



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΟΡΔΑΙΑΣ ».**

**« ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION.  
THE CASE OF EORDAIA MUNICIPALITY ».**

ΤΗΣ ΣΤΑΜΑΤΕΛΟΥ ΧΡΥΣΟΥΛΑΣ

(Μpm: 18035)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση.

**Ιανουάριος 2019**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κύριο Βούζα Φώτιο για την άψογη συνεργασία κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και για τη συμβολή του και καθοδήγηση καθ'όλη τη διάρκεια του προγράμματος των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Ευχαριστώ και την οικογένειά μου για την υπομονή και τη συμπαράστασή της σε αυτό το εγχείρημα.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων του Δήμου Εορδαίας. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού των παραγόντων που επηρεάζουν τις δύο αυτές μεταβλητές και διερευνάται η σχέση εξάρτησής τους, καθώς και οι επιμέρους διαστάσεις τους. Επιπλέον, στόχο αποτελεί και ο προσδιορισμός της σχέσης εξάρτησής τους με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Η έρευνα διεξήχθη το Νοέμβριο του 2018. Η συλλογή των ποσοτικών δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, σε ένα μη τυχαίο δείγμα 126 μονίμων υπαλλήλων του Δήμου Εορδαίας. Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με το υπολογιστικό πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης SPSS 23.

Με βάση τα ευρήματα στο συγκεκριμένο δείγμα, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Επιπλέον, αναδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι του δήμου εκφράζουν υψηλότερα επίπεδα συνεχούς και κανονιστικής και όχι συναισθηματικής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και το νεαρό της ηλικίας τους συνδέονται με μειωμένη ικανοποίηση και δέσμευση στον οργανισμό. Γενικότερα, το προσωπικό φαίνεται αρκετά ικανοποιημένο από την εργασία του πλην των διαστάσεων που αφορούν στον τρόπο άσκησης της πολιτικής της υπηρεσίας του, στη δυνατότητα για «εξουσία» και στις συνθήκες εργασίας του.

Λέξεις Κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, Οργανωσιακή δέσμευση, Δήμος Εορδαίας.

## **ABSTRACT**

The purpose of this diploma thesis is to investigate the degree of work satisfaction and organizational commitment of the workers of the Municipality of Eordea. To achieve this goal, we try to determine the factors that affect these two variables and their dependency relationship, as well as their individual dimensions, are investigated. In addition, the aim is to determine their relationship of dependence with the demographic characteristics of the workers.

The survey was conducted in November 2018. The collection of quantitative data was done using a questionnaire, in a non random sample of 126 permanent officials of the Municipality of Eordea. The statistical processing was performed with the SPSS statistical analysis program 23.

Based on the findings in this sample, there is a statistically significant positive correlation between organizational commitment and employee satisfaction. In addition, it turned out that the municipality's employees express higher levels of continuous and regulatory rather than emotional commitment. The results showed that the high educational level of employees and their young age are associated with decreased satisfaction and commitment to the organization. More generally, the staff seem quite satisfied with their work, except in terms of how they pursue their service policy, the power of "power" and their working conditions.

**Keywords:** Job satisfaction, Organizational commitment, Municipality of Eordea.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες .....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Πίνακας Περιεχομένων .....	v
Κατάλογος Πινάκων.....	vii
Κατάλογος Σχημάτων.....	vii

## ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

<b>1.Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>2.Οργανωσιακή δέσμευση</b>	
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής δέσμευσης.....	2
2.2. Μοντέλα οργανωσιακής δέσμευσης.....	4
2.3. Παράγοντες που καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση.....	9
2.4. Αποτελέσματα οργανωσιακής δέσμευσης.....	13
2.5. Έρευνες για την οργανωσιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα.....	13
<b>3. Εργασιακή ικανοποίηση</b>	
3.1. Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης.....	16
3.2. Θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση.....	19
3.3. Κίνητρα.....	22
3.4. Θεωρίες παρακίνησης.....	24
3.5. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	31
3.6. Συνέπειες εργασιακής ικανοποίησης.....	33

3.7. Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.....	34
3.8. Συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης.....	39
<b>4.Παρουσίαση του οργανισμού.....</b>	<b>43</b>
 <b>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	
<b>Στατιστική ανάλυση</b>	
<b>1.Εισαγωγή –Ερευνητικά ερωτήματα.....</b>	<b>47</b>
<b>2. Μεθοδολογία της έρευνας</b>	
2.1. Περιγραφή του δείγματος.....	47
2.2. Περιγραφή του ερωτηματολογίου.....	52
2.3. Μέθοδοι της στατιστικής ανάλυσης.....	55
<b>3. Αποτελέσματα</b>	
3.1. Εξαγόμενα της περιγραφικής στατιστικής.....	58
3.2. Εξαγόμενα της επαγωγικής στατιστικής.....	64
<b>4. Συμπεράσματα.....</b>	<b>81</b>
<b>5. Συζήτηση.....</b>	<b>84</b>
 <b>Βιβλιογραφία.....</b>	 <b>85</b>
<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>101</b>
<b>Παράρτημα Β.....</b>	<b>122</b>

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1 : Υπολογισμός του στατιστικού alpha του Cronbach για κάθε ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.....	54
Πίνακας 2 : Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Συναισθηματική δέσμευση».....	59
Πίνακας 3 : Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Συνεχής δέσμευση».....	60
Πίνακας 4 : Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Κανονιστική δέσμευση».....	61
Πίνακας 5 : Συχνότητες και ποσοστά απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Εργασιακή ικανοποίηση».....	62
Πίνακας 6 : Αποτελέσματα των συσχετίσεων ανάμεσα στους μέσους όρους των ομάδων ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση και τη δέσμευση.....	78
Πίνακας 7 : Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς μέσω των τιμών και διαμέσων των διαφόρων ομάδων δέσμευσης και ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....	79

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1 : Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το φύλο.....	48
Σχήμα 2 : Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ηλικία....	48
Σχήμα 3 : Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	49
Σχήμα 4 : Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο.....	50
Σχήμα 5 : Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας.....	51

Σχήμα 6 : Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.....	51
Σχήμα 7 : Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ιδιότητα του εργαζομένου.....	52
Σχήμα 8 : Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των αντρών και γυναικών του δείγματος σε σχέση με την υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό.....	65
Σχήμα 9 : Ομαδοποιημένα ραβδογράμματα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων σε σχέση με τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.....	67
Σχήμα 10 : Ομαδοποιημένα ραβδογράμματα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων σε σχέση με την ικανοποίηση από τον οργανισμό.....	69
Σχήμα 11 : Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των άγαμων και έγγαμων υπαλλήλων του δείγματος σε σχέση με τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.....	71
Σχήμα 12 : Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.....	72
Σχήμα 13 : Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με την ικανοποίηση απέναντι στον οργανισμό.....	73
Σχήμα 14 : Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ετών προϋπηρεσίας σε σχέση με τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.....	75
Σχήμα 15 : Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ετών προϋπηρεσίας σε σχέση με την ικανοποίηση απέναντι στον οργανισμό.....	76
Σχήμα 16 : Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των εργαζομένων διαφορετικής ιδιότητας σε σχέση με την ικανοποίηση από τον οργανισμό.....	77



## ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός είναι ένα έξυπνο σύστημα όπου ομάδες ανθρώπων συνεργάζονται με σκοπό να επιτύχουν κοινούς στόχους. Μία από τις βάσεις κάθε οργανισμού είναι οι ευθύνες που αναλαμβάνουν τα μέλη του (Saadat, 2005). Έτσι, οι αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων στους οργανισμούς πρέπει να είναι εναρμονισμένες, ώστε στην προσπάθεια να επιτύχουν τους στόχους τους να μην υπάρχουν ανασταλτικοί παράγοντες.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση είναι δύο εργασιακές στάσεις που επηρεάζουν και κατευθύνουν τους στόχους των οργανισμών και επεξηγούν γιατί οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν κάποιες συμπεριφορές. Καθώς λοιπόν οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό συστατικό των οργανισμών, είναι απαραίτητο να διακατέχονται από θετικά συναισθήματα και στάσεις για τον οργανισμό τους και να υπάρχει δέσμευση και αφοσίωση σε αυτόν, ώστε να αυξάνεται και ο βαθμός ικανοποίησής τους από την εργασία τους.

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων γίνεται κυρίως σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, ώστε να γνωρίζουν την ψυχοσωματική κατάστασή τους, καθώς οι στάσεις αυτές επηρεάζουν τον ψυχισμό τους και τη συμπεριφορά τους. Έτσι, διαφαίνεται ότι κάποιοι αγαπούν τη δουλειά τους ενώ άλλοι εργάζονται επειδή πρέπει να επιβιώσουν. Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα πολλές εταιρείες συμμετέχουν στο διαγωνισμό «Best Workplaces», όπου οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους οργανισμούς τους και εκφράζουν το βαθμό δέσμευσης και ικανοποίησής τους με στόχο τη βελτίωσή τους (Ιορδάνογλου, 2008). Στο δημόσιο τομέα πρέπει να εφαρμόζονται παρόμοιες πρακτικές και να αξιολογούνται οι δημόσιες υπηρεσίες. Για την αποτελεσματική λειτουργία και την αποδοτικότητα των οργανισμών είναι απαραίτητο να υπάρχει ικανοποίηση από την πλευρά του εργαζομένου, ώστε να αυξάνεται και το αίσθημα της δέσμευσής του, χωρίς αυτές οι δύο στάσεις να συνεπάγονται πάντα η μία την ταυτόχρονη ύπαρξη της άλλης.

Στην παρούσα εργασία στόχο αποτελεί η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στο Δήμο Εορδαίας, καθώς και

η σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ τους και με τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων. Επίσης, διερευνώνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και το ποια διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης θεωρείται σημαντική με βάση το δείγμα. Αν και αποτελούν ξεχωριστές παραμέτρους αναφορικά με την οργάνωση των οργανισμών, είναι απαραίτητη η μέτρηση και η συσχέτισή τους, επειδή συντελεί στη βελτίωση του τρόπου διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων τους και συνεπώς της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι έννοιες της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και πραγματοποιείται η αποτύπωση των θεωριών που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς αναφορικά με τις δύο έννοιες. Επίσης, παρουσιάζονται και έρευνες που έχουν γίνει, όπου διαφαίνεται η συσχέτιση των δύο μεταβλητών και τα αποτελέσματά τους.

## 2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)

### 2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής δέσμευσης

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί αντικείμενο εκτενών ερευνών των τελευταίων δεκαετιών. Δεν υπάρχουν όμως ορισμοί που να συμφωνούν απόλυτα μεταξύ τους στην απόδοση της έννοιας αυτής. Είναι μία πολυδιάστατη έννοια και στοιχειοθετείται από τρεις ουσιαστικά παραμέτρους:

- *Τάυτιση* με τις αρχές, τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού.
- *Θετική προδιάθεση* από τον εργαζόμενο για συμμετοχή και συμβολή στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του οργανισμού, την οποία επιδεικνύει υπερβαίνοντας την εκτέλεση των καθηκόντων και των υποχρεώσεών του, με επιπρόσθετη συνεισφορά στον οργανισμό.
- *Ισχυρή προδιάθεση* για παραμονή στον οργανισμό όπου εργάζεται.

Η οργανωσιακή δέσμευση καθορίζει και επηρεάζει σημαντικά τη διοίκηση των οργανισμών και τη διαμόρφωση της συνολικής τους κουλτούρας. Ως *εργασιακή στάση*

αποτελεί στοιχείο του εργασιακού αισθήματος του εργαζόμενου, που συνδέεται με την επιθυμία του να συμβάλλει ουσιαστικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων και τη διατήρηση των αξιών του εργασιακού του πλαισίου. Θεωρείται αντανάκλαση του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αποτελούν κομμάτι του οργανισμού τους, της προσκόλλησης και της αφομοίωσής τους από αυτόν. Η προσήλωση ή προσκόλληση συνδέεται με το χρόνο που αφιερώνει ο εργαζόμενος σκεπτόμενος το ρόλο του στον οργανισμό του, ενώ η αφομοίωση ή απορρόφηση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο επικεντρώνεται κανείς στο ρόλο του (Rothbard, 2001).

Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελείται από ένα συνδυασμό στάσεων και συμπεριφοριστικών προθέσεων (Ferris & Aranya, 1983). Είναι μια δύναμη εσωτερική που προέρχεται από τον ίδιο τον εργαζόμενο, δηλαδή απορρέει από την ανάγκη για ανάληψη νέων καθηκόντων και ενεργή συμμετοχή στην εργασία. Ορίζεται ως η σχετική δύναμη της ταυτοποίησης και συμμετοχής ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη οργάνωση, καθώς και η προθυμία να ασκηθεί προσπάθεια και να παραμείνει στην οργάνωση (Aranya, 1983). Ο Hall (1979) αναφέρει ότι ο ορισμός της δέσμευσης περιλαμβάνει μια σειρά μεταβλητών που πρέπει να διαχωριστούν αναφορικά με τις στάσεις και τις συμπεριφορές.

Ο Mowday και οι συνεργάτες του (1982) επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση επιτυγχάνεται με την αποδοχή από το άτομο των στόχων και των αξιών του οργανισμού, την επιθυμία του να παραμείνει προς όφελος του οργανισμού και την επιθυμία του να παραμείνει μέλος του οργανισμού. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να συμμετέχει ενεργά και να προσφέρει ότι μπορεί σε ατομικό επίπεδο, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού του και να βελτιώσει και ο ίδιος τη θέση του.

Η στάση αυτή ορίζεται και ως πίστη εσωτερικοποιημένη από τους ανθρώπους (Mathieu & Shepherd 2002:369). Επικεντρώνεται σε θέματα όπως οι προσωπικές αξίες του εργαζόμενου, το καθεστώς και οι ευκαιρίες σταδιοδρομίας, η συμμετοχή στην εργασία, η ένταξη και η επαγγελματική ανάπτυξη (Mathieu & Zajac, 1990:171). Σύμφωνα με το Oxford English Dictionary, 1969, « η οργανωσιακή δέσμευση είναι μια δέσμευση που περιορίζει την ελευθερία της δράσης» (Oliver, 1990, σελ.30).

Για πολλούς συγγραφείς ο όρος δέσμευση χρησιμοποιείται για να περιγράψει έναν συναισθηματικό προσανατολισμό απέναντι στον οργανισμό. Ο Kanter (1968, σελ.507), για παράδειγμα, προσδιόρισε αυτό που ονόμασε «δέσμευση αλληλουχίας» ως «η προσάρτηση ενός αποθέματος τρυφερότητας προς τον οργανισμό». Μπορεί να οριστεί και ως «η συναισθηματική και διανοητική αφοσίωση στον οργανισμό» (Baumruk 2004, Richman 2006 & Shaw 2005) ή «ως το ποσό ενέργειας που αυτοβούλως επενδύουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους» (Frank, Finnegan & Taylor 2004), (Ιορδάνογλου, 2008, σελ.141).

Σύμφωνα με την Rousseau (1990), η δέσμευση είναι ένα ψυχολογικό συμβόλαιο ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό του και, όπως κάθε συμβόλαιο, περιλαμβάνει όρους, δικαιώματα και υποχρεώσεις.

Κατά τους Hrebiniak & Alutto (1972), η στάση αυτή συνεπάγεται την απροθυμία του εργαζόμενου να αποχωρήσει από τον οργανισμό του για μια εναλλακτική επιλογή, η οποία θα τον έκανε να χάσει όλα αυτά στα οποία έχει επενδύσει. Θεωρούν ότι οι βασικοί διαμορφωτές της οργανωσιακής δέσμευσης είναι η εργασιακή εμπειρία και οι ευκαιρίες ανέλιξης-εξέλιξης που έχουν δοθεί στον εργαζόμενο.

Η οργανωσιακή δέσμευση πάντως υπερβαίνει την κλασική έννοια της δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να δώσουν την προσωπική τους συμβολή στην ευημερία του οργανισμού. Επομένως, αντικατοπτρίζει τις εκφράσεις τους, τις δηλώσεις τους και τις πράξεις τους (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Η έννοια αυτή λοιπόν περιλαμβάνει μία ενεργή σχέση, μια ψυχολογική κατάσταση, όπου το άτομο δραστηριοποιείται προς όφελος του οργανισμού. Καταδεικνύει το πώς αντιλαμβάνεται τη φύση των εργασιακών του σχέσεων με τον οργανισμό και επηρεάζει την παραμονή του εκεί.

## **2.2.Μοντέλα οργανωσιακής δέσμευσης**

Η δέσμευση είναι μια δύναμη που, αν αναλογιστούμε τη φύση της, θα διαπιστώσουμε ότι είναι ένα πλαίσιο του νου, μια ψυχολογική κατάσταση που δεσμεύει το άτομο σε μια σειρά πράξεων. Στο χώρο εργασίας μπορεί να διαχωριστεί ανάλογα με τα κίνητρα και τις πτυχές του κάθε εργαζόμενου.

Ως **κίνητρα** νοούνται οι αιτίες που οδηγούν το άτομο σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. *Τα εξωτερικά κίνητρα* το παρακινούν να διεκδικεί χρηματική αμοιβή ,προνόμια, κύρος, ανώτερη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού του. *Τα εσωτερικά κίνητρα* εκδηλώνονται ως η αισθητική και διανοητική απόλαυση που προέρχεται από το ίδιο το άτομο. Η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει και στην κατανόηση της συμπεριφοράς και στη δυνατότητα πρόβλεψής της.

**Οι πτυχές** αφορούν στο πώς χρησιμοποιεί ο καθένας τις γνώσεις του για την αυτοβελτίωσή του, το πώς αναπτύσσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις και χειρίζεται τα συναισθήματά του, το βαθμό της ευεξίας του και τις αξίες που διέπουν τη ζωή του.

*Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που ερμηνεύουν και ορίζουν τις μορφές δέσμευσης.*

Το δυσδιάστατο μοντέλο των March & Simon (1958) συνδυάζει οικονομικές και ψυχολογικές μεταβλητές. Η δέσμευση είναι γι' αυτούς μια απόφαση για συμμετοχή, συνεισφορά και παραγωγή. Διακρίνουν δύο κατηγορίες αποφάσεων, αυτές που σχετίζονται με την κουλτούρα της συναλλαγής και εκείνες που βασίζονται στις αξίες του εργασιακού πλαισίου. Το άτομο ενδιαφέρεται για την οικονομική του ευημερία και ταυτόχρονα επιθυμεί τη διατήρηση των αξιών του οργανισμού του, ενώ προσπαθεί να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους.

Στηριζόμενοι σε αυτό το μοντέλο, οι Mayer και Schoorman (1992) θεωρούν ότι το άτομο παίρνει δύο ειδών αποφάσεις αναφορικά με τον οργανισμό του: α) να συμμετάσχει (“continuance commitment”) και β) να παράγει ή να συνεισφέρει ( “value commitment”). Αυτοί που συμμετέχουν σχετίζονται με την ιδέα της συναλλαγής και τη δέσμευση συνέχειας, οπότε στοχεύουν στο να αποκομίσουν κυρίως οικονομικά οφέλη από την υπηρεσία τους και δεν θεωρούν ότι είναι η κατάλληλη στιγμή χρονικά για να αναζητήσουν ένα διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ οι άλλοι ταυτίζονται με την έννοια της ανάληψης αξίας, δηλαδή επιθυμούν να βοηθήσουν τον οργανισμό τους πιστεύοντας σε αυτόν και αποδεχόμενοι τις αξίες του.

Οι Angle & Perry (1981) αναφέρθηκαν στη «δέσμευση αξίας» (value commitment) που συνδέεται με την αποτελεσματικότητα, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό ενδιαφέρεται για την απόδοση, συνεισφέρει στην επίτευξή της και υποστηρίζονται οι σκοποί και οι στόχοι του οργανισμού. Γι αυτούς τους ερευνητές

σημαντική είναι και η « υποχρέωση-δέσμευση παραμονής στον οργανισμό» (commitment to stay) ,που συνδέεται με την τάση παραίτησης. Τα άτομα αναμένουν όφελος από τον οργανισμό τους και, αν δεν ικανοποιούνται οι προσωπικές τους επιδιώξεις, δεν επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτόν. Ο Becker (1960) προσεγγίζει την οργανωσιακή δέσμευση ως “behavioral commitment”(δέσμευση συμπεριφοράς), όπου ο εργαζόμενος προσπαθεί πάνω από το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης (Meyer & Herscovitch, 2001).

Οι O’Reilly και Chatman (1986) κάνουν λόγο για *το ψυχολογικό δέσιμο* του εργαζόμενου με τον οργανισμό του, όπου οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του ατόμου συμπίπτουν με αυτά του οργανισμού. Μιλούν για «δέσμευση στάσης»(attitudinal commitment). Η σχέση αυτή βασίζεται στη αμοιβαία ανταλλαγή, δηλαδή ο εργαζόμενος περιμένει από τον οργανισμό επιβράβευση για τη συνεισφορά του σε αυτόν.

Σύμφωνα με μία έρευνά τους σε 82 υπαλλήλους Πανεπιστημίου και 162 φοιτητές, φαίνεται να εμφανίζεται με 3 μορφές: τη συμμόρφωση, την ταύτιση και την εσωτερικοποίηση. Η ταύτιση και η εσωτερικοποίηση σχετίζονται αρνητικά με την εναλλαγή θέσεων εργασίας, οπότε ενισχύεται η δέσμευση στον οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα,

- **η συμμόρφωση(compliance)** σχετίζεται με την αποδοχή από τον εργαζόμενο των στόχων του οργανισμού, των στάσεων και των συμπεριφορών που εκδηλώνονται, με απώτερο σκοπό να επιτύχει προσωπικά οφέλη, χωρίς να έχει τις ίδιες απόψεις με τον οργανισμό όπου ανήκει.
- **η ταύτιση(identification)** συνεπάγεται το σεβασμό των αξιών του οργανισμού και την επιθυμία για ένταξη σε αυτόν ακόμη και όταν ο εργαζόμενος δε συμφωνεί με αυτές.
- **η εσωτερικοποίηση(internalization)** όμως αφορά στην πλήρη συμφωνία των πεποιθήσεων και αξιών του εργαζόμενου με αυτές του οργανισμού του.

Οι Penley & Gould (1988) εστίασαν σε τρεις διαστάσεις της δέσμευσης: “moral commitment”, “calculative commitment” και “alienative commitment”. Η «ηθική δέσμευση» συνεπάγεται την ταύτιση με τους στόχους του οργανισμού, η «υπολογιστική δέσμευση» στηρίζεται στα κίνητρα που δέχεται ο εργαζόμενος για να

συνεισφέρει ο ίδιος και η «αποξενωτική δέσμευση» συνεπάγεται ότι ο εργαζόμενος παραμένει λόγω περιβαλλοντικών πιέσεων, καθώς ουσιαστικά δεν υπάρχουν ανταμοιβές που να συνδέονται με επενδύσεις για τον ίδιο.

Ένα τρισδιάστατο μοντέλο για την ερμηνεία της δέσμευσης διαμόρφωσαν και οι Jaros et al (1993). Είναι η «συναισθηματική δέσμευση», η «δέσμευση συνέχειας» και η «ηθική δέσμευση». Η συναισθηματική δέσμευση επιδεικνύει το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι ψυχολογικά δεμένο με τον οργανισμό του εκδηλώνοντας πίστη, αφοσίωση και ικανοποίηση. Η συνεχιζόμενη δέσμευση αφορά στην αδυναμία αποχώρησης, λόγω του υψηλού κόστους που θα επιφέρει στον εργαζόμενο αυτή του η ενέργεια. Η ηθική δέσμευση που περιγράφει έχει την ίδια λογική με τη συναισθηματική δέσμευση του μοντέλου των Meyer & Allen που αναλύεται παρακάτω. Αφορά στην εσωτερικοποίηση από το άτομο των αξιών, της αποστολής και των στόχων του οργανισμού του.

Σύμφωνα με τους Meyer, Allen και Smith (1991), η οργανωσιακή δέσμευση διακρίνεται σε τρεις διαστάσεις οι οποίες περιγράφουν τα κίνητρα και τις αιτίες που παρακινούν τον εργαζόμενο, ώστε να παραμείνει πιστός στον οργανισμό όπου εργάζεται.

Η πρώτη διάσταση είναι η **συναισθηματική δέσμευση** (affective commitment).

- Αποτελεί έναν ισχυρό τύπο δέσμευσης και αφορά τη συναισθηματική και ψυχολογική σύνδεση του εργαζόμενου με τον οργανισμό του. Πρόκειται για μία ταύτιση των ατομικών και των οργανωσιακών αξιών και στόχων. Ο οργανισμός αντιπροσωπεύει πολλά για τον υπάλληλο, υλικά και πνευματικά και ο δεύτερος παραμένει σε αυτόν επειδή το θέλει. Άμεση είναι η συσχέτισή της με τα προσωπικά χαρακτηριστικά, δηλαδή δημογραφικά χαρακτηριστικά και στοιχεία της προσωπικότητάς του και τις εργασιακές εμπειρίες, όπως οι συνθήκες εργασίας και το ενδιαφέρον για την εξέλιξή της. Αυτός ο τύπος δέσμευσης σχετίζεται και δημιουργείται από εμπειρίες και προσωπικά συναισθήματα του εργαζόμενου. Είναι απαραίτητο οι συνθήκες εργασίας να συμφωνούν και να ικανοποιούν τις προσδοκίες του.

Έτσι, κάποιες *προϋποθέσεις* που πρέπει να τηρούνται είναι:

- να προσδιορίζεται με σαφήνεια το αντικείμενο εργασίας του εργαζόμενου, να του δίνεται η δυνατότητα λήψης αποφάσεων και ανάληψης ευθυνών,
- να προσδίδεται αξία στην προσωπικότητα των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους και
- να υπάρχει οργανωσιακή δικαιοσύνη, δηλαδή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και διανομής πόρων θα πρέπει να διασφαλίζεται η αντίληψη της δικαιοσύνης από τους εργαζόμενους.

Η δεύτερη διάσταση αναφέρεται ως **δέσμευση συνέχειας** (continuance commitment), όπου οι εργαζόμενοι έχουν επενδύσει στην εργασία τους και αντιλαμβάνονται το ενδεχόμενο κόστος που μπορεί να επιφέρει η παραίτησή τους (Meyer, Allen και Smith, 1991). Αυτό σημαίνει ότι έχουν ως απώτερο στόχο την ανταμοιβή και έχουν εκπαιδευτεί και αποκτήσει δεξιότητες σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους. Συνεπώς, παραμένουν επειδή το έχουν ανάγκη και η ενδεχόμενη αποχώρησή τους δεν θα τους επιφέρει κανένα όφελος. Έτσι, διακρίνουμε ότι η δέσμευση συνέχειας (συμφέροντος) αφορά σε απώλειες που αντιλαμβάνεται το άτομο ότι θα έχει αν αποχωρήσει από την υπηρεσία του και στην έλλειψη εναλλακτικών επιλογών, δηλαδή δυνατότητας να αλλάξει εργασία.

Υπάρχουν *παράγοντες* που ισχυροποιούν τη δέσμευση συνέχειας, όπως

- Το νεαρό της ηλικίας του εργαζόμενου ή η παλαιότητά του, περιορίζουν την δυνατότητά του να εργαστεί σε έναν άλλο οργανισμό.
- Επίσης, η μακρά περίοδος εξοικείωσης με μια συγκεκριμένη επιχείρηση, η έλλειψη ευκαιριών σταδιοδρομίας και το μέτριο εκπαιδευτικό του υπόβαθρο τον δεσμεύουν στον οργανισμό του.
- Ακόμη και η οικογενειακή του κατάσταση, όπως το εάν είναι έγγαμος, τον αποτρέπει από το να αλλάξει εργασία.

Ιδιαίτερα σημαντική για να αναφερθεί σε αυτό το σημείο είναι η θεωρία του «side-bet» (συσχετιζόμενα συμφέροντα) του Becker (1960) που αποτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης του κόστους και των οφελών του ατόμου από την παραμονή του στον οργανισμό, καθώς έχει επενδύσει σε αυτόν όσον αφορά τις γνώσεις του και τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του ή ακόμη και τη θέση του στην ιεραρχία του οργανισμού. Έτσι, το άτομο υιοθετεί συμπεριφορές και τακτικές, ώστε να μην έχει



κόστος από μια ενδεχόμενη αποχώρησή του από το εργασιακό του περιβάλλον. Τέτοιες απώλειες θα μπορούσαν να είναι η μείωση των επιδομάτων και της αμοιβής γενικότερα, η αναζήτηση άλλης εργασίας, η απώλεια της παλαιότητάς του εάν αλλάξει υπηρεσία και η απώλεια των θετικών διαπροσωπικών σχέσεων με συναδέλφους και συνεργάτες.

Ο Becker τονίζει ότι το άτομο αναγνωρίζει συνειδητά τα «κεκτημένα του συμφέροντα» όταν τα συνειδητοποιεί και τα αξιολογεί με σαφήνεια. Επισημαίνει ότι υπάρχουν και συμφέροντα που λειτουργούν εις βάρος του ατόμου τα οποία ονομάζονται «επιφερόμενα συμφέροντα». Αυτά προκαλούνται από παράγοντες όπως οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι κοινωνικές σκοπιμότητες και οι μέτριες διαπροσωπικές σχέσεις.

**Η κανονιστική δέσμευση** (normative commitment) αποτελεί την τρίτη διάσταση της δέσμευσης, η οποία αφορά στο αίσθημα της υποχρέωσης του εργαζόμενου να παραμείνει στην εργασία του. Η ηθική του δεν του επιτρέπει να αποχωρήσει, γιατί ,για παράδειγμα, με δική του πρωτοβουλία ξεκίνησε ένα πρόγραμμα ο οργανισμός του και ο ίδιος οφείλει να παραμείνει και να το υποστηρίξει. Εδώ συντρέχουν λόγοι ευσυνειδησίας και δεοντολογίας. Οι υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός θεωρούνται σημαντικά κοινωνικά και πνευματικά καθήκοντα. Το άτομο νιώθει υποχρεωμένο απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού του και έχει την ανάγκη να παραμείνει αφοσιωμένο σε αυτόν. Οι Wiener και Verdi (1980) χρησιμοποίησαν μια κλίμακα τριών διαστάσεων για να μετρήσουν την κανονιστική δέσμευση. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να υποδείξουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι ένας άνθρωπος πρέπει να είναι αφοσιωμένος στον οργανισμό του , να κάνει θυσίες γι αυτόν και να μη τον κριτικάρει.

### ***2.3. Παράγοντες που καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση***

Η δέσμευση σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την αφοσίωση των εργαζομένων στην υπηρεσία τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση των υπαλλήλων και διαμορφώνουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά τους αποτελούν αντικείμενο ενδιαφέροντος από τους οργανισμούς. Επίσης, στηριζόμενοι σε αυτούς οι διευθυντές, οι μάνατζερ και τα στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών σχεδιάζουν τις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις τακτικές τους.

Για πολλούς ερευνητές η οργανωσιακή δέσμευση είναι σαν ένα μαύρο κουτί .Το τί θα περιλαμβάνει αυτό το κουτί εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- τα προσωπικά χαρακτηριστικά,
- τα χαρακτηριστικά του ρόλου και
- τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (Oliver, 1990).

Αυτά καθορίζουν τα επίπεδα της δέσμευσης, που με τη σειρά τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα, όπως την εναλλαγή θέσεων εργασίας, τη συνέπεια, την προσπάθεια για βελτίωση στο εργασιακό περιβάλλον και την υποστηρικτική συμπεριφορά έναντι του οργανισμού (Κάτου, 2017).

Η Δήμητρα Ιορδάνογλου (2008) τονίζει ότι κάποιοι παράγοντες του «Ψυχολογικού Συμβολαίου», όταν εκπληρώνονται, εξασφαλίζουν την οργανωσιακή δέσμευση .Αφορά στις αντιλήψεις, τις αρχές, τις αξίες του εργαζόμενου και το αν αυτές συμβαδίζουν με τις πολιτικές και τις πρακτικές του οργανισμού. Για κάθε τύπο εργαζόμενου διαφορετικά χαρακτηριστικά οδηγούν σε υψηλή οργανωσιακή δέσμευση.

*Υπάρχουν λοιπόν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση συμπεριλαμβανομένων των ατομικών και των διαχειριστικών παραγόντων.*

Πιο συγκεκριμένα, τα *δημογραφικά χαρακτηριστικά και στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου* καθορίζουν σημαντικά το επίπεδο της δέσμευσής του. Σε έρευνα σε 206 υπαλλήλους από 10 υποκαταστήματα της εμπορικής τράπεζας στη Ghana (Affum-Osei et al, 2015), εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και των δημογραφικών μεταβλητών (φύλο, ηλικία, επάγγελμα, εμπειρία και οικογενειακή κατάσταση). Διαπιστώθηκε ότι οι άντρες και υπάλληλοι που διέθεταν επαγγελματική εμπειρία λόγω των χρόνων προϋπηρεσίας τους παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης από τις γυναίκες.

Οι Gallies & White (1993) επισήμαναν ότι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, καθώς έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να κάνουν τη δουλειά που τους αρέσει.

Οι Mathieu & Zajac (1990) συμπέραναν ότι η δέσμευση αυξάνεται με την ηλικία, ενώ ο Cohen (1993) δήλωσε ότι η αναβάθμιση της θέσης είναι παράγοντας που επηρεάζει

τη δέσμευση περισσότερο από την ηλικία. Σε έρευνα που έγινε σε ακαδημαϊκά μέλη δημοσίων πανεπιστημίων της Sri Lanka φάνηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζεται από το φύλο, την εμπειρία και την προσωπική κατάστασή τους. Ωστόσο, διαφέρει ανάλογα με την ηλικία, το επάγγελμα και το εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού (Palliya & Pushpika, 2017).

Όσον αφορά στα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητας**, ο Allport Gordon (1937) παρατήρησε ότι προσωπικότητα είναι «η δυναμική οργάνωση εντός του ατόμου των ψυχολογικών συστημάτων εκείνων που καθορίζουν τις μοναδικές προσαρμογές του στο περιβάλλον του» (Robbins & Judge, 2011, σελ.120). Η θεωρία της προσωπικότητας του Allport Gordon τονίζει τη μοναδικότητα του ατόμου, τις εσωτερικές του διαδικασίες παρακίνησης καθώς και τις γνωσιακές του διεργασίες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τη θεωρία του, η νοημοσύνη, η ιδιοσυγκρασία, οι συνήθειες, οι ικανότητες, οι συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου αποτελούν παράγοντες παρακίνησής του.

Οι McCrae and Costa (2008) αντίστοιχα ανέπτυξαν ένα **μοντέλο πέντε παραγόντων –διαστάσεων της προσωπικότητας**, δηλαδή προσπάθησαν να αποδώσουν τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν με σαφήνεια την προσωπικότητα των ατόμων. Είναι:

- η *συναισθηματική σταθερότητα* που χαρακτηρίζει ανθρώπους ήρεμους, ασφαλείς, με αυτοπεποίθηση και που συχνά της προσδίδεται ονομασία από το αντίθετό της, *το νευρωτισμό* που σχετίζεται με την τάση να βιώνει το άτομο το άγχος, την ένταση, την εχθρότητα, τη συστολή,
- η *εξωστρέφεια* που αποτυπώνει προσωπικότητες με φιλικές διαθέσεις, άτομα επικοινωνιακά, με δυναμισμό,
- η *προσήνεια* που αφορά στην ποιότητα του ατόμου ως προς τον διαπροσωπικό του προσανατολισμό, πρόκειται για ανθρώπους συνεργάσιμους και εύπιστους,
- η *ευσυνειδησία* που αποτελεί στοιχείο της προσωπικότητας ατόμων που έχουν την ικανότητα οργάνωσης, σταθερότητα και κινητοποιούνται στο να θέτουν στόχους,
- η *δεκτικότητα σε εμπειρίες* που συνδέεται με τη δημιουργικότητα, την περιέργεια, τις καλλιτεχνικές ευαισθησίες και τη διάθεση για καινοτομίες.

Για τον προσδιορισμό της σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και της οργανωσιακής δέσμευσης πραγματοποιήθηκε μελέτη της συσχέτισής τους στα μέλη του προσωπικού του Πανεπιστημίου του Kermanshah. Επιλέχθηκαν 270 εργαζόμενοι και έγινε χρήση της κλίμακας Meyer και Allen. Σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον η συναισθηματική δέσμευση υπερέχει της δέσμευσης συνέχειας και η ευγένεια και η ευσυνειδησία συσχετίζονται σημαντικά με τη δέσμευση (Ziapour et al, 2017).

Όσον αφορά τους **διαχειριστικούς παράγοντες**, κάποιοι από αυτούς που προσφέρουν υψηλή οργανωσιακή δέσμευση είναι οι εξής:

- η ύπαρξη σαφήνειας στο ρόλο του κάθε ατόμου στον οργανισμό, ώστε να αποτρέπονται οι συγκρούσεις που προέρχονται από την έλλειψή της,
- η οργανωσιακή εμπιστοσύνη και
- η συμμετοχή στη διοίκηση με την εφαρμογή κατάλληλων μηχανισμών, ώστε να εκφράζουν όλοι οι εργαζόμενοι τις προτάσεις και τις απόψεις τους ελεύθερα. Έχει αποδειχτεί ότι όσο ο εργαζόμενος συμμετέχει, αναλαμβάνει δράση και δέχεται προκλήσεις στο εργασιακό του περιβάλλον, τόσο αυξάνεται το επίπεδο της δέσμευσης του.

Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στον οργανισμό τους και όταν:

- αντιμετωπίζονται με μεγάλη ευχαρίστηση από τη διοίκηση του οργανισμού,
- υπάρχει αμοιβαία ευγνωμοσύνη μεταξύ των συναδέλφων ανεξαρτήτου ιεραρχίας και
- υπάρχει και διανεμητική δικαιοσύνη στον οργανισμό τους, που συνεπάγεται ότι δεν υπάρχει ανισότητα στα επίπεδα των αμοιβών των εργαζομένων.

Οι μελέτες των Decottis & Summers (1987) έδειξαν ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί αποτέλεσμα των ικανοτήτων των εργαζομένων όσον αφορά τις ηγετικές τους δυνατότητες και την επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό στο εργασιακό τους περιβάλλον. Άλλες μελέτες έδειξαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Porter et al, 1974), η απόδοση και ο ρόλος της εργασίας (Mathieu & Zajac, 1990) επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Η Benkhoff (1997) βρήκε ότι όσο πιο υψηλή θέση κατέχει ο εργαζόμενος στον οργανισμό του τόσο πιο δεσμευμένος είναι.

## **2.4.Αποτελέσματα οργανωσιακής δέσμευσης**

Η επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στην εργασιακή απόδοση, την ανάπτυξη της οργανωσιακής συμπεριφοράς και τις αποχωρήσεις από τον οργανισμό είναι προφανής από έρευνες που έχουν γίνει. Το οργανωσιακά δεσμευμένο άτομο εκτός από την εκτέλεση των καθηκόντων του στον οργανισμό του στοχεύει και στη συνεισφορά του στους συναδέλφους του, υποστηρίζει την ομάδα στην οποία ανήκει και προωθεί τους στόχους του οργανισμού του (Ιορδάνογλου, 2008).

Έτσι, υιοθετείται η οργανωσιακή εμπιστοσύνη, αυξάνεται η ευελιξία για την προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και μειώνεται το εργασιακό άγχος. Επίσης, αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία, βελτιώνεται η ατμόσφαιρα στον οργανισμό και μειώνονται οι μετακινήσεις. Βέβαια, η φύση της δέσμευσης επηρεάζει και την αποδοτικότητα.

Ως αποτέλεσμα της δέσμευσης δημιουργήθηκε και η έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς του πολίτη (Organizational Citizenship Behavior-OCB), που αποτελεί αντικείμενο ενδιαφέροντος των τελευταίων δεκαετιών. Ουσιαστικά, είναι μία ένδειξη φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς. Ο εργαζόμενος προωθεί την επίτευξη των στόχων του οργανισμού του ανεξάρτητα από το αν αυτό αποτελεί μέρος των καθηκόντων του ή όχι.

## **2.5.Έρευνες για την οργανωσιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα**

Όλοι οι εργαζόμενοι του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα αντιμετωπίζουν οργανωσιακά προβλήματα λόγω της έλλειψης πόρων αλλά και λόγω του τρόπου διοίκησης και οργάνωσης των οργανισμών τους. Υπάρχει ανάγκη εκμετάλλευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους και αξιοποίησης όλων των δυνατοτήτων που διαθέτουν γι' αυτό το σκοπό. Η οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και ειδικότερα των υπαλλήλων των Δήμων, όπως αποδεικνύεται από αποτελέσματα ερευνών, αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει σημαντικά την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

Έρευνα σε 22 Δήμους της επαρχίας Yazd του Ιράν κατέδειξε σημαντική συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης και κυρίως της συναισθηματικής δέσμευσης του προσωπικού των δήμων με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Ahmadi & Donuqez, 2013). Χρησιμοποιήθηκε το OCQ ερωτηματολόγιο των Steers & Porter το

οποίο μοιράστηκε σε 176 υπαλλήλους, 8 σε κάθε έναν από τους 22 δήμους και διαπιστώθηκε ότι η τάση απομάκρυνσης από τον οργανισμό αυξάνεται κάθε χρόνο. Με ποσοστό να αγγίζει το 25%, οι υπάλληλοι των 15 από τους 22 δήμους εγκαταλείπουν τον οργανισμό τους κάθε χρόνο. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη καθοδήγησης και σαφούς εργασιακού πλαισίου, γεγονός που οδηγεί στην παραμονή στον οργανισμό υπό πίεση, λόγω έλλειψης εναλλακτικών επιλογών κυρίως στις μικρές πόλεις.

Καθώς η ενδυνάμωση των εργαζομένων στις υπηρεσίες αποτελεί κεντρικό θέμα στον κύκλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, στις λειτουργίες και τις πρακτικές διαχείρισης, μια ενδιαφέρουσα μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης του προσωπικού και της οργανωσιακής δέσμευσης. Πρόκειται για έρευνα στο Δήμο Τεχεράνης, όπου η μεταβλητή οργανωσιακή υγεία έπαιξε μεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης του προσωπικού και της οργανωσιακής δέσμευσης. Υπάρχει ισχυρή συσχέτιση της δέσμευσης με τις πτυχές της ενδυνάμωσης όπως είναι η ικανότητα, η αποτελεσματικότητα, η αυτονομία, η εμπιστοσύνη και το δικαίωμα επιλογής (Movahedi & Azarpira, 2016).

Από άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 146 ανθρώπους στο δημαρχείο της πόλης Tabriz στο Ιράν διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης, της οργανωσιακής δημιουργικότητας και των στοιχείων της δομής του οργανισμού. Το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων θα μπορούσε να αυξηθεί μέσω παραγόντων όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ο περιορισμός των εργασιακών εμποδίων και η δημιουργία αποτελεσματικών μεθόδων επιβράβευσης και τιμωρίας. Επίσης, στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου η αγορά είναι περίπλοκη και αβέβαιη, οι ήδη εφαρμοσμένες λύσεις δεν αρκούν για την επίλυση των οργανωσιακών προβλημάτων. Κάθε πρόοδος του οργανισμού πρέπει να έχει ως αφετηρία την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του, καθώς αυτό παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή δημιουργικότητα και καινοτομία (San Rahimzadeh et al, 2014).

Η οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων της ένωσης δήμων του Μαρμαρά της Τουρκίας μετρήθηκε για όλα τα μέλη του προσωπικού εκτός από το γενικό γραμματέα. Όσοι έχουν ισχυρότερη δέσμευση συνέχειας παραμένουν στον οργανισμό από υποχρέωση και είναι κυρίως οι υπάλληλοι των κατωτέρων επιπέδων ιεραρχίας.

Οι άντρες υπάλληλοι και αυτοί με τα περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης συνέχειας και συναισθηματικής δέσμευσης, ενώ στις γυναίκες κυρίαρχη θέση έχει η κανονιστική δέσμευση. Θα ήταν ωφέλιμο να βελτιωθεί η ποιότητα του συστήματος διαχείρισης των υπαλλήλων, ενισχύοντας τη συνεργατική διάθεση μεταξύ των αντρών και προσδιορίζοντας καλύτερα τους ρόλους και τον τρόπο συμμετοχής των γυναικών στη διοίκηση. Τέλος, η δέσμευση θα αυξηθεί αν αναθεωρηθεί και το μισθολογικό καθεστώς των υπαλλήλων (Bozlagan et al, 2010).

Ο οργανωσιακά δεσμευμένος υπάλληλος φαίνεται να αποδέχεται πιο εύκολα τις οργανωσιακές αλλαγές και η δέσμευση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα αυτών. Επίσης, το άγχος των υπαλλήλων επηρεάζει το επίπεδο της δέσμευσής τους. Πάντως, η δέσμευση δεν αποτελεί μετριαστική μεταβλητή ανάμεσα στο εργασιακό άγχος και τις συμπεριφορές όσον αφορά την οργανωσιακή αλλαγή (Vakola & Nikolaou, 2005). Σε έρευνα στη Μαλαισία ερωτήθηκαν 682 υπάλληλοι που κατείχαν θέσεις ευθύνης στην τοπική κυβέρνησή της, οι οποίοι ανήκαν στο Υπουργείο Αστικής Ευθύνης, Ποιότητας Ζωής και Τοπικής Διακυβέρνησης. Η μεταβλητή οργανωσιακή δέσμευση δεν επηρέασε σημαντικά τη σχέση ανάμεσα στη διαχείριση της γνώσης και την εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων αυτών (Azrai & Rosli, 2016).

Στο δημόσιο τομέα της Αυστραλίας διερευνήθηκε η συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων, σε δείγμα 276 ατόμων από 500 οργανισμούς, με πολιτιστικούς, οργανωσιακούς και δημογραφικούς παράγοντες. Το επίπεδο της δέσμευσης ποικίλει ανάλογα με τα επίπεδα ιεραρχίας των μάνατζερ. Καθοριστικό ρόλο έπαιξαν οργανωτικοί παράγοντες όπως οι ανταμοιβές, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή υποστήριξη, καθώς και πολιτιστικοί παράγοντες όπως η ομαδική εργασία, οι καινοτόμες τάσεις, ο σεβασμός, η σταθερότητα και η προσοχή στη λεπτομέρεια (Su, Baird & Blair, 2013).

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη σχετικά με την εργασιακή αφοσίωση (work engagement) και τη συσχέτισή της με την ψυχική υγεία έλαβε χώρα στην πόλη Ρορί της Φιλανδίας. Βρέθηκε υψηλή συσχέτιση της εργασιακής αφοσίωσης δείγματος 726 γυναικών εργαζόμενων σε 10 δημοτικές μονάδες εργασίας. Η εργασιακή δέσμευση συσχετίστηκε θετικά με την σωματική υγεία (καρδιαγγειακή υγεία). Επίσης, η ύπαρξη έστω και ενός ψυχολογικού παράγοντα κινδύνου (όπως κοινωνική

απομόνωση, άγχος, εχθρότητα, κατάθλιψη) μειώνει σημαντικά το βαθμό δέσμευσης του υπαλλήλου. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων ήταν εργαζόμενες σε μονάδες υγείας και κοινωνικών υπηρεσιών (Veromaa et al, 2017). Σε έρευνα σε 45 υπαλλήλους του δημοσίου τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής που έγινε το 1995 τα επίπεδα δέσμευσής τους ήταν χαμηλά. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συνολικά 16 επιχειρήσεις και γραφεία. Οι υπάλληλοι, συνολικά 228, προέρχονταν και από κερδοσκοπικούς οργανισμούς και δήλωναν πολύ δεσμευμένοι και από μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς με μέτρια την αίσθηση της δέσμευσης (Goulet & Frank, 2002).

### 3.ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ(JOB SATISFACTION)

#### 3.1.Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία εξετάζεται από διάφορους μελετητές, ερμηνεύεται διαφορετικά από τον καθένα και σχετίζεται θεωρητικά με τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις της έννοιας αυτής οφείλονται στο ότι κάθε εργαζόμενος έχει ένα ξεχωριστό συναίσθημα και ανταπόκριση από τον οργανισμό όπου ανήκει και στο ότι οι μελετητές εστιάζουν σε διαφορετικό κομμάτι της έρευνας ο καθένας. Πάντως, καθώς ο άνθρωπος αφιερώνει σχεδόν το ένα τρίτο της ζωής του στην εργασία του είναι απαραίτητο για την ψυχική και σωματική του υγεία να αισθάνεται και να δηλώνει ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση έγινε από ψυχολόγους που ενδιαφέρονταν για τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για αυτή τη στάση που αφορά άμεσα κάθε οργανισμό του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα τόσο στις προηγμένες όσο και στις υποανάπτυκτες χώρες. Το ικανοποιημένο προσωπικό αναφέρεται και ως αφοσιωμένοι εργαζόμενοι και η δέσμευση αποτελεί ένδειξη οργανωσιακών αποτελεσμάτων και αποτελεσματικών ενεργειών (Robbins & Coulter, 2005:370 ; Khalid Rehman et al, 2013).

Σύμφωνα με τον Locke (1976), το θετικό συναίσθημα που βιώνουν τα άτομα από την εργασία τους, το οποίο απορρέει από τη θετική αξιολόγηση των συστατικών της ,αποτελεί τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Στο



«Εγχειρίδιο της Βιομηχανικής και Οργανωσιακής Ψυχολογίας» η εργασιακή ικανοποίηση «είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, που δημιουργείται από την εκτίμηση της εργασίας κάποιου ή των εργασιακών του εμπειριών» (Locke, 1976, p.1300), δηλαδή το άτομο αξιολογεί τις εμπειρίες που αποκομίζει από την εργασία του χρησιμοποιώντας το συναίσθημα και τις γνώσεις του. Ο Locke λοιπόν προσπαθεί να αποσαφηνίσει αυτήν την έννοια λέγοντας ότι αποτελεί μια συνάρτηση της σχέσης μεταξύ του τί επιθυμεί κάποιος από τη δουλειά του και αυτού που αντιλαμβάνεται ότι προσφέρει.

Οι Francis και Milbourn (1980 ; Βακόλα & Νικολάου, 2012) θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών ενός ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον, γεγονός που ορίζει και το κατά πόσο του αρέσει η δουλειά του και οι διάφορες πτυχές της.

Ο Spector (1997) μνημονεύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία συλλογή συναισθημάτων ή συναισθηματικών απαντήσεων που σχετίζονται με την κατάσταση στην εργασία και με το πώς τα άτομα νιώθουν για τις διάφορες πτυχές της.

Διακρίνει τα χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης ως εξής:

- Ο οργανισμός καθοδηγείται με βάση τις ανθρώπινες αξίες, ώστε να υπάρχει σεβασμός, δικαιοσύνη και αυτό συμβάλλει στην καλή πνευματική και συναισθηματική κατάσταση των υπαλλήλων,
- Η συμπεριφορά του εργαζόμενου που είναι ικανοποιημένος επηρεάζει θετικά τη λειτουργία και τις δραστηριότητες του οργανισμού, καθώς ο υπάλληλος επιδεικνύει θετική συμπεριφορά σε αντίθεση με τον δυσαρεστημένο υπάλληλο,
- Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει δείκτη των οργανωσιακών δραστηριοτήτων, αφού οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι αποδέχονται τις αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον και γίνονται αποδοτικοί.

Οι κύριες διαστάσεις που σχετίζονται με αυτήν την εργασιακή στάση είναι πέντε

- το μέγεθος και η αμεροληψία της αμοιβής,
- ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ενδιαφέροντα καθήκοντα,
- οι ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη,

- ο βαθμός ικανοποίησης του υπαλλήλου αναφορικά με τη συμπεριφορά του προϊσταμένου του και
- οι διαπροσωπικές σχέσεις του με τους συναδέλφους του (Hulin & Smith, 1965).

Σε μια διαπολιτισμική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε έξι βιομηχανικά κράτη, οι εργαζόμενοι που κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σπουδαιότητα έντεκα εργασιακών στόχων κατέδειξαν ότι είναι μείζονος σημασίας στην εργασία τα ενδιαφέροντα καθήκοντα και η δίκαιη πληρωμή σε σχέση με κάθε φύλο, ηλικία και εθνικότητα. Επίσης, διαφάνηκε ότι η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και μισθού είναι σημαντική κυρίως για τους ανθρώπους που ζουν κάτω από το όριο της φτώχειας, καθώς όσοι έχουν εξασφαλίσει ένα άνετο βιοτικό επίπεδο δεν αρκούνται μόνο στο μισθό αλλά αναζητούν και άλλους παράγοντες ώστε να νιώσουν ικανοποιημένοι (Harpraz, 1990 ; Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει τρεις ξεχωριστές δομές: «τις συνολικά αξιολογημένες κρίσεις για την συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις συναισθηματικές εμπειρίες στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας, καθώς και τις πεποιθήσεις που υπάρχουν για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας» (Weiss, 2002, p.177). Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση του ατόμου από τη διοίκηση του οργανισμού του, το πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος στο εργασιακό του περιβάλλον και το αν έχει επιτύχει να αποκτήσει τη θέση που επιθυμεί στην ιεραρχία του οργανισμού. Πρόκειται για την εγγενή, την εξωγενή και την γενικότερη ικανοποίηση.

Οι O'Reilly & Caldwell (1980) αναφέρουν ότι οι αξίες και οι αντιλήψεις από την εργασία συμπληρώνουν και την επιβράβευση από τον οργανισμό. Συμπέραναν ότι οι υπάλληλοι που στήριζαν τις εργασιακές τους επιλογές σε εσωτερικά κίνητρα, ήταν πιο ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι από όσους επηρεάζονταν από εξωγενείς παράγοντες (αμοιβή, εργασία, οικογένεια, τοποθεσία).

Σύμφωνα με τους Judge και Robbins (2011), η θετική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών μιας δουλειάς οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, ο εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος από την εργασία του έχει θετικά συναισθήματα σε αντίθεση με τον δυσαρεστημένο εργαζόμενο. Ο Robbins (2003) διακρίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση μειώνει τις πιθανότητες παραίτησης από τον

οργανισμό, οι υπάλληλοι έχουν καλύτερη φυσική κατάσταση και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής στο εργασιακό τους περιβάλλον και εξασφαλίζει την ευημερία στο άτομο και στο ευρύτερο περιβάλλον του.

Ο Vroom (1964) τονίζει ότι ο ρόλος του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του επικεντρώνεται γύρω από την εργασιακή του ικανοποίηση. Η ικανοποίηση είναι ουσιαστικά η εκδήλωση της συναισθηματικής του κατάστασης απέναντι στους ρόλους του. Αποτελεί συνδυασμό των όσων πιστεύει ότι κερδίζει το άτομο από την εργασία του στο βαθμό που αυτά είναι επιθυμητά για το ίδιο.

Ο Horrock (1935, p.47) έδωσε έναν σαφή ορισμό της έννοιας αυτής. « Όταν οι φυσιολογικές ,ψυχολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες του ατόμου ρυθμίζονται κατάλληλα, τότε το άτομο νοιώθει ικανοποίηση στο χώρο εργασίας του. Αισθάνεται ότι εκπληρώνει τις προσδοκίες του παρόλο που επηρεάζεται από διάφορες εξωτερικές συνιστώσες». Η εργασιακή ικανοποίηση είναι δηλαδή συνδυασμός ενδογενών και εξωγενών παραγόντων. Ο Horrock λοιπόν διαπίστωσε ισχυρή συσχέτιση της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους και του επιπέδου της εργασιακής τους ικανοποίησης.

Για την Mullins (2005) η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την έννοια της επιτυχίας ποιοτικής και ποσοτικής, δεν αποτελεί στάση αλλά εσωτερική κατάσταση και δεν είναι απλά ένα κίνητρο. Βέβαια, διαφοροποιείται ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου (Aziri, 2011)

### ***3.2.Θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση***

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την ψυχολογία και τη συμπεριφορά του ατόμου, καθώς είναι μία στάση που υποδηλώνει θετικά και αρνητικά συναισθήματα κάποιου για το αντικείμενο εργασίας του, τους συναδέλφους του και το εργασιακό του περιβάλλον γενικότερα. Έτσι, αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες και πολλές από αυτές προσπαθούν να εξηγήσουν την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης .Βασίζονται στα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της εργασίας, τις ατομικές διαφορές είτε και τον συνδυασμό αυτών των δύο παραγόντων (Βακόλα & Νικολάου, 2012, p.171).

Αναφορικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν και επηρεάζουν την αντίληψη του κάθε ατόμου για την ικανοποίηση από την εργασία του διαμορφώθηκαν πολλές θεωρίες. Οι παρακάτω θεωρίες εξηγούν τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης και τα παρουσιάζουν ως ένα συνδυασμό συνθηκών εργασίας και καταστάσεων στον εργασιακό χώρο και στοιχείων ατομικών των εργαζομένων, σχετιζόμενων με την αντίληψή τους για την εργασία τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Ο Locke (1976) διατύπωσε τη **Θεωρία του Εύρους των Συναισθημάτων** (Range of Affect Theory), όπου ο βαθμός των αποκλίσεων μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικότητας καθορίζει και το βαθμό της ικανοποίησης του εργαζομένου από τον οργανισμό του. Οπότε, διαφορετικά άτομα έχουν διαφορετικές εκτιμήσεις για την ίδια εργασία. Με την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών στο πεδίο της εργασίας του το άτομο εξασφαλίζει την κοινωνική, οικογενειακή και ψυχική του υγεία. Επίσης, μειώνεται και η επιθυμία του για αποχώρηση από τον οργανισμό του. Βέβαια, παράγοντες της εργασίας όπως οι αμοιβές και οι συνθήκες εργασίας, ανάλογα με το πώς ιεραρχούνται κάθε φορά, καθορίζουν και το επίπεδο ικανοποίησης.

Οι Staw & Ross (1985) με τη **Θεωρία της Προδιάθεσης** ορίζουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης του κάθε ατόμου εξαρτάται από το ίδιο το άτομο αποκλειστικά και μεταβάλλεται μόνο όταν το άτομο αλλάζει εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, θεωρούν ότι προηγούμενη εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί δείκτη πρόβλεψης της ικανοποίησης στην τωρινή εργασία του ατόμου περισσότερο από ότι ο μισθός ή οι συνθήκες εργασίας.

Ο Judge και οι συνεργάτες του (2001) παρουσίασαν τη **Θεωρία των Θεμελιωδών Αυτοξιολογήσεων** (Core Self-Evaluations), όπου το άτομο με βάση το πώς αξιολογεί τον εαυτό του αξιολογεί και το κοινωνικό και εργασιακό του περιβάλλον. Σε έρευνα που έγινε από τους Judge & Bono (2001) φάνηκε σε μια μετα-ανάλυση δεδομένων ότι η αυτοεκτίμηση, ο αυτοέλεγχος και η προσήγεια είναι τρία θεμελιώδη αυτοαξιολογούμενα χαρακτηριστικά που οδηγούν σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Όμως, από αυτήν την έρευνα δε διαφαίνεται αν αυτές οι συμπεριφορές αποτελούν δείκτες της δομής της θεωρίας των Θεμελιωδών Αυτοαξιολογήσεων.

Η **θεωρία του Αυτοπροσδιορισμού** (Self-Determination Theory) των Deci & Ryan (1985) αναφέρεται στη διάκριση μεταξύ διαφόρων τύπων παρακίνησης που

στηρίζονται σε διαφορετικά κίνητρα και στόχους, οι οποίοι ενεργοποιούν μία πράξη. Η σημαντικότερη διάκριση έγκειται ανάμεσα στην εσωτερική παρακίνηση, που προέρχεται από την προσωπική επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι που οφείλεται σε έμφυτη ευχαρίστηση και απόλαυση, και στην εξωτερική παρακίνηση, όπου το άτομο παρακινείται από κίνητρα εξωτερικά και οδηγείται σε ένα αποτέλεσμα. Τα εσωτερικά κίνητρα καλύπτουν βασικές ψυχολογικές ανάγκες για αυτονομία, ικανότητα και εσωτερικότητα, ενώ τα εξωτερικά ενεργοποιούνται από εξωτερικές αμοιβές ή ακόμη και την πιθανότητα «τιμωρίας». Η εσωτερική παρακίνηση για πρώτη φορά αναγνωρίστηκε από πειράματα στη συμπεριφορά των ζώων, όταν αποκαλύφθηκε ότι πολλοί οργανισμοί συμπεριφέρονται με παιχνιδιάρικη και εξερευνητική συμπεριφορά ακόμη και όταν απουσιάζει η ενδυνάμωση ή η ανταμοιβή (White, 1959).

Η θεωρία αυτή αποτελείται από δύο υποθεωρίες: τη θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης «Cognitive Evaluation Theory», που προσδιορίζει τους κοινωνικούς παράγοντες που μεταβάλλουν τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου και τη Θεωρία της Οργανικής Ενσωμάτωσης «Organismic Integration Theory», που διερευνά τους εξωτερικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν την εσωτερική ενσωμάτωση.

Οι Sheldon & Eliot (1998), στηριζόμενοι στη Θεωρία της Αυτοπροσδιορισμού των Deci & Ryan (1985), ανέπτυξαν τη **Θεωρία της Αυτοσυγκέντρωσης** (Self-Concordance Model), που καταδεικνύει το πώς η επίτευξη των στόχων από το άτομο συμβάλλει στην ευημερία την προσωπική του και του οργανισμού του.

Τονίζονται οι λόγοι που οδηγούν το άτομο στη θέση στόχων και είναι:

- εξωγενείς, όπως η ικανοποίηση συμφερόντων άλλων επιτυγχάνοντας έμμεσα χρηματική επιβράβευση για το άτομο,
- ενδογενείς, όπως η ικανοποίηση των προσωπικών επιθυμιών του ατόμου, όπου η επίτευξη των στόχων του προσφέρει προσωπική ευχαρίστηση και ευφορία,
- ενδοπροβολής, όπου το άτομο θα νοιώσει ντροπή, άγχος ή ενοχές αν δεν ικανοποιήσει το στόχο,

- ταύτισης, όπου η επίτευξη του στόχου θεωρείται επιτακτική ανάγκη, είναι για παράδειγμα απαραίτητο να βοηθήσει το άτομο το συνάδελφο σε μία δραστηριότητα στο χώρο εργασίας.

Συμπληρωματικά προς τις θεωρίες που προαναφέρθηκαν και αφορούσαν τα ατομικά χαρακτηριστικά, υπάρχουν και άλλες που αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της εργασίας ως παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Oldman & Hackman (1976) ανέπτυξαν τη **Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας** που είναι πέντε για τους εργαζόμενους :

- η *σημασία* της εργασίας (task significance), δηλαδή η επίδραση στους συναδέλφους και στον οργανισμό συνολικά,
- η *αυτονομία* στην εργασία (autonomy) αναφορικά με την εκτέλεση καθηκόντων,
- η *ταυτότητα της εργασίας* (task identity) που αφορά στο βαθμό συναίσθησης που έχει ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση του έργου του,
- η *ποικιλία των δεξιοτήτων* (skill variety) που απαιτούνται και
- η *ανατροφοδότηση* (task feedback) σχετικά με την απόδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του εργαζόμενου.

Αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζουν το βαθμό της ικανοποίησης σε συνδυασμό πάντα με την ψυχολογία του κάθε ατόμου, όπως είναι το πώς αισθάνεται ο ίδιος και αντιλαμβάνεται την εργασία του και το πώς βιώνει την προσωπική του ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας. Δηλαδή, το μοντέλο τους περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές-παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων της εργασίας, των ψυχολογικών καταστάσεων και των αποτελεσμάτων της εργασίας. Είναι η ανάγκη του εργαζόμενου για επίτευξη στόχων και ανάπτυξη, το επίπεδο των γνώσεων και των δεξιοτήτων του και η ικανοποίηση από το πλαίσιο της εργασίας του γενικότερα. Η επαγγελματική ικανοποίηση από την πλευρά του οργανισμού συνεπάγεται υψηλούς δείκτες αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.

### **3.3.Κίνητρα**

Τα κίνητρα αποτελούν την κινητήρια δύναμη που ερμηνεύει την ανθρώπινη συμπεριφορά και δράση. Μπορεί να είναι πρωτογενή (φυσιολογικά, έμφυτα ή

βιολογικά που σχετίζονται με τη φύση του ανθρώπου και αφορούν στις ανάγκες του για επιβίωση), γενικά κίνητρα (έμφυτα, μη βιολογικά, συνυφασμένα με την ανθρώπινη φύση, όπως η ικανότητα και η περιέργεια) και ψυχολογικά ή δευτερογενή κίνητρα (διαφοροποιούνται ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και τη σχέση του με το περιβάλλον του). Επίσης, εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και διαμορφώνονται με βάση τις γνωστικές λειτουργίες του ατόμου και τις προσωπικές προδιαθέσεις και επιθυμίες του. Βέβαια, τα κίνητρα είναι συνειδητά και ασυνείδητα.

Τα εργασιακά κίνητρα αποτελούν αντανάκλαση της προσωπικότητας, των στόχων και των επιδιώξεων του καθενός σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο. Ο όρος «work motivation» συνεπάγεται τις συνθήκες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις επιλογές των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ η υποκίνηση από μόνη της σχετίζεται με τη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον δεν αρκούν τα οικονομικά κίνητρα και έτσι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα εστιάζουν στην παρακίνηση των υπαλλήλων και με άλλα κίνητρα που δε σχετίζονται μόνο με τις αμοιβές, αλλά και με άλλους παράγοντες.

Στο δημόσιο τομέα τα κίνητρα είναι η δύναμη που ωθεί τα άτομα στο να παρέχουν ουσιαστική δημόσια υπηρεσία. Οι Perry & Wise (1990), που διατύπωσαν τη Θεωρία των Κινήτρων στο Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation), όρισαν τρεις κατηγορίες κινήτρων που είναι:

- *λογικά* (rational motives), όπου το άτομο εκδηλώνει αλτρουιστικές συμπεριφορές, ενώ παράλληλα προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τη χρησιμότητά του στον οργανισμό του, ώστε να είναι απαραίτητο για αυτόν και να αποκομίζει προσωπικά οφέλη,
- *βασισμένα σε κανόνες* (norm-based motives), που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, την αφοσίωση στον οργανισμό και γενικότερα την τήρηση κανόνων ηθικής, την εξασφάλιση της ισότητας και της δικαιοσύνης έναντι στους πολίτες,
- *συναισθηματικά* (affective motives), όπου οι επαγγελματίες της δημόσιας υπηρεσίας, με τον «πατριωτισμό της φιλανθρωπίας» που επιδεικνύουν,

παρέχουν ασφάλεια στους πολίτες εξασφαλίζοντάς τους τα δικαιώματα που τους παρέχει το κράτος.

Έτσι, διακρίνουμε 4 διαστάσεις των κινήτρων στο δημόσιο τομέα:

- *Προσέλκυση* (attraction) στη χάραξη πολιτικών στο δημόσιο τομέα,
- *Δέσμευση* (commitment) προς το δημόσιο συμφέρον,
- *Συμπόνια* (compassion), δηλαδή παροχή βασικών δικαιωμάτων στους πολίτες χωρίς πολιτικές επιρροές,
- *Αυτοθυσία* (self –sacrifice), που ουσιαστικά είναι η παροχή υπηρεσιών στους πολίτες (Perry, 1996).

Η συσχέτιση των κινήτρων, που πηγάζουν από την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου και από τον οργανισμό του, με την παρακίνηση και ,κατά συνέπεια, με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων, είναι άμεση και ισχυρή.

### **3.4. Θεωρίες Παρακίνησης**

Γύρω από την έννοια της ικανοποίησης και ευχαρίστησης από την εργασία διαμορφώθηκαν στο παρελθόν και οι **οντολογικές θεωρίες** που εξετάζουν τι πραγματικά παρακινεί τα άτομα, ποιες είναι οι ανάγκες τους, πώς ιεραρχούνται και πώς ικανοποιούνται. Είναι θεωρίες παρακίνησης που στοιχειοθετούν τις διαστάσεις της μεταβλητής ικανοποίησης από την εργασία. Οι οντολογικές θεωρίες ονομάζονται και **θεωρίες περιεχομένου**, καθώς εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης. Οι πιο σημαντικές θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής:

#### *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ABRAHAM MASLOW (hierarchy of needs theory)*

Ο Maslow (1954) ανέπτυξε τη θεωρία του στηριζόμενος στο ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ανάλογα με τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν. Έτσι, προσδιόρισε πέντε κατηγορίες παραγόντων-αναγκών τις οποίες κατέταξε σε μία κλίμακα προτεραιότητας, σε μια πυραμίδα, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους αποδίδουν οι άνθρωποι. Αυτές είναι οι *βιολογικές ανάγκες* (νερό, ύπνος, στέγη,



ενδυμασία), οι ανάγκες ασφάλειας (ύπαρξη περιβάλλοντος ελεύθερου από κάθε απειλή, η παροχή περίθαλψης, η καταβολή μισθού), οι κοινωνικές ανάγκες (ομαδικότητα, φιλία, αποδοχή), οι ανάγκες για εκτίμηση ή αναγνώριση (κόστος, αυτοεκτίμηση, φήμη) και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση που είναι ψυχολογικής φύσης (ικανότητες, δημιουργικότητα) (Χυτήρης, 2013). Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες και, τοποθετώντας όλες τις ανάγκες με τη σειρά που προαναφέρθηκαν, στην κορυφή της βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Υποστήριζε ότι μόνο εάν ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου σε μεγάλο βαθμό, τότε οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Αργότερα, το 1968, βελτιώνοντας τη θεωρία του, ο Maslow παρατήρησε ότι δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, γιατί όσο ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτές ο άνθρωπος οδηγείται στο να επιδιώκει ακόμη μεγαλύτερη ικανοποίηση. Σε μετέπειτα έρευνες (1972, 1976) αποδείχθηκε ότι αυτή η θεωρία δεν ισχύει πάντα. Πάντως, παρόλο που δέχτηκε αυστηρή κριτική και δε σκόπευε ο ίδιος να την εφαρμόσει στον εργασιακό χώρο, η θεωρία του της ιεράρχησης των αναγκών έχει επηρεάσει τα συστήματα παρακίνησης των σύγχρονων μάντζερ (Χυτήρης, 2013).

#### *ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ HERTZBERG (two factor theory)*

Με βάση τη θεωρία του Maslow δομήθηκε και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (Herzberg et al, 1993). Αποτελεί επέκταση της θεωρίας του Maslow.

Ο Herzberg θεωρεί σημαντικούς τους «**Παράγοντες Υγιεινής**», δηλαδή τους εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με τις αμοιβές, τις πολιτικές του οργανισμού, το γενικότερο περιβάλλον εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων. Δίνει λοιπόν βάση σε κίνητρα όπως η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις στο χώρο εργασίας. Κατά τον Herzberg οι παράγοντες υγιεινής έχουν ως αποτέλεσμα την καθοδήγηση των ατόμων προς ένα «ουδέτερο σημείο», δηλαδή συμβάλλουν στη διατήρηση ενός ικανοποιητικού πλαισίου λειτουργίας στο χώρο της εργασίας, για την αποφυγή της δυσαρέσκειας και της απογοήτευσης των υπαλλήλων. Όμως, δε συμβάλλουν στη υποκίνηση για αυξημένη απόδοση (Φαναριώτης, σελ.283). Η έννοια «Εμπλουτισμός της εργασίας» αποτελεί μία πρακτική που άρχισε να εφαρμόζεται υπό την επίδραση της θεωρίας του Herzberg. Στόχος της είναι η αύξηση της παρακίνησης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί (Χυτήρης, 2013, σελ.164).

Σύμφωνα με τον Herzberg (1968), τα εξωτερικά κίνητρα προέρχονται από τα τρία πρώτα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow: την ψυχολογική, την κοινωνική και της ασφάλειας, που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας.

Τα εσωτερικά κίνητρα αφορούν το ίδιο το άτομο και προέρχονται από τα δύο επόμενα επίπεδα ιεραρχίας της πυραμίδας του Maslow, αυτά της αυτοεκτίμησης και της αυτοεκπλήρωσης. Πρόκειται για τους « **Παράγοντες Παρακίνησης**» που σχετίζονται με το περιεχόμενο εργασίας και τη φύση της, όπως την επιθυμία για επίτευξη, την υπευθυνότητα, τις δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης. Ο Herzberg στο βιβλίο του «Εργασία και η φύση του ανθρώπου» που γράφτηκε το 1966 τονίζει ότι τα άτομα με βάση το χαρακτήρα τους έχουν δύο κατηγορίες αναγκών, αυτές που εξασφαλίζουν τους παράγοντες υγιεινής στην εργασία, που δεν μπορούν να παρακινήσουν τα άτομα, και αυτές που εστιάζουν στη φύση της εργασίας και την ανάπτυξη των ατόμων και τα παρακινούν (Χυτήρης, 2013).

#### *Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ ΤΟΥ Mc Gregor*

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Mc Gregor (1960) διατύπωσε μια θεωρία διπολική:

#### **Θεωρία Χ**

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή χαρακτηριστικό της φύσης των ανθρώπων είναι η αποστροφή προς την εργασία τους. Τα άτομα νιώθουν ικανοποιημένα όταν δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες κι ευθύνες. Διακατέχονται από έλλειψη φιλοδοξίας και οράματος. Έτσι, η διοίκησή τους οφείλει να βρει τρόπους ώστε να ενεργοποιηθούν οι υπάλληλοι και να αναλάβουν δράσεις.

#### **Θεωρία Ψ**

Η θεωρία αυτή αναφέρεται σε άτομα που είναι αυτόνομα και δημιουργικά. Όμως, εκφράζουν αυτά τους τα στοιχεία όταν στον οργανισμό τους επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης και δεν καταπιέζονται από κανόνες και απειλές. Μόνο υπό αυτές τις συνθήκες εναρμονίζουν τις φιλοδοξίες τους με τους στόχους του οργανισμού τους.

Ο Mc Gregor συμβουλεύει τους διοικούντες των οργανισμών να υιοθετήσουν τη θεωρία Ψ, ώστε να επιτύχουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων και γενικότερα την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον (Παπάνης, Ρόντος, 2005).

## *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΚΙΝΗΤΡΟΥ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ Ή ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MC CLELLAND*

Σύμφωνα με τη θεωρία του οι ανάγκες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι επίκτητες, δηλαδή ο άνθρωπος τις αποκτά καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του (Mc Clelland, 1962) και είναι

- *Η ανάγκη για δύναμη (power)*. Οι άνθρωποι που επιδιώκουν την απόκτηση δύναμης αντλούν την ενέργειά τους από την προσπάθειά τους να ασκήσουν έλεγχο και επιρροή σε άλλα άτομα. Στοχεύουν στην ανάληψη θέσεων ευθύνης και επιθυμούν να είναι προσωπικά υπεύθυνοι για την επιτυχημένη εκτέλεση του έργου που έχουν αναλάβει.
- *Η ανάγκη για σχέσεις (affiliation)*. Είναι η διάθεση των ατόμων για επαφή, ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και συνεργασία με συναδέλφους. Διακρίνονται για το ομαδικό τους πνεύμα και την επιθυμία να συνάπτουν φιλικές σχέσεις.
- *Η ανάγκη για επίτευγμα (achievement)*. Τα άτομα επιθυμούν την επίτευξη πολύπλοκων στόχων και ξεχωρίζουν για την εργατικότητά τους. Επίσης, δέχονται εύκολα συμβουλές για το πώς μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και επιθυμούν άμεση επαναπληροφόρηση για αυτήν (Χυτήρης, 2013).

Το 1998, ο Mc Clelland σε ανασκόπηση δεδομένων από 30 διαφορετικούς οργανισμούς διέκρινε τις ικανότητες που ξεχωρίζουν τους καλύτερους στο χώρο εργασίας και είναι η επίτευξη, η ανάπτυξη, η προσαρμοστικότητα, η επιρροή, η αυτοπεποίθηση και η έμπνευση. Σημαντικό ρόλο έπαιξε και η αναλυτική σκέψη που αποτέλεσε τη μόνη γνωστική ικανότητα που διέκρινε τους καλύτερους από τους μέτριους (Ιορδάνογλου, 2008).

### *Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ALDRFER (ERG)*

Η θεωρία του πλησιάζει πολύ αυτήν του Maslow, όμως κατά τον Aldrfer τα επίπεδα των αναγκών είναι τρία. Δίνει λιγότερη έμφαση στη ιεράρχησή τους, καθώς θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητο για να ικανοποιηθεί ένα επίπεδο αναγκών να έχει πρώτα ικανοποιηθεί το αμέσως κατώτερο επίπεδο αυτών. Διαχωρίζει λοιπόν τις ανάγκες σε τρία επίπεδα:

*Ανάγκες ύπαρξης* (Existence), όπου περιλαμβάνονται οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας που αναφέρει και ο Maslow,

*Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων* ( Relatedness), που αφορούν στην κοινωνικοποίηση και στην ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε ομάδες,

*Ανάγκες ανάπτυξης* (Growth), που σχετίζονται με τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης, την επιθυμία για επίτευξη και ότι άλλο έχει ανάγκη ο άνθρωπος ως πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη.

Τόνισε ότι περισσότερες από μία ανάγκες μπορούν να λειτουργούν στο ίδιο άτομο ταυτόχρονα καθορίζοντας τη συμπεριφορά του (Χυτήρης, 2013). Πάντως, οι ανάγκες και οι ιεραρχήσεις τους δεν ταυτίζονται για τα άτομα ακόμη και εάν δουλεύουν στον ίδιο εργασιακό χώρο, γιατί διαφοροποιούνται καθώς ο καθένας έχει διαφορετική προσωπικότητα (Landy & Becker, 1987).

Διατυπώθηκαν αντίστοιχα και οι **διαδικαστικές ή μηχανιστικές θεωρίες** παρακίνησης, οι οποίες εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης και εξετάζουν τα είδη των μεταβλητών που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Το άτομο αξιοποιεί τις προηγούμενες εμπειρίες του σε όλους τους τομείς δραστηριότητάς του.

#### *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ADAMS*

Η Θεωρία της Ισότητας αναπτύχθηκε από τον Adams (1963) και βασίζεται στο επίπεδο της ισότητας και της δικαιοσύνης που αντιλαμβάνεται ο υπάλληλος στον οργανισμό του ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Η λήψη αποφάσεων στηρίζεται σε ένα «εσωτερικό ισοζύγιο» που χρησιμοποιούν τα άτομα. Η θεωρία αυτή περιγράφει την επιθυμία του ατόμου να βρει μια ισορροπία ανάμεσα στη συσχέτιση των εμπειριών, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του με τα κίνητρα που έχει, την αναγνώριση και την επιβράβευση από τον οργανισμό του, συγκρίνοντας ταυτόχρονα τον εαυτό του με τους συναδέλφους του.

Ο εργαζόμενος συγκρίνει τις εισροές, δηλαδή τις ικανότητες, την εμπειρία του και γενικότερα τις προσπάθειές του, με τα αποτελέσματα-εκροές της εργασίας του, όπως την προαγωγή και τις αμοιβές του. Θεωρώντας ότι δύο εργαζόμενοι έχουν ταυτόσημες αντιλήψεις για αυτά, όταν υπάρχει ανισότητα αυτό ισχύει και για τους δύο

υπαλλήλους. Στόχος τους είναι να την εξαλείψουν χρησιμοποιώντας θεμιτά μέσα. Πιο συγκεκριμένα, όταν ένας υπάλληλος νιώθει ότι αδικείται επειδή, ενώ είναι πιο αποδοτικός από έναν συνάδελφό του, αμοιβεται λιγότερο ικανοποιητικά από εκείνον, προσπαθεί να αποκαταστήσει την αδικία προσφέροντας λιγότερο στον οργανισμό του. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν ο υπάλληλος αισθανθεί ότι η αναγνώριση για τις υπηρεσίες που προσέφερε στον οργανισμό του ήταν μεγαλύτερη από εκείνη ενός συναδέλφου του που ήταν αντικειμενικά πιο αποδοτικός, προσπαθεί να αποκαταστήσει την αδικία αυξάνοντας την απόδοσή του.

### *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM (expectancy theory)*

Το υπόδειγμα παρακίνησης του Vroom (1964) κάνει διάκριση μεταξύ του αποτελέσματος που αποτελεί στόχο της διοίκησης και του αποτελέσματος που επιθυμεί το άτομο. Συνδέει τα κίνητρα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Τα κύρια στοιχεία του υποδείγματος παρακίνησης του Vroom είναι τα εξής :

1. Η προσδοκία (expectancy), όπου το άτομο ελπίζει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα. Το άτομο πιθανολογεί και η αντίληψή του είναι υποκειμενική.
2. Η προτίμηση (valence), δηλαδή ο βαθμός προτίμησης για ένα αποτέλεσμα μεταξύ άλλων.
3. Η οργανικότητα (instrumentality), που αφορά τον τρόπο με τον οποίο συνδέει το άτομο τα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση, όπως την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, με τα αποτελέσματα που επιθυμεί το ίδιο, όπως την προαγωγή, το ύψος των αμοιβών και τις ανταμοιβές υλικές ή ηθικές για τις επιδόσεις του.

Οι Christen, Iyer & Soberman (2006) αντίστοιχα πρότειναν ένα μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης που διαμορφώθηκε βασιζόμενο σε:

- Παράγοντες που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας
- Προβλήματα σχετικά με την αντίληψη για τους ρόλους
- Την εργασιακή απόδοση και
- Την σταθερή απόδοση.

## *Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ LOCKE*

Οι Locke & Latham (1990) στηρίχτηκαν σε ένα μοντέλο για την ικανοποίηση από την εργασία σύμφωνα με το οποίο θέτουν υψηλούς στόχους, έχουν υψηλές προσδοκίες και έτσι πετυχαίνουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Azizi, 2011). Γι' αυτούς η επιτυχία αποτελεί παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης και συνεπώς δέσμευση στους στόχους τους (Locke, 1968). Οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση άμεσα, εξυπηρετούν μια λειτουργία, είναι συγκεκριμένοι, ενεργοποιούν το άτομο και μάλιστα όσο πιο υψηλούς στόχους θέτει τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια καταβάλλει για να τους επιτύχει. Επίσης, επηρεάζουν την επιμονή του και έμμεσα τη δραστηριοποίησή του οδηγώντας το σε διέγερση και χρήση νέων γνώσεων σχετικών με τις εργασίες και τις στρατηγικές. Για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι οι άνθρωποι πρέπει να ανατροφοδοτούνται σε σχέση με αυτούς. Βέβαια, η σχέση στόχου και απόδοσης είναι ισχυρή όταν οι άνθρωποι δεσμεύονται για τους στόχους τους (Locke, 1996).

*Η θεωρία της στοχοθέτησης λοιπόν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική δέσμευση για την επίτευξη του στόχου, που καθορίζει σημαντικά το αν θα επιτευχθεί ο στόχος. Σύμφωνα με τον Goleman (1998), τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα ευθυγράμμισης με τους στόχους του οργανισμού έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:*

- Έχουν μια αίσθηση σκοπού και κάνουν άμεσα θυσίες όσον αφορά την ευρύτερη αποστολή του οργανισμού
- Στην προσπάθειά τους να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας στην οποία ανήκουν αναζητούν ευκαιρίες με ενεργητικό τρόπο και
- Οι βασικές αξίες της ομάδας τους αποτελούν δείκτη για την ανάληψη αποφάσεων και γενικότερα για τις επιλογές που κάνουν (Goleman, 2009).

Με την καθιέρωση του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων το 2004 (Ν.3230), η ελληνική δημόσια διοίκηση στοχεύει στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και την επιβράβευση των υπαλλήλων με τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Επίσης, σύμφωνα με το νόμο 4369/2016, ο βαθμός επίτευξης των στόχων ατομικών και συνολικών των εργαζομένων αποτελεί και ένα από τα κριτήρια για την αξιολόγησή

τους. Βέβαια, όλα αυτά δεν έχουν εφαρμοστεί στην πράξη στο μεγαλύτερο κομμάτι του δημοσίου τομέα.

#### *ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ PORTER & LAWLER*

Το μοντέλο των Lawler & Porter (1968) αντίστοιχα εστιάζει στον αντίκτυπο των ανταμοιβών στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με την αμοιβή τους διαφέρουν και υπάρχει υποκειμενικότητα.

Οι ανταμοιβές αποτελούν μια ενδιάμεση μεταβλητή στο μοντέλο τους. Η σύνδεση ανάμεσα στη απόδοση και στη μετέπειτα ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν ο αποδέκτης θεωρεί τις ανταμοιβές πολύτιμες.

Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη αποτελεί μια μετριαστική μεταβλητή ανάμεσα στο αν θεωρεί το άτομο την ανταμοιβή του πολύτιμη και το αν οδηγείται σε ικανοποίηση. Έτσι, διαφαίνεται ότι η απόδοση οδηγεί σε ικανοποίηση και όταν οι ανταμοιβές θεωρούνται δίκαιες και ισότιμες.

Συνεπώς, αντιλαμβανόμαστε ότι οι εσωτερικές και οι εξωτερικές ανταμοιβές δε συνδέονται άμεσα με την εργασιακή τους ικανοποίηση.

#### ***3.5. Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης***

Η ικανοποίηση από την εργασία και οι παράγοντες που οδηγούν το άτομο σε αυτήν την κατάσταση ευφορίας πρέπει να μελετηθούν διττά, καθώς αυτή η συναισθηματική κατάσταση μετριέται ως εξαρτημένη και ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή εξετάζεται ως στάση που επηρεάζει άλλες στάσεις και συμπεριφορές, ενώ ως εξαρτημένη μεταβλητή διερευνάται ως το αποτέλεσμα άλλων παραγόντων. Δεν υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός για αυτήν την έννοια, ούτε συγκεκριμένος τρόπος μέτρησής της. Είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός της ικανοποίησης σε ενδογενή, που σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και σε εξωγενή, που αφορά τις συνθήκες εργασίας, τα ωράρια και τις αμοιβές. Οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως η δυνατότητα προαγωγής, έχουν αρκετές φορές χαρακτηριστεί και ως «επενδύσεις» (investments) που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να ισχυροποιήσει τους δεσμούς ανάμεσα στον ίδιο και τους υπαλλήλους του (Behn, 1995). Σύμφωνα με την Romzek (1990), οι «επενδύσεις» στο δημόσιο τομέα συνήθως εστιάζουν σε ευκαιρίες για ανάπτυξη

καριέρας, μπόνους απόδοσης, καλύτερο μισθό και άλλα οφέλη(συνταξιοδοτικά, ιατρικής περίθαλψης, διακοπών και άλλα).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke (1976) είναι:

- 1.Το άτομο να διακατέχεται από προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία του δεχόμενο συνεχώς προκλήσεις.
- 2.Να υπάρχει επιθυμία για επίτευξη από την πλευρά του εργαζόμενου, με ταυτόχρονη τήρηση των προτύπων αριστείας.
- 3.Όσον αφορά τις αμοιβές να υπάρχει διανεμητική και διαδικαστική δικαιοσύνη και να ικανοποιούνται οι φιλοδοξίες των εργαζομένων με προαγωγές όταν αυτοί το δικαιούνται.
- 4.Το κλίμα συνεργασίας με τους συναδέλφους να είναι φιλικό και να επικρατεί εντιμότητα.
- 5.Ο προϊστάμενος να θέτει ξεκάθαρους στόχους στην υπηρεσία του και να αναγνωρίζει τις αξιόλογες προσπάθειες των εργαζομένων.
- 6.Η εξασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου πληρούνται οι προϋποθέσεις υγιεινής και ασφάλειας αποτελεί μια εξίσου σημαντική παράμετρο.
- 7.Να υπάρχει εποπτεία και καθοδήγηση όποτε αυτό καθίσταται απαραίτητο.
8. Να εφαρμόζονται πολιτικές και τακτικές από τους διοικούντες ωφέλιμες για τους εργαζόμενους.

Οι Rue & Byars (2003, σελ.259) διατύπωσαν μία δική τους προσέγγιση αναφορικά με τους παράγοντες που οδηγούν τον εργαζόμενο σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Γι' αυτούς η οργανωσιακή δέσμευση εξαρτάται σημαντικά από τους εξής **παράγοντες**: το βαθμό ενδιαφέροντος που επιδεικνύει η διοίκηση προς τον υπάλληλο, το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας (σκοπός, βάθος, ενδιαφέρον, αντιλαμβανόμενες αξίες), την συνέπεια(εσωτερική και εξωτερική), τις συνθήκες εργασίας και τις κοινωνικές σχέσεις που υπάρχουν και διαμορφώνονται στον οργανισμό. Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζουν για τον υπάλληλο οι ευκαιρίες που αντιλαμβάνεται ότι έχει μακροπρόθεσμα εντός ή εκτός του οργανισμού του και ο βαθμός ικανοποίησης των στόχων του και κάλυψης των αναγκών του. Η μη ικανοποίηση των παραπάνω



παραγόντων οδηγεί σε απουσίες, ατυχήματα, συχνή εναλλαγή θέσεων εργασίας, καθυστερήσεις και παράπονα.

### **3.6. Συνέπειες εργασιακής ικανοποίησης**

Ικανοποιημένος εργαζόμενος σημαίνει και αποδοτικός εργαζόμενος. Οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Three Factor Theory of Human Motivation) σύμφωνα με τους Sirotta, Mischkind & Meltzer (2005):

1. Τη δικαιοσύνη (equity), όπου ανήκουν παράγοντες όπως το θετικό περιβάλλον εργασίας, το αίσθημα της εργασιακής ασφάλειας, ο ικανοποιητικός μισθός και ο αξιόπιστος τρόπος διοίκησης.
2. Την επίτευξη (achievement), που περιλαμβάνει τις προκλήσεις της εργασίας, τις ευκαιρίες για ανάδειξη ικανοτήτων και απόκτηση νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων, την εξασφάλιση των μέσων για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την επιβράβευσή τους.
3. Τη συντροφικότητα (camaraderie), που αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης και αφορά στη σχέση με τους συναδέλφους, την ομαδικότητα σε επίπεδο τμήματος και σε διατμηματικό επίπεδο. Συνδέεται με την κοινωνική επαφή μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και με την ικανότητά τους να προσφέρουν γνώσεις στην εργασία τους. Στόχο αποτελεί η θετική αλληλεπίδραση των εργαζομένων που εξασφαλίζει την ψυχική και συνακόλουθα τη σωματική τους υγεία.

Επίσης, πολλοί ερευνητές πιστεύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση από τη ζωή, όπως επίσης η ικανοποίηση από τη ζωή συμβάλλει στην επαγγελματική ικανοποίηση (Judge & Watanabe, 1993). Η σημασία της δουλειάς, που αποτελεί κεντρικό σημείο στη ζωή των ανθρώπων, είναι μία από τις ζωτικές ψυχολογικές διαδικασίες που τονίζει την επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης στην ικανοποίηση από τη ζωή.

Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί και βασικό παράγοντα μείωσης των απουσιών και της κινητικότητας στην εργασία (Tsiggilis, Koustelios & Togia, 2004). Ο ευχαριστημένος εργαζόμενος δεν έχει την ανάγκη αναζήτησης άλλης θέσης εργασίας και μετακίνησης σε άλλη υπηρεσία από αυτή στην οποία εργάζεται. Επίσης,

δεν τείνει να απουσιάζει συχνά από την εργασία του κάνοντας χρήση αναρρωτικών αδειών και άλλων μεθόδων που αποτελούν ένδειξη της δυσαρέσκειάς του.

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεσμεύονται σε αλτρουιστικές συμπεριφορές, όπως είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη, που υπερβαίνουν τις καθιερωμένες απαιτήσεις της δουλειάς ( Schnake, 1991 ; Organ & Ryan, 1995). Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αντίστοιχα εμφανίζουν αντιπαραγωγικές συμπεριφορές, εγκαταλείπουν την εργασία τους (withdrawal), εκδηλώνουν επιθετικότητα στο εργασιακό τους περιβάλλον και εξουθενώνονται επαγγελματικά (burnout) ( Spector, 1997).

Η σύγχρονη πραγματικότητα, η περίοδος της οικονομικής κρίσης που διανύουμε και η τεχνολογική ανάπτυξη ασκούν σημαντική επιρροή σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα. Όταν οι εργαζόμενοι εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους αυξάνεται το εργασιακό άγχος, οδηγούνται σε «επαγγελματική εξουθένωση» και αυτά τους τα συναισθήματα επηρεάζουν άμεσα την καθημερινότητά τους και τη ζωή τους γενικότερα. Για τον Stewart (2005) είναι σημαντικό να προστατεύεται η υγεία των εργαζομένων γνώσης, καθώς οι μειώσεις του προσωπικού στα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα αναγκάζουν τους εργαζόμενους να εργάζονται όλο και πιο σκληρά και έτσι προσβάλλονται από το σύνδρομο της ψυχοσωματικής εξουθένωσης που τους οδηγεί και στην επαγγελματική εξουθένωση (Ιορδάνογλου, 2008).

### **3.7. Έρευνες για την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα**

Έγιναν διάφορες έρευνες όσον αφορά στη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με διάφορες μεταβλητές που σχετίζονται είτε με δημογραφικά χαρακτηριστικά είτε με τα αίτια και τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Gibson & Klein (2017) σε έρευνα που έκαναν σε δείγμα 2067 εργαζομένων, διαπίστωσαν ότι η ηλικία και η εργασιακή ικανοποίηση συμβαδίζουν, ενώ η προϋπηρεσία και η ικανοποίηση δε συμβαδίζουν, γιατί δεν εκπληρώθηκαν προφανώς οι προσδοκίες των εργαζομένων.

Σε δημοτικά σχολεία της περιοχής της Αττικής διαφαίνεται ότι υπάρχει συνολικά ικανοποίηση κυρίως όσον αφορά τη διοίκηση, τη φύση της εργασίας και τη συναδελφικότητα, ενώ αυτές οι τρεις πτυχές και θέματα αμοιβών συσχετίζονται άμεσα με την ηλικία των εκπαιδευτικών ( Σαΐτη & Παπαδόπουλος, 2015).

Σε μία πρόσφατη έρευνα οι Φασουλής και Αλεξόπουλος (2015) σε διοικητικό προσωπικό ενός Πανεπιστημίου διαπίστωσαν ότι το προσωπικό ήταν φανερά δυσαρεστημένο από το χώρο εργασίας του με αποτέλεσμα την αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το συμπέρασμα από τα 160 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν ήταν ότι δεν υπήρχε η ικανότητα να ενθαρρυνθούν και να υποστηριχθούν νέες μορφές δουλειάς γραφείου.

Έρευνα του Oliver (1998) έδειξε ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι επιφέρουν 19% υψηλότερο κέρδος και αυξάνουν την παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις τους κατά 18%.

Η εργασιακή ικανοποίηση σε δημόσιες υπηρεσίες των ΗΠΑ διερευνήθηκε σε δείγμα 267 υπαλλήλων. Η έρευνα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον την εργασιακή ικανοποίηση. Η έλλειψη ενδιαφέροντος και προκλητικών δραστηριοτήτων στην εργασία, για παράδειγμα, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της ικανοποίησης από την εργασία. Υπήρξαν περιορισμοί στην ικανοποίηση και λόγω των αντιφατικών στόχων των οργανισμών και των διαδικασιών που ακολουθούνταν όσον αφορά το περιεχόμενο της εργασίας. Πάντως, όπου υπήρχε σαφήνεια στην ανάθεση καθηκόντων ήταν και πιο αποδοτικός ο υπάλληλος (Wright & Davis, 2003).

Σε ένα «κλειστό τμήμα» του κυβερνητικού τομέα της Μαλαισίας, εξειδικευμένου στην αντιμετώπιση κρίσιμων πεδίων δραστηριοτήτων ή εμπειρογνωμοσύνης, όπως στρατιωτικές, αστυνομικές και μεταναστευτικές υπηρεσίες, μετρήθηκε η εργασιακή ικανοποίηση και οι 40 υπάλληλοι που ερωτήθηκαν εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους λόγω του ακατάλληλου εργασιακού τους περιβάλλοντος και των περιορισμών που τίθενται στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους. Η έρευνα ήταν ποιοτική και πραγματοποιήθηκε σε 14 άντρες και 26 γυναίκες. Μετρήθηκε και η δέσμευση στον οργανισμό τους. Οι υπάλληλοι είχαν μέσο όρο προϋπηρεσίας τα 21 και ηλικίας τα 41 χρόνια (Azizah et al, 2014).

Κατόπιν έρευνας του Υπουργείου Εσωτερικών της Ολλανδίας διαπιστώθηκε ότι οι 14.212 δημόσιοι υπάλληλοι που ερωτήθηκαν εστιάζουν κυρίως στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη φύση της εργασίας τους και τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ως παραγόντων καθοριστικών της εργασιακής ικανοποίησής τους. Η έρευνα ξεκίνησε το 1999 κυρίως για μετακινούμενους εργαζόμενους (mobile

workers) για τους οποίους στις ώρες εργασίας τους περιλαμβάνονται και οι μετακινήσεις τους για υπηρεσιακούς λόγους. Όμως, το 2001 οι εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και η εργασιακή τους ικανοποίηση ως σημείο μείζονος ενδιαφέροντος οδήγησαν σε διεύρυνση της έρευνας. Στο δείγμα περιλαμβάνονται υπάλληλοι από όλους τους δημόσιους τομείς εκτός από τον τομέα της υγείας. Έτσι, για παράδειγμα ερωτήθηκαν υπάλληλοι μεταξύ των οποίων 5758 του υπουργείου Παιδείας, 356 υπάλληλοι του τομέα της δικαιοσύνης, 390 από ερευνητικά ινστιτούτα και 423 υπάλληλοι τοπικών ή εθνικών οργανισμών διαχείρισης νερού(water boards),των οποίων ο τρόπος λειτουργίας διαφέρει από χώρα σε χώρα. Οι υπάλληλοι εξέφρασαν έντονη δυσαρέσκεια σχετικά με την πολιτική διαχείρισης των οργανισμών, τους μισθούς και το φόρτο εργασίας και θετική στάση σε σχέση με τις δραστηριότητες(tasks)που τους ανατίθενται. Η επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση είναι μικρή, ενώ πιο σημαντικά είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του οργανισμού και κυρίως οι ενδογενείς πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης (Stein, 2004).

Εξετάστηκε η συσχέτιση μεταξύ των εξωγενών παραγόντων κινητοποίησης, της ικανοποίησης από τη ζωή και της ικανοποίησης από την εργασία σε 246 υπαλλήλους σε δημόσιους οργανισμούς της Νότιας Αφρικής το Σεπτέμβριο του 2012. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία με την αμοιβή, την ποιότητα εργασίας, την εποπτεία και την ομαδική εργασία, καθώς επίσης και με την ικανοποίηση από τη ζωή. Με βάση τα δεδομένα αυτής της μελέτης, η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της ικανοποίησης από τη ζωή (Mafini & Dlodlo, 2014).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα στο Δημαρχείο της μεσαιωνικής πόλης Cheb της Τσέχικης Δημοκρατίας, όπου από τα 102 άτομα που ερωτήθηκαν έγινε αντιληπτό ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τον φόρτο εργασίας, τα ευέλικτα ωράρια, την αμοιβή και την εργασιακή ασφάλεια. Διαπιστώθηκε επίσης ότι το επίπεδο ικανοποίησης ανδρών και γυναικών είναι το ίδιο (Botek, Kutnohorska & Kovarik, 2015).

Το 2011 διεξήχθη έρευνα σε 35 Ολλανδικούς Δήμους που στόχευε στη μελέτη των χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος, της ικανοποίησης από τη εργασία και της ικανοποίησης του πελάτη με τη σύγκριση των δεδομένων ικανοποίησης των

πελατών με δεδομένα σχετικά με την ευημερία των υπαλλήλων πρώτης γραμμής (front line). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την ενσυναίσθηση(empathy)των εργαζομένων, αλλά οι χρόνοι αναμονής για εξυπηρέτηση τείνουν να αυξάνονται ταυτόχρονα. Διαφάνηκε ότι τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Vermeeren, Knipers & Steijn, 2011).

Στην Πολιτεία του Illinois εκφράζουν την εργασιακή τους ικανοποίηση διαφορετικά οι υπάλληλοι που υπηρετούν στο Δήμο ως εκλεγμένοι από ότι οι διορισμένοι υπάλληλοι (Gordon, Osgood & Phillips, 2010). Μελέτη σε 117 δημοτικούς υπαλλήλους από μικρές πόλεις της Nebraska βρήκε ότι έχουν υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, παρόλο που η ποιότητα της εργασιακής τους ζωής δεν είναι υψηλή. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την ηλικία, την επαγγελματική εμπειρία και την εκπαίδευση (Blackburn & Bruce, 1989).

Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης μετρήθηκε και σε περιοχή των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής με έκταση πληθυσμού τους 200.000 κατοίκους. Η έρευνα έγινε το 1999 σε 1227 δημοτικούς υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης σε 18 γεωγραφικά διαμερίσματα της περιοχής και απάντησε το 91% των ερωτώμενων. Εξετάστηκε η επιρροή 11 περιβαλλοντικών μεταβλητών και 3 δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αφορούσαν στο χώρο εργασίας και συγκεκριμένα τον επαγγελματικό εξοπλισμό και τους πόρους, το φυσικό χώρο, την ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος, την εξάσκηση και κατάρτιση σε θέματα δουλειάς, το φόρτο εργασίας, την ομαδικότητα, τα οφέλη και τους μισθούς, τις ευκαιρίες προαγωγών, την επίβλεψη από τους προϊσταμένους, και την εκτίμηση της απόδοσης. Επίσης, εξετάστηκαν οι δημογραφικές μεταβλητές που σχετίζονται με το φύλο, την ηλικία και τη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού. Η ικανοποίηση από τη δουλειά μετρήθηκε και προσδιορίστηκε ως συνολική εργασιακή ικανοποίηση και όχι ως ικανοποίηση σε διάφορες πτυχές της δουλειάς. Η υπερηφάνεια που νιώθει ο εργαζόμενος για τη δουλειά του, ο μισθός και οι προαγωγές, η εκτίμηση της απόδοσής του, το ομαδικό πνεύμα και οι καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους καθορίζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης των δημοτικών

υπαλλήλων με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής (Ellickson & Logsdon, 2002).

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 και 2010 στην Πολωνία σε εργαζομένους των ΟΤΑ, σε δείγμα 1080 υπαλλήλων, βασίστηκε σε τέσσερις παράγοντες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης: τη συνεργασία στην παροχή υπηρεσιών, τη σταθερότητα της σταδιοδρομίας, τις σχέσεις με τους ανωτέρους και τις εργασιακές συνθήκες. Αξιολογήθηκαν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας όπως η αξιοπιστία, η υπευθυνότητα, η εμπιστοσύνη, η ενσυναίσθηση, οι σχέσεις και η ανάθεση των εργασιακών καθηκόντων. Οι εργαζόμενοι που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πολίτη εξαρτούν σημαντικά την ικανοποίησή τους από την παροχή υπηρεσιών και την αποτελεσματική συνεργασία με συναδέλφους (Blonski & Jefmanski, 2013). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στο Πεκίνο της Κίνας (800 ερωτήθηκαν) που υπηρετούν σε υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης δήλωσαν ότι η ποικιλία των καθηκόντων τους, τα ωράρια, ο μισθός, η ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, οι δυνατότητες σταδιοδρομίας, το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους, η ηλικία και η εκπαίδευσή τους επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίησή τους από την εργασία τους (Yang & Wang, 2013).

Η συσχέτιση των Κινήτρων των Δημοσίων Υπηρεσιών (Public Service Motivation) με την ικανοποίηση από την εργασία, τη γραφειοκρατία (red tape) και την ικανοποίηση σε περίπτωση παραίτησης (resignation satisfaction) αποτέλεσε τον στόχο της έρευνας που έλαβε χώρα στους υπαλλήλους του γραφείου ενός δημάρχου σε μία περιοχή της Βουδαπέστης στην Ουγγαρία. Ερωτήθηκαν 40 υπάλληλοι, δείγμα που περιόρισε την αξιοπιστία της έρευνας. Διαπιστώθηκε υψηλή συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία με τα κίνητρα που έχει ο κάθε υπάλληλος. Πιο συγκεκριμένα, η δέσμευση (commitment) για υπηρεσίες προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος αποτέλεσε το 41,7% της συνολικής ικανοποίησης, ενώ οι παράγοντες συμπόνια, αυτοθυσία και η έλξη για εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών δεν άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή στους υπαλλήλους (Hollosy & Vadasz, 2018). Στη συσχέτιση αυτή στηρίχτηκε και η μελέτη των Westover & Taylor (2010) που χρησιμοποίησε τα δεδομένα του Διεθνούς Προγράμματος Κοινωνικών Ερευνών, όπου περιλαμβάνονται υπάλληλοι της Γερμανίας, Μ. Βρετανίας, Αμερικής, Νορβηγίας, Ουγγαρίας και Ισραήλ. Η ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση, όπως η αυτονομία, είναι υψηλότερη από τη εξωγενή.

Στο δήμο Μεταμόρφωσης της Αττικής βρέθηκε θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και των κινήτρων με το εσωτερικό μάρκετινγκ στο δήμο και με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Διαπιστώθηκε ότι η παρακίνηση εξαρτάται κυρίως από ενδογενείς παράγοντες. Τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν μέτρια. Η ικανοποίηση μετρήθηκε με το μοντέλο ικανοποίησης των Brayfield & Rothe του 1951 και το JSS του Paul Spector (Χαγιά, 2018). Οι Ακριβός και Κούτρας (2009) σε έρευνά τους στο Δήμο Αθηναίων το Σεπτέμβριο του 2008 υπογράμμισαν το ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων, την εργασιακή τους ικανοποίηση και την απόδοσή τους. Η θετική πειθαρχία, η προσήλωση στο όραμα, το ομαδικό πνεύμα, η εμπιστοσύνη, η αλλαγή και η δικαιοσύνη αποτελούν παράγοντες που, αν τους παρέχουν οι ηγέτες, οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε ικανοποίηση. Σε άλλη έρευνα των Batiou & Valkanos (2013) σε 67 άτομα από δημόσιες υπηρεσίες της Θεσσαλονίκης, διαπιστώθηκε ότι από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μόνο η ηλικία επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η φύση της εργασίας (M=4), η επιτήρηση (M=4,81) και οι συνάδελφοι (M=4,22) την επηρεάζουν επίσης σημαντικά.

Για τους 85 υπαλλήλους της Περιφέρειας Γρεβενών σημαντικοί παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία ήταν οι ενδιαφέρουσες δραστηριότητες στο χώρο δουλειάς, η ίση και δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, οι καλές εργασιακές σχέσεις, ο καλός μισθός και η αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων (Chatzopoulou et al, 2015). Αντίστοιχα, ενώ η ενδογενής ικανοποίηση των 150 υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας (διοικητικοί υπάλληλοι Αιτωλοακαρνανίας, Αχαΐας και Ηλείας) φαίνεται αρκετά υψηλή, οι γυναίκες και οι ανώτεροι σε επίπεδο εκπαίδευσης υπάλληλοι εμφανίζουν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης (Φελέκη, 2017).

### **3.8. Συσχέτιση της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης**

Η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων (Meyer et al, 2002). Είναι δύσκολο να διαχωριστούν αυτές οι δύο έννοιες, καθώς μοιράζονται πολλούς παράγοντες. Από έρευνες διαφαίνεται ότι υπάρχει μια αιτιώδης σχέση μεταξύ τους, όπου η δέσμευση αποτελεί παράγοντα που επιφέρει την ικανοποίηση από την εργασία (Russ & McNeilly, 1995), ενώ άλλοι ερευνητές έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση από την

εργασία είναι καθοριστικός παράγοντας πρόβλεψης της οργανωσιακής δέσμευσης (Mathieu, 1991).

Οι Kooij, Jansen, Dijkers & Lange (2009) επιβεβαιώνουν ότι η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται σε θετικά συναισθήματα προς ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται σε θετικά συναισθήματα που σχετίζονται πιο συγκεκριμένα με τη δουλειά ή τη θέση. Σε αντίστοιχη έρευνα των Zhang & Zheng (2009) η συναισθηματική δέσμευση θεωρείται ο μεσολαβητής ανάμεσα στην ικανοποίηση και την απόδοση στην εργασία.

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι έννοια πιο σταθερή όσον αφορά τη χρονική της διάρκεια, δηλαδή εξελίσσεται πιο αργά και σταθερά, καθώς επηρεάζεται από τις συνεχείς αξιολογήσεις στο χώρο εργασίας, από ότι η εργασιακή ικανοποίηση που επηρεάζεται από ότι βιώνει ο εργαζόμενος καθημερινά στον οργανισμό του (Porter et al, 1974).

Πάντως, η δέσμευση επηρεάζει όλο τον οργανισμό, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αφορά κυρίως το άτομο και έχει και αντίκτυπο στον οργανισμό όπου εργάζεται. Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί πιο σταθερό μέτρο από την επαγγελματική ικανοποίηση και μπορεί να λειτουργεί ως παράγοντας πρόβλεψης πολλών αποτελεσμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό στο εργασιακό του πλαίσιο.

Ο Rayton (2007), με δομημένες συνεντεύξεις σε 363 υπαλλήλους σε 18 εταιρείες του Ηνωμένου Βασιλείου ανάμεσα στο 2001 και το 2003, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αλλαγές στις πολιτικές και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δημιουργούν επιμέρους αλλαγές και στην οργανωσιακή δέσμευση και στην εργασιακή ικανοποίηση.

Στο Δήμο Shkoder της Αλβανίας μοιράστηκαν περίπου 160 ερωτηματολόγια τον Αύγουστο του 2012. Η ικανοποίηση από την εργασία, η ποιότητα της εποπτείας και οι ικανοποιητικές αμοιβές είχαν θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των δημοτικών υπαλλήλων (Suma & Lesha, 2013). Έρευνα σε 127 υπαλλήλους σε Εταιρεία Υδροδότησης σε έναν Δήμο της Ινδονησίας έδειξε ότι η οργανωσιακή δέσμευση επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων μέσω της ικανοποίησης από την εργασία. Η χαμηλή παραγωγικότητα λόγω προβλημάτων με



την υδροδότηση και η δυσαρέσκεια από τις πολιτικές διοίκησης του προσωπικού αποτέλεσαν σημαντικούς παράγοντες εργασιακής δυσαρέσκειας (Syauta et al, 2012).

Οι Gunlu, Aksaraylı & Percin (2010) διαπίστωσαν ότι η εσωτερική, η εξωτερική και η γενικότερη ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζουν άμεσα τη συναισθηματική και κανονιστική οργανωσιακή δέσμευση. Η έρευνα έγινε σε διαχειριστές ξενοδοχείων μεγάλης κλίμακας στην Τουρκία.

Η εργασιακή ασφάλεια επηρεάζει σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων στους δήμους του Qom της Τεχεράνης. Επίσης, οι ικανοποιητικοί μισθοί και η καλή σχέση με τους συναδέλφους προσφέρουν οργανωσιακή δέσμευση. Οι συμβασιούχοι υπάλληλοι παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα δέσμευσης από τους μόνιμους υπαλλήλους (Jandaghi et al, 2011).

Ο αντίκτυπος της σχέσης της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης με την ικανοποίηση από την εργασία στο πλαίσιο των δημοσίων σχέσεων (PR) ειδικών σε δεκαέξι Μητροπολιτικούς Δήμους της Τουρκίας, φάνηκε στο δείγμα των 331 συμμετεχόντων. Διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής οργανωσιακής δέσμευσης, της συναισθηματικής επαγγελματικής δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία (Sezgin & Agar, 2012).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μία πόλη του Ισραήλ σε 140 υπαλλήλους του δήμου της, με μέσο όρο ηλικίας τα 41 χρόνια, μετρήθηκαν οι εθελοντικές και οι ακούσιες απουσίες των υπαλλήλων. Η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση συνδέθηκαν στενά με τη συνολική διάρκεια της εθελοντικής απουσίας, αλλά όχι με την ακούσια. Η πρόθεση εγκατάλειψης δε συνδέθηκε σημαντικά με κανένα είδος απουσίας (Sagie, 1998).

Ένα δείγμα 617 Ελλήνων εργαζομένων στη Βόρεια Ελλάδα (257 από τον ιδιωτικό τομέα και 360 από το δημόσιο) συμπλήρωσε τυποποιημένα ερωτηματολόγια. Οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα, όταν οι εξωτερικές και εγγενείς ικανοποιήσεις αυξάνονται, τείνουν να αναπτύσσουν ισχυρότερη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση έναντι των οργανισμών τους από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Έτσι, αφοσιώνονται στον οργανισμό τους, προάγουν τη δημιουργικότητα και την αλλαγή και οι τυποποιημένες και γραφειοκρατικές διαδικασίες μειώνονται (Markovits et al, 2010).

Έρευνα σε 1595 ερωτώμενους εκ των οποίων οι 476 ήταν δημόσιοι υπάλληλοι σε κυβερνητικούς οργανισμούς και φορείς δημόσιας υγείας στη Βόρεια Ελλάδα, έδειξε ότι: οι δημόσιοι υπάλληλοι που παρακινούνται από τη θεωρία των κινήτρων και όσοι εμφανίζουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με όσους παρακινούνται από τους παράγοντες υγιεινής. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από τις αμοιβές, το ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον και τη συνεργασία με τους συναδέλφους (Markovits, Davis & Dick, 2007).

Σε μια πιλοτική μελέτη(pilot study)σε 10 οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης στο Λούμπλιν της Πολωνίας συμπληρώθηκαν 146 ερωτηματολόγια για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, της συναισθηματικής δέσμευσης και της δέσμευσης συνέχειας, καθώς και της διανεμητικής και διαδικαστικής δικαιοσύνης. Η δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίστηκαν και με δέκα παράγοντες παρακίνησης. Η έρευνα εστίασε το ενδιαφέρον της στο εργασιακό περιβάλλον και στις σχέσεις μεταξύ των ανωτέρων και της διοίκησης με τους υπαλλήλους. Διαπιστώθηκαν μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς, κυρίως όσον αφορά στη δέσμευση συνέχειας, οι υπάλληλοι θα εγκατέλειπαν τον οργανισμό τους αν έβρισκαν άλλη απασχόληση. Οι μέσες τιμές των αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση και τη συναισθηματική δέσμευση είναι χαμηλές (3,3). Συνεπώς, διαπιστώθηκε χαμηλή αποτελεσματικότητα και στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Συμπερασματικά, θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι σχέσεις των υπαλλήλων με την ανώτερη διοίκηση και να προταθούν τρόποι βελτίωσης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικό των οργανισμών (Rokowska et al, 2017).

Πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων σε ένα από τα 7 Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (UAE), το Εμιράτο του Ras Al Khaimah (RAK). Χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 352 υπαλλήλων και από τα 12 Τμήματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης του εμιράτου αυτού. Διερευνήθηκε η σχέση, άμεση και έμμεση, μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της οργανωσιακής αλλαγής. Τα αποτελέσματα επιδεικνύουν υψηλή ικανοποίηση των υπαλλήλων σε σχέση με όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του οργανισμού τους, μέτρια ικανοποίηση σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και την εργασιακή ασφάλεια και χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης αναφορικά με τους μισθούς και τις δυνατότητες εξέλιξης. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεσμεύονται συναισθηματικά επειδή έχουν οικονομικά και κοινωνικά οφέλη από τον οργανισμό τους και δεν παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα κανονιστικής

δέσμευσης. Τέλος, υποστηρίζουν θετικά τις προτάσεις αλλαγών στον οργανισμό τους (Yousef, 2017).

Από έρευνα διπλωματικής εργασίας (Δημητριάδου, 2017) σε 32 δήμους της Ελλάδας (141 απαντήσεις) προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι σε αυτούς δηλώνουν αρκετά ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι στον οργανισμό τους, με τις γυναίκες και τους νεότερους σε ηλικία υπαλλήλους να εμφανίζουν αυτές τις δύο εργασιακές στάσεις σε μέτρια επίπεδα. Σε ανάλογη έρευνα, οι υπάλληλοι της Πολεμικής Αεροπορίας δεσμεύονται στον οργανισμό τους και νιώθουν ικανοποιημένοι υπό τις παρακάτω προϋποθέσεις: όταν υπάρχει εμπλουτισμός της εργασίας, όταν εξασφαλίζεται σωστή εποπτεία του προσωπικού, υπάρχει σαφήνεια ρόλων, ευνοϊκές εργασιακές συνθήκες και ευκαιρίες προαγωγών (Stefanidis, 2012).

#### ***4. Παρουσίαση του Οργανισμού***

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αποτελείται από δύο τμήματα: το «στενό» δημόσιο τομέα όπου συμπεριλαμβάνονται η Κεντρική Κυβέρνηση (Υπουργεία και Κεντρικές Διοικητικές Υπηρεσίες), η Δημόσια Τάξη, η Δικαιοσύνη και η Άμυνα και τον «ευρύτερο» δημόσιο τομέα όπου ανήκουν οι οργανισμοί δημοσίου χαρακτήρα, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με δημόσιο χαρακτήρα.

Η τρέχουσα διοικητική διαίρεση της Ελλάδας διαμορφώθηκε σύμφωνα με το Πρόγραμμα Καλλικράτης και ισχύει από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 2011. Σύμφωνα με αυτήν η χώρα αποτελείται από 325 Δήμους, 13 Περιφέρειες και 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις. Οι Δήμοι και οι Περιφέρειες είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Οι αρχές τους εκλέγονται με μυστική και καθολική ψηφοφορία κάθε πέντε χρόνια. Σύμφωνα με το άρθρο 102 του Συντάγματος, όπως αναθεωρήθηκε το Μάιο του 2008, ορίζεται ότι η διοίκηση των «τοπικών υποθέσεων» ανήκει στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α και Β βαθμού.

Ο Δήμος είναι πρωτοβάθμιος Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διοικείται από το δήμαρχο και το δημοτικό συμβούλιο και χωρίζεται σε «δημοτικές κοινότητες» και σε «κοινότητες». Ο Δήμος Εορδαίας, που θα αποτελέσει και το αντικείμενο της έρευνας που ακολουθεί, είναι Δήμος της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Προέκυψε από τη

συνένωση των προϋπαρχόντων δήμων Πτολεμαΐδας, Αγίας Παρασκευής, Μουρικού και Βερμίου και της κοινότητας Βλάστης. Η έκταση του νέου δήμου, σύμφωνα με την απογραφή του 2011, είναι 707,93 τα.χλμ. και ο πληθυσμός του είναι 45.592 κάτοικοι. Η Εορδαία αποτελεί βιομηχανικό πυλώνα της χώρας και μεγάλο ενεργειακό κέντρο των Βαλκανίων και της Ευρώπης. Ο λιγνίτης αστικοποίησε την αγροτοκτηνοτροφική επαρχία και έτσι η Εορδαία βρίσκεται σε άρρηκτη σχέση με την ανάπτυξη της Δημόσιας Επιχείρησης Ηλεκτρισμού.

Οι κεντρικές υπηρεσίες είναι εγκατεστημένες στην έδρα του Δήμου της πόλης της Πτολεμαΐδας και περιλαμβάνουν τις παρακάτω οργανικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες:

#### **Ενότητα Α : Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στο Δήμαρχο**

1. Γενικός Γραμματέας.
2. Αυτοτελές Τμήμα Δημάρχου που περιλαμβάνει τα παρακάτω γραφεία :
  - a) Γραφείο Δημάρχου
  - b) Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
  - c) Γραφείο Διαφάνειας Διαβούλευσης και Πληροφόρησης Πολιτών.
3. Νομική Υπηρεσία.
4. Αυτοτελές Γραφείο Ειδικών Συμβούλων και Ειδικών Συνεργατών.
5. Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας.
6. Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας.
  - a) Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
  - b) Τμήμα Αστυνόμευσης.

#### **Ενότητα Β: Επιτελικές Υπηρεσίες**

1. Αυτοτελές τμήμα Προγραμματισμού Οργάνωσης και Πληροφορικής που περιλαμβάνει τα παρακάτω γραφεία :
  - a) Γραφείο Μελετών και Έρευνας Σχεδιασμού και Παρακολούθησης Προγραμμάτων .
  - b) Γραφείο Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
2. Αυτοτελές Γραφείο Ειδικών Συμβούλων και Επιστημονικών Συνεργατών.

#### **Ενότητα Γ: Υπηρεσίες τοπικής οικονομικής ανάπτυξης**

1. Διεύθυνση Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης που περιλαμβάνει:

- a) Το τμήμα Αγροτικής Παραγωγής και Ανάπτυξης Πρωτογενούς Τομέα.
- b) Το Γραφείο Χορήγησης Αδειών Εμπορικών και Γενικών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων-Απασχόλησης και Τουρισμού.

### **Ενότητα Δ: Υπηρεσίες Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής**

1. Διεύθυνση Περιβάλλοντος-Καθαριότητας-Ποιότητας Ζωής που περιλαμβάνει:
  - a) Το τμήμα Περιβάλλοντος και πολιτικής Προστασίας
    - Γραφείο Πολιτικής Προστασίας
    - Γραφείο Ενέργειας Διαχείρισης και Εξοικονόμησης Ενέργειας
    - Γραφείο Κοιμητηρίων
  - b) Το τμήμα Υπηρεσιών Δόμησης που περιλαμβάνει τα παρακάτω γραφεία:
    - Γραφείο Πολεοδομικών Εφαρμογών
    - Γραφείο Έκδοσης-Έγκρισης Αδειών Δόμησης
  - c) Το Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης με τα παρακάτω γραφεία:
    - Γραφείο Σχεδιασμού και Εποπτείας Καθαριότητας
    - Γραφείο Αποκομιδής Απορριμμάτων Καθαρισμού Κοινοχρήστων Χώρων και Ειδικών Συνεργειών
    - Γραφείο Κίνησης Οχημάτων
    - Γραφείο Συντήρησης Οχημάτων
  - d) Τμήμα Συντήρησης Πρασίνου.

### **Ενότητα Ε: Υπηρεσίες Κοινωνικής Προστασίας-Παιδείας-Πολιτισμού**

1. Διεύθυνση Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και πολιτισμού που περιλαμβάνει τα παρακάτω γραφεία:
  - a) Γραφείο Εφαρμογής Κοινωνικών Πολιτικών και Προγραμμάτων Κοινωνικής Προστασίας.
  - b) Γραφείο Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης.
  - c) Γραφείο Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέας Γενιάς.
  - d) Γραφείο Υποδομών Σχολικών Μονάδων.

### **Ενότητα ΣΤ : Υπηρεσίες Υποστήριξης**

1. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών που περιλαμβάνει τις εξής διοικητικές ενότητες:
  - a) Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου, Επιτροπών και Ν.Π.Δ.Δ-Ν.Π.Ι.Δ.

- b) Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης και Ληξιαρχείου.
  - c) Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Μέριμνας.
2. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- a) Τμήμα Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Προμηθειών.
  - b) Τμήμα Εσόδων ,Περιουσίας και Ταμείο
3. Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών που περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:
- a) Τμήμα Συγκοινωνιών , Κτηριακών , Υδραυλικών και Εγγειοβελτιωτικών .
  - b) Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Σηματοδότησης.
  - c) Τμήμα Συγκοινωνιών και Κυκλοφορίας.
4. Διεύθυνση ΚΕΠ

Τα ερωτηματολόγια της έρευνας που ακολουθεί μοιράστηκαν σε υπαλλήλους όλων αυτών των υπηρεσιών ώστε το δείγμα να είναι αρκετά αντιπροσωπευτικό και να εξαχθούν αξιόπιστα αποτελέσματα. Βέβαια, οι μόνιμοι υπάλληλοι είναι 238 και μοιράστηκαν 126 ερωτηματολόγια.

# ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

## 1. Εισαγωγή

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, πραγματοποιήθηκε έρευνα στο Δήμο Εορδαίας με στόχο να διαπιστωθεί η οργανωσιακή δέσμευση που νιώθουν οι υπάλληλοι σε σχέση με την υπηρεσία στην οποία εργάζονται και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από αυτή. Συγκεκριμένα, τα ερωτήματα στα οποία απαντάει παρακάτω η στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, είναι τα εξής:

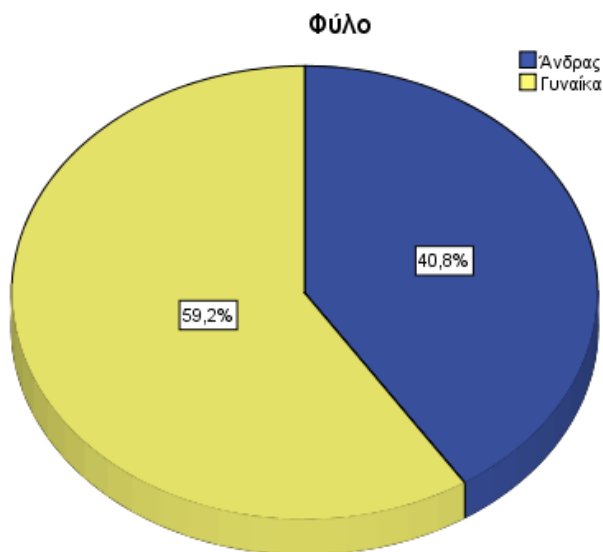
- 1) Σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι είναι συναισθηματικά δεμένοι με την υπηρεσία στην οποία εργάζονται;
- 2) Σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι αισθάνονται την ύπαρξη συνεχούς δέσμευσης με την υπηρεσία στην οποία απασχολούνται;
- 3) Πόσο έντονα είναι τα αισθήματα χρέους και ευθύνης που νιώθουν οι υπάλληλοι απέναντι στην υπηρεσία όπου εργάζονται, υποθέτοντας ότι υφίστανται αυτά τα συναισθήματα;
- 4) Σε ποιο βαθμό δηλώνουν ικανοποίηση οι υπάλληλοι από την ποικιλία της εργασίας, τη συμπεριφορά των προϊσταμένων, τη δυνατότητα προσφοράς στους συνανθρώπους τους;
- 5) Πόσο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι υπάλληλοι από πρακτικά θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά τους, όπως είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η δυνατότητα ανέλιξης και οι σχέσεις με τους συναδέλφους;
- 6) Υπάρχει σημαντική επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, επαγγελματική εμπειρία, χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση, ιδιότητα εργαζομένου) των υπαλλήλων στις απαντήσεις που έδωσαν σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και την επαγγελματική ικανοποίηση;

## 2. Μεθοδολογία της έρευνας

### 2.1 Περιγραφή του δείγματος

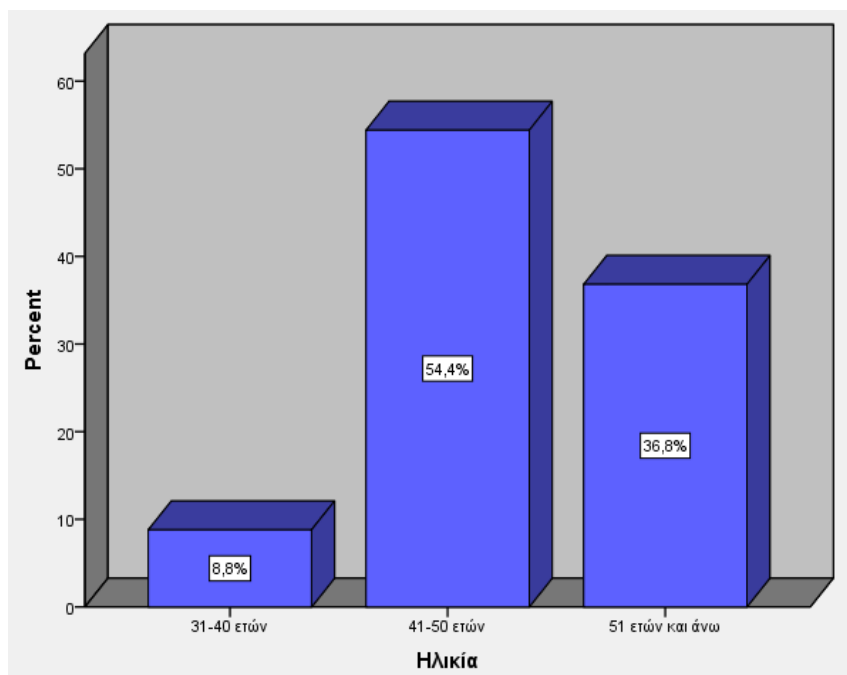
Το δείγμα που μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι 126 υπάλληλοι από διάφορες υπηρεσίες του Δήμου Εορδαίας. Συγκεκριμένα, στο δείγμα συμμετείχαν 51 άνδρες,

74 γυναίκες ενώ υπήρξε ένα συμμετέχων που δεν απάντησε σχετικά με το φύλο του. Στο Σχήμα 1 δίνονται τα αντίστοιχα ποσοστά.



**Σχήμα 1:** Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το φύλο.

Το δεύτερο δημογραφικό χαρακτηριστικό, στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, αφορούσε την ηλικία τους (Σχήμα 2). Περισσότεροι από τους μισούς ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών (68 υπάλληλοι). Αρκετά σημαντικό είναι και το πλήθος των υπαλλήλων 51 ετών και άνω (46 άτομα) ενώ την μικρότερη παρουσία στο δείγμα εμφανίζει η ομάδα των υπαλλήλων 31-40 ετών (11 άτομα).





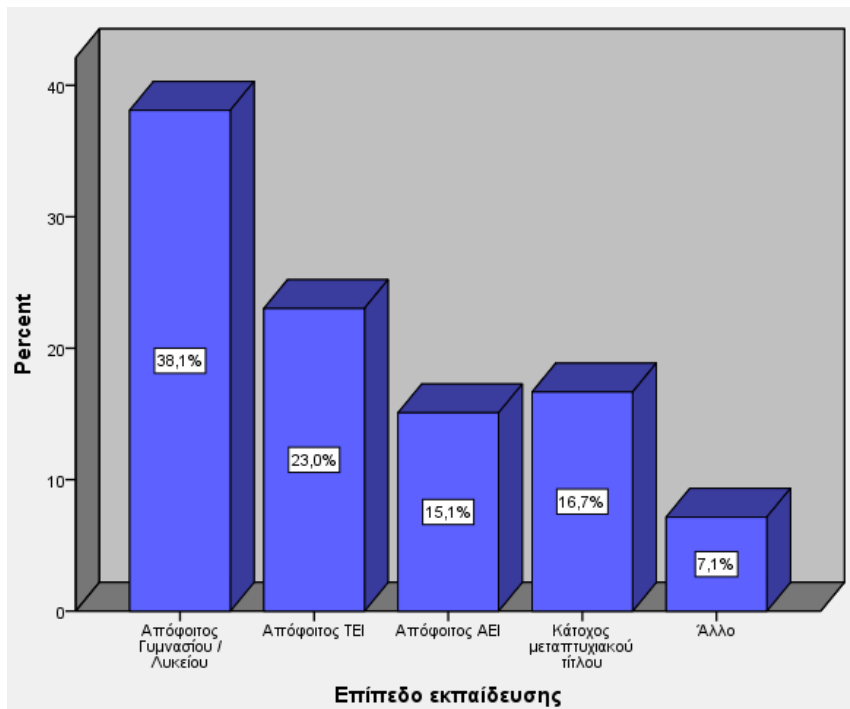
**Σχήμα 2:** Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ηλικία.

Το τρίτο χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων αφορούσε την οικογενειακή κατάσταση. Συγκεκριμένα, 94 άτομα δήλωσαν έγγαμοι ενώ υπήρξαν μόλις 17 ανύπαντροι στο δείγμα. Ωστόσο υπήρξαν και 13 άτομα που απάντησαν «Άλλη» οικογενειακή κατάσταση. Στο Σχήμα 3 φαίνονται τα ποσοστά κάθε ομάδας.



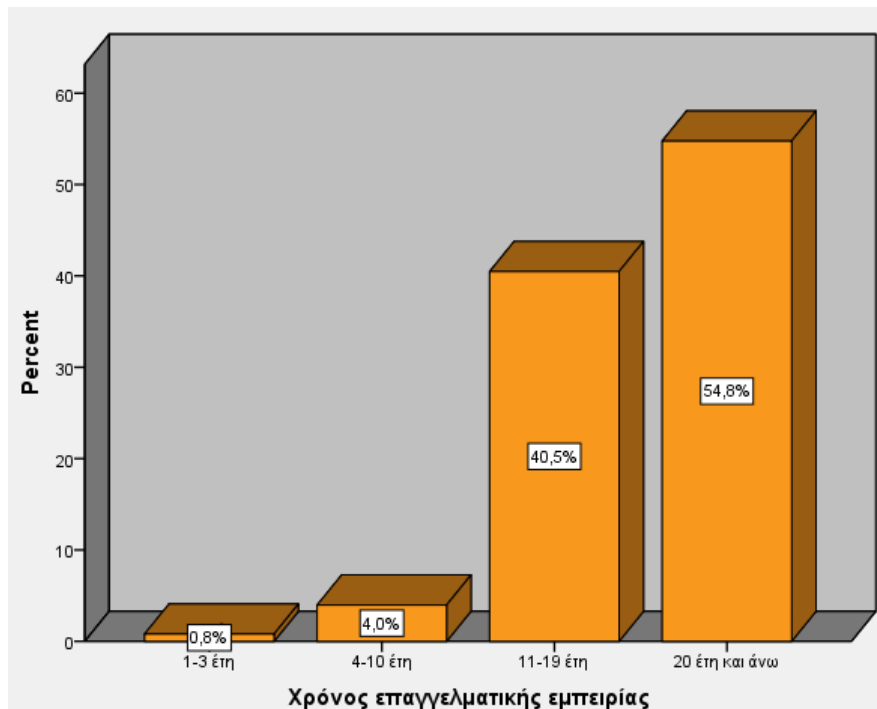
**Σχήμα 3:** Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την οικογενειακή κατάσταση.

Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων παρουσιάζονται στο Σχήμα 4. Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων δήλωσε την απάντηση «Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου» ενώ υπήρξαν και 29 απόφοιτοι ΤΕΙ. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ είναι μόλις 19 άτομα ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού υπερέχουν κατά δύο από την προηγούμενη ομάδα.



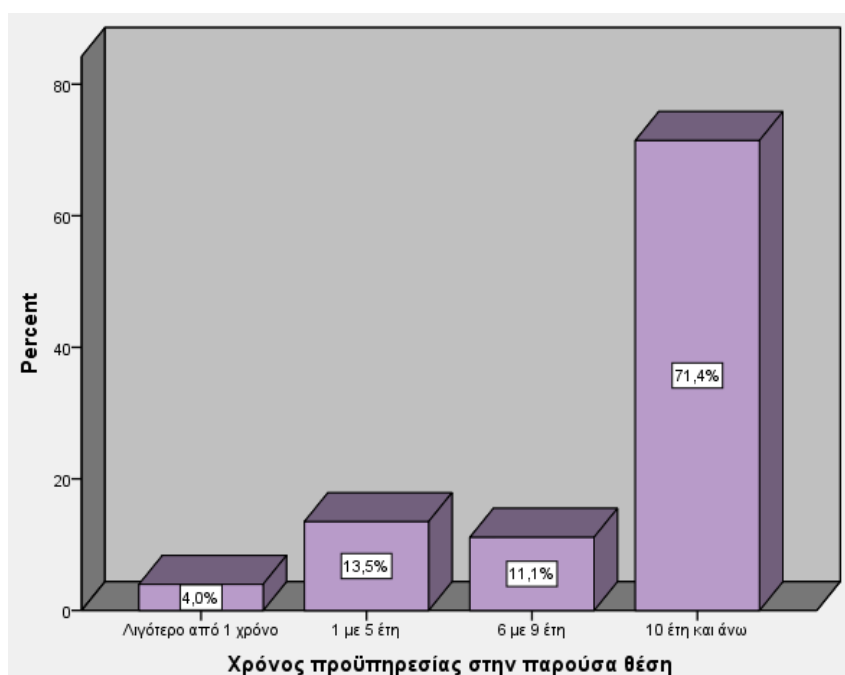
**Σχήμα 4:** Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο.

Η πέμπτη ερώτηση αφορούσε τον χρόνο επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι περισσότεροι από τους μισούς υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον 20 χρόνια προϋπηρεσίας (69 υπάλληλοι). Εξίσου σημαντικός είναι ο αριθμός των υπαλλήλων με 11-19 έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα (51 άτομα). Αντίθετα, μόλις 6 άτομα με λιγότερα από 10 χρόνια προϋπηρεσίας συμμετείχαν στο δείγμα. Τα αντίστοιχα ποσοστά παρουσιάζονται στο Σχήμα 5.



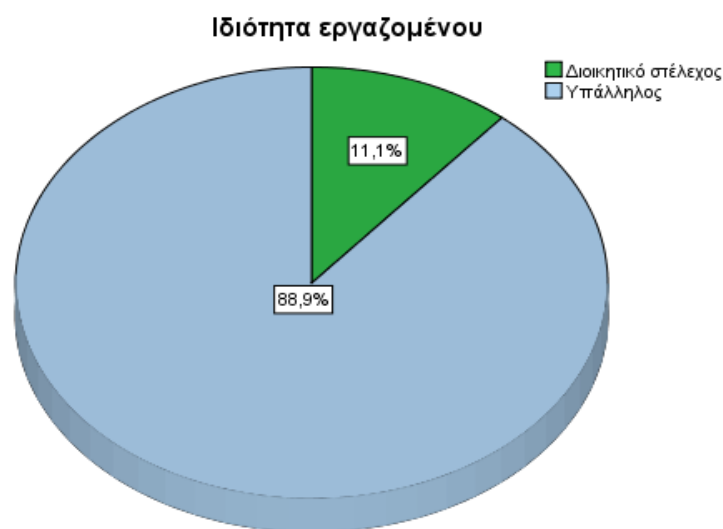
**Σχήμα 5:** Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τον χρόνο επαγγελματικής εμπειρίας.

Στο Σχήμα 6 δίνονται τα ποσοστά των απαντήσεων στην ερώτηση σχετικά με τον χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση. Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων απάντησε ότι έχει προϋπηρεσία τουλάχιστον 10 χρόνια σε αυτή τη θέση (90 άτομα). Ωστόσο υπήρξαν 31 άτομα αθροιστικά που απάντησαν ότι κατέχουν τη συγκεκριμένη θέση λιγότερα από 10 χρόνια.



**Σχήμα 6:** Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τον χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.

Τέλος, οι υπάλληλοι ερωτήθηκαν σχετικά με την ιδιότητά τους στον οργανισμό όπου απασχολούνται (Σχήμα 7). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στην έρευνα συμμετείχαν 112 υπάλληλοι και 14 διοικητικά στελέχη.



**Σχήμα 7:** Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ιδιότητα του εργαζομένου.

## 2.2 Περιγραφή του ερωτηματολογίου

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται το εργαλείο της έρευνας. Πρόκειται για 1 ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε 3 μεγάλες ομάδες. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από 7 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και τα οποία αναλύθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από 18 προτάσεις που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση και χωρίζονται σε 3 μικρότερες υποομάδες. Πρόκειται για μετάφραση ξένου ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε από τους Natalie Allen και John Meyer (<http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/commitment.pdf>). Το

ερωτηματολόγιο δε χρησιμοποιήθηκε αυτούσιο αλλά αφαιρέθηκαν ορισμένες ερωτήσεις. Ωστόσο, διατηρήθηκε ο διαχωρισμός των προτάσεων σε 3 ομάδες. Στην

πρώτη υποομάδα περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις που αφορούν τη συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων με τον οργανισμό, η δεύτερη υποομάδα έχει 6 ερωτήσεις που αναφέρονται στη συνεχή δέσμευση και η τρίτη υποομάδα αφορά την κανονιστική δέσμευση των υπαλλήλων. Όλες οι ερωτήσεις αυτής ομάδας έχουν απαντήσεις που ακολουθούν την ίδια πενταβάθμια κλίμακα Likert: Διαφωνώ απόλυτα (1), Διαφωνώ (2), Δεν μπορώ να αποφασίσω / είμαι ουδέτερος/-η (3), Συμφωνώ (4), Συμφωνώ απόλυτα (5).

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις που αναφέρονται στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από διάφορους τομείς της εργασίας τους. Πρόκειται για μετάφραση του συντομευμένου ερωτηματολογίου ικανοποίησης της Μινεσότα (Weiss et al.). Οι ερωτήσεις αφορούν το αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι βοηθώντας άλλους ανθρώπους, την ικανοποίηση από την διοίκηση του οργανισμού, το εργασιακό κλίμα και πιο πρακτικά θέματα όπως είναι ο μισθός και η δυνατότητα ανέλιξης στον οργανισμό. Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις ακολουθούν την εξής πενταβάθμια κλίμακα Likert: Πολύ δυσαρεστημένος/-η (1), Δυσανεστημένος/-η (2), Δε νιώθω ούτε ικανοποιημένος/-η ούτε δυσαρεστημένος/-η (3), Ικανοποιημένος/-η (4), Απόλυτα ικανοποιημένος/-η (5). Οι προτάσεις ομαδοποιούνται σε 2 μεγάλες ομάδες που αφορούν την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση. Η εσωτερική ικανοποίηση αποτυπώνεται στις προτάσεις 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 ενώ η εξωτερική ικανοποίηση στις προτάσεις 5, 6, 12, 13, 14, 19 (Παράρτημα Β). Ωστόσο, στη συνολική ικανοποίηση περιλαμβάνονται και οι 20 προτάσεις αυτής της ενότητας.

Στις 5 ομάδες ερωτήσεων του δεύτερου και τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου, που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση, πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με τον υπολογισμό του στατιστικού μέτρου alpha του Cronbach. Πρόκειται για ένα μέτρο το οποίο παίρνει τιμές από 0 έως 1 και οποιαδήποτε τιμή μεγαλύτερη από 0,7 δηλώνει υψηλή εσωτερική συνοχή της αντίστοιχης ομάδας ερωτήσεων για την οποία υπολογίστηκε. Ωστόσο, ορισμένοι πιο αυστηροί συγγραφείς θεωρούν ότι η κριτική τιμή του μέτρου θα πρέπει να είναι η τιμή 0,8 πάνω από την οποία υποδηλώνεται υψηλή αξιοπιστία. (Field, 2009, p. 675-675)

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην ομάδα που αφορά τη συναισθηματική δέσμευση, υπήρξαν 3

προτάσεις που αντιστράφηκαν («Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.», «Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου.», «Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.») Επίσης, στην ομάδα της κανονιστικής δέσμευσης αντιστράφηκε 1 ερώτηση («Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι.»). Ο λόγος αντιστροφής αυτών των απαντήσεων σε αυτές τις ερωτήσεις είναι ότι παρουσιάζουν αρνητικό περιεχόμενο σε αντίθεση με όλες τις υπόλοιπες ερωτήσεις της ομάδας τους που παρουσιάζουν θετικό περιεχόμενο. Γι' αυτό το λόγο κρίθηκε απαραίτητη η αντιστροφή ώστε να μη δημιουργηθεί πρόβλημα στην ανάλυση αξιοπιστίας.

Από τον Πίνακα 1 φαίνεται ότι και οι 3 ομάδες παρουσιάζουν υψηλή εσωτερική συνοχή, το οποίο επιβεβαιώνει την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Αξίζει να σημειωθεί ότι και το σύνολο της οργανωσιακής δέσμευσης παρουσιάζει πολύ υψηλή αξιοπιστία αφού ο δείκτης Cronbach φτάνει την τιμή 0,860. Η ίδια εικόνα παρατηρείται στην εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση καθώς πληρείται κι εδώ το κριτήριο υψηλής αξιοπιστίας (τιμή του δείκτη alpha μεγαλύτερη από 0,7 ή 0,8 αυστηρότερα). Η συνολική ικανοποίηση εμφανίζει εξίσου υψηλή αξιοπιστία με τις επιμέρους υποομάδες.

### Πίνακας 1

*Υπολογισμός του στατιστικού alpha του Cronbach για κάθε ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου*

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΟΜΑΔΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΤΙΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΚΤΗ
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>	Συναισθηματική δέσμευση	0,833
	Συνεχής δέσμευση	0,743
	Κανονιστική δέσμευση	0,775
	<b>Σύνολο δέσμευσης</b>	<b>0,860</b>
<b>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	Εσωτερική ικανοποίηση	0,911
	Εξωτερική ικανοποίηση	0,812
	<b>Σύνολο ικανοποίησης</b>	<b>0,929</b>

### 2.3 Μέθοδοι της στατιστικής ανάλυσης

Σε αυτή την ενότητα δίνονται αναλυτικά όλα τα περιγραφικά μέτρα και οι επαγωγικοί έλεγχοι που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας. Όλα τα στατιστικά μέτρα που αναφέρονται στη συνέχεια καθώς και οι δοκιμασίες της επαγωγικής στατιστικής, αποτελούν μέρος του στατιστικού πακέτου SPSS 23 (Statistical Package for Social Services).

Αρχικά, περιγράφεται η ροπή των υπαλλήλων σε κάθε πρόταση του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, μελετήθηκαν οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων σε κάθε πρόταση του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια ακολούθησαν οι επαγωγικοί έλεγχοι για να διαπιστωθεί αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν σημαντικά τις απαντήσεις των υπαλλήλων.

Ο πιο σημαντικός επαγωγικός έλεγχος είναι η δοκιμασία  $\chi^2$  ανεξαρτησίας. Σε αυτήν ελέγχεται κάθε φορά η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : οι μεταβλητές (δημογραφικό χαρακτηριστικό και πρόταση του ερωτηματολογίου) είναι ανεξάρτητες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ : οι δύο μεταβλητές παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική σχέση. Επειδή ο έλεγχος μελετά τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών στον πληθυσμό, δηλαδή γίνεται γενίκευση στον πληθυσμό με βάση τα δεδομένα του δείγματος, ορίζεται ένα περιθώριο σφάλματος το οποίο ονομάζεται επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου και ισούται με 5%. (Πραμαγγιούλης, 2008, 90,91, Τσαγρής, 2014, 57-60)

Αξίζει να σημειωθεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιοπιστία του ελέγχου είναι το ποσοστό των κελιών του πίνακα συνάφειας με συχνότητα μικρότερη του 5 να μην υπερβαίνει το 25%. Σε αντίθετη περίπτωση ο έλεγχος δεν παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα. Έτσι, θα εφαρμοστεί η μέθοδος Monte Carlo που αποτελεί γενίκευση του ελέγχου  $\chi^2$  και εξετάζεται στο ίδιο επίπεδο σημαντικότητας (5%). Ωστόσο, στην περίπτωση που οι δύο μεταβλητές (δημογραφικό χαρακτηριστικό και πρόταση του ερωτηματολογίου) είναι ποιοτικές διχότομες και ο έλεγχος  $\chi^2$  παραβιάζεται, θα εφαρμοστεί η ακριβής δοκιμασία του Fisher. (Πραμαγγιούλης, 2008, 90,91, Τσαγρής, 2014, 57-60)

Επιπλέον, σε κάθε περίπτωση όπου εφαρμόστηκε ο έλεγχος  $\chi^2$  ανεξαρτησίας ή οι αντίστοιχοί του, αν δεν ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις της δοκιμασίας  $\chi^2$ , υπολογίστηκε επιπλέον ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Πρόκειται για έναν

μη παραμετρικό συντελεστή που εξετάζει την ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών. Ο έλεγχος παίρνει τιμές από -1 έως 1. Τιμές κοντά στα άκρα αυτού του διαστήματος υποδηλώνουν ισχυρά αρνητική ή ισχυρά θετική σχέση, αντίστοιχα. Αντίθετα, τιμές κοντά στο 0 δηλώνουν την απουσία γραμμικής σχέσης των υπό εξέταση μεταβλητών. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι σχολιασμοί που ακολουθούν στην παράγραφο των αποτελεσμάτων της επαγωγικής στατιστικής αφορούν μόνο τις περιπτώσεις όπου ο έλεγχος ανεξαρτησίας έδειξε σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των απαντήσεων στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση από τον οργανισμό. Ο συντελεστής συσχέτισης δίνεται μόνο για να φανεί ότι στις περιπτώσεις όπου υπήρξε ανεξαρτησία, υπάρχει πολύ ασθενής γραμμική σχέση (αφού η ανεξαρτησία είναι έννοια γενικότερη της συσχέτισης). (Πραμαγγιούλης, 2008, 26-29)

Ακόμη, μελετήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson μεταξύ των μεταβλητών. Αρχικά βρέθηκαν οι μέσες τιμές των απαντήσεων στις ομάδες προτάσεων και στη συνέχεια ελέγχθηκε η ενδεχόμενη συσχέτιση των ομάδων. Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson είναι ένας συντελεστής γραμμικής συσχέτισης για 2 ποσοτικές μεταβλητές ο οποίος παίρνει τιμές από -1 έως 1 με την ίδια ερμηνεία όπως ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Παράλληλα διενεργήθηκε και έλεγχος υπόθεσης όπου ελέγχθηκε η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : οι υπό εξέταση μεταβλητές είναι γραμμικά ασυσχέτιστες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ : οι μεταβλητές είναι γραμμικά συσχετισμένες. Το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι 5%. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κανονικότητα των δεδομένων η οποία ωστόσο μπορεί να θεωρηθεί ότι ισχύει μέσω του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος. Σύμφωνα με αυτό αν το δείγμα είναι αρκετά μεγάλο (τουλάχιστον 30 παρατηρήσεις) μπορούμε να υποθέσουμε την κανονικότητα των δεδομένων. (Πραμαγγιούλης, 2008, σελ. 26-29)

Στη συνέχεια ακολούθησαν οι επαγωγικοί έλεγχοι της στατιστικής ανάλυσης με τους οποίους γίνεται προσπάθεια να διαπιστωθεί αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων επηρεάζουν σημαντικά τις μέσες απαντήσεις τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, εξετάζεται αν οι μέσες τιμές ή οι διάμεσοι των απαντήσεων (στην περίπτωση μη παραμετρικών ελέγχων) διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το εκάστοτε δημογραφικό χαρακτηριστικό που μελετάται.



Στις περιπτώσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών με μόνο δύο δυνατές απαντήσεις (π.χ. «φύλο» και «ιδιότητα εργαζομένου» στην παρούσα έρευνα) ο έλεγχος διαφοράς των μέσων τιμών στις 2 ομάδες εργαζομένων πραγματοποιείται με την δοκιμασία  $t$  για 2 ανεξάρτητα δείγματα. Σε αυτή τη δοκιμασία ελέγχεται η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : οι μέσες τιμές των δύο ανεξάρτητων ομάδων είναι ίσες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ : οι μέσες τιμές των ομάδων είναι σημαντικά διαφορετικές. Επειδή πρόκειται για έναν επαγωγικό έλεγχο στον οποίο τα συμπεράσματα γενικεύονται από το δείγμα για ολόκληρο τον πληθυσμό (όλους τους υπαλλήλους που εργάζονται στο δήμο Εορδαίας) υπάρχει ένα περιθώριο σφάλματος. Αυτό ονομάζεται επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου και ορίζεται να είναι 5%. (Πραμαγγιούλης, 2008, σελ. 16-18)

Σύμφωνα με τη δοκιμασία  $t$  για 2 ανεξάρτητα δείγματα, κάθε φορά παρέχονται 2 δυνατές απαντήσεις από τις οποίες επιλέγεται η κατάλληλη ανάλογα με το αν τα δύο δείγματα παρουσιάζουν ίσες διακυμάνσεις ή σημαντικά διαφορετικές. Ο έλεγχος των διακυμάνσεων πραγματοποιείται με την δοκιμασία Levene όπου ελέγχεται η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι ίσες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ : οι διακυμάνσεις των δύο ομάδων είναι σημαντικά διαφορετικές. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίζεται ως 5%.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παραπάνω διαδικασία προϋποθέτει την ύπαρξη κανονικότητας στα δεδομένα καθενός από τα δύο ανεξάρτητα δείγματα. Ο έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων πραγματοποιείται με τη δοκιμασία των Kolmogorov-Smirnov σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Κάθε φορά ελέγχεται η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : τα δεδομένα κατανέμονται κανονικά έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ : η κατανομή των δεδομένων αποκλίνει σημαντικά της κανονικής. Σε περίπτωση που το μέγεθος δείγματος είναι επαρκώς μεγάλο (τουλάχιστον 30 παρατηρήσεις) η κανονικότητα θεωρείται ότι ισχύει με τη βοήθεια του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος. (Χαλικιάς, Μανωλέσσου, Λάλου, 2015, σελ. 184-186)

Ωστόσο, αν η κανονικότητα παραβιάζεται μέσω του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov και το δείγμα δεν είναι επαρκώς μεγάλο για να χρησιμοποιήσουμε το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, ο έλεγχος  $t$  δεν μπορεί να εφαρμοστεί. Σε αυτή την περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney όπου αντί των μέσων

τιμών ελέγχονται οι διάμεσες τιμές των απαντήσεων σε κάθε πρόταση του ερωτηματολογίου. (Τσαγρής, 2014, σελ. 77-79)

Στα υπόλοιπα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας, χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση) όπου οι δυνατές απαντήσεις είναι περισσότερες από δύο, εφαρμόζεται η Ανάλυση της Διακύμανσης. Σε αυτό τον έλεγχο εξετάζεται κάθε φορά η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : οι μέσες τιμές είναι ίσες σε όλες τις ομάδες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ : τουλάχιστον μία πληθυσμιακή μέση τιμή διαφέρει σημαντικά από τις υπόλοιπες. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του ελέγχου είναι τα υπόλοιπα να ακολουθούν σχεδόν την κανονική κατανομή, να είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και να εμφανίζουν ομοσκεδαστικότητα (σταθερή διασπορά). (Πραμαγγιούλης, 2008, 68-70)

Αν μια τουλάχιστον από τις παραπάνω υποθέσεις παραβιάζεται, τότε ο έλεγχος Ανάλυσης της Διακύμανσης αντικαθίσταται από τον μη παραμετρικό έλεγχο Kruskal-Wallis. Σε αυτή τη δοκιμασία ελέγχεται η μηδενική υπόθεση  $H_0$ : οι διάμεσες τιμές των ανεξάρτητων ομάδων είναι ίσες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης  $H_1$ : τουλάχιστον μία πληθυσμιακή διάμεσος διαφέρει σημαντικά από τις υπόλοιπες. Το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι 5%. (Πραμαγγιούλης, 2008, 81-82)

### **3. Αποτελέσματα**

#### **3.1 Εξαγόμενα της περιγραφικής στατιστικής**

Σε αυτή την παράγραφο αναφέρονται τα βασικά περιγραφικά μέτρα (ελάχιστη – μέγιστη τιμή, μέση τιμή και τυπική απόκλιση) των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες στις προτάσεις της έρευνας. Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 2) παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα της ομάδας προτάσεων που αφορούν την συναισθηματική δέσμευση. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτής και των επόμενων δύο ομάδων κωδικοποιούνται με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: Διαφωνώ απόλυτα (1), Διαφωνώ (2), Δεν μπορώ να αποφασίσω / είμαι ουδέτερος/-η (3), Συμφωνώ (4), Συμφωνώ απόλυτα (5).

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2, περίπου το 30% των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι θα ήταν ευχαριστημένοι αν συνέχιζαν να δουλεύουν σε αυτό τον οργανισμό, ότι αισθάνονται τα προβλήματά του και δικά τους προβλήματα κι ότι ο οργανισμός

σημαίνει πολλά γι' αυτούς. Από την άλλη μεριά, σχεδόν το 25% δηλώνει ότι δεν αισθάνεται μέρος του οργανισμού, δεν νιώθει κάποια συναισθηματική σύνδεση με τον οργανισμό ούτε νιώθει μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν το 1/5 και σε μερικές περιπτώσεις το ¼ των υπαλλήλων δηλώνουν αναποφάσιστοι.

## Πίνακας 2

*Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Συναισθηματική δέσμευση»*

Προτάσεις	1	2	3	4	5
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.	15 (12%)	18 (14,4%)	37 (29,6%)	32 (25,6%)	23 (18,4%)
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα.	16 (13%)	18 (14,6%)	31 (25,2%)	40 (32,5%)	18 (14,6%)
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.	27 (21,6%)	46 (36,8%)	26 (20,8%)	17 (13,6%)	9 (7,2%)
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου.	26 (20,8%)	41 (32,8%)	24 (19,2%)	25 (20%)	9 (7,2%)
Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.	27 (21,8%)	42 (33,9%)	26 (21%)	21 (16,9%)	8 (6,5%)
Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα.	13 (10,6%)	23 (18,7%)	22 (17,9%)	36 (29,3%)	29 (23,6%)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων σχετικά με τη συνεχή δέσμευση των υπαλλήλων στον οργανισμό. Σχεδόν σε όλες τις προτάσεις, ποσοστό άνω του 50% απαντά ότι δεν θα εγκατέλειπε αυτή τη θέση. Οι λόγοι ποικίλλουν: η δυσκολία αποχώρησης ακόμη κι αν ο υπάλληλος το ήθελε, η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών, η επιθυμία παραμονής στον οργανισμό

και η αναστάτωση που θα προκαλούσε η ενδεχόμενη αποχώρηση είναι λόγοι που συγκρατούν τους υπαλλήλους του δείγματος από την ενδεχόμενη αποχώρηση από την υπηρεσία στην οποία εργάζονται. Στις ίδιες προτάσεις σχεδόν 1 στους 4 απαντά ότι διαφωνεί απόλυτα ή απλά διαφωνεί. Στην πρόταση που αφορά την επένδυση του υπαλλήλου στον οργανισμό σχεδόν το 25% των υπαλλήλων απάντησαν ότι είναι ουδέτεροι ως προς αυτή την αιτία αδυναμίας αποχώρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι 55 υπάλληλοι (43,7%) εκδήλωσαν διαφωνία («Διαφωνώ απόλυτα», «Διαφωνώ»).

### Πίνακας 3

*Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Συνεχής δέσμευση»*

Προτάσεις	1	2	3	4	5
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=126)	10 (7,9%)	24 (19%)	22 (17,5%)	38 (30,2%)	32 (25,4%)
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=124)	13 (10,5%)	21 (16,9%)	19 (15,3%)	40 (32,3%)	31 (25%)
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=126)	9 (7,1%)	24 (19%)	19 (15,1%)	42 (33,3%)	32 (25,4%)
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=126)	6 (4,8%)	14 (11,1%)	22 (17,5%)	48 (38,1%)	36 (28,6%)
Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=126)	19 (15,1%)	36 (28,6%)	31 (24,6%)	33 (26,2%)	7 (5,6%)
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=126)	7 (5,6%)	23 (18,3%)	24 (19%)	40 (31,7%)	32 (25,4%)

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τις απαντήσεις των υπαλλήλων σχετικά με την κανονιστική δέσμευση. Αξίζει να σημειωθεί ότι σχεδόν το 50% δηλώνει ότι θεωρεί σωστό να αποχωρήσει ακόμη και τώρα από τον οργανισμό αν είναι προς όφελός του, δεν θα του προκαλούσε ενοχές αυτή η απόφαση και δεν αισθάνεται υποχρεωμένος στους ανθρώπους που εργάζονται στον οργανισμό. Ωστόσο, ποσοστό 40% των υπαλλήλων και περισσότερο δήλωσαν ότι χρωστούν πολλά στον οργανισμό και ότι ο οργανισμός αξίζει την πίστη και αφοσίωσή τους.

#### Πίνακας 4

*Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Κανονιστική δέσμευση»*

Προτάσεις	1	2	3	4	5
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=123)	20 (16,3%)	35 (28,5%)	25 (20,3%)	26 (21,1%)	17 (13,8%)
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=126)	26 (20,6%)	44 (34,9%)	25 (19,8%)	23 (18,3%)	8 (6,3%)
Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=126)	37 (29,4%)	46 (36,5%)	20 (15,9%)	14 (11,1%)	9 (7,1%)
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=125)	13 (10,4%)	20 (16%)	38 (30,4%)	36 (28,8%)	18 (14,4%)
Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=126)	26 (20,6%)	37 (29,4%)	27 (21,4%)	25 (19,8%)	11 (8,7%)
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=126)	21 (16,7%)	21 (16,7%)	33 (26,2%)	30 (23,8%)	21 (16,7%)

Στον τελευταίο πίνακα (Πίνακας 5) φαίνονται τα ποσοστά των απαντήσεων στην ομάδα προτάσεων που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Οι απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν την ικανοποίηση κωδικοποιούνται ως εξής: Πολύ δυσαρεστημένος/-η (1), Δυσανεστημένος/-η (2), Δε νιώθω ούτε ικανοποιημένος/-η ούτε δυσαρεστημένος/-η (3), Ικανοποιημένος/-η (4), Απόλυτα ικανοποιημένος/-η (5).

Τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης («Ικανοποιημένος/-η», «Απόλυτα ικανοποιημένος/-η») φαίνεται να σχετίζονται με τη δυνατότητα για σταθερή εργασία (82,4%), την ευκαιρία που έχουν οι υπάλληλοι να κάνουν πράγματα για άλλους ανθρώπους μέσω της εργασίας τους (65,1%), τη δυνατότητα να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία τους (61,6%) και τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (58,8%). Αξίζει να σημειωθεί ότι ποσοστό άνω του 50% των υπαλλήλων δήλωσαν ικανοποίηση από τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι στην εργασία τους (52,4%), τη δυνατότητα για ποικιλία δραστηριοτήτων (50,8%) και τη δυνατότητα να κάνουν πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή τους (56%).

Ακόμη, υπάρχουν περιπτώσεις όπως η ευκαιρία να κάνουν κάτι που αξιοποιεί τις δυνατότητες και τα προσόντα τους, ο μισθός σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν, η δυνατότητα προαγωγής, η ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων, η ευκαιρία να εφαρμόζουν δικές τους μεθόδους, η αναγνώριση και το αίσθημα ολοκλήρωσης που νιώθουν στις οποίες τα ποσοστά είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένα ανάμεσα στους ανικανοποίητους, τους ικανοποιημένους και τους ουδέτερους. Αρκετά υψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας («Πολύ δυσαρεστημένος/-η», «Δυσανεστημένος/-η») δηλώνουν οι υπάλληλοι σχετικά με την ευκαιρία να έχουν «εξουσία» στο χώρο εργασίας (40,8%), τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία στην οποία εργάζονται (39,6%) και τις συνθήκες εργασίας (47,6%).

## Πίνακας 5

*Συχνότητες και ποσοστά των απαντήσεων στις προτάσεις της ομάδας «Εργασιακή ικανοποίηση»*

---

Πόσο ικανοποιημένος νιώθω από:	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

---

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=125)	4 (3,2%)	1 (0,8%)	17 (13,6%)	55 (44%)	48 (38,4%)
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=124)	7 (5,6%)	12 (9,7%)	40 (32,3%)	46 (37,1%)	19 (15,3%)
Τη δυνατότητα να υπάρξει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=126)	9 (7,1%)	21 (16,7%)	32 (25,4%)	47 (37,3%)	17 (13,5%)
Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=125)	15 (12%)	36 (28,8%)	49 (39,2%)	17 (13,6%)	8 (6,4%)
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=124)	18 (14,5%)	21 (16,9%)	30 (24,2%)	41 (33,1%)	14 (11,3%)
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=124)	18 (14,5%)	17 (13,7%)	42 (33,9%)	31 (25%)	16 (12,9%)
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=125)	6 (4,8%)	18 (14,4%)	31 (24,8%)	48 (38,4%)	22 (17,6%)
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=125)	10 (8%)	11 (8,8%)	27 (21,6%)	54 (43,2%)	23 (18,4%)
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=126)	6 (4,8%)	16 (12,7%)	22 (17,5%)	55 (43,7%)	27 (21,4%)
Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=126)	4 (3,2%)	23 (18,3%)	39 (31%)	43 (34,1%)	17 (13,5%)
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=126)	16 (12,7%)	25 (19,8%)	30 (23,8%)	33 (26,2%)	22 (17,5%)
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=126)	24 (19%)	26 (20,6%)	50 (39,7%)	16 (12,7%)	10 (7,9%)

Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=126)	21 (16,7%)	19 (15,1%)	35 (27,8%)	36 (28,6%)	15 (11,9%)
Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=126)	20 (15,9%)	27 (21,4%)	43 (34,1%)	19 (15,1%)	17 (13,5%)
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=126)	15 (11,9%)	27 (21,4%)	38 (30,2%)	33 (26,2%)	13 (10,3%)
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=126)	10 (7,9%)	33 (26,2%)	40 (31,7%)	30 (23,8%)	13 (10,3%)
Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=126)	25 (19,8%)	35 (27,8%)	29 (23%)	28 (22,2%)	9 (7,1%)
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=126)	8 (6,3%)	6 (4,8%)	38 (30,2%)	51 (40,5%)	23 (18,3%)
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=126)	19 (15,1%)	21 (16,7%)	37 (29,4%)	37 (29,4%)	12 (9,5%)
Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=126)	22 (17,5%)	25 (19,8%)	39 (31%)	29 (23%)	11 (8,7%)

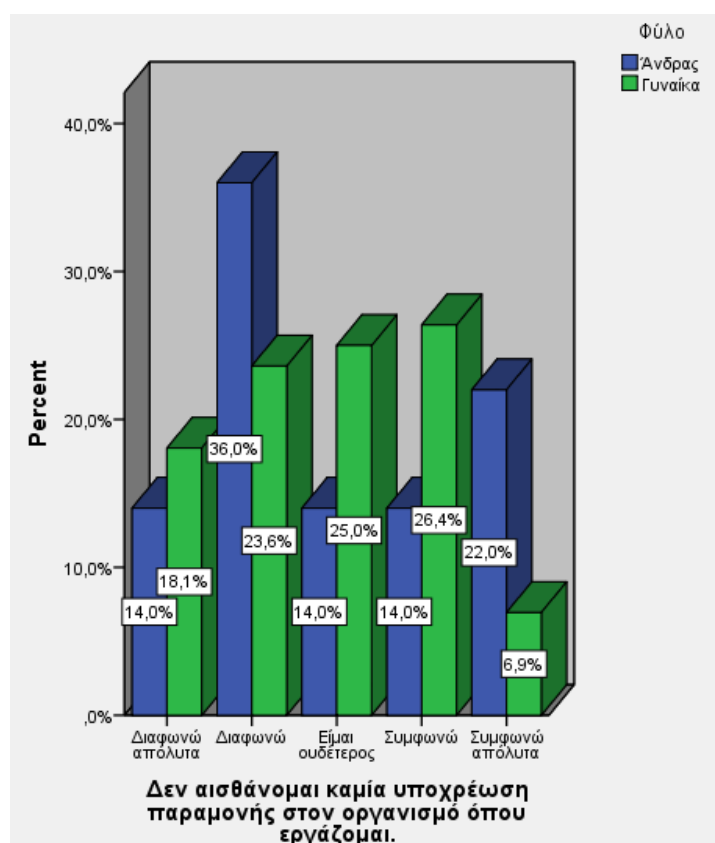
Σε αυτό το σημείο ολοκληρώνεται το κομμάτι της περιγραφικής στατιστικής. Μετά την ανάλυση των απόψεων των ατόμων που συμμετείχαν στο δείγμα ακολουθεί η διερεύνηση της πιθανής συσχέτισης των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών με τις απαντήσεις τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας.

### 3.2 Εξαγόμενα της επαγωγικής στατιστικής

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας που πραγματοποιήθηκαν ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και τις απαντήσεις τους στις βασικές προτάσεις του ερωτηματολογίου σχετικά με τη δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση.



Το πρώτο χαρακτηριστικό που μελετήθηκε σε σχέση με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι το φύλο (Πίνακας 1 του Παραρτήματος Α). Η μόνη περίπτωση στην οποία τα δύο φύλα εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις τους αφορά την υποχρέωση που νιώθουν ότι δεν οφείλουν απέναντι στον οργανισμό ( $\chi^2(4)=10.842$ ,  $p=0.028$ ). Όπως φαίνεται και στο αντίστοιχο διάγραμμα (Σχήμα 8) οι γυναίκες εμφανίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό ουδέτερες ή απόλυτα αρνητικές από τους άντρες ενώ οι άντρες υπερβαίνουν σε ποσοστό τις γυναίκες συναδέλφους τους στην απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα».



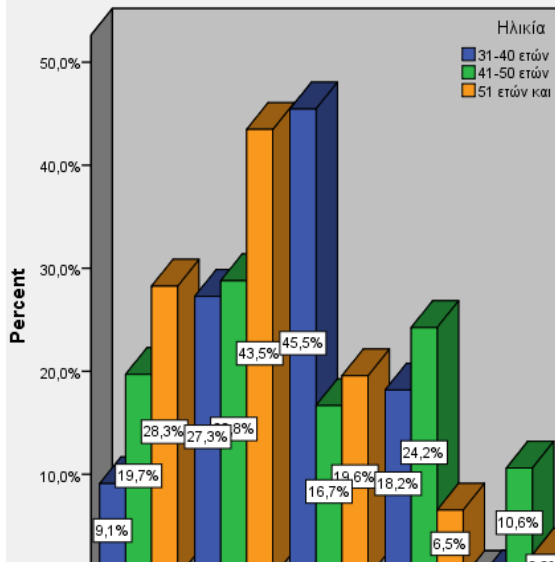
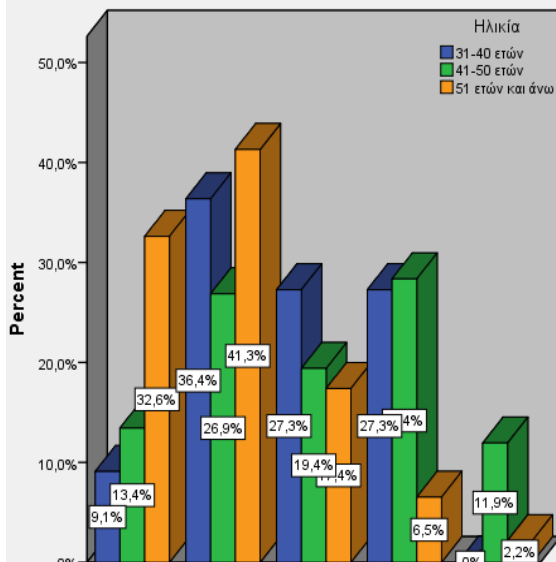
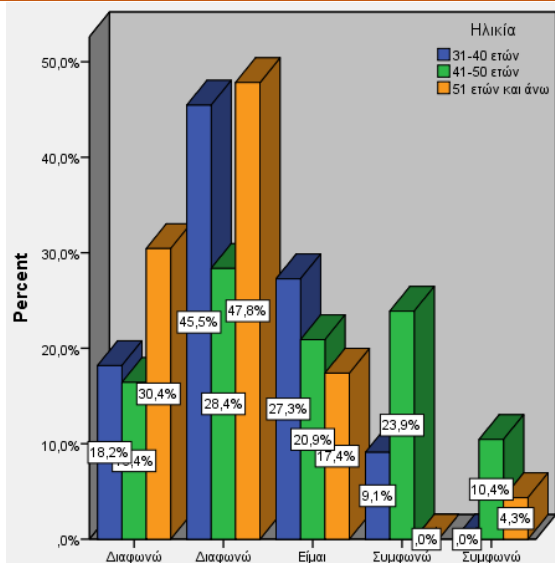
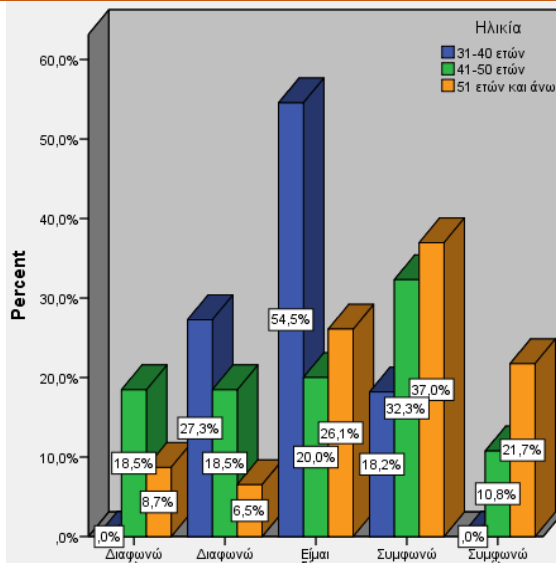
**Σχήμα 8:** Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των αντρών και γυναικών του δείγματος σε σχέση με την υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό.

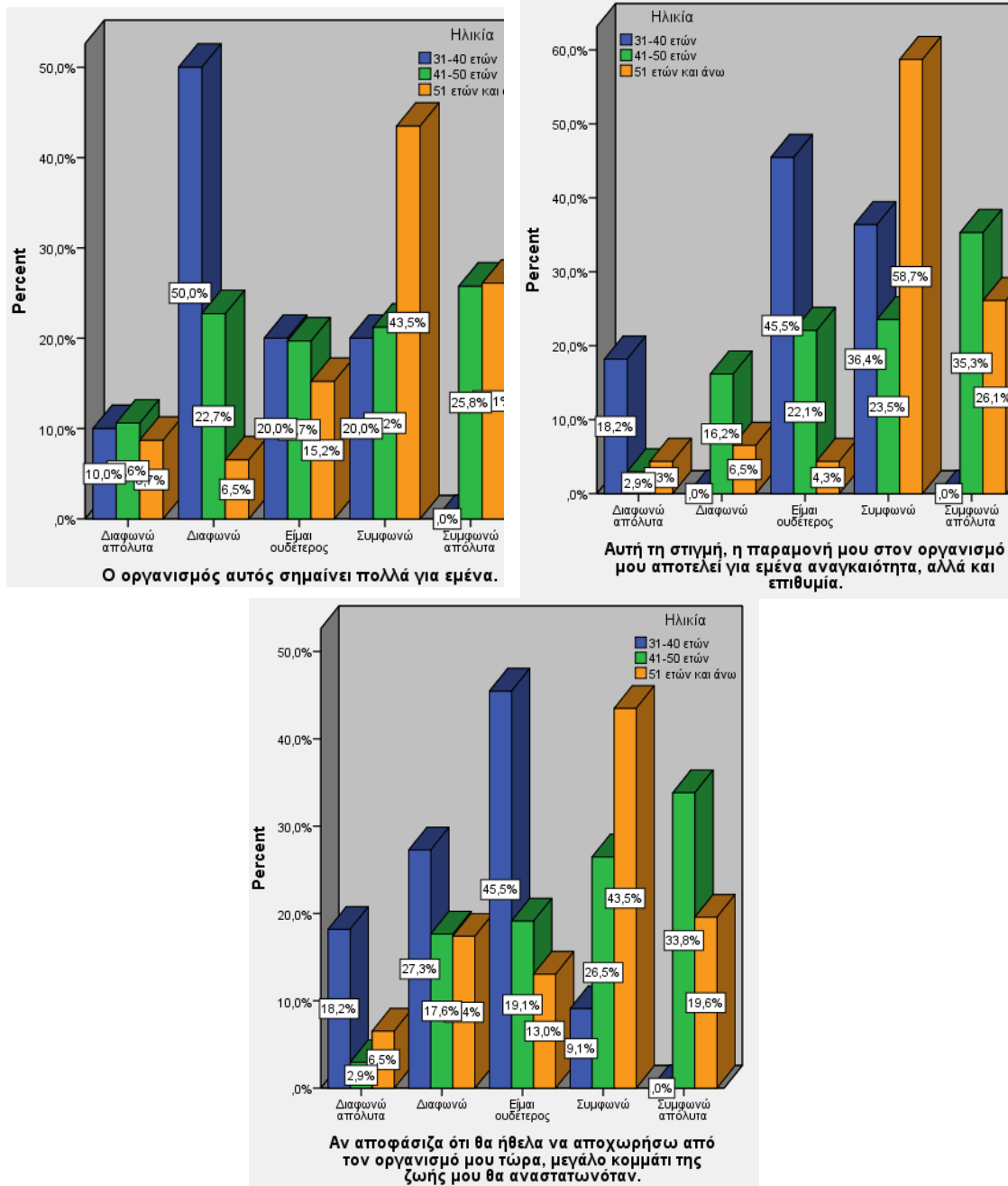
Το δεύτερο χαρακτηριστικό που μελετάται είναι η ηλικιακή ομάδα. Συγκεκριμένα, το δείγμα αποτελείται από 3 διακριτές ηλικιακές ομάδες: 31-40 ετών, 41-50 ετών και 51 ετών και άνω. Τα αποτελέσματα του επαγωγικού ελέγχου ανεξαρτησίας φαίνονται στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος Α.

Σχετικά με τη δέσμευση οι υπάλληλοι διαφορετικών ηλικιών φαίνεται να τοποθετούνται με σημαντικά διαφορετική άποψη ως προς το ότι δεν αισθάνονται μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζονται ( $\chi^2(8)=19.823$ ,  $p=0.010$ ), δε νιώθουν συναισθηματικά δεμένοι με τον οργανισμό ( $\chi^2(8)=19.129$ ,  $p=0.012$ ), δε νιώθουν μέλη της οικογένειας του οργανισμού ( $\chi^2(8)=16.305$ ,  $p=0.033$ ). Σύμφωνα με το Σχήμα 9 αυτή η εικόνα φαίνεται πιο έντονη στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών καθώς αυτοί παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα ποσοστά συμφωνίας στις συγκεκριμένες προτάσεις. Αντίθετα, τα μεγαλύτερα ποσοστά διαφωνίας εμφανίζονται στις 2 ακραίες ηλικιακές ομάδες (31-40 ετών και άνω των 50 ετών).

Επίσης, η ηλικιακή ομάδα επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις σε ορισμένες θετικές προτάσεις που αφορούν τη δέσμευση. Οι απαντήσεις σχετικά με το αίσθημα των υπαλλήλων ότι τα προβλήματα του οργανισμού είναι και δικά τους προβλήματα ( $\chi^2(8)=16.838$ ,  $p=0.026$ ), ότι ο οργανισμός σημαίνει πολλά γι' αυτούς ( $\chi^2(8)=17.286$ ,  $p=0.023$ ), ότι η παραμονή τους δεν είναι μόνο αναγκαιότητα αλλά και επιθυμία ( $\chi^2(8)=31.766$ ,  $p=0.000$ ) κι ότι η αποχώρηση από τον οργανισμό θα επέφερε μεγάλη αναστάτωση στη ζωή τους ( $\chi^2(8)=19.112$ ,  $p=0.013$ ) διαφοροποιούνται σημαντικά σε σχέση με την ηλικία. Στο ίδιο διάγραμμα (Σχήμα 9) φαίνεται ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά συμφωνίας εμφανίζονται στους υπαλλήλους 51 ετών και άνω ενώ τα μεγαλύτερα ποσοστά διαφωνίας στη νεότερη γενιά των υπαλλήλων 31-40 ετών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι και στις θετικές και στις αρνητικές προτάσεις που αφορούν τη δέσμευση, εμφανίζεται μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων 31-40 ετών ως ουδέτερο. Ακόμη, ο έλεγχος υπόθεσης σχετικά με την ύπαρξη σημαντικής γραμμικής σχέσης μεταξύ της ηλικιακής ομάδας και των απαντήσεων στις προτάσεις που αφορούν τη δέσμευση και την ικανοποίηση έδειξε σημαντική συσχέτιση σε ορισμένες περιπτώσεις όπου ο έλεγχος ανεξαρτησίας δείχνει ότι οι ηλικιακή ομάδα δεν επηρεάζει τις απαντήσεις στη συγκεκριμένη πρόταση. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι γιατί οι απαντήσεις έχουν περαστεί με αριθμητική κωδικοποίηση στο στατιστικό πακέτο SPSS οπότε είναι δυνατόν να προκύπτει ανεξαρτησία στα ποσοστά των απαντήσεων αλλά σημαντική γραμμική σχέση αν τα ζεύγη τιμών (ηλικιακή ομάδα – απαντήσεις στην πρόταση) παρασταθούν σε ένα γράφημα διασποράς.



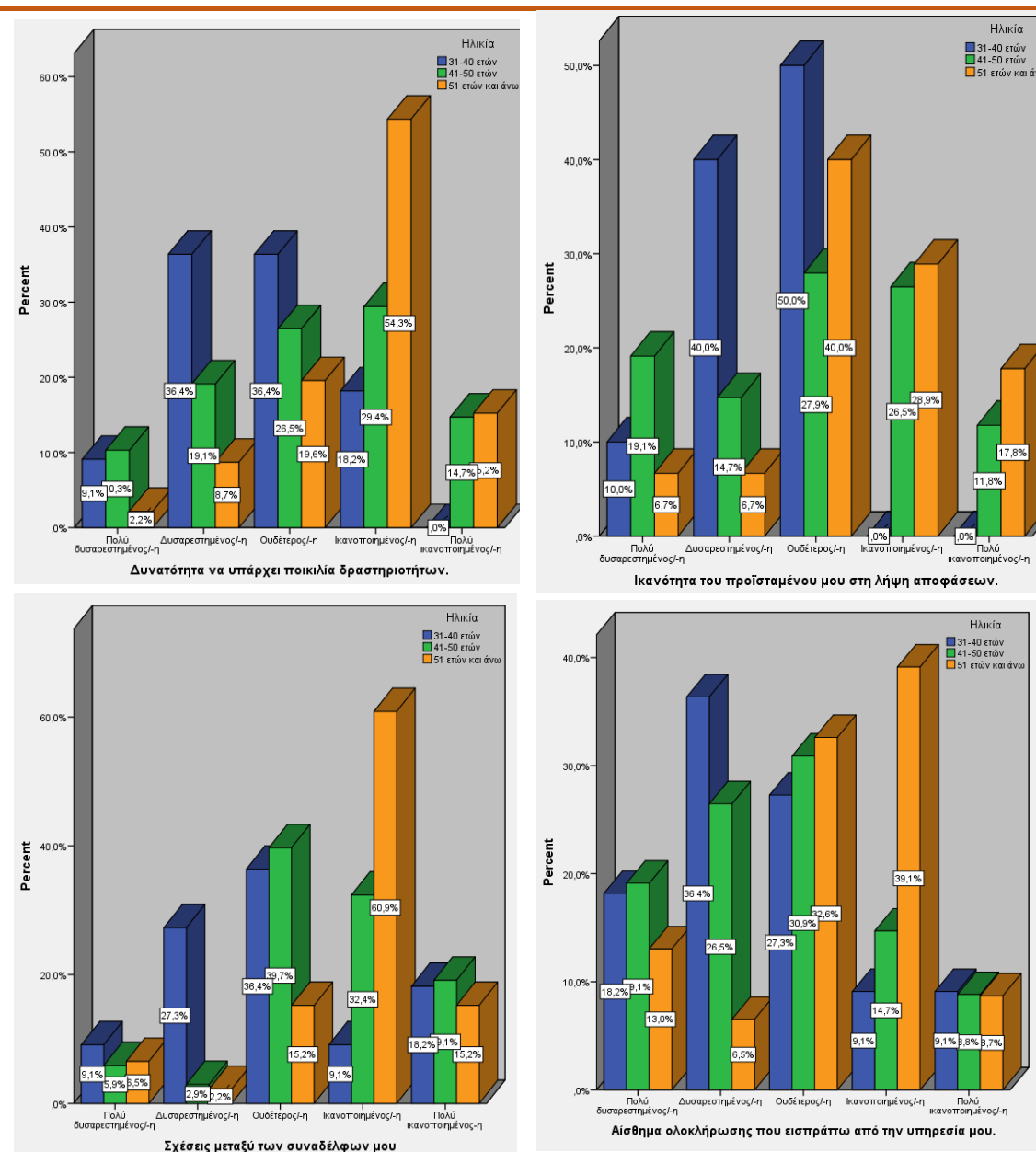


**Σχήμα 9:** Ομαδοποιημένα ραβδογράμματα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων σε σχέση με τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

Ακόμη, η ηλικιακή ομάδα επηρεάζει τις απαντήσεις σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα ποικιλίας στη δουλειά ( $\chi^2(8)=15.665$ ,  $p=0.045$ ), η ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων ( $\chi^2(8)=16.745$ ,  $p=0.032$ ), οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ( $\chi^2(8)=27.112$ ,  $p=0.002$ ) και το αίσθημα ολοκλήρωσης που νιώθουν οι υπάλληλοι

στην εργασία τους ( $\chi^2(8)=15.869$ ,  $p=0.043$ ) είναι στοιχεία της ικανοποίησης που διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με την ηλικία των υπαλλήλων.

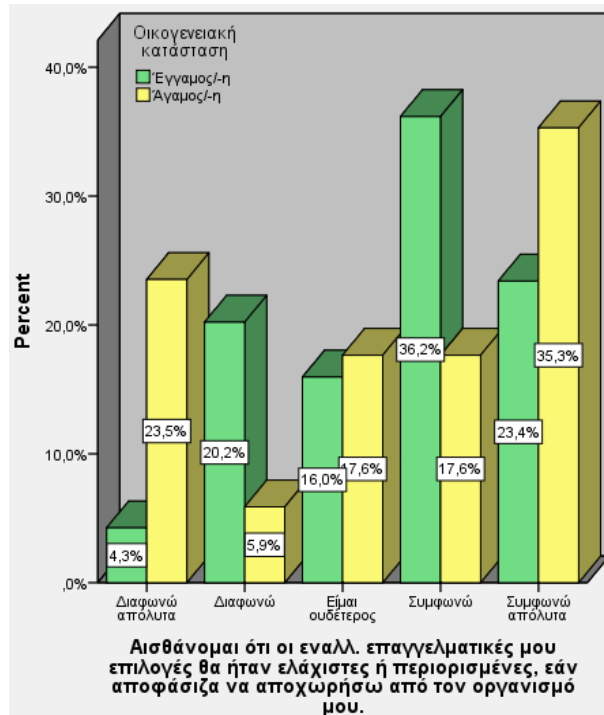
Όπως φαίνεται στο Σχήμα 10, οι υπάλληλοι 51 ετών και άνω δηλώνουν σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση στις παραπάνω προτάσεις σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Αντίθετα, οι υπάλληλοι 31-40 ετών δείχνουν να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό αρνητικοί («Πολύ δυσαρεστημένος/-η», «Δυσαρεστημένος/-η») ή ουδέτεροι.



**Σχήμα 10:** Ομαδοποιημένα ραβδογράμματα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων σε σχέση με την ικανοποίηση από τον οργανισμό.

Το επόμενο χαρακτηριστικό που μελετάται είναι η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα, μελετώνται μόνο οι έγγαμοι και άγαμοι καθώς στην ομάδα «Άλλο» μπορεί να συμπεριλαμβάνονται διαφορετικές ομάδες ατόμων με σημαντικά διαφορετικές απόψεις σχετικά με τη δέσμευση και ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον οργανισμό. Συνεπώς, αν μελετηθούν μαζί με τις 2 προηγούμενες κατηγορίες μπορεί να προκύψουν σοβαρά σφάλματα στον επαγωγικό έλεγχο ανεξαρτησίας. Γι' αυτό το λόγο συγκρίνονται οι έγγαμοι και άγαμοι μέσα από τα 2 ανεξάρτητα δείγματα των 94 έγγαμων και 17 άγαμων υπαλλήλων.

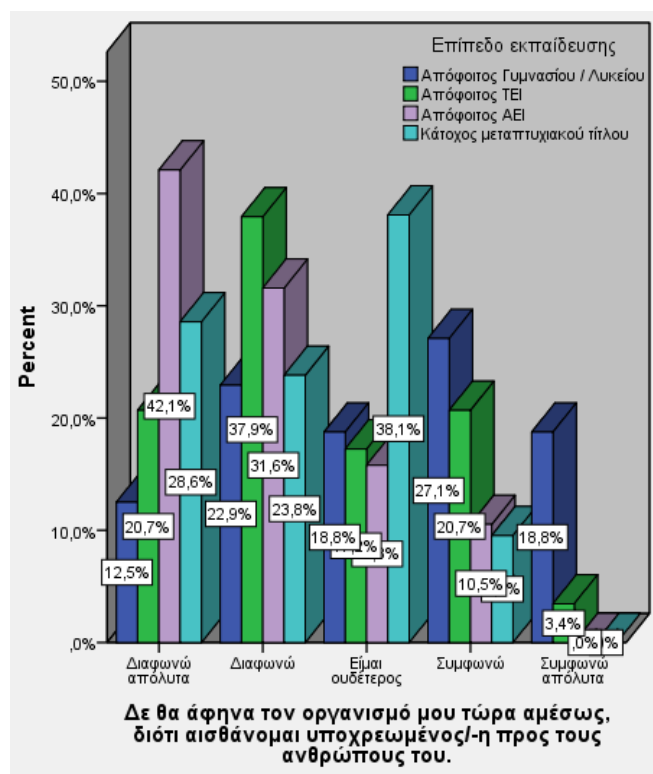
Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 του Παραρτήματος Α, η μόνη περίπτωση όπου οι έγγαμοι και άγαμοι υπάλληλοι διαφοροποιούνται σημαντικά στις απαντήσεις τους είναι η άποψή τους σχετικά με τις περιορισμένες εναλλακτικές επιλογές που θα είχαν αν αποχωρούσαν από τον οργανισμό ( $\chi^2(4)=11.375$ ,  $p=0.020$ ). Συγκεκριμένα, στο Σχήμα 11 φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι άγαμοι είναι σε μεγαλύτερο βαθμό απόλυτοι στη συμφωνία ή διαφωνία τους σε αυτή την πρόταση σε σχέση με τους έγγαμους συναδέλφους τους οι οποίοι εμφανίζουν υψηλά ποσοστά σχεδόν σε όλες τις απαντήσεις. Για ακόμη μια φορά, ο έλεγχος υπόθεσης με βάση το συντελεστή Spearman δείχνει σε ορισμένες περιπτώσεις την ύπαρξη στατιστικά σημαντική γραμμική σχέσης ανάμεσα στις απαντήσεις και την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων ενώ ο έλεγχος ανεξαρτησίας δεν δείχνει κανενός είδους σχέση. Ωστόσο, αυτό μπορεί για ακόμη μια φορά να ερμηνευτεί από την κωδικοποίηση που πραγματοποιήθηκε στα δεδομένα.



**Σχήμα 11:** Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των άγαμων και έγγαμων υπαλλήλων του δείγματος σε σχέση με την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

Το τέταρτο χαρακτηριστικό που μελετάται είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από την έρευνα αποκλείστηκε η ομάδα των ατόμων που απάντησαν «Άλλο» καθώς μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς πληθυσμούς και οι διαφορές στις απαντήσεις τους να βλάψουν την αξιοπιστία του συγκεκριμένου ελέγχου. Συνεπώς, μελετώνται 48 απόφοιτοι Γυμνασίου, 29 απόφοιτοι ΤΕΙ, 19 απόφοιτοι ΑΕΙ και 21 κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 4 του Παραρτήματος Α.

Όπως φαίνεται η αδυναμία αποχώρησης λόγω υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό και τους ανθρώπους είναι η μόνη πρόταση όπου οι απαντήσεις διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων ( $\chi^2(12)=24.326$ ,  $p=0.017$ ). Συγκεκριμένα, από το Σχήμα 12 φαίνεται ότι οι υπάλληλοι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου νιώθουν πιο έντονη την ευθύνη απέναντι στην υπηρεσία όπου εργάζονται. Αντίθετα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών θεωρούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό ότι δεν έχουν καμία υποχρέωση απέναντι στον οργανισμό.



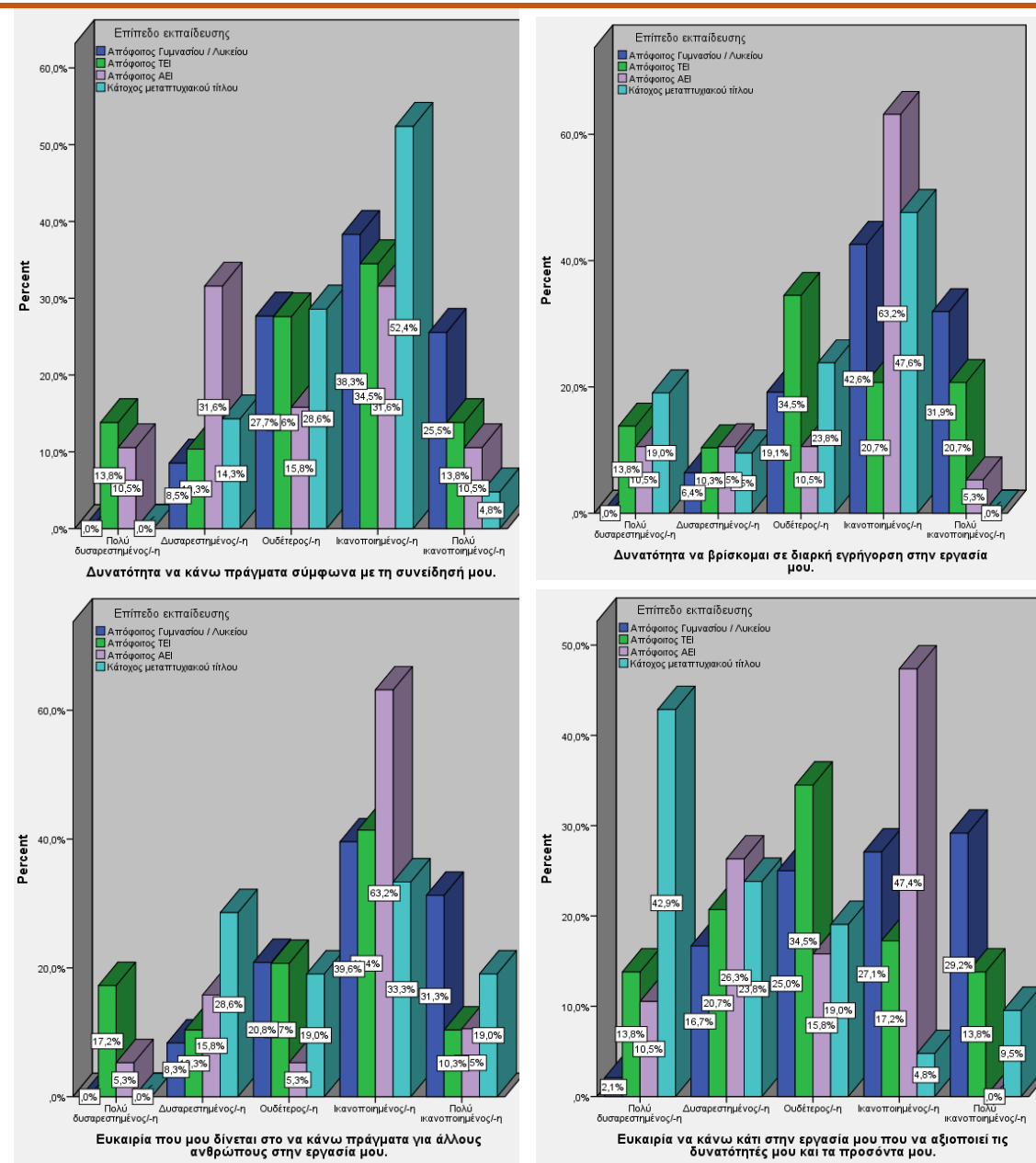
**Σχήμα 12:** Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

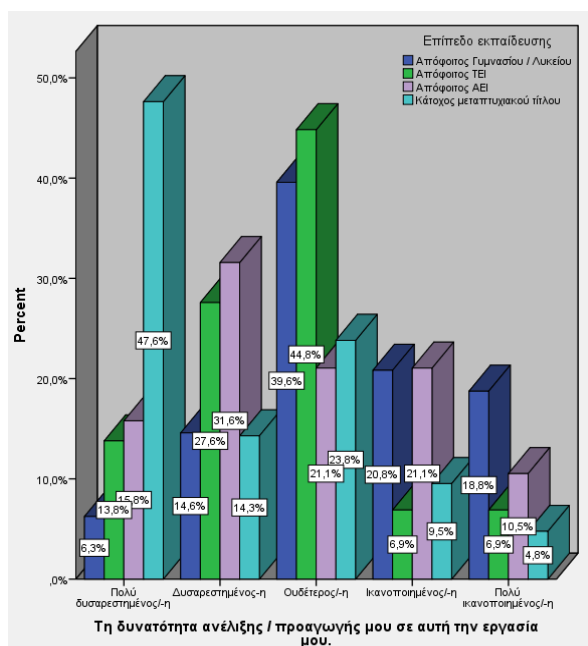
Ακόμη, υπήρξαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις που αφορούν την ικανοποίηση από τον οργανισμό σε σχέση με το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου φαίνεται να αποκλίνουν σημαντικά ως προς το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από τη δυνατότητα να κάνουν πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή τους ( $\chi^2(12)=21.242$ ,  $p=0.045$ ) και τη δυνατότητα να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία τους ( $\chi^2(12)=26.933$ ,  $p=0.007$ ). Ακόμη, δηλώνουν σημαντικά διαφορετική ικανοποίηση σχετικά με την ευκαιρία που έχουν να κάνουν πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία τους ( $\chi^2(12)=26.123$ ,  $p=0.008$ ), την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες και τα προσόντα τους ( $\chi^2(12)=37.258$ ,  $p=0.000$ ) και τη δυνατότητα ανέλιξης στην εργασία τους ( $\chi^2(12)=27.469$ ,  $p=0.006$ ).

Από το Σχήμα 13 φαίνεται ότι στις 3 πρώτες περιπτώσεις, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών παρουσιάζουν σημαντικά ποσοστά συμφωνίας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι και τα μεγαλύτερα ποσοστά διαφωνίας σε αυτές τις προτάσεις προέρχονται από υπαλλήλους υψηλού μορφωτικού επιπέδου.



Ακόμη, οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών δηλώνουν ξεκάθαρα τη διαφωνία τους ως προς την ευκαιρία να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες και τα προσόντα τους και να ανελχθούν στο χώρο εργασίας τους. Αντίθετα, οι απόφοιτοι ΤΕΙ δηλώνουν σε μεγάλο ποσοστό διαφωνία και ουδετερότητα σε αυτές τις προτάσεις ενώ οι απόψεις στους αποφοίτους Γυμνασίου / Λυκείου φαίνεται να δίστανται.



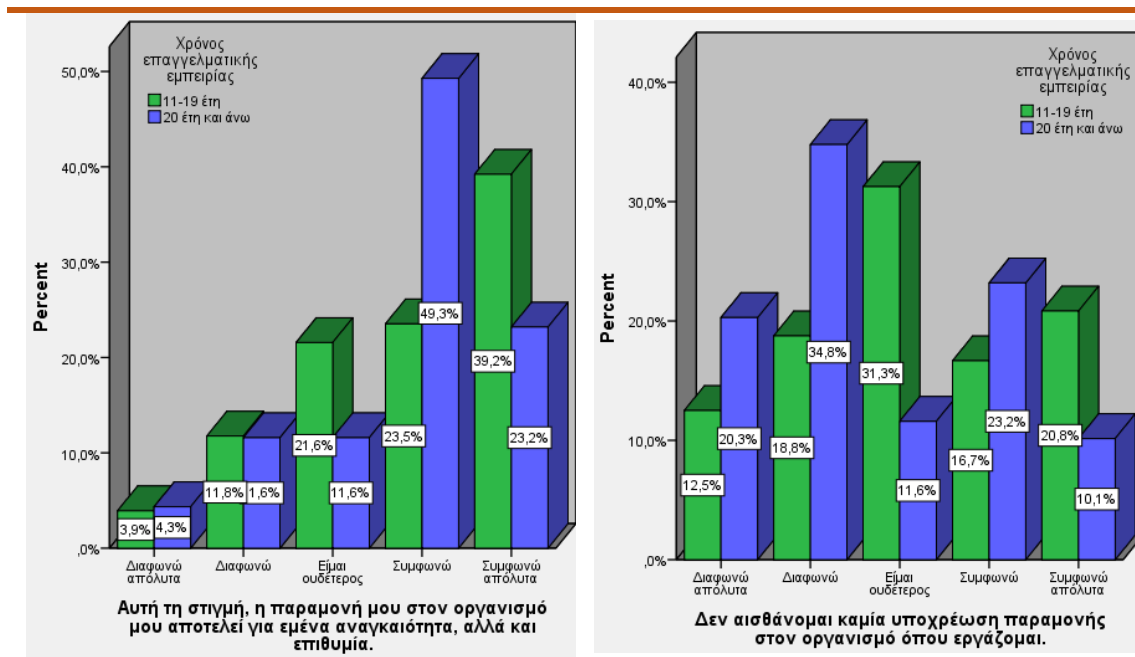


**Σχήμα 13:** Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου σε σχέση με την ικανοποίηση απέναντι στον οργανισμό.

Στη συνέχεια μελετήθηκαν οι απαντήσεις των υπαλλήλων σε σχέση με τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας. Επειδή υπάρχουν μόνο 6 άτομα συνολικά με το πολύ 10 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, αυτά εξαιρέθηκαν από την ανάλυση. Συνεπώς, ο έλεγχος ανεξαρτησίας ως προς τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας περιλαμβάνει μόνο τους υπαλλήλους με 11-19 έτη προϋπηρεσίας (51 άτομα στο δείγμα) και πάνω από 20 έτη (69 άτομα στο δείγμα). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 5 του Παραρτήματος Α.

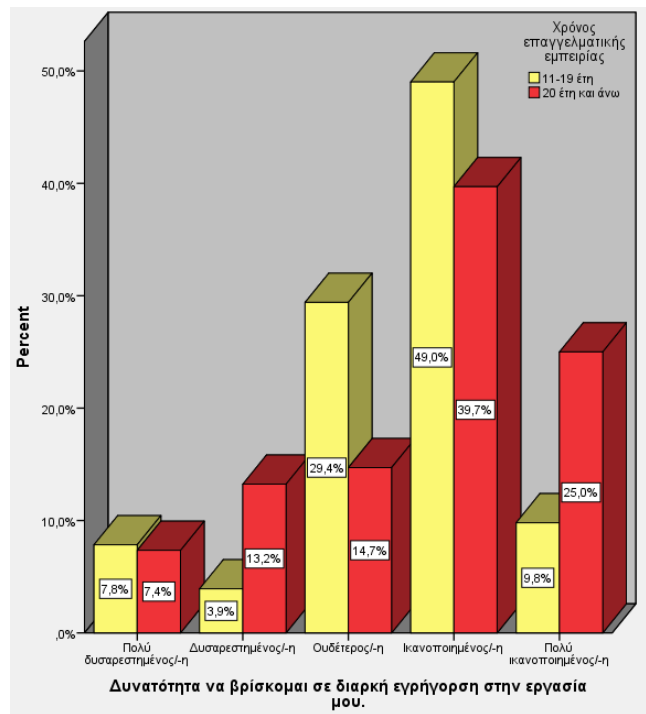
Όπως φαίνεται, οι υπάλληλοι διαφοροποιούνται σημαντικά στις απαντήσεις σχετικά με την επιθυμία τους να παραμείνουν στον οργανισμό ( $\chi^2(4)=9.438$ ,  $p=0.048$ ) και στην πρόταση που αφορά την αίσθηση ότι δεν έχουν καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό ( $\chi^2(4)=11.961$ ,  $p=0.016$ ). Συγκεκριμένα, από το Σχήμα 14 φαίνεται ότι οι υπάλληλοι με 11-19 έτη προϋπηρεσίας συμφωνούν απόλυτα στην επιθυμία παραμονής τους σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους παλιότερους συναδέλφους τους οι οποίοι υπερισχύουν σημαντικά στην απάντηση «Συμφωνώ». Αξίζει να σημειωθεί ότι στη δεύτερη πρόταση, οι παλιότεροι υπάλληλοι διαφωνούν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους νεότερους («Διαφωνώ απόλυτα»,

«Διαφωνώ») ενώ οι υπάλληλοι με 11-19 έτη εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό ουδέτεροι.



**Σχήμα 14:** Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ετών προϋπηρεσίας σε σχέση με την δέσμευση απέναντι στον οργανισμό.

Ως προς την ικανοποίηση οι υπάλληλοι διαφοροποιούνται σημαντικά μόνο στην πρόταση σχετικά με τη δυνατότητα που έχουν να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία τους ( $\chi^2(4)=9.963$ ,  $p=0.041$ ). Μάλιστα όπως φαίνεται στο επόμενο ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα (Σχήμα 15), οι υπάλληλοι με περισσότερα από 20 χρόνια προϋπηρεσίας συμφωνούν απόλυτα σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Αντίθετα, οι δεύτεροι εμφανίζουν σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό ουδετερότητας στη συγκεκριμένη πρόταση που αφορά την ικανοποίηση από τον οργανισμό.



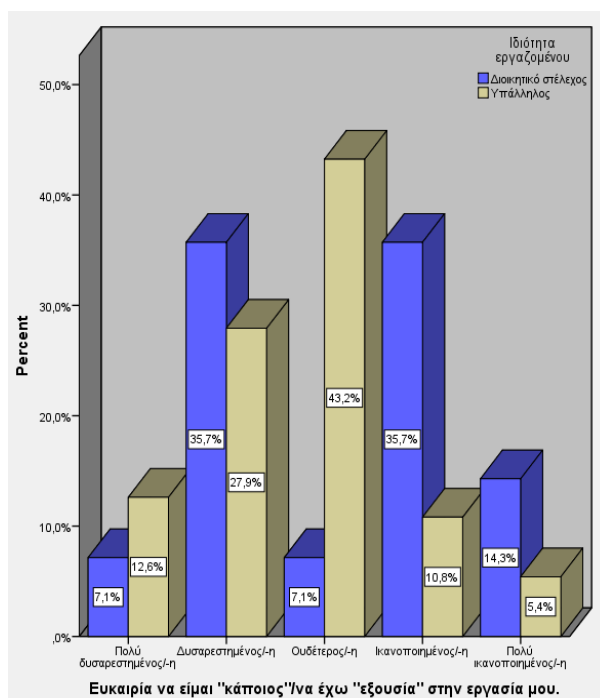
**Σχήμα 15:** Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των υπαλλήλων διαφορετικών ετών προϋπηρεσίας σε σχέση με την ικανοποίηση απέναντι στον οργανισμό.

Στη συνέχεια μελετήθηκαν τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση σε συνάφεια με τις απαντήσεις των εργαζομένων (Πίνακας 6 στο Παράρτημα Α). Από τις 4 ομάδες, που υπήρχαν αρχικά, αφαιρέθηκε η πρώτη (υπάλληλοι με λιγότερο από 1 χρόνο στην παρούσα θέση) καθώς αποτελείται μόνο από 5 άτομα. Έτσι, προέκυψαν 3 ομάδες υπαλλήλων ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας (1-5 έτη, 6-9 έτη, 10 έτη και άνω).

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα των επαγωγικών ελέγχων οι υπάλληλοι δε διαφοροποιούνται σημαντικά στις απαντήσεις τους σχετικά με τη δέσμευση από τα έτη προϋπηρεσίας στην συγκεκριμένη θέση. Η ίδια εικόνα παρατηρείται και στις προτάσεις που αφορούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Το τελευταίο χαρακτηριστικό που μελετήθηκε είναι η ιδιότητα του υπαλλήλου. Στον Πίνακα 7 του Παραρτήματος Α φαίνονται τα αποτελέσματα των ελέγχων που δείχνουν αν οι υπάλληλοι και τα διοικητικά στελέχη διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη δέσμευση που νιώθουν απέναντι στον οργανισμό και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από αυτόν.

Ως προς τη δέσμευση, οι υπάλληλοι δε φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά στις απαντήσεις τους σε σχέση με τα διοικητικά στελέχη. Αντίθετα, ως προς την ικανοποίηση προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις της πρόταση που αναφέρει τη δυνατότητα του εργαζομένου να έχει «εξουσία» ( $\chi^2(4)=11.906$ ,  $p=0.017$ ). Συγκεκριμένα, από το Σχήμα 16 φαίνεται ότι υπάρχει σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση σε διοικητικά στελέχη ενώ οι υπάλληλοι δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ουδέτεροι ή δυσαρεστημένοι.



**Σχήμα 16:** Ομαδοποιημένο ραβδόγραμμα των απαντήσεων των εργαζομένων διαφορετικής ιδιότητας σε σχέση με την ικανοποίηση απέναντι στον οργανισμό.

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώνονται οι έλεγχοι ανεξαρτησίας. Ο επόμενος έλεγχος που διεξήχθη αφορά την συσχέτιση ανάμεσα στις ομάδες προτάσεων που αφορούν τη δέσμευση και την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό. Αφού υπολογίστηκαν οι μέσες τιμές των απαντήσεων σε κάθε ομάδα για κάθε συμμετέχοντα, πραγματοποιήθηκε υπολογισμός του συντελεστή συσχέτισης του Pearson. Σε κάθε κελί του Πίνακα 6 περιέχεται η τιμή του συντελεστή συσχέτισης και μέσα σε παρένθεση η τιμή  $p$  του ελέγχου. Όπως φαίνεται όλες οι συσχετίσεις είναι σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας 5% αφού ισχύει  $p < 0.05$  για κάθε κελί του πίνακα. Στα κενά κελιά η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι 1 αφού η κάθε

μεταβλητή σχετίζεται απόλυτα και θετικά με τον εαυτό της. Στα υπόλοιπα κελιά οι συσχετίσεις είναι θετικές το οποίο σημαίνει ότι ένα άτομο που παρουσιάζει υψηλή συναισθηματική δέσμευση θα νιώθει επίσης υψηλή συνεχή και κανονιστική δέσμευση. Το ίδιο ισχύει και για την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση. Επίσης, τα άτομα που νιώθουν ισχυρότερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό φαίνεται να λαμβάνουν και υψηλότερη ικανοποίηση από αυτόν.

## Πίνακας 6

*Αποτελέσματα των συσχετίσεων ανάμεσα στους μέσους όρους των ομάδων ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση και τη δέσμευση*

	Συναισθημ . δέσμευση	Συνεχής δέσμευσ η	Κανονιστικ ή δέσμευση	Εσωτερική ικανοποίησ η	Εξωτερική ικανοποίησ η
Συναισθηματικ ή δέσμευση	-	0.273 (0.003)	0.519 (0.000)	0.650 (0.000)	0.493 (0.000)
Συνεχής δέσμευση	0.273 (0.003)	-	0.447 (0.000)	0.346 (0.000)	0.271 (0.003)
Κανονιστική δέσμευση	0.519 (0.000)	0.447 (0.000)	-	0.613 (0.000)	0.494 (0.000)
Εσωτερική ικανοποίηση	0.650 (0.000)	0.346 (0.000)	0.613 (0.000)	-	0.706 (0.000)
Εξωτερική ικανοποίηση	0.493 (0.000)	0.271 (0.000)	0.494 (0.000)	0.706 (0.000)	-

Τέλος, πραγματοποιήθηκε έλεγχος διαφοράς των μέσων τιμών στις διάφορες ομάδες δέσμευσης και ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Στον Πίνακα 7 φαίνεται ότι το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, ο χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας και τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση δεν επηρεάζουν σημαντικά τις μέσες απαντήσεις των υπαλλήλων σχετικά με τη δέσμευση και την ικανοποίηση. Αντίθετα, η ηλικία επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις σχετικά με την συναισθηματική δέσμευση ( $\chi^2(2)=15.384$ ,  $p=0.000$ ). Ωστόσο, λόγω της κατασκευής του ελέγχου δεν είναι δυνατό να διαπιστωθεί ποια ομάδα διαφέρει

σημαντικά από τις υπόλοιπες. Επίσης, το επίπεδο εκπαίδευσης επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις σχετικά με τη συναισθηματική δέσμευση ( $\chi^2(3)=8.566$ ,  $p=0.036$ ), την κανονιστική δέσμευση ( $\chi^2(3)=15.168$ ,  $p=0.002$ ) και την εσωτερική ικανοποίηση ( $\chi^2(3)=14.068$ ,  $p=0.003$ ). Τέλος, η συναισθηματική δέσμευση φαίνεται να επηρεάζεται σημαντικά και από την ιδιότητα του υπαλλήλου. Ωστόσο, η κατασκευή αυτών των ελέγχων δεν επιτρέπει περαιτέρω διερεύνηση ώστε να βρεθεί η ομάδα στην οποία εμφανίζεται η στατιστικά σημαντική διαφορά.

### Πίνακας 7

*Αποτελέσματα των ελέγχων διαφοράς μέσω των τιμών και διαμέσων των διαφόρων ομάδων δέσμευσης και ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων*

Δημογραφικό χαρακτηριστικό	Σύνολο (δέσμευσης – ικανοποίησης)	Μέσες τιμές των ομάδων	Τιμή του ελέγχου	p-value*
Φύλο (Άντρες – Γυναίκες)	Συναισθηματική δέσμευση	3,34 – 3,46	-0,686	0,494
	Συνεχής δέσμευση	3,39 – 3,40	-0,075	0,941
	Κανονιστική δέσμευση	2,78 – 2,81	-0,227	0,821
	Εσωτερική ικανοποίηση	3,29 – 3,32	-0,170	0,865
	Εξωτερική ικανοποίηση	3,01 – 2,98	0,155	0,877
Ηλικία (31 έως 40 ετών – 41 έως 50 ετών – 51 ετών και άνω)**	Συναισθηματική δέσμευση	-	15,384	<b>0,000</b>
	Συνεχής δέσμευση	-	2,167	0,338
	Κανονιστική δέσμευση	-	3,662	0,160
	Εσωτερική ικανοποίηση	-	5,542	0,063

	Εξωτερική ικανοποίηση	-	4,423	0,110
	Συναισθηματική δέσμευση	3,38 – 3,59	-0,880	0,381
	Συνεχής δέσμευση	3,39 – 3,37	0,118	0,906
Οικογενειακή κατάσταση (Εγγαμος – Άγαμος)	Κανονιστική δέσμευση	2,77 – 3,04	-1,157	0,250
	Εσωτερική ικανοποίηση	3,27 – 3,49	-1,075	0,285
	Εξωτερική ικανοποίηση	2,94 – 3,22	-1,193	0,235
	Συναισθηματική δέσμευση	-	8,566	<b>0,036</b>
Επίπεδο εκπαίδευσης (Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου – Απόφοιτος ΤΕΙ – Απόφοιτος ΑΕΙ – Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου)**	Συνεχής δέσμευση	-	7,450	0,059
	Κανονιστική δέσμευση	-	15,168	<b>0,002</b>
	Εσωτερική ικανοποίηση	-	14,068	<b>0,003</b>
	Εξωτερική ικανοποίηση	-	4,160	0,245
	Συναισθηματική δέσμευση	3,28 – 3,54	-1,545	0,145
Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας (11 έως 19 έτη – 20 έτη και άνω)	Συνεχής δέσμευση	3,49 – 3,38	0,729	0,468
	Κανονιστική δέσμευση	2,69 – 2,91	-1,341	0,182
	Εσωτερική ικανοποίηση	3,24 – 3,41	-1,162	0,248
	Εξωτερική ικανοποίηση	3,07 – 2,93	0,876	0,383



Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση (1 έως 5 έτη – 6 έως 9 έτη – 10 έτη και άνω)**	Συναισθηματική δέσμευση	-	1,725	0,422
	Συνεχής δέσμευση	-	0,416	0,812
	Κανονιστική δέσμευση	-	0,170	0,918
	Εσωτερική ικανοποίηση	-	2,631	0,268
	Εξωτερική ικανοποίηση	-	0,358	0,836
Ιδιότητα εργαζομένου (Διοικητικό στέλεχος – Υπάλληλος)***	Συναισθηματική δέσμευση	-	-2,472	<b>0,013</b>
	Συνεχής δέσμευση	-	-0,646	0,518
	Κανονιστική δέσμευση	-	-0,813	0,416
	Εσωτερική ικανοποίηση	-	-1,801	0,072
	Εξωτερική ικανοποίηση	-	-2,117	0,034

\*Στις περιπτώσεις όπου  $p < 0.05$  το δημογραφικό χαρακτηριστικό διαφοροποιεί σημαντικά τις μέσες τιμές ή διαμέσους στην κάθε ομάδα που αφορά τη δέσμευση ή την ικανοποίηση.

\*\*Σε αυτές τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

\*\*\*Σε αυτή την περίπτωση εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney.

#### 4. Συμπεράσματα

Σε αυτή την ενότητα παρατίθενται τα κυριότερα συμπεράσματα της προηγούμενης έρευνας σχετικά με τη δέσμευση και ικανοποίηση των υπαλλήλων του Δήμου Εορδαίας από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί συναίσθημα του εργαζόμενου το οποίο βιώνει καθημερινά και επηρεάζει την προσωπική και επαγγελματική του ζωή. Επίσης, η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί αντικείμενο μελέτης και ενδιαφέροντος, γιατί οι οργανωσιακά δεσμευμένοι υπάλληλοι συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των οργανισμών καθώς ευθυγραμμίζονται με τους στόχους τους. Αυτές οι δύο εργασιακές στάσεις αποτελούν

συναισθηματικές και ψυχολογικές καταστάσεις τις οποίες δε βιώνουν όλοι οι εργαζόμενοι στον ίδιο βαθμό, καθώς οι παράγοντες που αποτελούν τις συνιστώσες της ικανοποίησης από την εργασία και τα αίτια που τους ωθούν στην αφοσίωση και συνεπώς δέσμευση στον οργανισμό τους ποικίλουν ανάλογα με την προσωπικότητα και το εργασιακό περιβάλλον κάθε εργαζόμενου.

Βέβαια, στη παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια διερεύνησης του βαθμού ικανοποίησης από την εργασία και δέσμευσης σε αυτήν σε υπαλλήλους του δημοσίου τομέα και μάλιστα στην έρευνα συμμετείχαν μόνιμοι υπάλληλοι του Δήμου Εορδαίας, των οποίων η σχετική αίσθηση της εργασιακής ασφάλειας σίγουρα επηρέασε αρκετά τις απαντήσεις τους. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων κατείχαν τη θέση τους πάνω από 10 έτη και ήταν ηλικίας 41 ετών και άνω με μόλις 11 άτομα ηλικίας 31 έως και 40 ετών, γεγονός που καθιστά σαφές ότι δε γίνονται προσλήψεις στο ελληνικό δημόσιο τα τελευταία χρόνια. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι οι γυναίκες στο δείγμα υπερείχαν των ανδρών κατά 23 άτομα και ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου/ Λυκείου.

- 1) Η συναισθηματική δέσμευση είναι ένα θέμα που δε φαίνεται να αγγίζει σε μεγάλο βαθμό τους υπαλλήλους. Αντίθετα, ως προς τη συνεχή δέσμευση, οι υπάλληλοι εμφανίζουν αρκετά υψηλά ποσοστά δέσμευσης ενώ και ως προς την κανονιστική δέσμευση οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται θετικά. Αναφορικά με τη δέσμευση συνέχειας, κατά τους Meyer και Allen (1991) οι εργαζόμενοι δεν ταυτίζονται απαραίτητα με τους σκοπούς, τους στόχους, τις αξίες και τα οράματα του οργανισμού τους, αλλά δεσμεύονται λόγω των απολαβών που αποκομίζουν από αυτόν, χρηματικών ή μη. Δένονται με την εργασία τους από ανάγκη, θεώρηση που συμφωνεί με την παρούσα έρευνα, όπου σχεδόν το 50% των υπαλλήλων δεσμεύεται επειδή η ενδεχόμενη αποχώρησή τους θα τους επιφέρει κόστος και απώλειες, ενώ το 25% δηλώνει ότι δεν έχει επενδύσει και πολλά στην παρούσα εργασία του, ώστε να βιώσει αυτή την απώλεια σε περίπτωση που αλλάξει εργασιακό περιβάλλον ή χάσει τη θέση του. Η κανονιστική δέσμευση που συνάδει με το αίσθημα υποχρέωσης παραμονής στον οργανισμό και προκύπτει από τα ηθικά κίνητρα των εργαζομένων βρίσκει σύμφωνο περίπου το 40% του δείγματος, ενώ γύρω στο 50% δε νιώθει υποχρεωμένο και θα άφηνε τον οργανισμό του αν ήταν προς όφελός του. Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα των Ziapour et al

(2017) όπου η συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων υπερέχει της δέσμευσης συνέχειας.

- 2) Το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων φαίνεται να είναι κυρίως ικανοποιημένο από τη δυνατότητα για σταθερή εργασία, την ευκαιρία να βρίσκονται σε εγρήγορση και να προσφέρουν στους συνανθρώπους τους, τη δυνατότητα ποικιλίας στον τομέα της εργασίας και την ελευθερία να πράττουν κατά συνείδηση. Ακόμη, φαίνεται να είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Ωστόσο, η δυνατότητα να έχουν «εξουσία» στο χώρο εργασίας, ο τρόπος με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία και οι συνθήκες εργασίας είναι τομείς που βρίσκουν σε μεγάλο βαθμό δυσαρεστημένους τους υπαλλήλους του δήμου Εορδαίας. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τις απόψεις ερευνητών που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό κομμάτι της έρευνας όπου διαφαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντός τους και των ατομικών χαρακτηριστικών τους, που σχετίζονται με τις αντιλήψεις τους για την εργασία τους, τις στάσεις, τις πεποιθήσεις, τα συναισθήματα και την ψυχολογία τους (Locke 1976, Spector 1997, Mowday, Steers & Porter 1979).
- 3) Οι άντρες και οι γυναίκες δε φαίνεται να διαφοροποιούνται σημαντικά στις απαντήσεις τους σχετικά με τη δέσμευση και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, συμπέρασμα που συμπίπτει και προέκυψε και από την έρευνα του Botek και των συνεργατών του (2015). Η ίδια εικόνα παρατηρείται και σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας και τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση. Η ιδιότητα των εργαζομένων είναι ένας ακόμη παράγοντας που δε φαίνεται να διαφοροποιεί σημαντικά τις απαντήσεις τους σχετικά με την ικανοποίηση και τη δέσμευση, συμπέρασμα που έρχεται σε αντίθεση με την άποψη της Benkhoff (1997) που προαναφέρθηκε και υποστηρίζει ότι όσο πιο υψηλή είναι η θέση του τόσο πιο δεσμευμένος είναι ο εργαζόμενος. Βέβαια, τα διοικητικά στελέχη, δηλαδή οι ανώτεροι σε ιεραρχία υπάλληλοι του Δήμου, προϊστάμενοι και διευθυντές είναι ελάχιστοι σε αριθμό και αυτό διαφαίνεται και από το δείγμα της έρευνας. Οπότε, δε θα μπορούσε να υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις που σχετίζονται με την ιδιότητα του εργαζομένου.

- 4) Η δέσμευση φαίνεται να είναι εντονότερη στην ηλικιακή ομάδα των 41 ετών και άνω, ενώ οι νεότεροι υπάλληλοι είναι περισσότερο αδιάφοροι απέναντι στο ενδεχόμενο αποχώρησής τους από τον οργανισμό, εύρημα που συμφωνεί με τους Mathieu & Zajac (1990) που δηλώνουν ότι η δέσμευση αυξάνεται με την ηλικία.
- 5) Το εκπαιδευτικό επίπεδο φαίνεται να επηρεάζει κυρίως το αίσθημα ικανοποίησης των υπαλλήλων. Όπως φαίνεται, οι υπάλληλοι με ανώτερες σπουδές νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι δεν αξιοποιούνται τα προσόντα και οι δυνατότητές τους σε σχέση με τους αποφοίτους Γυμνασίου / Λυκείου.
- 6) Αξίζει να σημειωθεί ότι η μεγαλύτερη δέσμευση συνδέεται με μεγαλύτερη ικανοποίηση και αντίστροφα. Έτσι, όσο πιο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι υπάλληλοι, τόσο αυξάνεται και το επίπεδο της δέσμευσής τους στον οργανισμό τους και ισχύει και το ακριβώς αντίθετο, συμπέρασμα που συμφωνεί με παλαιότερες μελέτες (Meyer et al, 2002, Mathieu, 1991, Russ & McNeilly, 1995, Meyer & Allen, 1991).
- 7) Απ' όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μόνο το εκπαιδευτικό επίπεδο φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο τις απαντήσεις των υπαλλήλων καθώς εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες απαντήσεις τους τόσο για την συναισθηματική δέσμευση όσο και για την κανονιστική δέσμευση και την εσωτερική ικανοποίηση. Αυτό συμβαίνει προφανώς γιατί οι υπάλληλοι επιθυμούν να αξιοποιήσουν τα προσόντα τους και επειδή συνήθως διαθέτουν πρόσθετες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις είναι πιο αυστηροί κριτές του εργασιακού τους πλαισίου και λειτουργούν ανταγωνιστικά στους οργανισμούς τους. Μέτρια επίπεδα ικανοποίησης υπαλλήλων με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης διαπιστώθηκαν και σε προγενέστερες έρευνες (Φελέκη, 2017, Yang & Wang, 2013).

## 5. Συζήτηση

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι νεότεροι υπάλληλοι οι οποίοι συνήθως έχουν και τα περισσότερα τυπικά προσόντα, δείχνουν λιγότερο δεσμευμένοι και ικανοποιημένοι από τον οργανισμό. Είναι αυτοί που πιστεύουν ότι οι δυνατότητές τους υποβαθμίζονται ή δεν αξιοποιούνται πλήρως ενώ οι μεγαλύτερης ηλικίας υπάλληλοι, ίσως και λόγω ηλικίας, δηλώνουν μεγαλύτερη δέσμευση από τον

οργανισμό. Στην παρούσα έρευνα υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί που αφορούν στα εξής: τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, γεγονός που μειώνει τον ρεαλισμό των αποτελεσμάτων. Επίσης η έρευνα περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις και έτσι οι απαντήσεις που δίνονται είναι περιορισμένες. Σε μελλοντική έρευνα θα ήταν δόκιμο να επιλεγεί μια μικτή μέθοδος ποιοτική και ποσοτική ώστε να μελετηθεί το θέμα πιο αντικειμενικά. Το επόμενο βήμα στην έρευνα θα μπορούσε να είναι η σύγκριση με άλλους Δήμους ώστε να γίνει σαφές αν η εικόνα που παρουσιάζεται στον Δήμο Εορδαίας ισχύει και σε άλλες περιπτώσεις λόγω της εποχής και των αντικειμενικών συνθηκών ή αν πρόκειται αποκλειστικά για τον Δήμο Εορδαίας, οπότε θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές κινήσεις.

### **Βιβλιογραφία**

- Adams J. (1965), *In justice in social Exchange*, στο βιβλίο Berkowitz, L. *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, 1965.N.Y.
- Affum-Osei E. et al (2015), “Relationship between organizational commitment and demographic variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana, *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol.5 No.12, pp.769-778.
- Ahmadi A. & Donuqeze I.H. (2013),“A survey of the effect of staff’s organizational commitment on effectiveness in municipalities of Yazd Province”, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.2 No.3, pp.8-17.
- Akrivos C. & Koutras G. (2009),“Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences” T.E.I. of Athens Greece.
- Allport, G.W. (1937), *Personality: A Psychological Interpretation*. New York: H. Holt and Company.
- Angle H.L. & Perry J. L. (1981), “An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.26 No.1, pp.1-14.
- Aziri B. (2011), “Job satisfaction: a literature review”, *Management Research and Practice*, Vol.3 No.4, pp.77-86.

Azizah K., Daud K., Holian R. & Zhang J. (2014), “Job satisfaction & organizational commitment in the Public Sector: A Study of a “Closed Government Agency”, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.5, No.5, pp.362-367.

Azrai N.M., Rosli M. (2016), “Knowledge Management and Job Performance in the Public Sector: The Moderating Role of Organizational Commitment,” *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Vol.3 No.7, pp.28-36.

Batiou V.B. & Valkanos E. (2013), “Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.3 No.11, p.239.

Baumaruk R. (2004), “The missing link: the role of employee engagement in business success”, *Workspan*, Vol.47, pp.48-52.

Beck K. & Wilson C. (2000), “Development of affective organizational commitment: Across sequential examination of change with Tenure”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.56 No.1, pp.114-136.

Becker W.S. and Landy F.J. (1987), “Motivation theory reconsidered”, στο Cummings, L.L. & Staw B.M., (eds.), *Research in organizational behavior*, Vol.9, pp.1-38. Greenwich, Connecticut, JAI Press.

Becker H.S. (1960), *Notes on the concept of commitment*, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Benkhoff, B. (1997), “Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance”, *Human relations*, Vol.50 No.6, pp.701-726.

Blackburn J.W. & Bruce W.M. (1989), “Rethinking concepts of job satisfaction. The case of Nebraska Municipal Clerks”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol.10 No.11, pp.11-28.

Blonski K. & Jefmanski B. (2013), “Determinants of Satisfaction of the Employees of Local Government Units”, *Economic & Sociology*, Vol.6 No.2, pp.158-170.

Botek M., Kutnohorska O. & Kovarik F. (2015), “Pracovni Spokojenost na mestskem urade”, Job satisfaction in a Municipality.

Bozlagan R., Dogan M. & Daoudov M. (2010), “Organizational commitment and case study on the Union of Municipalities of Marmara”, *Regional and Sectoral Economic Studies*, V.10 No.2.

Chatzopoulou M., Vlachvei A. & Monovasilis T. (2015), “Employee’s Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece”, *Procedia Economics and Finance*, Vol.24, pp.136-145.

Christen M., Iyer G. & Soberman D. (2006), “Job satisfaction, job performance and effort: A Reexamination Using Agency Theory”, *Journal of Marketing*, Vol.70, pp.137-150.

Cohen A. (1993), “Organizational commitment and turnover: A meta-analysis”, *Academy of Management Journal*, Vol.36 No.5, pp.1140-1157.

Deci E.L. & Ryan R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum Press.

Decottis T.A. & Summers T.P. (1987), “A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment”, *Human Relations*, Vol.40 No.7, pp.445-470.

Ellickson M.C. & Longsdon K. (2002), “Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”, *Public Personnel Management*, Vol.31 No.3, pp.343-358.

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 No.4, pp.332-349.

Ferris K.R. & Aranya N. (1983), “A comparison of two organizational commitment scales”, *Personnel Psychology*, Vol. 36 No. 1, pp.87-98.

Field A., (2009). *DISCOVERING STATISTICS USING SPSS*. London: Sage

Publications. Ανακτήθηκε

από <http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/andy-field-discovering-statistics-using-spss-third-edition-20091.pdf>

Francis G.J. & Milbourn G. (1980), *Human behavior in the work environment: a managerial perspective*. Santa Monica, CA: Goodyear Pub.Co.

Frank F.D., Finnegan R.P. and Taylor C.R. (2004), “The race for talent: retaining and engaging workers in the 21<sup>st</sup> century”, *Human Resource Planning*, Vol. 27 No.3, pp.12-25.

Gallie D. & White M. (1993), “Employee Commitment and the Skills Revolution, First findings from the Employment in Britain Survey”, *Policy studies Institute Publishing*, London.

Gibson J.L. & Klein S.M. (2017), “Employee Attitudes as a Function of Age and Length of service: A Reconceptualization”, *Academy of Management Journal*, Vol.13 No.4.

Goleman D. (1998), *Working with emotional intelligence*, Bautam:NY.

Goleman D. (2009), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας, 16<sup>η</sup> Έκδοση. Μετάφραση Φωτεινή Μεγαλούδη Ελληνικά Γράμματα.*

Gordon V., Osgood Jr. J.L. & Philips J. (2010), “Municipal Clerks: Examining a model of job satisfaction”, *Public Personnel Management*, Vol.39 No.4, pp.327-352.

Goulet L.R. & Frank M.L. (2002), “Organizational commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit”, *Public Personnel Management*, Vol.31, pp.201-10.

Gunly E., Aksarayli M. & Percin N.S. (2010), “Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.22 No.15, pp.693-717.

Hall, D.T., (1979), *Organizational commitment: Theory, research and measurement*, Unpublished manuscript, Northwestern University.

Harpaz, I. (1990), “The importance of work goals: An international perspective”, *Journal of International Business Studies*, Vol.21 No.1, pp.75-93.



Hertzberg F. (1968),” One more time. How do you motivate employees?” *Harvard Business Review*.

Hollosy- Vadasz G. (2018),“Public Service Motivation (PSM) and Job Satisfaction in Case of Hungarian Local Public Service”, *AARMS* Vol.17, No.1, pp.23-30.

Hoppock R. (1935), *Job satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p.47.

Hrebiniak L. & Alluto J. (1972),“Personal and role-related factors in the development of organizational commitment”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.17 No.4, pp.555-573.

Hulin C.L. & Smith P.C. (1965),“A linear model of job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.49 No.3, pp.209-216.

Jandaghi G., Mokhles A. & Bahrami H. (2011), “ The impact of Job Security on employees’ commitment and Job Satisfaction in Qom municipalities”, *African Journal of Business Management*, Vol.5 No.16, pp.6853-6858.

Jaros S.T., Jermier J.M., Koehler J.W. & Sincich T. (1993), “Effects of Continuance affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight Structural equation models”, *Academy of Management Journal*, Vol.36 No.5, pp.951-995.

Judge T.A. & Bono J.E. (2001), “Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability –with job satisfaction and job performance: A meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No.1, pp.80-92.

Judge T.A., Joyce B.E., Erez A. & Locke E.A. (2005),“Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction. The Role of Self-Concordance and Goal Attainment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.90 No.2, pp.257-268.

Judge T.A., Parker S., Colbert A.E., Heller D. & Ilies R. (2001), “*Job satisfaction: A cross-cultural review*. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Organizational Psychology* Vol.2, pp.25-52.London:Sage.

Judge T.A. & Watanabe S. (1993), "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship, *Journal of Applied Psychology*, Vol.78 No.6, pp.939-948.

Kanter R.M. (1968), "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities", *American Sociological Review*, Vol.33 No.4, pp.495-517.

Kooij T.A.M., Jansen P.G.W., Dijkers J.S.E. & De Lange A.H. (2009), "The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31 No.8, pp.1111-1136.

Locke, E.A., (1976), *The nature and causes of job satisfaction*. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and organizational psychology* (pp.1319-1328). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Locke E.A. & Latham G.P. (1990), "*A theory of goal setting and task performance*". Prentice Hall, p.4.

Mafini C., Dlodlo N. (2014), "The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organization, *Journal of Industrial Psychology*, Vol.40 No.1, Johannesburg.

March J.G. & Simon H.A. (1958), *Organizations*. New York: Wiley.

Markovits Y., Davis A.J. & Dick R. (2007), "Organizational Commitment Profiles and Job satisfaction among Greek private and public sector employees", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol.7 No.1, pp.77-99.

Markovits Y. & Davis A.J., Fayk D. & Rolf van Dick (2010), "The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private Sector Employees", *International Public Management Journal*, Vol.13 No.2, pp.177-196.

Maslow A.H. (1954), *A Theory of Human Motivation*. In A.H. Maslow, *Motivation and Personality*. (pp.80-106).New York: Harper & Row Publishers.

Mathews B.P. & Shepherd J.L., (2002), "Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British organizational commitment Scale revisited", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.75 No.3, pp.369-375.

Mathieu J.E. (1991), "A cross-level Non recursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol.76 No.5, pp.607-618.

Mathieu J.E. & Zajac D. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol.108 No.2, pp.171-194.

Mayer R.C. & Schoorman F.D. (1992), "Predicting participation and Production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment", *Academy of Management Journal*, Vol.35 No.3, pp.671-684.

Mayer R.C. & Schoorman F.D. (1998), "Differentiating antecedents or organizational commitment: a test of March and Simon's model", *Journal of organizational Behavior* Vol.19 No.1, pp.15-28.

McClelland, D.C. (1962), *Business Drive and National Achievement*. Harvard Business Review, Vol.40, pp.99-112.

McClelland, D.C. (1998), "Identifying competences with Behavioral-Event interviews", *Psychological Science*, Vol.9 No.5, pp.331-339.

McCray, R.R. and Costa, P.T., Jr. (2008), *The five-factor theory of personality (3<sup>rd</sup> edition pp. 159-181)* New York, New York: Guilford Press.

Meyer J.P. & Allen N.J. (1991), "A three component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1 No.1, pp.61-89.

Meyer J.P. Allen N.J. and Smith C.A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78 No.4, pp.538-551.

Meyer J.P. & Herscovitch L. (2001), "Commitment in the Workplace toward a general model," *Human Resource Management Review*, Vol.11 No.3, pp.299-326.

Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L. & Topolnytsky L. (2002), "Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.6 No.1, pp.20-52.

Movahedi B. & Azarpira M. (2016), "Investigating the relationship between employees' empowerment and organizational commitment with organizational health mediation in Tehran Municipality, Revenue Recognition and Collection department.", *International Journal Human Capital Urban Management*, Vol.1 No.3, pp.221-236.

Mowday R.T., Steers R.M. & Porter L.W. (1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14 No.2, pp.224-247.

Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R.M. (1982), *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York, Academic Press.

Mullins J.L. (2005), *Management and organizational behavior, Seventh Edition*, Pearson Education Limited, Essex, p.700.

Oldman G.R. & Hackman J.R. (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance, Sciencedirect*, Vol.16 No.2, pp.250-279.

Oliver, N. (1990), "Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development." *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63 No.1, pp.19-31.

Oliver J., (1998), "Invest in People and Improve profitability and Productivity", *Management Today*, No.3, pp.90-91.

O'Reilly C.A. & Caldwell D.F. (1980), "Job Choice: The Impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.65 No.5, pp.559-565.

O'Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and

internalization or prosocial behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71 No.3, pp.492-499.

Organ D.W. & Ryan K. (1995), “A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior”, *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.775-800.

Palliya P., Pushpika G.T. (2017), “The Impact of Demographic Characteristics on the attitudinal organizational commitment among the academic member of the Public Sector Universities in Sri Lanka, Special reference to Science faculties”, *International Research Journal of Management and Commerce*, Vol.4 No.10.

Penley L.E. & Gould S. (1988), “Entzoni’s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations”, *Journal of organizational Behavior*, Vol.9, pp.43-59.

Perry J.L. (1996), “Measuring Public Service Motivation: An assessment of Construct Reliability and Validity”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 6 No,1, pp.5-22.

Perry J.L. & Wise L.B. (1990),“The Motivational Bases of Public Service”, *Public Administration Review*, Vol.50 No.3, pp.367-373.

Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. & Boulian P.V. (1974),“Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59 No.5, pp.603-609.

Rayton B.A. (2006), “Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17 No.1, pp.139-154.

Rehman K. et al (2013), “Impacts of Job Satisfaction on Organizational Commitment: A Theoretical Model of Academicians in HEI of Developing Countries like Pakistan ”

*International journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, Vol.3 No.2, pp.80-89.

Reichers A.E. (1985), “A Review and Reconceptualization of organizational commitment”, *Academy of management Review*, Vol.10, pp.465-476.

Richman A. (2006), “Everyone wants an engaged workforce , how can you create it?”, *Workspan*, Vol.49, pp.36-9.

Robbins, S.P. (2003), *Organizational Behavior*. Edition 1, Index Team Translation.PT. Indeks, Gramedia Group.

Robbins S.P. & Coulter M. (2005), *Management*, Pearson Education. Inc; and Dorling Kindersley Publishing Inc, India.

Robbins S.P. & Judge T.A. (2011), *Οργανωσιακή συμπεριφορά-Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Εισαγωγή και επιμέλεια Σαχινίδης Α., Εκδόσεις Κριτική.

Robbins S. & Judge T. (2013), *Organizational Behavior*. England. Pearson Education.

Rokowska A. et al (2017), ”Satisfaction and Organizational Commitment of Employees of Local Administration-Results of Pilot Studies” *Annales, Maria-Curie Sklodowska University in Lublin, Faculty of Economics, Polonia*.

Romzek B.S. (1990), “Employee Investment and Commitment: The Ties that Bind”, *Public Administration Review*, Vol.50 No.3, pp.374-382.

Rothbard N.P. (2001), “Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, pp.655-684.

Rousseau D.M., (1989), “Psychological and implied contracts in organizations”, *Employee Responsibilities and Right Journal*, Vol.2 No.2, pp.121-39.

Rousseau D.M. (1990), “New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts”, *Journal of organizational Behavior*, Vol.11 No.5, pp.389-400.

Rue L.W. & Byars L. (2003), *Management, Skills and Application, 10ed*, McGraw-Hill/Irwin, New York, p.259.

Russ F.A. & McNeilly K.M. (1995), "Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender and performance. *Journal of Business Research, Vol.34 No.1, pp.57-65.*

Saadat (2005), "Committed personnel increase energy", *Journal of Asre Modiriat, pp.68-74.*

Sagie A. (1998), "Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look, *Journal of vocational Behavior, Vol.52, pp.156-171.*

Saimir S. & Lesha J. (2013), "Job satisfaction and organizational commitment: the case of Shkodra Municipality", *European Scientific Journal, Vol.9 No.17., PP.41-51.*

Saiti A., Papadopoulos Y. (2015), "School teachers' job satisfaction and personal characteristics: A quantitative research study in Greece", *International Journal of Educational Management , Vol.29 No.1, pp.73-97.*

San Rahimzadeh Holagh et al (2014), "The effect of organizational structure on organizational creativity and commitment within the Iranian municipalities", *Sciencedirect, Procedia, Social and Behavioral Sciences.,Vol.156, pp.213-215.*

Schnake M. (1991), "Organizational citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda", *Sage Journals-Human Relations, Vol.44 No.7, pp.735-759.*

Sezgin M. & Agar C.C. (2012), "Impact of Affective Organizational and Occupational Commitment on Job Satisfaction: PR Specialists in Metropolitan

Municipalities”, *International Journal of Business and Commerce*, Vol.2 No.2, PP.21-35.

Shaw, K. (2005), “An engagement strategy process for communicators”, *Strategic Communication Management*, Vol.9 No.3, pp.26-9.

Sheldon K. M. & Elliot A. J. (1998), “Avoidance personal goals and the personality-illness relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.75, pp.1282-1299.

Sirota D., Mischkind L.A. & Meltzer M.I. (2005) by Pearson Education, *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers what they want*. Vol.23 No.31, Copyright 2006, Business Book Review, LLC.

Stein B. (2004), “Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector”, *The American Review of Public Personnel Administration*, Sage Journals, Vol.24 No.3, pp.291-303.

Stewart T.A. (2005), «Διανοούμενος καπιταλιστής», στο Crainer S. & Dearlove D.(επιμ.), Η επιχείρηση στη νέα εποχή, Εκδόσεις Κριτική.

Spector P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.

Stefanidis D. (2012), “Motivation, Motivators, Job satisfaction and organizational commitment of Air Force’s Officers”.

Staw B.M. & Ross J. (1985), “Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.70 No.3, pp.469-480.

Su S., Baird K. & Blair B. (2013), “Employee organizational commitment in the Australian public sector”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24 No.2, pp.243-264.



Syauta J.H., Troena E.A., Setiawan M. & Solimun (2012), "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)". *International Journal of Business and Management Invention*, Vol.1 No. 1, pp.69-76.

Tsiggilis N., Koustelios A. & Togia A. (2004), "Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.19 No.7, pp.666-675.

Vakola M. & Nikolaou I. (2005), "Attitudes toward organizational change; What is the role of employees' stress and commitment?", *Employee Relations*, Vol.27 No.2, pp.160-74.

Vermeeren B., Knipers B. & Steijn B. (2011), "Two faces of the satisfaction mirror: A study of work environment, job satisfaction and customer satisfaction in Dutch Municipalities", *Review of Public Personnel Administration*, Vol.31 No.2, pp.171-189.

Veromaa V., Kautiainen H. & Korhonen P.E. (2017), "Physical and mental health factors associated with work engagement among Finish female municipal employees: a cross –sectional study.

Vroom V. (1964), *Work and motivation*. John Wiley and Sons, New York.

Wang W. and Yang X. (2013), "Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China", *Public Personnel Management*, Vol.42 No. 4, pp.566-587.

Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W. & Lofquist L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies in vocational rehabilitation: xii

Weiss H.M. (2002), “Deconstructing job satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol.12 No.2, pp.173-194.

Westover J.H. & Taylor J. (2010), “International differences in job satisfaction. The effects of public service motivation, rewards and work relations”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.59 No.8, pp.811-828.

White R.W. (1959), “Motivation reconsidered: The concept of competence”, *Psychological Review*, Vol.66 NO.5, pp.297-333.

Wiener Y. & Vardi Y., (1980), “Relationships Between Job, Organization and Career commitments and work outcomes: An Integrative Approach”, *Organizational Behavior and Human Performance* Vol.26 No.1, pp.81-96.

Wright B.E. & Davis B.S. (2003), ‘Job satisfaction in the public sector. The role of the Work Environment’, *American review of public administration* , Sage Publications Vol.33 No.1, pp.70-90.

Yousef D.A. (2017), “Organizational commitment, job satisfaction and Attitudes toward organizational change: A study in the Local Government, *International Journal of Public Administration*, Vol. 40, No.1, pp.77-88.

Zhang J. & Zheng W. (2009), “How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values”, *Human Resource development Quarterly*, Vol.20 No.3, pp.331-351.

Ziapour A., Khatony A., Jafari F. & Kianipour N. (2017), “Correlation between personality traits and organizational commitment in the staff of Kermanshah University of Medical Sciences in 2015”, *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, Vol.10 No.2, pp.371.

#### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι. (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. (Α Έκδοση, εκδόσεις Rosili).

Δημητριάδου Θ. (2017), «Ηγεσία, Παρακίνηση και αντιδράσεις των εργαζομένων σε οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα: Η Περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης», Πτυχιακή Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ιορδάνογλου Δ. (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική.

Κάτου Α.Α. (2017), *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Εκδόσεις Ζυγός.

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2005), *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας, και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Εκδότης Σιδέρης Ι.

Πραμαγγιούλης Π. (2008). *Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με τη χρήση SPSS*.

Ανακτήθηκε από <http://mde-lab.aegean.gr/files/docs/Odigos-SPSS-Pramaggioulis.pdf>

Τσαγρής Μ. (2014). Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 22. Αθήνα και Nottingham. Ανακτήθηκε από <https://mathbooksgr.files.wordpress.com/2014/03/spss-22.pdf>

Φαναριώτης Π. (1999), *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Δημόσια Διοίκηση II*. (Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management). Εκδόσεις Σταμούλης Α.

Φελέκη Ε. Α. (2017), «Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης . Μελέτη Περίπτωσης: Η Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας», Πτυχιακή εργασία Τ.Ε.Ι. Ηπείρου.

Χαλικιάς Μ., Μανωλέσσου Α. & Λάλου Π. (2015), *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075>

Χυτήρης Λ.Σ. (2013), *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδοτικός Οίκος «Φαίδιμος».

## **NOMOI**

**NOMOS 3230/2004** «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

**NOMOS 4369/2016** «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Πίνακας 1

*Αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας ανάμεσα στο φύλο και τις απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση*

Προτάσεις	Τιμή του ελέγχου	p-value*	Rho του Spearman	p-value
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>				
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. (N=124)	1,054	0,913	-0,010	0,915
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα. (N=122)	3,101	0,541	0,102	0,266
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=124)	3,273	0,513	-0,074	0,413
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου. (N=124)	6,216	0,184	-0,131	0,147
Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=123)	2,007	0,734	-0,056	0,535
Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα. (N=122)	0,379	0,984	0,012	0,892
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=125)	6,529	0,162	0,062	0,492
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=123)	5,145	0,273	-0,046	0,611
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=125)	7,589	0,108	0,039	0,666
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=125)	0,254	0,993	-0,020	0,826

Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=125)	0,921	0,922	0,003	0,975
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=125)	6,482	0,166	0,071	0,433
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=122)	10,842	<b>0,028</b>	-0,035	0,701
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=125)	4,298	0,367	0,029	0,751
Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=125)	0,441	0,979	-0,004	0,967
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=124)	0,955	0,917	-0,015	0,866
Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=125)	1,936	0,748	0,105	0,243
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=125)	4,724	0,317	-0,007	0,939

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=124)**	1,810	0,863	-0,098	0,277
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=123)**	1,390	0,840	-0,048	0,597
Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=125)	3,625	0,459	-0,011	0,905
Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=124)	1,168	0,883	-0,029	0,746
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=123)	2,812	0,590	-0,008	0,926
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=123)	0,902	0,924	-0,061	0,501
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=124)	3,083	0,544	-0,058	0,522

Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=124)	0,892	0,926	0,082	0,365
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=125)	5,275	0,260	0,021	0,817
Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=125)	6,747	0,150	0,075	0,407
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=125)	1,859	0,762	0,044	0,623
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=125)	3,069	0,546	0,089	0,324
Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=125)	5,127	0,275	-0,022	0,811
Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=125)	2,703	0,609	-0,073	0,418
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=125)	1,430	0,839	0,008	0,932
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=125)	0,469	0,976	-0,035	0,698
Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=125)	3,826	0,430	-0,023	0,801
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=125)**	1,630	0,824	0,083	0,360
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=125)	3,051	0,549	0,113	0,211
Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=125)	4,512	0,341	0,103	0,252

\*Στις περιπτώσεις όπου p-value<0.05 συμπεραίνεται ότι το φύλο επιδρά σημαντικά στην δέσμευση ή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκφράζεται στην αντίστοιχη πρόταση.

\*\*Σε αυτές τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος Monte Carlo. Όλα τα υπόλοιπα αποτελέσματα προέκυψαν από τη δοκιμασία  $\chi^2$  ανεξαρτησίας.

## Πίνακας 2

Αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας ανάμεσα στην ηλικιακή ομάδα και τις απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση

Προτάσεις**	Τιμή του ελέγχου	p-value*	Rho του Spearman	p-value
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>				
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. (N=124)	14,026	0,072	0,240	<b>0,007</b>
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα. (N=122)	16,838	<b>0,026</b>	0,239	<b>0,008</b>
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=124)	19,823	<b>0,010</b>	-0,254	<b>0,004</b>
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου. (N=124)	19,129	<b>0,012</b>	-0,324	<b>0,000</b>
Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=123)	16,305	<b>0,033</b>	-0,249	<b>0,005</b>
Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα. (N=122)	17,286	<b>0,023</b>	0,243	<b>0,007</b>
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=125)	12,281	0,134	0,080	0,376
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=123)	11,872	0,148	-0,054	0,550
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=125)	8,570	0,380	-0,031	0,729
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=125)	31,766	<b>0,000</b>	0,193	<b>0,031</b>
Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=125)	7,268	0,515	-0,048	0,596
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=125)	19,112	<b>0,013</b>	0,091	0,314



Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=122)	13,027	0,106	-0,079	0,388
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=125)	9,156	0,326	0,155	0,084
Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=125)	6,655	0,588	0,070	0,436
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=124)	9,209	0,320	0,159	0,078
Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=125)	5,140	0,760	0,125	0,165
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=125)	12,069	0,139	0,122	0,174

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=124)	5,376	0,700	-0,025	0,783
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=123)	8,413	0,397	0,051	0,573
Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=125)	15,665	<b>0,045</b>	0,296	<b>0,001</b>
Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=124)	8,809	0,363	0,145	0,109
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=123)	11,032	0,200	0,153	0,091
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=123)	16,745	<b>0,032</b>	0,252	<b>0,005</b>
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=124)	9,118	0,332	0,097	0,286
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=124)	10,604	0,221	0,234	<b>0,009</b>
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=125)	11,506	0,174	0,099	0,274

Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=125)	5,327	0,741	0,115	0,200
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιολογεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=125)	5,550	0,715	0,146	0,104
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=125)	4,773	0,797	0,120	0,181
Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=125)	9,578	0,297	0,007	0,938
Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=125)	8,077	0,431	0,041	0,650
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=125)	7,554	0,488	0,058	0,517
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=125)	9,734	0,289	0,130	0,147
Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=125)	14,973	0,059	0,119	0,184
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=125)	27,112	<b>0,002</b>	0,206	<b>0,021</b>
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=125)	12,931	0,113	0,253	<b>0,004</b>
Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=125)	15,869	<b>0,043</b>	0,252	<b>0,005</b>

\*Στις περιπτώσεις όπου p-value<0.05 συμπεραίνεται ότι η ηλικιακή ομάδα επιδρά σημαντικά στην δέσμευση ή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκφράζεται στην αντίστοιχη πρόταση.

\*\*Σε όλες τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος Monte Carlo.

### Πίνακας 3

*Αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας ανάμεσα στην οικογενειακή κατάσταση και τις απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση*

Προτάσεις**	Τιμή του ελέγχου	p-value*	Rho του Spearman	p-value
-------------	------------------	----------	------------------	---------

## ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. (N=110)	4,266	0,385	-0,016	0,866
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα. (N=108)	3,244	0,540	0,052	0,591
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=110)	7,276	0,117	0,011	0,908
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου. (N=110)	7,000	0,129	-0,180	0,060
Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=110)	6,947	0,128	-0,174	0,070
Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα. (N=109)	4,827	0,315	0,008	0,937
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=111)	1,230	0,869	-0,033	0,735
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=109)	2,383	0,689	0,005	0,959
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=111)	11,375	<b>0,020</b>	-0,019	0,847
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=111)	4,237	0,375	0,033	0,730
Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=111)	1,751	0,820	0,019	0,844
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=111)	3,937	0,449	-0,006	0,953
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=108)	1,443	0,852	-0,006	0,952
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=111)	3,313	0,513	0,061	0,525

Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=111)	1,353	0,845	0,004	0,966
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=110)	3,579	0,485	0,144	0,134
Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=111)	6,543	0,158	0,127	0,184
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=111)	5,455	0,254	0,094	0,329

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=110)	1,278	0,892	-0,089	0,354
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=109)	7,057	0,124	0,039	0,690
Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=111)	2,152	0,732	0,026	0,790
Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=110)	2,897	0,615	-0,009	0,924
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=109)	5,314	0,255	-0,036	0,710
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=109)	2,443	0,668	0,064	0,510
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=110)	7,700	0,099	0,196	<b>0,040</b>
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=110)	6,589	0,148	0,194	<b>0,043</b>
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=111)	3,843	0,422	0,154	0,106
Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=111)	1,633	0,818	0,092	0,336
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=111)	2,873	0,598	0,077	0,420

Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=111)	4,623	0,326	-0,029	0,762
Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=111)	3,907	0,425	0,138	0,148
Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=111)	6,005	0,193	0,187	<b>0,049</b>
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=111)	1,153	0,903	0,045	0,642
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=111)	3,742	0,452	0,124	0,196
Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=111)	6,750	0,139	0,189	<b>0,047</b>
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=111)	3,806	0,447	-0,037	0,701
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=111)	2,051	0,765	0,086	0,367
Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=111)	3,806	0,431	0,095	0,322

\*Στις περιπτώσεις όπου  $p\text{-value} < 0.05$  συμπεραίνεται ότι η οικογενειακή κατάσταση επιδρά σημαντικά στην δέσμευση ή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκφράζεται στην αντίστοιχη πρόταση.

\*\*Σε όλες τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος Monte Carlo.

#### Πίνακας 4

*Αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας ανάμεσα στο εκπαιδευτικό επίπεδο και τις απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση*

Προτάσεις**	Τιμή του ελέγχου	p-value*	Rho του Spearman	p-value
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>				
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. (N=116)	18,811	0,090	-0,350	<b>0,000</b>

Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα. (N=114)	19,181	0,082	-0,153	0,104
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=116)	14,166	0,288	0,185	<b>0,046</b>
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου. (N=116)	12,868	0,382	0,177	0,057
Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=115)	18,308	0,099	0,153	0,103
Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα. (N=114)	16,153	0,186	-0,257	<b>0,006</b>
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=117)	10,531	0,579	-0,022	0,810
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=115)	9,801	0,648	-0,167	0,075
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=117)	9,494	0,672	-0,1182	0,050
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=117)	16,819	0,155	-0,310	<b>0,001</b>
Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=117)	14,375	0,278	-0,135	0,147
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=117)	12,589	0,412	-0,133	0,153
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=114)	16,596	0,163	0,213	<b>0,023</b>
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=117)	14,346	0,277	-0,134	0,151
Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=117)	19,580	0,069	-0,235	<b>0,011</b>
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=116)	9,756	0,654	-0,199	<b>0,032</b>

Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=117)	24,326	<b>0,017</b>	-0,326	<b>0,000</b>
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=117)	16,312	0,177	-0,231	<b>0,012</b>

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=116)	9,279	0,728	-0,086	0,357
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=115)	15,959	0,196	-0,226	<b>0,015</b>
Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=117)	19,846	0,067	-0,309	<b>0,001</b>
Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=116)	14,867	0,246	-0,303	<b>0,001</b>
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=115)	9,748	0,654	-0,014	0,882
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=115)	20,499	0,056	-0,130	0,165
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=116)	21,242	<b>0,045</b>	-0,197	<b>0,034</b>
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=116)	26,933	<b>0,007</b>	-0,313	<b>0,001</b>
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=117)	26,123	<b>0,008</b>	-0,185	<b>0,046</b>
Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=117)	14,579	0,272	-0,197	<b>0,033</b>
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=117)	37,258	<b>0,000</b>	-0,390	<b>0,000</b>
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=117)	5,898	0,933	-0,094	0,316
Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=117)	15,427	0,226	-0,204	0,028

Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=117)	27,469	<b>0,006</b>	-0,343	<b>0,000</b>
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=117)	9,308	0,694	-0,183	<b>0,048</b>
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=117)	20,700	0,053	-0,292	<b>0,001</b>
Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=117)	9,617	0,667	-0,092	0,326
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=117)	14,237	0,288	0,020	0,833
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=117)	9,465	0,684	-0,141	0,129
Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=117)	18,512	0,095	-0,195	<b>0,035</b>

\*Στις περιπτώσεις όπου  $p\text{-value} < 0.05$  συμπεραίνεται ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο επιδρά σημαντικά στην δέσμευση ή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκφράζεται στην αντίστοιχη πρόταση.

\*\*Σε όλες τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος Monte Carlo.

## Πίνακας 5

*Αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας ανάμεσα στα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και τις απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση*

Προτάσεις	Τιμή του ελέγχου	p-value*	Rho του Spearman	p-value
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>				
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. (N=119)	2,803	0,591	0,048	0,601
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα. (N=117)	8,654	0,068	0,209	<b>0,024</b>
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=119)	3,359	0,495	-0,113	0,219
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου. (N=119)	3,145	0,537	-0,114	0,217



Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=118)	4,078	0,399	-0,108	0,243
Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα. (N=117)	6,505	0,167	0,115	0,217
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=120)	1,268	0,879	-0,042	0,648
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=118)	6,496	0,171	-0,125	0,177
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=120)	2,700	0,615	-0,124	0,177
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=120)	9,438	<b>0,048</b>	-0,052	0,571
Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=120)	3,630	0,463	0,114	0,215
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=120)	2,985	0,562	-0,072	0,432
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=117)	11,961	<b>0,016</b>	-0,178	0,055
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=120)	5,574	0,235	0,162	0,076
Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=120)	2,118	0,725	0,060	0,514
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=119)	3,150	0,532	-0,047	0,612
Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=120)	1,382	0,856	0,017	0,856
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=120)	6,396	0,177	0,086	0,351

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=119)**	1,824	0,857	-0,095	0,304
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=118)**	3,466	0,486	-0,018	0,849
Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=120)	1,937	0,749	0,080	0,385
Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=119)	16,477	0,003	0,294	<b>0,001</b>
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=118)	6,851	0,141	-0,116	0,212
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=118)	5,310	0,261	-0,050	0,593
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=119)	4,633	0,340	-0,021	0,822
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=119)	9,963	<b>0,041</b>	0,096	0,297
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=120)	0,653	0,956	0,001	0,996
Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=120)	5,196	0,275	0,114	0,215
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=120)	2,556	0,640	0,069	0,452
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=120)	1,054	0,903	-0,068	0,460
Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=120)	1,156	0,893	-0,040	0,668
Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=120)	7,420	0,115	0,030	0,749
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=120)	3,147	0,537	0,125	0,172
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=120)	4,543	0,344	0,101	0,273

Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=120)	8,389	0,078	-0,087	0,345
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=120)	5,003	0,299	0,116	0,206
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=120)	8,975	0,063	0,044	0,632
Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=120)	8,202	0,084	0,042	0,650

\*Στις περιπτώσεις όπου  $p\text{-value} < 0.05$  συμπεραίνεται ότι τα έτη προϋπηρεσίας επιδρούν σημαντικά στην δέσμευση ή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκφράζεται στην αντίστοιχη πρόταση.

\*\*Σε αυτές τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος Monte Carlo. Σε όλες τις υπόλοιπες εφαρμόστηκε η δοκιμασία  $\chi^2$  ανεξαρτησίας του Pearson.

## Πίνακας 6

*Αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας ανάμεσα στα χρόνια προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση και τις απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση*

Προτάσεις**	Τιμή του ελέγχου	p-value*	Rho του Spearman	p-value
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>				
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. (N=120)	6,525	0,605	0,047	0,608
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα. (N=118)	2,560	0,966	0,058	0,529
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=120)	9,959	0,260	-0,007	0,942
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου. (N=120)	7,333	0,515	0,004	0,969
Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=119)	7,407	0,503	-0,091	0,323

Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα. (N=118)	7,990	0,441	-0,053	0,570
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=121)	5,377	0,735	-0,100	0,275
Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=119)	2,724	0,957	0,040	0,664
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=121)	3,501	0,913	0,015	0,874
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=121)	3,995	0,878	-0,083	0,367
Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=121)	7,949	0,441	0,221	0,015
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=121)	1,224	0,996	0,032	0,729
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=118)	5,217	0,756	-0,077	0,408
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=121)	6,402	0,613	0,046	0,620
Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=121)	4,471	0,833	-0,064	0,483
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=120)	5,091	0,768	-0,008	0,933
Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=121)	8,628	0,380	-0,120	0,190
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=121)	7,480	0,505	0,118	0,198

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=120)	2,677	0,941	0,005	0,960
---	-------	-------	-------	-------

Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=119)	7,860	0,454	-0,141	0,126
Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=121)	14,809	0,064	-0,177	0,052
Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=120)	2,813	0,957	0,004	0,965
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=119)	13,065	0,107	-0,040	0,664
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=119)	5,794	0,687	-0,046	0,617
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=120)	8,797	0,361	0,040	0,664
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=120)	3,769	0,900	-0,030	0,745
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=121)	8,533	0,379	0,038	0,676
Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=121)	8,298	0,387	0,135	0,139
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=121)	7,692	0,470	-0,021	0,819
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=121)	5,174	0,762	0,045	0,628
Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=121)	8,183	0,420	0,018	0,841
Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=121)	7,085	0,541	-0,003	0,975
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=121)	8,019	0,437	0,003	0,973
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=121)	7,710	0,471	0,088	0,337
Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=121)	6,828	0,568	-0,061	0,505

Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=121)	9,050	0,331	0,083	0,364
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=121)	6,247	0,634	-0,063	0,494
Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=121)	6,191	0,644	-0,101	0,271

\*Στις περιπτώσεις όπου  $p\text{-value} < 0.05$  συμπεραίνεται ότι τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση επιδρούν σημαντικά στην δέσμευση ή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκφράζεται στην αντίστοιχη πρόταση.

\*\*Σε όλες τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος Monte Carlo.

## Πίνακας 7

*Αποτελέσματα των ελέγχων ανεξαρτησίας ανάμεσα στην ιδιότητα του εργαζομένου και τις απαντήσεις στις προτάσεις που αφορούν δέσμευση και ικανοποίηση*

Προτάσεις**	Τιμή του ελέγχου	p-value*	Rho του Spearman	p-value
<b>ΔΕΣΜΕΥΣΗ</b>				
Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό. (N=125)	7,366	0,112	-0,237	<b>0,008</b>
Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα. (N=123)	7,834	<b>0,089</b>	-0,133	0,144
Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=125)	3,508	0,489	0,141	0,116
Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου. (N=125)	6,740	0,148	0,219	<b>0,014</b>
Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι. (N=124)	5,046	0,278	0,111	0,221
Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα. (N=123)	4,810	0,305	-0,135	0,135
Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα. (N=126)	0,601	0,959	-0,005	0,956

Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης. (N=124)	2,861	0,595	0,132	0,143
Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου. (N=126)	6,021	0,193	0,175	<b>0,049</b>
Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία. (N=126)	3,916	0,423	0,057	0,529
Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση. (N=126)	8,058	0,088	-0,070	0,437
Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν. (N=126)	3,053	0,583	0,125	0,162
Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=123)	8,644	0,068	0,145	0,109
Αισθάνομαι ότι δε θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου. (N=126)	3,576	0,455	-0,049	0,587
Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα. (N=126)	2,813	0,598	0,054	0,546
Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου. (N=126)	4,456	0,345	-0,041	0,653
Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του. (N=126)	3,465	0,494	-0,084	0,349
Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι. (N=126)	3,413	0,509	-0,085	0,342

## ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία. (N=125)	4,222	0,323	-0,175	0,051
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στην εργασία μου. (N=124)	3,910	0,402	-0,115	0,205
Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων. (N=126)	4,729	0,324	-0,168	0,061

Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» / να έχω «εξουσία» στην εργασία μου. (N=125)	11,906	<b>0,017</b>	-0,116	0,198
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου. (N=124)	2,971	0,594	-0,072	0,424
Την ικανότητα του προϊσταμένου στη λήψη αποφάσεων. (N=124)	7,663	0,105	-0,183	<b>0,042</b>
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου. (N=125)	2,213	0,708	-0,048	0,598
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου. (N=125)	6,528	0,150	-0,132	0,142
Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου. (N=126)	8,458	0,076	-0,217	<b>0,015</b>
Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους. (N=126)	6,808	0,157	-0,139	0,120
Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου. (N=126)	1,353	0,880	-0,095	0,290
Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου. (N=126)	6,235	0,171	-0,101	0,259
Τον μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω. (N=126)	2,292	0,730	-0,112	0,211
Τα δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου. (N=126)	8,269	0,075	-0,099	0,269
Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου. (N=126)	3,677	0,471	-0,093	0,300
Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου. (N=126)	9,272	0,052	-0,148	0,099
Τις συνθήκες εργασίας μου. (N=126)	2,060	0,753	-0,070	0,434
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου. (N=121)	5,825	0,204	-0,143	0,109
Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου. (N=121)	3,762	0,445	-0,129	0,152



Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου. (N=121)	5,845	0,204	-0,170	0,057
---	-------	-------	--------	-------

---

\*Στις περιπτώσεις όπου  $p\text{-value} < 0.05$  συμπεραίνεται ότι η ιδιότητα του εργαζόμενου επιδρά σημαντικά στην δέσμευση ή ικανοποίηση των υπαλλήλων που εκφράζεται στην αντίστοιχη πρόταση.

\*\*Σε όλες τις περιπτώσεις εφαρμόστηκε η μέθοδος Monte Carlo.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητέ Κύριε/Αγαπητή Κυρία,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Δήμου Εορδαίας, καθώς και η διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης.

Οι απαντήσεις σας είναι απόλυτα **ανώνυμες** και **εμπιστευτικές** και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Δεδομένου ότι **δεν υπάρχουν σωστές και λάθος** απαντήσεις παρακαλείσθε να είστε απόλυτα ειλικρινείς κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση,  
Σταματέλου Χρυσούλα,  
μεταπτυχιακή φοιτήτρια  
του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών  
στη «Δημόσια Διοίκηση»  
του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

## ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.

Βάλτε ένα  $\surd$  στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

### 1. ΦΥΛΟ

Άνδρας

Γυναίκα

### 2. ΗΛΙΚΙΑ

18-30

31-40

41-50

51 και άνω

### 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ

Έγγαμος/-η

#### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Άγαμος/-η

Άλλο

### 4. ΕΠΙΠΕΔΟ

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου

#### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Απόφοιτος ΤΕΙ

Απόφοιτος ΑΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

Άλλο

### 5. ΧΡΟΝΟΣ

0-3 χρόνια

#### ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ

4-10 χρόνια

#### ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

11-19 χρόνια

20 χρόνια και άνω

**6. ΧΡΟΝΟΣ**  Λιγότερο από ένα 1 χρόνο

**ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ**  1 με 5 χρόνια

**ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ ΘΕΣΗ**  6 με 9 χρόνια

10 χρόνια και άνω

**7. ΙΔΙΟΤΗΤΑ**  Διοικητικό Στέλεχος

**ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**  Υπάλληλος

## **ΜΕΡΟΣ Β. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

**Αναρωτηθήκατε ποτέ, πόσο ικανοποιημένος/-η είμαι από την εργασία μου;**

**Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σε καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις:**

1. Διαφωνώ απόλυτα,
2. Διαφωνώ,
3. Δεν μπορώ να αποφασίσω / είμαι ουδέτερος/-η,
4. Συμφωνώ,
5. Συμφωνώ απόλυτα.

## **ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

1. Θα με ευχαριστούσε ιδιαίτερα αν συνέχιζα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτόν τον οργανισμό.

1 2 3 4 5

2. Πραγματικά αισθάνομαι ότι τα προβλήματα του οργανισμού μου είναι και δικά μου προβλήματα.

1 2 3 4 5

3. Δεν αισθάνομαι ότι είμαι μέρος του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.

1 2 3 4 5

4. Δε νιώθω συναισθηματικά δεμένος με τον οργανισμό μου. Δεν έχω έντονη την αίσθηση του «ανήκειν» στον οργανισμό μου.

1                      2                      3                      4                      5

5. Δε νιώθω ότι είμαι μέλος της οικογένειας του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι.

1                      2                      3                      4                      5

6. Ο οργανισμός αυτός σημαίνει πολλά για εμένα.

1                      2                      3                      4                      5

### ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

7. Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και εάν το ήθελα.

1                      2                      3                      4                      5

8. Μια από τις ελάχιστες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από τον οργανισμό μου θα ήταν η έλλειψη διαθέσιμων εναλλακτικών επιλογών απασχόλησης.

1                      2                      3                      4                      5

9. Αισθάνομαι ότι οι εναλλακτικές επαγγελματικές μου επιλογές θα ήταν ελάχιστες ή περιορισμένες, εάν αποφάσιζα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου.

1                      2                      3                      4                      5

10. Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στον οργανισμό μου αποτελεί για εμένα αναγκαιότητα, αλλά και επιθυμία.

1                      2                      3                      4                      5

11. Μπορεί να αποφάσιζα να εργαστώ σε άλλον οργανισμό, αν δεν είχα επενδύσει πολλά για αυτή τη θέση.

1                      2                      3                      4                      5

12.Αν αποφάσιζα ότι θα ήθελα να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα , μεγάλο κομμάτι της ζωής μου θα αναστατωνόταν.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

### **ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ**

13.Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση παραμονής στον οργανισμό όπου εργάζομαι.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

14.Αισθάνομαι ότι δεν θα ήταν σωστό να αποχωρήσω από τον οργανισμό μου τώρα, ακόμη και αν ήταν προς όφελός μου.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

15.Θα αισθανόμουν ενοχές αν εγκατέλειπα τον οργανισμό μου τώρα.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

16.Αυτός ο οργανισμός αξίζει την πίστη και την αφοσίωσή μου.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

17. Δε θα άφηνα τον οργανισμό μου τώρα αμέσως, διότι αισθάνομαι υποχρεωμένος/-η προς τους ανθρώπους του.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

18. Χρωστάω πολλά στον οργανισμό όπου εργάζομαι.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

### **ΜΕΡΟΣ Γ. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

**Αναρωτηθήκατε ποτέ, πόσο ικανοποιημένος/η νιώθω από την εργασία μου;**

**Απαντήστε με:**

**Στην παρούσα εργασία μου νιώθω**

1.Πολύ δυσαρεστημένος/-η,

- 2. Δυσανεστημένος/-η,
- 3. Δε νιώθω ούτε ικανοποιημένος/-η , ούτε δυσανεστημένος/-η,
- 4. Ικανοποιημένος/-η,
- 5. Απόλυτα ικανοποιημένος/-η.

Σχετικά με:

1. Τη δυνατότητά μου να έχω σταθερή εργασία.

1                      2                      3                      4                      5

2. Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/-η στη εργασία μου.

1                      2                      3                      4                      5

3. Τη δυνατότητα να υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων.

1                      2                      3                      4                      5

4. Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος»/να έχω «εξουσία» στην εργασία μου.

1                      2                      3                      4                      5

5. Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου.

1                      2                      3                      4                      5

6. Την ικανότητα του προϊσταμένου μου στη λήψη αποφάσεων.

1                      2                      3                      4                      5

7. Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.

1                      2                      3                      4                      5

8. Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου.

1                      2                      3                      4                      5

9. Την ευκαιρία που μου δίνεται στο να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου.

1                      2                      3                      4                      5

10. Τη δυνατότητα να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.

1                      2                      3                      4                      5

11. Την ευκαιρία να κάνω κάτι στην εργασία μου που να αξιοποιεί τις δυνατότητές μου και τα προσόντα μου.

1                      2                      3                      4                      5

12. Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η υπηρεσία μου.

1                      2                      3                      4                      5

13. Το μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω.

1                      2                      3                      4                      5

14. Τη δυνατότητα ανέλιξης /προαγωγής μου σε αυτή την εργασία μου.

1                      2                      3                      4                      5

15. Την ελευθερία ανάπτυξης προσωπικής κρίσης στη λήψη αποφάσεων στην υπηρεσία μου.

1                      2                      3                      4                      5

16. Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην υπηρεσία μου.

1                      2                      3                      4                      5

17. Τις συνθήκες εργασίας μου.

1                      2                      3                      4                      5

18. Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου.

1                      2                      3                      4                      5

19. Την αναγνώριση που έχω για την εργασία μου .

1                      2                      3                      4                      5

20. Το αίσθημα της ολοκλήρωσης που εισπράττω από την υπηρεσία μου.

1                      2                      3                      4                      5

Ευχαριστώ για το χρόνο που διαθέσατε!





