριοι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μια πιο αποτελεσματική συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα είναι παρόμοια με άλλες μελέτες που εξετάζουν την ικανοποίηση και τα κίνητρα σε περίπτωση δημοσίων και ελληνικών τομέων τοπικές αρχές (Chatzopoulou et al 2015).

Σε έρευνα του προσωπικού στο Πανεπιστήμιο Αθηνών όσον αφορά τον τόπο εργασίας και τον αντίκτυπό του στην παραγωγικότητα τα αποτελέσματα της υποδηλώνουν ότι για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ικανοποίηση για τον εργασιακό χώρο καθώς υπογραμμίζει τις αλλαγές στον χώρο εργασίας που μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο της ικανοποίησης από την εργασία και της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ένα άνετο και υγιές εσωτερικό περιβάλλον, η ποιότητα των κτηρίων, η εργονομία, η δυνατότητα των εργαζομένων να προσωποποιήσουν το χώρο τους, καθώς και τη λειτουργικότητα της εσωτερικής διάταξης του, η προσβασιμότητά του στο κοινό, η ομαλή λειτουργία και υποστήριξη των συστημάτων ΤΠΕ, η ικανότητα να εργάζονται χωρίς διακοπές και περισπασμούς και η επαρκής συντήρηση του κτιρίου (π.χ. καθαριότητα, ασφάλεια) μπορούν να οδηγήσουν σε ικανοποίηση και αύξηση της παραγωγικότητας (Fassoulis & Alexopoulos 2015).

Ο Στεφανίδης (2012) διεξήγαγε έρευνα στην Αθήνα προκειμένου να εντοπιστούν τα κίνητρα που παρακινούν τους αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση από την εργασία τους και οργανωτική δέσμευση. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι τέσσερις παράγοντες είναι αποτελεσματικοί και συνίστανται σε διαχειριστικές ικανότητες των εποπτικών αρχών και αφορούν τον εμπλουτισμό της εργασίας, τη σαφήνεια των ρόλων, τις συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες προώθησης που βασίζονται στην αξία.

Έρευνα που διεξήχθη στο Δήμο Αθηναίων τον Σεπτέμβριο του 2008 υπογραμμίζει τις επιπτώσεις της ηγεσίας στο κίνητρο, στην ικανοποίηση και στην απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματά της καταδεικνύουν ότι οι ηγέτες θα πρέπει να προσφέρουν στους υπαλλήλους τους συνθήκες που ευνοούν την οικοδόμηση της ομάδας, τη θετική πειθαρχία, τη δέσμευση στο όραμα, τον παράγοντα αλλαγής, την εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη, προκειμένου να τους εμπνεύσουν και να τους παρακινήσουν σε ένα γραφειοκρατικό (εργασιακό) περιβάλλον. Τέλος, με αυτόν τον τρόπο η ηγεσία θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις δημοσίων υπαλλήλων (Akrivos & Koutras 2009).

Η ικανοποίηση έχει χαρακτήρα πολυδιάστατο και εξαρτάται από τις προσδοκίες των εργαζομένων που επικεντρώνονται: στη δικαιοσύνη στην πληρωμή τους, για να καλύψουν τις ατομικές τους ανάγκες και να αισθανθούν ισότητα με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, στη δυνατότητα ανάπτυξης και σταδιοδρομίας σε ένα δίκαιο και διαφανές σύστημα, στη αναγνώριση, στη επιβράβευση, στο σεβασμός, στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, στην επιθυμία τους για ένα ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας που θα απουσιάζει η διαρκή απειλή ότι θα χάσουν στην δουλειά τους (Borges, 2013).

Οι δυσκολίες στην κινητοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων μπορούν να συνοψιστούν: α) η πληρωμή δεν συνδέεται με την απόδοση με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι που εκτελούν σωστά τη δουλειά τους δεν λαμβάνουν μεγαλύτερες μισθολογικές αυξήσεις από εκείνους που εκτελούν ανεπαρκώς. Μεταβλητά συστήματα αμοιβών που παρέχουν μια σύνδεση μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης της εργασίας συνήθως δεν χρησιμοποιούνται, β) η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η πειθαρχική δράση δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά αφού η καθιέρωση μόνιμου καθεστώτος εργασίας και η ατιμωρησία για γεγονότα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε απόλυση παρέχουν στους δημοσίους υπαλλήλους πρόσθετα δικαιώματα, γ) η κακή ποιότητα συστημάτων αξιολόγησης επιδόσεων δεν διεξάγεται με προκαθορισμένους στόχους αλλά σε τυποποιημένη προεκτυπωμένη μορφή, με μοναδικό σκοπό την γραφειοκρατική άσκηση στην τεκμηρίωση των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων της επικοινωνιακής απόδοσης στον εργαζόμενο. Για τους περισσότερους εποπτικούς φορείς σε κυβερνητικούς οργανισμούς, η κινητοποίηση των εργαζομένων καθίσταται συνήθως δύσκολο έργο. Η εξαιρετική απόδοση της εργασίας είναι δύσκολο να ανταμειφθεί και η απόδοση κάτω από το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο

είναι δύσκολο να διορθωθεί. Χωρίς τα κατάλληλα κίνητρα ένας επόπτης μπορεί σύντομα να διαπιστώσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν μόνο κίνητρα να εκτελούν τα ελάχιστα αποδεκτά πρότυπα. (Rector & Kleiner 2002).

Με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων, επιχειρηματικών εργαλείων και πρακτικών διοίκησης θα ενισχυθεί η αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα και θα βελτιωθεί συνολικά η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Το υφιστάμενο καθεστώς δεν συμβάλει στη δημιουργία ανάγκης, απαίτησης ή κινήτρου για την εντατικοποίηση της εργασίας. Όμως, με τη χρησιμοποίηση ενός δυνατού συστήματος κινήτρων θα ενισχυθεί η αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα αφού δύναται να παρακινήσουν τον εργαζόμενο να εκτελεί τα καθήκοντά του ποιοτικά και με ενδιαφέρον (Rossidis et al, 2015).

Συμπερασματικά, τα κίνητρα που διαδραματίζουν θετικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι τα μη χρηματικά. Η αύξηση της αποδοτικότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ταύτισης του ανθρώπινου δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους της υπηρεσίας και την ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων όπως εμπιστοσύνη, αυτονομία και ικανοποίηση από την εργασία. Κυριαρχεί το κίνητρο ικανοποίησης που προκύπτει από την προσφορά τους στους συνανθρώπους τους και στην κοινωνία αφού ενισχύει το αίσθημα υπερηφάνειας και σεβασμού τους λειτουργήματος τους.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Ικανοποίηση

### 4.1 Ικανοποίηση από την εργασία

Μέσα από την εργασία ο άνθρωπος κερδίζει χρήματα που είναι το μέσο για την εκπλήρωση των αναγκών του. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι επιθυμούν να φτάσουν στο μέγιστο επίπεδο ικανοποίησης από το έργο τους. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια εσωτερική αίσθηση και ψυχολογική έννοια που συνδέεται με την καρδιά και τον εγκέφαλο του ανθρώπου που μπορεί ο άνθρωπος να την αισθάνεται και να εξηγηθεί. Οι παράμετροι που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μας είναι πολλαπλοί και σχετίζονται με το ίδιο το άτομο, την εργασία και το περιβάλλον της και από πλήθος άλλων μεταβλητών. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη ενός οργανισμού αφού αποτελούν πηγή δύναμης και κεφαλαίου. Η ικανοποίηση από την εργασία βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της εργασίας των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ευεργετική τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τον εργοδότη (Sangeeta & Varshney, 2014).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε αύξηση της επίδοσης τους και σύμφωνα με το Mayo «ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι ένας παραγωγικός εργάτης» (Μπουρής, 2005).

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει πολλές πτυχές, είναι μια έννοια πολύπλοκη και για κάθε άτομο έχει διαφορετική έννοια. Συνδέεται με την παρακίνηση αλλά δεν ταυτίζεται. Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση που σύμφωνα με κάποιους οδηγεί στην απόδοση. Υπάρχουν κι άλλες απόψεις που υποστηρίζουν ότι η απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση (Mullin, 2012).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θετικό συναίσθημα που αισθάνονται τα άτομα για την εργασία που κάνουν και είναι αποτέλεσμα της θετικής αξιολόγησης των στοιχείων που την αποτελούν. Το αυταρχικό λεκτικό στυλ επικοινωνίας οδηγεί σε χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία. Αντιθέτως, το στυλ υποστηρικτικής λεκτικής επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Loche, 1976).

Οι επιστημονικές προσεγγίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση εστιάζουν είτε στην επιχείρηση είτε στον εργαζόμενο. Σύμφωνα με την **ανθρωπιστική προσέγγιση**, οι

άνθρωποι αξίζουν δίκαιη και με σεβασμό συμπεριφορά. Το καλό κλίμα και η καλή μεταχείριση στον εργασιακό χώρο οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση. Σύμφωνα με την **ωφελιμιστική προσέγγιση**, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει ολόκληρη την λειτουργία του οργανισμού μέσω των συμπεριφορών που δημιουργεί.

Το μοντέλο του Kanon διακρίνει τρεις κατηγορίες παραγόντων που έχουν διαφορετικό αντίκτυπο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης των πελατών: βασικοί παράγοντες (δυσαναλογίες), παράγοντες διέγερσης (ικανοποιητές) και συντελεστές απόδοσης (υβριδικοί παράγοντες) (Matzler et al 2010).

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες, είτε έχουν σχέση με το περιβάλλον, δηλαδή εξωτερικές επιδράσεις, είτε από παράγοντες που σχετίζονται με την προσωπικότητα που είναι διαφορετική σε κάθε άτομο, δηλαδή τα εσωτερικά κίνητρα των ανθρώπων. (Spector, 2008).

Η ανωτέρω προσέγγιση σχετίζεται με την θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg με την διαφορά ότι σύμφωνα με τον Herzberg οι εξωτερικές επιδράσεις δεν δύναται να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά σε περίπτωση απουσίας του δημιουργείται δυσαρέσκεια. Όμως, η αναγνώριση, η δυνατότητα εξέλιξης, οι ευθύνες, η εξουσία, η επίτευξη στόχων που έχουν συσχέτιση με την φύση της εργασίας μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα δράσης και να οδηγήσουν στην κινητοποίηση του ατόμου (Ματθαίος, 2008).

Από τις γενετικές επιρροές επηρεάζεται οι εργασιακή ικανοποίηση για τον λόγο αυτό οι μάνατζερ δεν έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό αλλά μόνο οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίησή τους (Crow & Hartman, 1995).

Υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της επιρροής της ικανότητας της επικοινωνίας των εποπτών και του ηγετικού στυλ και της ικανοποίησης από την εργασία σύμφωνα με μελέτη (Madlock, 2008).

Στο δημόσιο τομέα, η σαφήνεια στην εργασία οδηγεί σε ανώτερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Η προσωπική και η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις συνθήκες της εσωτερική παρακίνηση και από τον σεβασμό που έχουν για την εργασία τους. Επίσης η εμπιστοσύνη επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και οδηγεί σε θετική στάση στην εργασία. Οι διευθυντές καθοδηγούν, επεξηγούν, αξιολογούν την απόδοση και

διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Jung, 2013).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας, της ικανοποίησης των πελατών και παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Η διαπροσωπική εμπιστοσύνη επηρεάζει έντονα την ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων σε ένα οργανισμό (Matzler et al 2007).

Σύμφωνα με μελέτη των Varshney & Malpani (2014), το φύλο, η εμπειρία, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση και η εργασιακή ικανοποίηση δεν έχουν σημαντική συσχέτιση, αλλά υπάρχει αξιόλογη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και ωρών εργασίας και ηλικίας.

Σύμφωνα με έρευνα στο προσωπικό των Πανεπιστημίων της Μεγάλης Βρετανίας η σχέση μεταξύ της ηλικίας και του φύλου και εργασιακής ικανοποίησης ήταν ασήμαντη αλλά η διάρκεια της προϋπηρεσίας έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση (Rana, 2015).

Το εργασιακό άγχος και η ικανοποίηση από την εργασία είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού. Επιπρόσθετα, η ανεπάρκεια και η ασάφεια των ρόλων οδηγεί σε αύξηση του εργασιακού άγχους καθώς επίσης και η έλλειψη υποστήριξης από την εποπτική αρχή τα οποία θα πρέπει να βελτιωθούν για αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία και η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τις μελέτες, για την επίτευξη χαμηλότερου εργασιακού άγχους, μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία και παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας, συνιστώνται τα παρακάτω διαθρωτικά μέτρα (Weiss & Merlo 2015):

- ✓ Προσδιορισμός και βελτιστοποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν το άγχος της εργασίας και την ικανοποίηση από την εργασία.
- ✓ Παροχή άμεσης υποστήριξης προσωπικού από τη διοίκηση την εμπειρογνωμοσύνη και τις ικανότητές τους.
- ✓ Παροχή ακριβούς ορισμού και περιγραφής των θέσεων εργασίας των εργαζομένων.
- ✓ Κατάλληλη επιλογή των υπαλλήλων για εργασία με βάρδιες.

Η ταύτιση και η αφοσίωση με την εργασία, δηλαδή ο βαθμός που ταυτίζεται ένας εργαζόμενος με την δουλειά του δείχνει πόσο νοιάζονται πραγματικά για αυτή αυξάνει την εργασιακή επίδοση, μειώνει την συστηματική απουσία και την πιθανότητα παραίτησης και σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση διότι αυξάνει την αυταξία τους και την σημαντικότητα της εργασίας τους (Robbins & Judge, 2011).

Σε αύξηση των κερδών των οργανισμών ως αποτέλεσμα της υψηλής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων οδηγούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, η διαχείριση σχέσεων, τα άμεσα χρηματικά κίνητρα (βραχυπρόθεσμα). Η αλλαγή σχεδιασμού των οργανωτικών διαδικασιών με προσανατολισμό συλλογικό, συμμετοχικό και συναινετικό οδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό στην αύξηση της υπευθυνότητας, της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του για την εργασία που προσφέρουν και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν (Oliva & Watson,2011).

Υπάρχουν μελέτες για την οργανωσιακή δέσμευση που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό που εργάζονται και τους στόχους του και δεν επιθυμούν να αποχωρήσουν από το συγκεκριμένο οργανισμό. Στην οργανωσιακή δέσμευση υπάρχουν τρεις διαστάσεις: α) η **θυμική δέσμευση**: έντονος συναισθηματικός δεσμός με την επιχείρηση, πίστη και αφοσίωση στις αξίες της, β) η **δέσμευση λόγω συνέχειας**: αφορά το οικονομικό όφελος που συνεπάγεται η παραμονή του σε αυτόν τον οργανισμό και γ) η **κανονιστική δέσμευση**: η ηθική υποχρέωση που αισθάνεται ο εργαζόμενος για να παραμείνει σε ένα οργανισμό (Meyer et al 1993).

#### 4.1.1 Παράμετροι της ικανοποίησης

Υπάρχουν πολλές μεταβλητές που καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης της εργασίας αφού υπάρχουν άτομα ικανοποιημένα από ορισμένες πτυχές της εργασίας τους και δυσαρεστημένα από άλλες. Επίσης, σε συγκεκριμένες συνθήκες κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν λιγότερο ή περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση π.χ. σε περιόδους ανεργίας και ύφεση η εργασιακή ασφάλεια έχει πρωταρχικό ρόλο. Οι κυριότερες μεταβλητές είναι (Mullin, 2012):

- ✓ **Ατομικοί παράγοντες**: στην κατηγορία αυτή ανήκουν η προσωπικότητα, η μόρφωση, τα προσόντα, η νοημοσύνη, οι ικανότητες, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και ο εργασιακός προσανατολισμός.



- ✓ **Κοινωνικοί παράγοντες:** περιλαμβάνονται οι σχέσεις με συναδέλφους, η ομαδική εργασία και νόρμες, η ευκαιρίες αλληλεπίδρασης, η άτυπη οργάνωση
- ✓ **Πολιτισμικοί παράγοντες:** οι στάσεις, οι πεποιθήσεις και οι αξίες απαρτίζουν αυτή την κατηγορία.
- ✓ **Οργανωσιακοί παράγοντες:** ανήκουν οι φύση, το μέγεθος, οι πολιτικές και διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η τεχνολογία, τα μοντέλα ηγεσίας, οι συνθήκες εργασίας.
- ✓ **Περιβαλλοντικοί παράγοντες:** κατατάσσονται οι οικονομικές, κοινωνικές, κυβερνητικές επιρροές.

#### 4.1.2 Τι δημιουργεί την εργασιακή ικανοποίηση

Όπως προαναφέρθηκε η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θετικό συναίσθημα για μια εργασία προερχόμενο από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της, ένα πολύπλευρο σύνολο διακριτών στοιχείων. Στο εργασιακό χώρο υπάρχουν οργανωσιακοί κανόνες και πολιτικές, αλληλεπίδραση με συναδέλφους, πρότυπα επίδοσης, εργασιακές συνθήκες και σε κάποιες περιπτώσεις μη ιδανικές.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ικανοποιούνται να απασχολούνται σε οργανισμούς που προσφέρουν ενδιαφέρουσα εργασία, εκπαίδευση, ποικιλία, ανεξαρτησία και έλεγχο (Bond & Bunce, 2003).

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα και με χαρακτηριστικά όπως το κοινωνικό πλαίσιο του εργασιακού τους χώρου, την ανατροφοδότηση, την κοινωνική υποστήριξη και την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους εκτός του εργασιακού χώρου (Humphrey et al 2007).

Επίσης, η αμοιβή συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική ευχαρίστηση ανάλογα με το επίπεδο διαβίωσης καθώς όταν φτάσει σε ένα επίπεδο άνετης διαβίωσης η εργασιακή ικανοποίηση εξανεμίζεται (Diener et all 1993). Μπορεί τα χρήματα να παρακινήθουν αλλά χωρίς να σημαίνει ότι παρακινεί οδηγεί στην ευτυχία.

Η προσωπικότητα διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η θετική αυτό-αξιολόγηση οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι δηλαδή που πιστεύουν στην αξία τους, στις ικανότητές τους «προκαλούν» να εργάζονται σε απαιτητικές εργασίες ενώ αντίθετα όσοι έχουν χαμηλή αυτό-αξιολόγηση δεν διακατέχονται από πνεύμα φιλοδοξίας, τα παρατούν στις δυσκολίες και επιλέγουν να εργάζονται σε στάσιμες και ανιαρές δουλειές (Judge & Hurst, 2006).

### **4.1.3 Εργασιακό περιβάλλον και ικανοποίηση**

Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης. Η αρχιτεκτονική του χώρου εργασίας και ο χωροταξικός σχεδιασμός του δύναται να συμβάλλει στην υπερπήδηση των ιεραρχικών διαφορών μεταξύ διοίκησης και εργατικού δυναμικού της παραγωγής (Mullin, 2012).

Το ασφαλές περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας έχουν είτε θετική είτε αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τη φύση της εργασίας (Zaheer et al., 2015).

Σε έρευνα αν η μουσική στον εργασιακό χώρο οδηγεί στη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας υπάρχει διττή προσέγγιση. Από την μία μεριά, η μουσική συμβάλλει στην μείωση του άγχους και βοηθά τον εργαζόμενο να αυξήσει την επίδοσή του, να γίνει παραγωγικότερος και δημιουργικότερος. Από την άλλη πλευρά, επικρατεί η αντίθετη άποψη ότι η μουσική οδηγεί σε διάσπαση προσοχής των εργαζομένων και δεν αυξάνει την αποδοτικότητά τους (Ασπρίδης, 2013)

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με τον εργασιακό χώρο. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η συνεργασία, η επικοινωνία, η αναγνώριση, ο τρόπος διοίκησης καθώς και οι συνθήκες εργασίας ως προς την υγιεινή και ασφάλεια είναι καθοριστικοί παράγοντες για την ικανοποίηση (Kumari & Pandey, 2011).

Επίσης η ευέλικτη οργάνωση της εργασίας και οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης προσφέρουν την ελευθερία και τον έλεγχο στον ίδιο τον εργαζόμενο με αποτέλεσμα την αξιοσημείωτη αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης του. (Hurrell et al 2007).

Τα ευέλικτα μοντέλα απασχόλησης και εργασιακών πρακτικών αποτελούν θετικές επιχειρηματικές πρακτικές και οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν διατήρηση ισορροπίας μεταξύ εργασιακής και ιδιωτικής ζωής. Επιπρόσθετα, συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ταύτιση και στην αφοσίωση ενός εργαζομένου και παράλληλα στην μείωση των συστηματικών απουσιών του ([www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk)).

Ο εμπλουτισμός της εργασίας προσφέρει εργασία με νόημα και προκλήσεις και συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία. Επιτυγχάνεται όταν οι εργαζόμενοι έχουν τις παρακάτω δυνατότητες (Mullis, 2012):

- Ελευθερία και έλεγχο προγραμματισμού και ρυθμού εργασίας, μεγαλύτερη ευθύνη και ελάχιστη εποπτεία.
- Παροχή ολοκληρωμένης υπηρεσίας ή έργου.
- Πλήρης αξιοποίηση των γνώσεων, της εκπαίδευσης, της εμπειρίας και των δεξιοτήτων.
- Μεγιστοποίηση της επαφής με πελάτες, καταναλωτές ή χρήστες προϊόντων και υπηρεσιών.

Θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ της ικανοποίησης και συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις πολιτικές διαχείρισης της ασφάλειας και τη συχνότητα των ατυχημάτων. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι εξέφρασαν μεγαλύτερη ικανοποίηση στις θέσεις τους είχαν θετικές αντιλήψεις για το κλίμα ασφάλειας. Αντίστοιχα, ήταν περισσότερο αφοσιωμένοι στις πολιτικές διαχείρισης της ασφάλειας και κατά συνέπεια κατέγραφαν χαμηλότερο ποσοστό ατυχήματος. Δηλαδή τα αποτελέσματα ήταν συνεπή με την αντίληψη ότι οι θετικές αντιλήψεις των εργαζομένων για το οργανωτικό κλίμα επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Η λειτουργία ενός οργανισμού σύμφωνα με τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής ελαχιστοποιούν τον κίνδυνο ατυχήματος με οφέλη τόσο για την επιχείρηση (απαλλαγή από οικονομικό, κοινωνικό, ανθρώπινο κόστος) όσο και για τους εργαζόμενους αφού αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητά και παραγωγικότητά τους. (Gyekye, 2005).

Ο τρόπος σχεδιασμού και οργάνωσης εργασίας μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επανασχεδιάζοντας το περιβάλλον εργασίας μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά (Robbins & Judge, 2011).

Σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος εκφράζει την δυσαρέσκειά του με τις εξής αντιδράσεις: **αποχώρηση** από τον οργανισμό, **έκφραση γνώμης** για βελτίωση των συνθηκών, αφοσίωση με παθητική αισιόδοξη αναμονή, και εγκατάλειψη με μείωση της προσπάθειας του (Withey & Cooper, 1989).

Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας:

- **Εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή επίδοση:** η ικανοποίηση και η επίδοση του οργανισμού έχουν ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση και οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι εργάζονται αποτελεσματικότερα και παραγωγικότερα (Ostroff, 1992).
- **Εργασιακή ικανοποίηση και συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας:** η ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε θετική στάση προς τον οργανισμό και επιδεικνύουν συμπεριφορές ιθαγένειας (Hoffman et al 2007).
- **Εργασιακή ικανοποίηση και ικανοποίηση πελατών:** οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής όταν είναι ικανοποιημένοι συμβάλλουν στην ικανοποίηση των πελάτων και αυξάνουν την πίστη τους προς τον οργανισμό (Griffith, 2001).
- **Εργασιακή ικανοποίηση και συστηματική αποχή από την εργασία:** η αποχή από τα καθήκοντα των μη ικανοποιημένων εργαζομένων είναι συχνή. Όμως δεν είναι μόνο αυτός ο παράγοντας που επηρεάζει την απουσία είναι πόσο ενθαρρύνεται ένας εργαζόμενος για να απουσιάζει πχ η έλλειψη ποινών ή η διάθεση εναλλακτικών θέσεων εργασίας (Hausknect et al 2008).
- **Εργασιακή ικανοποίηση και κινητικότητα:** η σχέση αυτή είναι ισχυρή και επηρεάζεται από τις εναλλακτικές εργασιακές προοπτικές καθώς και με το μορφωτικό επίπεδο και τις ικανότητες των υπαλλήλων που σε περίπτωση νιώσουν δυσαρέσκεια θα θελήσουν να αποχωρήσουν (Lee et al 2008).
- **Εργασιακή ικανοποίηση και παρέκκλιση στον εργασιακό χώρο:** Ανεπιθύμητες συμπεριφορές και αντιδράσεις μπορούν να δημιουργήσουν η εργασιακή δυσαρέσκεια και οι σχέσεις με τους συναδέλφους όταν είναι ανταγωνιστικές. Είναι μέρος ενός ευρύτερου φαινομένου που καλείται Παρεκκλίνουσα Συμπεριφορά στο εργασιακό χώρο ή αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή παραίτηση υπαλλήλου. Η σωστή αντιμετώπιση τους είναι η

καταστολή του προβλήματος και όχι ο έλεγχος των αντιδράσεων (Chiaburu & Harrison, 2008).

## 4.2 Παράγοντες απογοήτευσης στην εργασία

Σύμφωνα με τον Palmer οι βασικοί παράγοντες απογοήτευσης από την εργασία είναι πέντε και δύναται να δημιουργήσουν εμπόδια στη λειτουργία ενός οργανισμού: **α) χρονοβόρες συναντήσεις, β) κακή ηγεσία, γ) μη ύπαρξη οράματος ή ασάφειας του, δ) κακή νοοτροπία και ε) αδικία.**

## 4.3 Αποξένωση στην εργασία

Πολλοί εργαζόμενοι απογοητεύονται και αποξενώνονται από την εργασία τους. Η αποστασιοποίηση από τον εργασιακό τους ρόλο που πλέον δεν τους ικανοποιεί αλλά εξυπηρετεί και ικανοποιεί άλλους. Σύμφωνα με τον Blauner (1964) υπάρχουν τέσσερις παράμετροι που οδηγούν στην αποξένωση από την εργασία: **α) η αδυναμία, ελέγχου του εργαζόμενου στις πολιτικές και στις αποφάσεις διαχείρισης, β) η απουσία νοήματος, λόγω του κατακερματισμού της εργασίας εξανεμίζεται ο σκοπός της εργασίας γ) η απομόνωση, η απουσία του «ανήκειν» σε μια ομάδα δ) αυτο-αποξένωση, η αστοχία του εργαζομένου να εντοπίσει τον σκοπό της εργασίας του και να την θεωρήσει «δική» του.**

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Κοινωνική Ασφάλιση

### 5.1 Περί Κοινωνικής Ασφάλισης

Η σημασία της κοινωνικής λειτουργίας της δημοκρατίας, των κοινωνικών υπηρεσιών, παροχών και δικαιωμάτων ήταν πυξίδα της επιλογής για περαιτέρω έρευνα στο ανθρώπινο δυναμικό του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης για διερεύνηση της παρακίνησης τους και πως αυτή δύναται να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας/αποδοτικότητάς τους προκειμένου να προαχθεί τόσο το ατομικό τους συμφέρον όσο και του κοινωνικού συνόλου.

Η οικονομική κρίση, η ύφεση της ελληνικής οικονομίας, τα προγράμματα στήριξης από το ΔΝΤ και τα μνημόνια που εισήλθαν στη χώρα μας, οδήγησαν την οικονομική και την κοινωνική πολιτική σε αδιέξοδο. Ο ρόλος του κράτους για την πρόνοια και την ασφάλεια των πολιτών του πρέπει είναι αποτέλεσμα συγκροτημένης πολιτικής και όχι να έχει τη μορφή «περιστασιακής φιλανθρωπίας». Η ανάγκη για μεταρρυθμίσεις είναι επιτακτική για την αναβάθμιση, σε μικρο και μακρο επίπεδο, των οικονομικών επιδιώξεων όσο και για την περιφρούρηση της βιωσιμότητας των κοινωνικών στόχων, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες της κοινωνίας.

Η κοινωνική ασφάλιση βασίζεται στην αρχή της αναδιανομής του εισοδήματος και του κοινωνικού συμβολαίου των γενεών. Το κράτος πρόνοιας παρέχει το πλαίσιο των κοινωνικών δικαιωμάτων για την υγεία, την εκπαίδευση και εν γένει τις κοινωνικές υπηρεσίες.

Η κοινωνική ασφάλιση μπορεί να παρέχεται με δύο εναλλακτικούς τρόπους:

**Α. Αναδιανεμητικό Σύστημα**, το «κοινωνικό συμβόλαιο των γενεών» (Νεκτάριος Μ., 2008) (Pay-As-You-Go), το οποίο στηρίζεται σε ασφαλιστικές εισφορές των εργαζομένων που χρηματοδοτούν τις παροχές των δικαιούχων, χωρίς την ανάγκη συσσώρευσης αποθεματικών (Νεκτάριος Μ., 1982) και χρησιμοποιείται όταν η κοινωνική ασφάλιση παρέχεται από δημόσιους φορείς (Γεωργακόπουλος Θ., 2005). Η υπεροχή του συστήματος έχει ως βάση της το θετικό ρυθμό αύξησης του εργατικού δυναμικού και της παραγωγικότητας («βιολογικό επιτόκιο») κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου που είναι υψηλότερο από το επιτόκιο της οικονομίας (Samuelson, P., 1958). Οι βασικοί καθοριστικοί παράγοντες του συστήματος αυτού

είναι οι εισφορές, η οικονομική ανάπτυξη, η ηλικία συνταξιοδότησης, η δημογραφική κατάσταση, η ανεργία, η απασχόληση και η κρατική παρέμβαση.

**Β. Κεφαλαιοποιητικό Σύστημα** είναι αυτοχρηματοδοτούμενο από τις ασφαλιστικές εισφορές των εργαζομένων που κεφαλαιοποιούνται και κατά τη συνταξιοδότησή τους ρευστοποιούνται υπό μορφή χρηματικών προσόδων. Είναι σύστημα «καθορισμένων εισφορών» κι όχι «καθορισμένων παροχών». Οι εισφορές επενδύονται σε κεφαλαιαγορές και οι παροχές αποδίδονται ανάλογα των αποδόσεων τους (Στεργίου Α.): Επομένως, το μέγεθος των συντάξεων εξαρτάται από το μέγεθος των εισφορών καθώς και την απόδοση του επενδυμένων κεφαλαίων των συσσωρευμένων εισφορών. Η σωστή διαχείριση και συσσώρευση των κεφαλαίων επηρεάζουν τις παροχές με αποτέλεσμα οι ασφαλισμένοι να έχουν κίνητρα για περαιτέρω εργασιακή εξέλιξη και απόδοση συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της χώρας. Το σύστημα αυτό εξαρτάται από την απόδοση των κεφαλαιαγορών, τα επιτόκια, τον πληθωρισμό και γενικότερα με την οικονομική συγκυρία και δεν επηρεάζεται από το δημογραφικό πρόβλημα.

## 5.2 Ιστορική αναδρομή Κοινωνικής Ασφάλισης

Στην αρχή της ανθρωπότητας η ανάγκη για επιβίωση ικανοποιείται μέσα στην οικογένεια με την φροντίδα των βρεφών και των αρρώστων. Μετά τη δημιουργία των κοινωνιών η εμφάνιση των διαφόρων θρησκειών και θεοτήτων σε συνδυασμό με τις διαφορετικές μορφές οργάνωσης τους, οδηγεί σε πιο θεσμοθετημένες δομές και τύπους κοινωνικής προστασίας. Παράδειγμα αποτελεί «Ο κώδικας του Χαμουραμί» (1772-1750 π.Χ.), στον οποίο αναφέρεται η φροντίδα του βασιλιά υπέρ των αναξιοπαθόντων και αδυνάτων και γενικότερα υπέρ της ευημερίας των πολιτών, παρά το γεγονός ότι στην περίοδο αυτή υπάρχει έντονη κοινωνική ανισότητα, άθλιες συνθήκες διαβίωσης, δουλεία, κλπ.

Στην αρχαία Ελλάδα, παρά το διαχωρισμό των ανθρώπων σε ελευθέρους πολίτες και είλωτες, επιβάλλεται ως καθήκον η συμπαράσταση προς τους αδύναμους ακόμη και για τους αγνώστους ή ξένους. Ο θεσμός αυτός της πρόνοιας θεσμοθετήθηκε με νόμους (π.χ. Σπάρτη, Λυκούργος 800 π.Χ., Κόρινθος, Περίανδρος 668 π.Χ., Αθήνα,

Σόλωνας 630 π.Χ) με την εισαγωγή μέτρων φορολογίας, την κατάργηση των χρεών (σεισάχθεια), κ.λ.π.

Από την εποχή του Πεισιστράτου, του Σόλωνα και του Περικλή στην αρχαία Αθήνα, το κράτος πρόνοιας εξασφάλιζε την επιβίωση των «κατωτέρων όντων», όχι με τη μορφή φιλανθρωπίας αλλά ως αποτέλεσμα συγκροτημένης πολιτικής. Για παράδειγμα, στις αρχές του βου αιώνα θεσπίστηκε ο νόμος του Σόλωνος για τα σιτηρά με σκοπό την εξασφάλιση του επισιτισμού για το συλλογικό συμφέρον. Επίσης, ο Περικλής νομοθέτησε την προστασία των ορφανών, των χηρών και των πεσόντων σε πολέμους, την συνταξιοδότηση των αναπήρων και των γερόντων, την προικοδότηση των θυγατέρων, τη δωρεάν σίτιση, την πρόσληψη ανέργων στο δημόσιο για την εκτέλεση κοινωφελών έργων και την καταπολέμηση της ανεργίας.

Στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία για την αποφυγή κοινωνικής εξέγερσης και διατήρηση της ηρεμίας πραγματοποιούνταν διανομή τροφίμων και ρούχων στους απόρους και ανέργους. Κατασκευάστηκαν έργα δημόσιας υγιεινής (υδραγωγεία και δημόσια λουτρά) και αναπτύχθηκε η ιατρική περίθαλψη και η ασφάλεια.

Από πρώτη περίοδο του Χριστιανισμού δημιουργήθηκε ο θεσμός της Διακονίας με πρωταρχικό έργο την οργάνωση της φιλανθρωπίας και της αλληλεγγύης - κύρια σημεία διακονίας αποτελούν η προστασία των ορφανών, ασθενών και φυλακισμένων, καθώς και ο θεσμός της μακροδιακονίας με αποστολές σε μακρινές εκκλησίες, Αντιόχειας κι Ιεροσολύμων (Σταθόπουλος, 1999).

Στη Δυτική Ευρώπη η εκκλησία προσπαθεί για την επίλυση των κοινωνικών προβλημάτων ισχυροποιώντας την θέση του Πάπα ως πνευματικού και πολιτικού ηγέτη. Στην περίοδο του μεσαίωνα μέσο άφεσης αμαρτιών γίνεται η ελεημοσύνη. Αναδεικνύεται ο ρόλος της εκκλησίας ως μέσο ανακατανομής του εισοδήματος και στο πλαίσιο αυτό τα μοναστήρια λειτουργούν ως ορφανοτροφεία, γηροκομεία και νοσοκομεία.

Στο Βυζάντιο υπάρχει διαφορετική νοοτροπία για την κοινωνική πρόνοια, η φιλανθρωπία. Ο Μέγας Βασίλειος ήταν ο πρώτος εκφραστής της, ίδρυσε ιδρύματα, σχολές, ξενώνες, εργαστήρια για να βοηθήσει τους τροφίμους να μάθουν τέχνες για να μπορούν να ζήσουν ανεξάρτητοι στην κοινωνία. Επίσης, ο Αλέξιος Α' δημιούργησε μια πολιτεία για τη φροντίδα των θυμάτων πολέμου και των αναπήρων.



Στην περίοδο της τουρκοκρατίας η εκκλησία και η τοπική κοινωνία ασκούσε κοινωνική πρόνοια φροντίζοντας του άπορους. Επίσης, οι Έλληνες της διασποράς διέθεταν χρήματα για την ίδρυση και τη λειτουργία σχολείων και νοσοκομείων.

Στην περίοδο της Αναγέννησης το κράτος θεσπίζει μέτρα κοινωνικής προστασίας που χρηματοδοτούνται από τη φορολογία και η εκκλησία περιορίζει το φιλανθρωπικό της έργο. Επίσης, αναπτύσσονται οι επιστήμες της κοινωνικής πολιτικής και εργασίας, αφού πλέον υπάρχει επιστημονική προσέγγιση στα προβλήματα των απόρων και αναξιοπαθόντων και αναζητούνται τα αίτια και οι λύσεις των προβλημάτων αυτών ταυτόχρονα με την άμεση υλική βοήθεια που προσφέρεται.

Η βιομηχανική επανάσταση συντέλεσε στην πραγματοποίηση μεγάλων αλλαγών στη κοινωνική δομή και αποτέλεσε ορόσημο για τη δημιουργία του Κράτους-Πρόνοιας. Δημιούργησε δύο τάξεις, τους μισθωτούς και τους κεφαλαιοκράτες. Η ανισότητα των τάξεων οδήγησε σε νομοθετική ρύθμιση μέτρων κοινωνικής προστασίας για διασφάλιση της ισότητας, της δικαιοσύνης και των ατομικών ελευθεριών. Ο πλούτος της εποχής αυτής έθεσε το υπόβαθρο για την δημιουργία κοινωνικού κράτους. Δημιουργήθηκαν μοντέλα κοινωνικής προστασίας με γνώμονα τις εκάστοτε ανάγκες: Μοντέλο Bismark, Μοντέλο Beveridge.

#### ✓ **Μοντέλο Bismark**

Οι κοινωνικές συγκρούσεις που λάβαιναν μέρος στη Γερμανία για τους μισθούς και τα αιτήματα για κοινωνική ασφάλιση, υγεία και πρόνοια, οδήγησαν τον Bismark με νόμο να διαμορφώσει ένα θεσμικό πλαίσιο για την κοινωνική ασφάλιση καθορίζοντας το ποσοστό της εργοδοτικής και εργατικής εισφοράς. Η κάλυψη γίνεται ανά επαγγελματική οργάνωση βασίζεται στην αυτονομία και στην αυτοδιαχείριση των επιμέρους εργατικών και επαγγελματικών ασφαλιστικών ταμείων.

#### ✓ **Μοντέλο Beveridge**

Ο Beveridge είχε σαν στόχο το νέο σύστημα να διασφαλίζει γενική προστασία για όλους τους πολίτες, να έχει ως βάση την Αρχή της Καθολικότητας, δηλαδή ουδείς ανασφάλιστος, να χρηματοδοτείται από το κράτος και η οργάνωσή του να υπόκειται σε κρατικό έλεγχο. Οι νόμοι της εποχής αυτής αποδεικνύουν την παρέμβαση του κράτους στο θεσμικό πλαίσιο του μοντέλου αυτού, για παράδειγμα το 1940 new

employment act (σχέσεις Εργαζομένων και Εργοδοτών), το 1948 National health system (σύστημα υγείας).

Τα σύγχρονα κράτη παρέχουν κοινωνική ασφάλιση δηλαδή έχουν την ευθύνη της πρόνοιας για τους ενδείς. Εξασφαλίζουν στο κοινωνικό σύνολο ευημερία και εισόδημα, όταν απαιτείται, προστατεύοντας το από το κινδύνους όπως η ανεργία, η ασθένεια, το γήρας κ.α.

### 5.3 Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα

Όσον αφορά την Ελλάδα στο δεύτερο άρθρο του Συντάγματος ορίζεται ότι ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της πολιτείας. Επιπλέον, έχουν θεσπιστεί διάφορες διατάξεις που σκοπό έχουν την εξασφάλιση όρων διαβίωσης τέτοιων ώστε να μην προσβάλλεται η προσωπικότητα του πολίτη. Στις μέρες μας είναι επιτακτική η ανάγκη η πολιτεία να λειτουργεί ως κράτος πρόνοιας εξασφαλίζοντας σε όλους τους πολίτες τα βασικά κοινωνικά δικαιώματα όπως ελευθερία, ίσες ευκαιρίες, κοινωνική δικαιοσύνη, εργασία, υγεία, παιδεία (αρ. 21-25 του Συντάγματος).

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, υπάρχουν προγράμματα συνταξιοδότησης της κοινωνικής ασφάλισης που εξασφαλίζουν στους ανθρώπους που δεν μπορούν να εργασθούν λόγω γήρατος ή ασθενειών, μια αξιοπρεπή διαβίωση και ιατρική περίθαλψη και παρέχουν επιδόματα ανεργίας στους μακροχρόνια άνεργους, οικογενειακά επιδόματα σε πολύτεκνες οικογένειες σε είδος ή σε χρήμα, δημόσια εκπαίδευση κ.α. Από τις παραπάνω κρατικές παρεμβάσεις η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί το μεγαλύτερο κρατικό πρόγραμμα.

Η πολυπλοκότητα και ο πολυκερματισμός των υπηρεσιών αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, το οποίο έχει στοιχεία και από τα δύο συστήματα της κοινωνικής προστασίας των Beveridge και Bismark. Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα εισήχθη με τη σύσταση του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου με το διάταγμα της 15/12/1836. Ο νόμος Ν. 2868/1922 «Περί υποχρεωτικής ασφαλίσεως των εργατών και ιδιωτικών υπαλλήλων» στη διάρκεια του μεσοπολέμου αποτελεί τη βάση για την ίδρυση των κλαδικών ασφαλιστικών ταμείων. Με τον νόμο Ν.6298/1934 «Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων» ιδρύεται το Ίδρυμα

Κοινωνικών Ασφαλίσεων και λειτουργεί ως ΝΠΔΔ από 1.1.1937. Η πολιτεία καθιέρωσε ένα ασφαλιστικό φορέα με ενιαίες αρχές ασφάλισης για να καλύψει τους πιο σημαντικούς κλάδους ασφάλισης. Η λειτουργία του ΙΚΑ βασίζεται στον Α.Ν. 1846/51 και στις τροποποιήσεις του.

Την περίοδο αυτή δημιουργούνται και άλλα ταμεία κύριας και επικουρικής ασφάλισης ΤΕΒΕ και το ΤΑΕ για δύο κυρίως λόγους: α) το ΙΚΑ στερούσε σε παροχές σε σχέση με άλλα κλαδικά ταμεία και β) η ύπαρξη επαγγελματιών που βάσει νόμου δεν μπορούσαν να υπαχθούν στην ασφάλιση του.

Το 1961 ιδρύθηκε ο ΟΓΑ (Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων) και εξασφαλίστηκε η ασφαλιστική προστασία του αγροτικού πληθυσμού.

Το εθνικό μοντέλο κοινωνικής προστασίας αποτελείται από τρεις πυλώνες:

α) Το *Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης*: Στόχος του είναι η προστασία των εργαζομένων σε περίπτωση μείωσης ή απώλειας εισοδήματος χορηγώντας τους παροχές και υπηρεσίες. Είναι σύστημα κύριας και επικουρικής ασφάλισης και λειτουργεί από τη δεκαετία του 1950. Μέσω του συστήματος αυτού χορηγούνται συντάξεις γήρατος, αναπηρίας και θανάτου. Οι συντάξεις καθορίζονται με βάση το μισθό και τα χρόνια ασφάλισης. Η χρηματοδότηση είναι τριμερής (εργαζόμενοι, εργοδότες και Κράτος).

β) Το *Σύστημα Κοινωνικής Πρόνοιας*: Σκοπός του είναι η φροντίδα των ατόμων που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης. Δεν είναι ανεπτυγμένο στην Ελλάδα αλλά αναμένεται η διεύρυνση και η βελτίωση των παροχών όπως στα άλλα Κράτη μέλη της Ε.Ε.

γ) Το *Εθνικό Σύστημα Υγείας*: Θεσμοθετήθηκε στην δεκαετία του 1980 με σκοπό την ιατροφαρμακευτική και νοσηλευτική περίθαλψη όλων των ατόμων που διαμένουν στην Ελληνική επικράτεια παρέχοντας δωρεάν υπηρεσίες.

Η συνεχής βελτίωση του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης και η κατοχύρωση ενός σύγχρονου εθνικού συστήματος κοινωνικής φροντίδας αποτελεί πρωτεύων στόχο εκσυγχρονισμού του μοντέλου κοινωνικής προστασίας στην Ελλάδα. Από τη δεκαετία του 1990 και μετά πραγματοποιούνται μεταρρυθμίσεις με στόχο τον εκσυγχρονισμό του συστήματος σε θέματα οργάνωσης, χρηματοδότησης, ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών παροχών. Με διάφορους νόμους πραγματοποιούνται αλλαγές στη δομή των ασφαλιστικών οργανισμών, πολλοί καταργήθηκαν και άλλοι συγχωνεύονται.

Οι υφιστάμενες μελέτες αποκαλύπτουν ότι οι κύριες αδυναμίες του Ελληνικού Συστήματος Κοινωνικής ασφάλισης μπορούν να εστιαστούν:

- α) Στην ύπαρξη ελλειμμάτων, λόγω κακής διαχείρισης και/ή μη ύπαρξη πολιτικής βούλησης.
- β) Στον πολυκερματισμό του συστήματος όσον αφορά το εύρος των συντάξεων και του επιπέδου των παροχών.
- γ) Στην ελαστικότητα λήψης σύνταξης και
- δ) Στην αδυναμία ελέγχου.

Τα ανωτέρω προβλήματα γίνεται προσπάθεια να εξαλειφθούν με την εισαγωγή Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής ασφάλισης και με τον υπ' αρ. [4387/2016](#) Νόμο ([ΦΕΚ Α 85-12.5.2016](#), όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα - Ν. 4445/2016) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. συνίσταται Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την επωνυμία «Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης» (ΕΦΚΑ) και λειτουργεί από 1/1/2017. Στον ΕΦΚΑ γίνεται αυτοδίκαια ένταξη των υφιστάμενων φορέων κύριας κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούσαν στην χώρα μας, ως οιονεί καθολικός διάδοχος αυτών, ήτοι:

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

\*Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν αυτοτελή νομική οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων.

- ✓ Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια.

Η ενοποίηση όλων των ταμείων σε ένα, νέο, σύγχρονο, αποτελεσματικό ενιαίο φορέα κοινωνικής ασφάλισης οραματίζεται την αντιμετώπιση των γιγαντιαίων προβλημάτων της κοινωνικής ασφάλισης με κοινούς κανόνες και υπηρεσίες για όλους του πολίτες. Αποτελεί τη μεγαλύτερη μέχρι σήμερα πρόκληση μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού του ασφαλιστικού συστήματος προκειμένου να εξασφαλισθεί η μακροχρόνια και κοινωνική αποτελεσματικότητα και η οικονομική βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος.

Οι κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν τόσο στην χώρα μας όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο δεν αφήνουν ανεπηρέαστο το ασφαλιστικό σύστημα και έθεσαν επιτακτική ανάγκη για εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του ασφαλιστικού συστήματος. Συνοπτικά παρατίθενται:

Οι **κοινωνικές συνθήκες** περιλαμβάνουν α) την γήρανση του πληθυσμού, β) την υπογεννητικότητα, γ) την αύξηση του προσδόκιμου ζωής, δ) τη συρρίκνωση των ατόμων παραγωγικής ηλικίας, ε) την αύξηση της ανεργίας, ζ) την μετανάστευση, η) την αναλογία ασφαλισμένων-συνταξιούχων.

Οι **τεχνολογικές εξελίξεις** με την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και την εισαγωγή νέων τεχνολογιών οδηγούν σε αποτελεσματικότερη, ποιοτικότερη, απλουστευμένη διαδικασία στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Όσον αφορά τις **οικονομικές συνθήκες** αυτές περιλαμβάνουν α) την μείωση του ΑΕΠ, β) τα υψηλά ποσοστά εισφοροδιαφυγής, εισφοροαποφυγής και αδήλωτης ή υποδηλωμένης εργασίας, γ) η αναλογία ασφαλισμένων - συνταξιούχων , δ) το δημόσιο χρέος, και ε) το προσφυγικό.

Τέλος, οι **πολιτικές συνθήκες** και η οικονομική κρίση οδήγησε σε δραματική μείωση των συντάξεων, των κοινωνικών επιδομάτων, των παροχών σε είδος και σε χρήμα. Επίσης, η μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα κρίνεται επιτακτική και ζωτικής σημασίας και το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης θα πρέπει να ανακατασκευαστεί με γνώμονα την ισονομία, την ισότητα και τη δικαιοσύνη.

Η δημιουργία του νέου φορέα είναι ένα μεγάλο έργο που στόχο έχει η κοινωνική ασφάλιση να είναι προσανατολισμένη με πυξίδα την σιγουριά, τη δικαιοσύνη, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια. Ο ΕΦΚΑ εκσυγχρονίζεται και απλοποιεί τις διαδικασίες του με στόχο να γίνει λειτουργικότερος και σύγχρονος, χωρίς λειτουργικές σπατάλες. Να εξυπηρετείται ο πολίτης χωρίς ουρές και γραφειοκρατία, με αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας σε συνδυασμό με ποιοτική παροχή υπηρεσιών από κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, με σεβασμό και αξιοπρέπεια όπως αξίζει στην ανθρώπινη προσωπικότητα και θα εξασφαλίζουν την επικοινωνία και την προσβασιμότητα σε όλους τους πολίτες με γνώμονα τις αρχές της ίσης μεταχείρισης και της δικαιοσύνης. Προσανατολίζεται στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος με αναπόσπαστο κομμάτι του τη διαφάνεια, την λογοδοσία, την αντικειμενικότητα, πάντοτε με σεβασμό στον πολίτη. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες θα είναι ποιοτικότερες και ταχύτερες, με επαγγελματισμό, ετοιμότητα, ευγένεια και ακρίβεια.

Οι στρατηγικοί στόχοι του ΕΦΚΑ συνοψίζονται:

**1ος Στρατηγικός Στόχος:** η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό να ενδυναμωθεί η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων - Φορέα και να υπάρξει μία ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών.

**2ος Στρατηγικός Στόχος:** η καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα με την εισαγωγή συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού πάντα προς όφελος των πολιτών.

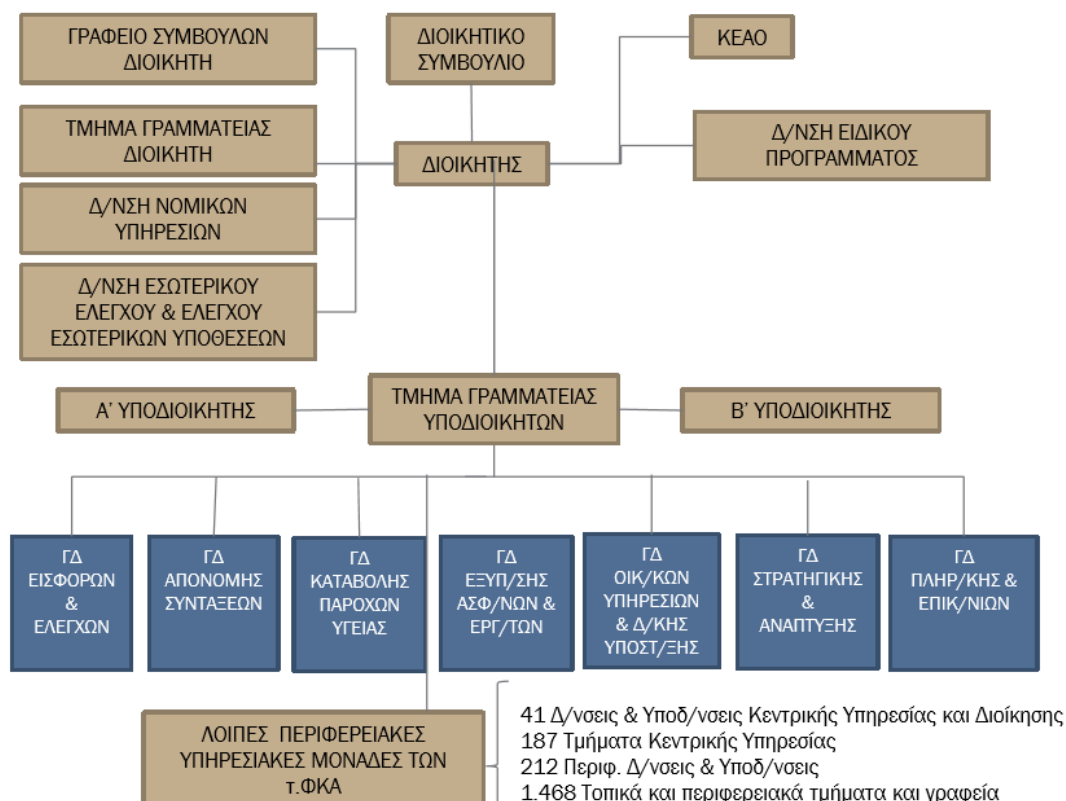
**3ος Στρατηγικός Στόχος:** Εισαγωγή νέων τεχνολογικών εφαρμογών σε περίπτωση που το υφιστάμενο πληροφοριακό σύστημα δεν καλύπτει τις ανάγκες του Φορέα.

## 5.4 Οργανωτική Δομή ΕΦΚΑ

### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΕΦΚΑ (ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ)

Η οργανωτική δομή του ΕΦΚΑ περιλαμβάνει:

- Τα όργανα Διοίκησης (Διοικητικό Συμβούλιο, Διοικητής, Υποδιοικητές)
- Τις Κεντρικές Υπηρεσίες (Διοίκηση)
- Τις Περιφερειακές Υπηρεσίες, όπως παρουσιάζονται παρακάτω



Πηγή: ΕΦΚΑ-Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης

Με την δημιουργία του ΕΦΚΑ εξοικονομούνται πόροι που επιστρέφουν στην ασφάλιση. Καθοριστικό ζωτικό ρόλο έχουν οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται σε πολλούς τομείς, εξ' αιτίας της ενοποίησης, ήτοι, λειτουργικές δαπάνες, μισθώματα, κόστος ρεύματος κ.α. σε συνδυασμό με την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων του για κινδύνους ασθένειας, αναπηρίας, ατυχημάτων, μητρότητας,

ανεργίας και γήρατος είναι ο σκοπός του ΕΦΚΑ και για την επίτευξή του στηρίζεται σε τέσσερις κύριους άξονες δραστηριοποίησης:

- 1ος: Προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων για ασφάλιση και την εξάλειψη της αδήλωτης ή υποδηλωμένης εργασίας.
- 2ος: Παροχή ασφαλιστικών παροχών όπως παροχές ασθενείας, επιδόματα μητρότητας, συντάξεις, κλπ
- 3ος : Παροχή ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.
- 4ος: Είσπραξη των ασφαλιστικών εισφορών και εξάλειψη των φαινομένων εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής.

Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ο βασικότερος πυλώνας του Φορέα και η συμβολή του καθοριστικής σημασίας για την ομαλή και αποτελεσματική καθημερινή λειτουργία του είναι αναγκαία. Τα προβλήματα και οι προσδοκίες του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν μέλημα της Διοίκησης του Φορέα και στόχο έχει την εφαρμογή αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό. Αναγνωρίζει την συνείδηση, το φιλότιμο, τον φόρτο εργασίας, τις επίμονες προσπάθειες, την καλή πρόθεση στην εκπλήρωση των καθηκόντων και την τεράστια καθοριστική σημασία της ενεργής συμμετοχή του προσωπικού στον μετασχηματισμό του Φορέα.

Μέλημα της Διοίκησης του Φορέα αποτελεί η προσωπική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου με απόκτηση νέων δεξιοτήτων μέσω ενδοϋπηρεσιακών προγραμμάτων εκπαίδευσης και διευκόλυνση των ατομικών προσπαθειών εξέλιξης μέσω της δια βίου μάθησης. Επιπλέον, η διοίκηση καλωσορίζει την ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού και είναι «ανοικτή» να στις προτάσεις και στις ιδέες του.

Οι κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές εξελίξεις και προκλήσεις δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν και θα επιτευχθούν χωρίς τη ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού αφού μοναδικά μπορεί να αξιοποιήσει τους συντελεστές παραγωγής με ορθό τρόπο για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων που προάγουν την ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα, ποιότητα και αποδοτικότητα (Χυτήρης, 2005).

Σύμφωνα με τον Διοικητή του ΕΦΚΑ, κ. Χάλαρη το όραμα του φορέα είναι «Ανάκτηση της εμπιστοσύνης και της εκτίμησης των ασφαλισμένων στο δημόσιο



καθολικό υποχρεωτικό σύστημα κύριας ασφάλισης, με την βελτίωση της ποιότητας και του επιπέδου, αφενός των παρεχόμενων υπηρεσιών και αφετέρου των συνθηκών και του τρόπου εργασίας του προσωπικού του ΕΦΚΑ».

Τέλος, η συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μελών – του κράτος, της διοίκηση και των εργαζόμενων του φορέα, των πολιτών- κρίνεται απαραίτητη και αναγκαία για την επιτυχή πορεία του ΕΦΚΑ.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Έρευνα Εμπειρικό Μέρος

### 6.1 Σκοπός της έρευνας

Σε ερευνητικό επίπεδο, και προκειμένου να επιτευχθεί ο βασικός στόχος της εργασίας, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου στο προσωπικό/εργαζόμενους του ΕΦΚΑ στην Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου Κρήτης. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της παρακίνησης και πως αυτή δύναται να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ. Στοχεύει να καταγράψει και να αναλύσει τα κίνητρα τα οποία είναι ικανά να ωθήσουν τους εργαζομένους στο να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους προκειμένου να προαχθεί τόσο το ατομικό τους συμφέρον όσο και του κοινωνικού συνόλου. Ειδικότερα θα ασχοληθεί:

- ✓ Με τη διερεύνηση των στάσεων και των αντιλήψεων επιχειρείται η κατανόηση του τρόπου που αντιμετωπίζουν την εργασία τους.
- ✓ Με τη διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες που μπορούν να τους παρακινήσουν.
- ✓ Με τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και τους παράγοντες που εξαρτάται.
- ✓ Με τη διερεύνηση των συναισθημάτων τους που προκαλούν διάφορες συμπεριφορές όπως στάση προϊσταμένων, διοίκησης και των εργαζομένων.
- ✓ Με την κατανόηση πως «βλέπουν» τον φορέα που εργάζονται.

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό ότι τα αποτελέσματά της θα αποτελέσουν μια αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης και θα διεξαχθούν χρήσιμα ερευνητικά και πρακτικά συμπεράσματα για τους εργαζομένους στο Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στον ΕΦΚΑ.

## 6.2 Περιγραφή της μεθόδου της έρευνας

Αποτελείται από τα εξής στάδια:

- ✓ 1<sup>ο</sup> στάδιο: Δειγματοληψία.
- ✓ 2<sup>ο</sup> στάδιο: Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.
- ✓ 3<sup>ο</sup> στάδιο: Συμπλήρωση ερωτηματολογίων.
- ✓ 4<sup>ο</sup> στάδιο: Ανάλυση των στοιχείων.

Η δειγματοληπτική έρευνα προσφέρει εγκυρότητα και αξιοπιστία των ευρημάτων με απλή και η άμεση προσέγγιση και είναι ιδανική για την μελέτη των στάσεων, των αξιών, των πεποιθήσεων και των κίνητρων. Ο σαφής και πλήρης καθορισμός του πληθυσμού και η βέλτιστη αντιπροσώπευσή του θα οδηγήσουν σε πραγματικά και αξιόπιστα αποτελέσματα (Robson, 2010).

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε κάθε υπάλληλο μέσω προσωπικής επαφής από την ερευνήτρια προκειμένου να ενθαρρυνθεί να συμμετέχει στην έρευνα και να του διασαφηνιστούν τυχόν απορίες και ερωτήσεις.

## 6.3 Καθορισμός του δείγματος

Με γνώμονα τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ακριβή και αντιπροσωπευτικά επιδιώχθηκε να συμπεριληφθούν άτομα από όλα τα υποκαταστήματα των ασφαλιστικών ταμείων που συγχωνεύτηκαν στον ΕΦΚΑ και υπήρχαν στο Ν. Ηρακλείου Κρήτης . Τα ποσοστά των εργαζομένων που προέκυψαν από την έρευνα και στο συνολικό δείγμα είναι τα εξής: το 65,40% προέρχεται από το τ. ΙΚΑ, το 23,90% από το τ. ΟΑΕΕ, το 5,00% από το τ. ΟΓΑ, το 2,50% από το τ. ΕΤΑΕ, το 1,30% από το τ.ΤΣΑΥ και 1,90% δεν δήλωσε φορέα προέλευσης. Η διαφορά στα ποσοστά έγκειται στην αναλογία του αριθμού των υπαλλήλων που υπηρετούσαν στους φορείς πριν την ένταξη και όχι στη μη απάντηση του ερωτηματολογίου.

## 6.4 Περιγραφή της μεθόδου συλλογής των στοιχείων – Διάρκεια Έρευνας

Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων πραγματοποιήθηκε τον Αύγουστο του 2019 με συμπλήρωση ερωτηματολογίων από το ανθρώπινο δυναμικό όλων των υποκαταστημάτων του ΕΦΚΑ του Ν. Ηρακλείου μετά από σχετική άδεια της διοίκησης του Φορέα για εκπόνηση έρευνας στους εργαζόμενους. Συγκεντρώθηκαν 159 ανώνυμα ερωτηματολόγια στο σύνολο του προσωπικού των 190 περίπου ατόμων καθώς τα υπόλοιπα λόγω έλλειψης χρόνου των ερωτώμενων ή λόγω απουσίας τους δεν απαντήθηκαν.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με σκοπό να είναι λιτό, εύκολο ώστε να μην κουράσει τους ερωτωμένους και αποτρέψει την συμπλήρωσή του αλλά ταυτόχρονα να προσφέρει ευελιξία και να δώσει τη δυνατότητα συλλογής των σπουδαίων πληροφοριών και δεδομένων που εξυπηρετούν τους σκοπούς της έρευνά μας.

Αναλυτικά χρησιμοποιήθηκαν:

- ✓ Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής: Περιείχαν κλειστές ερωτήσεις μια απάντησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερων αποκλεισμένων εναλλακτικών απαντήσεων (ναι-όχι), και κλειστές ερωτήσεις με κλίμακα πέντε επίλογων, γνωστή ως κλίμακα Likert με διεθνή απήχηση, η οποία συντάχθηκε από δύο αντίρροπες κατεύθυνσης μεταβολής (αρνητική – θετική εξέλιξη) και από τις οποίες θα έπρεπε να επιλεγεί μία (διαφωνώ απόλυτα-διαφωνώ-ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ-συμφωνώ-συμφωνώ απόλυτα).

Η χρήση των δομημένων ερωτηματολογίων συναντάται ευρέως σε έρευνες ποσοτικές πρόσωπο με πρόσωπο (face to face), σε τηλεφωνικές έρευνες, σε ταχυδρομικές και σε διαδικτυακές (Sandhusen, 2000, σσ. 179- 181· Lavrakas, 1993· Mangione, 1995).

- ✓ Διάκριση του ερωτηματολογίου σε δύο ενότητες:

Ενότητα Α΄: Προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, φορέας προέλευσης, προϋπηρεσία, θέση και σχέση εργασίας).

**Ενότητα Β΄:** Ικανοποίηση και Παρακίνηση (όπου οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα την σημαντικότητα των παραγόντων που τους ικανοποιούν, τους ωθούν να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και δύναται να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους, προκειμένου να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα και πιθανές προτάσεις για την βελτίωση της υποκίνησης των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα).

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και η γραφική τους απεικόνιση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for Social Sciences), κατάλληλο για την επεξεργασία των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας.

## 6.5 Αποτελέσματα της Έρευνας

### Στατιστική ανάλυση

#### Ενότητα Α΄: Περιγραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων

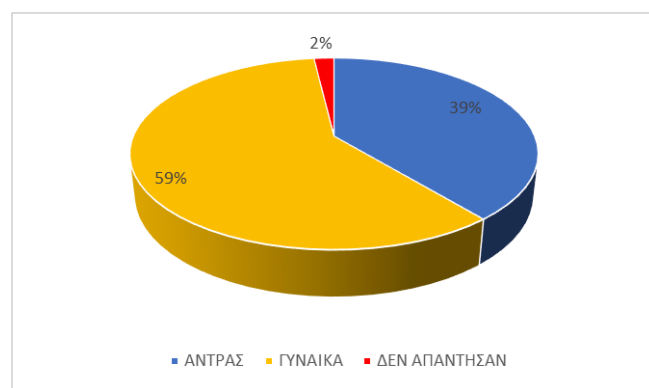
##### Προσωπικά στοιχεία των ερωτώμενων

Στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα περιγράφονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

#### Πίνακας 1: Φύλο

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΝΤΡΑΣ	62	39,00%
ΓΥΝΑΙΚΑ	94	59,00%
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ	3	2,00%
ΣΥΝΟΛΟ	159	100,00%

#### Γράφημα 1: Φύλο

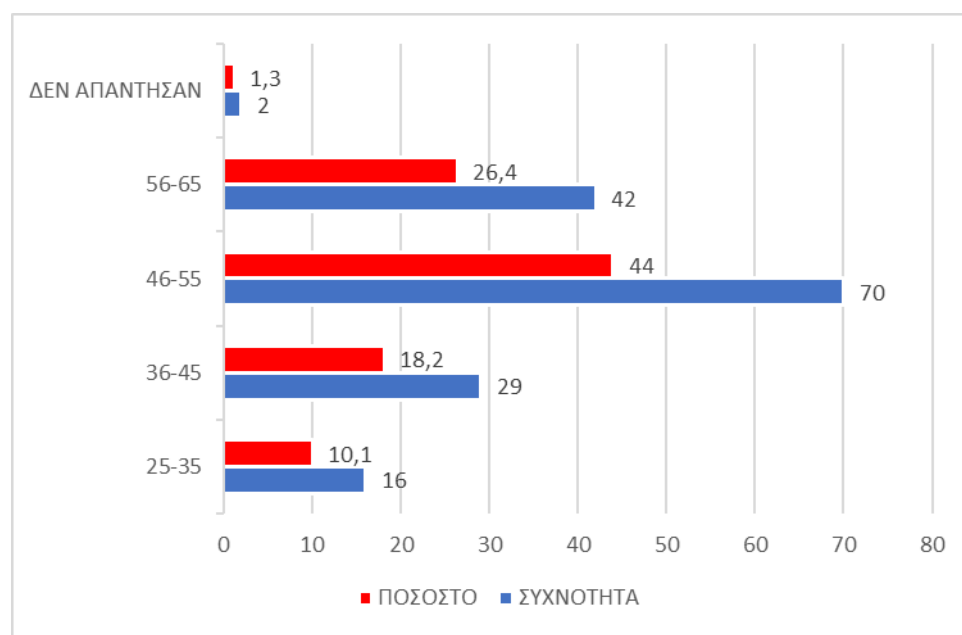


Στο ΕΦΚΑ Ν. Ηρακλείου η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα από τους 159 ερωτώμενους 62 ήταν άνδρες (δηλαδή το 39,00% του δείγματος), 94 ήταν γυναίκες (δηλαδή το 59,00% του δείγματος) και 3 δεν δήλωσαν φύλο (δηλαδή 2,00% του δείγματος).

### Πίνακας 2: Ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
25-35	16	10,10%
36-45	29	18,20%
46-55	70	44,00%
56-65	42	26,40%
Δεν απάντησαν	2	1,30%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>159</b>	<b>100,00%</b>

### Γράφημα 2: Ηλικία



Σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων προκύπτει ότι 16 άτομα (δηλαδή το 10,10% του δείγματος) ήταν ηλικίας 25-35 ετών, 29 άτομα (δηλαδή το 18,20% του δείγματος) ήταν ηλικίας 36-45 ετών, 70 άτομα (δηλαδή το 44% του δείγματος) ήταν ηλικίας 46-55 ετών, 42 άτομα (δηλαδή το 26,40% του δείγματος) ήταν ηλικίας 56-65 ετών και 2 άτομα (δηλαδή το 1,30% του δείγματος) δεν δήλωσαν ηλικία. Από την ηλικιακή διακύμανση μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων βρίσκεται σε παραγωγική ηλικία που μπορεί λόγω εμπειρίας και γνώσεων να συνεισφέρει

σημαντικά στην επίτευξη των στόχων που οργανισμού αλλά και ένα μεγάλο μέρος (περίπου το ¼ ) πλησιάζει στη λήξη του εργασιακού του βίου λόγω συνταξιοδότησης.

**Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση****Γράφημα 2**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Άγαμος/η	37	23,27%
Έγγαμος/η	103	64,78%
Άλλο	17	10,69%
Δεν απάντησαν	2	1,26%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>159</b>	<b>100,00%</b>

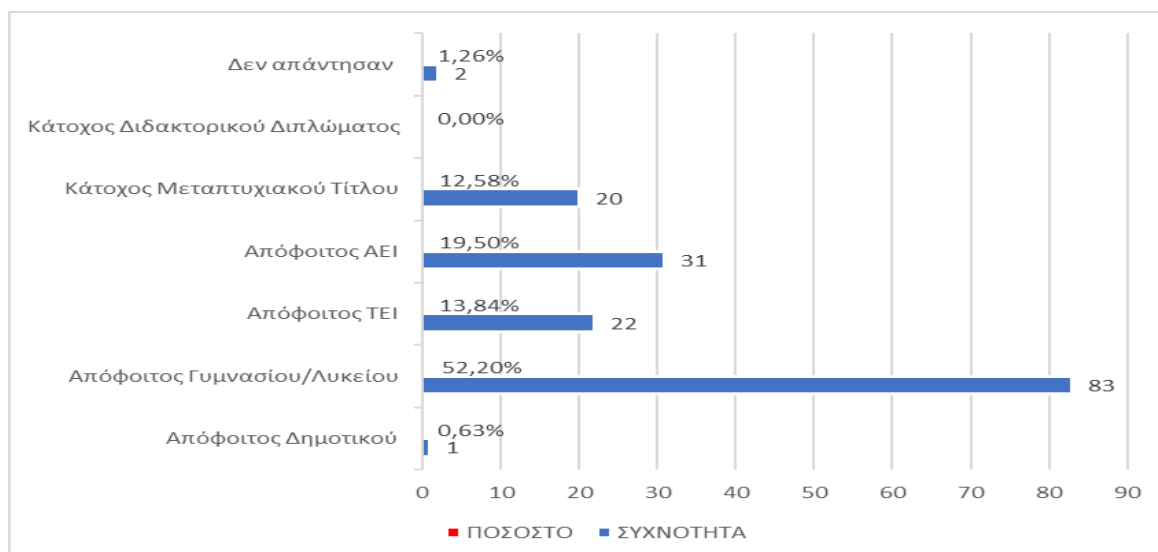
The pie chart illustrates the distribution of marital status among the respondents. The largest segment is 'Έγγαμος/η' (Married) at 64.78%, followed by 'Άγαμος/η' (Single) at 23.27%, 'Άλλο' (Other) at 10.69%, and 'ΔΑ' (No answer) at 1.26%.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων (103 άτομα) ήταν έγγαμοι (δηλαδή το 64,78% του δείγματος), 37 άτομα ήταν άγαμοι (δηλαδή το 23,27% του δείγματος), 17 άτομα δήλωσαν άλλο (δηλαδή το 10,69% του δείγματος) και 2 άτομα (δηλαδή το 1,26% του δείγματος) δεν δήλωσαν ηλικία.

**Πίνακας 4: Επίπεδο εκπαίδευσης**

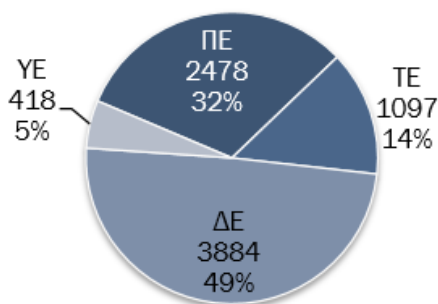
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Απόφοιτος Δημοτικού	1	0,63%
Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου	83	52,20%
Απόφοιτος ΤΕΙ	22	13,84%
Απόφοιτος ΑΕΙ	31	19,50%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	20	12,58%
Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος	0	0,00%
Δεν απάντησαν	2	1,26%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>159</b>	<b>100,00%</b>

#### Γράφημα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης



Όπως απεικονίζεται στο παραπάνω γράφημα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνασίου/Λυκείου), συγκεκριμένα 83 άτομα (52,20%), με μικρή διαφορά ακολουθούν αυτοί που έχουν λάβει ανώτερη εκπαίδευση ήτοι 73 άτομα (45,92%), [Απόφοιτοι ΑΕΙ: 31 άτομα (19,50%), Απόφοιτοι ΤΕΙ: 22 άτομα (13,84%), Μεταπτυχιακό: 20 άτομα (12,58%)], απόφοιτος δημοτικού δήλωσε 1 άτομο (0,63%) και δεν υπάρχει κανένας κάτοχος διδακτορικού διπλώματος και τέλος 2 άτομα (δηλαδή το 1,26% του δείγματος) δεν δήλωσαν εκπαιδευτική βαθμίδα. Υπάρχουν αρκετοί ερωτώμενοι που είναι φοιτητές σε σχολές του ΕΑΠ ή σε άλλα ανώτατα ιδρύματα.

Το ανθρώπινο δυναμικό στον ΕΦΚΑ ανά κατηγορία εκπαίδευσης σύμφωνα με στοιχεία της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης παρατίθεται στο παρακάτω διάγραμμα και σε γενικές γραμμές συμφωνεί με την κατανομή που βρέθηκε στον πληθυσμό τους δείγματός μας.

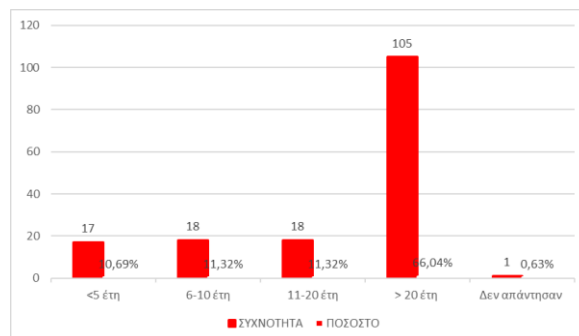


Πηγή: ΕΦΚΑ



**Πίνακας 5: Χρόνια Προϋπηρεσίας στον Φορέα****Γράφημα 5**

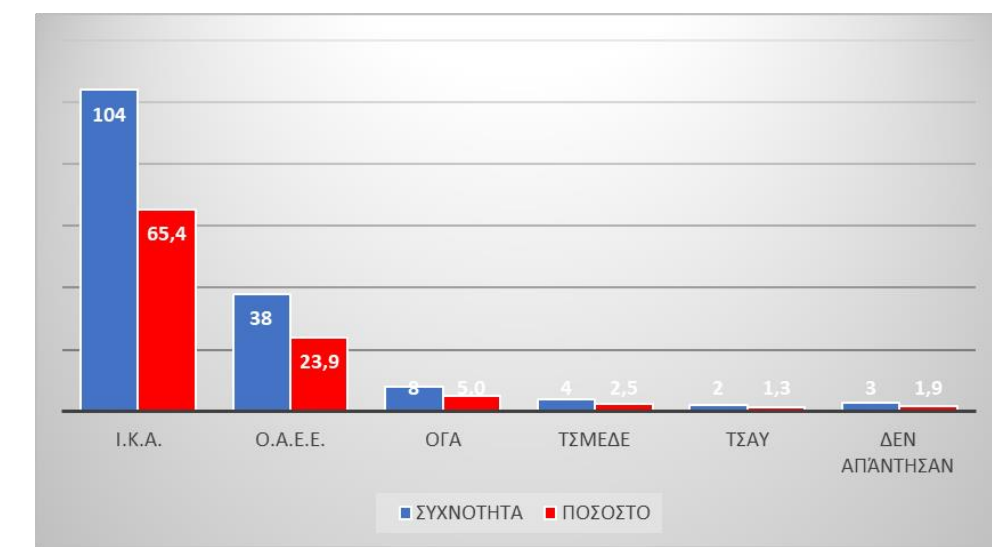
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
<5 έτη	17	10,69%
6-10 έτη	18	11,32%
11-20 έτη	18	11,32%
> 20 έτη	105	66,04%
Δεν απάντησαν	1	0,63%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>159</b>	<b>100,00%</b>



Στην παραπάνω ερώτηση οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ότι εργάζονται περισσότερα από 20 έτη, 105 άτομα (66,04%). Από 6-20 έτη εργάζονται 36 άτομα (22,64%), λιγότερα από 5 έτη εργάζονται 17 άτομα (10,69%) καθώς και ένα άτομο δεν απάντησε. Αν λάβουμε υπόψη ότι οι προσλήψεις στο δημόσιο τα τελευταία χρόνια έχουν παγώσει και σε συνδυασμό ότι το ¼ του προσωπικού είναι άνω των 56 ετών φαίνεται ότι στα επόμενα χρόνια πολλοί θα συνταξιοδοτηθούν και η έλλειψη έμπειρου προσωπικού βρίσκεται προ των πυλών. Η διοίκηση του ΕΦΚΑ θα πρέπει να μεριμνήσει για τη διαχείριση της γνώσης, που σύμφωνα με το Ρωσσίδη (2018) «ουσιαστικά συνίσταται στη διαχείριση αυτού του κύκλου ζωής της γνώσης του οργανισμού, για τη βέλτιστη απόδοση της λειτουργίας του, μετατρέποντας την άρρητη γνώση (η οποία στηρίζεται στον εμπειρισμό) σε ρητή γνώση προς όφελος της επικοινωνίας και ξανά σε άρρητη δια της εκροής συμπερασμάτων και τελικών πληροφοριών».

**Πίνακας 6: Φορέας Προέλευσης**

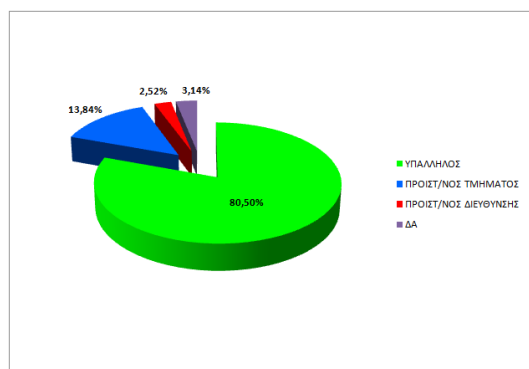
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ι.Κ.Α.	104	65,40%
Ο.Α.Ε.Ε.	38	23,90%
ΟΓΑ	8	5,00%
ΤΣΜΕΔΕ	4	2,50%
ΤΣΑΥ	2	1,30%
Δεν απάντησαν	2	1,90%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>159</b>	<b>100,00%</b>

**Γράφημα 6: Φορέας Προέλευσης**

Η ερώτηση αυτή τέθηκε να εξετασθεί το ποσοστό των εργαζομένων ανά ταμείο που συγχωνεύτηκε στον ΕΦΚΑ. Όπως απεικονίζεται στο παραπάνω γράφημα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι από το τ. ΙΚΑ, συγκεκριμένα 104 άτομα (65,40%), με μεγάλη διαφορά ακολουθεί το επόμενο ταμείο, το τ. ΟΑΕΕ με 38 άτομα (23,90%), και με χαμηλότερα ποσοστά τα υπόλοιπα ταμεία, ήτοι 8 άτομα (5,00%) από το τ. ΟΓΑ, 4 άτομα (2,50%) από το τ. ΕΤΑΕ, 2 άτομα (1,30%) από το τ. ΤΣΑΥ και 1,90% δεν δήλωσε φορέα προέλευσης. Τη διαφορά αυτή του αριθμού των συμμετεχόντων την εξηγήσαμε παραπάνω και επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι στο τ. ΕΤΑΕ και στο τ. ΤΣΑΥ υπηρετούν 4 και 2 άτομα αντίστοιχα που σημαίνει ότι ερωτήθηκε το 100% του πληθυσμού.

**Πίνακας 7: Θέση εργασίας**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Υπάλληλος	128	80,50%
Προϊστάμενος Τμήματος	22	13,84%
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	4	2,52%
Δεν απάντησαν	5	3,14%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>159</b>	<b>100,00%</b>

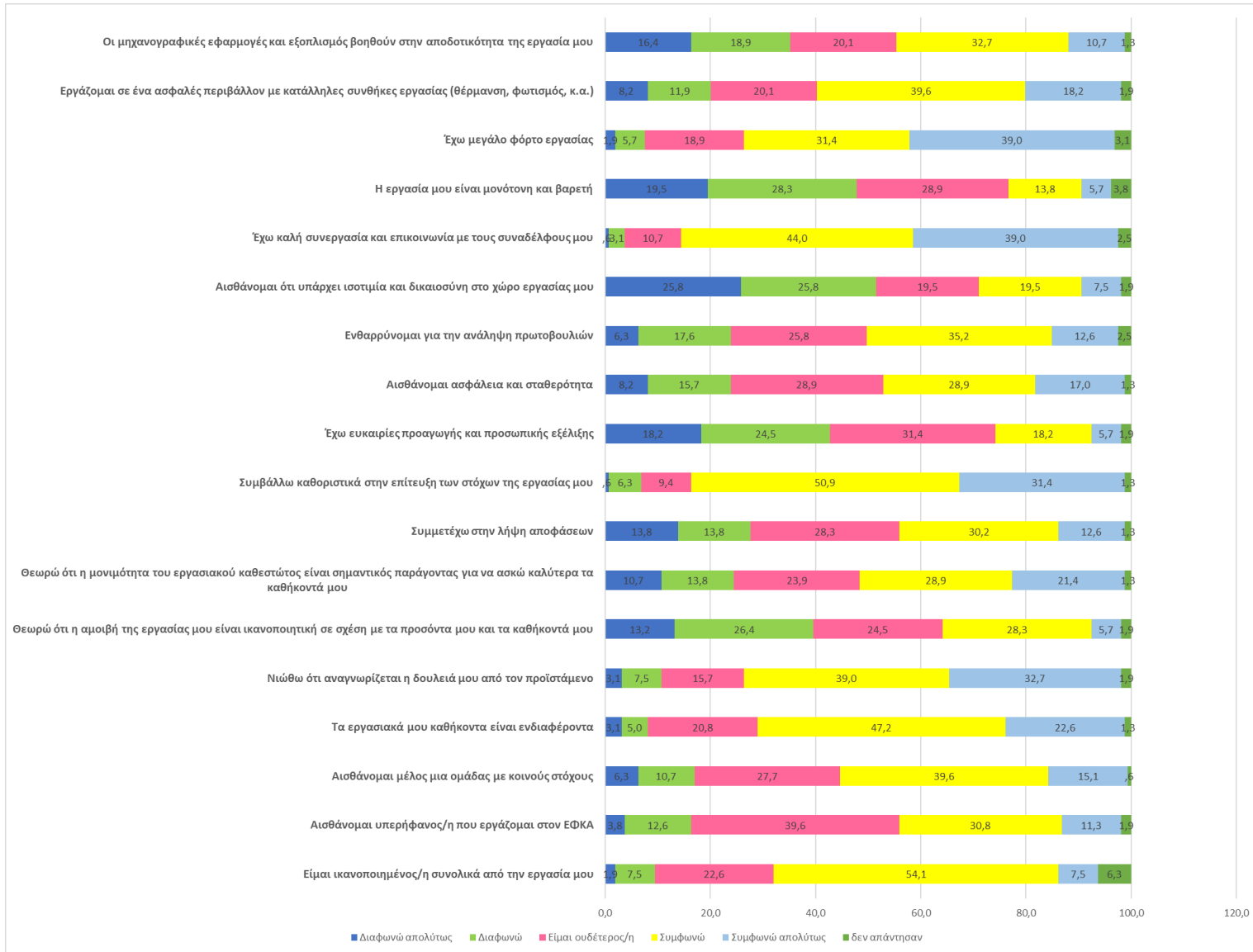
**Γράφημα 7: Θέση εργασίας**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το 80,50% αυτών είναι υπάλληλοι. Αντιθέτως, μόλις το 16,36% κατέχουν θέσεις ευθύνης ως διευθυντές ή προϊστάμενοι τμήματος.

**Πίνακας 8: Ικανοποίηση**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %						Mean
	Διαφωνό απολύτως	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνό απολύτως	δεν απάντησαν	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	1,9	7,5	22,6	54,1	7,5	6,3	3,4
Αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι στον ΕΦΚΑ	3,8	12,6	39,6	30,8	11,3	1,9	3,3
Αισθάνομαι μέλος μια ομάδας με κοινούς στόχους	6,3	10,7	27,7	39,6	15,1	0,6	3,4
Τα εργασιακά μου καθήκοντα είναι ενδιαφέροντα	3,1	5,0	20,8	47,2	22,6	1,3	3,8
Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η δουλειά μου από τον προϊστάμενο	3,1	7,5	15,7	39,0	32,7	1,9	3,8
Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική σε σχέση με τα προσόντα μου και τα καθήκοντά μου	13,2	26,4	24,5	28,3	5,7	1,9	2,8
Θεωρώ ότι η μονιμότητα του εργασιακού καθεστώτος είναι σημαντικός παράγοντας για να ασκώ καλύτερα τα καθήκοντά μου	10,7	13,8	23,9	28,9	21,4	1,3	3,3
Συμμετέχω στην λήψη αποφάσεων	13,8	13,8	28,3	30,2	12,6	1,3	3,1
Συμβάλλω καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας μου	0,6	6,3	9,4	50,9	31,4	1,3	4,0
Έχω ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης	18,2	24,5	31,4	18,2	5,7	1,9	2,6
Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα	8,2	15,7	28,9	28,9	17,0	1,3	3,3
Ενθαρρύνομαι για την ανάληψη πρωτοβουλιών	6,3	17,6	25,8	35,2	12,6	2,5	3,2
Αισθάνομαι ότι υπάρχει ισοτιμία και δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας μου	25,8	25,8	19,5	19,5	7,5	1,9	2,5
Έχω καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	0,6	3,1	10,7	44,0	39,0	2,5	4,1
Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή	19,5	28,3	28,9	13,8	5,7	3,8	2,5
Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας	1,9	5,7	18,9	31,4	39,0	3,1	3,9
Εργάζομαι σε ένα ασφαλές περιβάλλον με κατάλληλες συνθήκες εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, κ.α.)	8,2	11,9	20,1	39,6	18,2	1,9	3,4
Οι μηχανογραφικές εφαρμογές και εξοπλισμός βοηθούν στην αποδοτικότητα της εργασίας μου	16,4	18,9	20,1	32,7	10,7	1,3	3,0

**Γράφημα 8: Ικανοποίηση**



Στην ερώτηση για το πόσο είναι **ικανοποιημένοι από την εργασία τους** φαίνεται ότι οι περισσότεροι από τους μισούς συμφωνούν και αισθάνονται ικανοποιημένοι (54,10%+7,5%=61,60%). Στο ένα τέταρτο περίπου (22,60%) διακρίνεται μια ουδέτερη στάση αλλά και η μη ικανοποίηση κυμαίνεται σε χαμηλά ποσοστά, ήτοι το 1,90% να δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα και το 7,50% ότι διαφωνεί με την θέση αυτή. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,4**. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με την εργασιακή απόδοση. Η σωστή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και η αποτελεσματική οργάνωση της εργασίας προάγει την υποστήριξη και την ευημερία

στον χώρο εργασίας, την υψηλή ποιότητα οδηγώντας τους εργαζόμενους σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης και μειούμενα ποσοστά απουσίας.

Σχετικά με το πόσο **υπερήφανοι νιώθουν που εργάζονται στον ΕΦΚΑ** παρατηρείται ουδετερότητα στην πλειοψηφία των απαντήσεων αλλά επικρατεί θετική τάση (**Mean=3,3**). Πιο συγκεκριμένα, το 11,30% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 30,80% ότι συμφωνεί, το 39,60% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Όμως ένας αξιοσημείωτος αριθμός υπαλλήλων, σε ποσοστό 16,40% (3,80% διαφωνεί απόλυτα, και 12,60% διαφωνεί), δεν αισθάνεται υπερηφάνεια που εργάζεται στον φορέα. Η ανάκτηση του ηθικού των εργαζομένων, της εμπιστοσύνη και της εκτίμηση τους θα συμβάλει στην τόνωση της υπερηφάνειας τους και θα αυξήσει την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Στην ερώτηση αν **αισθάνονται μέλη μιας ομάδας με κοινούς στόχους** φαίνεται ότι υπάρχει συνεργασία, ομαδικότητα και συναδελφικότητα αφού το 39,60% δηλώνει ότι συμφωνεί και το 15,10% ότι συμφωνεί απόλυτα. Ουδέτερη στάση έχει το 27,70%. Στην αντίθετη πλευρά το 12,60% δηλώνει ότι διαφωνεί και το 6,30% ότι διαφωνεί απόλυτα. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,4**.

Όσον αφορά τα εργασιακά καθήκοντα διακρίνεται μια θετική στάση αφού ο μέσος είναι **Mean=3,8**. Αναλυτικότερα ο 47,20% θεωρεί **ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας** του, το 22,60% απόλυτα ενδιαφέρον και ουδετερότητα εκφράζει το 20,80%, ενώ ελάχιστοι έχουν αντίθετη άποψη, με το 3,10% να δηλώνει ότι διαφωνεί απολύτως και το 5,00% ότι διαφωνεί.

Την άποψη αυτή ενισχύει η ερώτηση αν θεωρούν την **εργασία τους μονότονη και βαρετή**, όπου οι μισοί περίπου εργαζόμενοι διαφωνούν (19,50% διαφωνούν απόλυτα, 28,30% διαφωνούν) δηλαδή δεν θεωρούν την εργασία τους βαρετή και μονότονη, το 28,90% εκφράζει ουδετερότητα. Στην αντίθετη πλευρά, το 13,80% δηλώνει ότι συμφωνεί και μόλις το 5,70% συμφωνεί απόλυτα. Ο μέσος της ερώτησης είναι **Mean=2.5**. Με τον εμπλουτισμό της θέσης εργασίας διευρύνεται η εργασία, αυξάνεται η σπουδαιότητά της και η ικανοποίηση που παρέχει σε αυτόν που την εκτελεί. Μελέτες έχουν καταδείξει ότι ο εμπλουτισμός της θέσης εργασίας λειτουργεί καλύτερα στην περίπτωση που αντισταθμίζει την περιορισμένη ανατροφοδότηση και τα ελλιπή συστήματα ανταμοιβών.

Αξιοσημείωτα θετικά αποτελέσματα στις απαντήσεις των ερωτώμενων έλαβε η ερώτηση αν **ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσπάθεια τους να αποδώσουν** αφού το 71,70% (39,00% συμφωνεί και 32,70% συμφωνεί απόλυτα) υποστηρίζει την άποψη αυτή. Το 15,70% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Στην αντίθετη πλευρά, το 3,10% δήλωσε ότι διαφωνεί απολύτως και το 7,50% ότι διαφωνεί. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι το **Mean=3,8**. Η ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση ανήκει στις ανάγκες του «Εγώ» και ανήκουν στην τέταρτη κατηγορία αναγκών βάσει της ιεραρχικής πυραμίδας του Maslow. Αποτελεί ενδογενή παράγοντα παρακίνησης και σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση μαζί με την ανέλιξη, την ευθύνη και τα επιτεύγματα.

Οι ερωτώμενοι δεν δήλωσαν αρκετά **ικανοποιημένοι με τις αμοιβές τους σε σχέση με τα προσόντα τους και τα καθήκοντά τους** αφού μόλις το 5,70% δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο και το 28,30% ότι συμφωνεί. Επίσης, ουδέτερη στάση κράτησε το 24,50%. Ενώ στην αντίθετη πλευρά, το 26,40% δήλωσε διαφωνία και το 13,20% απόλυτη διαφωνία. Ο μέσος όρος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=2,8**. Η διοίκηση του ΕΦΚΑ θα έχει δυσκολία να αντιμετωπίσει τη δυσαρέσκεια αυτή των εργαζομένων με αύξηση αμοιβών λόγω της οικονομικής κρίσης και των δημοσιονομικών μέτρων και θα πρέπει να ενισχύσει άλλους παράγοντες ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα στην ερώτηση αν **η μονιμότητα του εργασιακού καθεστώτος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για καλύτερη άσκηση των καθηκόντων τους** το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων συμφώνησε (28,90%) και 21,40% συμφωνεί απόλυτα. Ουδετερότητα δήλωσε το 23,90% και αρνητικό παράγοντα το 25% περίπου (10,70% διαφώνησε απόλυτα και 13,80% διαφώνησε). Ο μέσος όρος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,3**. Η ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον με όποια μορφή εκδηλώνεται οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση και ενεργοποιεί την κινητοποίηση των εργαζομένων.

Ένας άλλος παράγοντας που καθορίζει την ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο είναι **συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων**. Ο μέσος όρος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,1**. Το συγκεκριμένο δείγμα δηλώνει ότι συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων ως εξής: το 30,20% συμφωνεί ότι συμμετέχει, το 12,60% συμφωνεί απόλυτα, σε ποσοστό 28,30% υπάρχει ουδετερότητα και σε ποσοστό 13,80% διαφωνεί απόλυτα και 13,80% διαφωνεί με την θέση αυτή. Η συμμετοχική διαδικασία δεσμεύει τους εργαζόμενους

για την επιτυχία του οργανισμού με τη λογική ότι αν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων θα ενισχυθεί το ηθικό τους, θα αποκτήσουν μεγαλύτερη παρακίνηση, θα γίνουν περισσότερο παραγωγικοί και θα νιώθουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Η πεποίθηση των ερωτώμενων ότι **συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας** τους είναι υψηλή αφού το 31,40% των ερωτώμενων δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα και το 50,90% ότι συμφωνεί. Ουδέτερη στάση κρατάει το 9,40% των ερωτώμενων και ένα ελάχιστος αριθμός ερωτώμενων διαφωνεί απόλυτα (0,60%) και διαφωνεί (6,30%). Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=4,00**. Η αίσθηση της επίτευξης των στόχων μπορεί να συνδυαστεί με τη θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας που όπως ήδη αναφέραμε είναι η πεποίθηση ενός ατόμου ότι έχει την ικανότητα να διεκπεραιώσει ένα έργο που θα του ανατεθεί. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων φαίνεται να υπάρχει υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα στο δείγμα άρα οι πιθανότητες να αυξήσουν την προσπάθειά τους για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις είναι περισσότερες από την εγκατάλειψη των προσπαθειών. Σε συνδυασμό με τη θεωρία της στοχοθέτησης μπορεί να κινητοποιηθεί μια ψυχολογική διαδικασία μέσα από την οποία οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, θα θέσουν υψηλότερους στόχους με αποτέλεσμα να αποδώσουν καλύτερα στον εργασιακό χώρο και όχι μόνο.

Όσον αφορά τις **ευκαιρίες προσωπικής εξέλιξης και προαγωγής** οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι δεν τυγχάνουν τέτοιων ευκαιριών αφού περίπου οι μισοί δηλαδή το 18,20% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα και το 24,50% ότι διαφωνεί με αυτή τη θέση. Επιπροσθέτως, το 31,0% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και στην αντίθετη πλευρά μόλις το 5,70% του δείγματος δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα και το 18,20% ότι συμφωνεί. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=2,6**. Η διοίκηση του ΕΦΚΑ ίσως να πρέπει να ανακαθορίσει τον τρόπο επιλογής προσωπικού για τοποθετήσεις σε θέσεις προϊσταμένων και διευθυντών με γνώμονα τα ουσιαστικά και τυπικά προσόντα και όχι βάσει παλαιότητας όπως εφαρμόζεται έως τώρα.

Η **ασφάλεια και η σταθερότητα** στον εργασιακό χώρο αποτελεί ακόμα ένα κριτήριο ικανοποίησης όπως περιγράψαμε παραπάνω στο θεωρητικό μέρος, αφού όταν οι εργαζόμενοι όταν νιώθουν ασφαλείς έχουν καλύτερες επιδόσεις. Στην παρούσα έρευνα το 28,90% είχε ουδέτερη στάση, το 28,90% συμφώνησε ότι νιώθει ασφάλεια και

σταθερότητα και το 17,00% συμφώνησε απόλυτα, τέλος, ένα μικρό ποσοστό (8,20%) διαφώνησε απόλυτα και το 15,70% δήλωσε ότι διαφωνεί. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,3**.

Σχετικά με την ερώτηση ως προς την αίσθηση αν **υπάρχει ισοτιμία και δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας** παρατηρείται μια τάση προς διαφωνία με μέσο όρο **Mean=2,5**. Συγκεκριμένα, το 51,60% θεωρεί ότι δεν υπάρχει (25,80% διαφωνεί και 25,80% διαφωνεί απόλυτα), το 19,50% απάντησε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, σε ίδιο ποσοστό συμφώνησε με τη θέση αυτή και μόλις 7,50% συμφώνησε απόλυτα. Υπάρχει συνάφεια με τις απαντήσεις της ερώτησης σχετικά με τις ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη και προαγωγή. Το αίσθημα το δικαίου αποτελεί ένα εγγενή κίνητρο και σχετίζεται έντονα με την εργασιακή ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων και η οργανωσιακή δικαιοσύνη είναι σημαντική να υπάρχει και να εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα και όχι με εγωκεντρική ή ιδιοτελή μεροληψία.

Σχετικά με την **ενθάρρυνση για την ανάληψη πρωτοβουλιών** αρκετοί εργαζόμενοι συμφωνούν (35,20%) ότι ενθαρρύνονται, το 25,80% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και μόλις το 12,60% συμφωνεί απόλυτα. Στην αντίθετη πλευρά, το ένα πέμπτο περίπου των εργαζομένων (17,60%) εκφράζει την διαφωνία του και το 6,30% διαφωνεί απόλυτα με τη θέση αυτή. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,2**. Η ανάληψη πρωτοβουλιών αποτελεί μια ανάγκη υψηλότερη τάξης και σχετίζονται με εσωτερικά κίνητρα που οδηγούν στην ενδογενή ικανοποίηση.

Η **συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους** βρίσκεται σε εξαιρετικά επίπεδα αφού το 39,00% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, το 44,00% συμφωνεί και ουδέτερη θέση δηλώνει το 10,70%. Στην αντίθετη πλευρά, το 3,10% του δείγματος δηλώνει διαφωνία με την θέση αυτή και μόλις 0,60% διαφωνεί απόλυτα. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=4,1**. Σε συνδυασμό με τις απαντήσεις στην ερώτηση αν αισθάνονται μέλη μιας ομάδας με κοινούς στόχους δείχνει ότι η συλλογικότητα, ο αλτρουισμός, η ενσυναίσθηση και η συνεργασία βρίσκεται στο ζενίθ στον ΕΦΚΑ Ν. Ηρακλείου απαραίτητα στοιχεία για τη λειτουργία μιας ομάδας και ενός οργανισμού.

Ιδιαίτερο **φόρτο εργασίας** δηλώνουν ότι έχουν οι ερωτηθέντες αφού το 39,00% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, το 31,40% ότι συμφωνεί, το 18,90% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Στην άλλη πλευρά της κλίμακας, το 5,70% δηλώνει ότι διαφωνεί και



μόλις 1,9% διαφωνεί απόλυτα ως προς τον όγκο της εργασίας του. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,9**.

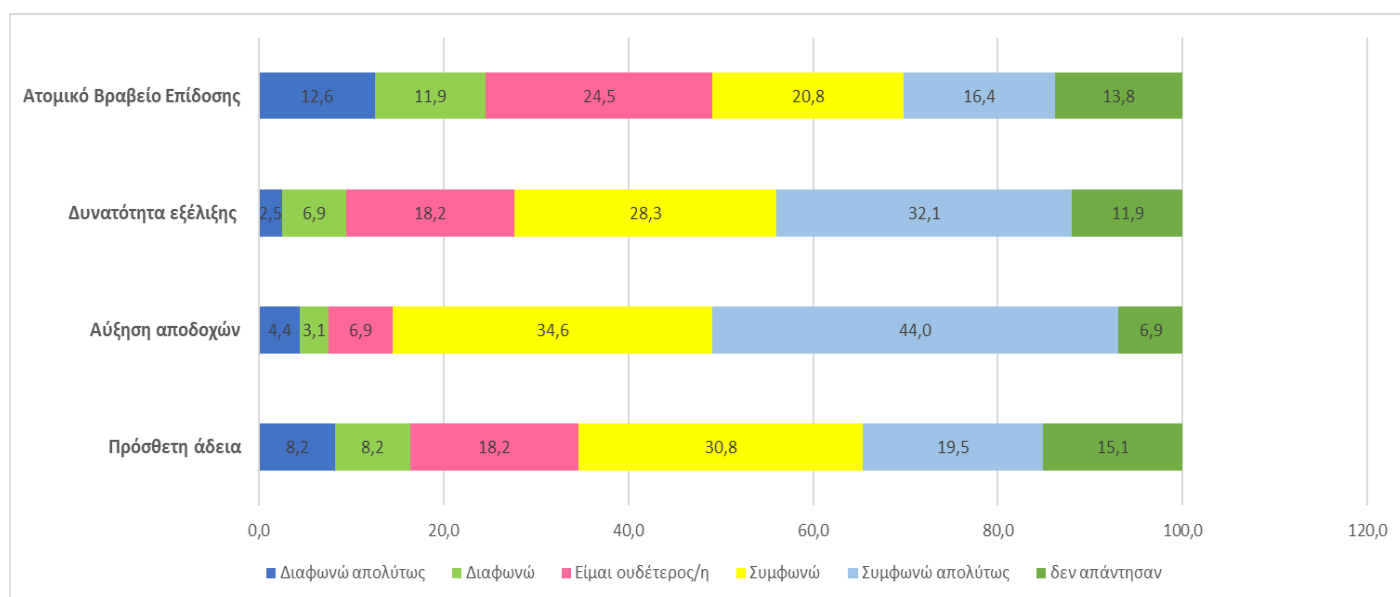
Ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό εκφράζουν για το ότι εργάζονται **σε ένα ασφαλές περιβάλλον με κατάλληλες συνθήκες εργασίας**. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,4**. Πιο συγκεκριμένα, το 18,20% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, το 39,60% ότι συμφωνεί και 20,10% δηλώνει ουδετερότητα. Στην αντίθετη πλευρά, το 11,90% δηλώνει ότι διαφωνεί και το 8,20% ότι διαφωνεί απόλυτα με τη θέση αυτή. Όπως προαναφέρθηκε το εργασιακό περιβάλλον λειτουργεί παρακινητικά και η δυνατότητα των ατόμων να εργάζονται χωρίς διακοπές και περισπασμούς (πχ από θορύβους) και η επαρκής συντήρηση του κτιρίου (πχ καθαριότητα, ασφάλεια) μπορούν να οδηγήσουν σε ικανοποίηση και αύξηση της παραγωγικότητας.

Στην ερώτηση αν **οι μηχανογραφικές εφαρμογές και εξοπλισμός βοηθούν στην αποδοτικότητα της εργασίας** παρουσιάζεται διχοτόμηση των απαντήσεων αφού το ένα τρίτο περίπου συμφωνεί και άλλο ένα τρίτο διαφωνεί ως προς την προσφορά τους στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, το 16,40% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα με την θέση αυτή, το 18,90% ότι διαφωνεί και το 20,10% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Στην αντίθετη πλευρά της κλίμακας, το 32,70% δηλώνει ότι συμφωνεί και το 10,70% ότι συμφωνεί απόλυτα με την θέση αυτή. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,0**. Ίσως αυτό να οφείλεται ότι σε κάποια τμήματα οι μηχανογραφικές εφαρμογές είναι περισσότερο ανεπτυγμένες συγκριτικά με άλλα. Υπάρχουν διαδικασίες που δεν τυγχάνουν μηχανογραφικής υποστήριξης και εκτελούνται χειρόγραφα. Αν οι νέες τεχνολογίες εφαρμοσθούν σε όλο το φάσμα των εργασιών μπορούν να δώσουν λύσεις που θα μετασχηματίσουν ψηφιακά τον φορέα και η υπηρεσία θα λειτουργεί αποτελεσματικότερα, αποδοτικότερα και οικονομικότερα. Η διοίκηση του ΕΦΚΑ θα πρέπει να το λάβει υπόψη ως παράγοντα κινητοποίησης και παρότρυνσης εστιάζοντας την προσοχή της στην παροχή κατάλληλων μέσων προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αυξήσουν την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά τους.

Πίνακας 9: Παρακίνηση – Εργάζομαι με περισσότερο ζήλο όταν θα λάβω:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %						Mean
	Διαφωνώ απόλυτως	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτως	δεν απάντησαν	
Πρόσθετη άδεια	8,2	8,2	18,2	30,8	19,5	15,1	3,0
Αύξηση αποδοχών	4,4	3,1	6,9	34,6	44,0	6,9	3,9
Δυνατότητα εξέλιξης	2,5	6,9	18,2	28,3	32,1	11,9	3,4
Ατομικό Βραβείο Επίδοσης	12,6	11,9	24,5	20,8	16,4	13,8	2,7

Γράφημα 9: Παρακίνηση – Εργάζομαι με περισσότερο ζήλο όταν θα λάβω:



Ο τύπος των ανταμοιβών που θα παροτρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να εργάζεται με περισσότερο ζήλο είναι η αύξηση των αποδοχών όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,9**. Πιο συγκεκριμένα το 78,6% (44,00% συμφωνεί απόλυτα, 34,60% συμφωνεί) δήλωσε ότι η αύξηση των αποδοχών θα τους οδηγήσει να επιδείξουν περισσότερο ζήλο στην εργασία τους. Μόλις

το 4,40% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα, το 3,10% ότι διαφωνεί και 6,90% δηλώνει ουδετερότητα με τη θέση αυτή.

Επόμενο στην βαθμολογία είναι η **δυνατότητα εξέλιξης** όπου 60,40% (32,10% συμφωνεί απόλυτα, 28,30% συμφωνεί) των ερωτώμενων δήλωσε ότι θα τον ωθούσε να αυξηθεί ο ζήλος του για την εργασία. Επίσης, σε ποσοστό 18,20% δηλώθηκε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη θέση αυτή. Μικρά ποσοστά συγκέντρωσαν οι απαντήσεις στην άλλη πλευρά της κλίμακας, με 2,50% να δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα και 6,90% ότι διαφωνεί. Στην ερώτηση αυτή το 11,90% των ερωτηθέντων δεν απάντησαν. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,4**.

Ακολουθεί στην προτίμηση των εργαζομένων **πρόσθετη άδεια** ως κίνητρο να αυξήσουν τον ζήλο τους στην εργασία που παρέχουν. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,0**. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, στο ήμισυ των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό κριτήριο (19,50% συμφωνεί απόλυτα, 30,80% συμφωνεί) και στο 18,20% αδιαφορία. Στην αντίθετη πλευρά, κατά ποσοστό 8,20 % έκαστο δηλώνουν απόλυτη διαφωνία και διαφωνία. Στην ερώτηση αυτή το 15,10% των ερωτηθέντων δεν απάντησαν.

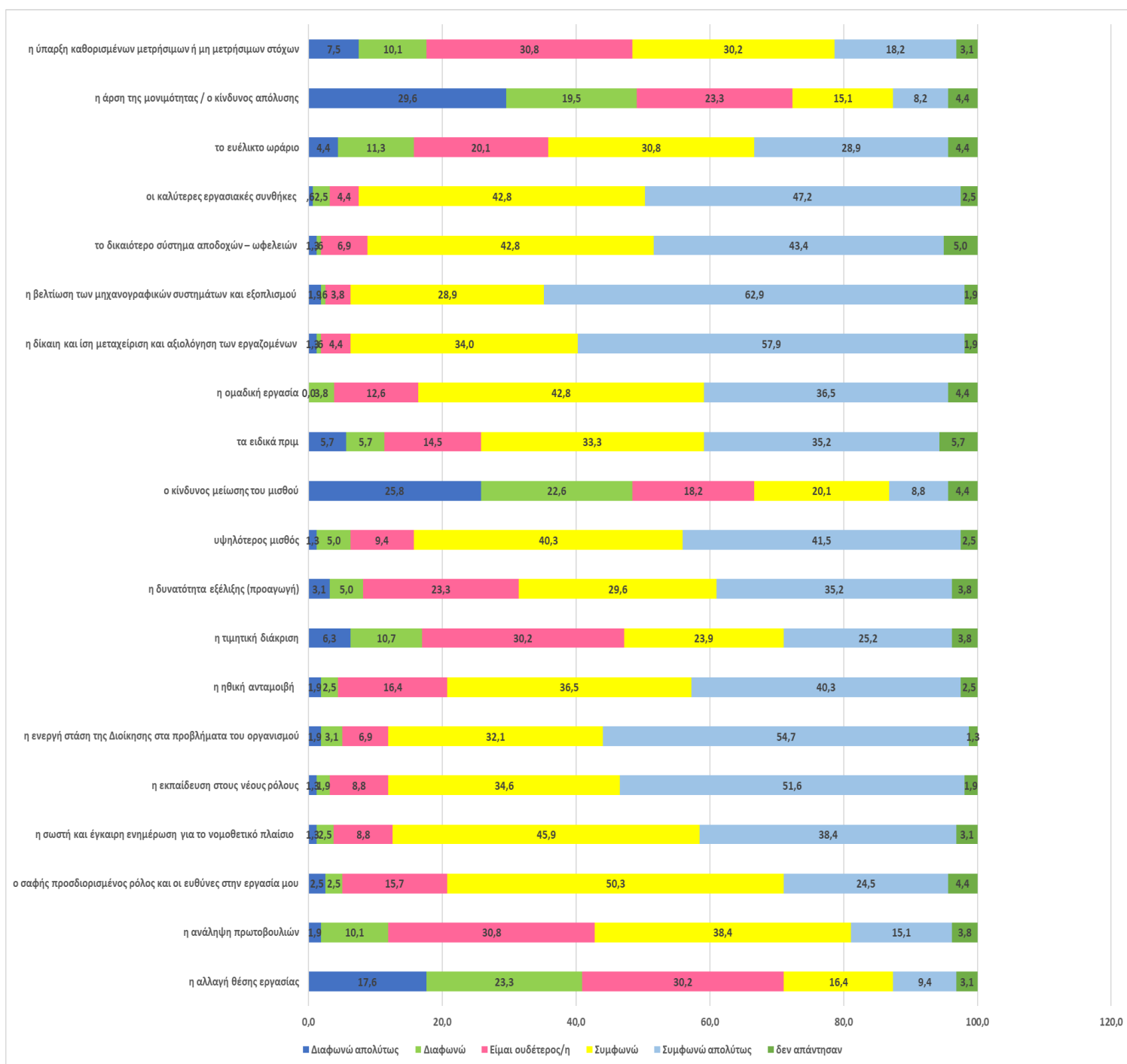
Τελευταίο στην κατάταξη έρχεται το **ατομικό βραβείο επίδοσης** που δείχνει να είναι φαίνεται στο 37,2% των ερωτώμενων (16,40% συμφωνεί απόλυτα, 20,80% συμφωνεί). Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=2,7**. Το ένα τέταρτο του δείγματος δηλώνει ουδετερότητα, το 12,90% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα και το 11,90% ότι διαφωνεί. Στην ερώτηση αυτή το 13,80% των ερωτηθέντων δεν απάντησαν.

Με λίγα λόγια μπορούμε να πούμε ότι οι εξωγενείς παράγοντες φαίνεται περισσότερο να επηρεάζουν, να παροτρύνουν και να κινούν το ενδιαφέρον του ανθρώπινου δυναμικού ίσως αυτό να συμβαίνει λόγω των μειώσεων των αποδοχών τους την τελευταία δεκαετία ή/και της γενικότερης οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην Ελληνική Κοινωνία (ημιαπασχόληση, ανεργία, μείωση των κοινωνικών παροχών, κ.α.) που πολλές φορές ένας εργαζόμενος καλείται να συντηρήσει ολόκληρη οικογένεια, άνεργα ενήλικα τέκνα, ηλικιωμένους γονείς.

Πίνακας 10: Παρακίνηση – Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %						Mean
	Διαφωνώ απόλυτως	Διαφωνώ	Είμαι συνδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτως	δεν απάντησαν	
η αλλαγή θέσης εργασίας	17,6	23,3	30,2	16,4	9,4	3,1	2,7
η ανάληψη πρωτοβουλιών	1,9	10,1	30,8	38,4	15,1	3,8	3,4
ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	2,5	2,5	15,7	50,3	24,5	4,4	3,8
η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	1,3	2,5	8,8	45,9	38,4	3,1	4,1
η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	1,3	1,9	8,8	34,6	51,6	1,9	4,3
η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	1,9	3,1	6,9	32,1	54,7	1,3	4,3
η ηθική ανταμοιβή	1,9	2,5	16,4	36,5	40,3	2,5	4,0
η τιμητική διάκριση	6,3	10,7	30,2	23,9	25,2	3,8	3,4
η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	3,1	5,0	23,3	29,6	35,2	3,8	3,8
υψηλότερος μισθός	1,3	5,0	9,4	40,3	41,5	2,5	4,1
ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	25,8	22,6	18,2	20,1	8,8	4,4	2,5
τα ειδικά πριμ	5,7	5,7	14,5	33,3	35,2	5,7	3,7
η ομαδική εργασία	0,0	3,8	12,6	42,8	36,5	4,4	4,0
η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	1,3	0,6	4,4	34,0	57,9	1,9	4,4
η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	1,9	0,6	3,8	28,9	62,9	1,9	4,4
το δίκαιότερο σύστημα αποδογών – ωφελειών	1,3	0,6	6,9	42,8	43,4	5,0	4,1
οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	0,6	2,5	4,4	42,8	47,2	2,5	4,3
το ευέλικτο ωράριο	4,4	11,3	20,1	30,8	28,9	4,4	3,6
η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	29,6	19,5	23,3	15,1	8,2	4,4	2,4
η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόγων	7,5	10,1	30,8	30,2	18,2	3,1	3,3

**Γράφημα 10: Παρακίνηση – Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου:**



Διακρίνεται η ουδέτερη στάση που κρατούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην θέση ότι η **αλλαγή θέσης εργασίας** θα βελτιώσει την αποδοτικότητά τους. Ο μέσος όρος της ερώτησης είναι **Mean=2,70**. Πιο αναλυτικά, το 30,20% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την παραπάνω θέση, το 23,30% ότι διαφωνεί και το 17,60% ότι διαφωνεί απόλυτα. Από την άλλη πλευρά, το ένα τέταρτο περίπου των εργαζομένων βλέπει θετικά την αλλαγή θέσης σε σχέση με την αποδοτικότητα αφού το 16,40% δήλωσε ότι συμφωνεί και το 10% ότι συμφωνεί απόλυτα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, φαίνεται ότι η **ανάληψη πρωτοβουλιών** επιδρά θετικά στην αποδοτικότητα. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,4**, δηλαδή φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνούν με την θέση αυτή. Αναλυτικά, το 38,40% δήλωσε ότι συμφωνούν, το 30,80% ότι ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί, το 15,10% ότι συμφωνούν απόλυτα. Από την άλλη πλευρά, το 10,10% δήλωσε ότι διαφωνεί και το 1,90% ότι διαφωνεί απόλυτα. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να συνδυαστεί με τον παράγοντα ικανοποίησης που αναφέρθηκε παραπάνω την ενθάρρυνση για ανάληψη πρωτοβουλιών που βρίσκεται στα ίδια επίπεδα (με μέσο όρο Mean=3,2) και να χρησιμοποιηθεί ως παρακινητικό μέσο.

Αναφορικά με τον **σαφή προσδιορισμένο ρόλο και των ευθυνών στην εργασία** όπως φαίνεται από τον μέσο όρο **Mean=3,8** οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνούν με τη θέση αυτή. Αναλυτικά, με ποσοστό 41,30% και 24,50% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα σχετικά με την αποσαφήνιση του ρόλου τους και των ευθυνών τους. Ουδέτερη στάση εμφανίζει το 15,70%, ενώ το 2,5% διαφωνεί και το 2,50% διαφωνεί απόλυτα με την θέση αυτή. Η διοίκηση του ΕΦΚΑ θα πρέπει να ορίσει με σαφήνεια τα επιμέρους καθήκοντα ή έργα που καλείται να εκτελέσει ο κάθε εργαζόμενος στην συγκεκριμένη θέση εργασίας ώστε να μεταδώσει τις προσδοκίες που προκύπτουν και να υπάρξει ομοιομορφία στην αντιμετώπιση ίδιων θεμάτων.

Στην ερώτηση αν η **σωστή και έγκυρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο** δύναται να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας οι ερωτώμενοι συμφώνησαν με τη θέση αυτή. Το ίδιο δείχνει ο μέσος όρος **Mean=4,1**. Συγκεκριμένα, το 45,90% και το 38,40% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα, ενώ ένα μικρό ποσοστό δηλαδή το 2,50%

και 1,30% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με τη θέση αυτή. Ουδέτερη στάση κράτησε μόλις το 8,80%.

Παρόμοια τάση για την αύξηση της αποδοτικότητας κατέχει και η **εκπαίδευση στους νέους ρόλους** με μέσο όρο **Mean=4,30**. Αναλυτικά, με ποσοστό 51,60% και 34,60% οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα και συμφωνούν αντίστοιχα στην σημαντικότητα της εκπαίδευσης. Ουδετερότητα κράτησε το 8,80% των ερωτώμενων και ένα μικρό ποσοστό 1,90% και 1,30% διαφώνησε και διαφώνησε απόλυτα αντίστοιχα.

Παρεμφερή κατανομή εμφανίζεται και στη θέση για την **ενεργή στάση της διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού** όπου ο μέσος όρος είναι κοινός **Mean =4,30**. Πιο συγκεκριμένα, σε ποσοστό 54,70% και 32,10% οι εργαζόμενοι συμφωνούν απόλυτα και συμφωνούν αντίστοιχα με το κριτήριο αυτό. Μικρά ποσοστά των ερωτώμενων 6,90%, 3,10% και 1,90% κατ' αντιστοιχία κράτησαν ουδετερότητα, διαφώνησαν και διαφώνησαν απόλυτα.

Η διοίκηση του ΕΦΚΑ θα πρέπει να αφουγκραστεί τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό της, να κατανοήσει τις ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα και να πράξει τα δέοντα. Να δώσει προτεραιότητα στην προσωπική ανάπτυξη κάθε εργαζομένου για απόκτηση νέων δεξιοτήτων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων καθώς επίσης να διευκολύνει και να προτρέπει τις ατομικές προσπάθειες των εργαζομένων. Να παρέχει σωστή ενημέρωση του νομοθετικού πλαισίου και στήριξη ώστε οι γνώσεις των υπαλλήλων να εμπλουτίζονται και σε συνδυασμό με τις υπάρχουσες να υλοποιούνται με επιτυχία οι στόχοι του οργανισμού, δηλαδή να βελτιώνεται η ποιότητα και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και αφετέρου οι συνθήκες και ο τρόπος εργασίας του ανθρωπίνου δυναμικού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, φαίνεται ότι η **ηθική ανταμοιβή** επιδρά θετικά στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων όπως φαίνεται από τον μέσο της ερώτησης **Mean=4,0**. Αναλυτικά, το 40,30% του δείγματος δήλωσε την απόλυτη συμφωνία του, το 36,50% ότι συμφωνεί, το 16,40% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Από την άλλη πλευρά, ελάχιστοι είχαν αντίθετη άποψη αφού δηλώνει το 2,50% ότι διαφωνεί και το 1,90% ότι διαφωνεί απόλυτα.

Με μέσο **Mean=3,4**, η **τιμητική διάκριση** μπορεί να επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα αφού το 25,20% και 23,90% των ερωτώμενων συμφωνεί απόλυτα και

συμφωνεί με τη θέση αυτή. Επίσης το ένα τρίτο περίπου (30,20%) ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Στην αντίθετη πλευρά, τα ποσοστά ανέρχονται σε 10,70% για αυτούς που διαφωνούν και 6,30% για αυτούς που διαφωνούν απόλυτα.

Οι δύο τελευταίοι παράγοντες παρακίνησης μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην παρότρυνση του προσωπικού και περισσότερο στις μέρες μας που οι οικονομικές απολαβές είναι δύσκολο να αυξηθούν και να χρησιμοποιηθούν ως μέσο παρακίνησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η **δυνατότητα εξέλιξης** έχει θετική επίδραση στην αύξηση της αποδοτικότητας. Ο μέσος όρος της ερώτησης είναι **Mean=3,8**. Πιο αναλυτικά, το 35,20% του δείγματος δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα και το 29,60% ότι συμφωνεί με την παραπάνω θέση. Το ένα τέταρτο περίπου του πληθυσμού (23,30%) δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και στην αντίθετη κατεύθυνση, το 5,00% δήλωσε ότι διαφωνεί και 3,10% ότι διαφωνεί απόλυτα. Όπως αναφέραμε παραπάνω στους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται ότι οι ευκαιρίες για προαγωγή και προσωπική εξέλιξη είναι σε χαμηλά επίπεδα αφού ο μέσος όρος είναι Mean=2,6. Η ορθή αξιολόγηση του προσωπικού και η δίκαιη στάση απέναντι σε όλους τους εργαζόμενους από την διοίκηση θα ενισχύσει το αίσθημα της ακριβοδικίας και της συνέπειας στον εργασιακό χώρο γιατί το δίκαιο έχει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση.

Όπως συνάγεται από τον μέσο όρο των απαντήσεων (**Mean=4,1**) ο **υψηλότερος μισθός** θα έχει εξαιρετικά θετική επιρροή στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, το 41,50% των ερωτώμενων απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 40,3% ότι συμφωνεί και το 9,40% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Από την αντίθετη πλευρά, το 5,00% και 1,30% δήλωσε κατ' αντιστοιχία ότι διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την παραπάνω θέση.

Αντίθετα, ο **κίνδυνος μείωσης μισθού** επιδρά αρνητικά στην αύξηση της αποδοτικότητας, με μέσο **Mean=2,5**, δηλαδή φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να μην συμφωνούν με τη θέση αυτή. Αναλυτικά, το 25,80% του δείγματος δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα, το 22,60% ότι διαφωνεί. Ουδέτερη θέση κράτησε το 18,20% και στην αντίθετη πλευρά, σε ποσοστό 8,8,% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα και το 20,10% ότι συμφωνούν ότι η πιθανή μείωση του μισθού αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για αύξηση αποδοτικότητας.



Αναμφίβολα, η διοίκηση δεν μπορεί να προχωρήσει χωρίς πολιτική βούληση σε αύξηση των μισθών λόγω του ενιαίου μισθολογίου όμως θα πρέπει να λάβει υπόψη της το επιπλέον προσωπικό και κοινωνικό κόστος που θα προκαλέσουν τυχόν νέες μειώσεις μισθών των εργαζομένων (θυμό, απογοήτευση, μείωση κατανάλωσης, αντίκτυπο στους μισθούς των ιδιωτικών υπαλλήλων, κ.α.).

Τα **ειδικά πριμ** επηρεάζουν ευνοϊκά την αποδοτικότητα των ερωτώμενων. Ο μέσος της ερώτησης είναι **Mean=3,7**. Αναλυτικά, το 35,20% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, το 33,30% ότι συμφωνεί. Ουδέτερη στάση διατηρεί το 14,50% του δείγματος. Στην αντίθετη πλευρά το 5,70% δηλώνει την απόλυτη αντίθεσή του και το 5,70% επίσης την διαφωνία του ως προς την θέση αυτή.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματά για την ερώτηση αν η **ομαδική εργασία** βελτιώνει την αποδοτικότητα η πλειοψηφία των απαντήσεων καθώς και ο μέσος **Mean=4,0** καταδεικνύουν τη θετική επίδραση της. Πιο συγκεκριμένα, το 36,50% και το 42,80% του δείγματος συμφώνησαν απόλυτα και συμφώνησαν αντίστοιχα με την θέση αυτή. Από την αντίθετη κατεύθυνση, ουδείς διαφωνεί απόλυτα και μόνο το 3,80% του δείγματος διαφωνεί με την σπουδαιότητα που προσφέρει η ομαδική εργασία στην απόδοση. Το 12,60% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Η ομαδική εργασία σε συνδυασμό ότι οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι αισθάνονται μέλη μιας ομάδας με κοινούς στόχους (Mean=3,4) καθώς επίσης ότι έχουν καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους τους (Mean=4,1) μπορεί να αποτελέσει σπουδαίο εργαλείο παρακίνησης που να οδηγήσει σε εξαιρετικά επίπεδα επίδοσης και αποτελεσματικότητας.

Στην ερώτηση αν η **δίκαιη και ίση μεταχείριση των εργαζομένων** ωθεί την αποδοτικότητα τους και τυγχάνει της υψηλής αποδοχής των ερωτώμενων αφού το μεγαλύτερο μέρος συμφώνησε απόλυτα (σε ποσοστό 57,90%) και το 34,00% δήλωσε ότι συμφώνησε με τη θέση αυτή. Μικρές εξαιρέσεις υπήρχαν στις απαντήσεις των ερωτωμένων, με το 1,30% να δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα, το 0,60% ότι διαφωνεί και το 4,40% ότι ούτε να διαφωνεί ούτε να συμφωνεί στην ανωτέρω θέση. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=4,4**. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ικανοποίησης του δείγματος φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι δεν αισθάνονται ότι υπάρχει ισοτιμία και δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας τους αφού όμως αποτελούν πηγή υψηλής υποκίνησης

θα πρέπει να ερευνηθούν και να διορθωθούν οι συνθήκες που οδηγούν στην έλλειψη τους και άρα την μη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η **βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού** θα οδηγήσει σε θετική αξιολόγηση της απόδοσης είναι πεποιθήση του μεγαλύτερου μέρους του δείγματος. Με μέσο της ερώτησης **Mean=4,4**. Αναλυτικά, το 62,90% του δείγματος δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, το 28,90% ότι συμφωνεί. Ελάχιστος αριθμός εργαζομένων απάντησε αρνητικά. Τα παρόντα μηχανογραφικά συστήματα και εξοπλισμός φαίνεται να μην είναι επαρκεί άρα ο εκσυγχρονισμός του φορέα έχει μείζον σημασία και αποτελεί θετικό παράγοντα υποκίνησης για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το **δικαιότερο σύστημα αποδοχών-ωφελειών** φαίνεται να συμβάλλει καθοριστικά στην παρακίνηση των εργαζομένων με μέσο **Mean=4,10**, που σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι συμφωνούν με τη θέση αυτή. Συγκεκριμένα, το 43,40% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα και το 42,80% ότι συμφωνεί με τον ουσιαστικό ρόλο του δίκαιου συστήματος αποδοχών-ωφελειών. Από την άλλη πλευρά, το 1,30% του δείγματος ανέφερε ότι διαφωνεί απόλυτα, το 0,60% ότι διαφωνεί και το 6,90% έχει ουδέτερη στάση. Σύμφωνα με έρευνες σε διάφορα κράτη οι εργαζόμενοι εκτιμούν το ταυτόσημα τις βασικές αρχές της διαδικαστικής δικαιοσύνης και προτιμούν δίκαιη κατανομή ανταμοιβών που να βασίζεται στην επίδοση και στις δεξιότητες συγκριτικά με τον κοινό καταμερισμό που βασίζεται στην προϋπηρεσία, με ίδια αμοιβή ανεξάρτητα την επίδοσή τους. Επίσης και στην παρούσα έρευνα οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η αμοιβή της εργασίας τους δεν είναι ικανοποιητική σε σχέση με τα προσόντα τους και τα καθήκοντά τους (Mean=2,8) και επιθυμούν δίκαιη κατανομή ανταμοιβών.

Οι στάση των εργαζομένων για **καλύτερες εργασιακές συνθήκες** είναι παρεμφερή με την προηγούμενη ερώτηση καθώς ο μέσος είναι **Mean=4,30**. Αναλυτικά, το 47,20% του δείγματος και το 42,80% δηλώνει αντίστοιχα ότι συμφωνεί απόλυτα και συμφωνεί με τη θέση ότι οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Τα ποσοστά στην αντίθετη πλευρά είναι πολύ χαμηλά αφού ένα μικρό τμήμα του πληθυσμού δείχνει λιγότερη προτίμηση στην θέση αυτή, το 0,60% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα, το 2,50% ότι διαφωνεί και στο κέντρο το 4,40% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Το περιβάλλον εργασίας διαδραματίζει

σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Εξ αιτίας του μεγάλου φόρτου εργασίας και της έλλειψης μηχανογραφικών εφαρμογών και εξοπλισμού συνάγεται ότι η απόδοση επηρεάζεται αρνητικά και οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες μπορούν να συμβάλλουν σε μια αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι εναλλακτικές διευθετήσεις εργασίας με **ευέλικτο ωράριο** επιδρούν θετικά στις προτιμήσεις των ερωτώμενων. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,60**. Συγκεκριμένα, το 28,90% του πληθυσμού φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα, το 30,80% ότι συμφωνεί και το 20,10% διατηρεί ουδετερότητα με τη άποψη αυτή. Στην άλλη πλευρά, το 4,40% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα και το 11,30% ότι διαφωνεί. Το ευέλικτο ωράριο είναι δημοφιλές και απορρέει πολυάριθμα οφέλη τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους εργαζόμενους όπως την μείωση των απουσιών από την εργασία, την αύξηση της παραγωγικότητας, την αύξηση της αυτονομίας, την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση και κατά συνέπεια την απόδοση των εργαζομένων. Η εφαρμογή του στον ΕΦΚΑ ίσως δημιουργήσει προβλήματα αφού η παρουσία των υπαλλήλων στη θέση εργασίας τους σε προκαθορισμένες ώρες είναι αναγκαία λόγω της εξυπηρέτησης του κοινού.

Το αρνητικό κίνητρο της **άρσης της μονιμότητας και του κινδύνου απόλυσης** από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι δεν θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας αφού ο μέσος της ερώτησης είναι **Mean=2,4**. Πιο συγκεκριμένα, το 29,60% δηλώνει ότι διαφωνεί απόλυτα, το 19,50% ότι διαφωνεί και το 23,30% ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη θέση αυτή. Στην αντίπερα όχθη, το 8,20% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα και το 15,10% ότι συμφωνεί ότι η άρση της μονιμότητας θα τους ωθήσει να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Η ανάγκη για ασφάλεια και το αίσθημα της σιγουριάς αποτελεί μια από τις οκτώ εγγενής ανάγκες το άτομου σύμφωνα με το Maslow και συνιστούν παράγοντα παρακίνησης. Επίσης η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων απορρέει από το Σύνταγμα ώστε να μην επηρεάζεται από πολιτικές, θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις. Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού όπως εφαρμόζεται είναι μια τυπική διαδικασία χωρίς αντικειμενικότητα και διαφάνεια με αποτέλεσμα να μην αντανακλά σε μεγάλο βαθμό την πραγματικότητα για τον κάθε εργαζόμενο.

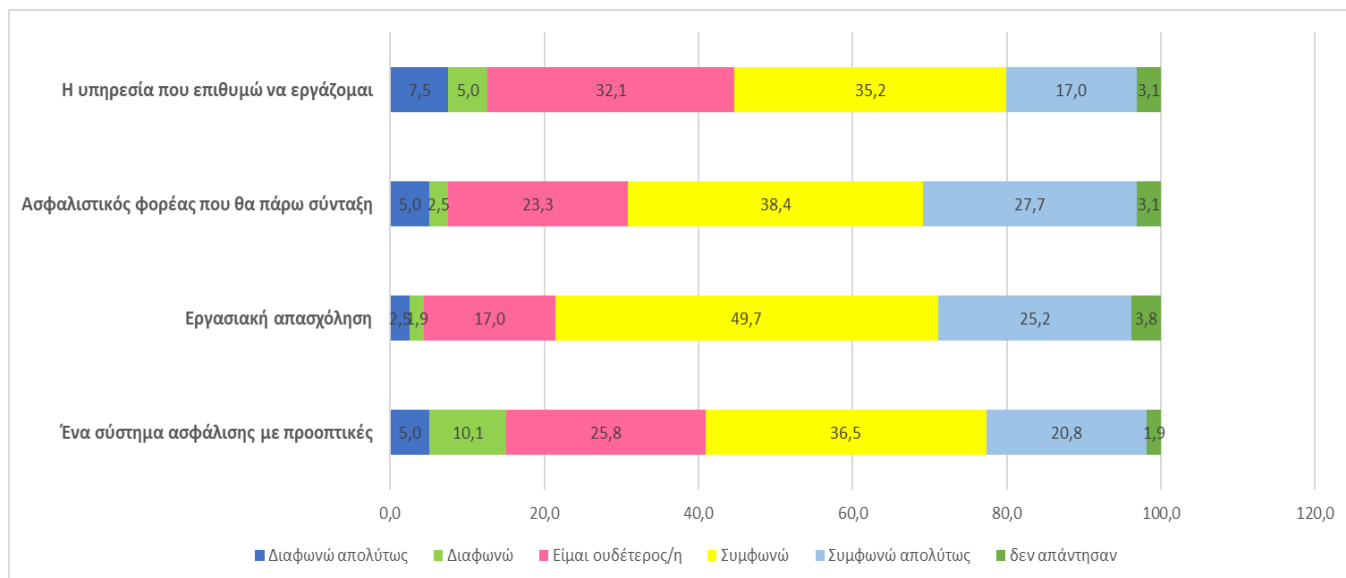
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, στην **ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων** οι ερωτώμενοι κρατούν ουδέτερη προς θετική στάση, με μέσο της ερώτησης αυτής **Mean=3,3**. Πιο συγκεκριμένα, το 30,80% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 30,20% ότι συμφωνεί και το 18,20% ότι συμφωνεί απόλυτα. Στην απέναντι πλευρά, το 7,50% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα και το 10,10% ότι διαφωνεί με την ύπαρξη στόχων για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με το Locke οι στόχοι φέρουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς των ανθρώπων, γεννούν επιθυμίες και συναισθήματα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως παρακινητική τεχνική. Επίσης, σύμφωνα με τον Hannagan «η στοχοθεσία αποτελεί μια από τις ισχυρότερες θεωρίες της εργασιακής παρακίνησης και μπορεί να εφαρμοσθεί σε κάθε κουλτούρα». Η πιστή αντιγραφή προτύπων συστημάτων αξιολόγησης δεν σημαίνει ότι οδηγεί στην επιτυχή εφαρμογή τους σε ένα άλλον οργανισμό, αφού θα πρέπει να προσαρμόζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα και ιδιαιτερότητες (Ασπρίδης, 2004). Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει άμεσα να θέσει συγκεκριμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους γιατί θα συμβάλλει θετικά στην παρακίνηση των εργαζομένων και στη βελτίωση της απόδοσής τους επίσης με την ανατροφοδότηση του αποτελέσματος θα αυξήσει το αίσθημα της ευθύνης και της επίτευξης.

Εν κατακλείδι, υπάρχει η λανθασμένη υπόθεση ότι όλοι οι υπάλληλοι έχουν κοινές επιθυμίες και παραβλέπουν την παρακινητική επίδραση της διαφοροποίησης των ανταμοιβών. Είναι σημαντικό να εφαρμόζονται ανταμοιβές στις ατομικές ανάγκες του υπαλλήλου. Όμως υπάρχουν περιορισμοί στις προσφερόμενες ανταμοιβές γεγονός που καθιστά δύσκολη την εφαρμογή του και περισσότερο στο Δημόσιο Τομέα που οι αμοιβές είναι σπάντα και δεν υπάρχουν περιθώρια επέμβασης. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι παρακινητικές επιδράσεις άλλων παραγόντων που θα αυξήσουν την ικανοποίηση, την παραγωγικότητα, την καλή πρόθεση, την συνεχή προσπάθεια των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα στην εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Υπάρχουν πολιτικές, μέθοδοι και τρόποι που μπορούν να προάγουν την επικοινωνία και το θετικό κοινωνικό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο καθώς επίσης να έχουν θετικές επιρροές στα επίπεδα της παραγωγικότητας, όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η ενίσχυση των εργαζομένων και η συμμετοχή των υπαλλήλων.

**Πίνακας 11: Εκτίμηση Φορέα - Ο ΕΦΚΑ για εσάς είναι:**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %						Mean
	Διαφωνώ απολύτως	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απολύτως	δεν απάντησαν	
Ένα σύστημα ασφάλισης με προοπτικές	5,0	10,1	25,8	36,5	20,8	1,9	3,5
Εργασιακή απασχόληση	2,5	1,9	17,0	49,7	25,2	3,8	3,8
Ασφαλιστικός φορέας που θα πάρω σύνταξη	5,0	2,5	23,3	38,4	27,7	3,1	3,7
Η υπηρεσία που επιθυμώ να εργάζομαι	7,5	5,0	32,1	35,2	17,0	3,1	3,4

**Γράφημα 11: Εκτίμηση Φορέα - Ο ΕΦΚΑ για εσάς είναι:**



Γενικότερα η **συνολική εκτίμηση του Φορέα** από τους εργαζόμενους είναι θετική. Το ήμισυ των εργαζομένων (17,00% συμφωνεί απόλυτα, 35,20% συμφωνεί) αισθάνεται ότι είναι η **υπηρεσία που επιθυμεί να εργάζεται**, το ένα τρίτο περίπου (32,10%) δηλώνει ουδετερότητα και ένα μικρό ποσοστό φαίνεται να έχει διαφορετική άποψη

(7,50% διαφωνεί απόλυτα, 5,00% διαφωνεί). Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,4**.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι του θεωρούν ότι αποτελεί **ένα σύστημα ασφάλισης με προοπτικές**, πιο συγκεκριμένα σε αυτή την άποψη το 20,80% συμφωνεί και το 36,50% συμφωνεί απόλυτα και το 25,80% εκφράζει ουδετερότητα και το ποσοστό των εργαζομένων που δεν συμφωνεί ανέρχεται στο 10,10% και σε 5,00% αυτών που διαφωνούν απόλυτα. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,5**.

Σε αυτό το κλίμα κινείται και η πεποίθηση τους ότι αποτελεί τον **ασφαλιστικό φορέα που θα λάβουν σύνταξη**. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,7**. Πιο συγκεκριμένα, το 27,70% δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα, το 38,40% ότι συμφωνεί. Ουδέτερη στάση δηλώνει το 23,30%, δηλαδή το ένα τέταρτο περίπου του δείγματος. Από την άλλη πλευρά, το 5,00% δηλώνει ότι διαφωνεί απολύτως και το 2,50% ότι διαφωνεί.

Τέλος, το 75% περίπου (25,20% συμφωνεί απόλυτα και το 49,70% συμφωνεί) τον θεωρεί **εργασιακή απασχόληση**. Ο μέσος της ερώτησης αυτής είναι **Mean=3,8**. Αντίθετη άποψη δηλώνει το 2,50% και το 1,90% που διαφωνεί απόλυτα και διαφωνεί με τη θέση αυτή. Επίσης, το 17,00% δηλώνει ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Σύμφωνα με τις παραπάνω απαντήσεις φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν τον ΕΦΚΑ ένα αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τους, νοιάζονται για την επιτυχία και ευημερία του αφού πρόκειται για δημόσιο καθολικό υποχρεωτικό σύστημα κύριας ασφάλισης και καταλαβαίνουν την καθοριστική σημασία της συμβολής τους στην εύρυθμη καθημερινή λειτουργία του στο πλαίσιο των δυνατοτήτων και αρμοδιοτήτων τους.

**Ενότητα Β΄:** Συγκρίσεις των μεταβλητών

Στην υποενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε αν οι εκτιμήσεις των εργαζομένων για τους παράγοντες ικανοποίηση και την υποκίνηση έχουν διαφοροποίηση με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

**1. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ**

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

<b>Tests of Normality</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕ ΡΓΑΣΙΑ1	,482	159	,000	,322	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την H<sub>0</sub> την αν SIG<0.05.

Επειδή όμως sig=0.000<0.05 δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

Είμαι  
ικανοποιημέν  
ος/η συνολικά  
από την  
εργασία μου

Kruskal-Wallis H	,184
df	2
Asymp. Sig.	,912

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΦΥΛΟ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με το φύλο. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε (sig.=0,000) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με το φύλο, (K-W H=0,184, sig.=0,912).

## **2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΗΛΙΚΙΑ**

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

### **Tests of Normality**

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.



Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/ΑΠΟ ΡΓΑΣΙΑ1	,417	159	,000	,374	159	,000
---	------	-----	------	------	-----	------

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την  $H_0$  την αν  $SIG < 0.05$ .

Επειδή όμως  $sig = 0.000 < 0.05$  δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	
Kruskal-Wallis H	2,647
df	4
Asymp. Sig.	,618

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΗΛΙΚΙΑ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε ( $sig.=0,000$ ) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με την ηλικία, ( $K-W H=2,647$ ,  $sig.=0,618$ ).

### **3. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

$H_0$ : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙ- ΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑ- ΣΙΑ1	,488	159	,000	,300	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την  $H_0$  την αν  $SIG < 0.05$ .

Επειδή όμως  $sig = 0.000 < 0.05$  δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
Είμαι ικανοποιημέ- νος/η συνολικά από την εργασία μου	
Kruskal-Wallis H	2,325
df	3
Asymp. Sig.	,508

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑ-  
ΤΑΣΤΑΣΗ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε ( $sig = 0,000$ ) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε

ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση, (K-W H=2,325, sig.=0,508).

#### **4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙ- ΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑ- ΣΙΑ1	,410	159	,000	,437	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την H<sub>0</sub> την αν SIG<0.05.

Επειδή όμως sig=0.000<0.05 δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

#### **Test Statistics<sup>a,b</sup>**

Είμαι ικανοποιημέ-  
νος/η συνολικά από  
την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	2,156
df	5
Asymp. Sig.	,827

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙ-  
ΔΕΥΣΗΣ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε (sig.=0,000) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, (K-W H=2,156, sig.=0,827).

## **5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙ- ΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,422	159	,000	,341	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την  $H_0$  την αν  $SIG < 0.05$ .

Επειδή όμως  $sig = 0.000 < 0.05$  δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημέ-  
νος/η συνολικά από  
την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	3,330
df	4
Asymp. Sig.	,504

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕ-  
ΣΙΑΣ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε ( $sig.=0,000$ ) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας, (K-W  $H=3,330$ ,  $sig.=0,504$ ).

## **6. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΦΟΡΕΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ**

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

$H_0$ : Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με τον φορέα προέλευσης.

$H_1$ : Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με τον φορέα προέλευσης.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙ- ΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,431	159	,000	,386	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την  $H_0$  την αν  $SIG < 0.05$ .

Επειδή όμως  $sig = 0.000 < 0.05$  δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημέ-  
νος/η συνολικά από  
την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	5,910
df	5
Asymp. Sig.	,315

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥ-  
ΣΗΣ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με τον φορέα προέλευσης. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε ( $sig.=0,000$ ) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με τον φορέα προέλευσης, (K-W H=5,910,  $sig.=0,315$ ).

## 7. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με τη θέση εργασίας.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙ- ΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,418	159	,000	,357	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την H<sub>0</sub> την αν SIG<0.05.

Επειδή όμως sig=0.000<0.05 δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημέ-  
νος/η συνολικά από  
την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	1,178
df	3
Asymp. Sig.	,758

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η

ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση εργασίας. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε (sig.=0,000) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με τη θέση εργασίας, (K-W H=1, sig.=0,758).

## 8. ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Για να ελέγξουμε την κανονικότητα των μεταβλητών χρησιμοποιήσαμε έλεγχο One Way ANOVA t-test.

H0: Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με την σχέση εργασίας.

H1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση ανάλογα με την σχέση εργασίας.

Προϋποθέσεις:

- Κανονικότητα καταλοίπων.
- Ισότητα διακυμάνσεων.

Εάν δεν ισχύει έστω μία κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis.

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙ- ΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,414	159	,000	,381	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Δεν θα αποδεχθούμε την H<sub>0</sub> την αν SIG<0.05.

Επειδή όμως sig=0.000<0.05 δεν ισχύει η κανονικότητα. Στην περίπτωση αυτή θα κάνουμε μη παραμετρικό Kruskal wallis:

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημέ-  
νος/η συνολικά από  
την εργασία μου



Kruskal-Wallis H	5,991
df	3
Asymp. Sig.	,112

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω σημειώνουμε ότι πραγματοποιήθηκε έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (One Way ANOVA t-test) για να ελεγχθεί εάν η ικανοποίηση από την εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με την σχέση εργασίας. Καθώς η προϋπόθεση της κανονικότητας δεν ίσχυε (sig.=0,000) εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis test από τον οποίο προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από την εργασία ανάλογα με την σχέση εργασίας, (K-W H=5,991 sig.=0,112).

**Ενότητα Γ΄:** Παραγοντική Ανάλυση για ικανοποίηση από την εργασία.

Στη συνέχεια εφαρμόσαμε την **παραγοντική ανάλυση** για τις ερωτήσεις που αφορούσαν την ικανοποίηση από την εργασία για να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν κοινοί παράγοντες μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίοι επιβεβαιώνονται και από τη σχετική βιβλιογραφία. Πρώτο βήμα αποτελεί ο έλεγχος καταλληλότητας των δεδομένων.

Το μέτρο δειγματικής καταλληλότητας του **Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)** μας παρέχει μια εκτίμηση του βαθμού ομοιογένειας των μεταβλητών ή αλλιώς σε ποιο βαθμό ο συγκεκριμένος πίνακας συσχέτισης είναι κατάλληλος για παραγοντική ανάλυση. Ο δείκτης πρέπει να παίρνει τιμές μεγαλύτερες της τιμής 0,8, ωστόσο τιμές μεγαλύτερες του 0,7 είναι αποδεκτές.

**Στην περίπτωση των δεδομένων μας,  $KMO=0,883>0,55$  , επομένως τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.**

Ένας δεύτερος τρόπος αξιολόγησης της καταλληλότητας του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης είναι και ο **έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity)**. Όπως ήταν αναμενόμενο ο έλεγχος απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση που σημαίνει ότι η ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού  $X^2$ , υποδηλώνει ότι ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ο μοναδιαίος (δηλ. οι μεταβλητές είναι συσχετισμένες μεταξύ τους) και συνεπώς το υπόδειγμα της παραγοντικής ανάλυσης είναι κατάλληλο.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,883
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square		4792,731
Sphericity	df	136
	Sig.	,000

Με βάση τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett επιβεβαιώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τα δεδομένα μας.

Ως μέθοδος εξαγωγής χρησιμοποιήθηκε η **Principal Axis Factoring** με μέθοδο περιστροφής την **Varimax** (Varimax Rotation Method). Χρησιμοποιώντας το κριτήριο του Kaiser για τις ιδιοτιμές προέκυψαν 3 παράγοντες, οι οποίοι ερμηνεύουν το **77,739%** της συνολικής διακύμανσης.

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,611	62,419	62,419	10,611	62,419	62,419	6,782	39,893	39,893
2	1,517	8,925	71,344	1,517	8,925	71,344	3,316	19,506	59,399
3	1,087	6,395	77,739	1,087	6,395	77,739	3,118	18,340	77,739
4	,893	5,254	82,993						
5	,713	4,195	87,188						
6	,582	3,425	90,613						
7	,434	2,556	93,169						
8	,331	1,946	95,115						
9	,284	1,670	96,785						
10	,216	1,268	98,053						
11	,171	1,005	99,057						
12	,123	,722	99,779						
13	,012	,070	99,849						
14	,009	,053	99,902						
15	,007	,043	99,945						
16	,006	,037	99,982						
17	,003	,018	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ο πίνακας που ακολουθεί περιέχει τις επιβαρύνσεις των 3 παραγόντων, μετά την περιστροφή.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

		Component		
		1	2	3
ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον <u>πρώτο</u> παράγοντα	Αισθάνομαι ότι υπάρχει ισοτιμία και δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας μου	,895		
	Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η δουλειά μου από τον προϊστάμενο	,895		
	Έχω καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	,834		
	Θεωρώ ότι η μονιμότητα του εργασιακού καθεστώτος είναι σημαντικός παράγοντας για να ασκώ καλύτερα τα καθήκοντά μου	,784	,384	,400
	Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα	,782	,386	,400
	Τα εργασιακά μου καθήκοντα είναι ενδιαφέροντα	,778	,390	,405
	Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή	,706		
	Έχω ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης	,668	,325	,339
	Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική σε σχέση με τα προσόντα μου και τα καθήκοντά μου	,665	,309	,340
	Αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι στον ΕΦΚΑ	,614	,570	
ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στο <u>δεύτερο</u> παράγοντα	Ενθαρρύνομαι για την ανάληψη πρωτοβουλιών	,555		,480
	Συμμετέχω στην λήψη αποφάσεων		,851	
	Αισθάνομαι μέλος μια ομάδας με κοινούς στόχους	,345	,777	,328
ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον <u>τρίτο</u> παράγοντα	Συμβάλλω καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας μου		,734	
	Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας	,381		,824
	Εργάζομαι σε ένα ασφαλές περιβάλλον με κατάλληλες συνθήκες εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, κ. α.)	,483		,770
	Οι μηχανογραφικές εφαρμογές και εξοπλισμός βοηθούν στην αποδοτικότητα της εργασίας μου		,482	,769

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

- Οι ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον **πρώτο παράγοντα** φαίνεται να συνδέονται με διάφορα θέματα της εργασίας που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ίδια την εργασία, τις ανταμοιβές και την οργανωσιακή δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο. Επομένως ο 1ος παράγοντας μπορεί να ονομαστεί **ικανοποίηση από το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο της εργασίας.**
- Οι ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στο **δεύτερο παράγοντα** φαίνεται να συνδέονται με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λειτουργία του φορέα. Επομένως ο 2<sup>ος</sup> παράγοντας μπορεί να ονομαστεί **ικανοποίηση από την ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες του φορέα.**
- Οι ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον  **τρίτο παράγοντα** φαίνεται να συνδέονται με διάφορα θέματα του περιβάλλοντος εργασίας. Επομένως ο 3<sup>ος</sup> παράγοντας μπορεί να ονομαστεί **ικανοποίηση από το φυσικό πλαίσιο της εργασίας.**

**Ενότητα Δ':** Παραγοντική Ανάλυση για παρακίνηση.

Στη συνέχεια και για να εφαρμόσαμε την παραγοντική ανάλυση για τις ερωτήσεις που αφορούσαν την εργασιακή παρακίνηση για να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν κοινοί παράγοντες μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίοι επιβεβαιώνονται και από τη σχετική βιβλιογραφία. Πρώτο βήμα αποτελεί ο έλεγχος καταλληλότητας των δεδομένων.

Το μέτρο δειγματικής καταλληλότητας του **Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)** μας παρέχει μια εκτίμηση του βαθμού ομοιογένειας των μεταβλητών ή αλλιώς σε ποιο βαθμό ο συγκεκριμένος πίνακας συσχέτισης είναι κατάλληλος για παραγοντική ανάλυση. Ο δείκτης πρέπει να παίρνει τιμές μεγαλύτερες της τιμής 0,8, ωστόσο τιμές μμεγαλύτερες του 0,7 είναι αποδεκτές.

**Στην περίπτωση των δεδομένων μας,  $KMO=0,767>0,55$ , επομένως τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.**

Ένας δεύτερος τρόπος αξιολόγησης της καταλληλότητας του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης είναι και ο έλεγχος σφαιρικότητας του **Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity)**. Όπως ήταν αναμενόμενο ο έλεγχος απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση που σημαίνει ότι η ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας του στατιστικού  $\chi^2$ , υποδηλώνει ότι ο πίνακας συσχετίσεων δεν είναι ο μοναδιαίος (δηλ. οι μμεταβλητές είναι συσχετισμένες μεταξύ τους) και συνεπώς το υπόδειγμα της παραγοντικής ανάλυσης είναι κατάλληλο.

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4087,101
	df	190
	Sig.	,000

Με βάση τον έλεγχο σφαιρικότητας του Bartlett επιβεβαιώνεται η καταλληλότητα του μοντέλου της παραγοντικής ανάλυσης για τα δεδομένα μας.

Ως μέθοδος εξαγωγής χρησιμοποιήθηκε η **Principal Axis Factoring** με μέθοδο περιστροφής την **Varimax** (Varimax Rotation Method). Χρησιμοποιώντας το κριτήριο του Kaiser για τις ιδιοτιμές προέκυψαν 3 παράγοντες, οι οποίοι ερμηνεύουν το **73,23%** της συνολικής διακύμανσης.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,384	56,918	56,918	11,384	56,918	56,918	6,604	33,018	33,018
2	1,827	9,137	66,055	1,827	9,137	66,055	5,550	27,752	60,770
3	1,435	7,175	73,230	1,435	7,175	73,230	2,492	12,460	73,230
4	,961	4,803	78,033						
5	,856	4,280	82,313						
6	,687	3,436	85,749						
7	,546	2,728	88,477						
8	,453	2,267	90,744						
9	,377	1,884	92,628						
10	,307	1,534	94,162						
11	,296	1,481	95,644						
12	,194	,971	96,614						
13	,186	,930	97,544						
14	,158	,791	98,335						
15	,139	,696	99,031						
16	,083	,413	99,444						
17	,063	,313	99,757						
18	,023	,115	99,872						
19	,020	,098	99,970						
20	,006	,030	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ο πίνακας που ακολουθεί περιέχει τις επιβαρύνσεις των 3 παραγόντων, μετά την περιστροφή.

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component			
	1	2	3	
ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον <u>πρώτο</u> παράγοντα	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	,820	,371	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	,789	,530	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,782	,371	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,750		
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	,731		
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών - ωφελειών	,727		,429
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	,672	,403	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,664		,497
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,656	,498	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	,561	,525	
ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στο <u>δεύτερο</u> παράγοντα	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,331	,855	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)		,809	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο		,770	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία	,358	,729	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	,469	,725	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	,304	,632	,494
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	,609	,609	
ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον <u>τρίτο</u> παράγοντα	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,535	,549	
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού			,850
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,405		,801

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.



- Οι ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον πρώτο παράγοντα φαίνεται να συνδέονται με τις ανταμοιβές των εργαζομένων. Επομένως ο 1<sup>ος</sup> παράγοντας μπορεί να ονομαστεί **χρήση ενδογενών και εξωγενών ανταμοιβών για την παρακίνηση των υπαλλήλων.**
- Οι ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στο δεύτερο παράγοντα φαίνεται να συνδέονται με τα χαρακτηριστικά του τρόπου εργασίας, την προσωπική βελτίωση των εργαζομένων και τον σημαντικό ρόλο της Διοίκησης για παροχή κατάλληλων εργαλείων υποστήριξης. Επομένως ο 2<sup>ος</sup> παράγοντας μπορεί να ονομαστεί **παρακίνηση μέσω της προσωπικής ανάπτυξης και της αποτελεσματικής οργανωτικής δομής του φορέα.**
- Οι ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις στον τρίτο παράγοντα φαίνεται να συνδέονται με διάφορα θέματα του περιβάλλοντος εργασίας. Επομένως ο 3<sup>ος</sup> παράγοντας μπορεί να ονομαστεί **οργάνωση της εργασίας υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης.**

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα

Η ύπαρξη ανταγωνιζόμενων θεωριών της φύσης της παρακίνησης συμβάλλει στην ερμηνεία της συμπεριφοράς των ατόμων σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. Μας δείχνουν ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση ενός ατόμου. Βοηθούν στη δημιουργία κανόνων για τον τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων ώστε οι μάνατζερ να καταφέρνουν να προβλέπουν συμπεριφορές σε συγκεκριμένες συνθήκες και να επεμβαίνουν ώστε να διασφαλισθεί η προθυμία και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Εν προκειμένω, δύσκολη και ταυτόχρονα σημαντική λειτουργία αποτελεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα, υπό τον δημοσιονομικό περιορισμό των δαπανών λόγω των μνημονικών υποχρεώσεων και της οικονομικής κρίσης. Ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τα εργαλεία και τις βέλτιστες πρακτικές και τις κατάλληλες πολιτικές παρακίνησης του ιδιωτικού τομέα για να αυξήσει το επίπεδο της αποτελεσματικότητάς του. Η δημόσια διοίκηση καλείται να υιοθετήσει ένα αξιοκρατικότερο και αποτελεσματικότερο σύστημα αξιολόγησης με βαθμολογικά και μισθολογικά κριτήρια. Επίσης, θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα στον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στην σωστή αξιοποίηση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, σπουδαίο παράγοντα για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της αποτελεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων για το λόγο ότι γνωρίζουν τα προβλήματα εκ των έσω και μπορούν να προτείνουν λύσεις κατάλληλες, ουσιαστικές και όχι παρωχημένες και αναποτελεσματικές. Επίσης, η ενίσχυση της ομαδικότητας με τη χρήση ομαδικών κινήτρων και η προώθηση νέας κουλτούρας που θα προάγει τόσο το δημόσιο συμφέρον όσο και το προσωπικό των εργαζομένων, θα βελτιώσει τη λειτουργία του κράτους και θα οδηγήσει σε ένα αποτελεσματικότερο κράτος (Rossidis et al, 2015).

Στην παρούσα πρωτογενής ποσοτική έρευνα, με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου εκμαιεύσαμε σημαντική πληροφόρηση για το πόσο και πως διάφοροι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να επηρεάζουν το ανθρώπινο προσωπικό του ΕΦΚΑ Ν. Ηρακλείου, να συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του και παράλληλα στη βελτίωση αφενός των παρεχόμενων υπηρεσιών και αφετέρου των συνθηκών και του τρόπου εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού του ΕΦΚΑ. Στη συνέχεια εξετάσαμε αν η ικανοποίηση των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα τα

προσωπικά τους στοιχεία, δηλαδή την οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, την εκπαίδευση, έτη προϋπηρεσίας, φορέα προέλευσης θέση και σχέση εργασίας. Στη συνέχεια εφαρμόσαμε την παραγοντική ανάλυση για τις ερωτήσεις που αφορούσαν την ικανοποίηση και την παρακίνηση από την εργασία για να διαπιστώσουμε εάν υπάρχουν κοινοί παράγοντες μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίοι επιβεβαιώνονται και από τη σχετική βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η αύξηση των αποδοχών θεωρείται ως ο πιο σημαντικός παράγοντας που θα ωθήσει τους εργαζόμενους να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και με μικρή διαφορά ακολουθεί η δυνατότητα εξέλιξης. Έπειτα στην προτίμηση των εργαζομένων ακολουθεί η πρόσθετη άδεια ως κίνητρο να αυξήσουν τον ζήλο τους στην εργασία που παρέχουν και στο τέλος της κατάταξης τοποθετήθηκε το ατομικό βραβείο επίδοσης. Από τα αποτελέσματα διακρίνεται ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές αρχικά μπορεί να ωθήσουν τους εργαζόμενους να εργασθούν με περισσότερο ζήλο, αλλά ακολουθεί η δυνατότητα εξέλιξης, που σύμφωνα με τη θεωρία παρακίνησης του Herzberg, η επικέντρωση σε παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία ή τα αποτελέσματά της όπως ευκαιρίες προαγωγής και εξέλιξης παρακινούν τους εργαζόμενους. Σημαντικές ανταμοιβές εργασίας είναι τόσο ενδογενείς, υπό την μορφή της διαφόρων προγραμμάτων αναγνώρισης των εργαζομένων, τόσο και εξωγενείς, υπό τη μορφή διάφορων συστημάτων αμοιβών. Σύμφωνα με ερευνητικά ευρήματα τα οικονομικά κίνητρα δρουν περισσότερο παρακινητικά βραχυπρόθεσμα, σε αντίθεση με τα μη οικονομικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα (Markham et al 2002, Peterson & Luthans, 2006). Σύμφωνα με τον Wiley (1997), ο μισθός συγκαταλέγεται στην πρώτη πεντάδα των παραγόντων υποκίνησης σε όλες τις έρευνες. Την εξήγηση του φαινομένου αυτού μπορεί να δώσει ότι αποτελεί μέσο για ικανοποίηση αναγκών των εργαζομένων. Επίσης, η υπάρχουσα οικονομική κρίση φαίνεται να έχει επηρεάσει την άποψη και την απόδοση των υπαλλήλων αφού δίδουν ιδιαίτερη σημασία στις χρηματικές απολαβές. Οι δημόσιοι υπάλληλοι υπέστηκαν μειώσεις και περικοπές στους μισθούς και στα επιδόματα λόγω της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που βιώνει η Ελλάδα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μέγιστο ρόλο στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μπορεί να φέρει η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων σε συνδυασμό το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών. Η θεωρία της δικαιοσύνης και της ισότητας εστιάζει στα συναισθήματα των ατόμων και ο κάθε

προϊστάμενος πρέπει να συντελέσει, να καλλιεργήσει, να ενισχύσει την ακριβοδικία στον εργασιακό χώρο, υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Επειδή, οι εργαζόμενοι έχουν ιδιαίτερη ευαισθησία στην αδικία θα πρέπει να εφαρμόζονται σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες, πρακτικές και πολιτικές ώστε να αυξηθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης (Robbins & Judge, 2011). Επιπρόσθετα, οι δημόσιοι υπάλληλοι λαμβάνουν σταθερές αποδοχές ανεξαρτήτως της απόδοσής τους, για το λόγο αυτό οι αμοιβές με βάση την απόδοση μπορούν να αποτελέσουν δυνατό κίνητρο και την αφοσίωση των εργαζομένων, αν συνδεθούν με σύστημα προκαθορισμένων στόχων σε συνάρτηση με ένα σύστημα ουσιαστικής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των στόχων (Locke & Lathan, 2006).

Στην συνέχεια δήλωσαν ότι πολύ σημαντικό παράγοντα αποτελούν οι εργασιακές συνθήκες και η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού. Σύμφωνα με τον Mullins (2012) το εργασιακό περιβάλλον είναι ένας παράγοντας που επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απόδοση. Σύμφωνα με τον Robbins et al (2011) για να εξακριβωθούν οι λόγοι γιατί ένας εργαζόμενος δεν προσεγγίζει το μέγιστο επίπεδο της επίδοσής του θα πρέπει να εξετασθεί το περιβάλλον εργασίας και οι υποστηρικτικές του ιδιότητες αν δηλαδή αν υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός, εργαλεία, υλικά και προμήθειες.

Επίσης, αξιόλογη συμβολή στην αποτελεσματικότητά τους αποτελεί η εκπαίδευση στους νέους ρόλους. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, η εκμάθηση νέων πράγματων και η αξιοποίηση των ικανοτήτων θεωρούνται σημαντικά από τους δημοσίους υπαλλήλους σύμφωνα με έρευνες (Jurkiewicz et al 1998). Τον ίδιο σπουδαίο ρόλο στην αποδοτικότητα θεωρούν ότι διαδραματίζει η ενεργή στάση της διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού. Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow οι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται προστατευμένοι και σίγουροι από γεγονότα που τους απειλούν και σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg ανήκει στους παράγοντες υγιεινής που δημιουργούν κλίμα ασφάλειας και ηρεμίας.

Η ομαδική εργασία αποτελεί ισχυρό παράγοντα για τους ερωτώμενους που θα αναβαθμίσει την εργασιακή αποδοτικότητά τους. Μια αποτελεσματική συνεργατική ομάδα έχει κοινό σχέδιο και σκοπό που κατευθύνει τις δράσεις της και τις στρατηγικές της για την επίτευξη συγκεκριμένων προσδιορισμένων στόχων. Οι μετρήσιμοι και ρεαλιστικοί στόχοι συνιστούν μια πρόκληση, διευκολύνουν την επικοινωνία της

ομάδας και την βοηθούν να εστιάσει στο αποτέλεσμα (Deshon et al 2004). Υπάρχει τάση των ανθρώπων να σχηματίζουν ομάδες διότι τους προσφέρουν ασφάλεια, κύρος, αυτοεκτίμηση, δημιουργία κοινωνικών δεσμών, εξουσία με την ισχύς εν τη ενώσει, επίτευξη στόχων. Επίσης, οι ενδογενείς ανταμοιβές που εισπράττουν αποτελεί παρακινητικό μέσο, για το λόγο ότι η συμμετοχή σε ομάδες ενισχύει τα εγγενή κίνητρα του εργαζομένου, όπως της συναδελφικότητας, την ικανοποίηση ότι είναι μέλος μιας επιτυχημένης ομάδας, ευκαιρίες τόσο για προσωπική ανάπτυξη όσο για ανάπτυξη των μελών της ομάδας, κ.α. (Robbins & Judge, 2011).

Η ηθική ανταμοιβή θεωρείται σημαντική και κατατάσσεται περίπου σε παρόμοιο επίπεδο. Αρκετά σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης, είναι οι ενδογενείς, οι οποίοι μπορούν να ανταμείψουν και να λειτουργήσουν παρακινητικά στην επίδοση των εργαζομένων. Η εφαρμογή προγραμμάτων αναγνώρισης είναι ανέξοδη αφού δεν κοστίζει και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα των υπαλλήλων, επιβραβεύει και ενθαρρύνει συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς. Τα μη οικονομικά κίνητρα έχουν μακροπρόθεσμο ορίζοντα παρακίνησης ενώ τα οικονομικά δρουν πιο παρακινητικά βραχυπρόθεσμα (Peterson & Luthans, 2006).

Η άλλη προσέγγιση για παρακίνηση δήλωσαν οι ερωτώμενοι είναι η αλλαγή των διευθετήσεων εργασίας με ευέλικτο ωράριο. Φαίνεται να είναι ιδιαίτερα σπουδαία για ένα μεγάλο μέρος του δείγματος. Μπορεί να προσφέρει ευελιξία, ευκαιρία για περισσότερη ελευθερία και έλεγχο της οργάνωσης της εργασίας τους και να οδηγήσουν σε αξιοσημείωτες θετικές επιπτώσεις στην ικανοποίηση και στην απόδοσή τους (Mullins, 2012). Οι ευέλικτες εργασιακές συνθήκες δίνουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους για να ισορροπήσουν καλύτερα την επαγγελματική και προσωπική τους ζωή, να μειώσουν τις συστηματικές απουσίες από την εργασία τους, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, να ταυτιστούν και να αφοσιωθούν με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού (Grzywacz et al 2008).

Αντίθετα, ο κίνδυνος μείωσης μισθού, η αλλαγή θέσης εργασίας, η άρση της μονιμότητας και ο κίνδυνος απόλυσης επιδρά αρνητικά στην αύξηση της αποδοτικότητας. Σύμφωνα με ερευνητικές μελέτες στο η σταθερότητα της εργασίας συνθέτει ένα βασικό παράγοντα υποκίνησης στον Δημόσιο τομέα (Baldwin, 1991, Houston, 2000; Lewis & Frank, 2002, GouldWilliams & Davies, 2005). Επίσης, η

σταθερή εργασία αποτελεί το βασικότερο παράγοντα παρακίνησης κυρίως για τις γυναίκες (Giannikis & Mihail, 2010) και σύμφωνα με το δείγμα μας το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στο γυναικείο φύλο. Επιπλέον, η μονιμότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα είναι συνταγματικά κατοχυρωμένη για πολιτικούς και κοινωνικούς λόγους και σε συνδυασμό με την ανεργία, τις εργασιακές συνθήκες και την ανασφάλεια που επικρατεί στον ιδιωτικό τομέα λογικό να θεωρείται από τους εργαζομένους ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας υποκίνησης.

Παρεμφερή σπουδαιότητα για την αύξηση της αποδοτικότητας αποτελεί ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία του ώστε να υπάρχει μια ξεκάθαρη θέση τι περιμένει ο φορέας από αυτούς να γνωρίζει τις αρμοδιότητες του και το πλαίσιο εργασίας του. Τη θέση αυτή μπορούν να την υποστηρίξουν πολλές θεωρίες της παρακίνησης, Σύμφωνα με τον Locke η προσπάθεια για επίτευξη ενός στόχου συντελεί στην εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, οι καθορισμένοι στόχοι αυξάνουν την επίδοση και σε συνδυασμό με την ανατροφοδότησή του οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση. Η θεωρία της στοχοθέτησης αλληλοσυμπληρώνεται με την θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας και στην περίπτωση μας μπορεί να δημιουργήσει μια εσωτερική διέγερση που θα ενεργοποιήσει τους εργαζόμενους και να τους ωθήσει στην επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας τους. Τέλος, η θεωρία του McClelland εστιάζει στις ανάγκες του ατόμου για επίτευξη και επιδίωξη επιτυχίας που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του.

Στο ίδιο επίπεδο κατάταξης με τα παραπάνω τοποθετείται η δυνατότητα εξέλιξης που φαίνεται να είναι πολύ σημαντική για μεγάλο μέρος εργαζομένων. Στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα ισχύει ότι οι προαγωγές γίνονται ανάλογα με την παλαιότητα και όχι βάσει τυπικών και ουσιαστικών προσόντων. Αν άλλαζε αυτή η πολιτική ώστε η εξέλιξη και οι ανταμοιβές εξαρτούνται από την απόδοση ίσως θα υπήρχε αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Alonso & Lewis, 2001).

Εξετάζοντας τη διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων του ΕΦΚΑ Ν. Ηρακλείου δηλαδή το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τη σχέση εργασίας (μόνιμοι, αορίστου) και το φορέα προέλευσης συμπεραίνουμε ότι η δεν εντοπίστηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στην εργασιακή ικανοποίησή τους.

Με την εφαρμογή της παραγοντικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις που αφορούσαν την ικανοποίηση και την παρακίνηση από την εργασία προέκυψαν τρεις παράγοντες για τις ερωτήσεις με υψηλές επιβαρύνσεις και τους ονομάσαμε ως εξής:

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ:

1ος παράγοντας: Η ικανοποίηση από το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο της εργασίας επειδή συνδέονται με τις ανταμοιβές των εργαζομένων με διάφορα θέματα της εργασίας που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ίδια την εργασία, τις ανταμοιβές και την οργανωσιακή δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο.

2ος παράγοντας: Η ικανοποίηση από την ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες του φορέα επειδή συνδέονται με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λειτουργία του φορέα.

3ος παράγοντας: Η ικανοποίηση από το φυσικό πλαίσιο της εργασίας επειδή συνδέονται με διάφορα θέματα του περιβάλλοντος εργασίας.

#### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ:

1ος παράγοντας: Η χρήση ενδογενών και εξωγενών ανταμοιβών για την παρακίνηση των υπαλλήλων επειδή συνδέονται με τις ανταμοιβές των εργαζομένων.

2ος παράγοντας: Η παρακίνηση μέσω της προσωπικής ανάπτυξης και της αποτελεσματικής οργανωτικής δομής του φορέα επειδή συνδέονται με τα χαρακτηριστικά του τρόπου εργασίας, την προσωπική βελτίωση των εργαζομένων και τον σημαντικό ρόλο της Διοίκησης για παροχή κατάλληλων εργαλείων υποστήριξης.

3ος παράγοντας: Η οργάνωση της εργασίας υπό το πρίσμα της οργανωσιακής δικαιοσύνης επειδή συνδέονται με διάφορα θέματα του περιβάλλοντος εργασίας.

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι στον ΕΦΚΑ παρά τις πιεστικές εργασιακές συνθήκες ενδιαφέρονται για την εργασία τους, αισθάνονται υπερήφανοι και οι περισσότεροι θεωρούν ότι είναι η υπηρεσία που επιθυμούν να εργάζονται. Η προτεραιότητα στην υποκίνηση των εργαζομένων με έμφαση στα κατάλληλα κίνητρα και σε συνδυασμό με την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα θα οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας τους στο χώρο της εργασίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά μας καταγράφηκε η ύπαρξη ενός πολύπλευρου πλαισίου αναγκών που δεν επηρεάζεται και διαφοροποιείται από τα δημογραφικά στοιχεία αλλά μόνο από την σχέση εργασίας και τον φορέα προέλευσης. Παρά το γεγονός ότι η αύξηση των

αποδοχών θεωρείται σημαντικό κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας υπάρχουν άλλα μέσα υποκίνησης στα οποία αν δοθεί έμφαση μπορούν να ωθήσουν τους εργαζόμενους να εργάζονται με περισσότερο ζήλο, να γίνουν πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Δεδομένης της συρρίκνωσης των αποδοχών στο Δημόσιο Τομέα, η ηγεσία του ΕΦΚΑ θα πρέπει να στραφεί και να δώσει έμφαση σε άλλες μεθόδους υποκίνησης οι οποίες δύναται να οδηγήσουν σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας όπως οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες, η επιμόρφωση, η δίκαιη και ίση μεταχείριση, η στάση της διοίκησης, η ενίσχυση της ομαδικότητας, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η έγκαιρη ενημέρωση και βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού. Πέραν τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών θα πρέπει να προχωρήσει σε αναδιοργάνωση της ηγεσίας, να τοποθετήσει σε θέσεις ευθύνης άτομα που εκτός από γνώση του αντικειμένου να διαθέτουν όραμα, συναισθηματική νοημοσύνη, διαχειριστικές ικανότητες, να εμπνέουν, να μπορούν να ξεχωρίσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου, τις δεξιότητες και ικανότητες του και διαμέσου της προσωπικής επαφής και αλληλεπίδρασης να εντοπίζουν τον κατάλληλο τρόπο παρακίνησης του.

Η εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Να επανεκτιμηθούν οι προσωπικοί στόχοι και προσδοκίες.
- Οι προϊστάμενοι να υποστηρίζουν και να καθοδηγούν το ανθρώπινο δυναμικό.
- Να υπάρχει επικοινωνία για τοποθετήσεις σε θέσεις εργασίας ώστε η διοίκηση να γνωρίζει τις επιθυμίες των εργαζομένων ή να επικοινωνεί το σκοπό και τη σημαντικότητα της επιλογής για την συγκεκριμένη θέση και να κινητοποιεί τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων να τους «πείθει» και να τους ωθεί να δώσουν τον καλύτερο εαυτό, να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους.
- Η αναγνώριση από την διοίκηση του φόρτου εργασίας, της καλής πρόθεσης, της προσπάθειας για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων των εργαζομένων.
- Ψηφιακός ανασχηματισμός των υπηρεσιών με πλήρη εφαρμογή νέων τεχνολογιών.



- Ενεργή στάση της διοίκησης στα προβλήματα του προσωπικού και αρωγός στην προσωπική ανάπτυξη τους.
- Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.
- Η Διοίκηση να είναι ακριβοδίκαιη και συνεπής απέναντι σε όλους.
- Επιλογή προϊσταμένων βάσει των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους, των γνώσεων τους, των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων τους και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους.
- Παροχή κινήτρων από την Διοίκηση εκτός των οικονομικών όπως αναγνώριση, ηθική επιβράβευση, παροχή εκπαίδευσης, δυνατότητες εξέλιξης.
- Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλκυση και προοπτικές εξέλιξης.

Οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας έγκεινται στο γεγονός ότι το δείγμα αφορούσε μόνο τον ΕΦΚΑ Ν. Ηρακλείου Κρήτης και όχι ολόκληρη την επικράτεια και ουδένα άλλο δημόσιο φορέα, με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να το γενικεύσουμε με ασφάλεια στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα αλλά εν μέρει μπορούμε να το γενικεύσουμε στο σύνολο του ΕΦΚΑ σε όλη την Ελληνική Επικράτεια για να κατανοήσουμε τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία τους, το βαθμό ικανοποίησης καθώς και τον τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων ώστε να επιτευχθεί αύξηση της παραγωγικότητας & αποδοτικότητας τους.

Μελλοντικά, μια μελέτη της υποκίνησης των εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα ή σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρώπης θα έδινε σημαντικά αποτελέσματα και πληροφόρηση.

:

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Achim, I., Dragolea, L., Balan, G., 2013, "The Importance of Employee Motivation to Increase Organizational Performance", *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2) 685-691.
2. Adams, J.S., 1965, "Inequity in Social Exchanges" στο L. Berkowitz (επιμ.), "Advances in Experimental Social Psychology", NY: Academic Press, pp.267-300
3. Akrivos, C., Koutras, G., 2009, "Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences", T.E.I of Athens, Greece, 25-27 May 2009.
4. Aldag R., Stearns, T., 1991, "Management", South-Western Pub; Subsequent edition
5. Alonso P. and Lewis G. B., 2001, "Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector", *The American Review of Public Administration*, Vol. 31, No. 4, pp. 363-380
6. Andrews, C., 2016, "Integrating public service motivation and self-determination theory: A framework", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29 Issue: 3, pp.238-254
7. Baldwin J. N., 1991, "Public versus private employees: Debunking stereotypes", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 11(1-2), pp. 1-27
8. Bandura, A., 1997, "Self-efficacy: The Exercise of Control", NY:Freeman
9. Barzoki, A.S., Attafar, A., Jannati, A.R., 2012, "An Analysis of factors affecting the employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory (The Study Golpayegan City Saipa Corporation Industrial Complex's Staff)", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6 (8):115-123
10. Blanchard, K., 2011, "Do you get passionate at work?" *Manager*, *British Journal of Administrative Management*, p.26
11. Blauner, R., 1964, "Alienation and freedom", University of Chicago Press
12. Bond, F.W. & Bunce, D., 2003, "The Role of Acceptance and Job Control in Mental Health, Job Satisfaction, and Work Performance", *Journal of Applied Psychology* 88, αρ. 6. Pp 1057-1067
13. Bono, J.E., & Judge, T.A., 2003, "Self-Concordance at Work: Towards Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", *Academy of Management Journal* 46, αρ. 5, pp 554-571
14. Bright, L., 2009, "Why Do Public Employees Desire Intrinsic Nonmonetary Opportunities?", *Public Personnel Management*, Vol 38, No. 3, 15-37.
15. Brooks, I., 2006, "Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation", Third Edition, Prentice Hall.

16. Buchko, A. A.,1992, “Effects of employee ownership on employee attitudes: A test of three theoretical perspectives”, *Work and Occupations*, 19(1), 59-78
17. Buelens M. & Van de Broeck H. , 2007, "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations", *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, 65-74.
18. Burgess, M., Enzle ,M.E., & Schmaltz, R., 2004
19. Cadsby, B., Song, F. & Tapon, F., 2006, “Sorting and Incentive Effects of Pay-for-Performance: An Experimental Investigation”, *The Academy of Management Journal* 50(2)
20. Camilleri, E., 2007. "Antecedents affecting public service motivation", *Personnel Review*, Vol. 36, No.3, pp.356 – 377
21. Chatzopoulou, M., Vlachvei A. and Monovasilis, Th., 2015 “Employee’s Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture Greece”, *International Conference on Applied Economics, ICOAE 2015, 2-4 July 2015, Kazan, Russia Published by Elsevier B.V*
22. Chen, C.A. & Hsieh, C.W., 2015, “Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation”, *International Review of Administrative Sciences* (in press)
23. Chi, N.-W., & Han, T.-S., 2008, “Exploring the linkages between formal ownership and psychological ownership for the organization: The mediating role of organizational justice”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 691-711.
24. Chiaburu and Harrison, 2008, “Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Co-Workers Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance”, *Journal of Applied Psychology* 93(5):1082-103
25. Cole, N. & Flint, D., 2004, "Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 1, pp. 19-40.
26. Conlin, “The Easiest Commute of All”
27. Crow, S. and Hartman, S., 1995, "Can't get no satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 34-38
28. Dawson, 2001, “Japan: Work-Saharing Will Prolong the Pain”, *BusinessWeek*, σ.46
29. Deci, E., Ryan, R. (2000), The “What” and “Why” of Goal pursuits: Human needs and self Determination of Behavior, vol 11, No 4, pp. 227-268.
30. DeShon, R. P., Kozlowski, S. W. J., Schmidt, A. M., Milner, K. R., & Wiechmann, D., 2004, “A Multiple-Goal, Multilevel Model of Feedback Effects on the Regulation of Individual and Team Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1035-1056.

31. Diener, E., Sandvik, E., Seidlitz, L., Diener, M., 1993 “The relationship between income and subjective well-being: Relative or absolute?”, *Social Indicators Research*, Volume 28, Issue 3, pp 195–223
32. Drakopoulos, S., Grimani, K., 2015. “The Effect of Pay Cuts on Psychological Well-Being and Job Satisfaction”, *Munich Personal RePEc Archive*, Paper No. 61195, posted 10. January 2015 08:10 UTC, Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/61195/>.
33. Eisenberger R., Rhoades, L., 2001 “Incremental Effects of Reward on Creativity” *Journal of Personality and Social Psychology* 81, αρ. 4, pp 728-741
34. Eisenberger, R., W.D. Pierce, and J. Cameron, J. 1999 “Effects of Reward on Intrinsic Motivation — Negative, Neutral and Positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999).” *Psychological Bulletin* 125: 677-691.
35. Fassoulis, K. & Alexopoulos, N., 2015 "The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens", *Journal of Facilities Management*, Vol. 13 Issue: 4, pp.332-349
36. Gagné, M. and E.L. Deci. 2005. “Self-Determination Theory and Work Motivation.” *Journal of Organizational Behavior* 26: 331-362
37. Gerhart, B., Rynes, S.L., and Fulmer, I.S., 2009, “Pay for Performance: Individuals, Groups, and Executives” *The Academy of Management Annals*, 3: 207-271
38. Ghimire J, Gupta RP, Kumal AB, Mahato RK, Bhandari RM, Thapa N. 2013. “Factors Associated with the Motivation and De-motivation of Health Workforce in Nepal”, *J Nepal Health Res Counc*, Vol.11(24),112-8.
39. Giannikis S. K. & Mihail D.M., 2010, “Motivation of working women in the Greek retail sector: an empirical analysis”, *International Journal of Manpower*, Vol. 31, No. 1, pp. 4-20
40. Gould-Williams J. & Davies F., 2005, “Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. An analysis of public sector workers”, *Public Management Review*, Vol. 7, pp. 1-24
41. Griffith, J., 2001, “Do Satisfied Employees Satisfy Customers? Support-Services Staff Morale and Satisfaction Among Public School Administrators, Students, and Parents”, *Journal of Applied Social Psychology*, pp 1627-1658
42. Grzywacz, J., Carlson, D. & Shulkin, S., 2008, “Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health”, *Community, Work, and Family* 11 αρ.2 pp.199-214
43. Gyekye, 2005, “Workers’ Perceptions of Workplace Safety and Job Satisfaction” *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)* 2005, Vol. 11, No. 3, 291–302
44. Gyekye, A., 2005, “Workers’ Perceptions of Workplace Safety and Job Satisfaction” *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)* 2005, Vol. 11, No. 3, 291–302

45. Hackman, J.R. & Oldham, G.R., 1980 “Work Redesign”, Addison-Wesley Publishing Company, Inc
46. Harkins, S.G., & Lowem M.D., 2000, “The Effects of Self-Set Goals on Task Performance”, *Journal of Applied Social Psychology*, pp 1-40
47. Hausknecht, J. P., Hiller, N. J., & Vance, R. J. (2008). Work-unit absenteeism: Effects of satisfaction, commitment, labor market Conditions, and Time”, *Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1223-1245
48. Heil, G., Bennis w. & Stephens D., 2000 “Douglas Mc Gregor Revisited: Managing the Human Side of Enterprise” New York, NY:Wiley
49. Heinrich, C., 2007, “False or Fitting Recognition? The use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements”, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol 26, No2, pp. 281-304
50. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). NewYork: John Wiley & Sons.
51. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J., 2007, “Expanding the criterion domain? A quantitative review of ocb literature”, *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
52. House, R.J., Shapiro, H.J.& Wahba M.A., 1974, “Ex- pectancy theory as a predictor of work behavior and attitude: A re-evaluation of empirical evidence”, *Decision Sciences*, pp. 481-506
53. Houston D.J., 2000, "Public-service motivation: a multivariate test", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, 713-727
54. Humphrey, S., Nahrgang, J. & Morgeson, F., 2007, “Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, 1332–1356
55. Hurrell, K., Botcherby, S. and Darton,D. (2007) “Out of work or working below potential – assessing the impact of increasing flexible working opportunities”, *Equal Opportunities Commission*
56. Ivancevich, Konopaske and Matteson, 2005, “Organizational Behavior and Management”, Seventh Edition, McGraw-Hill
57. Judge, T. and Hurst, C., 2006, “The Benefits and Possible Costs of Positive Core Self-Evaluations: A Review and Agenda for Future Research” *Nelson & Cooper-3456-Ch-12.qxd*
58. Jung, C. S.,2013, “Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector”, *Journal of Public Administration Research and Theory* Advance Access, pp. 1-20
59. Kettl, D., & Fesler, J., 2009, “The politics of the administrative process”(4th ed.). Washington, DC: CQ Press

60. Kjeldsen, A. M. & J. R. Hansen, 2013, “Sector differences in the public service motivation job satisfaction relationship: The role of organizational characteristics”, pp. 2-20
61. Kohn, A. 1993a. Punished by Rewards. Boston: Houghton Mifflin.
62. Kolb, Rubin, & McIntyre, 1984, “Organizational Psychology: Readings on Human Behavior in Organizations, 4η έκδ., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, pp 81-86
63. Kumari, G. & K. M Pandey (2011), Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 3, pp. 1-7
64. Latham P. & Ernst, C., 2006, “Keys to motivating tomorrow’s workforce”, Human Resource Management Review, vol 16, pp. 181-198
65. Lawter, L., Kopelman, R., Prottas, D., “McGregor’s Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis” JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES Vol. XXVII Number 1 - 4 2015
66. Ledford, Gerhart, Fang, 2013, “Negative Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: More Smoke Than Fire”, WorldatWork Journal second quarter 2013
67. Lee, Gerhart, Weller, and Trevor, 2008, “Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and The Importance of Unsolicited Job Offers” The Academy of Management Journal 51(4):651-671
68. Lepper, M.R., D. Greene, and R.E. Nisbett. 1973. “Undermining Children’s Intrinsic Interest with Extrinsic Rewards: A Test of the ‘Overjustification’ Hypothesis.” Journal of Personality and Social Psychology 28: 129-137
69. Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C. and Meuser, J.D., 2014, “Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance”, Academy of Management Journal, Vol. 57 No. 5, pp. 1434-1452
70. Loche, E.A., & Latham, G.P., 2006, “New Directions in Goal-Setting Theory”, Current Directions in Psychological Science 15, pp. 265-268
71. Loche, E.A., 1968, “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives” Organizational Behavior and Human Performance, pp 157-189
72. Locke E. A., and Latham G.P., 2002, “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey”, American Psychologist, pp. 707-717
73. Locke E. A., Shaw K.N., Saari L.M. and Latham G.P., 1981, “Goal setting and task performance: 1969-1980”, Psychological Bulletin, 90, pp. 125-152
74. Locke, E.A., 1976, “The Nature and Causes of Job Satisfaction” In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 1297-1343

- 75.** Luthans, F., 1992, “Organizational behavior”, New York: McGraw-Hill Book Co. Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications
- 76.** Luthans, F., 2005, “Organizational Behavior”, Tenth Edition, McGraw Hill
- 77.** Luthans, F., 2011, “Organizational Behavior: An Evidence-based Approach”, New York: McGraw-Hill Irwin
- 78.** Madlock, P., 2008, “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction”, First Published January 1, 2008
- 79.** Manochehri, G. & Pinkerton T., 2003, “Managing Telecommuters: Opportunities and Challenges”, American Business Review, vol.21, no.1 pp. 9-16
- 80.** Manolopoulos, D., 2008, "An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece", Employee Relations, Vol. 30, No. 1, pp. 63-85.
- 81.** Markham, S., Scott, K.D. & McKee, G.H., 2002, “Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study”, Personnel Psychology, p.641
- 82.** Matzler, K. & Renzl, B.,2007, “The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty”, Pages 1261-1271 | Published online: 24 Jan 2007
- 83.** Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A., 2010, “Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?” Pages 1179-1198 | Published online: 25 Aug 2010
- 84.** McClelland, D.C., 1961, “The Achieving Society” NY: Van Nostrand Reinhold
- 85.** McGregor, D., 1960, “The Human Side of Enterprise”, McGraw-Hill Book Co., New York
- 86.** Meyer J. P., Allen N. J., and Smith C., 1993, “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization”, Journal of Applied Psychology, Vol. 78, pp. 538-551
- 87.** Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C., 2004, “Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model”, Journal of Applied Psychology 89, αρ 6, pp 991-1007
- 88.** Miller, K.I. and Monge, P.R., 1986, “Participation, Satisfaction, and Productivity A Meta-Analytic Review”, The Academy of Management Journal, 29, 727-753.
- 89.** Miner, J. B., Smith, N. R., & Bracker, J. S. (1994). Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms: Interpretations from follow-up data. Journal of Applied Psychology, 79(4), 627-630.
- 90.** Mitchell, T.R., 1982, “Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice”, Academy of Management Review, vol7, no.1, pp. 80-88

91. Mostafa, A.M.S., Gould-Williams, J.S. and Bottomley, P., 2015, “High-performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation”, *Public Administration Review*, Vol. 75 No. 5, pp. 747-757
92. Muhammad, A., Abbas, J., Najabat, A., Darvesh, A., Najaf, A. 2015, “Analysing Job Satisfaction of the Employees of National Commission for Human Development (NCHD) in Pakistan”, *International Journal of Research*, Vol. 2, Issue 2,894-920.<http://internationaljournalofresearch.com>
93. Oliva, R. & Watson, N., 2011, “Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning”, *Journal of Operations Management*, Volume 29, Issue 5, July 2011, Pages 434-448
94. Ordóñez, L., Schweitzer, M. , Galinsk, A., Bazerman, M.,2009 “Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting”, *Academy of Management Perspectives* 23, αρ.1, pp 6-16
95. Osterloh M., Frost J. and Frey B. S. (2002). *The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms*. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 9 No. 1, pp. 61-77.
96. Ostroff, C., 1992, “The Relationship between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
97. Palmer, B in conversation with Moorcroft, R., 2011, “What’s Wrong with Work”, *Manager*, *The British Journal of Administrative Management*, Spring 2011, pp. 18-29
98. Perry J. L., Hondeghem, A. & Wise L. R., 2010, "Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future", *Public Administration Review*, 681-690.
99. Perry, J. L., 1997, "Antecedents of Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-Part 7:2, 181-197.
100. Perry, Wise, 1990, “The motivational Bases of Public Service”, *Public Administration Review*, Vol.50 No.3, pp.368-370
101. Peter Boxall, R., 2013, “Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships”, *Human Recourses Management Journal*, Volume23, Issue1, pp. 3-17
102. Peterson, S.J. & Luthans, F., 2006, “The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business Unit Outcomes over Time”, *Journal of Applied Psychology* 91, αρ. 1, pp.156-165
103. Rainey, H., 2014 “Understanding and managing pubic organizations” 5th ed.: Jossey-Bass
104. Rainey, H.G., & Steinbauer, P. ,1999, "Gallopig Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9( 1 ): 1 – 32.



105. Rainey, H.G. and Steinbauer, P., 1999, “Gallopings elephants: developing elements of a theory of effective government organizations”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 9 No. 1, pp. 1-32
106. Rana, S., 2015, «Job Satisfaction Effecting Factors of Employees in Bangladesh Banking Sector», *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp. 1-5
107. Rector, P. & Kleiner, B., 2002, "Creating productivity in public institutions", *Management Research News*, Vol. 25 Issue: 3, pp.43-5
108. Ryan R. M. and Deci E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67.
109. Samuelson, P., 1958, “An Exact Consumption – Loan Model of Interest With or Without the Social Contrivance of Money”, *Journal of Political Economy*, pp 467-82
110. Sangeeta M. & Varshney, M., “Paper on Job Satisfaction of ICICI Employees Job Satisfaction of Private Sector Bank Employees (A Study of Udaipur and Rajsamand Districts ICICI Bank)”, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 2014
111. Schein, E. 2011. “Douglas McGregor: Theoretician, Moral Philosopher or Behaviorist? An Analysis of the Interconnections between Assumptions, Values and Behavior.” *Journal of Management History* 17: 156-164
112. Seibert, S.E., Silver, S.R. & Randolph, W.A., 2004, “Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction”, *Academy of Management Journal* 47, no.,3, pp.332-349
113. Sheldon, K.M., Elliot, A.J., & Ryan, R.M., 2004, “Self-Concordance and Subjective Well-Being in Four Cultures”, *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35, αρ. 2, pp 209-223
114. Shellenbarger, S., 1994, “Two people, One Job: It Can Really Work”, *Wall Street Journal*, σ.Β1
115. Spector, P. 2008, “Industrial and Organisational Behaviour” (5th edition). New Jersey: John Wiley & Sons.
116. Spicker, P., 2012, “‘Leadership’: a perniciously vague concept”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 34-47
117. Stamps, D., 1996, “A Piece of the Action”, *Training*, p.66
118. Stefanidis, D., 2012, “Motivation, Motivators, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Air Force’s Officers”,  
:http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-giastrathgikh-skepsh.pdf
119. Subramony, M., Krause, N., Norton, J. & Burns, G.N., 2008 “The relationship between human resource investments and organizational

- performance: a firm-level examination of equilibrium theory”, *Journal of Applied Psychology* 93, αρ.4, pp.778-788
- 120.** Summers, T., & DeNissi A., 1990, “In Search of Adams' Other: Reexamination of Referents Used in the Evaluation of Pay”, *Human Relations*, Volume: 43 issue: 6, pp 497-511
- 121.** **Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H. and Takeuchi, K., 2007**, “An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- 122.** Ugaddan, R. & Park, S., 2017, "Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue: 3, pp.270-285
- 123.** Vandenberghe, W., 2007, “Toward a public administration theory of public service motivation: an institutional approach”, *Public Management Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 545-556
- 124.** Vroom, V.H., & Edward L.D., 1970, “Management and Motivation”, Penguin Education
- 125.** Vroom, V.H., 1964, “Work and Motivation”, New York: Wiley
- 126.** Wahba, M., Bridgwell, L., 1976, “Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 15, Issue 2, p.p. 212-240
- 127.** Weiss, H. & Merlo, K., 2015, “Job Satisfaction”, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)*, Pages 833-838
- 128.** Wiener, Y., 1982 “Commitment in Organization: A Normative View” *Academy of Management Review*, 7, 418-428
- 129.** Wiley, C., 1997, “What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys”, *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No. 3, pp. 263-280
- 130.** Winter, D., 2002, “The Motivational Dimensions of Leadership: Power, Achievement, and Affiliation”, in R.E. Riggio, S.E. Murphy & F.J. Pirozzolo (eds.) *Multiple intelligences and leadership* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p.p. 119-138
- 131.** Withey, M. J., & Cooper, W. H., 1989, “Predicting exit, voice, loyalty, and neglect” *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539
- 132.** Wright, B. E., & Davis, B. S., 2003, “Job satisfaction in the public sector the role of the work environment”, *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90
- 133.** Wysocki, J., 2001 “Chilling Reality Awaits Even the Employed” *Wall Street Journal*, 5, σ.Α1

134. Yongbeom, Hur, “Testing Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers?” Public Organization Review, September 2018, Volume 18, Issue 3, pp 329–343
135. Zaheer, N., Tariq S. M., Shahid Y. R. M. & F. J. Baig (2015), Factors Affecting Job Satisfaction at public Sector Secondary Schools of Rahim Yar Khan, Developing Country Studies, Vol.5, No.5, pp. 1-8
136. Ασπρίδης, Μ. Γ., 2013, «Εναλλακτικοί τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης Η επίδραση της μουσικής στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων», ΕΣΔΟ Oral Λάρισα
137. Ασπρίδης, Μ. Γ., 2004, «Σύγκριση των συστημάτων για την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς»
138. Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2012 «Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά», Αθήνα Rosili
139. Γεωργακόπουλος Θ., 2005, «Εισαγωγή στην Δημόσια Οικονομική», Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
140. Ζαβλάνος, Μ., 1998, «Μανατζμεντ», Αθήνα: Εκδόσεις Έλλη
141. Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
142. Λορέντζου, Δ., & Καλογραιάκη, Γ. (2011). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύγκριση ιδιωτικού και δημοσίου τομέα
143. Μπουραντάς, Δ., 2002, «Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές»
144. Μπουρής, Ι.Δ., 2005, «Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων», Αθήνα
145. Νεκτάριος Μ., 1982, chapter 5
146. Νεκτάριος Μ., 2008, «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση με συναίνεση και διαφάνεια», εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ
147. Ρωσσίδης, Ι., 2014, «Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΑΕ
148. Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Μπούας, Κ. & Κατισμάρδος, Π., 2015, «Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της», Conference: 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη
149. Σταθόπουλος Π., Αθήνα 1999
150. Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. 2007, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», 4η έκδοση, Αθήνα: Rosilli
151. Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο

152. Χολέβας, Ι., 1995, «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα: Interbooks
153. Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Αθήνα: Interbooks
154. Χυτήρης, Λ., 2006, Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων, εκδόσεις Interbooks
155. [http://www.ggka.gr/asfalistiko\\_main.htm](http://www.ggka.gr/asfalistiko_main.htm)
156. [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CF%84%CE%AC%CE%B3%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CF%82\\_%CE%9C%CE%B1%CE%BA%CE%93%CE%BA%CF%81%CE%AD%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%81](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9D%CF%84%CE%AC%CE%B3%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CF%82_%CE%9C%CE%B1%CE%BA%CE%93%CE%BA%CF%81%CE%AD%CE%B3%CE%BA%CE%BF%CF%81)
157. <https://giveitaspin.net/2018/12/08/mcclellands-theory-of-needs/>
158. <https://patimes.org/public-service-motivation-applying-maslows-hierarchy-understand-employee-motivation-engagement/>
159. [www.acas.org.uk](http://www.acas.org.uk) “Flexible Working and Work – life Balance” September 2010
160. [www.efka.gr](http://www.efka.gr)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο Διπλωματικής Εργασίας, με τίτλο «**Η υποκίνηση ως παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας/αποδοτικότητας των εργαζομένων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Μελέτη περίπτωσης: Υποκαταστήματα ΕΦΚΑ Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου Κρήτης**», που εκπονείται από την κ. Κυριακάκη Αικατερίνη, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια του ΠΜΣ «Διοίκηση και Οικονομία Δημοσίων Οργανισμών και Φορέων», του Πανεπιστημίου Αιγαίου και απευθύνεται σε εργαζόμενους του ΕΦΚΑ.

Αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα της υποκίνησης, διεξάγουμε μία πρωτογενή έρευνα. Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της παρακίνησης και πως αυτή δύναται να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ. Ειδικότερα, στοχεύει να καταγράψει και να αναλύσει τα κίνητρα τα οποία είναι ικανά να ωθήσουν τους εργαζομένους στο να βελτιώσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους προκειμένου να προαχθεί τόσο το ατομικό τους συμφέρον όσο και του κοινωνικού συνόλου.

Σας παρακαλούμε θερμά να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Θα θέλαμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι όλες οι απαντήσεις που θα δώσετε θα θεωρηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Η συμπλήρωσή του ερωτηματολογίου απαιτεί περίπου 10 λεπτά.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Δρ. Ρωσσιδής Ιωάννης, Επιβλέπων Καθηγητής

Αικατερίνη Κυριακάκη, Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Ιούλιος 2019

## ▲ ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ



Παρακαλώ συμπληρώστε με (X)

<b>ΦΥΛΟ</b>	Ανδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/> Άλλο <input type="checkbox"/>
<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	25-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56-65 <input type="checkbox"/> >65 <input type="checkbox"/>
<b>ΟΙΚΟΓΕΝΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	Αγαμος/η <input type="checkbox"/> Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> Άλλο. Προσδιορίστε..... <input type="checkbox"/>
<b>ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ</b>	Απόφοιτος Δημοτικού <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΤΕΙ <input type="checkbox"/> Απόφοιτος ΑΕΙ <input type="checkbox"/> Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου <input type="checkbox"/> Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος <input type="checkbox"/>
<b>ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΦΟΡΕΑ</b>	< 5 έτη <input type="checkbox"/> 6-10 έτη <input type="checkbox"/> 11-20 έτη <input type="checkbox"/> >20 έτη <input type="checkbox"/>
<b>ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ</b>	ΙΚΑ <input type="checkbox"/> ΟΑΕΕ <input type="checkbox"/> ΟΓΑ <input type="checkbox"/> ΕΤΑΑ <input type="checkbox"/> ΕΤΑΠ-ΜΜΕ <input type="checkbox"/> ΤΑΥΤΕΚΩ <input type="checkbox"/> Άλλο. Προσδιορίστε..... <input type="checkbox"/>
<b>ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ <input type="checkbox"/> ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ <input type="checkbox"/> ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ <input type="checkbox"/>
<b>ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>	ΜΟΝΙΜΟΣ <input type="checkbox"/> ΙΔΑΧ <input type="checkbox"/> Άλλο. Προσδιορίστε..... <input type="checkbox"/>

## ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σε μία κλίμακα από 1 -5, όπου 1: Διαφανό απόλυτα, 2: Διαφανό, 3: Ούτε Διαφανό, ούτε Συμφωνό, 4: Συμφωνό και 5: Συμφωνό απόλυτα, παρακαλώ αναφέρετε το βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω προτάσεις.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ						
		Διαφανό απόλυτα	Διαφανό	Είμαι ουδέτερος /η	Συμφωνό	Συμφωνό απόλυτα
1	Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	1	2	3	4	5

2	Αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι στον ΕΦΚΑ	1	2	3	4	5
3	Αισθάνομαι μέλος μια ομάδας με κοινούς στόχους	1	2	3	4	5
4	Τα εργασιακά μου καθήκοντα είναι ενδιαφέροντα	1	2	3	4	5
5	Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η δουλειά μου από τον προϊστάμενο	1	2	3	4	5
6	Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική σε σχέση με τα προσόντα μου και τα καθήκοντά μου	1	2	3	4	5
7	Θεωρώ ότι η μονιμότητα του εργασιακού καθεστώτος είναι σημαντικός παράγοντας για να ασκώ καλύτερα τα καθήκοντά μου	1	2	3	4	5
8	Συμμετέχω στην λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
9	Συμβάλλω καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας μου	1	2	3	4	5
10	Έχω ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης	1	2	3	4	5
11	Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα	1	2	3	4	5
12	Ενθαρρύνομαι για την ανάληψη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5
13	Αισθάνομαι ότι υπάρχει ισοτιμία και δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας μου	1	2	3	4	5
14	Έχω καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
15	Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή	1	2	3	4	5
16	Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας	1	2	3	4	5
17	Εργάζομαι σε ένα ασφαλές περιβάλλον με κατάλληλες συνθήκες εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, κ.α.)	1	2	3	4	5

<b>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b>						
<b>19</b>	<b>Εργάζομαι με περισσότερο ζήλο όταν θα λάβω:</b>					
	1. Πρόσθετη άδεια	1	2	3	4	5
	2. Αύξηση αποδοχών	1	2	3	4	5
	3. Δυνατότητα εξέλιξης	1	2	3	4	5
	4. Ατομικό Βραβείο Επίδοσης	1	2	3	4	5
<b>20</b>	<b>Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου:</b>					
	1. η αλλαγή θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
	2. η ανάληψη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5
	3. ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	1	2	3	4	5
	4. η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	1	2	3	4	5
	5. η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	1	2	3	4	5
	6. η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	1	2	3	4	5
	7. η ηθική ανταμοιβή	1	2	3	4	5
	8. η τιμητική διάκριση	1	2	3	4	5
	9. η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	1	2	3	4	5
	10. ο υψηλότερος μισθός	1	2	3	4	5
	11. ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	1	2	3	4	5
	12. τα ειδικά πριμ	1	2	3	4	5
	13. η ομαδική εργασία	1	2	3	4	5
	14. η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	1	2	3	4	5
	15. η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	1	2	3	4	5



	16. το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	1	2	3	4	5
	17. οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	1	2	3	4	5
	18. το εύλογο ωράριο	1	2	3	4	5
	19. η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	1	2	3	4	5
	20. η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	1	2	3	4	5
<b>ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΦΟΡΕΑ</b>						
21	<b>Ο ΕΦΚΑ για εσάς είναι:</b>					
	1. Ένα σύστημα ασφάλισης με προοπτικές	1	2	3	4	5
	2. Εργασιακή απασχόληση	1	2	3	4	5
	3. Ασφαλιστικός φορέας που θα πάρο σύνταξη	1	2	3	4	5
	4. Η υπηρεσία που επιθυμώ να εργάζομαι	1	2	3	4	5

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο που μας διαθέσατε!!!**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ FAC1_2 FAC2_2 FAC3_2
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=FAIRWISE.
    
```

### Correlations

		Correlations			
		Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	REGR factor score 1 for analysis 2	REGR factor score 2 for analysis 2	REGR factor score 3 for analysis 2
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Pearson Correlation	1	,217**	,058	-,054
	Sig. (2-tailed)		,006	,468	,498
	N	159	159	159	159
REGR factor score 1 for analysis 2	Pearson Correlation	,217**	1	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,006		1,000	1,000
	N	159	159	159	159
REGR factor score 2 for analysis 2	Pearson Correlation	,058	,000	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,468	1,000		1,000
	N	159	159	159	159
REGR factor score 3 for analysis 2	Pearson Correlation	-,054	,000	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,498	1,000	1,000	
	N	159	159	159	159

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

### Homogeneous Subsets

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά  
από την εργασία μου

Tukey HSD<sup>a,b,c</sup>

ΦΥΛΟ	N	Subset
		1
Δ.Α.	3	3,67
ΓΥΝΑΙΚΑ	94	8,73
ΑΝΤΡΑΣ	62	11,24
Sig.		,786

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 544,964.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,331.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

#### CROSSTABS

```
/TABLES=ΦΥΛΟ BY ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1  
/FORMAT=AVALUE TABLES  
/STATISTICS=CHISQ  
/CELLS=COUNT  
/COUNT ROUND CELL.
```

#### EXAMINE VARIABLES=RES\_1

```
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

## Explore

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡ ΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		

### Case Processing Summary

	Cases	
	N	Percent
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%

### Descriptives

		Statistic		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙ A1	Mean	,0000		
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-3,6333	
		Upper Bound	3,6333	
	5% Trimmed Mean	-4,4357		
	Median	-5,7340		
	Variance	538,066		
	Std. Deviation	23,19624		
	Minimum	-10,24		
	Maximum	90,27		
	Range	100,51		
	Interquartile Range	2,51		
	Skewness	3,604		

Kurtosis	11,220	
----------	--------	--

### Descriptives

		Std. Error	
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	Mean	1,83958	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	
		Upper Bound	
	5% Trimmed Mean		
	Median		
	Variance		
	Std. Deviation		
	Minimum		
	Maximum		
	Range		
	Interquartile Range		
	Skewness	,192	
	Kurtosis	,383	

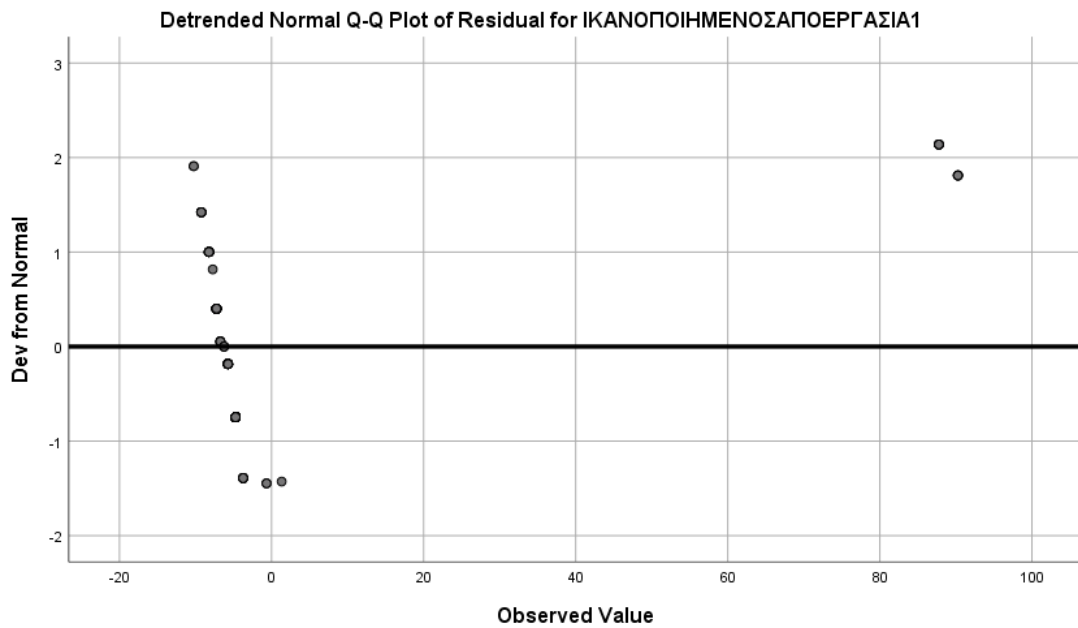
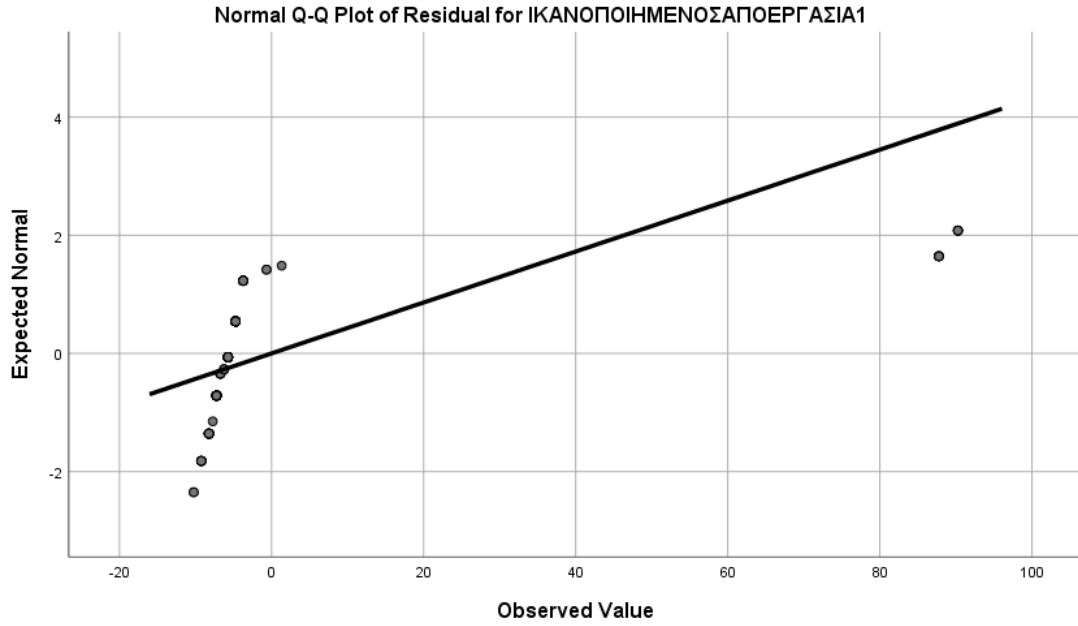
### Tests of Normality

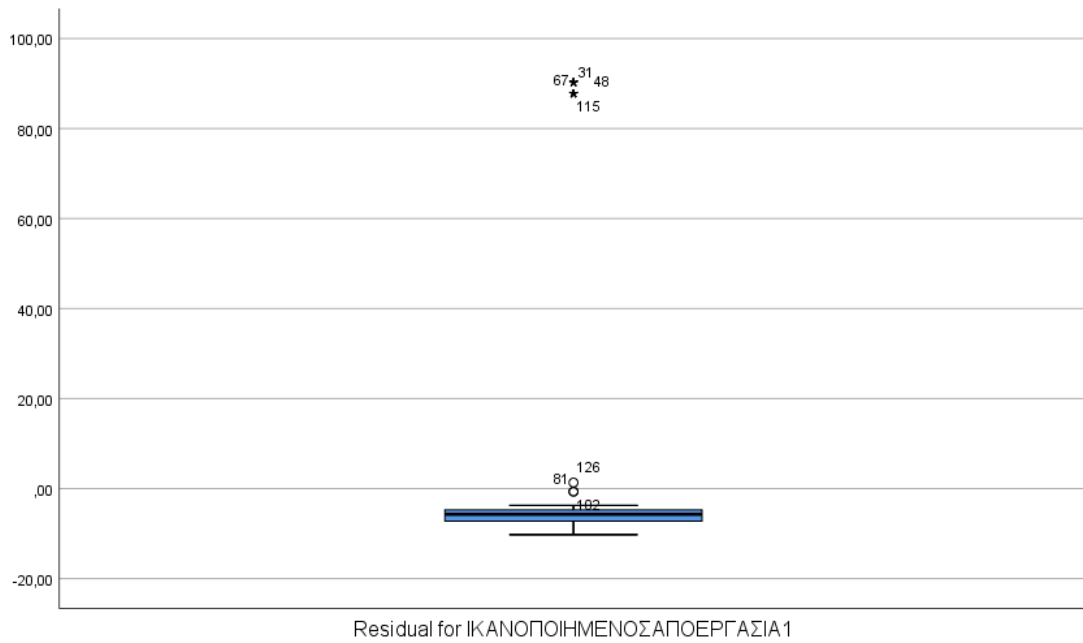
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,482	159	,000	,322		



Stem width: 1,00

Each leaf: 1 case(s)





**NPAR TESTS**

/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΦΥΛΟ(0 99)

/MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

**Kruskal-Wallis Test**

				<b>Ranks</b>		
		ΦΥΛΟ	N	Mean Rank		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου		ΑΝΤΡΑΣ	62	79,68		
		ΓΥΝΑΙΚΑ	94	80,53		
		Δ.Α.	3	70,17		
		Total	159			



### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η  
 συνολικά από την  
 εργασία μου

Kruskal-Wallis H	,184
df	2
Asymp. Sig.	,912

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΦΥΛΟ

#### UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΗΛΙΚΙΑ

```

/METHOD=SSTYPE (3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/SAVE=RESID
/POSTHOC=ΗΛΙΚΙΑ (TUKEY)
/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA (.05)
/DESIGN=ΗΛΙΚΙΑ.
    
```

### Univariate Analysis of Variance

#### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΗΛΙΚΙΑ	1	25-35	16
	2	36-45	29
	3	46-55	70
	4	56-65	42
	99	Δ.Α.	2

#### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την  
 εργασία μου

ΗΛΙΚΙΑ	Mean	Std. Deviation	N
25-35	3,56	1,153	16
36-45	6,90	17,727	29

46-55	10,37	24,772	70
56-65	10,57	24,834	42
Δ.Α.	51,00	67,882	2
Total	9,62	23,243	159

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		Levene Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	3,564			
	Based on Median	2,189			
	Based on Median and with adjusted df	2,189			
	Based on trimmed mean	2,527			

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	4		
	Based on Median	4		
	Based on Median and with ad- justed df	4		
	Based on trimmed mean	4		

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df2	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	154	
	Based on Median	154	
	Based on Median and with adjusted df	131,759	
	Based on trimmed mean	154	

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την ερ- γασία μου	Based on Mean	,008
	Based on Median	,073
	Based on Median and with adjusted df	,074
	Based on trimmed mean	,043

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.<sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΗΛΙΚΙΑ

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4304,342 <sup>a</sup>	4	1076,085	2,045	,091
Intercept	10691,718	1	10691,718	20,314	,000
ΗΛΙΚΙΑ	4304,342	4	1076,085	2,045	,091
Error	81053,256	154	526,320		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

a. R Squared = ,050 (Adjusted R Squared = ,026)

## Post Hoc Tests

### ΗΛΙΚΙΑ

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Tukey HSD

(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
25-35	36-45	-3,33	7,145	,990	-23,06	15,40
	46-55	-6,81	6,357	,821	-24,36	10,74
	56-65	-7,01	6,740	,836	-25,61	11,59
	Δ.Α.	-47,44	17,206	,050	-94,93	-0,95
36-45	25-35	3,33	7,145	,990	-16,39	23,73
	46-55	-3,47	5,066	,959	-17,46	10,52
	56-65	-3,67	5,539	,964	-18,96	11,62
	Δ.Α.	-44,10	16,772	,070	-90,40	-0,80
46-55	25-35	6,81	6,357	,821	-10,74	27,12
	36-45	3,47	5,066	,959	-10,51	13,57
	56-65	-,20	4,478	1,000	-12,56	12,16
	Δ.Α.	-40,63	16,452	,103	-86,04	-15,22
56-65	25-35	7,01	6,740	,836	-11,60	25,58
	36-45	3,67	5,539	,964	-11,61	14,27
	46-55	,20	4,478	1,000	-12,16	11,76
	Δ.Α.	-40,43	16,604	,112	-86,26	-14,60
Δ.Α.	25-35	47,44	17,206	,050	-,06	94,94
	36-45	44,10	16,772	,070	-2,19	90,39
	46-55	40,63	16,452	,103	-4,79	86,03

56-65	40,43	16,604	,112	-5,40	
-------	-------	--------	------	-------	--

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Tukey HSD

(I) ΗΛΙΚΙΑ	(J) ΗΛΙΚΙΑ	95% Confidence Interval Upper Bound
25-35	36-45	16,39
	46-55	10,74
	56-65	11,60
	Δ.Α.	,06
36-45	25-35	23,06
	46-55	10,51
	56-65	11,61
	Δ.Α.	2,19
46-55	25-35	24,36
	36-45	17,46
	56-65	12,16
	Δ.Α.	4,79
56-65	25-35	25,61
	36-45	18,96
	46-55	12,56
	Δ.Α.	5,40
Δ.Α.	25-35	94,93
	36-45	90,40
	46-55	86,04
	56-65	86,26

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 526,320.

### Homogeneous Subsets

**Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου**

Tukey HSD<sup>a,b,c</sup>

ΗΛΙΚΙΑ	N	Subset	
		1	2
25-35	16	3,56	
36-45	29	6,90	
46-55	70	10,37	
56-65	42	10,57	

Δ.Α.	2		51,00
Sig.		,974	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 526,320.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 7,873.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.
- c. Alpha = ,05.

```
EXAMINE VARIABLES=RES_1
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

### Explore

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		

#### Case Processing Summary

	N	Cases	
		Total	Percent
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1		159	100,0%

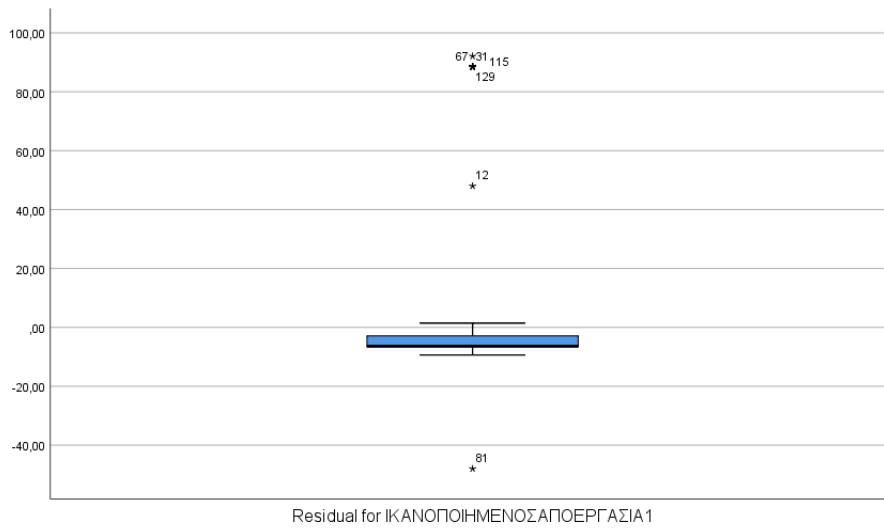
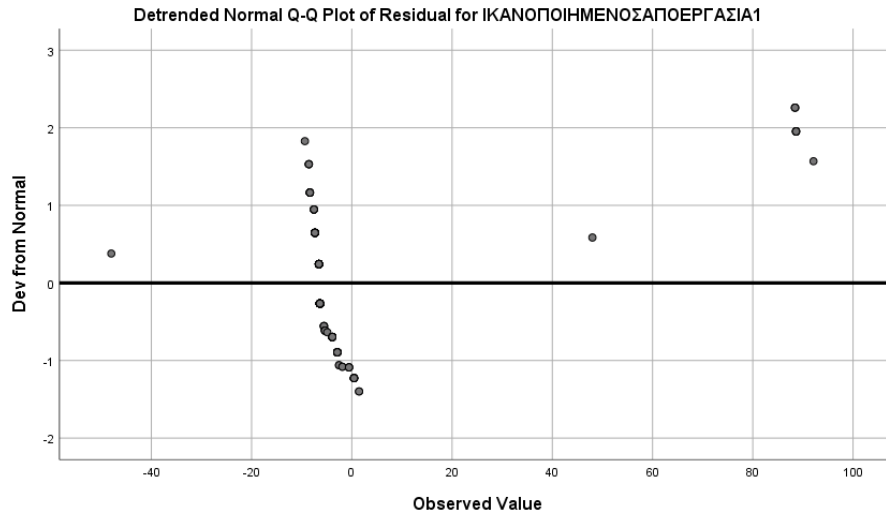
#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro- Wilk		
	Statistic	df	Sig.			
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,417	159	,000	,374		

#### Tests of Normality

Shapiro-Wilk <sup>a</sup>	
df	Sig.





```
NPART TESTS  
/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY RES_1(1 99)  
/MISSING ANALYSIS.
```

```
NPART TESTS  
/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΗΛΙΚΙΑ(1 99)  
/MISSING ANALYSIS.
```

## NPar Tests

## Kruskal-Wallis Test

	Ranks		Mean Rank
	ΗΛΙΚΙΑ	N	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	25-35	16	77,63
	36-45	29	73,88
	46-55	70	77,82
	56-65	42	88,10
	Δ.Α.	2	94,00
	Total	159	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	2,647
df	4
Asymp. Sig.	,618

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΗΛΙΚΙΑ

```
UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ.ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
/METHOD=SSTYPE (3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/SAVE=RESID
/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA (.05)
/DESIGN=ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ.ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.
```

## Univariate Analysis of Variance

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	0	ΑΓΑΜΟΣ	37
	1	ΕΓΓΑΜΟΣ	103
	98	ΑΛΛΟ	17
	99	Δ.Α..	2

### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου



ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Mean	Std. Deviation	N
ΑΓΑΜΟΣ	8,62	21,922	37
ΕΓΓΑΜΟΣ	10,12	24,130	103
ΑΛΛΟ	9,47	23,084	17
Δ.Α..	3,50	,707	2
Total	9,62	23,243	159

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Levene Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	,313			
	Based on Median	,071			
	Based on Median and with adjusted df	,071			
	Based on trimmed mean	,178			

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	3		
	Based on Median	3		
	Based on Median and with ad- justed df	3		
	Based on trimmed mean	3		

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df2		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	155		
	Based on Median	155		
	Based on Median and with adjusted df	153,029		
	Based on trimmed mean	155		

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την ερ- γασία μου	Based on Mean	,816
	Based on Median	,975
	Based on Median and with adjusted df	,975
	Based on trimmed mean	,911

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.<sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ.ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	
Corrected Model	137,558 <sup>a</sup>	3	45,853	,083	
Intercept	1688,233	1	1688,233	3,071	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ.ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	137,558	3	45,853	,083	
Error	85220,040	155	549,807		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Sig.
Corrected Model	,969
Intercept	,082
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ.ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	,969
Error	
Total	
Corrected Total	

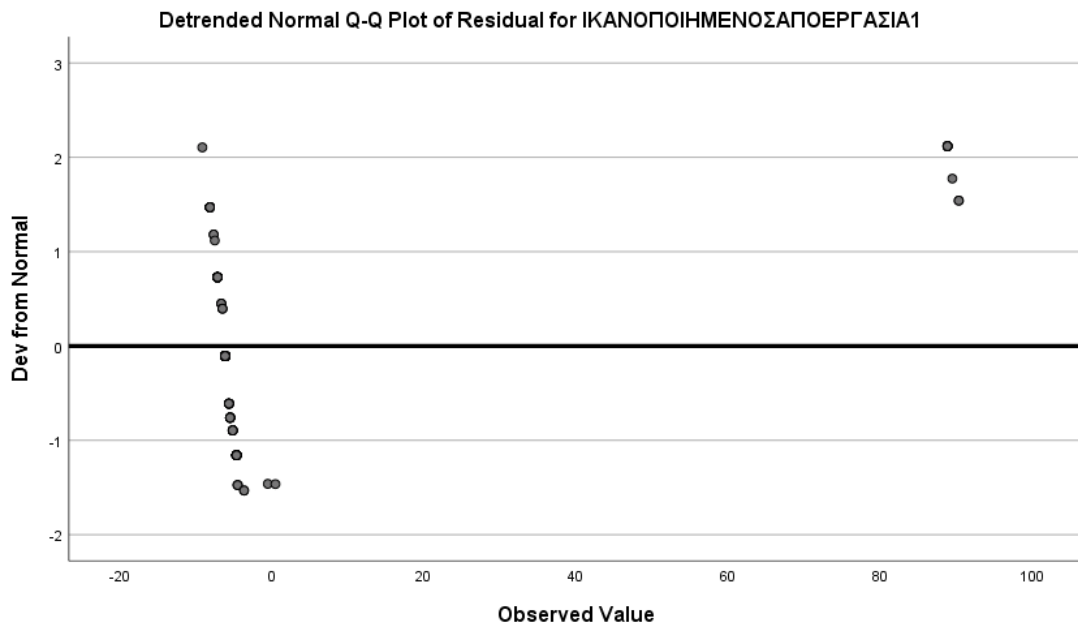
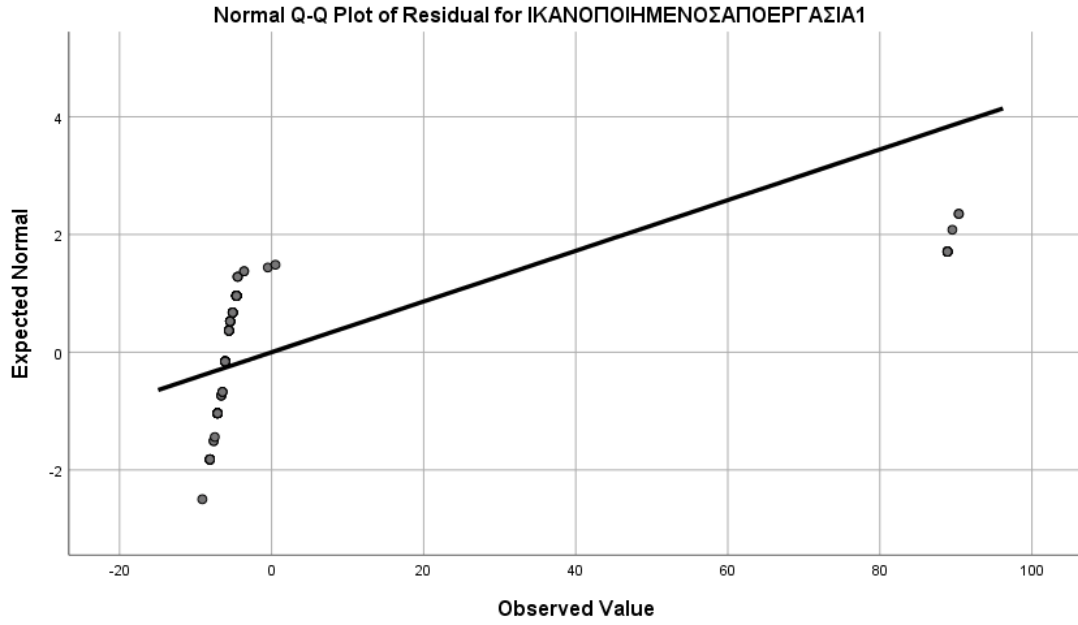
a. R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,018)

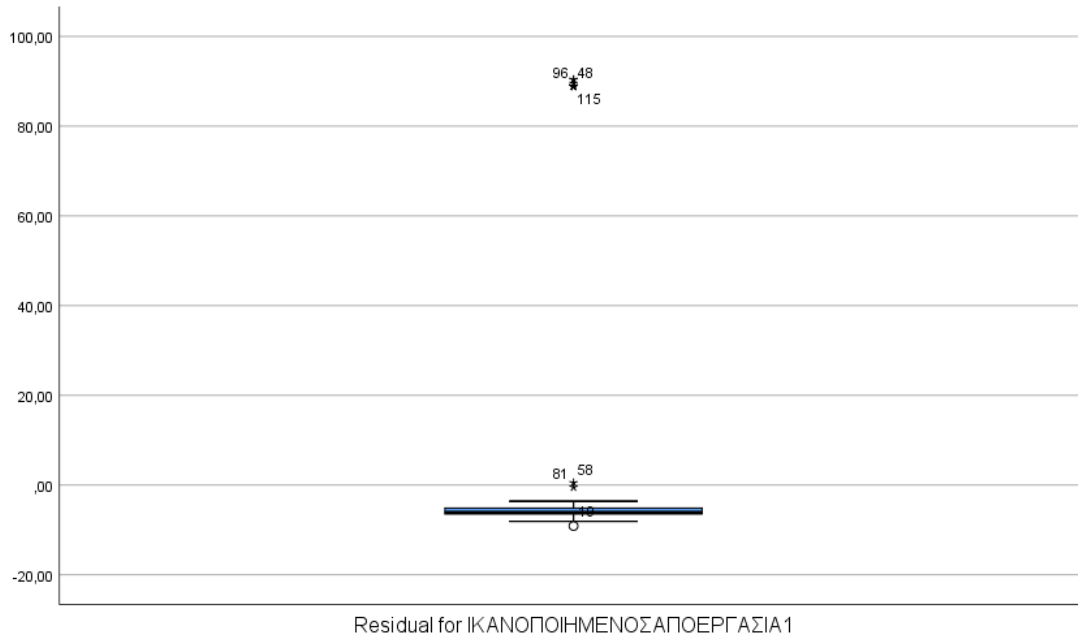
```
EXAMINE VARIABLES=RES_2
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

**Explore**



Stem width: 1,00  
Each leaf: 1 case(s)





NPAR TESTS  
 /K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑ 1 BY ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (0 99)  
 /MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

		Ranks	
		ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Mean Rank
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	ΑΓΑΜΟΣ	N	73,66
	ΕΓΓΑΜΟΣ	37	80,79
	ΑΛΛΟ	103	90,91
	Δ.Α..	17	64,00
	Total	2	159

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	2,325
df	3
Asymp. Sig.	,508

- a. Kruskal Wallis Test  
 b. Grouping Variable: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑ-  
 ΤΑΣΤΑΣΗ

```
UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΕΠΙΠΕΔΟ.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/SAVE=RESID
/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA(.05)
/DESIGN=ΕΠΙΠΕΔΟ.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.
```

## Univariate Analysis of Variance

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	1	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	1
	2	ΓΥΜΝΑΣΙΟ-ΛΥΚΕΙΟ	83
	3	Τ.Ε.Ι.	22
	4	Α.Ε.Ι.	31
	5	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	20
	99	Δ.Α.	2

### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	Mean	Std. Deviation	N
ΔΗΜΟΤΙΚΟ	4,00	.	1
ΓΥΜΝΑΣΙΟ-ΛΥΚΕΙΟ	13,93	29,860	83
Τ.Ε.Ι.	7,91	20,361	22
Α.Ε.Ι.	3,84	,583	31
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	3,45	1,050	20
Δ.Α.	3,50	,707	2
Total	9,62	23,243	159

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Levene Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία	Based on Mean	7,732			
	Based on Median	1,686			

μου	Based on Median and with adjusted df	1,686			
	Based on trimmed mean	4,437			

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	4		
	Based on Median	4		
	Based on Median and with adjusted df	4		
	Based on trimmed mean	4		

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df2	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	153	
	Based on Median	153	
	Based on Median and with adjusted df	97,352	
	Based on trimmed mean	153	

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	,000
	Based on Median	,156
	Based on Median and with adjusted df	,159
	Based on trimmed mean	,002

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.<sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΕΠΙΠΕΔΟ.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	
Corrected Model	3508,569 <sup>a</sup>	5	701,714	1,312	
Intercept	818,063	1	818,063	1,529	
ΕΠΙΠΕΔΟ.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	3508,569	5	701,714	1,312	
Error	81849,028	153	534,961		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Sig.
Corrected Model	,262
Intercept	,218
ΕΠΙΠΕΔΟ.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	,262
Error	
Total	
Corrected Total	

a. R Squared = ,041 (Adjusted R Squared = ,010)

```
EXAMINE VARIABLES=RES_3
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /STATISTICS NONE
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

### Explore

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		

#### Case Processing Summary

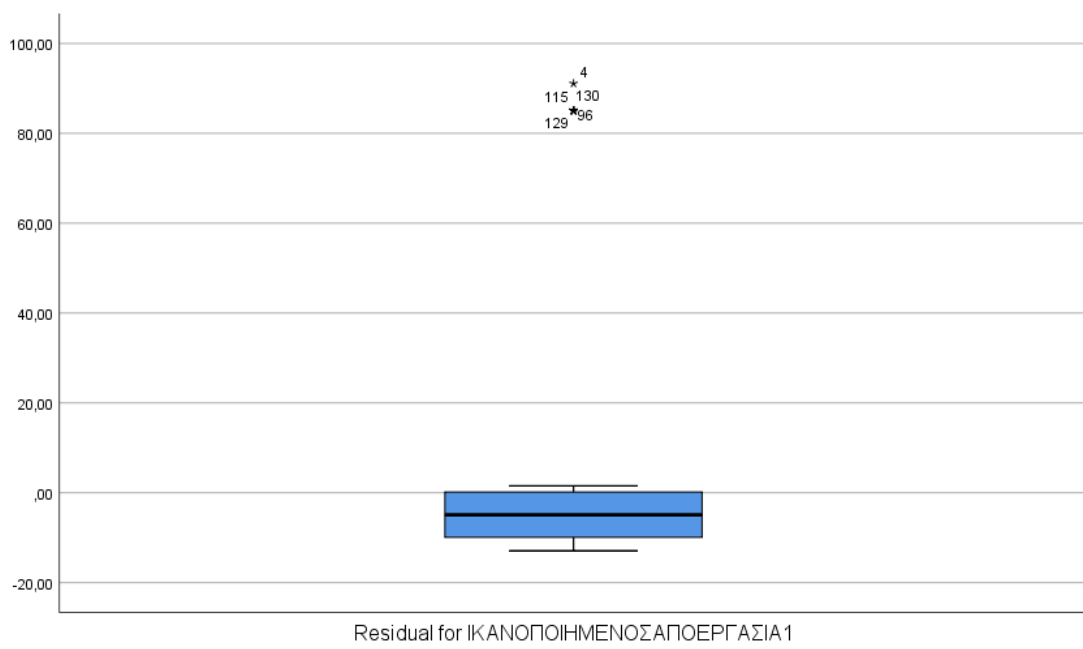
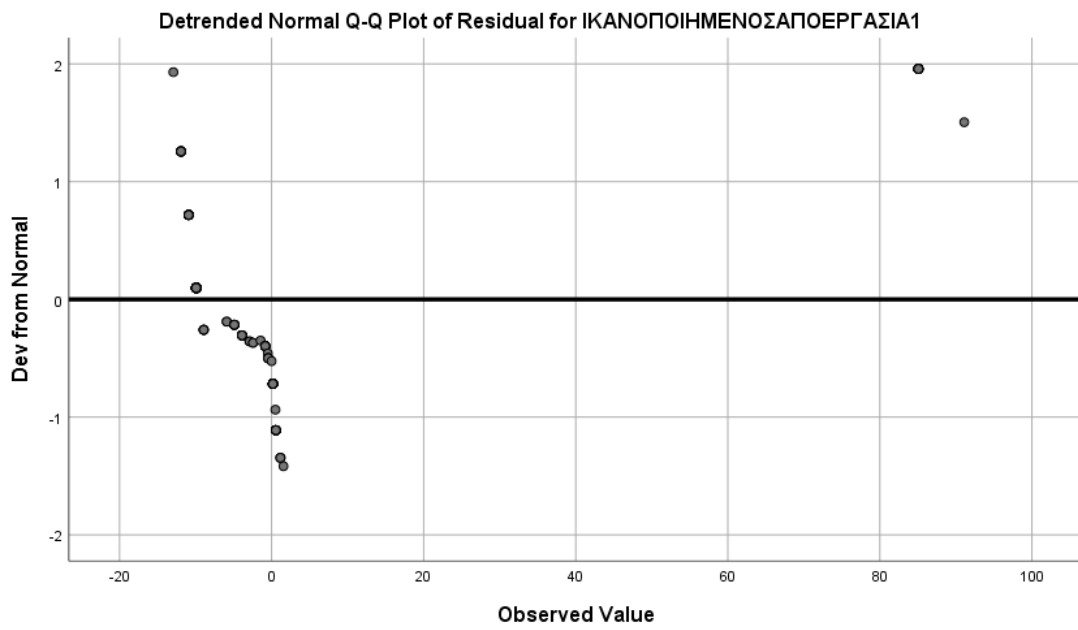
	N	Cases	
		Total	Percent
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1		159	100,0%

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro- Wilk Statistic		
	Statistic	df	Sig.			
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,410	159	,000	,437		







NPAR TESTS  
/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΕΠΙΠΕΔΟ.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ(1 99)  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

## Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	N	Mean Rank
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	1	94,50
	ΓΥΜΝΑΣΙΟ-ΛΥΚΕΙΟ	83	82,46
	Τ.Ε.Ι.	22	74,55
	Α.Ε.Ι.	31	83,50
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ	20	71,25
	Δ.Α.	2	64,00
	Total	159	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η  
συνολικά από την εργα-  
σία μου

Kruskal-Wallis H	2,156
df	5
Asymp. Sig.	,827

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥ-  
ΣΗΣ

```
UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΧΡΟΝΙΑ.ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ
/METHOD=SSTYPE (3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/SAVE=RESID
/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA (.05)
/DESIGN=ΧΡΟΝΙΑ.ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ.
```

## Univariate Analysis of Variance

## Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	1	1-5	17
	2	6-10	18
	3	11-20	18
	4	20+	105
	99	Δ.Α.	1

### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	Mean	Std. Deviation	N
1-5	9,12	23,189	17
6-10	9,00	22,468	18
11-20	3,50	,786	18
20+	10,91	25,430	105
Δ.Α.	3,00	.	1
Total	9,62	23,243	159

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Levene Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	2,115			
	Based on Median	,491			
	Based on Median and with adjusted df	,491			
	Based on trimmed mean	,932			

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	3		
	Based on Median	3		
	Based on Median and with adjusted df	3		
	Based on trimmed mean	3		

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df2	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	154	
	Based on Median	154	
	Based on Median and with adjusted df	135,952	
	Based on trimmed mean	154	

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	,101
	Based on Median	,689
	Based on Median and with adjusted df	,689
	Based on trimmed mean	,427

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.<sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΧΡΟΝΙΑ.ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square		
Corrected Model	905,104 <sup>a</sup>	4	226,276		
Intercept	1070,422	1	1070,422		
ΧΡΟΝΙΑ.ΠΡΟΫΠΗΡΕ- ΣΙΑΣ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ	905,104	4	226,276		
Error	84452,493	154	548,393		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	F	Sig.
Corrected Model	,413	,799
Intercept	1,952	,164
ΧΡΟΝΙΑ.ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ	,413	,799
Error		
Total		
Corrected Total		

a. R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = -,015)

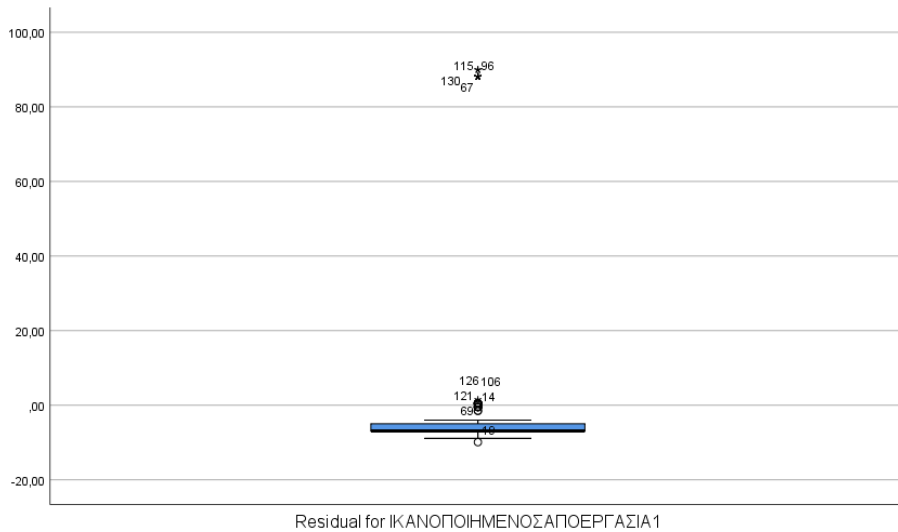
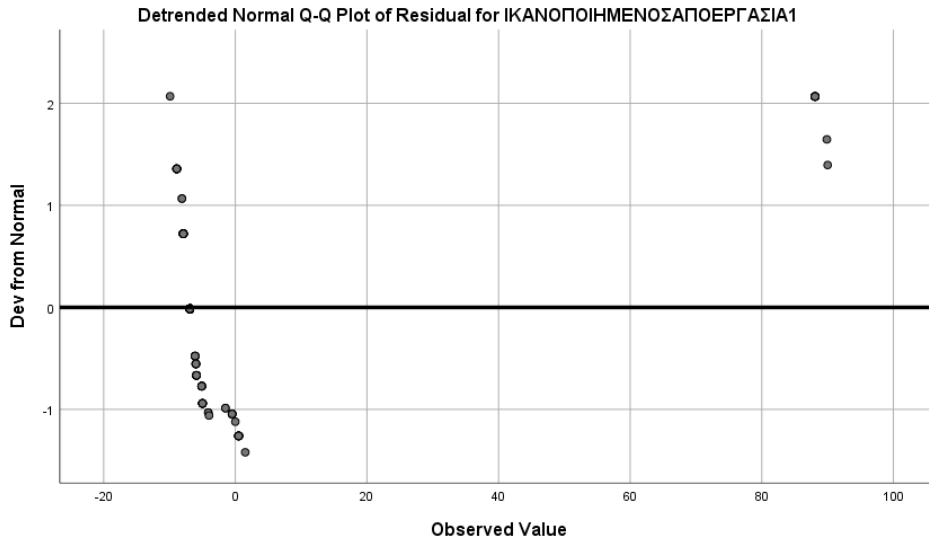
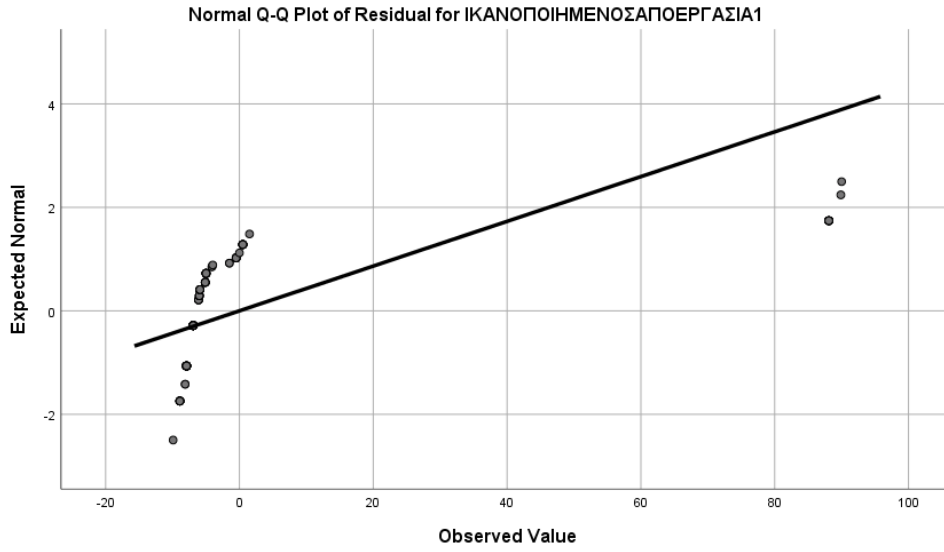
```
EXAMINE VARIABLES=RES_4
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /STATISTICS NONE
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

## Explore

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		





NPART TESTS

/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΧΡΟΝΙΑ.ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ.ΣΤΟΝ.ΦΟΡΕΑ(199)

/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

	Ranks		Mean Rank
	ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	N	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	1-5	17	78,56
	6-10	18	80,22
	11-20	18	67,44
	20+	105	82,79
	Δ.Α.	1	33,50
	Total	159	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	3,330
df	4
Asymp. Sig.	,504

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΦΟΡΕΑΣ.ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/SAVE=RESID

/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=ΦΟΡΕΑΣ.ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ.

## Univariate Analysis of Variance

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	1	I.K.A.	104
	2	O.A.E.E.	38
	3	ΟΓΑ	8
	4	ΤΣΜΕΔΕ	4
	5	ΤΣΑΥ	2
	99	Δ.Α.	3



### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	Mean	Std. Deviation	N
Ι.Κ.Α.	10,07	24,020	104
Ο.Α.Ε.Ε.	5,97	15,521	38
ΟΓΑ	15,75	33,644	8
ΤΣΜΕΔΕ	3,75	,500	4
ΤΣΑΥ	51,50	67,175	2
Δ.Α.	3,67	,577	3
Total	9,62	23,243	159

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Levene			
		Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	3,070			
	Based on Median	1,776			
	Based on Median and with adjusted df	1,776			
	Based on trimmed mean	2,288			

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	5		
	Based on Median	5		
	Based on Median and with adjusted df	5		
	Based on trimmed mean	5		

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df2	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	153	
	Based on Median	153	
	Based on Median and with adjusted df	127,825	
	Based on trimmed mean	153	

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	,011
	Based on Median	,121
	Based on Median and with adjusted df	,122
	Based on trimmed mean	,049

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.<sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΦΟΡΕΑΣ.ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	
Corrected Model	4578,678 <sup>a</sup>	5	915,736	1,734	
Intercept	6612,645	1	6612,645	12,525	
ΦΟΡΕΑΣ.ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	4578,678	5	915,736	1,734	
Error	80778,919	153	527,967		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Sig.
Corrected Model	,130
Intercept	,001
ΦΟΡΕΑΣ.ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	,130
Error	
Total	
Corrected Total	

a. R Squared = ,054 (Adjusted R Squared = ,023)

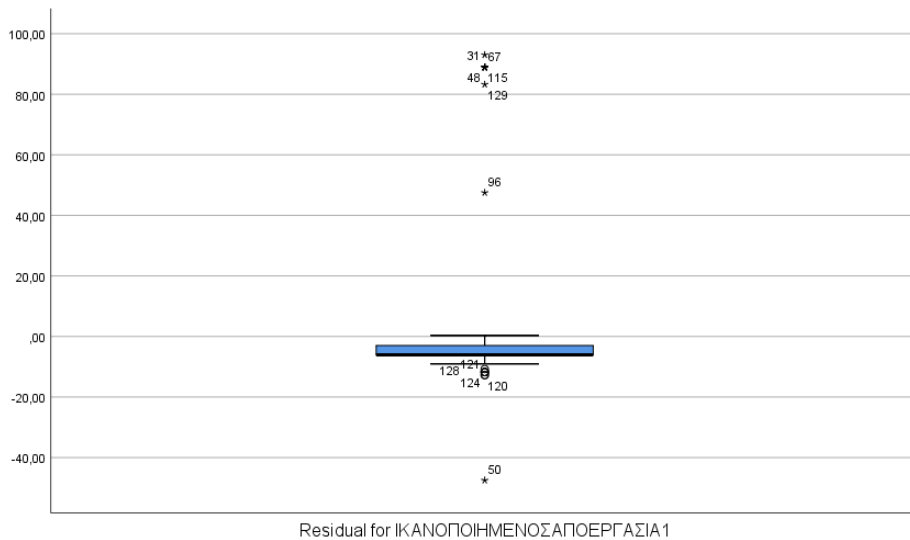
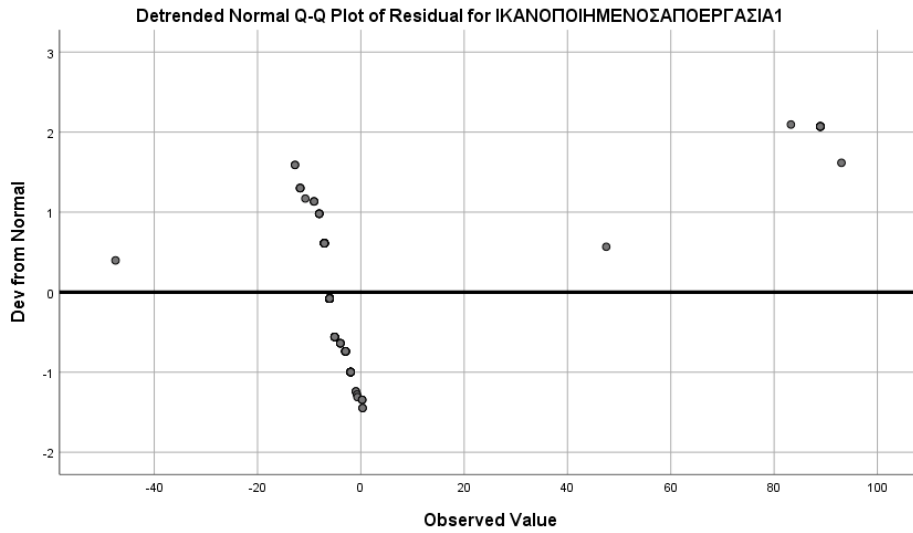
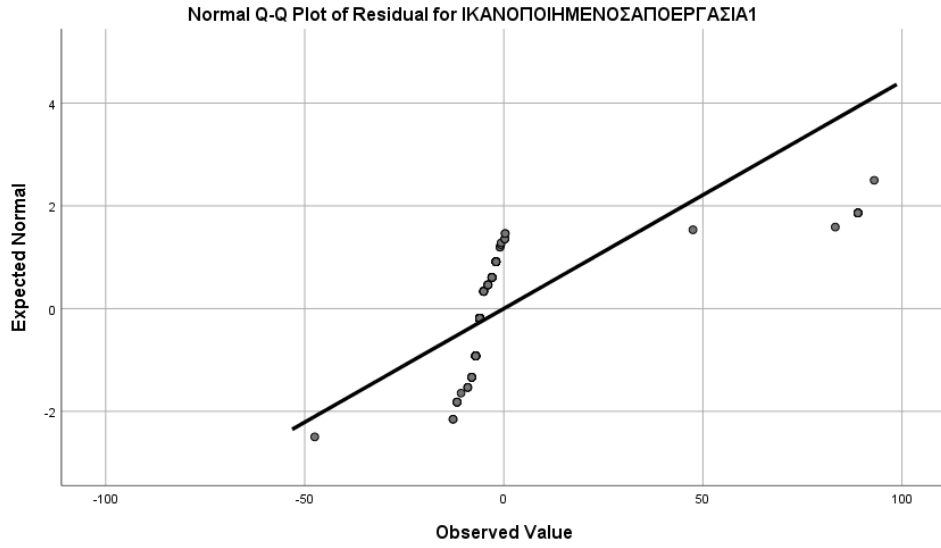
```
EXAMINE VARIABLES=RES_5
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /STATISTICS NONE
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

## Explore

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		





NPAR TESTS

/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΦΟΡΕΑΣ.ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ(1 99)  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

	Ranks		Mean Rank
	ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	N	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	I.K.A.	104	82,30
	O.A.E.E.	38	69,18
	ΟΓΑ	8	92,88
	ΤΣΜΕΔΕ	4	79,25
	ΤΣΑΥ	2	124,50
	Δ.Α.	3	74,17
	Total	159	

#### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	5,910
df	5
Asymp. Sig.	,315

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ

UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΘΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
/METHOD=SSTYPE(3)  
/INTERCEPT=INCLUDE  
/SAVE=RESID  
/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY  
/CRITERIA=ALPHA(.05)  
/DESIGN=ΘΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

## Univariate Analysis of Variance

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	128
	2	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	22
	3	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	4
	99	Δ.Α.	5

**Descriptive Statistics**

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Mean	Std. Deviation	N
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	11,05	25,716	128
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	3,64	,790	22
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	4,00	,000	4
Δ.Α.	3,60	,548	5
Total	9,62	23,243	159

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		Levene Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	3,761			
	Based on Median	,881			
	Based on Median and with adjusted df	,881			
	Based on trimmed mean	1,597			

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	3		
	Based on Median	3		
	Based on Median and with ad- justed df	3		
	Based on trimmed mean	3		

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df2		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	155		
	Based on Median	155		
	Based on Median and with adjusted df	127,033		
	Based on trimmed mean	155		

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την ερ- γασία μου	Based on Mean	,012
	Based on Median	,453
	Based on Median and with adjusted df	,453
	Based on trimmed mean	,192

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups. <sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΘΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1358,689 <sup>a</sup>	3	452,896	,836	,476
Intercept	987,331	1	987,331	1,822	,179
ΘΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1358,689	3	452,896	,836	,476
Error	83998,908	155	541,928		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

a. R Squared = ,016 (Adjusted R Squared = -,003)

```
EXAMINE VARIABLES=RES_6
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS NONE
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

**Explore**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		

**Case Processing Summary**

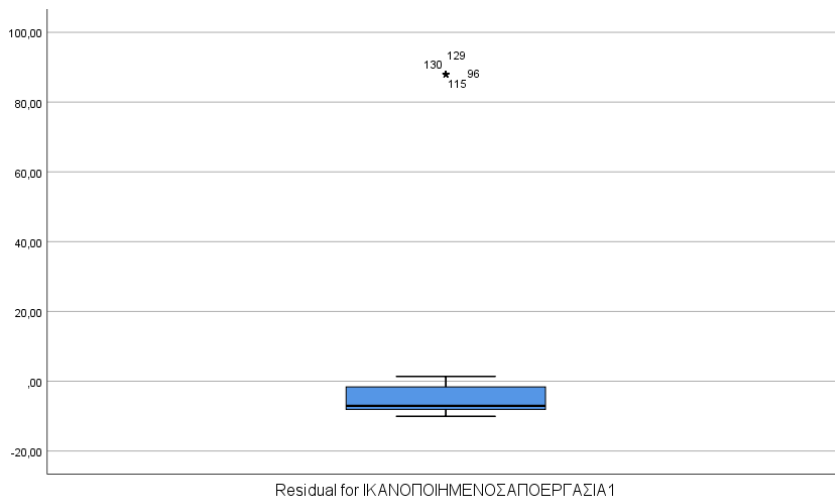
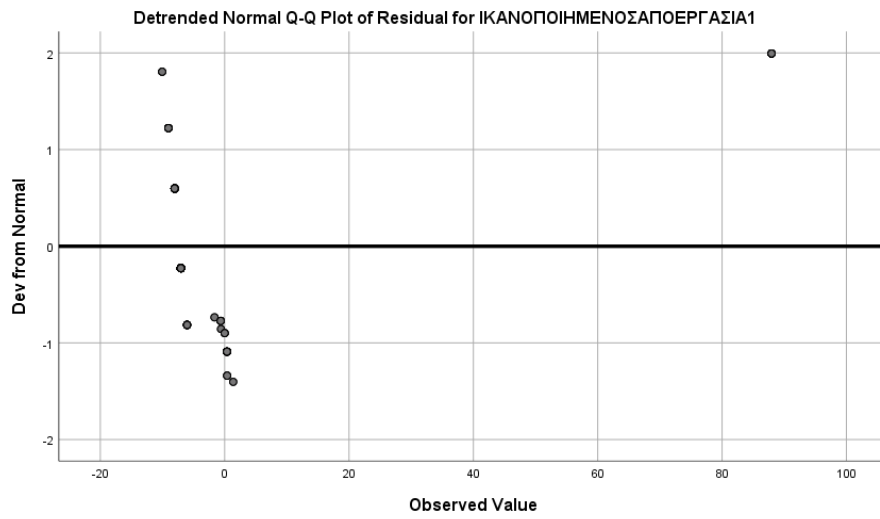
	N	Cases	
		Total	Percent
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1		159	100,0%

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro- Wilk Statistic		
	Statistic	df	Sig.			
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,418	159	,000	,357		







**NPAR TESTS**

/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΘΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ (1 99)  
/MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

**Kruskal-Wallis Test**

		<b>Ranks</b>		
		ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	Mean Rank
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ		128	80,86
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ		22	74,59
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ		4	94,50
	Δ.Α.		5	70,10
	Total			159

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η  
συνολικά από την εργα-  
σία μου

Kruskal-Wallis H	1,178
df	3
Asymp. Sig.	,758

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

```
UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ
/METHOD=SSTYPE(3)
/INTERCEPT=INCLUDE
/SAVE=RESID
/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY
/CRITERIA=ALPHA(.05)
/DESIGN=ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ.
```

## Univariate Analysis of Variance

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1	ΜΟΝΙΜΟΣ	103
	2	Ι.Δ.Α.Χ.	35
	98	ΑΛΛΟ	13
	99	Δ.Α.	8

### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Mean	Std. Deviation	N
ΜΟΝΙΜΟΣ	9,17	22,462	103
Ι.Δ.Α.Χ.	14,63	30,759	35
ΑΛΛΟ	3,69	1,032	13
Δ.Α.	3,00	1,069	8
Total	9,62	23,243	159

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		Levene Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	4,040			
	Based on Median	,975			
	Based on Median and with adjusted df	,975			
	Based on trimmed mean	2,630			

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	3		
	Based on Median	3		
	Based on Median and with ad- justed df	3		
	Based on trimmed mean	3		

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		df2	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	155	
	Based on Median	155	
	Based on Median and with adjusted df	123,957	
	Based on trimmed mean	155	

**Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>**

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την ερ- γασία μου	Based on Mean	,008
	Based on Median	,406
	Based on Median and with adjusted df	,407
	Based on trimmed mean	,052

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.<sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	

Corrected Model	1705,802 <sup>a</sup>	3	568,601	1,054	
Intercept	3871,654	1	3871,654	7,174	
ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑ- ΣΙΑΣ	1705,802	3	568,601	1,054	
Error	83651,795	155	539,689		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Sig.
Corrected Model	,371
Intercept	,008
ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,371
Error	
Total	
Corrected Total	

a. R Squared = ,020 (Adjusted R Squared = ,001)

```
EXAMINE VARIABLES=RES_7
  /PLOT BOXPLOT STEMLÉAF NPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /STATISTICS NONE
  /CINTERVAL 95
  /MISSING LISTWISE
  /NOTOTAL.
```

### Explore

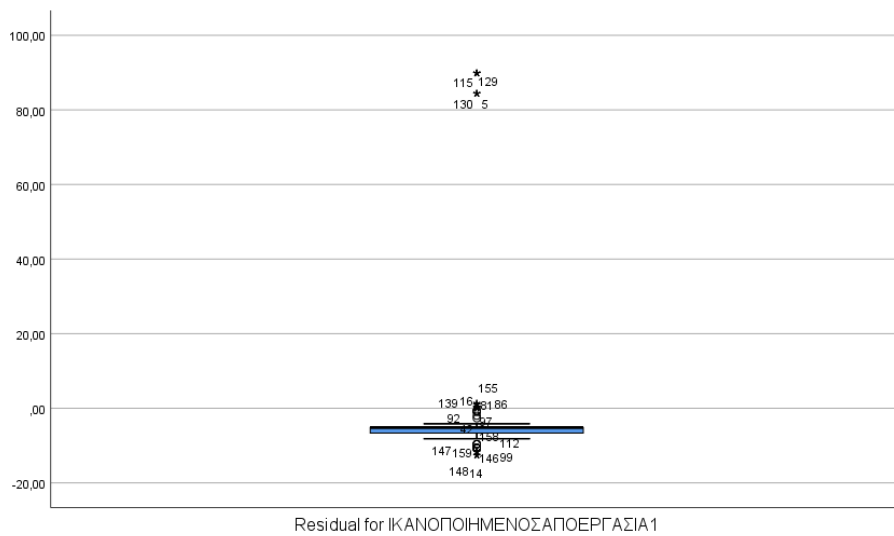
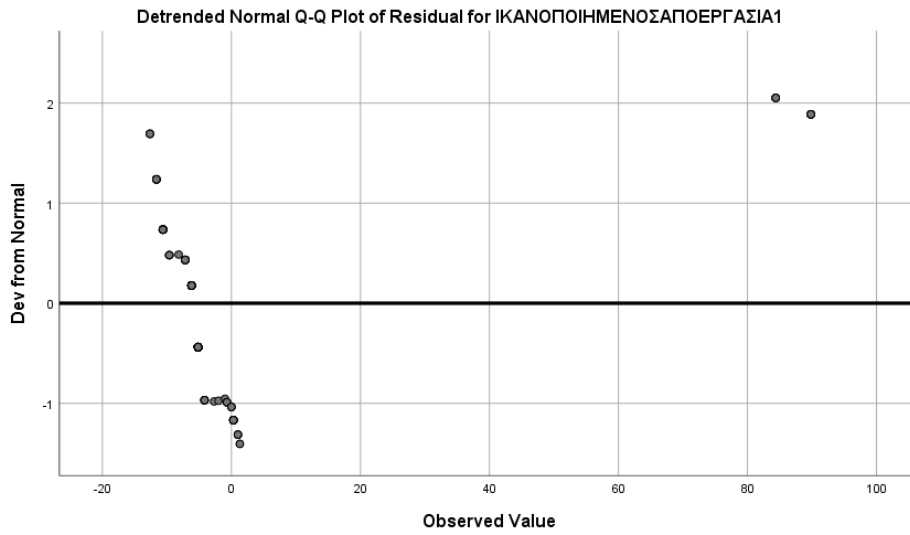
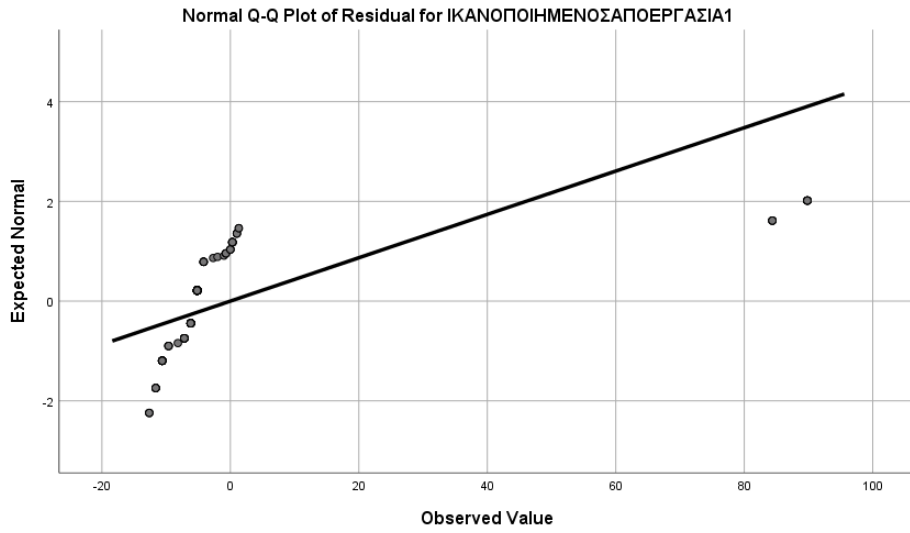
#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕ- ΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		

#### Case Processing Summary

	N	Cases	
		Total	Percent
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	159	100,0%





NPAR TESTS

/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΣΧΕΣΗ.ΕΡΓΑΣΙΑΣ(1 99)  
/MISSING ANALYSIS.

## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

		Ranks		
		ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	N	Mean Rank
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	ΜΟΝΙΜΟΣ		103	79,14
	Ι.Δ.Α.Χ.		35	89,21
	ΑΛΛΟ		13	80,85
	Δ.Α.		8	49,44
	Total		159	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η  
συνολικά από την εργα-  
σία μου

Kruskal-Wallis H	5,991
df	3
Asymp. Sig.	,112

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

GET

FILE='Z:\Desktop\20-09-19 ΤΕΛΙΚΑ-DATA-SPSS-ΕΛΛΗΝΙΚΑ-numeric.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

UNIANOVA ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΦΥΛΟ

/METHOD=SSTYPE(3)

/INTERCEPT=INCLUDE

/SAVE=RESID

/POSTHOC=ΦΥΛΟ(TUKEY)

/PRINT DESCRIPTIVE HOMOGENEITY

/CRITERIA=ALPHA(.05)

/DESIGN=ΦΥΛΟ.

## Univariate Analysis of Variance

[DataSet1] Z:\Desktop\20-09-19 TELIKA-DATA-SPSS-ΕΛΛΗΝΙΚΑ-numeric.sav

### Between-Subjects Factors

		Value Label	N
ΦΥΛΟ	0	ΑΝΤΡΑΣ	62
	1	ΓΥΝΑΙΚΑ	94
	99	Δ.Α.	3

### Descriptive Statistics

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

ΦΥΛΟ	Mean	Std. Deviation	N
ΑΝΤΡΑΣ	11,24	26,218	62
ΓΥΝΑΙΚΑ	8,73	21,523	94
Δ.Α.	3,67	1,155	3
Total	9,62	23,243	159

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Levene Statistic			
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	1,342			
	Based on Median	,339			
	Based on Median and with adjusted df	,339			
	Based on trimmed mean	1,027			

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df1		
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	2		
	Based on Median	2		



Based on Median and with adjusted df	2		
Based on trimmed mean	2		

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		df2	
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	156	
	Based on Median	156	
	Based on Median and with adjusted df	148,262	
	Based on trimmed mean	156	

### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a,b</sup>

		Sig.
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	Based on Mean	,264
	Based on Median	,713
	Based on Median and with adjusted df	,713
	Based on trimmed mean	,361

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups. <sup>a,b</sup>

a. Dependent variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

b. Design: Intercept + ΦΥΛΟ

### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	343,209 <sup>a</sup>	2	171,604	,315	,730
Intercept	1552,273	1	1552,273	2,848	,093
ΦΥΛΟ	343,209	2	171,604	,315	,730

Error	85014,389	156	544,964		
Total	100061,000	159			
Corrected Total	85357,597	158			

a. R Squared = ,004 (Adjusted R Squared = -,009)

## Post Hoc Tests

### ΦΥΛΟ

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Tukey HSD

(I) ΦΥΛΟ	(J) ΦΥΛΟ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	
ΑΝΤΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	2,51	3,819	,789	-6,53	
	Δ.Α.	7,58	13,800	,847	-25,08	
ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΤΡΑΣ	-2,51	3,819	,789	-11,55	
	Δ.Α.	5,07	13,691	,927	-27,33	
Δ.Α.	ΑΝΤΡΑΣ	-7,58	13,800	,847	-40,23	
	ΓΥΝΑΙΚΑ	-5,07	13,691	,927	-37,47	

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Tukey HSD

(I) ΦΥΛΟ	(J) ΦΥΛΟ	95% Confidence Interval Upper Bound
ΑΝΤΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ	11,55

	Δ.Α.	40,23
ΓΥΝΑΙΚΑ	ΑΝΤΡΑΣ	6,53
	Δ.Α.	37,47
Δ.Α.	ΑΝΤΡΑΣ	25,08
	ΓΥΝΑΙΚΑ	27,33

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 544,964.

## Homogeneous Subsets

### Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Tukey HSD<sup>a,b,c</sup>

ΦΥΛΟ	N	Subset
		1
Δ.Α.	3	3,67
ΓΥΝΑΙΚΑ	94	8,73
ΑΝΤΡΑΣ	62	11,24
Sig.		,786

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = 544,964.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,331.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = ,05.

CROSSTABS

/TABLES=ΦΥΛΟ BY ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CHISQ

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

EXAMINE VARIABLES=RES\_1

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

## Explore

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing			
	N	Percent	N	Percent		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡ ΓΑΣΙΑ1	159	100,0%	0	0,0%		

### Case Processing Summary

	Cases	
	N	Percent
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	100,0%

**Descriptives**

		Statistic	
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙ Α1	Mean		,0000
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	-3,6333
		Upper Bound	3,6333
	5% Trimmed Mean		-4,4357
	Median		-5,7340
	Variance		538,066
	Std. Deviation		23,19624
	Minimum		-10,24
	Maximum		90,27
	Range		100,51
	Interquartile Range		2,51
	Skewness		3,604
	Kurtosis		11,220

**Descriptives**

		Std. Error	
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	Mean	1,83958	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	
		Upper Bound	
	5% Trimmed Mean		
	Median		
	Variance		
	Std. Deviation		
	Minimum		
	Maximum		
	Range		

Interquartile Range	
Skewness	,192
Kurtosis	,383

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic		
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	,482	159	,000	,322		

**Tests of Normality**

	Shapiro-Wilk <sup>a</sup>	
	df	Sig.
Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1	159	,000

a. Lilliefors Significance Correction

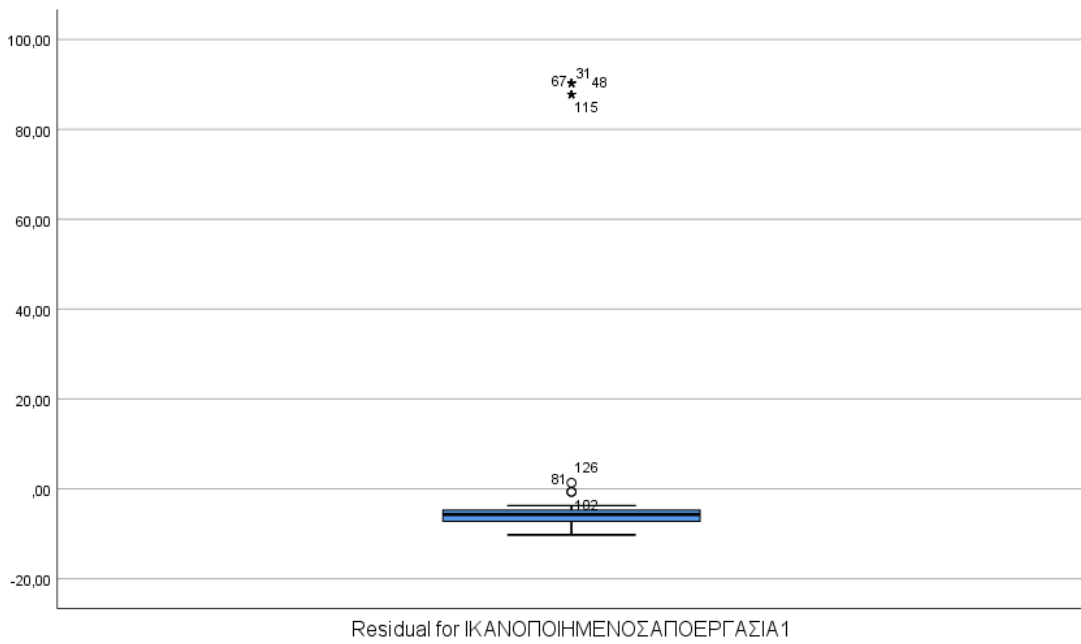
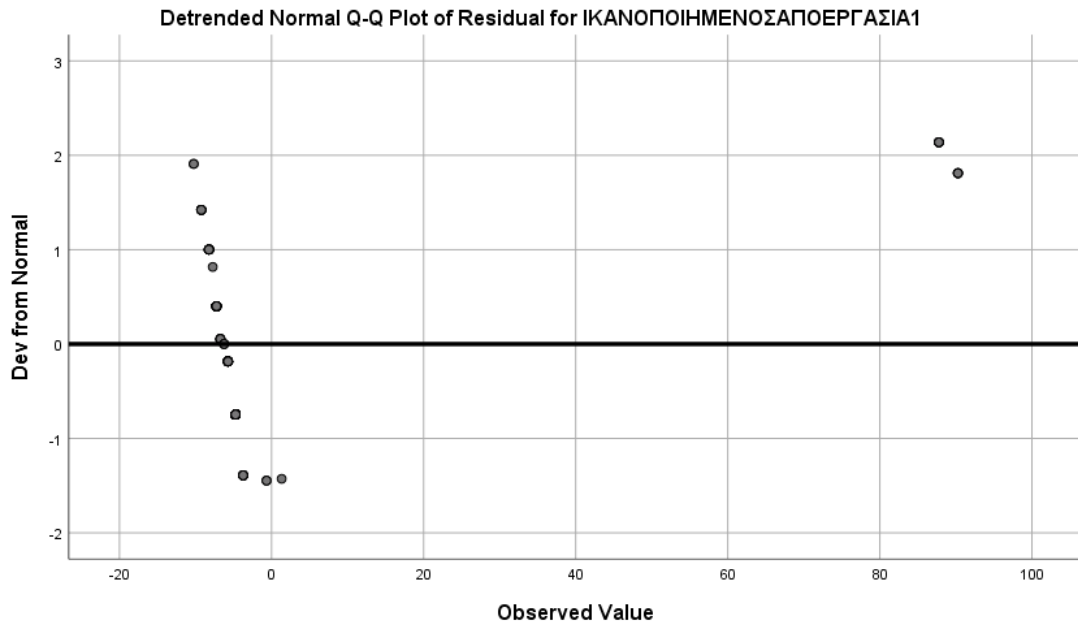
**Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1**

Residual for ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 Stem-and-Leaf Plot

Frequency Stem & Leaf

2,00 -10 . 22  
 ,00 -9 .  
 6,00 -9 . 222222  
 ,00 -8 .  
 11,00 -8 . 2222222222  
 1,00 -7 . 7





NPART TESTS

/K-W=ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣΑΠΟΕΡΓΑΣΙΑ1 BY ΦΥΛΟ(0 99)

/MISSING ANALYSIS.



## NPar Tests

### Kruskal-Wallis Test

		Ranks		
		ΦΥΛΟ	N	Mean Rank
Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου	ΑΝΤΡΑΣ		62	79,68
	ΓΥΝΑΙΚΑ		94	80,53
	Δ.Α.		3	70,17
	Total		159	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

Είμαι ικανοποιημένος/η συνολικά από την εργασία μου

Kruskal-Wallis H	,184
df	2
Asymp. Sig.	,912

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: ΦΥΛΟ

FACTOR

/VARIABLES ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΣΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣΕΦΚΑ2 ΜΕΛΟΣΟΜΑΔΑΣΜΕΚΟΙΝΟΥΣΣΤΟΧΟΥΣ3

ΕΡΓΑΣΙΑΚΑΚΑΘΗΚΟΝΤΑΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ4 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΔΟΥΛΕΙΑΣΑΠΟΠΡΟΙΣΤ5

ΑΜΟΙΒΗΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣΧΕΣΗΠΡΟΣΟΝΤ6

ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣΠΑΡΑΓΟΝΤ7 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΛΗΨΗΑΠΟΦΑΣΕΩΝ8

ΣΥΜΒΑΛΛΩΠΙΤΕΥΞΗΣΤΟΧΩΝ9 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣΠΡΟΑΓΩΓΗΣ10

ΑΣΦΑΛΕΙΑΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ11 ΕΝΘΑΡΥΝΟΜΑΙΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ12  
ΙΣΟΤΙΜΙΑΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ13  
ΚΑΛΗΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣΥΝΑΔ14 ΕΡΓΑΣΙΑΜΟΝΟΤΟΝΗΒΑΡΕΤΗ15  
ΜΕΓΑΛΟΣΦΟΡΤΟΣΕΡΓΑΣΙΑΣ16  
ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣΕΡΓΑΣΙΑ17 ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣΑΠΟΔΟΤΙΚ18  
/MISSING LISTWISE  
/ANALYSIS ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΣΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣΕΦΚΑ2 ΜΕΛΟΣΟΜΑΔΑΣΜΕΚΟΙΝΟΥΣΣΤΟΧΟΥΣ3  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΑΚΑΘΗΚΟΝΤΑΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ4  
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΔΟΥΛΕΙΑΣΑΠΟΠΡΟΙΣΤ5 ΑΜΟΙΒΗΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣΧΕΣΗΠΡΟΣΟΝΤ6  
ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣΠΑΡΑΓΟΝΤ7  
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΛΗΨΗΑΠΟΦΑΣΕΩΝ8 ΣΥΜΒΑΛΛΩΠΙΤΕΥΞΗΣΤΟΧΩΝ9  
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣΠΡΟΑΓΩΓΗΣ10 ΑΣΦΑΛΕΙΑΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ11  
ΕΝΘΑΡΥΝΟΜΑΙΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ12 ΙΣΟΤΙΜΙΑΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ13  
ΚΑΛΗΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣΥΝΑΔ14  
ΕΡΓΑΣΙΑΜΟΝΟΤΟΝΗΒΑΡΕΤΗ15 ΜΕΓΑΛΟΣΦΟΡΤΟΣΕΡΓΑΣΙΑΣ16  
ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣΕΡΓΑΣΙΑ17  
ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣΑΠΟΔΟΤΙΚ18  
/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION  
/FORMAT SORT BLANK(.30)  
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  
/EXTRACTION PC  
/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/SAVE REG(ALL)

/METHOD=CORRELATION.

## Factor Analysis

### Notes

Output Created		21-SEP-2019 21:07:39
Comments		
Input	Data	Z:\Desktop\20-09-19 TELIKA-DATA-SPSS-EΛΛΗΝΙΚΑ-numeric.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	159

Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	FACTOR
	ΛVARIABLES
	ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΣΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣΕΦΚΑ
	2
	ΜΕΛΟΣΟΜΑΔΑΣΜΕΚΟΙΝΟΥΣΣΤΟΧΟ
	ΥΣ3
	ΕΡΓΑΣΙΑΚΑΚΑΘΗΚΟΝΤΑΕΝΔΙΑΦΕΡΟ
	ΝΤΑ4
	ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΔΟΥΛΕΙΑΣΑΠΟΠΡΟΙΣΤ
	5
	ΑΜΟΙΒΗΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣΧΕΣΗΠΡΟ
	ΣΟΝΤ6
	ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣΠΑΡΑΓΟ
	ΝΤ7
	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΛΗΨΗΑΠΟΦΑΣΕΩΝ8
	ΣΥΜΒΑΛΛΩΠΙΤΕΥΕΝΗΣΤΟΧΩΝ9
	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣΠΡΟΑΓΩΓΗΣ10
	ΑΣΦΑΛΕΙΑΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ11
	ΕΝΘΑΡΥΝΟΜΑΙΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟ
	ΥΛΙΩΝ12 ΙΣΟΤΙΜΙΑΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ13
	ΚΑΛΗΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣΥΝ
	ΑΔ14
	ΕΡΓΑΣΙΑΜΟΝΟΤΟΝΗΒΑΡΕΤΗ15
	ΜΕΓΑΛΟΣΦΟΡΤΟΣΕΡΓΑΣΙΑΣ16
	ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣΕΡΓΑΣΙΑ17

ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣΑΠΟΔΟ  
ΤΙΚ18  
  
/MISSING LISTWISE  
  
/ANALYSIS  
ΥΠΕΡΗΦΑΝΟΣΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣΕΦΚΑ  
2  
ΜΕΛΟΣΟΜΑΔΑΣΜΕΚΟΙΝΟΥΣΣΤΟΧΟ  
ΥΣ3  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΑΚΑΘΗΚΟΝΤΑΕΝΔΙΑΦΕΡΟ  
ΝΤΑ4  
  
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΔΟΥΛΕΙΑΣΑΠΟΠΡΟΙΣΤ  
5  
ΑΜΟΙΒΗΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗΣΧΕΣΗΠΡΟ  
ΣΟΝΤ6  
ΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣΠΑΡΑΓΟ  
ΝΤ7  
  
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΛΗΨΗΑΠΟΦΑΣΕΩΝ8  
ΣΥΜΒΑΛΛΩΕΠΙΤΕΥΞΗΣΤΟΧΩΝ9  
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣΠΡΟΑΓΩΓΗΣ10  
ΑΣΦΑΛΕΙΑΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ11  
  
ΕΝΘΑΡΥΝΟΜΑΙΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟ  
ΥΛΙΩΝ12 ΙΣΟΤΙΜΙΑΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ13  
ΚΑΛΗΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣΥΝ  
ΑΔ14  
  
ΕΡΓΑΣΙΑΜΟΝΟΤΟΝΗΒΑΡΕΤΗ15  
ΜΕΓΑΛΟΣΦΟΡΤΟΣΕΡΓΑΣΙΑΣ16  
ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣΕΡΓΑΣΙΑ17

		ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣΑΠΟΔΟ ΤΙΚ18  /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION  /FORMAT SORT BLANK(.30)  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  /EXTRACTION PC  /CRITERIA ITERATE(25)  /ROTATION VARIMAX  /SAVE REG(ALL)  /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00,17
	Elapsed Time	00:00:00,25
	Maximum Memory Required	38416 (37,516K) bytes
Variables Created	FAC1_1	Component score 1
	FAC2_1	Component score 2
	FAC3_1	Component score 3

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
--	------	----------------	------------

Αισθάνομαι υπερήφανος/η που εργάζομαι στον ΕΦΚΑ	5,14	13,092	159
Αισθάνομαι μέλος μια ομάδας με κοινούς στόχους	4,07	7,652	159
Τα εργασιακά μου καθήκοντα είναι ενδιαφέροντα	5,02	10,683	159
Νιώθω ότι αναγνωρίζεται η δουλειά μου από τον προϊστάμενο	5,72	13,018	159
Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική σε σχέση με τα προσόντα μου και τα καθήκοντά μου	4,68	13,170	159
Θεωρώ ότι η μονιμότητα του εργασιακού καθεστώτος είναι σημαντικός παράγοντας για να ασκώ καλύτερα τα καθήκοντά μου	4,57	10,765	159
Συμμετέχω στην λήψη αποφάσεων	4,35	10,786	159
Συμβάλλω καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας μου	5,27	10,646	159
Έχω ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης	4,50	13,196	159
Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα	4,52	10,761	159
Ενθαρρύνομαι για την ανάληψη πρωτοβουλιών	5,72	15,072	159
Αισθάνομαι ότι υπάρχει ισοτιμία και δικαιοσύνη στο χώρο εργασίας μου	4,38	13,223	159
Έχω καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους συναδέλφους μου	6,59	14,913	159



Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή	6,20	18,469	159
Έχω μεγάλο φόρτο εργασίας	7,02	16,656	159
Εργάζομαι σε ένα ασφαλές περιβάλλον με κατάλληλες συνθήκες εργασίας (θέρμανση, φωτισμός, κ.α.)	5,29	13,088	159
Οι μηχανογραφικές εφαρμογές και εξοπλισμός βοηθούν στην αποδοτικότητα της εργασία μου	4,23	10,804	159

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**

Αισ θάν ομα ι υπε ρήφ ανο ς/η που εργ άζο μαι στο ν ΕΦ ΚΑ	Αισ θάν ομα ι ασι μέλ ος ια ομά δας με κοιν ούς στό χου ς	Τα εργ ασι κά μου καθ ήκο ντα είνα ι ενδι αφέ ρον τα	Νιώ θω ότι ανα γνω ρίζε ται η δου λειά μου απ ό τον πρ οϊστ άμε νο	Θε ωρ ώ ότι η αμο ιβή της εργ ασί ας μου είνα ι ικαν οπο ιητι κή σε σχέ ση με τα πρ οσό ντα μου και τα καθ ήκο ντά μου	Θε ωρ ώ ότι η μον ιμότη ητα του εργ ασι ακο ύ καθ εστ ώτο ς είνα ι σημ αντι κός πα ράγ οντ ας για να ασκ ώ καλ ύτε ρα	Συμ μετ έχω στη ν λήψ η απ οφά σε ων													
--	--	---	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							τα καθ ήκο ντά μου											
C	Αισθάν οι rel ati ον που εργάζο μαι στον ΕΦΚΑ	1,0 00	,56 6	,80 8	,65 3	,65 0	,81 0	,81 3										
	Αισθάν οι μέλος μα ομάδας με κοινούς στόχου ς	,56 6	1,0 00	,70 4	,57 1	,56 8	,70 0	,68 6										
	Τα εργασια κά μου καθήκο ντα είναι ενδιαφέ ροντα	,80 8	,70 4	1,0 00	,80 7	,81 0	,98 9	,49 2										

Νιώθω ότι αναγνω ρίζεται η δουλειά μου από τον προϊστ άμενο	,65 3	,57 1	,80 7	1,0 00	,65 8	,81 0	,40 2										
Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασία ς μου είναι ικανοπο ιητική σε σχέση με τα προσόν τα μου και τα καθήκο ντά μου	,65 0	,56 8	,81 0	,65 8	1,0 00	,81 0	,39 6										

Θεωρώ ότι η μονιμότη τα του εργασια κού καθεστ ώτος είναι σημαντι κός παράγο ντας για να ασκώ καλύτερ α τα καθήκο νά μου	,81	,70	,98	,81	,81	1,0	,49											
Συμμετέ χω στην λήψη αποφά σεων	,81	,68	,49	,40	,39	,49	1,0											
	3	6	2	2	6	7	00											

Συμβάλω καθοριστικά στην επίτευξη των στόχων της εργασίας μου	,387	,710	,493	,398	,393	,475	,475											
Έχω ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης	,662	,582	,815	,666	,669	,814	,408											
Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα	,799	,701	,993	,811	,807	,989	,482											

Ενθαρρ	,56	,49	,70	,57	,57	,69	,34										
ύνομα	4	1	2	4	1	4	0										
για την																	
ανάληψ																	
η																	
πρωτοβ																	
ουλιών																	
Αισθάν	,65	,57	,80	,99	,65	,81	,40										
ομαι ότι	5	1	5	6	9	1	3										
υπάρχει																	
ισοτιμία																	
και																	
δικαιος																	
ύνη στο																	
χώρο																	
εργασία																	
ς μου																	

FACTOR

/VARIABLES ΑΛΛΑΓΗΘΕΣΗΣΕΡΓΑΣΙΑΣ2001 ΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ2002  
ΣΑΦΗΣΡΟΛΟΣΚΑΙΕΥΘΥΝΕΣ2003

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥΠΛΑΙΣΙΟΥ2004 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΝΕΟΥΣΡΟΛΟΥΣ2005  
ΕΝΕΡΓΗΣΤΑΣΗΔΙΟΙΚΗΣΗΣΣΤΑΠΡΟΒΛ2006

ΗΘΙΚΗΑΝΤΑΜΟΙΒΗ2007 ΤΙΜΗΤΙΚΗΔΙΑΚΡΙΣΗ2008 ΠΡΟΑΓΩΓΗ2009  
ΥΨΗΛΟΤΕΡΟΣΜΙΣΘΟΣ2010 ΚΙΝΔΥΝΟΣΜΕΙΩΣΗΣΜΙΣΘΟΥ2011

ΕΙΔΙΚΑΠΡΙΜ2012 ΟΜΑΔΙΚΗΕΡΓΑΣΙΑ2013 ΔΙΚΑΙΗΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ2014  
ΒΕΛΤΙΩΣΗΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ2015

ΔΙΚΑΙΟΤΕΡΟΣΥΣΤΗΜΑΑΟΔΟΧΩΝ2016 ΚΑΛΥΤΕΡΕΣΕΡΓΑΣΑΚΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣ2017  
ΕΥΕΛΙΚΤΟΩΡΑΡΙΟ2018 ΑΡΣΗΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ2019

ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΜΗΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΣΤΟΧΟΙ2020

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS ΑΛΛΑΓΗΘΕΣΗΣΕΡΓΑΣΙΑΣ2001 ΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ2002  
ΣΑΦΗΣΡΟΛΟΣΚΑΙΕΥΘΥΝΕΣ2003

ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥΠΛΑΙΣΙΟΥ2004 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΝΕΟΥΣΡΟΛΟΥΣ2005  
ΕΝΕΡΓΗΣΤΑΣΗΔΙΟΙΚΗΣΗΣΣΤΑΠΡΟΒΛ2006

ΗΘΙΚΗΝΤΑΜΟΙΒΗ2007 ΤΙΜΗΤΙΚΗΔΙΑΚΡΙΣΗ2008 ΠΡΟΑΓΩΓΗ2009  
ΥΨΗΛΟΤΕΡΟΣΜΙΣΘΟΣ2010 ΚΙΝΔΥΝΟΣΜΕΙΩΣΗΣΜΙΣΘΟΥ2011

ΕΙΔΙΚΑΠΡΙΜ2012 ΟΜΑΔΙΚΗΕΡΓΑΣΙΑ2013 ΔΙΚΑΙΗΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ2014  
ΒΕΛΤΙΩΣΗΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ2015

ΔΙΚΑΙΟΤΕΡΟΣΥΣΤΗΜΑΑΟΔΟΧΩΝ2016 ΚΑΛΥΤΕΡΕΣΕΡΓΑΣΑΚΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣ2017  
ΕΥΕΛΙΚΤΟΩΡΑΡΙΟ2018 ΑΡΣΗΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ2019

ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΜΗΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΣΤΟΧΟΙ2020

/PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION

/FORMAT SORT BLANK(.30)

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(25)

/ROTATION VARIMAX

/SAVE REG(ALL)

/METHOD=CORRELATION.

## Factor Analysis

### Notes

Output Created		21-SEP-2019 21:13:47
Comments		
Input	Data	Z:\Desktop\20-09-19 TELIKA-DATA-SPSS-ΕΛΛΗΝΙΚΑ-numeric.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>



	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	159
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax	<p>FACTOR</p> <p>  /VARIABLES</p> <p>  ΑΛΛΑΓΗΘΕΣΗΣΕΡΓΑΣΙΑΣ2001</p> <p>  ΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ2002</p> <p>  ΣΑΦΗΣΡΟΛΟΣΚΑΙΕΥΘΥΝΕΣ2003</p> <p>  ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥΠΛΑΙΣΙ</p> <p>  ΟΥ2004</p> <p>  ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΝΕΟΥΣΡΟΛΟΥΣ2005</p> <p>  ΕΝΕΡΓΗΣΤΑΣΗΔΙΟΙΚΗΣΗΣΣΤΑΠΡΟΒ</p> <p>  Λ2006</p> <p>  ΗΘΙΚΗΑΝΤΑΜΟΙΒΗ2007</p> <p>  ΤΙΜΗΤΙΚΗΔΙΑΚΡΙΣΗ2008</p> <p>  ΠΡΟΑΓΩΓΗ2009</p> <p>  ΥΨΗΛΟΤΕΡΟΣΜΙΣΘΟΣ2010</p> <p>  ΚΙΝΔΥΝΟΣΜΕΙΩΣΗΣΜΙΣΘΟΥ2011</p> <p>  ΕΙΔΙΚΑΠΡΙΜ2012</p> <p>  ΟΜΑΔΙΚΗΕΡΓΑΣΙΑ2013</p> <p>  ΔΙΚΑΙΗΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ20</p> <p>  14</p> <p>  ΒΕΛΤΙΩΣΗΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ2015</p> <p>  ΔΙΚΑΙΟΤΕΡΟΣΥΣΤΗΜΑΑΟΔΟΧΩΝ201</p> <p>  6</p> <p>  ΚΑΛΥΤΕΡΕΣΕΡΓΑΣΑΚΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣ2</p> <p>  017 ΕΥΕΛΙΚΤΟΩΡΑΡΙΟ2018</p> <p>  ΑΡΣΗΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ2019</p> <p>  ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΜΗΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΣΤΟΧΟ</p> <p>  Ι2020</p> <p>  /MISSING LISTWISE</p> <p>  /ANALYSIS</p> <p>  ΑΛΛΑΓΗΘΕΣΗΣΕΡΓΑΣΙΑΣ2001</p> <p>  ΑΝΑΛΗΨΗΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ2002</p> <p>  ΣΑΦΗΣΡΟΛΟΣΚΑΙΕΥΘΥΝΕΣ2003</p> <p>  ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥΠΛΑΙΣΙ</p> <p>  ΟΥ2004</p>
--------	--

		ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΝΕΟΥΣΡΟΛΟΥΣ2005 ΕΝΕΡΓΗΣΤΑΣΗΔΙΟΙΚΗΣΗΣΣΤΑΠΡΟΒ Λ2006
		ΗΘΙΚΗΑΝΤΑΜΟΙΒΗ2007 ΤΙΜΗΤΙΚΗΔΙΑΚΡΙΣΗ2008 ΠΡΟΑΓΩΓΗ2009 ΥΨΗΛΟΤΕΡΟΣΜΙΣΘΟΣ2010 ΚΙΝΔΥΝΟΣΜΕΙΩΣΗΣΜΙΣΘΟΥ2011  ΕΙΔΙΚΑΠΡΙΜ2012 ΟΜΑΔΙΚΗΕΡΓΑΣΙΑ2013 ΔΙΚΑΙΗΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ20 14 ΒΕΛΤΙΩΣΗΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ2015  ΔΙΚΑΙΟΤΕΡΟΣΥΣΤΗΜΑΑΟΔΟΧΩΝ201 6 ΚΑΛΥΤΕΡΕΣΕΡΓΑΣΑΚΕΣΣΥΝΘΗΚΕΣ2 017 ΕΥΕΛΙΚΤΟΩΡΑΡΙΟ2018 ΑΡΣΗΜΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ2019  ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΜΗΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙΣΤΟΧΟ Ι2020  /PRINT UNIVARIATE INITIAL CORRELATION SIG DET KMO REPR AIC EXTRACTION ROTATION  /FORMAT SORT BLANK(.30)  /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)  /EXTRACTION PC  /CRITERIA ITERATE(25)  /ROTATION VARIMAX  /SAVE REG(ALL)  /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00,09
	Elapsed Time	00:00:00,11

	Maximum Memory Required	52096 (50,875K) bytes
Variables Created	FAC1_2	Component score 1
	FAC2_2	Component score 2
	FAC3_2	Component score 3

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	5,79	16,891	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	7,17	18,266	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	8,14	19,578	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	7,19	16,614	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	6,14	12,943	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	5,55	10,617	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	6,52	14,931	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	7,13	18,287	159

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	7,51	18,204	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	6,57	14,922	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	6,86	19,878	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	9,30	22,069	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία	8,35	19,532	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	6,28	12,919	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	6,31	12,917	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	9,09	20,772	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	6,75	14,885	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	7,91	19,642	159
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	6,75	19,899	159

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	6,43	16,770	159
---	------	--------	-----

**Correlation Matrix<sup>a</sup>**



			μο υ			μο ύ											
C Κρίνω οι ότι θα ρε βελτιώ la σει την ti αποδο ο τικότητ n ά μου: η αλλαγ ή θέσης εργασί ας	1,0 00	,71 7	,66 2	,59 4	,77 1	,62 0	,89 0	,71 9	,52 6	,88 8	,83 5	,73 4					
Κρίνω οι ότι θα ρε βελτιώ σει την αποδο τικότητ ά μου: η ανάλη ψη πρωτο βουλι ών	,71 7	1,0 00	,76 4	,53 5	,70 4	,56 0	,60 4	,65 6	,65 0	,60 4	,60 3	,66 9					



Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: ο σαφής προσδ ορισμ ένος ρόλος και οι ευθύνε ς στην εργασί α μου	,66	,76	1,0	,49	,64	,50	,54	,59	,43	,55	,54	,61						
	2	4	00	1	7	5	7	7	5	2	6	2						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η σωστή και έγκαιρ η ενημέ ρωση για το νομοθ ετικό πλαίσι ο	,59	,53	,49	1,0	,76	,61	,66	,53	,52	,43	,48	,42						
	4	5	1	00	5	8	4	3	8	6	8	1						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η εκπαίδ ευση στους νέους ρόλου ς	,77 1	,70 4	,64 7	,76 5	1,0 00	,80 2	,86 4	,70 1	,69 9	,57 1	,64 5	,56 7						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η ενεργή στάση της Διοίκη σης στα προβλ ήματα του οργανι σμού	,62 0	,56 0	,50 5	,61 8	,80 2	1,0 00	,69 5	,56 4	,55 5	,33 8	,51 5	,46 3						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η ηθική ανταμ οιβή	,89	,60	,54	,66	,86	,69	1,0	,81	,59	,74	,74	,65						
	0	4	7	4	4	5	00	2	9	4	5	9						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η τιμητικ ή διάκρι ση	,71	,65	,59	,53	,70	,56	,81	1,0	,47	,60	,59	,66						
	9	6	7	3	1	4	2	00	1	4	8	9						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η δυνατ ότητα εξέλιξ ης (προα γωγή)	,52	,65	,43	,52	,69	,55	,59	,47	1,0	,39	,60	,37						
	6	0	5	8	9	5	9	1	00	3	2	4						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: ο υψηλό τερος μισθός	,88	,60	,55	,43	,57	,33	,74	,60	,39	1,0	,74	,65						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: ο κίνδυν ος μείωσ ης του μισθο ύ	,83	,60	,54	,48	,64	,51	,74	,59	,60	,74	1,0	,60						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: τα ειδικά πριμ	,73	,66	,61	,42	,56	,46	,65	,66	,37	,65	,60	1,0						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η ομαδικ ή εργασί α	,67 0	,76 5	,54 9	,65 8	,64 4	,51 7	,55 7	,44 9	,60 3	,55 6	,54 8	,47 8						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η δίκαιη και ίση μεταχε ίριση και αξιολό γηση των εργαζ ομένων	,49 4	,21 6	,18 9	,23 9	,31 4	,40 7	,55 5	,44 8	,20 7	,26 1	,40 8	,36 1						

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	,226	,203	,184	,228	,300	,402	,258	,203	,196	-0,029	,191	,164						
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: το δικαίωμα αποδοχών – ωφελειών	,616	,564	,652	,295	,396	,492	,510	,556	,251	,514	,502	,564						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: οι καλύτε ρες εργασι ακές συνθή κες	,66 5	,39 0	,35 1	,43 2	,56 7	,70 6	,74 1	,59 1	,38 6	,48 6	,54 9	,47 6						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: το ευέλικ το ωράρι ο	,66 9	,44 6	,54 9	,48 9	,41 4	,52 2	,54 7	,43 9	,28 4	,54 6	,54 0	,47 4						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η άρση της μονιμό τητας / ο κίνδυν ος απόλυ σης	,83 9	,60 1	,55 2	,49 6	,64 5	,52 3	,74 9	,60 3	,45 0	,74 5	,70 1	,60 0						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η ύπαρξ η καθορι σμένω ν μετρή σιμων ή μη μετρή σιμων στόχω ν	,78 3	,53 2	,48 3	,37 4	,50 0	,62 7	,65 3	,53 1	,34 1	,64 8	,65 8	,57 2						



Υποκίνηση - Παραγωγικότητα - Αποδοτικότητα στον ΕΦΚΑ

Si Κρίνω g. ότι θα (1 βελτιώ - σει την ta αποδο il τικότητ e ά μου: d) η αλλαγ ή θέσης εργασί ας	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητ ά μου: η ανάλη ψη πρωτο βουλι ών	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: ο σαφής προσδ ιορισμ ένος ρόλος και οι ευθύνε ς στην εργασί α μου	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00							
	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0							
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η σωστή και έγκαιρ η ενημέ ρωση για το νομοθ ετικό πλαίσι ο	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00							
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η εκπαίδ ευση στους νέους ρόλου ς	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η ενεργή στάση της Διοίκη σης στα προβλ ήματα του οργανι σμού	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00						
	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η ηθική ανταμ οιβή	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η τιμητικ ή διάκρι ση	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η δυνατ ότητα εξέλιξ ης (προα γωγή)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: ο υψηλό τερος μισθός	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: ο κίνδυν ος μείωσ ης του μισθο ύ	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: τα ειδικά πριμ	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η ομαδικ ή εργασί α	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η δίκαιη και ίση μεταχε ίριση και αξιολό γηση των εργαζ ομένων	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
	0	3	9	1	0	0	0	0	4	0	0	0						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: η βελτίω ση των μηχαν ογραφ ικών συστη μάτων και εξοπλι σμού	,00	,00	,01	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,35	,00	,01						
	2	5	0	2	0	0	1	5	7	8	8	8	9						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: το δικαιότ ερο σύστη μα αποδο χών – ωφελει ών	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: οι καλύτε ρες εργασι ακές συνθή κες	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα ά μου: το ευέλικ το ωράρι ο	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						



Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00						

Correlation Matrix<sup>a</sup>

	Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: η δίκαιη μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: το ευέλικτο ωράριο	Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	
Correlation	,670	,494	,226	,616	,665	,669	,839	,783
Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: η αλλαγή θέσης εργασίας								
Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	,765	,216	,203	,564	,390	,446	,601	,532
Κρίνω ότι θα βελτιώσω την αποδοτικότητα μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,549	,189	,184	,652	,351	,549	,552	,483

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,658	,239	,228	,295	,432	,489	,496	,374
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,644	,314	,300	,396	,567	,414	,645	,500
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	,517	,407	,402	,492	,706	,522	,523	,627
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	,557	,555	,258	,510	,741	,547	,749	,653
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	,449	,448	,203	,556	,591	,439	,603	,531
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	,603	,207	,196	,251	,386	,284	,450	,341

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	,556	,261	-,029	,514	,486	,546	,745	,648
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,548	,408	,191	,502	,549	,540	,701	,658
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	,478	,361	,164	,564	,476	,474	,600	,572
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία	1,000	,195	,192	,374	,363	,553	,562	,482
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,195	1,000	,664	,599	,567	,422	,412	,505
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	,192	,664	1,000	,394	,275	,194	,192	,246

	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	,374	,599	,394	1,000	,693	,653	,650	,613
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,363	,567	,275	,693	1,000	,749	,746	,660
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	,553	,422	,194	,653	,749	1,000	,704	,655
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,562	,412	,192	,650	,746	,704	1,000	,658
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,482	,505	,246	,613	,660	,655	,658	1,000
Sig. (1-tailed)	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	,000	,003	,005	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,000	,009	,010	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,000	,001	,002	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	,000	,004	,007	,001	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	,000	,000	,358	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία		,007	,008	,000	,000	,000	,000	,000

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,007		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	,008	,000		,000	,000	,007	,008	,001
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	,000	,000	,007	,000	,000		,000	,000



Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,000	,000	,008	,000	,000	,000		,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	

a. Determinant = 1,61E-012

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4087,101
	df	190
	Sig.	,000

### Anti-image Matrices



		μο		νισ		μο		ύ												
Anti	Κρίνω	,02	-	-	,00	-	-	,00	,01	,02	-	-								
-	ότι θα	5	,01	,00	2	,00	,00	0	0	8	,01	,02								
ima	βελτιώ		0	8		5	4				9	8								
ge	σει																			
Cov	την																			
aria	αποδο																			
nce	τικότητα																			
	τά																			
	μου: η																			
	αλλαγ																			
	ή																			
	θέσης																			
	εργασί																			
	ας																			
	Κρίνω	-	,11	-	-	-	,00	,01	-	-	-	,02								
	ότι θα	,01	9	,02	,00	,00	0	2	,06	,07	,00	5								
	βελτιώ	0		0	2	3			1	2	5									
	σει																			
	την																			
	αποδο																			
	τικότητα																			
	τά																			
	μου: η																			
	ανάλη																			
	ψη																			
	πρωτ																			
	οβουλι																			
	ών																			

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: ο σαφής προσδ ιορισμ ένος ρόλος και οι ευθύν ες στην εργασί α μου	-	-	,05	,04	-	,00	-	,01	-	,03	3,9							
	,00	,02	0	9	,01	5	,01	1	,00	0	38							
	8	0			3		6		3		E- 5							
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η συστή και έγκαιρ η ενημέ ρωση για το νομοθ ετικό πλαίσι ο	,00	-	,04	,22	-	-	-	,00	,01	,03	-							
	2	,00	9	1	,03	2,4	,02	6	4	2	,00							
		2			1	85	3				8							
						E- 5												

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η εκπαί δευση στους νέους ρόλου ς	-	-	-	-	,03	-	-	,01	-	,00	,00							
	,00	,00	,01	,03	9	,03	,00	1	,01	2	7							
	5	3	3	1		7	7		3									
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ενεργ ή στάση της Διοίκη σης στα προβλ ήματα του οργανι σμού	-	,00	,00	-	-	,11	,00	-	-	,01	,00							
	,00	0	5	2,4	,03	4	6	,00	,00	2	0							
	4			85	7			2	1									
				E- 5														

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ηθική ανταμ οιβή	,00	,01	-	-	-	,00	,01	-	-	-	,00							
	0	2	,01	,02	,00	6	5	,02	,00	,01	2							
			6	3	7			6	6	6								
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η τιμητικ ή διάκρι ση	,01	-	,01	,00	,01	-	-	,20	,04	,01	-							
	0	,06	1	6	1	,00	,02	6	4	5	,01							
		1				2	6			6								
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η δυνατ ότητα εξέλιξ ης (προα γωγή)	,02	-	-	,01	-	-	-	,04	,28	-	-							
	8	,07	,00	4	,01	,00	,00	4	9	,00	,12							
		2	3		3	1	6			8	2							

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: ο υψηλό τερος μισθός	-	-	,03	,03	,00	,01	-	,01	-	,04	,00							
	,01	,00	0	2	2	2	,01	5	,00	5	2							
	9	5					6	8										
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: ο κίνδυν ος μείωσ ης του μισθο ύ	-	,02	3,9	-	,00	,00	,00	-	-	,00	,23							
	,02	5	38	,00	7	0	2	,01	,12	2	3							
	8		E- 5	8				6	2									
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: τα ειδικά πριμ	-	-	,00	,00	,01	-	-	-	,02	,01	-							
	,01	,05	9	9	3	,01	,01	,02	9	2	,00							
	5	2				2	1	2			2							

Υποκίνηση - Παραγωγικότητα - Αποδοτικότητα στον ΕΦΚΑ

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ομαδι κή εργασί α	-	-	,04	-	-	,00	-	,03	-	,02	,02							
	,01	,07	2	,00	,00	1	,01	6	,03	2	0							
	2	5		5	9		2		3									
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η δίκαιη και ίση μεταχε ίριση και αξιολό γηση των εργαζ ομένων ν	-	-	,04	,04	,00	,00	-	,02	-	,04	,00							
	,01	,00	0	3	8	4	,02	0	,01	1	5							
	5	5					4		3									



Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η βελτίω ση των μηχαν ογραφ ικών συστη μάτων και εξοπλι σμού	,00	,00	-	-	-	-	,01	,00	,01	-	-								
	4	5	,00	,00	,03	,01	6	1	0	,00	,01								
			3	3	1	3				3	1								
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: το δικαιό τερο σύστη μα αποδο χών – ωφέλε ιών	,00	,00	-	-	,00	-	,01	-	,01	-	-								
	8	3	,03	,04	5	,00	7	,01	1	,03	,00								
			9	1		3		9		1	3								

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: οι καλύτε ρες εργασι ακές συνθή κες	-	-	,02	,03	-	-	-	,01	-	,02	,00							
	,00	,00	9	6	,00	,01	,01	3	,00	1	1							
	2	8			2	1	5		5									
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: το ευέλικ το ωράρι ο	,00	,02	-	-	,01	-	,01	-	,00	-	,00							
	1	5	,04	,06	6	,00	8	,01	2	,02	1							
			6	7		4	5		7									

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η άρση της μονιμό τητας / ο κίνδυν ος απόλυ σης	-	-	,00	,00	-	,05	,00	,00	-	,00	-							
	,02	,00	8	7	,02	4	6	0	,00	4	,00							
	0	3			1				5		1							
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ύπαρξ η καθορι σμένω ν μετρή σιμων ή μη μετρή σιμων στόχω ν	-	-	-	,00	,03	-	,00	,00	,00	-	-							
	,02	,00	,00	2	1	,07	1	0	2	,00	,00							
	3	7	4			4				3	5							

Υποκίνηση - Παραγωγικότητα -Αποδοτικότητα στον ΕΦΚΑ

Anti Κρίνω	,89	-	-	,02	-	-	-	,13	,32	-	-								
- ότι θα	1 <sup>a</sup>	,18	,21	6	,15	,07	,02	7	8	,56	,36								
ima βελτιώ		3	6		1	7	5			0	0								
ge σει																			
Cor την																			
rela αποδο																			
tion τικότη																			
τά																			
μου: η																			
αλλαγ																			
ή																			
θέσης																			
εργασί																			
ας																			
Κρίνω	-	,87	-	-	-	-	,29	-	-	-	,14								
- ότι θα	,18	2 <sup>a</sup>	,25	,01	,04	,00	5	,39	,39	,06	8								
βελτιώ	3		9	1	3	2		2	0	7									
σει																			
την																			
αποδο																			
τικότη																			
τά																			
μου: η																			
ανάλη																			
ψη																			
πρωτ																			
οβουλι																			
ών																			

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: ο σαφής προσδ ιορισμ ένος ρόλος και οι ευθύν ες στην εργασί α μου	-	-	,58	,46	-	,06	-	,10	-	,63	,00							
	,21	,25	0 <sup>a</sup>	8	,29	5	,59	8	,02	2	0							
	6	9			6		2		2									
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η συστή και έγκαιρ η ενημέ ρωση για το νομοθ ετικό πλαίσι ο	,02	-	,46	,76	-	,00	-	,03	,05	,32	-							
	6	,01	8	7 <sup>a</sup>	,33	0	,39	0	4	1	,03							
		1			8		5				6							

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η εκπαί δευση στους νέους ρόλου ς	-	-	-	-	,87	-	-	,11	-	,05	,07								
	,15	,04	,29	,33	0 <sup>a</sup>	,56	,30	9	,12	6	6								
	1	3	6	8		5	2		7										
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ενεργ ή στάση της Διοίκη σης στα προβλ ήματα του οργανι σμού	-	-	,06	,00	-	,87	,15	-	-	,17	-								
	,07	,00	5	0	,56	9 <sup>a</sup>	2	,01	,00	3	,00								
	7	2			5			4	4		3								

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ηθική ανταμ οιβή	-	,29	-	-	-	,15	,70	-	-	-	,04							
	,02	5	,59	,39	,30	2	7 <sup>a</sup>	,47	,09	,63	2							
	5		2	5	2			3	5	2								
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η τιμητικ ή διάκρι ση	,13	-	,10	,03	,11	-	-	,90	,17	,16	-							
	7	,39	8	0	9	,01	,47	8 <sup>a</sup>	9	0	,07							
		2				4	3				3							
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η δυνατ ότητα εξέλιξ ης (προα γωγή)	,32	-	-	,05	-	-	-	,17	,87	-	-							
	8	,39	,02	4	,12	,00	,09	9	6 <sup>a</sup>	,07	,47							
		0	2		7	4	5			0	0							

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: ο υψηλό τερος μισθός	-	-	,63	,32	,05	,17	-	,16	-	,67	,01								
	,56	,06	2	1	6	3	,63	0	,07	1 <sup>a</sup>	8								
	0	7					2	0	0										
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: ο κίνδυν ος μείωσ ης του μισθο ύ	-	,14	,00	-	,07	-	,04	-	-	,01	,94								
	,36	8	0	,03	6	,00	2	,07	,47	8	4 <sup>a</sup>								
	0			6	3		3	3	0										
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: τα ειδικά πριμ	-	-	,07	,03	,11	-	-	-	,09	,09	-								
	,15	,25	1	1	3	,06	,15	,08	1	5	,00								
	5	1					1	2	0		8								



Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ομαδι κή εργασί α	-	-	,44	-	-	,00	-	,18	-	,23	,09							
	,18	,51	6	,02	,10	7	,23	5	,14	9	8							
	0	3		5	8		9		5									
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η δίκαιη και ίση μεταχε ίριση και αξιολό γηση των εργαζ ομένων	-	-	,68	,34	,15	,04	-	,16	-	,74	,04							
	,35	,06	7	9	6	6	,75	6	,09	4	1							
	7	0					7		0									

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η βελτίω ση των μηχαν ογραφ ικών συστη μάτων και εξοπλι σμού	,04	,02	-	-	-	-	,21	,00	,03	-	-								
	2	5	,02	,01	,26	,06	8	4	3	,02	,03								
			4	2	9	8				3	7								
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: το δικαιό τερο σύστη μα αποδο χών – ωφέλε ιών	,26	,03	-	-	,13	-	,71	-	,10	-	-								
	2	7	,86	,43	6	,04	2	,20	3	,72	,02								
			4	3		2		5		8	9								

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: οι καλύτε ρες εργασι ακές συνθή κες	-	-	,83	,50	-	-	-	,17	-	,63	,02							
	,08	,14	3	0	,04	,20	,77	9	,06	4	0							
	9	9			9	3	4		1									
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: το ευέλικ το ωράρι ο	,01	,28	-	-	,32	-	,59	-	,01	-	,01							
	9	7	,82	,57	5	,05	5	,12	7	,50	1							
			5	1		1	8		3									

Υποκίνηση - Παραγωγικότητα - Αποδοτικότητα στον ΕΦΚΑ

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η άρση της μονιμό τητας / ο κίνδυν ος απόλυ σης	-	-	,09	,03	-	,39	,11	,00	-	,04	-							
	,30	,02	3	9	,26	3	3	2	,02	6	,00							
	6	3			9				4		4							
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ύπαρξ η καθορι σμένω ν μετρή σιμων ή μη μετρή σιμων στόχω ν	-	-	-	,00	,33	-	,01	,00	,00	-	-							
	,31	,04	,03	9	7	,47	1	1	8	,02	,02							
	1	4	7			5				8	1							

**Anti-image Matrices**

		Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: η δικαιοσύνη των γραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: το δικαίωμα σύστημα αποδοχών – ωφελειών	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: το ευέλικτο ωράριο	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων		
Anti-image Covariance	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	-,015	-,012	-,015	,004	,008	-,002	,001	-,020	-,023
	Κρίνω ότι θα βελτιώσσει την αποδοτικότητα μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	-,052	-,075	-,005	,005	,003	-,008	,025	-,003	-,007

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,009	,042	,040	-,003	-,039	,029	-,046	,008	-,004
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,009	-,005	,043	-,003	-,041	,036	-,067	,007	,002
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,013	-,009	,008	-,031	,005	-,002	,016	-,021	,031
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	-,012	,001	,004	-,013	-,003	-,011	-,004	,054	-,074

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ηθική ανταμοιβή	-,011	-,012	-,024	,016	,017	-,015	,018	,006	,001
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η τιμητική διάκριση	-,022	,036	,020	,001	-,019	,013	-,015	,000	,000
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	,029	-,033	-,013	,010	,011	-,005	,002	-,005	,002
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: ο υψηλότερος μισθός	,012	,022	,041	-,003	-,031	,021	-,027	,004	-,003
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	-,002	,020	,005	-,011	-,003	,001	,001	-,001	-,005
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: τα ειδικά πριμ	,357	,035	,018	-,007	-,015	,011	-,012	,004	,012

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: η ομαδική εργασία	,035	,182	,030	-,014	-,026	,027	-,055	,006	,003
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,018	,030	,068	-,069	-,041	,027	-,037	,011	-,004
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	-,007	-,014	-,069	,348	,002	,000	,006	-,014	,004
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	-,015	-,026	-,041	,002	,040	-,026	,035	-,008	,003



	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,011	,027	,027	,000	-,026	,024	-,032	-,011	-,002
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: το ευέλικτο ωράριο	-,012	-,055	-,037	,006	,035	-,032	,063	-,009	,004
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,004	,006	,011	-,014	-,008	-,011	-,009	,165	-,002
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,012	,003	-,004	,004	,003	-,002	,004	-,002	,216
Anti-image Correlation	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	-,155	-,180	-,357	,042	,262	-,089	,019	-,306	-,311

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	-,251	-,513	-,060	,025	,037	-,149	,287	-,023	-,044
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,071	,446	,687	-,024	-,864	,833	-,825	,093	-,037
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,031	-,025	,349	-,012	-,433	,500	-,571	,039	,009
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,113	-,108	,156	-,269	,136	-,049	,325	-,269	,337

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	-,061	,007	,046	-,068	-,042	-,203	-,051	,393	-,475
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ηθική ανταμοιβή	-,152	-,239	-,757	,218	,712	-,774	,595	,113	,011
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η τιμητική διάκριση	-,080	,185	,166	,004	-,205	,179	-,128	,002	,001
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	,091	-,145	-,090	,033	,103	-,061	,017	-,024	,008
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: ο υψηλότερος μισθός	,095	,239	,744	-,023	-,728	,634	-,503	,046	-,028

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	-,008	,098	,041	-,037	-,029	,020	,011	-,004	-,021
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: τα ειδικά πριμ	,962 <sup>a</sup>	,139	,115	-,020	-,121	,118	-,078	,016	,045
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η ομαδική εργασία	,139	,805 <sup>a</sup>	,272	-,055	-,300	,400	-,512	,033	,016
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,115	,272	,480 <sup>a</sup>	-,446	-,790	,671	-,562	,101	-,037
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	-,020	-,055	-,446	,814 <sup>a</sup>	,018	-,005	,039	-,057	,015

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	-,121	-,300	-,790	,018	,572 <sup>a</sup>	-,852	,696	-,093	,034
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,118	,400	,671	-,005	-,852	,597 <sup>a</sup>	-,827	-,182	-,022
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: το ευέλικτο ωράριο	-,078	-,512	-,562	,039	,696	-,827	,603 <sup>a</sup>	-,084	,031
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,016	,033	,101	-,057	-,093	-,182	-,084	,947 <sup>a</sup>	-,011
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητα ά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,045	,016	-,037	,015	,034	-,022	,031	-,011	,932 <sup>a</sup>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

**Communalities**

	Initial	Extraction
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	1,000	,924
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	1,000	,747
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	1,000	,588
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	1,000	,669
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	1,000	,892
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	1,000	,736
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	1,000	,824
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	1,000	,632
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	1,000	,685

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	1,000	,838
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	1,000	,687
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	1,000	,617
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία	1,000	,660
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	1,000	,807
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	1,000	,756
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	1,000	,726
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	1,000	,739
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	1,000	,643
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	1,000	,775
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	1,000	,702

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings					
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance				
1	11,384	56,918	56,918	11,384	56,918				
2	1,827	9,137	66,055	1,827	9,137				
3	1,435	7,175	73,230	1,435	7,175				
4	,961	4,803	78,033						
5	,856	4,280	82,313						
6	,687	3,436	85,749						
7	,546	2,728	88,477						
8	,453	2,267	90,744						
9	,377	1,884	92,628						
10	,307	1,534	94,162						
11	,296	1,481	95,644						
12	,194	,971	96,614						
13	,186	,930	97,544						
14	,158	,791	98,335						
15	,139	,696	99,031						
16	,083	,413	99,444						
17	,063	,313	99,757						
18	,023	,115	99,872						
19	,020	,098	99,970						
20	,006	,030	100,000						

**Total Variance Explained**



Component	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	56,918	6,604	33,018	33,018
2	66,055	5,550	27,752	60,770
3	73,230	2,492	12,460	73,230
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	,944		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	,905		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,844		,340
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,843		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,815		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	,795	-,333	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	,794		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	,777		-,447
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,775		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,763	,393	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	,760		,389

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	,753		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,734		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	,727		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία	,721	-,348	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	,719	,414	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,690		,352
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	,640	-,356	,386
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,538	,696	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	,336	,560	,575

Extraction Method: Principal Component Analysis.<sup>a</sup>

a. 3 components extracted.

### Reproduced Correlations



			σία μο υ			νισ μο ύ												
Rep rod uce d Cor rela tion	Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: η αλλαγ ή θέσης εργασί ας	,92 4 <sup>a</sup>	,75 4	,71 4	,59 9	,74 7	,64 5	,84 4	,75 0	,55 0	,82 0	,79 5	,75 1					
	Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: η ανάλη ψη πρωτ οβουλι ών	,75 4	,74 7 <sup>a</sup>	,64 9	,65 6	,77 5	,59 9	,72 6	,64 3	,64 9	,65 5	,66 8	,60 7					

Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,714	,649	,588 <sup>a</sup>	,536	,648	,512	,661	,589	,516	,641	,625	,581						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,599	,656	,536	,669 <sup>a</sup>	,769	,639	,649	,559	,671	,428	,539	,460						

Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,747	,775	,648	,769	,892 <sup>a</sup>	,753	,787	,681	,761	,551	,665	,578						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	,645	,599	,512	,639	,753	,736 <sup>a</sup>	,712	,603	,607	,401	,562	,483						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ηθική ανταμ οιβή	,84 4	,72 6	,66 1	,64 9	,78 7	,71 2	,82 4 <sup>a</sup>	,72 0	,60 6	,67 7	,73 0	,66 9						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η τιμητικ ή διάκρι ση	,75 0	,64 3	,58 9	,55 9	,68 1	,60 3	,72 0	,63 2 <sup>a</sup>	,52 2	,62 1	,64 9	,59 9						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η δυνατ ότητα εξέλιξ ης (προα γωγή)	,55 0	,64 9	,51 6	,67 1	,76 1	,60 7	,60 6	,52 2	,68 5 <sup>a</sup>	,39 0	,50 1	,42 1						



Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: ο υψηλότερος μισθός	,820	,655	,641	,428	,551	,401	,677	,621	,390	,838 <sup>a</sup>	,706	,693						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,795	,668	,625	,539	,665	,562	,730	,649	,501	,706	,687 <sup>a</sup>	,646						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: τα ειδικά πριμ	,751	,607	,581	,460	,578	,483	,669	,599	,421	,693	,646	,617 <sup>a</sup>						

Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η ομαδική εργασία	,670	,697	,592	,638	,744	,573	,664	,585	,638	,563	,599	,535						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,447	,206	,236	,250	,339	,536	,493	,405	,166	,208	,357	,323						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα τά μου: η βελτίω ση των μηχαν ογραφ ικών συστη μάτων και εξοπλι σμού	,19 2	,11 3	,08 7	,28 6	,33 7	,52 5	,33 5	,25 1	,23 8	- 10	,15 3	,09 4						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα τά μου: το δικαιό τερο σύστη μα αποδο χών – ωφέλε ιών	,69 6	,42 3	,45 5	,31 9	,43 7	,50 6	,63 6	,55 6	,23 9	,56 7	,57 6	,55 6						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα τά μου: οι καλύτε ρες εργασι ακές συνθή κες	,71 4	,47 3	,48 1	,40 3	,52 5	,59 0	,68 4	,59 2	,32 7	,54 5	,59 6	,56 2						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα τά μου: το ευέλικ το ωράρι ο	,72 0	,48 7	,50 2	,35 5	,47 2	,47 8	,64 2	,56 8	,28 8	,63 1	,60 5	,58 5						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: η άρση της μονιμ ότητας / ο κίνδυν ος απόλυ σης	,83 6	,63 5	,62 3	,47 9	,61 2	,55 2	,74 8	,66 6	,42 2	,75 2	,71 3	,68 3						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: η ύπαρξ η καθορ ισμέν ων μετρή σιμων ή μη μετρή σιμων στόχω ν	,76 1	,52 8	,53 7	,39 7	,52 2	,52 3	,68 7	,60 7	,32 9	,65 8	,64 1	,61 6						

Υποκίνηση - Παραγωγικότητα -Αποδοτικότητα στον ΕΦΚΑ

Res	Κρίνω	-	-	-	,02	-	,04	-	-	,06	,04	-						
idia	ότι θα	,03	,05	,00	4	,02	6	,03	,02	8	0	,01						
l <sup>b</sup>	βελτιώ	7	2	5		5		1	3			8						
	σει																	
	την																	
	αποδο																	
	τικότητα																	
	τά																	
	μου: η																	
	αλλαγή																	
	ή																	
	θέσης																	
	εργασίας																	
	ας																	
	Κρίνω	-	,11	-	-	-	-	,01	,00	-	-	,06						
	ότι θα	,03	5	,12	,07	,03	,12	3	1	,05	,06	2						
	βελτιώ	7		1	1	8	2			1	6							
	σει																	
	την																	
	αποδο																	
	τικότητα																	
	τά																	
	μου: η																	
	ανάληψη																	
	πρωτ																	
	οβουλιών																	

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: ο σαφής προσ διορισ μένος ρόλος και οι ευθύνη ες στην εργασία μου	-	,11	-	-	-	-	,00	-	-	-	,03						
	,05	5	,04	,00	,00	,11	8	,08	,08	,07	1						
	2		5	1	8	5		0	9	9							
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέ ρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	-	-	-	-	-	,01	-	-	,00	-	-						
	,00	,12	,04	,00	,02	6	,02	,14	8	,05	,03						
	5	1	5	4	1		5	3		0	9						

Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,024	-	-	-	,049	,076	,020	-	,020	-	-						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	-	-	-	-	,049	-	-	-	-	-	-						
	,025	,038	,008	,021		,016	,039	,052	,063	,047	,021						



Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ηθική ανταμ οιβή	,04 6	- 12	- 11	,01 6	,07 6	- 01		,09 2	- 00	,06 7	,01 5	- 01						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η τιμητικ ή διάκρι ση	- 03	,01 3	,00 8	- 02	,02 0	- 03	,09 2	- 05	- 01	- 05	- 01	,07 0						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η δυνατ ότητα εξέλιξ ης (προα γωγή)	- 02	,00 1	- 08	- 14	- 06	- 05	- 00	- 05		,00 3	,10 2	- 04						
	3		0	3	2	2	7	1				7						

Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: ο υψηλότερος μισθός	,068	-	-	,008	,020	-	,067	-	,003	,039	-						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,040	-	-	-	-	-	,015	-	,102	,039	-						
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: τα ειδικά πριμ	-	,062	,031	-	-	-	-	,070	-	-	-						

Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η ομαδική εργασία	,00	,06	-	,02	-	-	-	-	-	-	-	-						
	0	8	,04	3	0	,10	,05	,10	,13	,03	,00	,05	,05					
						0	7	7	6	5	6	1	6					
Κρίνω ότι θα βελτιώσεται την αποδοτικότητα μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,04	,01	-	-	-	-	,06	,04	,04	,05	,05	,03						
	7	0	,04	,01	,02	,12	2	3	1	3	1	8						
			7	1	5	9												

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: η βελτίω ση των μηχαν ογραφ ικών συστη μάτων και εξοπλι σμού	,03 4	,09 0	,09 6	- 8	- 7	- 3	- 8	- 8	- 1	,07 1	,03 9	,07 0						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: το δικαιό τερο σύστη μα αποδο χών – ωφέλε ιών	- 08 0	,14 1	,19 7	- 4	- 1	- 5	- 6	,00 0	,01 2	- 4	- 4	,00 8						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: οι καλύτε ρες εργασι ακές συνθή κες	-	-	-	,02	,04	,11	,05	-	,06	-	-	-						
	,04	,08	,13	9	2	5	7	,00	0	,05	,04	,08						
	9	3	0					1		9	7	6						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικήτη τά μου: το ευέλικ το ωράρι ο	-	-	,04	,13	-	,04	-	-	-	-	-	-						
	,05	,04	7	4	,05	4	,09	,12	,00	,08	,06	,11						
	1	1			8		5	9	5	4	4	1						

Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η άρση της μονιμ ότητας / ο κίνδυν ος απόλυ σης	,00	-	-	,01	,03	-	,00	-	,02	-	-	-						
	2	,03	,07	7	2	,02	1	,06	8	,00	,01	,08						
		4	0			8		3		7	2	2						
Κρίνω ότι θα βελτιώ σει την αποδο τικότητα μου: η ύπαρξ η καθορ ισμέν ων μετρή σιμων ή μη μετρή σιμων στόχω ν	,02	,00	-	-	-	,10	-	-	,01	-	,01	-						
	2	4	,05	,02	,02	4	,03	,07	2	,01	7	,04						
			4	3	2		3	5		0		4						

**Reproduced Correlations**

		Κρίνω ότι θα βελτιώσω ει την αποδοτικότητα μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	Κρίνω ότι θα βελτιώσω ει την αποδοτικότητα μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	Κρίνω ότι θα βελτιώσω ει την αποδοτικότητα μου: το δικαιοτέρο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	Κρίνω ότι θα βελτιώσω ει την αποδοτικότητα μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	Κρίνω ότι θα βελτιώσω ει την αποδοτικότητα μου: το ευέλικτο ωράριο	Κρίνω ότι θα βελτιώσω ει την αποδοτικότητα μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	Κρίνω ότι θα βελτιώσω ει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	
Reproduced Correlation	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	,670	,447	,192	,696	,714	,720	,836	,761
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	,697	,206	,113	,423	,473	,487	,635	,528
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,592	,236	,087	,455	,481	,502	,623	,537

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,638	,250	,286	,319	,403	,355	,479	,397
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,744	,339	,337	,437	,525	,472	,612	,522
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	,573	,536	,525	,506	,590	,478	,552	,523
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	,664	,493	,335	,636	,684	,642	,748	,687
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	,585	,405	,251	,556	,592	,568	,666	,607
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	,638	,166	,238	,239	,327	,288	,422	,329



Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	,563	,208	-,100	,567	,545	,631	,752	,658
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,599	,357	,153	,576	,596	,605	,713	,641
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	,535	,323	,094	,556	,562	,585	,683	,616
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία	,660 <sup>a</sup>	,171	,127	,348	,406	,410	,551	,449
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,171	,807 <sup>a</sup>	,674	,641	,674	,510	,455	,538
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	,127	,674	,756 <sup>a</sup>	,363	,443	,235	,180	,263

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	,348	,641	,363	,726 <sup>a</sup>	,722	,666	,680	,695
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,406	,674	,443	,722	,739 <sup>a</sup>	,660	,683	,694
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	,410	,510	,235	,666	,660	,643 <sup>a</sup>	,688	,671
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,551	,455	,180	,680	,683	,688	,775 <sup>a</sup>	,722
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,449	,538	,263	,695	,694	,671	,722	,702 <sup>a</sup>

Residual <sup>b</sup>	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	,000	,047	,034	-,080	-,049	-,051	,002	,022
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	,068	,010	,090	,141	-,083	-,041	-,034	,004
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	-,043	-,047	,096	,197	-,130	,047	-,070	-,054
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο	,020	-,011	-,058	-,024	,029	,134	,017	-,023
	Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	-,100	-,025	-,037	-,041	,042	-,058	,032	-,022

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	-,057	-,129	-,123	-,015	,115	,044	-,028	,104
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	-,107	,062	-,078	-,126	,057	-,095	,001	-,033
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	-,136	,043	-,048	,000	-,001	-,129	-,063	-,075
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)	-,035	,041	-,041	,012	,060	-,005	,028	,012
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	-,006	,053	,071	-,054	-,059	-,084	-,007	-,010
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	-,051	,051	,039	-,074	-,047	-,064	-,012	,017

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	-,056	,038	,070	,008	-,086	-,111	-,082	-,044
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία		,025	,065	,026	-,043	,144	,011	,034
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,025		-,010	-,042	-,107	-,088	-,043	-,033
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού	,065	-,010		,031	-,168	-,041	,012	-,017
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	,026	-,042	,031		-,029	-,014	-,030	-,082

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	-,043	-,107	-,168	-,029		,089	,064	-,035
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	,144	-,088	-,041	-,014	,089		,017	-,016
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,011	-,043	,012	-,030	,064	,017		-,065
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,034	-,033	-,017	-,082	-,035	-,016	-,065	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. Reproduced communalities

b. Residuals are computed between observed and reproduced correlations. There are 79 (41,0%) nonredundant residuals with absolute values greater than 0.05.

### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο υψηλότερος μισθός	,820	,371	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η αλλαγή θέσης εργασίας	,789	,530	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η άρση της μονιμότητας / ο κίνδυνος απόλυσης	,782	,371	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ύπαρξη καθορισμένων μετρήσιμων ή μη μετρήσιμων στόχων	,750		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το ευέλικτο ωράριο	,731		
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: το δικαιότερο σύστημα αποδοχών – ωφελειών	,727		,429
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: τα ειδικά πριμ	,672	,403	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες	,664		,497
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο κίνδυνος μείωσης του μισθού	,656	,498	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η τιμητική διάκριση	,561	,525	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η εκπαίδευση στους νέους ρόλους	,331	,855	

Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δυνατότητα εξέλιξης (προαγωγή)		,809	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση για το νομοθετικό πλαίσιο		,770	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ομαδική εργασία	,358	,729	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ανάληψη πρωτοβουλιών	,469	,725	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα του οργανισμού	,304	,632	,494
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η ηθική ανταμοιβή	,609	,609	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: ο σαφής προσδιορισμένος ρόλος και οι ευθύνες στην εργασία μου	,535	,549	
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η βελτίωση των μηχανογραφικών συστημάτων και εξοπλισμού			,850
Κρίνω ότι θα βελτιώσει την αποδοτικότητά μου: η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων	,405		,801

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 7 iterations.



### Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,720	,633	,286
2	,197	-,581	,790
3	-,666	,512	,542

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.