

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Μεταπτυχιακή Διατριβή

Εργασιακή Ικανοποίηση, Οργανωσιακή Δέσμευση, η Ηγεσία

Παναγιώτης Αρ. Κοντογιάννης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κ. Μαρία Ελένη Αγοράκη



Διατριβή υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η παρούσα διατριβή αποτελεί μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Καλαμάτα, Φεβρουάριος 2023

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και τον
Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και
Ιδιωτικού Τομέα**

Executive MBA in Financial Planning



Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Μαρία-Ελένη Αγοράκη

**Επίκουρος Καθηγήτρια, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Ηλίας Α. Μακρής

**Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Βασίλειος Μπαμπαλός

**Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

Ο Παναγιώτης Κοντογιάννης

δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1) Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2) Αποδέχομαι ότι το Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη του Ιδρύματος, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Μαρία Ελένη Αγοράκη, για την αμέριστη συμπαράστασή της, καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής αυτής της διπλωματικής εργασίας. Πραγματικά συνέβαλε ουσιαστικά με στοχευμένες παρατηρήσεις, σωστή καθοδήγηση και διαρκής παρακίνηση στην εκπόνηση της εργασίας αυτής, και την ευχαριστώ ιδιαίτερα γι' αυτό, όποτε προσέτρεξα σε βοήθεια, αυτή δόθηκε άμεσα, απλόχερα και γενναιόδωρα.

Σε συνέχεια, τη σύζυγό μου που διήνυσε τη δεύτερη εγκυμοσύνη της κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Η οικογένειά μας μεγάλωσε κατά ένα ακόμα μέλος, τη δεύτερη κόρη μας, το γεγονός αυτό ήταν πηγή έμπνευσης για εμένα, μου έδωσε το κίνητρο να συνεχίσω την προσπάθεια μου για να ολοκληρώσω με επιτυχία το απαιτητικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών.

Τέλος, τον εαυτό μου που προσπαθεί και βρίσκει, μέχρι και σήμερα, τη διάθεση και το κίνητρο να θέτει νέους στόχους, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να εξελίσσεται μέσω της σπουδής, της γνώσης, της παιδείας με τη συμμετοχή στην προκειμένη περίπτωση, με την ιδιότητα του μεταπτυχιακού φοιτητή στο ακαδημαϊκό γίγνεσθαι.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, Η ΗΓΕΣΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	VI
ABSTRACT	X
Κατάλογος Γραφημάτων	XI
Κατάλογος Πινάκων	VI
Κατάλογος Εικόνων	V
Συντομογραφίες	V
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Μεθοδολογία και σκοπός της διπλωματικής εργασίας	2
Δομή της διπλωματικής Εργασίας	2
1 ^ο Κεφάλαιο	
1.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο της εργασιακής ικανοποίησης	4
1.2 Υποκίνηση των ανθρώπων	5
1.3 Θεωρία της φύσης της υποκίνησης	5
1.4 Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου	7
1.5 Κίνητρα προς τους εργαζόμενους	8
1.6 Κίνητρα προς τους εργαζόμενους στη Δημόσια Διοίκηση	9
2 ^ο Κεφάλαιο	
2.1 Ορισμός Οργανωσιακής δέσμευσης	12
2.2 Τα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής εμπλοκής.	13
2.3 Τα αποτελέσματα της κινητικότητας του προσωπικού	14
3 ^ο Κεφάλαιο	
3.1 Ορισμός της Ηγεσίας	17
3.2 Συμπεριφορικές θεωρίες	17
3.3 Κατηγορίες των ηγετικών στυλ	19
3.4 Οι ηγέτες χρειάζονται διαφορετικά στυλ σε διαφορετικές καταστάσεις	21
4 ^ο Κεφάλαιο	
Έρευνα	
4.1 Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	23

4.2 Μεθοδολογία της έρευνας	23
4.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας (πίνακες στατιστικής ανάλυσης)	24
5 ^ο Κεφάλαιο	
5.1 Στατιστική ανάλυση δεδομένων με SPSS	46
5.2 Αξιοπιστία (Reliability) στατιστικών δεδομένων	46
5.3 Εγκυρότητα (Validity) δεδομένων	48
6 ^ο Κεφάλαιο	
6.1 Οι συνθήκες εργασίες βελτιώνονται χρόνο με τον χρόνο σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο	53
6.2 Συμμετοχή σε σεμινάρια του ΙΝΕΠ σε σχέση με το φύλο	54
6.3 Κλιματισμός κτηρίου σε σχέση με το φύλο.	55
6.4 Ανταπόκριση του τηλεφωνικού κέντρου με τις σύγχρονες ανάγκες.	55
6.5 Μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την κάλυψη βιοποριστικών αναγκών	56
6.6 Μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την διαδικασία κινητικότητας	58
6.7 Εξαίρεση από τη διαδικασία κινητικότητας σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες	59
6.8 Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις στους υπαλλήλους σε σχέση με την υπαλληλική σχέση	60
6.9 Ευκαιρίες για ανέλιξη σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο.	61
6.10 Η παρακολούθηση σεμιναρίων σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα	62
6.11 Επίπεδο Εργασιακή Ικανοποίηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ	63
6.12 Επίπεδο οργανωσιακή δέσμευσης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ	64
6.13 Σχέση Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωσιακής Δέσμευσης	64
7 ^ο Κεφάλαιο	
7.1 Γενικά συμπεράσματα	65
7.2 Περιορισμοί της έρευνας	65
7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	66
Βιβλιογραφία	68
Παράρτημα	72

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, ο ρόλος της στην εργασιακή δέσμευση και η ηγεσία ως συνδετικός κρίκος στις οργανωσιακές συμπεριφορές, παρουσιάζουν διαχρονικά εξαιρετικό ενδιαφέρον για τη διοικητική επιστήμη. Τα τελευταία χρόνια λόγω διαφόρων συνθηκών, γίνεται επιτακτικότερη η ανάγκη για συστηματικότερη μελέτη αυτών των εννοιών, όπως και γενικότερα της εργασιακής ψυχολογίας.

Βιώνοντας τις ιδιαίτερες, ραγδαίες και συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, όπως η διαρκής και επιταχυνόμενη κλιματική αλλαγή, η υγειονομική κρίση covid-19, ο πόλεμος στην Ουκρανία, η ενεργειακή κρίση, γίνεται αντιληπτό ότι οποιαδήποτε παγκόσμια κρίση, είτε οικολογική, είτε υγειονομική, είτε πολεμική, είτε ενεργειακή, επιδρά άμεσα και με γεωμετρική πρόοδο στην οικονομία κάθε χώρας, κάθε οικονομικής μονάδας, κατά επέκταση και στις εργασιακές σχέσεις. Στα πλαίσια μιας επιχείρησης τίθενται ζητήματα που αφορούν την οργάνωση, τη λειτουργία και την αντιμετώπιση που θα πρέπει να έχει κατά περίπτωση από την εκάστοτε ηγεσία της επιχείρησης του όποιου οργανισμού.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι αρχικά η ανάπτυξη και κατανόηση των συγκεκριμένων εννοιών (εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, η ηγεσία), τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και σε πρακτικό επίπεδο με βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιλέγοντας ως χώρο άντλησης στοιχείων στην έρευνα που διεξήχθη στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), στον οποίο οι εκάστοτε διοικήσεις επιδιώκουν μέσα από τις πολιτικές που υιοθετούν, άλλοτε με περισσότερη και άλλοτε με λιγότερη επιτυχία, να λύσουν σε εθνικό επίπεδο τα ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά θέματα, όπως είναι η καταπολέμηση της ανασφάλιστης εργασίας από τη μία μεριά και η επίσπευση στην έκδοση των συντάξεων από την άλλη. Το πώς αισθάνεται και λειτουργεί το στελεχιακό δυναμικό του φορέα που είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των πολιτικών αυτών είναι σημαντικό θέμα προς διερεύνηση.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας αξιοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τρία μέρη. Το πρώτο περιελάμβανε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το δεύτερο ερωτήσεις για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και το τρίτο ερωτήσεις για τη οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 48 ενεργοί εργαζόμενοι του e-ΕΦΚΑ προερχόμενοι από την Τοπική Διεύθυνση Α΄ Μεσσηνίας (με έδρα την Καλαμάτα), από τους οποίους οι 45 απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Λέξεις ή φράσεις κλειδιά (Ελληνικά):

1. Εργασιακή Ικανοποίηση
2. Οργανωσιακή Δέσμευση
3. Έρευνα στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης e-ΕΦΚΑ

ABSTRACT

Surveys in labour satisfaction and commitment as well as the role of leadership present exceptional interest over time in administrative science.

The Research of this paper has been carried out in the field of social security, and in particular the Electronic National Social Security Institution. Purpose of it was to capture the social footprint of the policies implemented; in the workplace of personnel working in this critical public administration.

Survey results show how the debt crisis of 2010 has affected the Greek economy and its side effects on what is called the social state, in those policies that alleviate social inequalities in Greece through insurance; work and retirement.

Λέξεις ή φράσεις κλειδιά (Αγγλικά):

1. Job Satisfaction
2. Organizational Commitment
3. Research on Electronic National Social Institution e-EFKA

Κατάλογος Γραφημάτων

Δημογραφικά 1: Φύλο	24
Δημογραφικά 2: Ηλικιακή Ομάδα	25
Δημογραφικά 3: Οικογενειακή Κατάσταση	25
Δημογραφικά 4: Έτη Υπηρεσίας	26
Δημογραφικά 5: Μορφωτικό Επίπεδο	26
Δημογραφικά 6: Σε θέση ευθύνης ή μη	27
Εργασιακή Ικανοποίηση 1 : Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο	27
Εργασιακή Ικανοποίηση 2 : Οι συνθήκες εργασίας στα ασφαλιστικά ταμεία ήταν καλύτερες πριν το 2017 (έτος λειτουργίας του ΕΦΚΑ)	28
Εργασιακή Ικανοποίηση 3: Ο κλιματισμός στο κτήριο είναι επαρκής	28
Εργασιακή Ικανοποίηση 4: Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος	29
Εργασιακή Ικανοποίηση 5: Το Hardware που παρέχεται είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο	29
Εργασιακή Ικανοποίηση 6: Το Software είναι λειτουργικό	30
Εργασιακή Ικανοποίηση 7: Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα	30
Εργασιακή Ικανοποίηση 8 : Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες	31
Εργασιακή Ικανοποίηση 9 : Γίνονται εκπαιδευτικά εξειδικευμένα σεμινάρια	31
Εργασιακή Ικανοποίηση 10: Τα σεμινάρια που παρακολούθησα με βοήθησαν στην αναβάθμιση της επαγγελματικής μου κατάρτισης	32
Εργασιακή Ικανοποίηση 11: Θεωρώ ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για τις υπηρεσίες που παρέχω	32
Εργασιακή Ικανοποίηση 12: Καλύπτω τις βιοποριστικές μου ανάγκες με το μισθό μου	33
Εργασιακή Ικανοποίηση 13 : Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή	33
Εργασιακή Ικανοποίηση 14 : Η εργασία μου είναι αξιόλογη	34
Εργασιακή Ικανοποίηση 15: Η εργασία και τα καθήκοντα που ασκώ με ικανοποιούν	34
Εργασιακή Ικανοποίηση 16: Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους της	35
Οργανωσιακή Δέσμευση 1 : Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να προχωρήσει το έργο του Οργανισμού	35

Οργανωσιακή Δέσμευση 2 : Θα δεχόμουν οποιαδήποτε ανάθεση εργασίας προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στον Οργανισμό	36
Οργανωσιακή Δέσμευση 3 : Ο προϊστάμενος ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του	36
Οργανωσιακή Δέσμευση 4 : Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της	37
Οργανωσιακή Δέσμευση 5 : Θεωρώ ότι γίνονται κομματικές παρεμβάσεις στην υπηρεσία	37
Οργανωσιακή Δέσμευση 6 : Ο συνδικαλισμός στον φορέα προωθεί σε επαρκή βαθμό τα συμφέροντα των εργαζομένων	38
Οργανωσιακή Δέσμευση 7 : Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού	38
Οργανωσιακή Δέσμευση 8 : Μιλώ στο περιβάλλον μου με υπερηφάνεια για την εργασία μου	39
Οργανωσιακή Δέσμευση 9 : Ενδιαφέρομαι για το έργο του Οργανισμού	39
Οργανωσιακή Δέσμευση 10 : Θεωρώ ότι είναι ο καλύτερος οργανισμός που θα μπορούσα να εργαστώ	40
Οργανωσιακή Δέσμευση 11 : Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκσυγχρονίζεται	40
Οργανωσιακή Δέσμευση 12 : Σε σχέση με πέντε χρόνια πριν έχουν καλύτερψει οι συνθήκες εργασίας	41
Οργανωσιακή Δέσμευση 13 : Θα ήμουν διατεθειμένος/η να εργαστώ υπερωριακά	41
Οργανωσιακή Δέσμευση 14 : Έχω εργαστεί υπερωριακά τον τελευταίο χρόνο χωρίς πρόσθετη αμοιβή	42
Οργανωσιακή Δέσμευση 15 : Δίνονται κίνητρα για μετεκπαίδευση του προσωπικού	42
Οργανωσιακή Δέσμευση 16 : Έχω συμμετάσχει σε σεμινάριο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης	43
Οργανωσιακή Δέσμευση 17: Έχω ενθαρρυνθεί από τους προϊσταμένους για τη συμμετοχή μου σε τέτοιου είδους επιμορφωτικά σεμινάρια	43
Οργανωσιακή Δέσμευση 18: Έχω συμμετάσχει στη διαδικασία της κινητικότητας :	44
Οργανωσιακή Δέσμευση 19: Κατανοώ την εξαίρεση προσωπικού από την κινητικότητα για έκτακτες ανάγκες	44
Οργανωσιακή Δέσμευση 20: Όταν ανοίξει η κινητικότητα προτίθεμαι να συμμετάσχω	45

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Βασικές Κατηγορίες ηγετικών στυλ	19
Πίνακας 2: Διαχείριση Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	22
Πίνακας 3: Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας (internal consistency)	46
Πίνακας 4: Scale: Ικανοποίηση και Δέσμευση	46
Πίνακας 5: Reliability Statistics	47
Πίνακας 6: Item Statistics	47
Πίνακας 7: Summary Items Statistics	47
Πίνακας 8: Item-Total Statistics	47
Πίνακας 9: Scale Statistics	48
Πίνακας 10: Descriptive Statistics	49
Πίνακας 11: Correlations	49
Πίνακας 12: Μορφωτικό Επίπεδο * Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο(Cross tabulation)	53
Πίνακας 13: ΦΥΛΟ * Έχετε συμμετάσχει σε σεμινάριο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (IN.ΕΠ) του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης (Cross tabulation)	54
Πίνακας 14: ΦΥΛΟ * Ο κλιματισμός στο κτήριο είναι επαρκής (Cross tabulation)	55
Πίνακας 15: ΗΛΙΚΙΑ * Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες (Cross tabulation)	56
Πίνακας 16: Μορφωτικό Επίπεδο * Καλύπτω τις βιοποριστικές μου ανάγκες με το μισθό μου (Cross tabulation)	57
Πίνακας 17: Μορφωτικό Επίπεδο * Έχω συμμετάσχει στη διαδικασία της κινητικότητας (Cross tabulation)	58
Πίνακας 18: ΗΛΙΚΙΑ * Κατανοώ την εξαίρεση προσωπικού από την κινητικότητα για έκτακτες ανάγκες (Cross tabulation)	59
Πίνακας 19: Σε θέση Ευθύνης ή όχι * Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους της (Cross tabulation)	60
Πίνακας 20: Μορφωτικό Επίπεδο * Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή (Cross tabulation)	61
Πίνακας 21: Έτη Υπηρεσίας * Τα σεμινάρια που παρακολούθησα με βοήθησαν στην αναβάθμιση της επαγγελματικής μου κατάρτισης (Crosstabulation)	62

Κατάλογος Εικόνων

Σχήμα 1: Πυραμίδα του Maslow	6
Σχήμα 2: Υπόδειγμα θεωρίας του καθορισμού στόχου	7
Σχήμα 3: Διοικητική Σχάρα	18

Συντομογραφίες

ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΙΝΕΠ: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης

ΟΠΣ: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα

ΠΥΣΥ : Περιφερειακή Υπηρεσία Συντονισμού και Υποστήριξης

e-ΕΦΚΑ : Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

SPSS: Statistics Powerful Statistical Software

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) είναι ένα κομμάτι του μάνατζμεντ, εστιάζει στις διοικητικές διαδικασίες της προσέλκυσης, της πρόσληψης, της εκπαίδευσης, της παρακίνησης και της συγκράτησης των εργαζομένων αλλά κατά επέκταση και των πελατών μιας επιχείρησης. Μπορούμε να τη φανταστούμε σαν την εσωτερική αγορά του οργανισμού, με σχεδιασμένη οργανωτική αρχιτεκτονική, βάσει της οποίας εκπληρώνει τις οργανωσιακές επιδιώξεις σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο χρονικό ορίζοντα.

Στην παρούσα διπλωματική θα μελετήσουμε αρχικά την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και πώς αυτή επιδρά καθοριστικά στην Εργασιακή Δέσμευση (work engagement) και ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας (leadership) ώστε να επιτευχθεί το βέλτιστο αποτέλεσμα για τον οργανισμό σε συχνά μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες.

Θα γίνει προσπάθεια να αναδειχτούν ζητήματα όπως η ανάγκη για συγκράτηση του πιο ταλαντούχου στελεχιακού προσωπικού ενός οργανισμού, επίσης θα αναλυθεί το πώς μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση και το ανάλογο εργασιακό κλίμα μπορεί να έρθει η εργασιακή δέσμευση, αναγκαία προϋπόθεση για την ανάπτυξη και ευρωστία της οποίας επιχείρησης μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο (globalization) οικονομικό περιβάλλον, που τα πάντα μπορούν να επηρεάζουν και να διαμορφώνουν τις χρηματοπιστωτικές αγορές, με άμεσες συνέπειες στην οικονομική ζωή των ανθρώπων.

Ο ρόλος του ηγέτη, το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ανάλογα την περίπτωση που έχει να διαχειριστεί, καθίσταται αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, το επιθυμητό εργασιακό κλίμα, την εργασιακή ικανοποίηση και κατά επέκταση τη δέσμευση των εργαζομένων.

Οι Επιχειρήσεις στις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με ανεπάντεχες καταστάσεις στο εξωτερικό τους περιβάλλον, όπως είναι η κλιματική αλλαγή, η εξελισσόμενη πανδημία του covid-19, ο πόλεμος στην Ουκρανία η ενεργειακή κρίση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ο κάθε εργαζόμενος καλείται να ανταποκριθεί, να προσαρμοστεί στα συνεχώς νέα δεδομένα και τις προκλήσεις, αποκτώντας συνεχώς νέες γνώσεις, προσαρμοστικές ικανότητες και δεξιότητες, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις συνθήκες της εργασίας του, όπως για παράδειγμα η επιτακτική ανάγκη για τηλεργασία που δημιουργήθηκε κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης και

πώς ο εξειδικευμένος εργαζόμενος μπόρεσε γρήγορα να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί στην νέα πραγματικότητα.

Άρα, μπορεί να γίνει κατανοητό, το πόσο σημαντική είναι η όσο περισσότερο δυνατόν εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο επαγγελματικό τους περιβάλλον, ώστε αυτή με τη σειρά της να επιφέρει δέσμευση του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης με τον οργανισμό.

Μεθοδολογία και σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Είναι γνωστό ότι στις ημέρες μας η ικανοποίηση από την εργασία είναι παράγοντας ισορροπίας και ψυχικής υγείας. Ο ευχαριστημένος εργαζόμενος τείνει να είναι πιο δημιουργικός και παραγωγικός. Είναι γνωστή η προκλητική ίσως ρήση του θιασώτη της αντιαυταρχικής εκπαίδευσης Neill (1960) «Προτιμώ έναν ευτυχισμένο σκουπιδιάρη, παρά έναν νευρωτικό επιστήμονα»¹, κατά αναλογία στο χώρο της εργασίας το διακύβευμα για μια επιχείρηση είναι να έχει ευχαριστημένους παραγωγικούς εργαζόμενους και όχι στα όρια της εργασιακής εξουθένωσης (burnout). Η εξουθένωση μπορεί να δημιουργεί πρόσκαιρα κέρδη, τα οποία όμως εύκολα μέσο μακροπρόθεσμα εξανεμίζονται.

Με αυτή την εργασία θα προσπαθήσουμε να δείξουμε την αναγκαιότητα και τη συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων. Θα διερευνήσουμε την κατάσταση που επικρατεί στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και ειδικότερα στον e-ΕΦΚΑ. Θα γίνει προσπάθεια να αναδειχτούν οι εργασιακές συνθήκες που επικρατούν στον φορέα και τα χαρακτηριστικά του στελεχιακού δυναμικού.

Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η δομή της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι η εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, των θεωριών της υποκίνησης των ανθρώπων, καθώς και αναλύονται οι επιμέρους θεωρίες της φύσης της υποκίνησης, η θεωρία του καθορισμού στόχου και η εξειδίκευση σε κίνητρα προς τους εργαζομένους.

¹ A. S. Neill, (1960), σελ. 5

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η οργανωσιακή δέσμευση, το τι τείνει να τι δημιουργεί συνθήκες για εμπλοκή και διατήρηση των εργαζομένων στην επιχείρηση, καθώς και τα αποτελέσματα της κινητικότητας του προσωπικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο δίνεται ορισμός της ηγεσίας, γίνεται ανάλυση των συμπεριφορικών θεωριών, παρουσιάζονται οι κατηγορίες των ηγετικών στυλ και η αντανάκλασή τους στους εργαζόμενους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο στόχος της έρευνας, ο λόγος που επιλέχθηκαν τα συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία της έρευνας καθώς και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας, ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά καθώς και οι συσχετίσεις που έγιναν.

Στο έκτο κεφάλαιο αποτυπώνεται οι ανάλυση των στατιστικών δεδομένων της έρευνας, παρουσιάζονται οι πίνακες και τα διαγράμματα.

Στο τελευταίο έβδομο κεφάλαιο διατυπώνονται τα γενικά συμπεράσματα, οι περιορισμοί που υπόκειται η έρευνά καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στον e-ΕΦΚΑ.

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

Η εργασιακή ικανοποίηση, πολιτικές και κίνητρα υποκίνησης εργαζομένων

1.1 Εννοιολογικό περιεχόμενο της εργασιακής ικανοποίησης

Το 1969 στο άρθρο του «Τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση» ο Locke , υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιπίπτει το άτομο, όταν έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα². Αντίθετα σύμφωνα με τους Dormann & Zapf (2001), η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία.³ Επίσης, κατά τους Dormann & Zapf (1990) η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται ως βασικό αντικείμενο της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας και τα αποτελέσματα σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού⁴.

Υπάρχει μια διάσταση απόψεων για το βαθμό στον οποίο η αύξηση των αποδοχών βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με την Jewell (1985),⁵ τα δεδομένα που βασίζονται σε συνολικές μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης δείχνουν ότι η ικανοποίηση στο σύνολό της αυξάνεται καθώς αυξάνεται και το εισόδημα. Καθοριστικός παράγοντας δηλαδή της ικανοποίησης των εργαζομένων έχει να κάνει με τις αποδοχές που λαμβάνει ή και από αυτές που ελπίζει να λάβει από μια επιχείρηση για την εργασία σε μελλοντικό χρόνο, δηλαδή την οικονομική προοπτική.

Από την άλλη μεριά, σύμφωνα με τον Herzberg (1966), η αμοιβή είναι περισσότερο ένας "παράγοντας υγιεινής" παρά ένας παράγοντας παρακίνησης. Δηλαδή μπορεί να γίνει παράγοντας δυσαρέσκειας, αλλά όχι κίνητρο για αποδοτικότερη εργασία.⁶ Οι υψηλότερες αμοιβές, ωστόσο, δεν πρόκειται να ανεβάσουν, σε γενικές γραμμές, τα επίπεδα της εργασιακής εμπλοκής εάν δεν συντρέχουν και άλλοι λόγοι, όπως η ποιότητα της εργασίας ή της ηγεσίας. Παρομοίως οι εργαζόμενοι τείνουν να παραιτούνται πιο εύκολα από έναν εργοδότη, που πληρώνει άσχημα, αλλά άμα ικανοποιηθούν από τις αποδοχές τους, η αύξηση αυτή, τείνει να επηρεάζει λιγότερο την πρόθεση τους για παραίτηση.

1.2 Υποκίνηση των ανθρώπων

² Locke, E. (1969), σσ. 309-336

³ Dormann & Zapf, (2001), σσ. 483-504

⁴ Dormann & Zapf (1990), σσ.

⁵ Jewell L., (1985), σελ. 56

⁶ Herzberg (1966), σελ. 10.

Η υποκίνηση αποτελεί αντικείμενο έρευνας από τους αρχαιότερους χρόνους και πολιτισμούς μέχρι και στις ημέρες μας. Οι θεωρίες υποκίνησης, όσα αφορά την εργασία, βοηθούν να κατανοηθεί η γενικότερη ανθρώπινη συμπεριφορά. Μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τις θεωρίες αυτές, σύμφωνα με τον Tannehill (1970), σε δύο κατηγορίες στις θεωρίες που αφορούν στη φύση της υποκίνησης και στις θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία καθ' αυτή.⁷

Κλασικοί θεωρητικοί της πρώτης κατηγορίας είναι οι: A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland και άλλοι.

Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία υποκίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά για υποκίνηση στην εργασία, καθώς και τη σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε αυτές. Κορυφαίοι μελετητές θεωρούνται σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), είναι οι V. Vroom, J. Adams, L. Porter και E. Lawler III, E. Locke και B. Skinner.⁸

1.3 Θεωρία της φύσης της υποκίνησης

Σύμφωνα με το την κλασική θεωρία της φύσης της υποκίνησης του Maslow (1943), οι ανάγκες των ανθρώπων είναι ιεραρχημένες από τις ανάγκες για επιβίωση, ανάγκες ασφαλείας (ή σιγουριάς), ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, ανάγκες αυτοεκτίμησης (ή αναγνώρισης) και κορυφώνονται με τις ανάγκες για αυτό-ολοκλήρωση (γνωστή και ως Πυραμίδα αναγκών).⁹ Η θεωρία αυτή έχει επηρεάσει σημαντικά τον κόσμο των επιχειρήσεων και θεωρείται από τις πλέον κλασικές, καθώς με ψυχολογικούς όρους εξηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Οι ανάγκες αυτές διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες και κατατάσσονται βάση της προτεραιότητας και σπουδαιότητας που αποδίδουν τα άτομα σε αυτές.

⁷ Tannehill (1943) , σσ 35-92

⁸ Χυτήρης (1996), σ.159

⁹ Maslow A. (1943), σσ. 370-396

Σχήμα 1: Πυραμίδα του Maslow



Πηγή: Γιώργος Καμπουρίδης, 2017

Ο Maslow υποστήριξε ότι εφόσον ικανοποιηθεί η ανάγκη ενός επιπέδου, μόνο τότε προχωρά ο άνθρωπος να ικανοποιήσει την ανάγκη του επόμενου επιπέδου. Ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν καθορίζουν πλέον την ανθρώπινη συμπεριφορά (δεν λειτουργούν ως παράγοντες υποκίνησης), οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες ώστε να υποκινούν τα άτομα από εδώ και στο εξής.

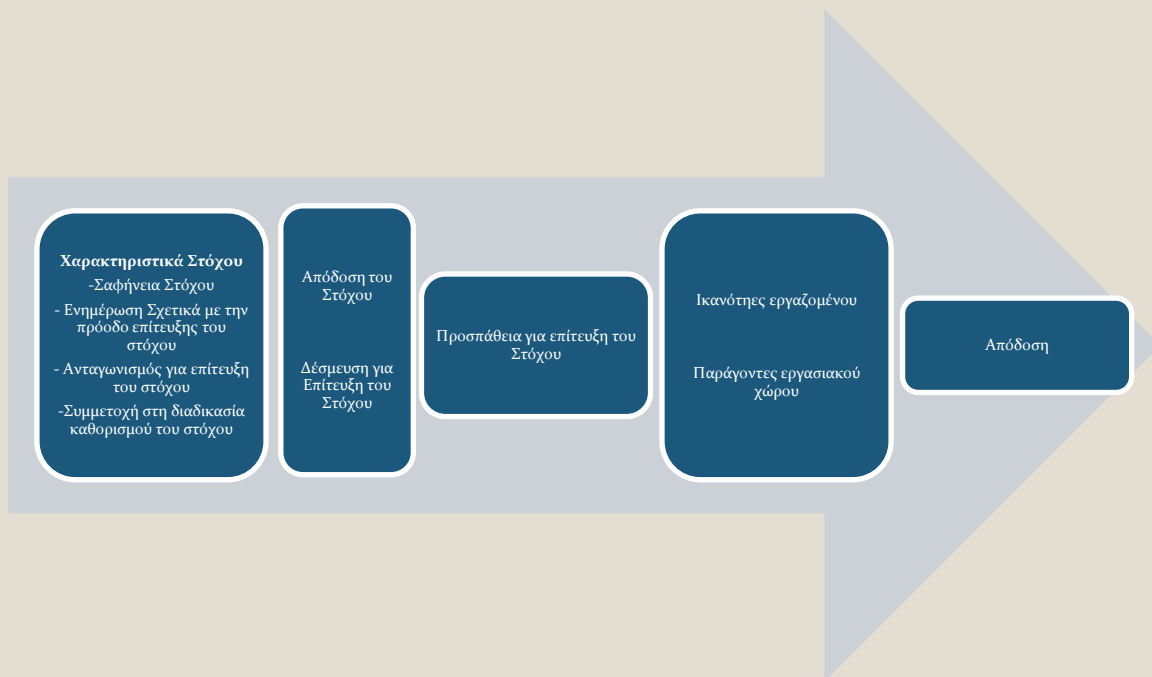
Στο κόσμο των επιχειρήσεων, για τα υψηλόβαθμα στελέχη, για τα οποία θεωρείται ότι είτε έχουν καλύψει με τις παροχές σε χρήμα, που ήδη λαμβάνουν, το επίπεδο των φυσιολογικών αναγκών, είτε ότι δεν παρακινούνται πλέον σε μεγάλο βαθμό από αυτές, οι εταιρείες προκειμένου να παρακινήσουν εκ νέου αυτά τα στελέχη, τους παρέχουν πρόσθετες παροχές ως επιβράβευση. Τέτοιες μπορεί να είναι, κατά περίπτωση, πολυτελή εταιρικά αυτοκίνητα, ασφαλιστικά συμβόλαια υγείας, ακριβά κινητά τηλέφωνα και δωρεάν συμβόλαια τηλεφωνίας. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις συμβολίζουν με υλικό τρόπο την αναγνώριση, την εκτίμηση και το status που θέλουν να αποδώσουν στα στελέχη τους.

Σε αντίθετη κατεύθυνση κινούμενες οι επιχειρήσεις και προκειμένου να δείξουν τη δυσαρέσκειά τους για τα πρόσφατα μειωμένα αποτελέσματα της εργασίας των υψηλόβαθμων στελεχών τους είναι η υποβάθμιση του μοντέλου αυτοκινήτου που τους παραχωρείται, είτε η διακοπή του ασφαλιστικού τους συμβολαίου.

1.4 Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου

Σύμφωνα με τον Locke (1968), οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους και τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη συμπεριφορά ανά περίπτωση. Όταν ο μάνατζερ επιθυμεί να επηρεάσει τους εργαζόμενους για να δείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, την οποία επιθυμεί η επιχείρηση, θα ήταν καλό να συνδιαμορφώσει τον στόχο ώστε αυτός να είναι περισσότερο προσιτός και ελκυστικός για τους εργαζόμενους.¹⁰

Σχήμα 2 : Υπόδειγμα θεωρίας του καθορισμού στόχου



Πηγή: R.J.Aldag & T.M. Stearns, Management, 1991, ό.π.α.

Όπως διαφαίνεται στο σχήμα, ο εργαζόμενος θα αποδεχτεί τον στόχο, μόνο όταν ο επικεφαλής της ομάδας εργασίας τον ενημερώσει υπεύθυνα, με σαφήνεια και εκ των προτέρων, με την προϋπόθεση πάντα να είναι κοινά αποδεκτός από τα δύο μέρη ο στόχος που τίθεται. Καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης θα πρέπει ο εργαζόμενος να παρακινείται, ώστε μέσα και από τον ανταγωνισμό με τα άλλα μέλη της ομάδας που συμμετέχουν στο έργο, να προσπαθεί ατομικά αλλά και συνεργαζόμενος με τα άλλα μέλη της ομάδας εργασίας, με όλες του τις δυνάμεις για την τελική επίτευξη του προκαθορισμένου στόχου.

Στο υπόδειγμα αυτό, όπως εύκολα γίνεται κατανοητό, καθοριστικός παράγοντας είναι το χαρακτηριστικό «η απόδοση του στόχου», εάν από τους εργαζόμενους δεν γίνει αποδεκτός ο

¹⁰ Locke E. (1968), σσ 157-189

στόχος τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά δεν έχουν καμιά σημασία πόσο κατάλληλα και ορθά είναι και μοιραία ακυρώνονται.

Η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου δεν είναι δεδομένη, αφού πολλοί δεν επιθυμούν να συμμετέχουν σε τέτοιες διαδικασίες λόγω διαφόρων αιτιών, όπως μπορεί να είναι η έλλειψη διαθέσιμου χρόνου αλλά και η εμπιστοσύνη στις δυνατότητές τους για προγραμματισμό της εργασίας.

Εν κατακλείδι, το σημαντικό στην όλη διαδικασία είναι να πειστούν οι εργαζόμενοι ότι ο στόχος μπορεί να είναι μεν δύσκολο να επιτευχθεί αλλά όχι και αδύνατο, ώστε να έχουν τη διάθεση και την πεποίθηση ότι μπορούν να τα καταφέρουν με την ανάλογη προσπάθεια αλλά και να προσμένουν την συμφωνημένη οικονομική επιβράβευση σε περίπτωση επιτυχίας.

1.5 Κίνητρα προς τους εργαζόμενους

Με βάση τα πέντε επίπεδα αναγκών της θεωρίας, στο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει μέσω των κατάλληλων πρακτικών της ΔΑΠ, να δημιουργούνται συνθήκες εργασιακής ικανοποίησης (job satisfaction) ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των ανθρώπων και να δημιουργούνται συνθήκες για αποδοτική εργασία.

Σχεδόν κάθε άνθρωπος θέτει συνειδητά το ερώτημα στον εαυτό του: «εγώ τι θα κερδίσω» από την ενασχόλησή του στην όποια εργασία (DeCenzo et al, 2015)¹¹. Με βάση τις διεθνείς πρακτικές η ανάλυση αυτή επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της μελέτης του Marginson (2009)¹², είναι σαφές ότι αυξάνεται όλο και περισσότερο η χρήση συστηματικών κινήτρων από τους εργοδότες προς τους εργαζόμενους σε παγκόσμια κλίμακα, η οποία συνδέεται με σχεδόν όλους τους κλάδους της οικονομίας. Το πραγματικό αίτιο της επίτευξης κερδών κρύβεται μέσα στη θεωρία κινήτρων η οποία στην ουσία αναφέρεται στην παροχή κινήτρων του εργοδότη στους εργαζομένους, με σκοπό οι δεύτεροι να αυξήσουν την απόδοση και την παραγωγικότητα τους.¹³

Ιστορικά, το πιο διαδεδομένο σύστημα κινήτρων για αποδοτικότερη εργασία ήταν αυτό που μετρούσε και επιβράβευε τους εργαζόμενους ανάλογα με τον αριθμό των αντικειμένων είτε

¹¹ DeCenzo et al (2015), σ. 370

¹² Marginson (2009), σ. 103

¹³ Θάνος Καραμπουρνιώτης, 2017, Καρέλιας Α.Ε.: φιλόπρωχο ταμείο ή μια έξυπνη επιχείρηση;[accessed 25/02/2022]

των μονάδων εργασίας είτε ακόμα με τον χρόνο που χρειάζονταν για να παράγουν, δηλαδή αμοιβή βάσει των αποτελεσμάτων.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αμοιβής βάσει της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων είναι κάτι που έχει απασχολήσει έντονα τους οικονομολόγους τα τελευταία χρόνια, με αντικρουόμενες απόψεις και συμπεράσματα. Η βασική αιτία είναι η αντίθεση ανάμεσα στις θεωρίες αυτών των πρακτικών και στα απογοητευτικά αποτελέσματα όταν εφαρμόζονται στην πράξη. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο διακριτές παραλλαγές του εν λόγω συστήματος. Από τη μια μεριά τα συστήματα που βασίζονται στην αξία και από την άλλη στα συστήματα που βασίζονται στους στόχους.

1.6 Κίνητρα προς τους εργαζόμενους στη Δημόσια Διοίκηση

Ως κλασικό παράδειγμα εφαρμογής του συστήματος αμοιβής που βασίζεται στην αξία, είναι η αξιολόγηση στις διοικητικές υπηρεσίες του Ελληνικού Δημοσίου, που γίνονται με βάση τον Νόμο 4369/2016¹⁴, με το οποίο σύστημα ο υπάλληλος αξιολογείται με τις εξής κατηγορίες κριτηρίων:

- A. Γνώση του Αντικειμένου, Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα.
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
- Γ. Αποτελεσματικότητα.

Το σύστημα που βασίζονται στους στόχους, εισάγεται για πρώτη φορά στη Δημόσια Διοίκηση και συγκεκριμένα στον e-ΕΦΚΑ, με τον Νόμο 4892/2022¹⁵, με τον οποίο νομοθετείται η επιβράβευση της παραγωγικότητας, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του φορέα. Θεσπίζεται και χορηγείται χρηματικό ποσό, ως επιβράβευση παραγωγικότητας στους υπαλλήλους. Κριτήριο για τη χορήγηση του ποσού είναι η ποιοτική και κυρίως η ποσοτική απόδοση του υπαλλήλου σύμφωνα με μετρήσιμους στόχους που τίθενται και ορίζονται κάθε φορά από τον εκάστοτε Διοικητή σε ορισμένη Γενική Διεύθυνση.

Τα οφέλη του συστήματος αμοιβής με βάση την απόδοση είναι σύμφωνα με τους Torrington et al.,(2017) τα ακόλουθα:¹⁶

- Η προσέλκυση και η διατήρηση εργαζομένων υψηλής απόδοσης
- Διαρκής βελτίωση της ατομικής και εταιρικής απόδοσης

¹⁴ Ν.4369/2016 (ΦΕΚ Α 33/27.02.2016)

¹⁵ Ν. 4892/2022, (ΦΕΚ 28/Α'/22-02-2022)

¹⁶ Torrington, Hall, Taylor, Atkinson (2017), σ.504

- Διακριτοί ρόλοι και αρμοδιότητες στην εργασία
- Βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους
- Παρακίνηση για υψηλότερη απόδοση
- Πιο εύκολος και γρήγορος διοικητικός έλεγχος
- Διάκριση των στόχων ανάπτυξης
- Ενίσχυση της ατομικής εργασιακής σχέσης έναντι της συλλογικής
- Επιβράβευση των ατόμων χωρίς να χρειάζεται να γίνουν προαγωγές

Στις ημέρες μας έχει αρχίσει να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι η αμοιβή βάσει απόδοσης δεν λειτουργεί τόσο καλά στο δημόσιο τομέα, όσο στον ιδιωτικό.¹⁷ Μόνο μια μειοψηφία κρατικών υπαλλήλων φαίνεται να δέχεται και να παρακινείται θετικά από αυτό το σύστημα, ίσως γιατί δεν είναι συμβατή με την αντίληψή τους για το "ήθος του δημόσιου τομέα". Σε αντίθετη κατεύθυνση η αμοιβή βάση απόδοσης φαίνεται να ταιριάζει καλύτερα με την κουλτούρα σε πολλές από τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα.

Σύμφωνα με τους Brown και Armstrong (2000), σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία ή μη της παρακίνησης βάσει απόδοσης είναι η προσεκτική και μακράς διάρκειας προετοιμασία ενός τέτοιου προγράμματος, που θα πρέπει να συνοδεύεται και από άλλες πολιτικές που μεγιστοποιούν την παρακίνηση, αναπτύσσουν το στελεχιακό δυναμικό και βελτιώνουν την εργασιακή ασφάλεια.¹⁸

Οι ευνοϊκές συνθήκες μέσα στις οποίες μπορεί να λειτουργήσει το σύστημα αμοιβών βάσει απόδοσης σύμφωνα με τους Gomez –Mejia και Balkin (1992) είναι οι εξής:¹⁹

- Η ατομική απόδοση μπορεί να μετρηθεί αντικειμενικά και λογικά.
- Όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση οι ίδιοι να ελέγξουν την απόδοσή τους.
- Όταν η στενή ομαδική εργασία δεν είναι αναγκαία συνθήκη για την απόδοση.
- Η κουλτούρα του οργανισμού δίνει την έμφασή της στον ατομικισμό και όχι στη συνεργασία.

Η αμοιβή βάσει των δεξιοτήτων είναι ένα σύστημα που θεωρεί ότι μέσα από τη επιβράβευση των εργαζομένων για τις δεξιότητες και τα προσόντα που αποκτούν, επωφελείται και η ίδια η

¹⁷ OECD (2005), Prentice et (2007),

¹⁸ Brown και Armstrong (2000), σσ 11-13

¹⁹ Gomez –Mejia και Balkin (1992), σσ 249-255

επιχείρηση, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι το έχει υιοθετήσει κατά κόρον από την ελληνική δημόσια διοίκηση. Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν κίνητρα για την απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων από τους εργαζόμενους, μέσα από την παρακολούθηση προγραμμάτων σπουδών διαφόρων εκπαιδευτικών βαθμίδων, ανάλογα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων και τις ανάγκες του οργανισμού για επιμορφωμένα και εξειδικευμένα στελέχη.

Στη ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία έχει υιοθετήσει κατά κόρον το σύστημα αμοιβής βάσει των δεξιοτήτων των στελεχών της, δίνονται κίνητρα για την μετεκπαίδευση των υπαλλήλων, στο Ν.3528/2007, άρθ.5820 ορίζονται συγκεκριμένα κίνητρα προς τους εργαζόμενους, όπως είναι εκπαιδευτικές άδειες αλλά και άδειες με αυξημένες αποδοχές.

²⁰ Νόμος 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26) Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

Η Οργανωσιακή Δέσμευση

2.1 Ορισμός Οργανωσιακής δέσμευσης

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ενδελεχής έρευνα για την εργασιακή δέσμευση και τη σημασία της, το γεγονός ότι είναι απαραίτητη για την αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού έχει αναγνωρισθεί από την ΔΑΠ μέσα από πολλές έρευνες που έχουν διεξαχθεί στους χώρους εργασίας. Έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει με διάφορους τρόπους τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η βελτίωση του επιπέδου της οργανωσιακής δέσμευσης των στελεχών του οργανισμού είναι κάτι που στοχεύει το οποιοδήποτε τμήμα ΔΑΠ.

Η οργανωσιακή δέσμευση λειτουργικά εμπλέκει την πίστη των εργαζομένων στον οργανισμό, την προθυμία να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης, το επίπεδο και την αξία του στόχου σε συνάφεια με τον οργανισμό, την επιθυμία να διατηρήσουν αυτή τη συνεργασία. Σύμφωνα με τους Pool and Pool (2007), ορίζεται ότι η οργανωσιακή δέσμευση αντικατοπτρίζει τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος ευθυγραμμίζεται και δεσμεύεται με τους στόχους του οργανισμού. Ουσιαστικά είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό και επιθυμούν να παραμείνουν στις τάξεις του.

Η Rousseau (1989) συσχετίζει την οργανωσιακή δέσμευση με το ψυχολογικό συμβόλαιο, το οποίο ορίζει ως την άγραφη σύμβαση εργασίας μεταξύ εργαζομένου κι εργοδότη, η οποία περιλαμβάνει δικαιώματα αλλά και υποχρεώσεις μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων καθώς και χρηματικές συναλλαγές. Όπως υποστηρίζει, οι μεταβαλλόμενοι όροι απασχόλησης δημιουργούν προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται με συμβατικά μοντέλα κινήτρων και ατομικές απαντήσεις.²¹

Η εργασιακή εμπλοκή και η διατήρηση των εργαζομένων είναι δύο διαφορετικά είδη επιδιώξεων, δεν παύουν όμως να συνδέονται με ποικίλους τρόπους.²²

Ο τρόπος συγκράτησης των πιο ταλαντούχων εργαζομένων είναι ένα σημαντικό ζητούμενο για τη ΔΑΠ ιδιαίτερα όταν οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ελλείψεις σε εργαζόμενους με τα απαιτούμενα προσόντα. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν νέα εργασιακή στέγη από ότι οι αδιάφοροι εργαζόμενοι.

Στις περιπτώσεις που υπάρχει αυξημένη προσφορά εργασίας, οι εργαζόμενοι που αποφασίζουν να αποχωρήσουν μπορούν γρήγορα να αντικατασταθούν με νέους από την αγορά εργασίας. Στις περιπτώσεις όμως που δεν υπάρχει επαρκής προσφορά εργασίας τότε οι

²¹ Rousseau D.M.(1989), σελ. 121-139

²² Torrington, Hall, Taylor, Atkinson (2017), σελ. 190

επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν οξύ πρόβλημα στη στελέχωσή τους με αποτέλεσμα την συρρίκνωση του κύκλου εργασιών τους.

Σύμφωνα με το αμερικανό ψυχολόγο W. Kahn (1990)²³, στον οποίο αποδίδεται ο όρος "εργασιακή εμπλοκή", και ο οποίος συμπεριλαμβάνει, σύμφωνα με αυτόν, τους όρους "παρακίνηση", "ικανοποίηση" και "δέσμευση".

Μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε σε δύο κατηγορίες την εργασιακή εμπλοκή, από την μία μεριά είναι η συναισθηματική εμπλοκή, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς με τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι δείχνουν ενδιαφέρον για την εξέλιξή τους, συμπαρίστανται σε τυχόν προσωπικές δυσκολίες και γενικά υπάρχει μια ανθρώπινη σχέση πέρα από την καθαρά επαγγελματική.

Από την άλλη μεριά είναι η γνωστική εμπλοκή, όταν οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται σε ένα οργανωμένο περιβάλλον, έχουν ευκαιρίες ανέλιξης, αξιολογούνται, μπορούν να προοδεύσουν και γενικά κινούνται σε ένα περιβάλλον στο οποίο μπορούν να εξελιχθούν.

Παρατηρείται μια έλλειψη ενός κοινά αποδεκτού ορισμού στην εργασιακή δέσμευση, οι περισσότερες μελέτες ξεκινούν με δικούς τους ορισμούς, προκειμένου να διεξάγουν τις έρευνες στο τρόπο μέτρησης της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

Η κοινή πεποίθηση είναι ότι όταν δεσμεύεται ο εργαζόμενος με την επιχείρηση δεν εργάζεται και προσπαθεί περισσότερο από ανάγκη να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, οι οποίες ορίζονται από τη διοίκηση, αλλά το κάνει αυτοβούλως, δείχνοντας ενθουσιασμό και πίστη στην εργασία του. Μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα από τα μεγάλα ζητήματα για μια επιχείρηση είναι το πώς θα καταφέρει να δεσμεύσει να πιο ικανά της στελέχη και να τα κάνει να εργάζονται όχι από υποχρέωση αλλά από επιθυμία για προσωπική πρόοδο για επ' ωφελεία δικιά τους και κατά επέκταση και της επιχείρησης, αν είναι δυνατό να γίνει ταύτιση των εργαζόμενων με τις επιχειρήσεις.

2.2 Τα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής εμπλοκής

Από τις πλέον γνωστές ερευνητικές εργασίες σχετικά με την εργασιακή εμπλοκή έχουν διενεργηθεί από την Gallup Organization, σε αυτές τις έρευνες, μέσα από δώδεκα ερωτήσεις απλού περιεχομένου, καλούνται να απαντήσουν οι εργαζόμενοι εάν συμφωνούν και σε ποιο βαθμό ή εάν διαφωνούν και σε ποιο βαθμό. Αναλύοντας τα αποτελέσματα των ερευνών μπορούν να αναζητηθούν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, ανάμεσα στη συναισθηματική δέσμευση, στη γνωστική εμπλοκή και στην παραγωγή, στην κερδοφορία και στο δείκτη

²³ Kahn W.(1990), pp 692-724.

ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης. Ορισμένα από τα ευρήματα των ερευνών είναι τα εξής²⁴:

1. Όσο αφορά το επίπεδο της εμπλοκής, διαπιστώθηκε η μεγάλη απόκλιση ανάμεσα στους εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων στον ίδιο οργανισμό, απ' ό τι σε διαφορετικούς οργανισμούς. Το συμπέρασμα που συνάγεται είναι ότι δεν παίζει ρόλο το είδος του κλάδου εργασίας ή τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων αλλά σε πολλές των περιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα ή μη της διοίκησης.
2. Διαπιστώθηκε η υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή εμπλοκή και στην επιτυχία των επιχειρηματικών μονάδων. Στις επιχειρήσεις που συναντούνται ποσοστά υψηλής εργασιακής εμπλοκής είναι δύο φορές πιο πετυχημένες από εκείνες με χαμηλότερα ποσοστά, σε σχέση με τους δείκτες της παραγωγικότητας, της ικανοποίησης των πελατών και της κερδοφορίας.
3. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και στα κινητικότητας των εργαζομένων. Σε κλάδους με υψηλή κινητικότητα (πάνω από 60%) παρατηρήθηκε η κινητικότητα να ήταν κατά μέσο όρο κατά 29% χαμηλότερη σε μονάδες που συγκέντρωναν βαθμολογίες που βρίσκονταν στο ανώτερο τεταρτημόριο της εργασιακής εμπλοκής σε σχέση με τις μονάδες που βρίσκονταν στο κατώτερο τεταρτημόριο. Σε αντίστοιχες μονάδες που παρατηρούνταν χαμηλή κινητικότητα η μέση διαφορά ήταν 10% (από 4% έως 19%) ανάμεσα στο ανώτερο και στο κατώτερο τεταρτημόριο.

Σε πολλές έρευνες του ινστιτούτου CIPD διαπιστώνεται ότι οι άνθρωποι με γνωσιακή εμπλοκή είναι τρεις φορές πιο πιθανό να επιδείξουν θετικά συναισθήματα στην εργασία τους όπως ενθουσιασμό, ευθυμία, αισιοδοξία, ικανοποίηση, ψυχραιμία και ηρεμία από τι αρνητικά όπως κατάθλιψη και ένταση.

2.3 Τα αποτελέσματα της Κινητικότητας του προσωπικού

Υπάρχει διάσταση απόψεων σχετικά με το πόσο μπορεί να είναι επιβλαβή για μια εταιρεία η κινητικότητα του προσωπικού της. Υπάρχουν εταιρείες κυρίως εντάσεως εργασίας, όπως εστιατόρια γρήγορου φαγητού (fast Food), όπου τα ποσοστά κινητικότητας των εργαζομένων υπερβαίνουν το 300% ανά έτος, που πρακτικά σημαίνει ότι η μέση παραμονή των εργαζομένων είναι μικρότερη των τεσσάρων μηνών.²⁵ Το γεγονός αυτό από μόνο του δεν είναι

²⁴ Torrington, Hall, Taylor, Atkinson (2017), σσ. 193-194

²⁵ Ritzer (1996), Cappelli pp 103-111

ανασταλτικός παράγοντας για την ευρωστία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Επίσης χαρακτηριστικό αυτών των επιχειρήσεων η χαμηλή εξειδίκευση και ότι όλα γίνονται σε γρήγορους ρυθμούς και δεν δημιουργούνται δεσμοί ανάμεσα στους εργαζόμενους και στους πελάτες.

Από την άλλη μεριά, σε επιχειρήσεις με εξειδικευμένες υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών, όπου η διαπροσωπική σχέση του εργαζόμενου με τον πελάτη είναι σημαντική, τέτοια μπορούν να θεωρηθούν τα μεγάλα κομμωτήρια, η οποιαδήποτε μεταβολή του προσωπικού θα μπορούσε να είναι αποτρεπτικός λόγος να προσέλθει ο πελάτης ξανά την επιχείρηση.

Από τη μεριά των εργαζομένων σύμφωνα με τα ευρήματα της Gallup, καταδεικνύουν τα πλεονεκτήματα της εργασιακής εμπλοκής

- Το 86% των εμπλεκόμενων εργαζόμενων αισθάνεται ευτυχισμένο τις ώρες εργασίας του, σε αντίθεση με το 11% των αδιάφορων.
- Το 45% των εμπλεκόμενων εργαζόμενων αντλεί μεγάλο μέρος της προσωπικής του ευτυχίας μέσα από την εργασία τους, το αντίστοιχο ποσοστό των αδιάφορων εργαζομένων είναι 8%.
- Το 54% των πολύ αδιάφορων εργαζομένων, δηλώνει σε έρευνες ότι εργασιακό τους άγχος τους έχει κάνει να έχουν κακή συμπεριφορά στο κοινωνικό τους περίγυρο, τους τελευταίους τρεις μήνες, επίσης
- Το 54% των πολύ αδιάφορων εργαζομένων δηλώνουν στη έρευνα ότι η εργασιακή τους ζωή επηρεάζει και την σωματική του υγεία, το αντίστοιχο ποσοστό των εμπλεκόμενων εργαζόμενων είναι 12%.

Μπορούμε να θεωρήσουμε γενικά ότι τα υψηλά ποσοστά κινητικότητας σε μια επιχείρηση παρατηρούνται σε επιχειρήσεις που διοικούνται με λάθος τρόπο. Αιτία είναι η δυσαρέσκεια των εργαζόμενων για τον εργοδότη τους, με αποτέλεσμα να προτιμούν να εργαστούν κάπου αλλού. Το γεγονός αυτό από μόνο του στέλνει αρνητικό μήνυμα στους πελάτες και διαμορφώνει μια άσχημη εικόνα για τον οργανισμό στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα όλων αυτών να δυσκολεύεται μελλοντικά ο οργανισμός να προσλάβει ταλαντούχους εργαζόμενους.²⁶

Στον e-ΕΦΚΑ με το Νόμο 4997/2022, άρθρο 73 παρατείνεται η απαγόρευση μετατάξεων ή αποσπάσεων ή μετακινήσεων υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ μέχρι την 31η.12.2023, ουσιαστικά

²⁶ Torrington, Hall, Taylor, Atkinson (2017), σελ. 196

παρατηρείται από την ίδρυση του οργανισμού οι εργαζόμενοι του να εξαιρούνται από το Ν.4440/2016²⁷ του ενιαίου συστήματος κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση.

²⁷ Ν.4440/2016, (ΦΕΚ Α/22), ενιαίο σύστημα κινητικότητας στη δημόσια διοίκηση.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ :

Ο ρόλος της ηγεσίας στις Επιχειρήσεις

3.1 Ορισμός της Ηγεσίας

Στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων οι έννοιες της Διοίκησης (Management) και της Ηγεσίας (Leadership) συγχέονται ως προς τη λειτουργία τους, μπορούμε να πούμε ότι η Διοίκηση πραγματεύεται με την τάξη και τη σταθερότητα των λειτουργιών μιας επιχείρησης, τα επίσημα προγράμματα, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας σε σχέση με την στοχοθεσία. Από την άλλη πλευρά η Ηγεσία έχει να κάνει με την υποκίνηση, το όραμα που εμφυσά ο ηγέτης και τον χειρισμό των αλλαγών, έχει να κάνει περισσότερο με το που θέλει να πάει ένας οργανισμός, το πόσο μπορεί να εμπνεύσει τους συνεργάτες του να στοιχηθούν πίσω του, προκειμένου με σκοπό την υλοποίηση του οράματος και των νέων στόχων που έχουν τεθεί. Σύμφωνα με τον W. Bennis (1989) οι Μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά ενώ οι Ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα.²⁸ Σύμφωνα με τον ορισμό του Shackleton (1995), ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα μέλη της ομάδας για την επίτευξη των ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων.²⁹ Ο ορισμός από μόνος του αφήνει περιθώρια στο ποιος θεωρείται ηγέτης σε μια εργασιακή μονάδα, μπορεί δηλαδή να είναι ο ονομαστικά επικεφαλής ο προϊστάμενος, μπορεί να είναι όμως και να μην είναι και αυτό το ρόλο να τον παίζει κάποιος άλλος από την ομάδα. Η ηγεσία πολλές φορές δεν είναι μια διαδικασία από πάνω προς τα κάτω, δεδομένου ότι εργαζόμενοι και στελέχη πολλές των περιπτώσεων καθοδηγούν προς τα πάνω (Hollington 2006).³⁰

Σύμφωνα με τον Grint (1997) το τι θεωρείται ηγεσία φαίνεται να αλλάζει ριζικά με το πέρασμα του χρόνου και από τόπο σε τόπο.³¹ Αλλιώς θεωρούν την ηγεσία στις ΗΠΑ αλλιώς στη Ελλάδα, αλλιώς στην Ιταλία, σύμφωνα με τον Tavanti (2012) τα επιμέρους χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας της Ιταλίας επηρεάζουν τις προσεγγίσεις της ηγεσίας.³²

3.2 Οι Συμπεριφορικές θεωρίες

Με βάση τις έρευνες του Πανεπιστημίου του Ohio State University τα τέλη της δεκαετίας του 1940, οι μελετητές επικεντρώθηκαν στις δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς που αποτυπώθηκαν από τους υπαλλήλους που πήραν μέρος στην έρευνα. Οι ερευνητές τις

²⁸ W. Bennis (1990), σελ. 18

²⁹ Shackleton (1995).

³⁰ Hollington (2006), σσ 44-45.

³¹ Gtint, K (1997), σελ. 19.

³² Tavanti (2012), σσ 287-301.

ονόμασαν ως δόμηση του έργου (initiating structure) και μέριμνα προς το άτομο (consideration).

Η Δόμηση του έργου έχει να κάνει με τους ρόλους που δίνει ο Ηγέτης στον εαυτό του αλλά και στους υπαλλήλους του. Δείχνει έναν Ηγέτη που εστιάζει σε ρόλους, διαδικασίες, χρονοδιαγράμματα, πρότυπα απόδοσης και στοχοθεσία, μπορούμε να θεωρήσουμε λοιπόν ότι υπάρχει προσανατολισμός στην εργασία και στις τεχνοκρατικές μεθόδους επίτευξης του στόχου.

Η Μέριμνα προς τον άνθρωπο έχει να κάνει με τις σχέσεις εμπιστοσύνης που οικοδομούνται ανάμεσα στον ηγέτη και τους συνεργάτες-υπαλλήλους, με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό στις ανάγκες των στελεχών. Ο Ηγέτης, δείχνοντας εμπιστοσύνη, σεβασμό για τις ιδέες των υπαλλήλων αλλά και έννοια για τα συναισθήματά τους, καταφέρνει να παρακινήσει και να εμπνεύσει μέσα από την αμοιβαία εκτίμηση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον Ηγέτη και στους υπαλλήλους.

Η Θεωρία αυτή αναπτύχθηκε και από τους R. Blake & J. Mouton φτιάχνοντας τη διοικητική σχάρα που στον άξονα Χ μετριέται το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και στον άξονα Ψ το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, σε μια κλίμακα από το ένα στο εννέα.

Σχήμα 3 :Διοικητική Σχάρα

Πηγή: R. Blake & J. Mouton "The managerial Grid" Gulf Publishing Co., Houston 1966

Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος, Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση, Publishing, Αθήνα, σελ. 309-331.



Στα πέντε αυτά βασικά ηγετικά στυλ περιγράφεται η βασική υπόθεση που κάνει ο μάνατζερ υιοθετώντας ένα από αυτά τα στυλ. Ο κάθε επικεφαλής έχει ένα κυρίαρχο ηγετικό στυλ, σε έκτακτες περιπτώσεις είναι δυνατόν να υιοθετηθεί άλλο στυλ προκειμένου να επιτευχθεί έναν συγκεκριμένο στόχο, είναι θέμα συναίσθησης και προσαρμογής σε διαφορετικές εκάστοτε συνθήκες.

3.3 Κατηγορίες των ηγετικών στυλ

Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει ή και να πείθει τα στελέχη τα οποία διοικεί διαφέρει και χαρακτηρίζει τον ηγέτη. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996) το ηγετικό στυλ που επιλέγεται έχει να κάνει με τη στάση του ηγέτη απέναντι στον άνθρωπο, την εξουσία που κατέχει και κάνει χρήση και του ενδιαφέροντος του, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεστεί το έργο και να επιτευχθεί ο στόχος), όσο και για τους ανθρώπους (την ανάπτυξή τους, το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους, η αναγνώριση που εισπράττουν ως άτομα και προσωπικότητες στην εργασία τους).³³

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι βασικές κατηγορίες ηγετικών στυλ.

Πίνακας 1

Βασικές Κατηγορίες ηγετικών στυλ.

Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζόμενου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό	Ο μάνατζερ διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι «δύσκολοι να διοικηθούν» και οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ
Γραφειοκρατικό	Ο μάνατζερ «διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν

³³ Χυτήρης (1996), σ.246

	εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Πρέπει να βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες και οδηγίες.	προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	Ο μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται ή επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολύ εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειά τους (πχ εκτέλεση, ανάθεση έργου). Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά προβλήματα.
Χαλαρό	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμειξης». Μεταβιβάζει «παραλείποντας τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφιστάμενους του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό υποκίνησης. Όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.
<p>ΠΗΓΗ: J. P. Dascher & J. D. Ninemeier, Supervision in the Hospitality industry, Education Institute of the American hotel and Motel Association, Michigan, 1984.</p>		

3.4 Οι ηγέτες χρειάζονται διαφορετικά στυλ σε διαφορετικές καταστάσεις

Ο Hersey (1988) ανέπτυξε το μοντέλο της περιστασιακής ηγεσίας, ανάλογα δηλαδή της ωριμότητας του διοικούμενου να εκτελέσει την διατεταγμένη εργασία του. Η ετοιμότητα του διοικούμενου ορίζεται σε σχέση της ικανότητας και της προθυμίας του να συνεργαστεί. Σύμφωνα με τον Hersey και Blanchard (1988) τα τέσσερα στυλ ηγεσίας είναι τα εξής:

Πίνακας 2: Διαχείριση οργανωσιακής συμπεριφοράς

<p>Συμμετοχικό Στυλ (3) Υψηλή συμπεριφορά σχέσης Χαμηλή συμπεριφορά καθήκοντος Οι ακόλουθοι είναι ικανοί, αλλά απρόθυμοι ή ανασφαλείς</p>	<p>Υποστηρικτικό Στυλ (2) Υψηλή συμπεριφορά σχέσης Υψηλή συμπεριφορά καθήκοντος Οι ακόλουθοι είναι μη ικανοί, αλλά πρόθυμοι ή έχουν αυτοπεποίθηση</p>
<p>Εκχωρητικό στυλ (4) Χαμηλή συμπεριφορά σχέσης Χαμηλή συμπεριφορά καθήκοντος Οι ακόλουθοι είναι ικανοί, πρόθυμοι ή έχουν αυτοπεποίθηση</p>	<p>Κατευθυντικό στυλ (1) Χαμηλή συμπεριφορά σχέσης Υψηλή συμπεριφορά καθήκοντος Οι ακόλουθοι είναι μη ικανοί, απρόθυμοι ή ανασφαλείς</p>

ΠΗΓΗ: Προσαρμοσμένο από P. Hersey and K.H Blanchard (1988) Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources, 5th end. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International. © Copyright material. Προσαρμοσμένο και ανατυπωμένο κατόπιν αδείας του Center for Leadership Studies, Escondido, CA 92025.

Σύμφωνα με τον Adair, το πόσο θα επιτύχει να υποκινήσει ο ηγέτης τους υφισταμένους του εξαρτάται τόσο από το ίδιο, όσο και από το πόσο διατεθειμένοι από τις ανάγκες τους και τις φιλοδοξίες τους αυτών.³⁴ Πρόκειται για τον γνωστό κανόνα του «πενήντα - πενήντα», η οποία είναι μια παραλλαγή της αρχής του Pareto. Η μέθοδος με την οποία ο ηγέτης επηρεάζει ή και πείθει τους ακολούθους του διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από την μία κατάσταση που συναντά στην άλλη, αυτή η ποιοτική διαφορά χαρακτηρίζει το ηγετικό στυλ ηγεσίας και διαφοροποιεί τους ηγέτες. Σύμφωνα με τον Dun et all (1973) κανένα ηγετικό στυλ δεν είναι κατάλληλο σε όλες τις συνθήκες, επομένως το ζήτημα είναι ποιο στυλ θα υιοθετεί για τις επικρατούσες συνθήκες, το οποίο εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: Την προσωπικότητα , την εμπειρία και το σύστημα αξιών του μάνατζερ.³⁵

Το Χαρακτήρα, τη μόρφωση, την εμπειρία, τη γνώση του αντικειμένου, τις ανάγκες και τις προσδοκίες των διοικουμένων. Παράγοντες της κατάστασης, όπως η τεχνολογία του οργανισμού, η δομή του, οι πολιτικές συνθήκες, το σύστημα και τέλος οι διαδικασίες.

³⁴ J. Adair, (1990)

³⁵ J. D. Dun et all. 1973 ό.π.α.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ :

Έρευνα

4.1 Στόχος της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των συνθηκών εργασίας, του επιπέδου ικανοποίησης, του βαθμού δέσμευσης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ. Οι βασικές αρχές διατύπωσης του ερευνητικού ερωτήματος, σύμφωνα με τον Κεκέ (2004), είναι οι εξής:³⁶

Το ερώτημα θα πρέπει να προκαλεί ενδιαφέρον στους ερωτώμενους, ώστε να αποφεύγεται η αδιάφορη απάντηση. Θα πρέπει να είναι σημαντικό και για τους άλλους, ώστε να γίνεται ελκυστικό. Θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις δυνατότητές μας και στις συγκεκριμένες ανάγκες της εργασίας μας, να μην είναι δηλαδή γενική η διατύπωση ή εξαιρετικά εξειδικευμένο.

Η έρευνα εστίασε στα παρακάτω ερωτήματα:

- Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία των εργαζομένων.
- Ποιο είναι το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης σε σχέση με την ηλικία των εργαζομένων.
- Ποιο είναι το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

Έγινε προσπάθεια να καθοριστούν οι ερωτήσεις με βάση την εμπειρία και το ενδιαφέρον του ερευνητή στην εργασία για τον εντοπισμό και ανάδειξη των όποιων παθογενειών. Ο σκοπός ήταν να βοηθήσει με τα αποτελέσματα της έρευνας, τη βελτίωση της απόδοσης των διοικητικών υπηρεσιών του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.

4.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Με τον όρο μεθοδολογία εννοούμε ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαδικασιών και μεθόδων, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν από τον επιστήμονα, προκειμένου να είναι δυνατή η διεξαγωγή μιας ερευνητικής διαδικασίας (Ζαφειρόπουλος Κ., 2005).³⁷

Στην παρούσα διπλωματική εργασία έγινε ποσοτική πρωτογενής έρευνα, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Τα δομημένα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται σε πολλές ποσοτικές έρευνες πρόσωπο με πρόσωπο, σε τηλεφωνικές, τηλεφωνικές και διαδικτυακές έρευνες (Sandhusen, 2000).³⁸ Ως τυχαίο δείγμα επιλέχθηκε η Τοπική Διεύθυνση Α΄ Μεσσηνίας (με έδρα την Καλαμάτα), θεωρώντας ότι είναι ένα αντιπροσωπευτικό κατάστημα του φορέα,

³⁶ Κεκές Ι. 2000, σελ.78.

³⁷ Ζαφειρόπουλος Κ. 2005, σελ. 19.

³⁸ Sandhusen, 2000, pp 179-181.

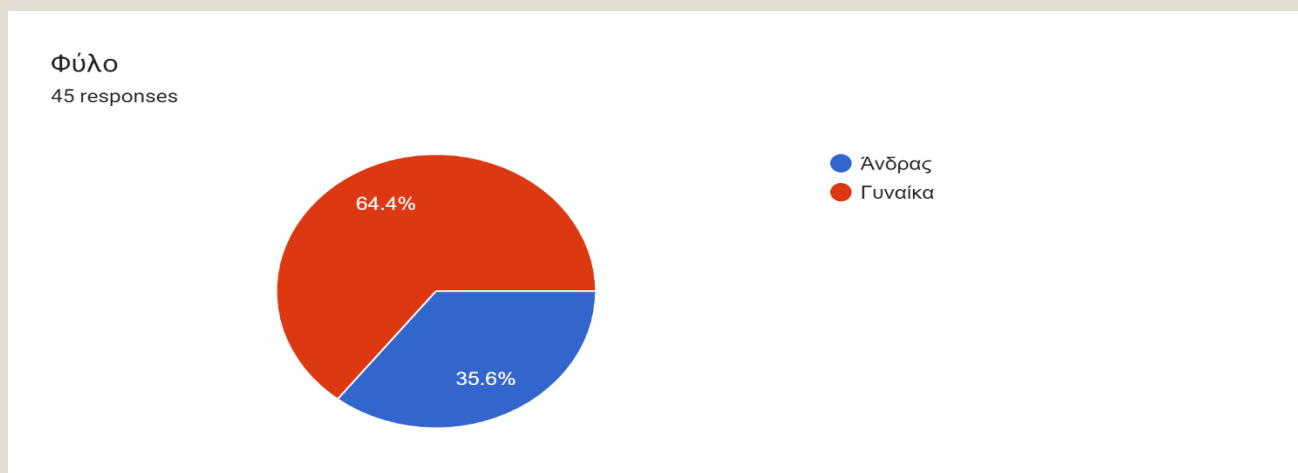
έγινε προσπάθεια να απαντήσουν όλοι οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης διεύθυνσης (εξαιρέθηκαν αποσπασμένοι, υπάλληλοι σε μακροχρόνιες αναρρωτικές άδειες). Ο ερευνητής προσπάθησε να συλλέξει στοιχεία από όλους τους εργαζόμενους που δεν ανήκουν στις αναφερόμενες εξαιρέσεις. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν σε σαράντα οκτώ υπαλλήλους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (google Forms), απάντησαν, στην προκαθορισμένη ημερομηνία που είχε τεθεί, σαράντα πέντε υπάλληλοι της Διεύθυνσης, δηλαδή το 94% του προσωπικού. Η χρονική διάρκεια της έρευνας ήταν από τις 12 Νοεμβρίου 2022 μέχρι και τις 27 Νοεμβρίου 2022, ημερομηνία όπου έκλεισε η δυνατότητα παραλαβής ηλεκτρονικά και άλλων απαντήσεων. Με προσωπική επαφή έγινε προσπάθεια να γίνει κατανοητός ο σκοπός της έρευνας και να προσπαθήσουν οι ερωτούμενοι να πάρουν θέση στα ζητήματα, αποφεύγοντας την επιλογή τρία στην πενταβάθμια κλίμακα Likert. Όπου υπήρξε αδυναμία να απαντήσουν ηλεκτρονικά οι εργαζόμενοι, λόγω μη εξοικείωσης με την πληροφορική, έγινε με προσωπική συνέντευξη η καταχώριση των στοιχείων στην ηλεκτρονική φόρμα των απαντήσεων.

4.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

«Πίνακες στατιστικής ανάλυσης»

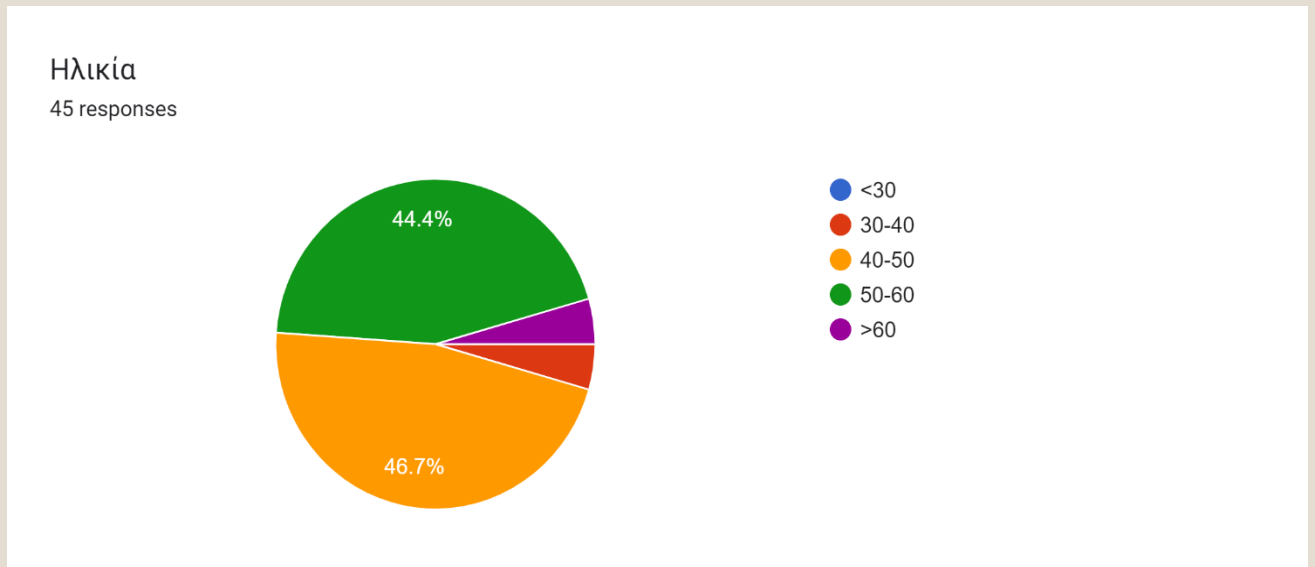
Α μέρος (Δημογραφικά χαρακτηριστικά)

Δημογραφικά 1



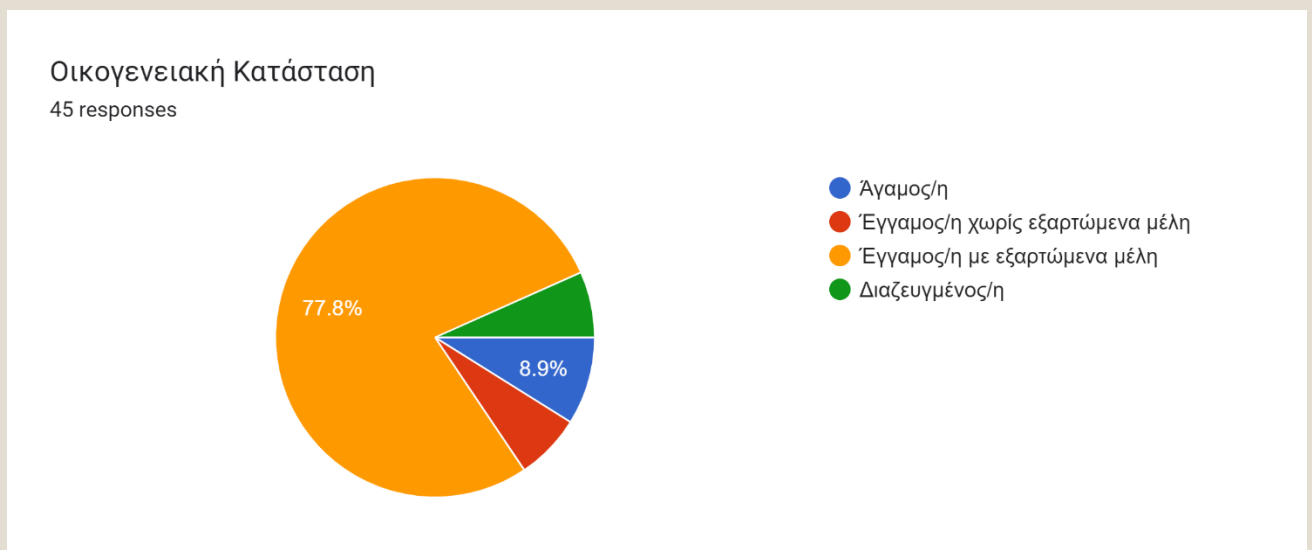
Στην έρευνα συμμετείχαν 45 άτομα εκ των οποίων οι 31 (64,4%) ήταν γυναίκες και οι 17 (35,6%) άνδρες.

Δημογραφικά 2



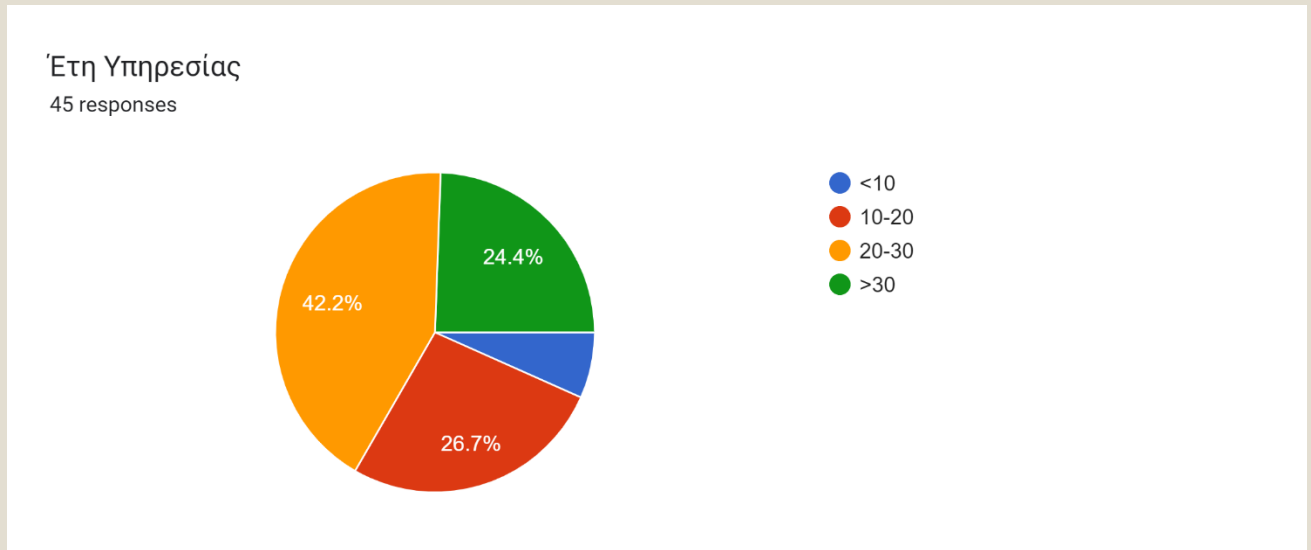
Οι ηλικίες ήταν οι 21 (46,7%) από 40 έως 50, οι 20 (44,4) από 50 έως 60 και από 2 αντίστοιχα μικρότεροι των 40 και μεγαλύτεροι των εξήντα ετών.

Δημογραφικά 3



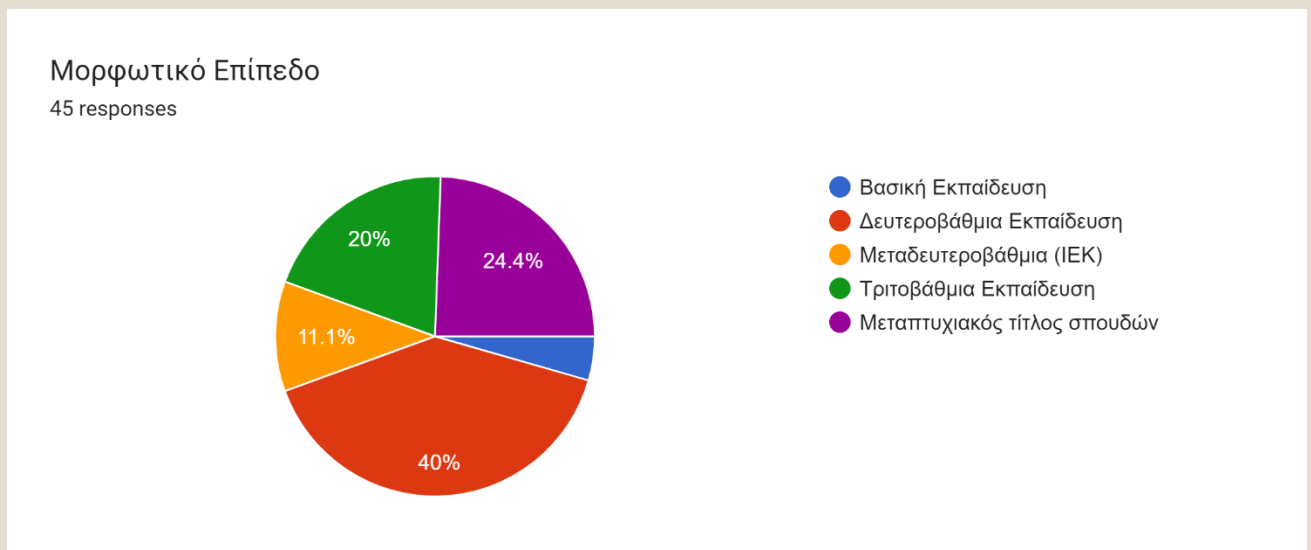
Οι 35 (77,8%) των υπαλλήλων είναι έγγαμοι με προστατευόμενα μέλη, 5 (8,9%) άγαμοι και από τρεις είτε διαζευγμένοι είτε χωρίς προστατευόμενα μέλη.

Δημογραφικά 4



Τα έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων ανέρχονται σε 19 (42,2) με 20 έως 30 χρόνια υπηρεσίας, σε 12 (26,7%) ανάμεσα σε 10 έως 20, σε 18 (24,4%), σε 3 (6,7%) με λιγότερα από 10 έτη.

Δημογραφικά 5

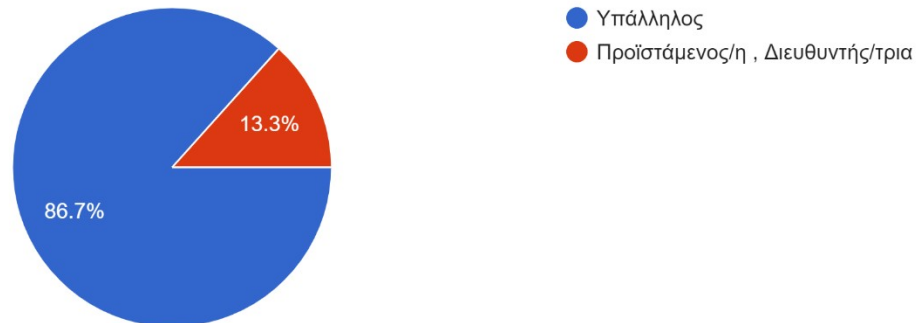


Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων οι 18 (40%) με δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι 11 (24,4%) με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, οι 9 (20%) με τριτοβάθμια, οι 5 (11,1%) με μεταδευτεροβάθμια και 2 (4,4%) με υποχρεωτική εκπαίδευση.

Δημογραφικά 6

Σε θέση Ευθύνης ή όχι

45 responses



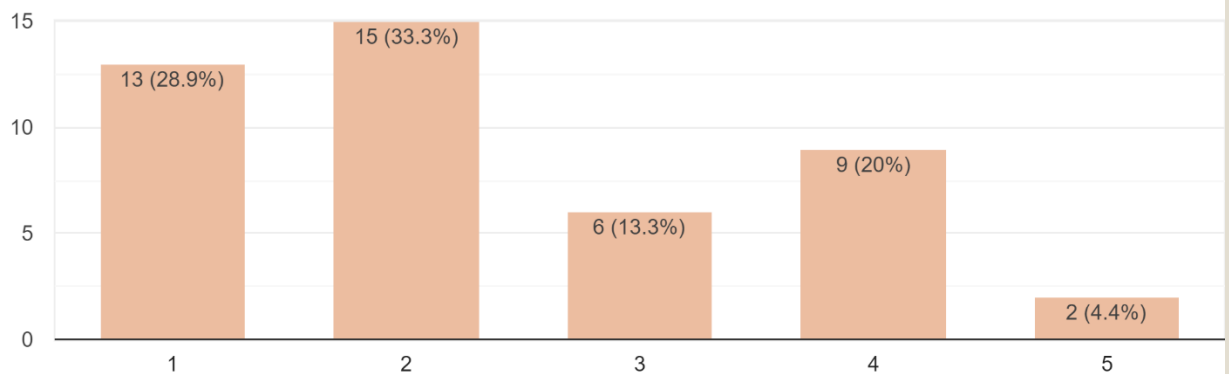
Οι 39 (86,7%) είναι υπάλληλοι και οι θέσεις ευθύνης διεύθυνσης δομής και τμημάτων είναι 6 (13,3%).

Β μέρος (Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης)

Εργασιακή Ικανοποίηση 1

Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.

45 responses

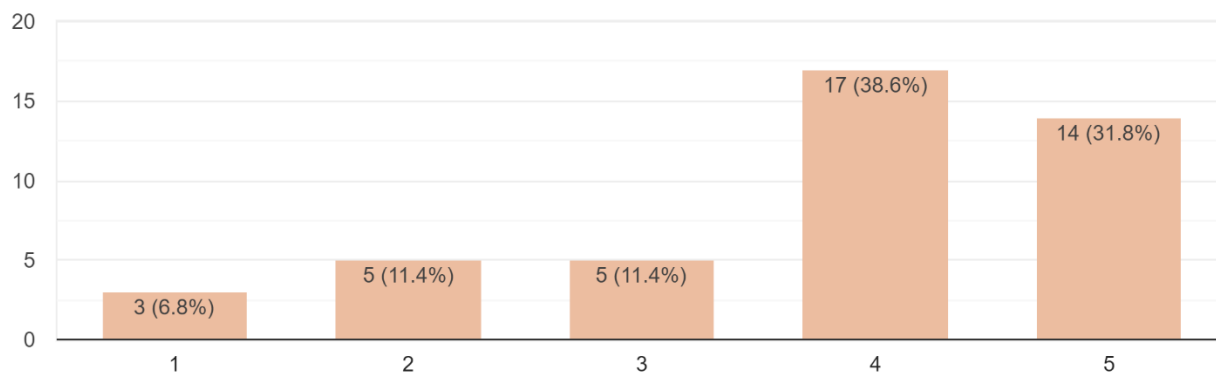


Στην ερώτηση εάν οι συνθήκες βελτιώνονται χρόνο με τον χρόνο το 62% απάντησε ότι διαφωνεί πολύ είτε και απόλυτα σε αντίθεση με μόνο το 24% να απαντά ότι συμφωνεί είτε πολύ είτε απόλυτα.

Εργασιακή Ικανοποίηση 2

Οι συνθήκες εργασίας στα ασφαλιστικά ταμεία ήταν καλύτερες πριν το 2017 (έτος λειτουργίας του ΕΦΚΑ).

44 responses

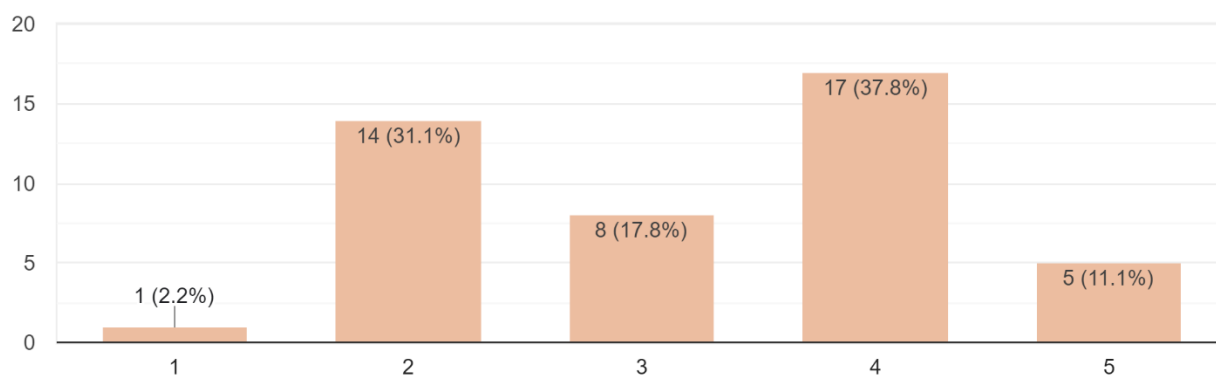


Σε αυτή την ερώτηση παίρνοντας ως αφετηρία το έτος ίδρυσης του e-ΕΦΚΑ , παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία 70% απαντά ότι ήταν καλύτερες οι συνθήκες εργασίες πριν την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων, δείχνει δηλαδή ότι παρότι έχουν περάσει πέντε χρόνια δεν υπάρχει ικανοποιητική προσαρμογή.

Εργασιακή Ικανοποίηση 3

Ο κλιματισμός στο κτήριο είναι επαρκής.

45 responses

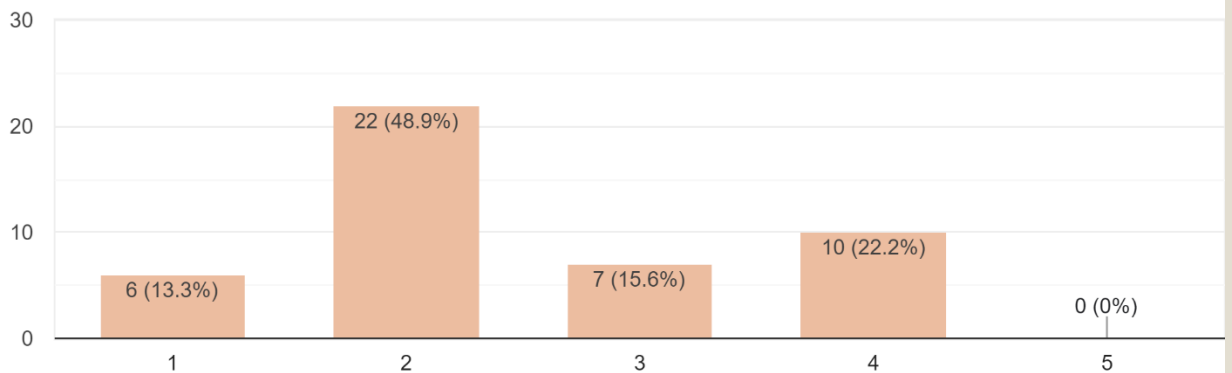


Όσο αφορά της κτηριακές συνθήκες υπάρχει διάσταση απόψεων, με τους περισσότερους να τείνουν προς το είναι επαρκείς.

Εργασιακή Ικανοποίηση 4

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος.

45 responses

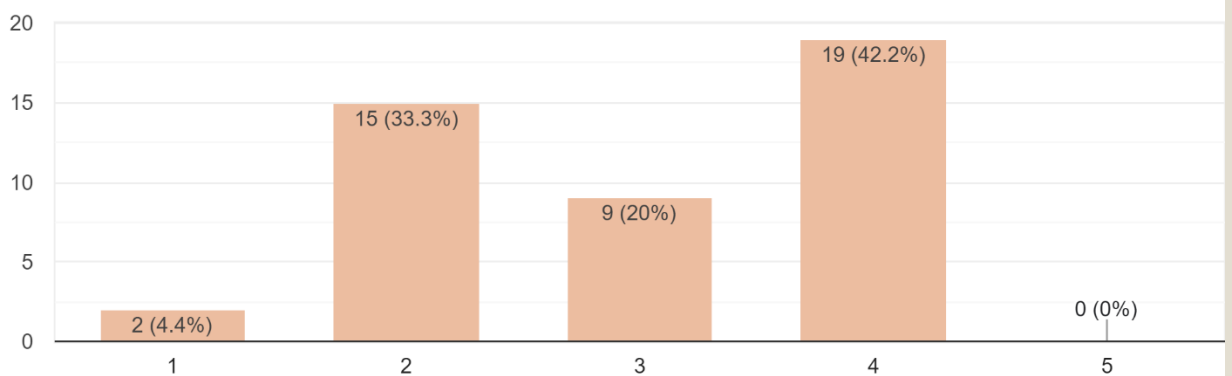


Σχετικά με την ποιότητα του τεχνολογικού εξοπλισμού η πλειοψηφία κατά 62% δείχνει να μην είναι ικανοποιημένη.

Εργασιακή Ικανοποίηση 5

Το Hardware που παρέχεται είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο.

45 responses

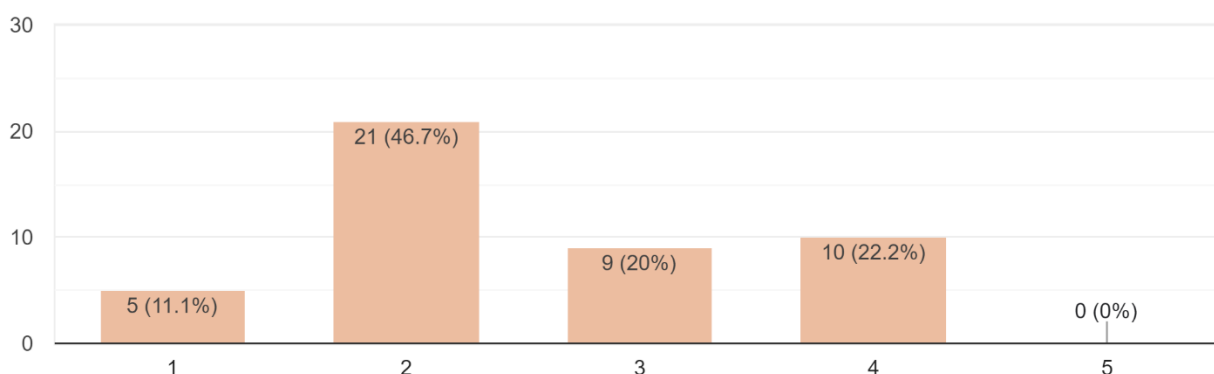


Σχετικά με το η το hardware υπάρχει μια σχετική ικανοποίηση μετά την προμήθεια νέων ηλεκτρονικών υπολογιστών για τους περισσότερους εργαζόμενους.

Εργασιακή Ικανοποίηση 6

Το Software είναι λειτουργικό.

45 responses

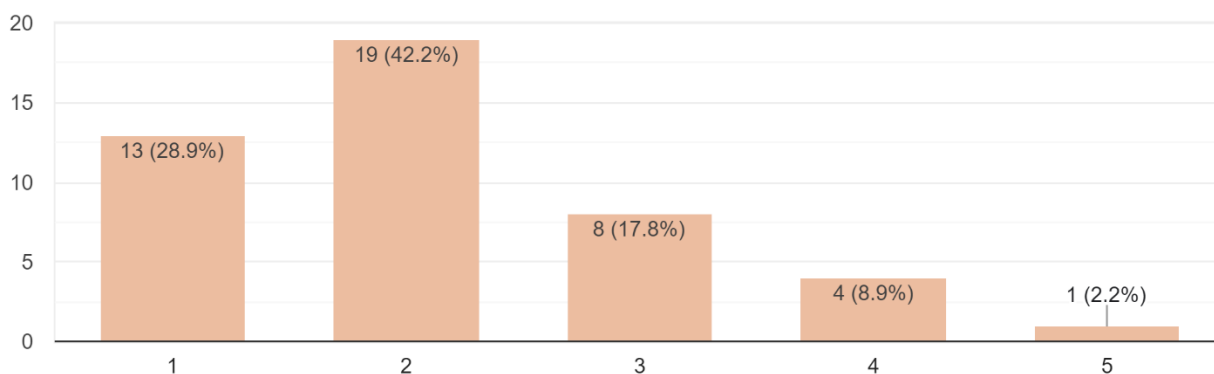


Όσο αφορά το software υπάρχει κατά 58% μια αρνητική στάση, προφανώς έχει να κάνει με τις δυσλειτουργίες του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ), κυρίως στις απονομές των συντάξεων.

Εργασιακή Ικανοποίηση 7

Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα.

45 responses

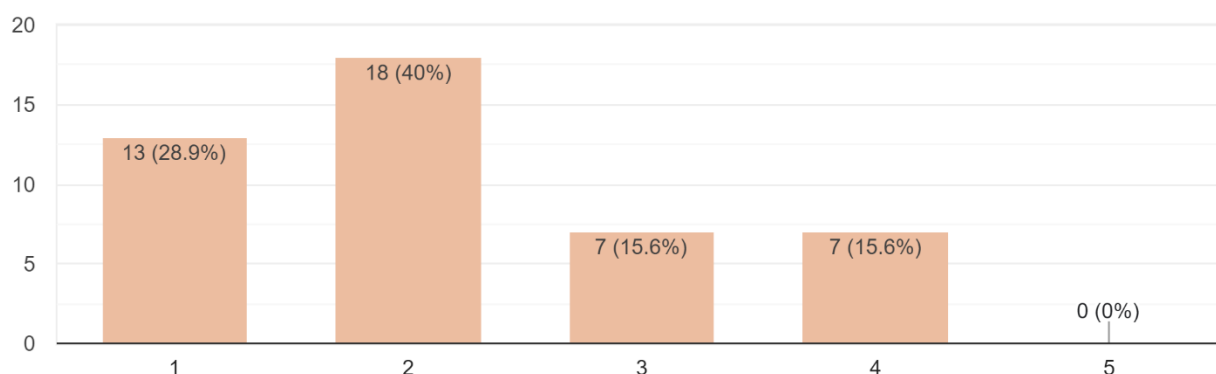


Εδώ διαφαίνεται καθαρά ότι η απόλυτη πλειοψηφία κατά 71% δεν είναι ικανοποιημένη από την ποιότητα και την ποσότητα της γραφικής ύλης που χορηγείται στο προσωπικό.

Εργασιακή Ικανοποίηση 8

Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες.

45 responses

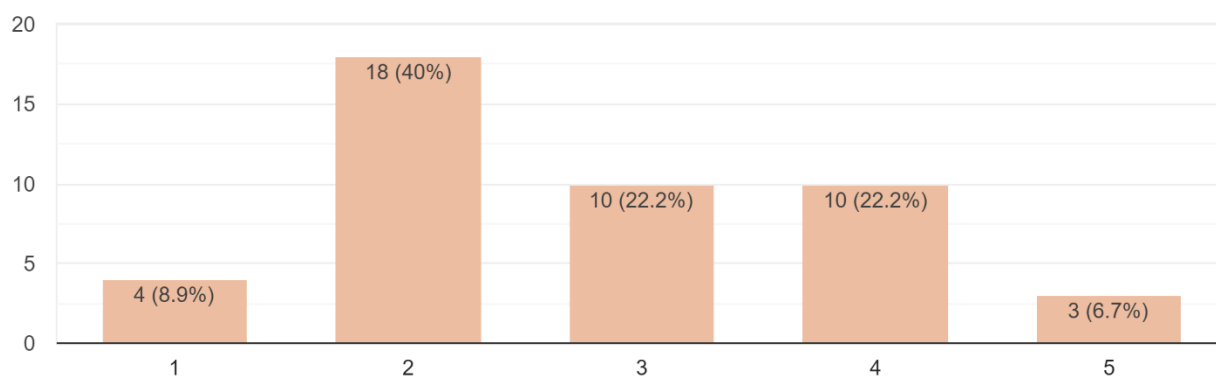


Σε αυτό το ερώτημα οι υπάλληλοι κρίνουν αρνητικά κατά 79% το απαρχαιωμένο τηλεφωνικό της δομής, που δημιουργεί προβλήματα με την επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους.

Εργασιακή Ικανοποίηση 9

Γίνονται εκπαιδευτικά εξειδικευμένα σεμινάρια.

45 responses

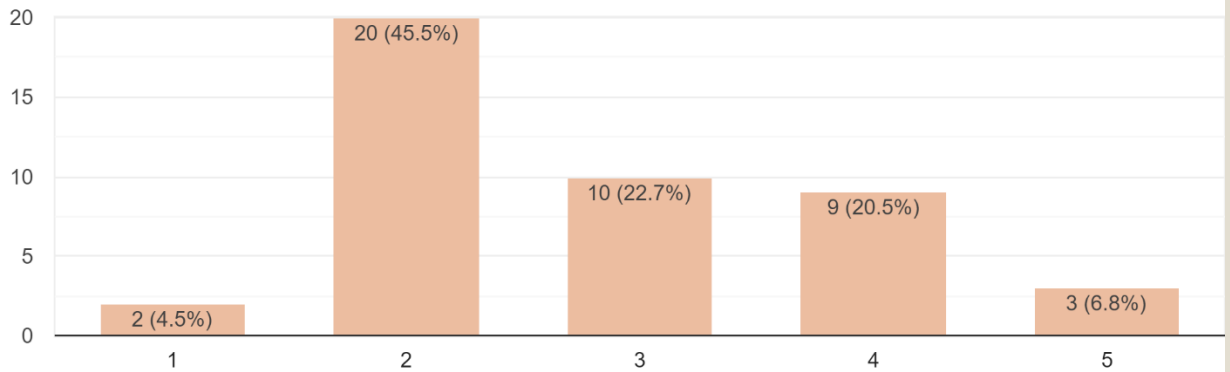


Η πλειοψηφία κατά 49% δείχνει να μην είναι ικανοποιημένη για τον αριθμό των σεμιναρίων που διοργανώνονται.

Εργασιακή Ικανοποίηση 10

Τα σεμινάρια που παρακολούθησα με βοήθησαν στην αναβάθμιση της επαγγελματικής μου κατάρτισης.

44 responses

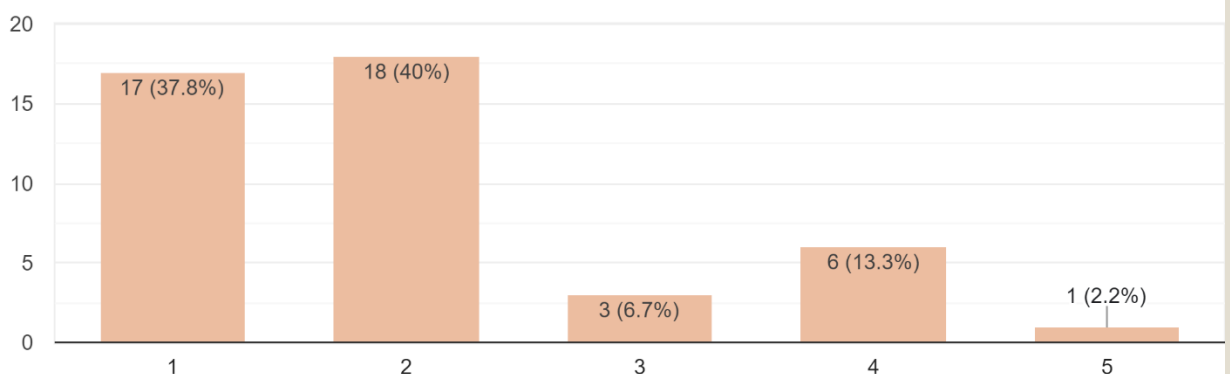


Όσο αφορά την ποιότητα των σεμιναρίων από αυτούς που παρακολούθησαν κάποιο, δεν έμεινε ικανοποιημένο το 50%. Επίσης παρατηρείται ο ίδιος αριθμός 10 ατόμων με το ερώτημα Εργασιακή Ικανοποίηση 9, να μην παίρνει θέση, προφανώς είναι αυτοί που λόγο θέσης εργασίας δεν τους έχει ζητηθεί να συμμετάσχουν σε κάποιο από τα σεμινάρια που διοργανώνονται και προφανώς δεν έχουν άποψη.

Εργασιακή Ικανοποίηση 11

Θεωρώ ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για τις υπηρεσίες που παρέχω.

45 responses

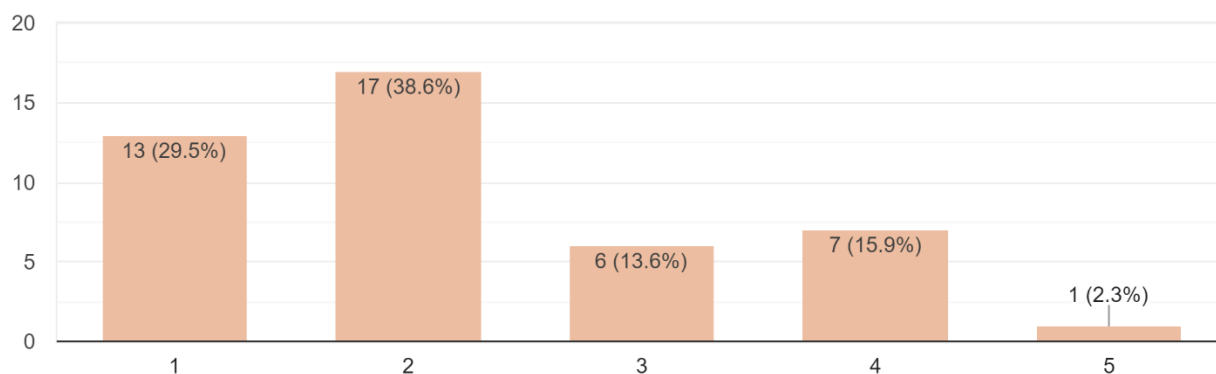


Προφανώς οι απαντήσεις έχουν να κάνουν συνολικά με τις περικοπές σε μισθούς και επιδόματα (Δώρο Χριστουγέννων κλπ) που υπέστησαν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα μετά το έτος 2012.

Εργασιακή Ικανοποίηση 12

Καλύπτω τις βιοποριστικές μου ανάγκες με το μισθό μου.

44 responses

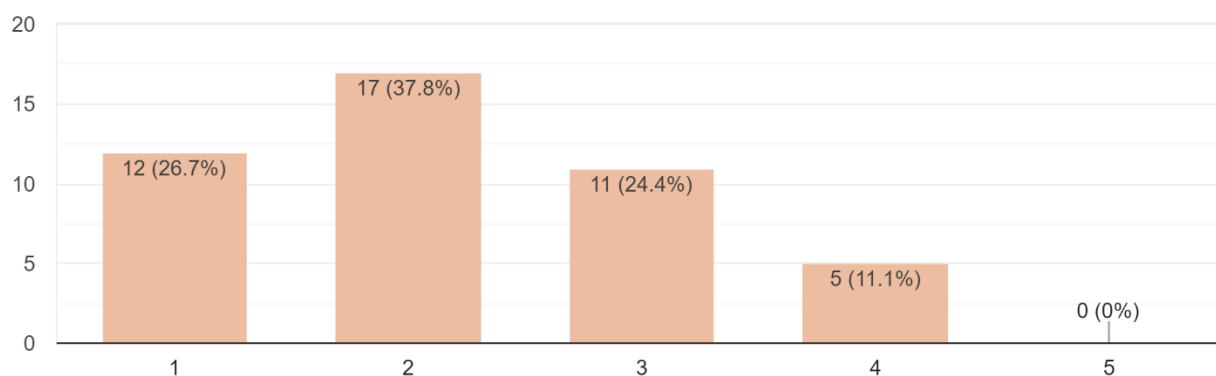


Σε συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος δείχνει τη δυσκολία κάλυψης των βιοποριστικών αναγκών των εργαζομένων.

Εργασιακή Ικανοποίηση 13

Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή.

45 responses

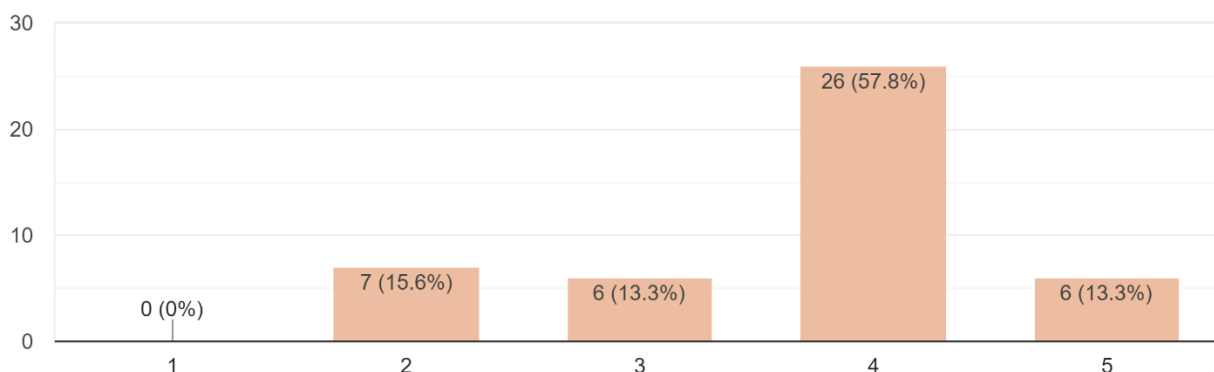


Η πλειοψηφία κατά 65% που απάντησαν δείχνει να μην βλέπει ευκαιρίες για προαγωγή, πιθανόν να επηρεάζει το γεγονός ότι για πάνω από δέκα χρόνια δεν έχουν γίνει κρίσεις προϊσταμένων και η υπηρεσία να περιορίζεται σε αναθέσεις θέσεων ευθύνης.

Εργασιακή Ικανοποίηση 14

Η εργασία μου είναι αξιόλογη.

45 responses

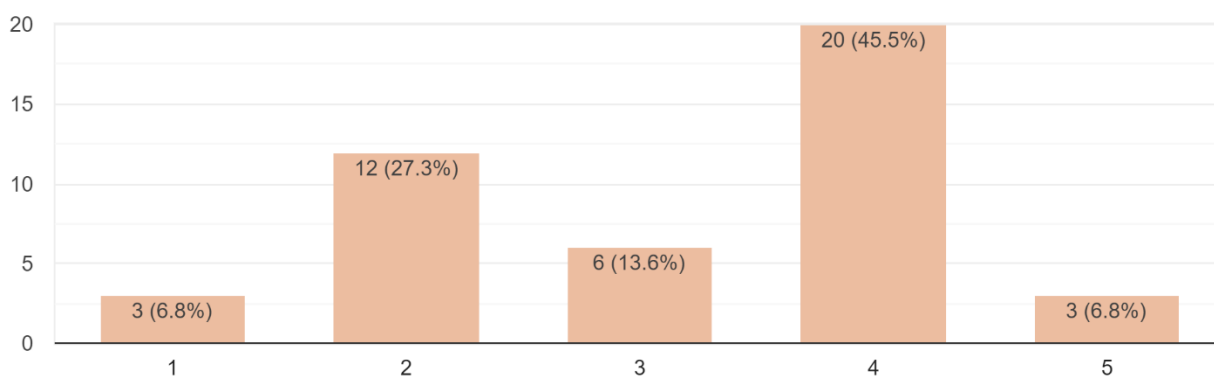


Σε αυτή την ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία δείχνει να αναγνωρίζει το κοινωνικό έργο του φορέα.

Εργασιακή Ικανοποίηση 15

Η εργασία και τα καθήκοντα που ασκώ με ικανοποιούν.

44 responses

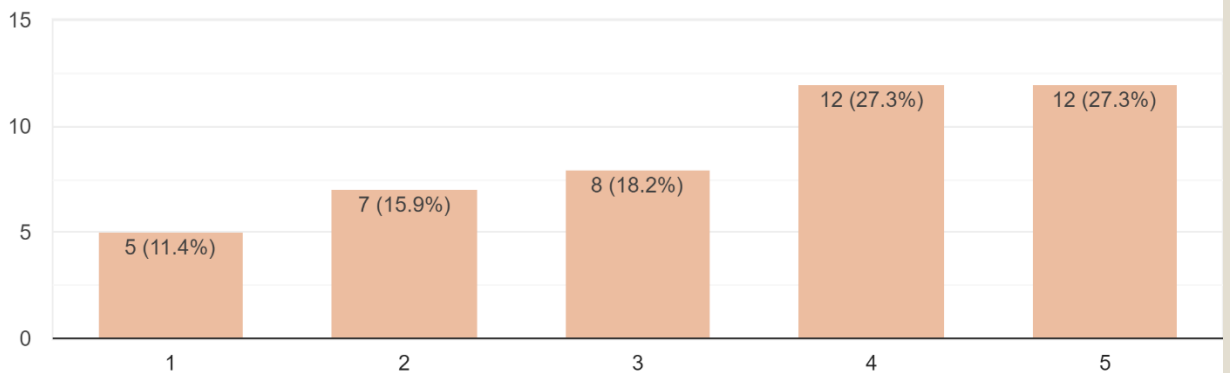


Σε συνέχεια και της προηγούμενης ερώτησης πάλι διακρίνεται κατά πλειοψηφία μια θετική άποψη των εργαζομένων.

Εργασιακή Ικανοποίηση 16

Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους της.

44 responses



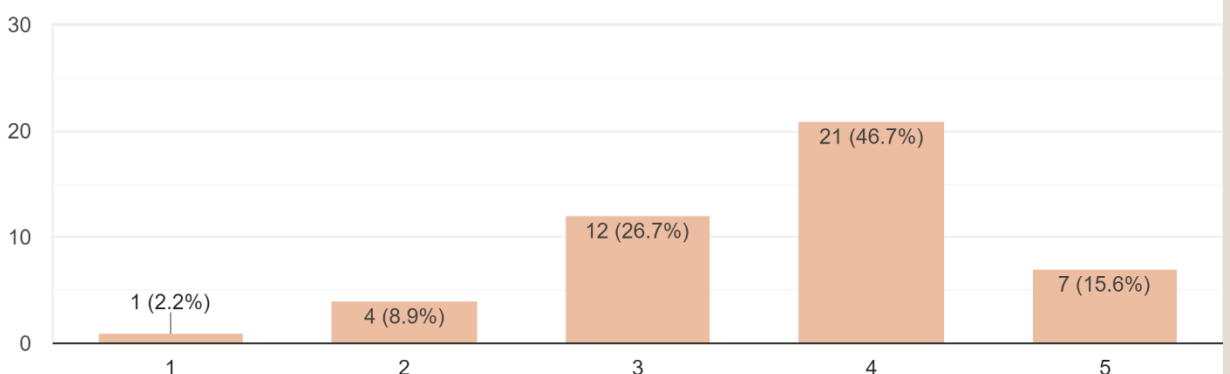
Σε συνέχεια της ερώτησης Εργασιακής Ικανοποίηση 13 (υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή), η πλειοψηφία των εργαζομένων που αποφασίζει να απαντήσει επιβεβαιώνει το κενό που υπάρχει στην αξιολόγηση και στην αξιοκρατία.

Γ μέρος (Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Δέσμευσης)

Οργανωσιακή Δέσμευση 1

Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να προχωρήσει το έργο του Οργανισμού.

45 responses

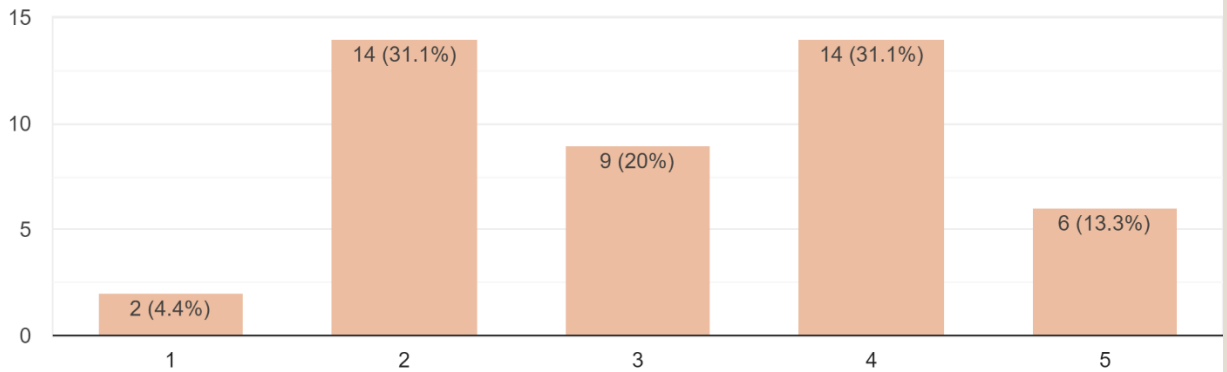


Εδώ παρατηρείται ένα 27% ποσοστό των απαντήσεων να απαντάει ουδέτερα (επιλογή 3), ίσως γιατί θεωρεί ότι ήδη έχει καταβάλει μεγάλη προσπάθεια, επίσης κατά 61% δηλώνεται ότι υπάρχει θετική διάθεση για περισσότερη προσπάθεια.

Οργανωσιακή Δέσμευση 2

Θα δεχόμουν οποιαδήποτε ανάθεση εργασίας προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στον Οργανισμό.

45 responses

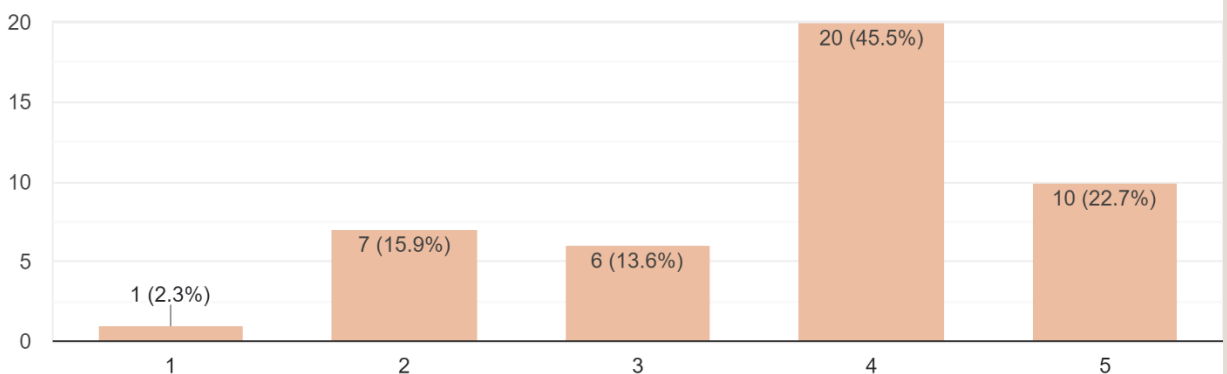


Σε αυτό το ερώτημα υπάρχει μια σχετική ισορροπία στις απαντήσεις που καταγράφηκαν.

Οργανωσιακή Δέσμευση 3

Ο προϊστάμενος ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του.

44 responses

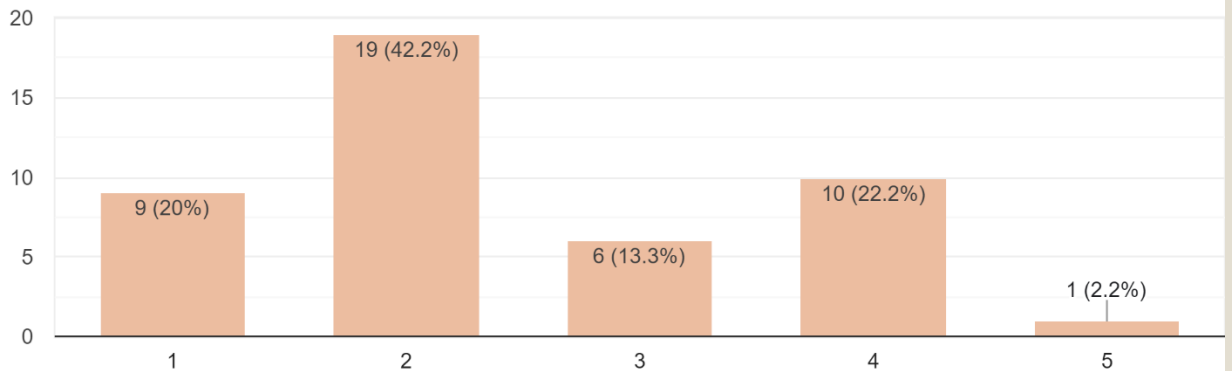


Σε αυτό το ερώτημα παρατηρείται σε αντιδιαστολή με την μη ικανοποίηση με τα θέματα προσωπικού των ερωτήσεων Ικανοποίηση Εργασιακή 13 και 16, μια αναντιστοιχία, ίσως να έχει να κάνει με το φόβο δημοσιοποίησης των αποτελεσμάτων στους άμεσα προϊσταμένους.

Οργανωσιακή Δέσμευση 4

Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της.

45 responses

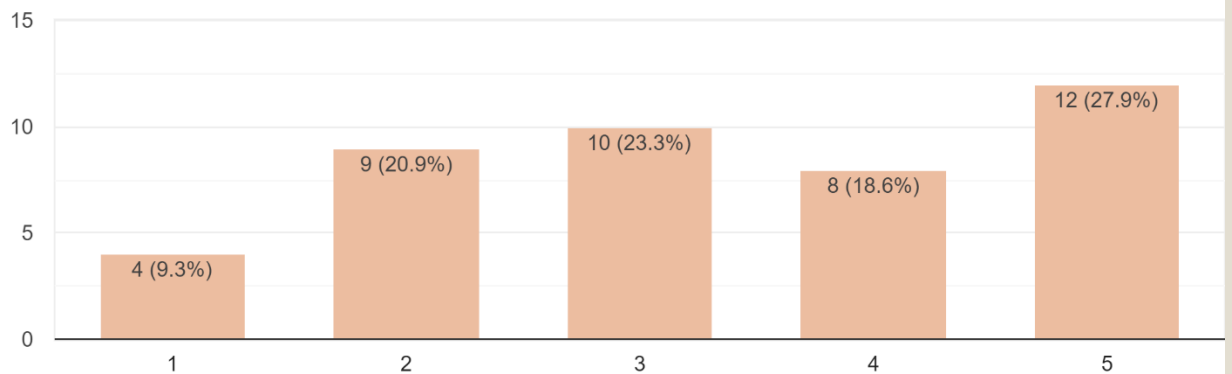


Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία κατά 62% απάντησε αρνητικά, δεν θεωρεί ότι υπάρχει ενδιαφέρον της υπηρεσίας για εξέλιξη των εργαζομένων.

Οργανωσιακή Δέσμευση 5

Θεωρώ ότι γίνονται κομματικές παρεμβάσεις στην υπηρεσία.

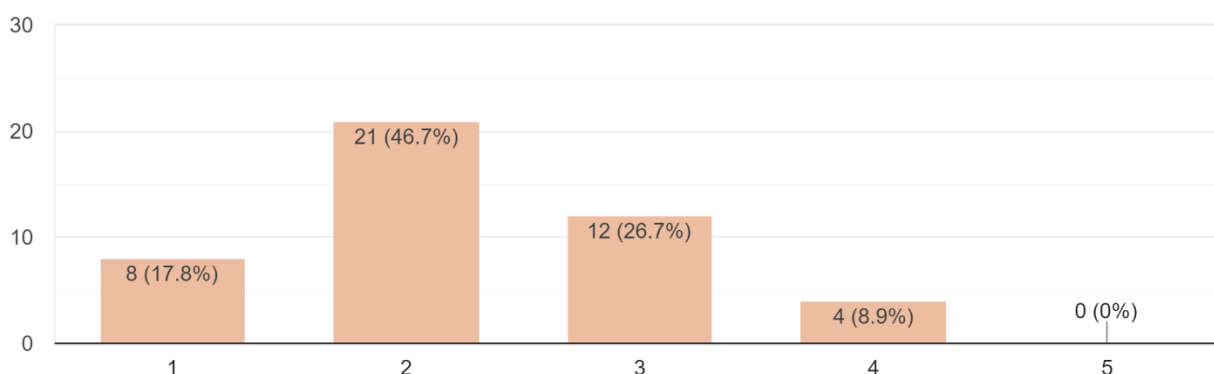
43 responses



Σε αυτό το ευαίσθητο θέμα το ένα τέταρτο σχεδόν του προσωπικού δεν πήρε θέση, οι υπόλοιπες απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι διακρίνουν κομματικές παρεμβάσεις στη διοίκηση του φορέα.

Οργανωσιακή Δέσμευση 6

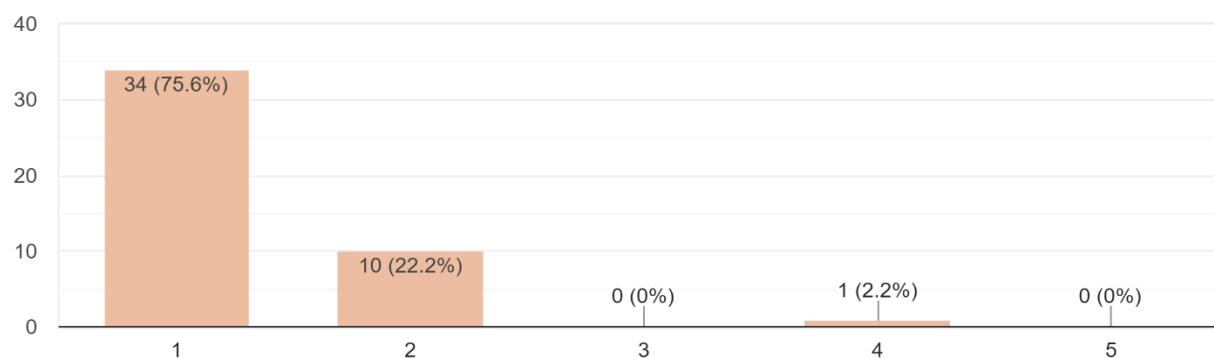
Ο συνδικαλισμός στον φορέα προωθεί σε επαρκή βαθμό τα συμφέροντα των εργαζομένων.
45 responses



Στο ερώτημα για την αποτελεσματικότητα του συνδικαλιστικού οργάνου, διαφαίνεται κατά μεγάλο ποσοστό μια δυσαρέσκεια για την μη επαρκή προώθηση των συμφερόντων των εργαζομένων.

Οργανωσιακή Δέσμευση 7

Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού.
45 responses

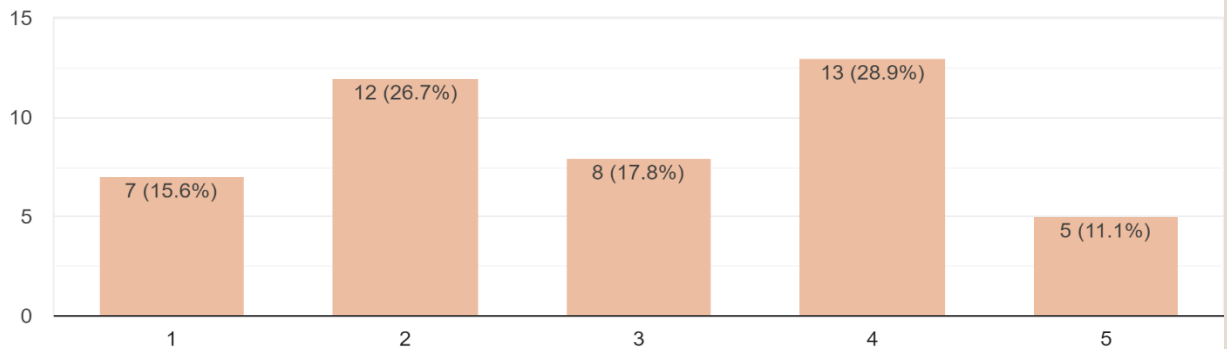


Η απόλυτη πλειοψηφία αναγνωρίζει το πρόβλημα υποστελέχωσης του οργανισμού, που χρόνο με τον χρόνο εντείνεται λόγω των αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησεως μέρος του προσωπικού, χωρίς να αντικαθίσταται με νέο.

Οργανωσιακή Δέσμευση 8

Μιλώ στο περιβάλλον μου με υπερηφάνεια για την εργασία μου.

45 responses

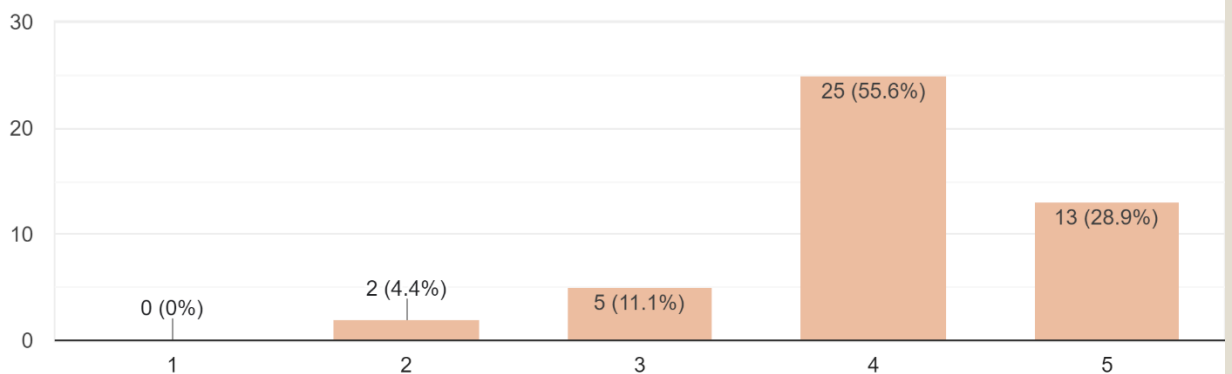


Σε αυτή την ερώτηση παρατηρείται μια σχετική ισορροπία στις απαντήσεις.

Οργανωσιακή Δέσμευση 9

Ενδιαφέρομαι για το έργο του Οργανισμού.

45 responses

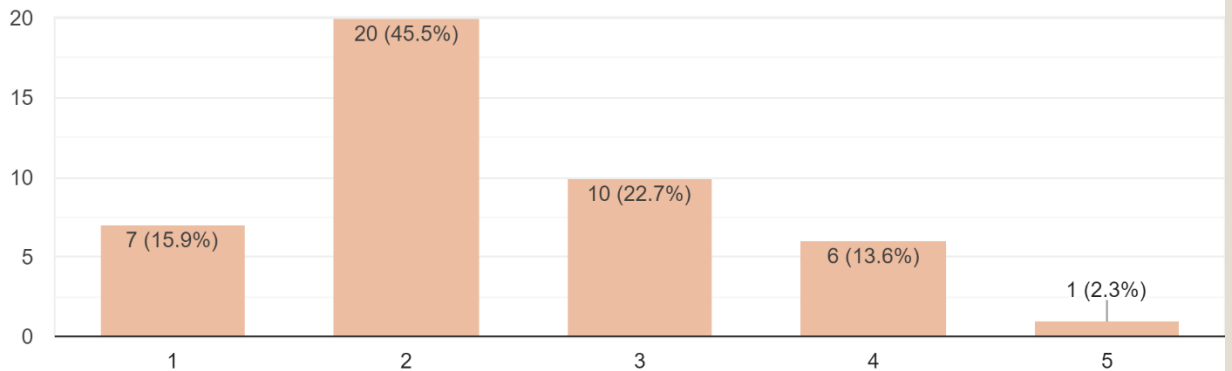


Σε συνέχεια και της ερώτησης Εργασιακή Ικανοποίηση 14, παρατηρείται μια θετική διάθεση και αναγνώριση του έργου που καλείται να επιτελέσει ο φορέας.

Οργανωσιακή Δέσμευση 10

Θεωρώ ότι είναι ο καλύτερος οργανισμός που θα μπορούσα να εργαστώ.

44 responses

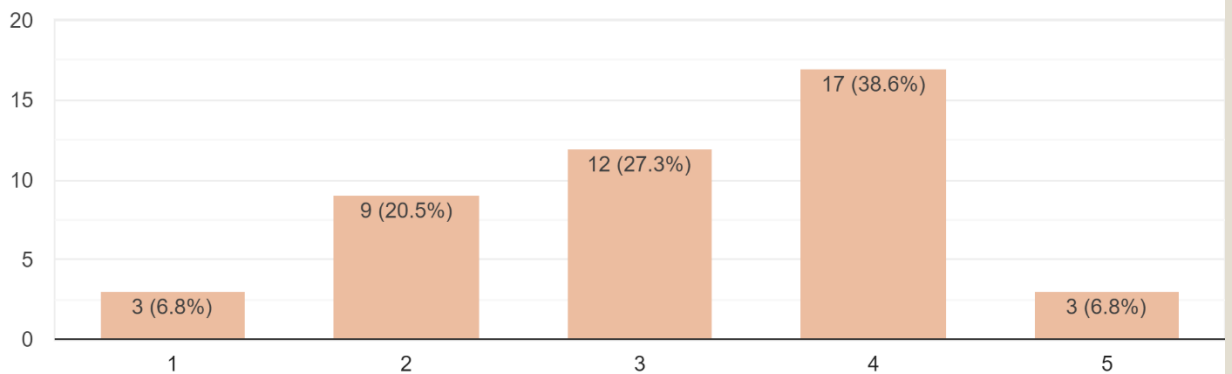


Συγκρινόμενος ο φορέας με άλλες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, παρατηρείται ότι το 61% να θεωρεί τις συνθήκες εργασίας χειρότερες από ότι αλλού.

Οργανωσιακή Δέσμευση 11

Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκσυγχρονίζεται.

44 responses

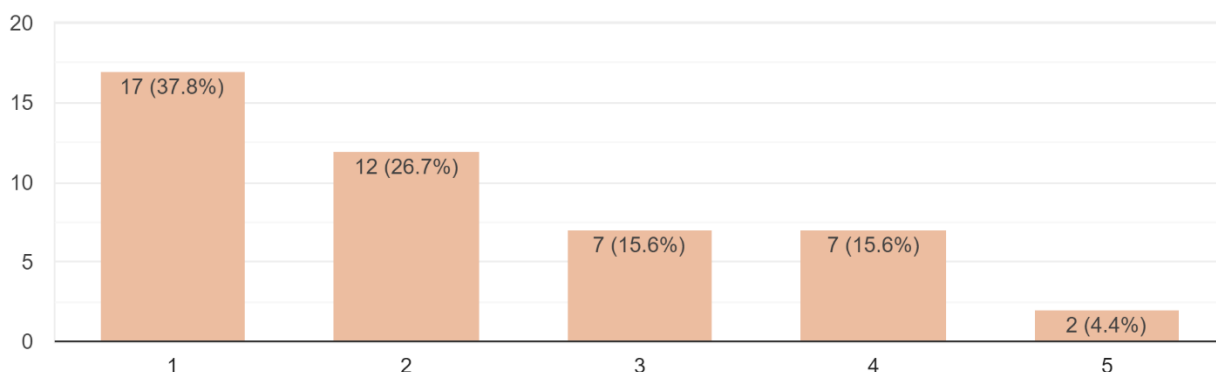


Σε αυτό το ερώτημα αναγνωρίζεται ότι ο φορέας κάνει προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό του.

Οργανωσιακή Δέσμευση 12

Σε σχέση με πέντε χρόνια πριν έχουν καλύτερευσει οι συνθήκες εργασίας.

45 responses

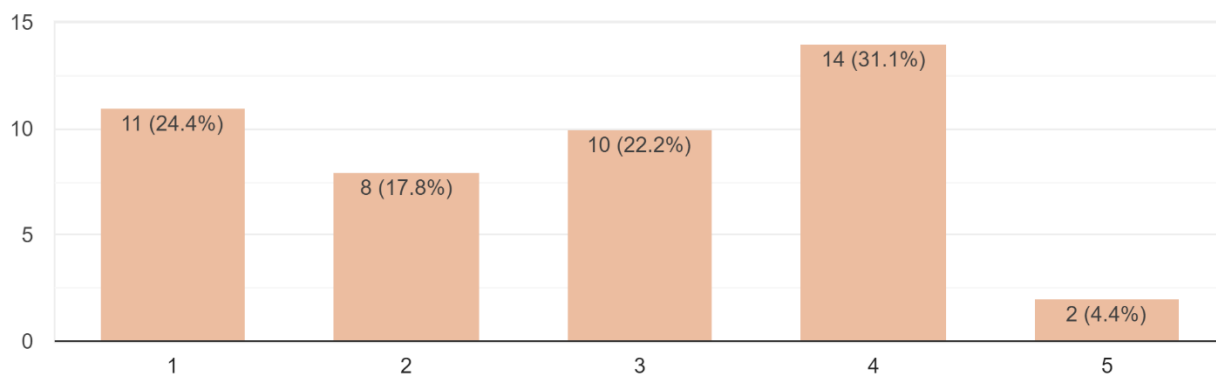


Σε συνέχεια των ερωτήσεων Ικανοποίηση 1 και 2 επιβεβαιώνεται ότι η πλειοψηφία αισθάνεται να χειροτερεύουν οι συνθήκες εργασίας χρόνο με τον χρόνο.

Οργανωσιακή Δέσμευση 13

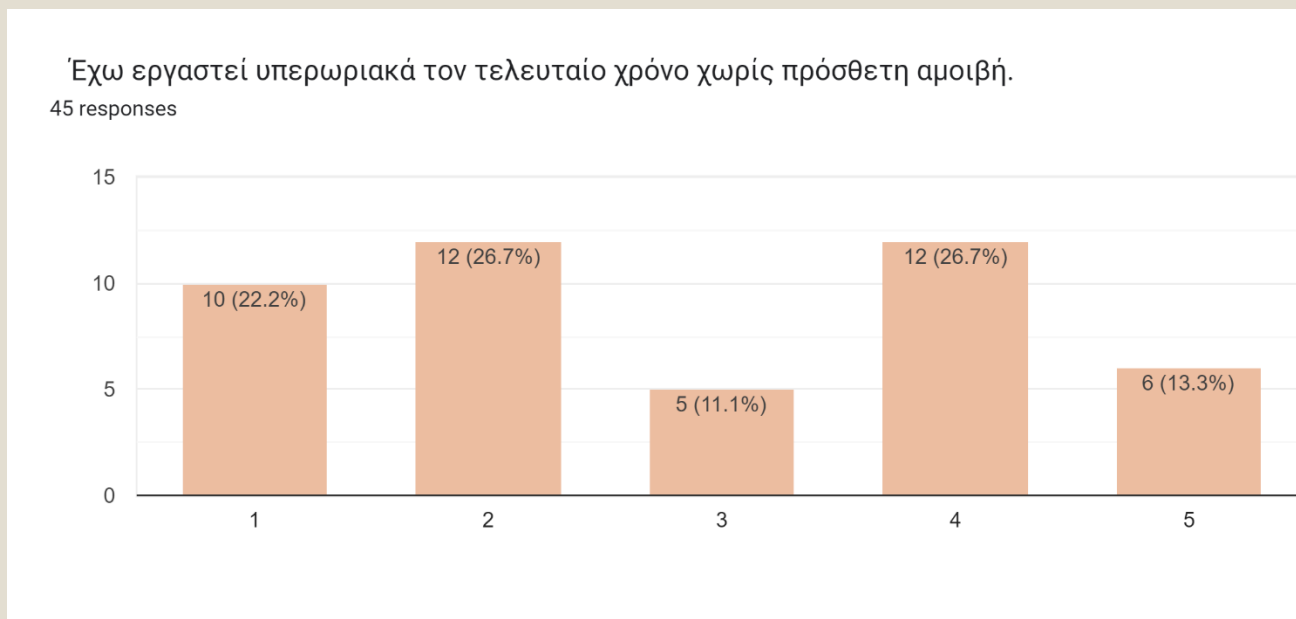
Θα ήμουν διατεθειμένος/η να εργαστώ υπερωριακά.

45 responses



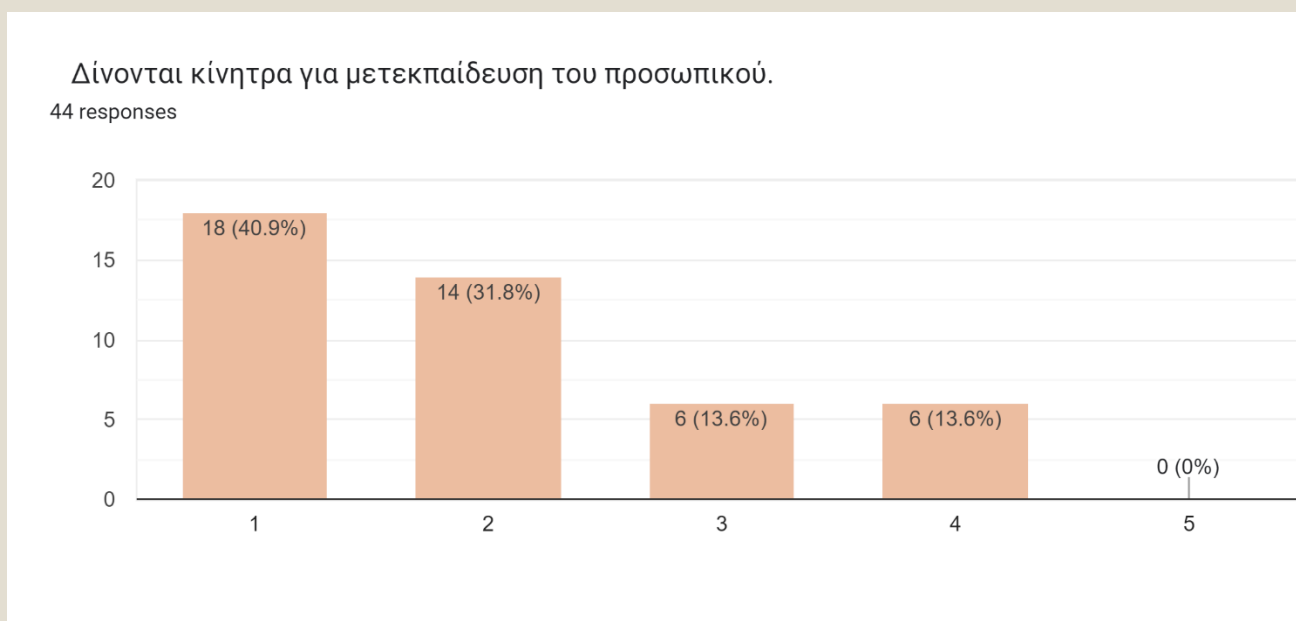
Στο ερώτημα αυτό υπάρχει μια σχετική ισορροπία στις απαντήσεις, με μεγάλο ποσοστό να μην παίρνει θέση στο ζήτημα.

Οργανωσιακή Δέσμευση 14



Στο ερώτημα αυτό το 40% του προσωπικού δηλώνει ότι έχει εργαστεί υπερωριακά χωρίς να έχει λάβει κάποιο πρόσθετη αμοιβή.

Οργανωσιακή Δέσμευση 15

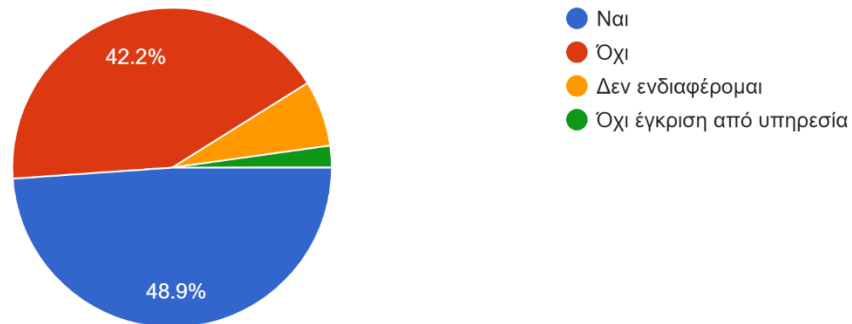


Από τις απαντήσεις διαπιστώνεται ότι τα κίνητρα που υπάρχουν για μετεκπαίδευση του προσωπικού δεν επαρκούν, αφού το 82% διαφωνεί με την επάρκειά τους.

Οργανωσιακή Δέσμευση 16

Έχω συμμετάσχει σε σεμινάριο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης.

45 responses

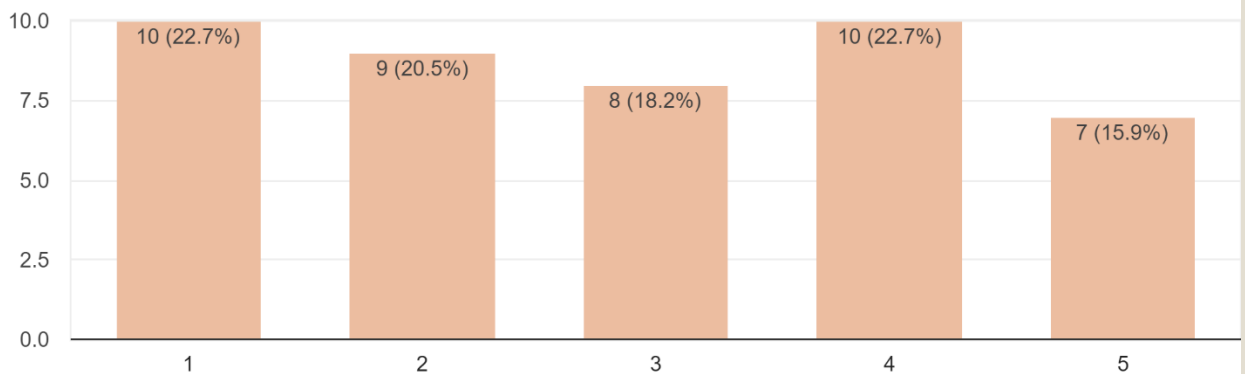


Περίπου το 50% του προσωπικού έχει συμμετάσχει σε σεμινάριο γενικού ενδιαφέροντος.

Οργανωσιακή Δέσμευση 17

Έχω ενθαρρυνθεί από τους προϊσταμένους για τη συμμετοχή μου σε τέτοιου είδους επιμορφωτικά σεμινάρια.

44 responses



Εδώ οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες, οι μισοί από αυτούς που απαντούν θεωρούν ότι έχουν ενθαρρυνθεί, με τους άλλους μισούς να θεωρούν ότι δεν έχουν.

Οργανωσιακή Δέσμευση 18

Έχω συμμετάσχει στη διαδικασία της κινητικότητας.

43 responses

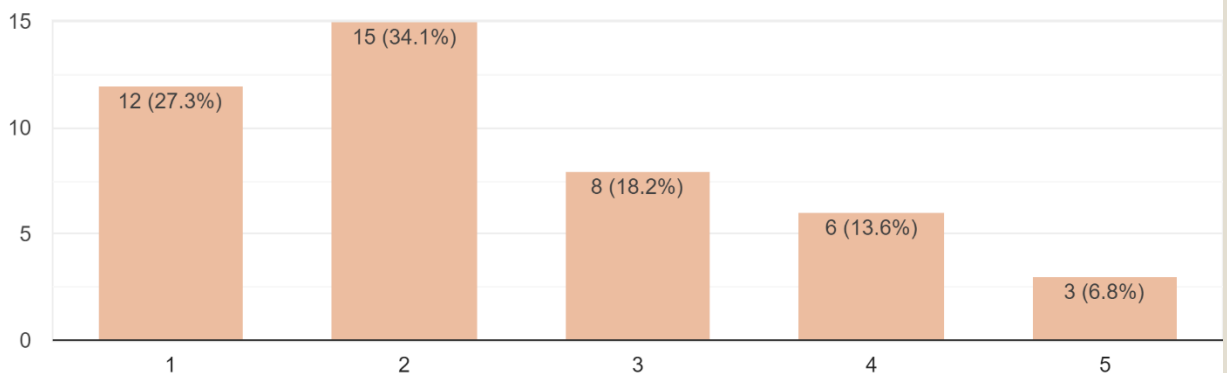


Δεδομένου της απαγόρευσης του φορέα από τις διαδικασίες κινητικότητας τα τελευταία έξι χρόνια, είναι λογικό να μην έχει συμμετάσχει το προσωπικό στις διαδικασίες αυτές.

Οργανωσιακή Δέσμευση 19

Κατανόω την εξαίρεση προσωπικού από την κινητικότητα για έκτακτες ανάγκες.

44 responses

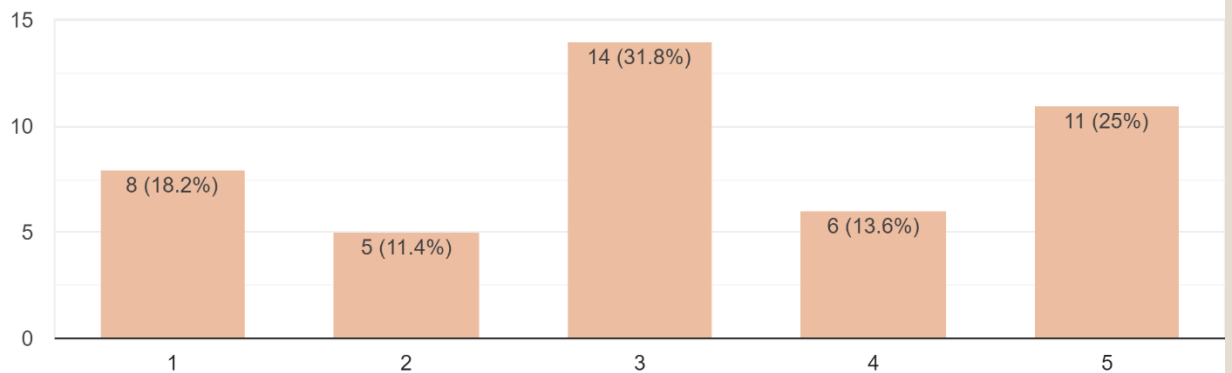


Εδώ η απάντηση που δίνεται είναι ότι το 61% διαφωνεί με την πολιτική της απαγόρευσης από τις διαδικασίες της κινητικότητας του προσωπικού.

Οργανωσιακή Δέσμευση 20

Όταν ανοίξει η κινητικότητα προτίθεμαι να συμμετάσχω.

44 responses



Σε αυτήν την ερώτηση το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων κατά 32% δεν παίρνουν θέση, το 39% δηλώνει ότι προτίθεται να πάρει μέρος, σε αντίθεση με το 29% που δηλώνει δεν θα πάρει μέρος στις διαδικασίες κινητικότητας του προσωπικού.

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ:

5.1 Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με SPSS

Για να υπάρχουν ερευνητικές μελέτες με έγκυρα αποτελέσματα, αναγκαία συνθήκη είναι να χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή τους ερευνητικά εργαλεία (ερωτηματολόγια), τα οποία προηγουμένως όμως θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητα (reliability) και την αξιοπιστία (Validity) τους. Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια, στη συνοχή και στην ομοιογένεια ενός εργαλείου μέτρησης. Η εγκυρότητα αφορά στην εκτίμηση, του κατά πόσο ένα εργαλείο μέτρησης μετράει αυτό για το οποίο υποστηρίζει ότι σκοπεύει να μετρήσει. Η στατιστική επιστήμη με την χρήση SPSS της IBM και τα εργαλεία που αυτό δίνει, βοηθά στην ανάλυση των στατιστικών δεδομένων, προκειμένου να είναι δυνατή η εξαγωγή, όσο γίνεται περισσότερο, ασφαλών συμπερασμάτων.

5.2 Αξιοπιστία (Reliability) στατιστικών δεδομένων

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας (internal consistency) εκτιμά τη συνέπεια των απαντήσεων των συμμετεχόντων στα στοιχεία ενός ερωτηματολογίου, εκτιμά δηλαδή εάν οι συμμετέχοντες απαντούν με παρόμοιο τρόπο στα στοιχεία του ερωτηματολογίου. Στην συγκεκριμένη ανάλυση επιλέχθηκαν δέκα ερωτήσεις που θεωρήθηκαν χαρακτηριστικές, οι οποίες μετρήθηκαν στην κλίμακα Likert. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha. Οι τιμές του συντελεστή Cronbach's alpha πρέπει να είναι τουλάχιστον $\geq 0,7$, αναλυτικά:

Πίνακας 3	
Τιμή του συντελεστή	Αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας
<0,5	Μη αποδεκτή
0,5-0,59	Πτωχή
0,6-0,69	Αμφισβητήσιμη
0,7-0,79	Αποδεκτή
0,8-0,89	Καλή
0,9-0,94	Άριστη

Scale: Ικανοποίηση και Δέσμευση

Πίνακας 4			
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	43	95,6
	Excluded ^a	2	4,4
	Total	45	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 5		
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,835	,839	10

Πίνακας 6			
Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.	2,40	1,237	43
Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος	2,44	,983	43
Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα	2,12	1,051	43
Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες	2,16	1,045	43
Θεωρώ ότι πληρώνομαι αρκετά για τις υπηρεσίες που παρέχω	2,00	1,113	43
Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή	2,26	,954	43
Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού	1,28	,591	43
Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της	2,42	1,118	43
Δίνονται κίνητρα για μετεκπαίδευση του προσωπικού	1,98	1,080	43
Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκσυγχρονίζεται	3,19	1,075	43

Πίνακας 7							
Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,223	1,279	3,186	1,907	2,491	,229	10
Item Variances	1,076	,349	1,530	1,182	4,387	,094	10
Inter-Item Covariances	,361	,078	,762	,684	9,759	,027	10
Inter-Item Correlations	,343	,122	,613	,490	5,005	,017	10

Πίνακας 8					
Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.	19,84	34,092	,530	,646	,820
Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος	19,79	35,360	,594	,455	,813
Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα	20,12	36,058	,484	,514	,824
Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες	20,07	35,828	,508	,405	,821
Θεωρώ ότι πληρώνομαι αρκετά για τις υπηρεσίες που παρέχω	20,23	34,611	,567	,442	,815
Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή	19,98	36,547	,505	,449	,822
Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού	20,95	39,093	,519	,599	,825
Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της	19,81	33,060	,698	,570	,801
Δίνονται κίνητρα για μετεκπαίδευση του προσωπικού	20,26	38,004	,308	,156	,841
Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκσυγχρονίζεται	19,05	34,331	,619	,516	,810

Πίνακας 9			
Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,23	43,278	6,579	10

Με βάση τον έλεγχο αξιοπιστίας εσωτερικής συνέπειας των δέκα επιλεγμένων ερωτήσεων της κλίμακας Likert, το αποτέλεσμα 0,835 χαρακτηρίζεται ως καλό, μπορούν να θεωρηθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν με σχετική αξιοπιστία.

5.3 Εγκυρότητα (Validity) δεδομένων

Η μέτρηση της εγκυρότητας και η αξιοπιστίας των δεδομένων είναι σημαντικό εργαλείο στην έρευνα. Συνεπώς, τα σωστά δεδομένα θα καθορίσουν πραγματικά αποτελέσματα με γνώμονα την ποιότητα της έρευνας. Το «πόσο» πραγματικά είναι τα δεδομένα εξαρτάται σε υψηλό βαθμό από την αλήθεια του μέσου της έρευνας.

Εγκυρότητα είναι ένα μέτρο του βαθμού της εγκυρότητας ή η εγκυρότητα είναι ένα μέσο της έρευνας. Ένα μέσο είναι έγκυρο εάν μετρά ότι μπορεί να μετρηθεί ή εκτιμηθεί. Ένα μέσο είναι έγκυρο εάν μπορεί να επιβεβαιώσει τα δεδομένα μέσα από ποικίλες μελέτες.

Σε μια ποσοτική έρευνα το μέσο που χρησιμοποιείται συχνά είναι ένα ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι μία τεχνική συλλογής δεδομένων που δίνεται από μία σειρά ερωτήσεων ή σε μία γραπτή έκθεση απαντήσεων σε ερωτήσεις. Για να αποφασιστεί εάν το ερωτηματολόγιο είναι έγκυρο, είναι απαραίτητο ένα τεστ εγκυρότητας.

Το τεστ εγκυρότητας του ερωτηματολογίου διεξήχθη χρησιμοποιώντας το δείκτη Pearson, έναν δείκτη συσχέτισης που μετρά το βαθμό επίδρασης των αλλαγών μιας μεταβλητής σε μία άλλη, χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το SPSS. Η εγκυρότητα του τεστ αυτού δίνεται με τη συσχέτιση του κάθε στοιχείου των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου με τα συνολικά αποτελέσματα. Κάθε στοιχείο του ερωτηματολογίου που σημαντικά συσχετίζεται με τα τελικά αποτελέσματα υποδηλώνει ότι τα στοιχεία είναι έγκυρα.

Πίνακας 10			
Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.	2.38	1.230	45
Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος	2.42	.965	45
Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα	2.11	1.027	45
Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες	2.18	1.029	45
Θεωρώ ότι πληρώνομαι αρκετά για τις υπηρεσίες που παρέχω	2.02	1.097	45
Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή	2.33	1.022	45
Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού	1.38	.806	45
Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της	2.45	1.130	44
Δίνονται κίνητρα για μετεκπαίδευση του προσωπικού	1.98	1.067	44
Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκσυγχρονίζεται	3.14	1.112	44
total_score	22.2222	6.43106	45

Πίνακας 11	
Correlations	

		Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.	Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος	Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα	Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες	Θεωρώ ότι πληρώνομαι αρκετά για τις υπηρεσίες που παρέχω	Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή	Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού	Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της	Δίνονται κίνητρα για μετεκπαίδευση του προσωπικού	Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκουγχρώνεται	total_score
Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.	Pearson Correlation	1	.475**	.164	.305*	.381**	.078	.288	.450**	.147	.519**	.641**
	Sig. (2-tailed)		.001	.282	.042	.010	.609	.055	.002	.341	.000	.000
	Sum of Squares and Cross-products	66.578	24.822	9.111	16.978	22.622	4.333	12.578	26.818	8.364	30.818	223.222
	Covariance	1.513	.564	.207	.386	.514	.098	.286	.624	.195	.717	5.073
N		45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45
Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος	Pearson Correlation	.475**	1	.341*	.289	.420**	.269	.082	.451**	.256	.503**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.001		.022	.054	.004	.074	.590	.002	.094	.001	.000
	Sum of Squares and Cross-products	24.822	40.978	14.889	12.622	19.578	11.667	2.822	21.364	11.432	23.409	186.778
	Covariance	.564	.931	.338	.287	.445	.265	.064	.497	.266	.544	4.245
N		45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45
Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα	Pearson Correlation	.164	.341*	1	.497**	.240	.224	.332*	.351*	.212	.369*	.602**
	Sig. (2-tailed)	.282	.022		.001	.113	.140	.026	.019	.167	.014	.000
	Sum of Squares and Cross-products	9.111	14.889	46.444	23.111	11.889	10.333	12.111	17.727	10.114	18.318	174.889
	Covariance	.207	.338	1.056	.525	.270	.235	.275	.412	.235	.426	3.975
N		45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45
Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες	Pearson Correlation	.305*	.289	.497**	1	.319*	.266	.411**	.455**	.150	.179	.619**
	Sig. (2-tailed)	.042	.054	.001		.033	.077	.005	.002	.330	.245	.000
	Sum of Squares and Cross-products	16.978	12.622	23.111	46.578	15.822	12.333	14.978	22.818	7.182	8.909	180.222
	Covariance	.386	.287	.525	1.059	.360	.280	.340	.531	.167	.207	4.096
N		45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45
Θεωρώ ότι πληρώνομαι αρκετά για τις	Pearson Correlation	.381**	.420**	.240	.319*	1	.358*	.144	.622**	.218	.399**	.666**
	Sig. (2-tailed)	.010	.004	.113	.033		.016	.344	.000	.155	.007	.000

υπηρεσίες που παρέχω	Sum of Squares and Cross-products	22.622	19.578	11.889	15.822	52.978	17.667	5.622	33.545	11.000	21.000	206.778
	Covariance	.514	.445	.270	.360	1.204	.402	.128	.780	.256	.488	4.699
	N	45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45
Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή	Pearson Correlation	.078	.269	.224	.266	.358*	1	.478**	.511**	.303*	.286	.559**
	Sig. (2-tailed)	.609	.074	.140	.077	.016		.001	.000	.045	.060	.000
	Sum of Squares and Cross-products	4.333	11.667	10.333	12.333	17.667	46.000	17.333	23.545	14.318	14.091	161.667
	Covariance	.098	.265	.235	.280	.402	1.045	.394	.548	.333	.328	3.674
	N	45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45
Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού	Pearson Correlation	.288	.082	.332*	.411**	.144	.478**	1	.419**	.091	-.005	.426**
	Sig. (2-tailed)	.055	.590	.026	.005	.344	.001		.005	.559	.976	.003
	Sum of Squares and Cross-products	12.578	2.822	12.111	14.978	5.622	17.333	28.578	12.091	3.364	-.182	97.222
	Covariance	.286	.064	.275	.340	.128	.394	.649	.281	.078	-.004	2.210
	N	45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45
Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της	Pearson Correlation	.450**	.451**	.351*	.455**	.622**	.511**	.419**	1	.186	.489**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.002	.002	.019	.002	.000	.000	.005		.233	.001	.000
	Sum of Squares and Cross-products	26.818	21.364	17.727	22.818	33.545	23.545	12.091	54.909	9.419	24.651	238.909
	Covariance	.624	.497	.412	.531	.780	.548	.281	1.277	.224	.587	5.556
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	43	44
Δίνονται κίνητρα για μετεκπαίδευση του προσωπικού	Pearson Correlation	.147	.256	.212	.150	.218	.303*	.091	.186	1	.218	.453**
	Sig. (2-tailed)	.341	.094	.167	.330	.155	.045	.559	.233		.155	.002
	Sum of Squares and Cross-products	8.364	11.432	10.114	7.182	11.000	14.318	3.364	9.419	48.977	11.136	135.250
	Covariance	.195	.266	.235	.167	.256	.333	.078	.224	1.139	.259	3.145
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	43	44	44
Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκσυγχρον	Pearson Correlation	.519**	.503**	.369*	.179	.399**	.286	-.005	.489**	.218	1	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.014	.245	.007	.060	.976	.001	.155		.000

ίζεται	Sum of Squares and Cross-products	30.818	23.409	18.318	8.909	21.000	14.091	-.182	24.651	11.136	53.182	210.500
	Covariance	.717	.544	.426	.207	.488	.328	-.004	.587	.259	1.237	4.895
	N	44	44	44	44	44	44	44	43	44	44	44
total_score	Pearson Correlation	.641**	.684**	.602**	.619**	.666**	.559**	.426**	.756**	.453**	.677**	.1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.002	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	223.222	186.778	174.889	180.222	206.778	161.667	97.222	238.909	135.250	210.500	1819.778
	Covariance	5.073	4.245	3.975	4.096	4.699	3.674	2.210	5.556	3.145	4.895	41.359
	N	45	45	45	45	45	45	45	44	44	44	45

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

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

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ :

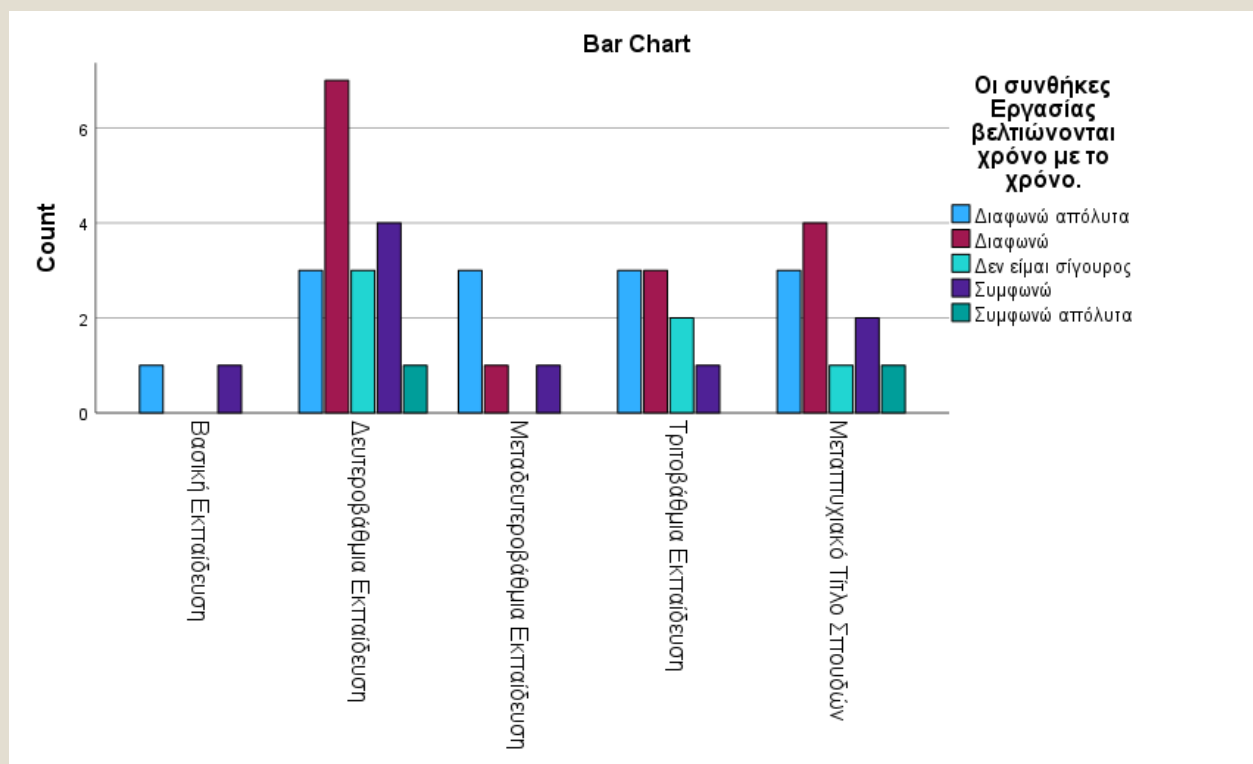
Συμπεράσματα

6.1 Οι συνθήκες εργασίες βελτιώνονται χρόνο με τον χρόνο, σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Στην ερώτηση εάν οι συνθήκες εργασίες βελτιώνονται χρόνο με τον χρόνο, σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτούμενων παρατηρούμε ότι όλες οι κατηγορίες απάντησαν με μεγαλύτερη συχνότητα αρνητικά (διαφωνώ απόλυτα ή διαφωνώ), δηλαδή θεωρούν ότι δεν βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίες. Η κατηγορία βασική εκπαίδευση λόγω του μικρού αριθμού θεωρείται στατιστικά ασήμαντη.

Πίνακας 12, Μορφωτικό Επίπεδο * Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο. Crosstabulation							
Count		Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Μορφωτικό Επίπεδο	Βασική Εκπαίδευση	1	0	0	1	0	2
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	3	7	3	4	1	18
	Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	3	1	0	1	0	5
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	3	3	2	1	0	9
	Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών	3	4	1	2	1	11
Total		13	15	6	9	2	45

Διάγραμμα 1

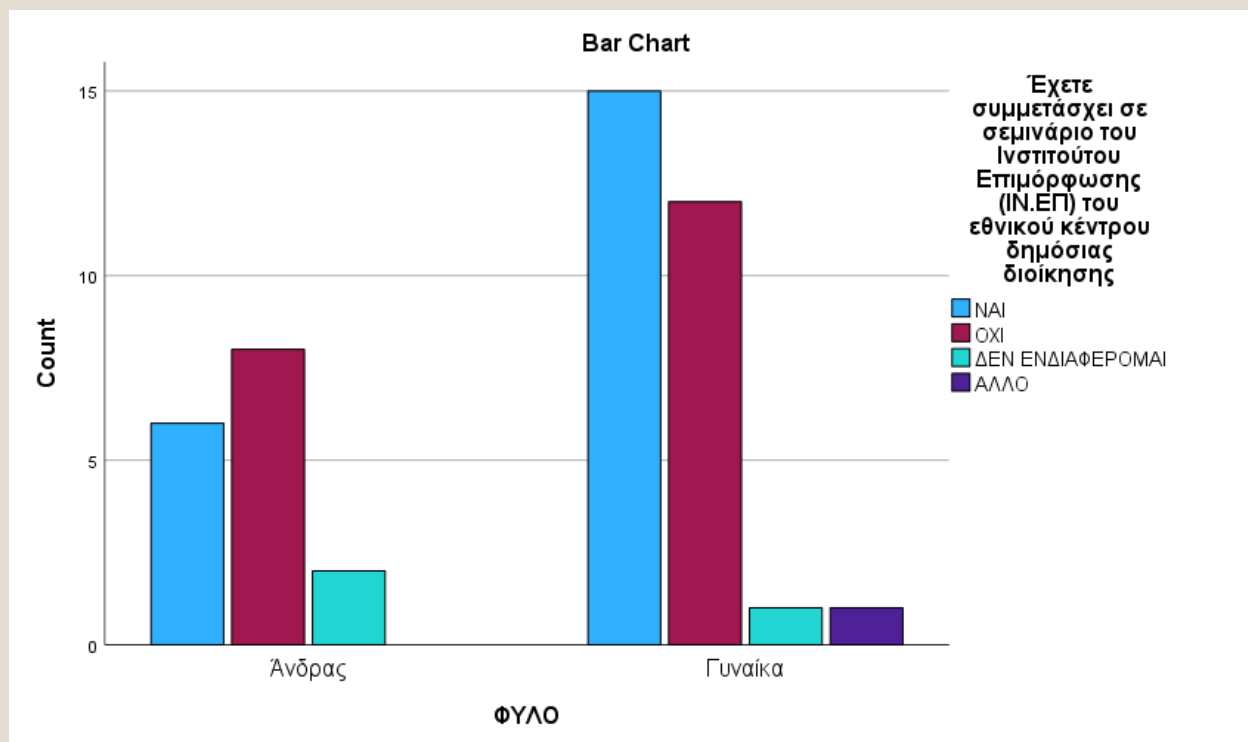


6.2 Συμμετοχή σε σεμινάρια του ΙΝΕΠ σε σχέση με το φύλο.

Στην ερώτηση εάν έχετε συμμετάσχει σε σεμινάριο του ΙΝΕΠ παρατηρείται ότι οι γυναίκες έχουν συμμετάσχει σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άνδρες συναδέλφοί τους, μπορεί να θεωρηθεί ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο φιλόδοξες και θετικά διακείμενες για περαιτέρω επιμόρφωση σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.

Πίνακας 13						
ΦΥΛΟ * Έχετε συμμετάσχει σε σεμινάριο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης						
Crosstabulation						
Count						
		Έχετε συμμετάσχει σε σεμινάριο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης				Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΑΙ	ΑΛΛΟ	
ΦΥΛΟ	Άνδρας	6	8	2	0	16
	Γυναίκα	15	12	1	1	29
Total		21	20	3	1	45

Διάγραμμα 2

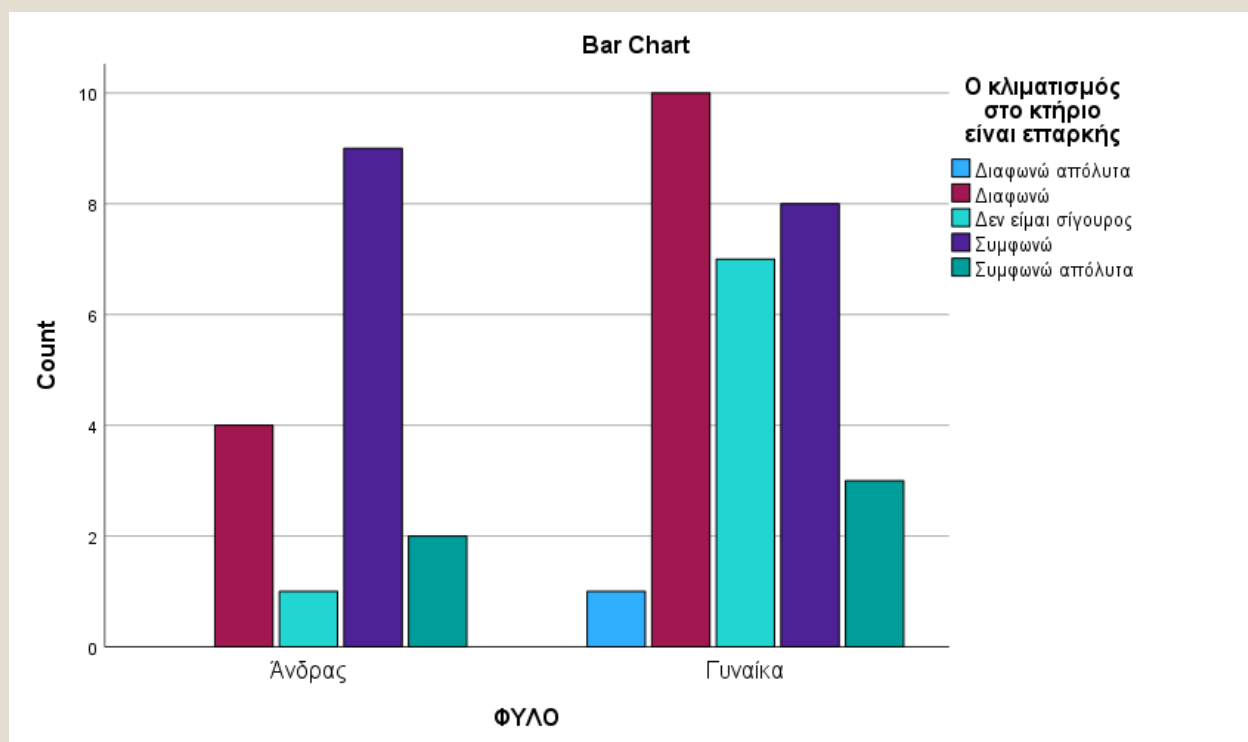


6.3 Κλιματισμός κτηρίου σε σχέση με το φύλο.

Σε αυτό το ερώτημα παρατηρείται διαφοροποίηση απαντήσεων ανάλογα με το φύλο, ενώ οι άνδρες ερωτώμενοι παρουσιάζονται κατά τον μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποιημένοι από τον κλιματισμό που παρέχει το κτήριο, οι γυναίκες εμφανίζονται πιο ευαίσθητες και λιγότερο ικανοποιημένες από τις συνθήκες κλιματισμού.

Πίνακας 14							
ΦΥΛΟ * Ο κλιματισμός στο κτήριο είναι επαρκής Crosstabulation							
Count							
		Ο κλιματισμός στο κτήριο είναι επαρκής					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
ΦΥΛΟ	Άνδρας	0	4	1	9	2	16
	Γυναίκα	1	10	7	8	3	29
Total		1	14	8	17	5	45

Διάγραμμα 3

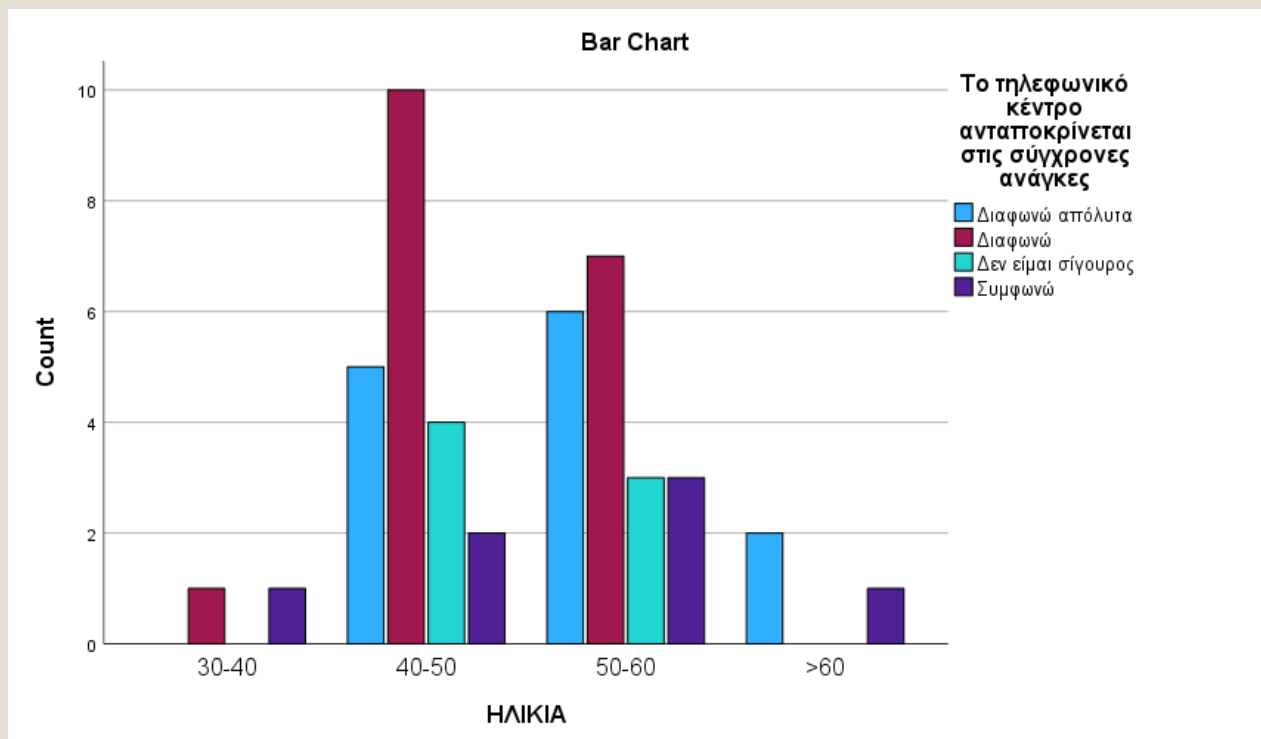


6.4 Ανταπόκριση του τηλεφωνικού κέντρου με τις σύγχρονες ανάγκες.

Όλες οι ηλιακές ομάδες των εργαζομένων, κατά μεγάλο ποσοστό, παρουσιάζονται δυσαρεστημένοι με τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου της τοπικής διεύθυνσης, η παλαιότητα του οποίου δεν βοηθά στην επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους. Εκτός από την μη συντήρηση και αντικατάσταση των παλαιών συσκευών, όλες οι εξωτερικές κλήσεις προς τους συναλλασσόμενους εμφανίζονται από τον ίδιο αριθμό, με αποτέλεσμα εάν δεν απαντηθεί άμεσα να μην μπορεί να εντοπιστεί ο υπάλληλος που έκανε την κλήση.

Πίνακας 15						
ΗΛΙΚΙΑ * Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες Crosstabulation						
Count						
		Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες				Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	
ΗΛΙΚΙΑ	30-40	0	1	0	1	2
	40-50	5	10	4	2	21
	50-60	6	7	3	3	19
	>60	2	0	0	1	3
Total		13	18	7	7	45

Διάγραμμα 4



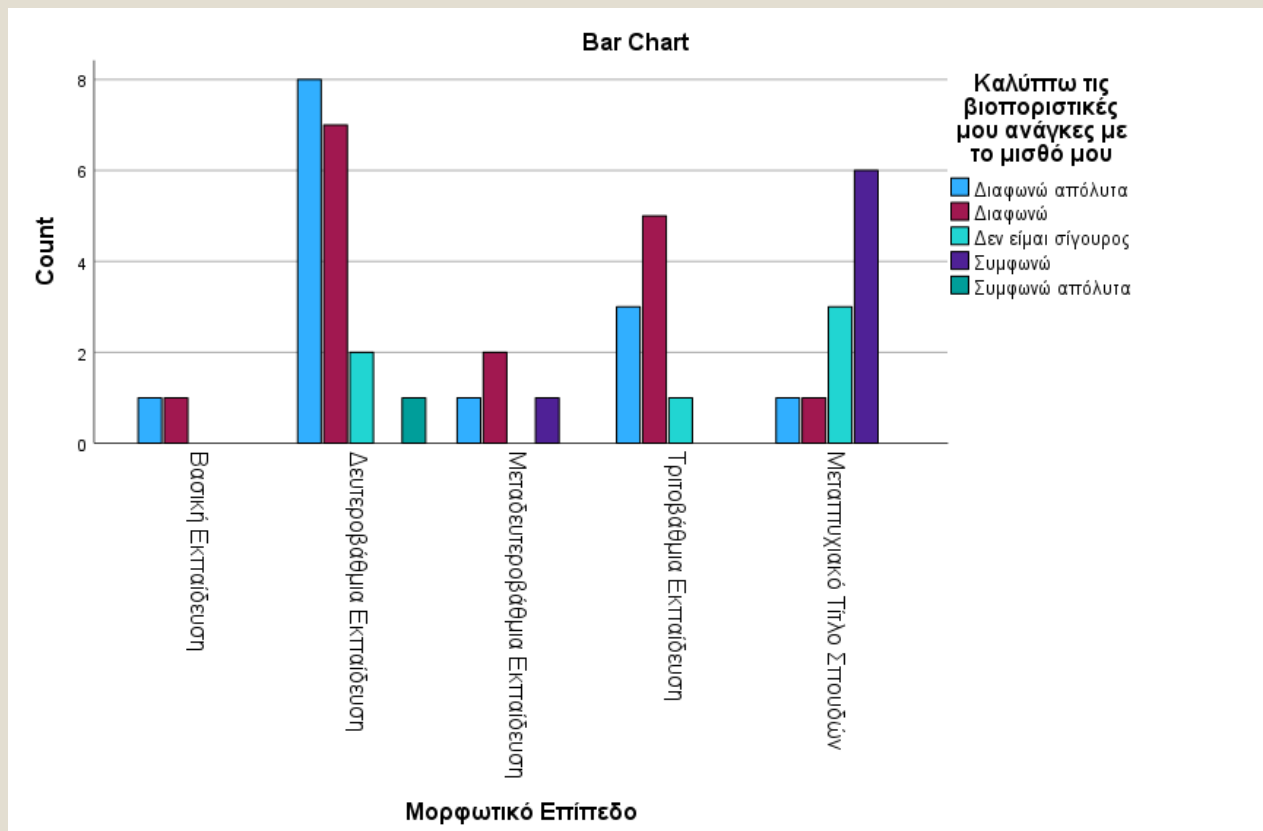
6.5 Μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την κάλυψη βιοποριστικών αναγκών

Σε αυτή την ερώτηση παρατηρείται διαφοροποίηση των απαντήσεων, οι υπάλληλοι με μορφωτικό επίπεδο μεταπτυχιακών σπουδών παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση (κατά 50 τοις εκατό δηλώνουν ότι συμφωνούν), σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες των εργαζομένων που κατά το μεγαλύτερο ποσοστό διαφωνούν ή και διαφωνούν απόλυτα, δηλαδή δεν μπορούν να καλύψουν τις βιοποριστικές τους ανάγκες σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 16	
Μορφωτικό Επίπεδο * Καλύπτω τις βιοποριστικές μου ανάγκες με το μισθό μου Crosstabulation	
Count	

		Καλύπτω τις βιοποριστικές μου ανάγκες με το μισθό μου					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Μορφωτικό Επίπεδο	Βασική Εκπαίδευση	1	1	0	0	0	2
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	8	7	2	0	1	18
	Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	1	2	0	1	0	4
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	3	5	1	0	0	9
	Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών	1	1	3	6	0	11
	Total	14	16	6	7	1	44

Διάγραμμα 5

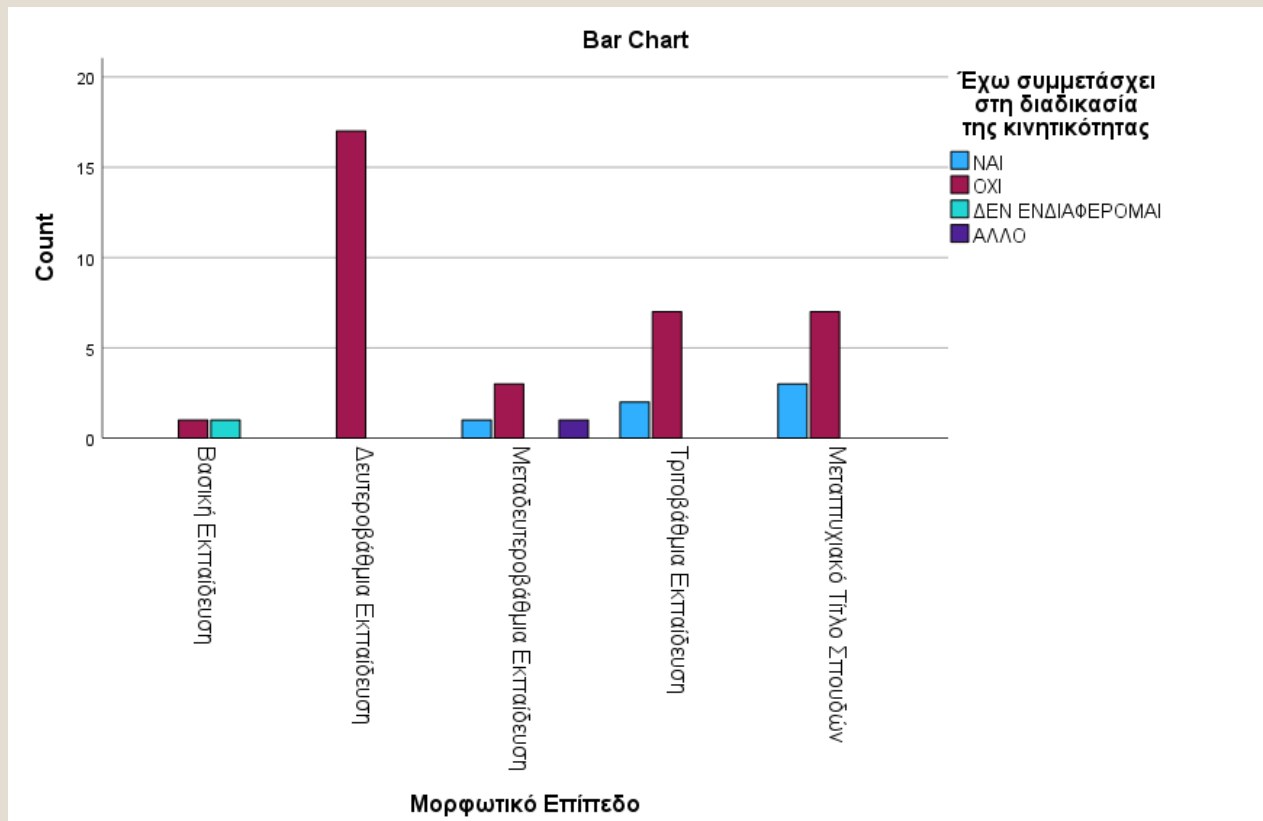


6.6 Μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την διαδικασία κινητικότητας

Στο ερώτημα εάν έχει συμμετάσχει το προσωπικό στη διαδικασία κινητικότητας, εμφανίζεται να είναι πιο πιθανό να συμμετάσχει κάποιος όσο αναβαίνει το μορφωτικό επίπεδο, χαρακτηριστικά στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση δεν έχει συμμετάσχει κανένας από τους 17 ερωτούμενους, ενώ στη κατηγορία με μεταπτυχιακό επίπεδο σπουδών έχουν συμμετάσχει οι 3 από τους 10, δηλαδή το 30%.

Πίνακας 17						
Μορφωτικό Επίπεδο * Έχω συμμετάσχει στη διαδικασία της κινητικότητας Crosstabulation						
Count						
		Έχω συμμετάσχει στη διαδικασία της κινητικότητας				Total
		ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΑΙ	ΑΛΛΟ	
Μορφωτικό Επίπεδο	Βασική Εκπαίδευση	0	1	1	0	2
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	0	17	0	0	17
	Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	1	3	0	1	5
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	2	7	0	0	9
	Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών	3	7	0	0	10
Total		6	35	1	1	43

Διάγραμμα 6

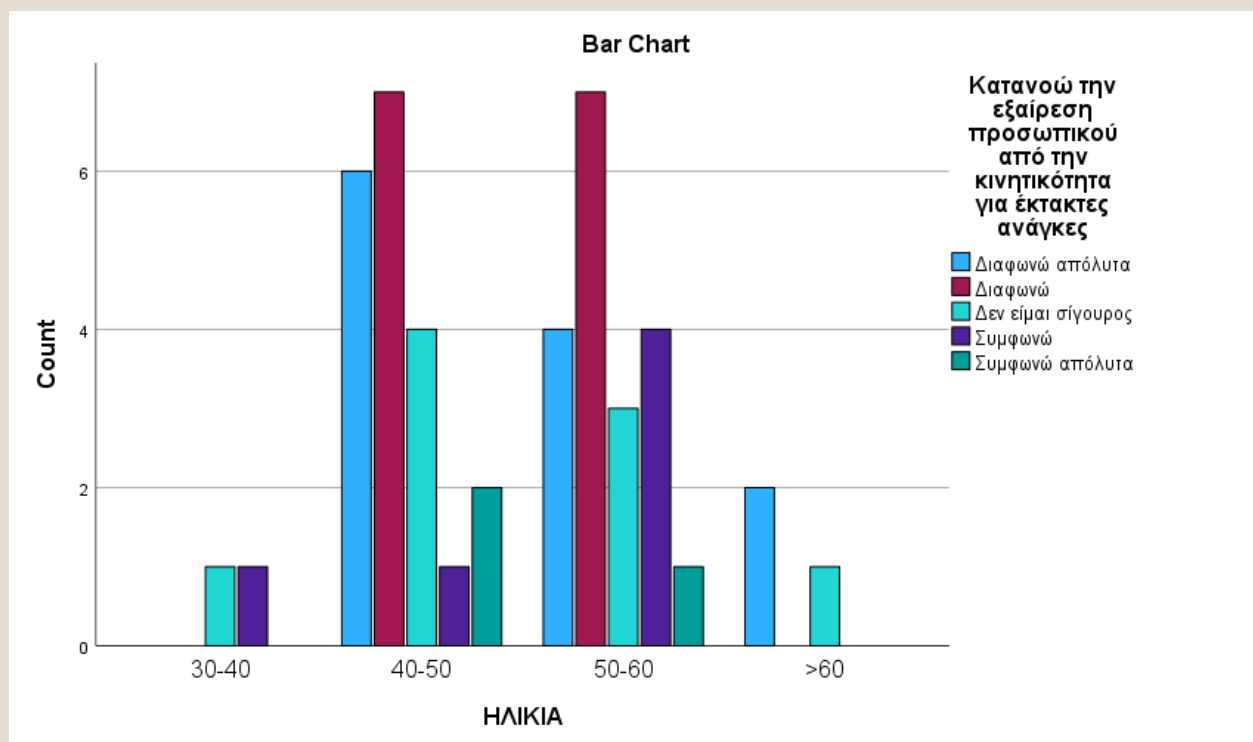


6.7 Εξαίρεση από τη διαδικασία κινητικότητας σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες

Όσο αφορά την κατανόηση της εξαίρεσης του προσωπικού από την κινητικότητα με τις ηλικιακές ομάδες, εμφανίζεται ότι όσο πιο μικρή η ηλικιακή ομάδα τόσο εμφανίζεται μεγαλύτερη η δυσaréσκεια σε αυτή την πολιτική.

Πίνακας 18							
ΗΛΙΚΙΑ * Κατανόω την εξαίρεση προσωπικού από την κινητικότητα για έκτακτες ανάγκες Crosstabulation							
Count							
		Κατανόω την εξαίρεση προσωπικού από την κινητικότητα για έκτακτες ανάγκες					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
ΗΛΙΚΙΑ	30-40	0	0	1	1	0	2
	40-50	6	7	4	1	2	20
	50-60	4	7	3	4	1	19
	>60	2	0	1	0	0	3
Total		12	14	9	6	3	44

Διάγραμμα 7

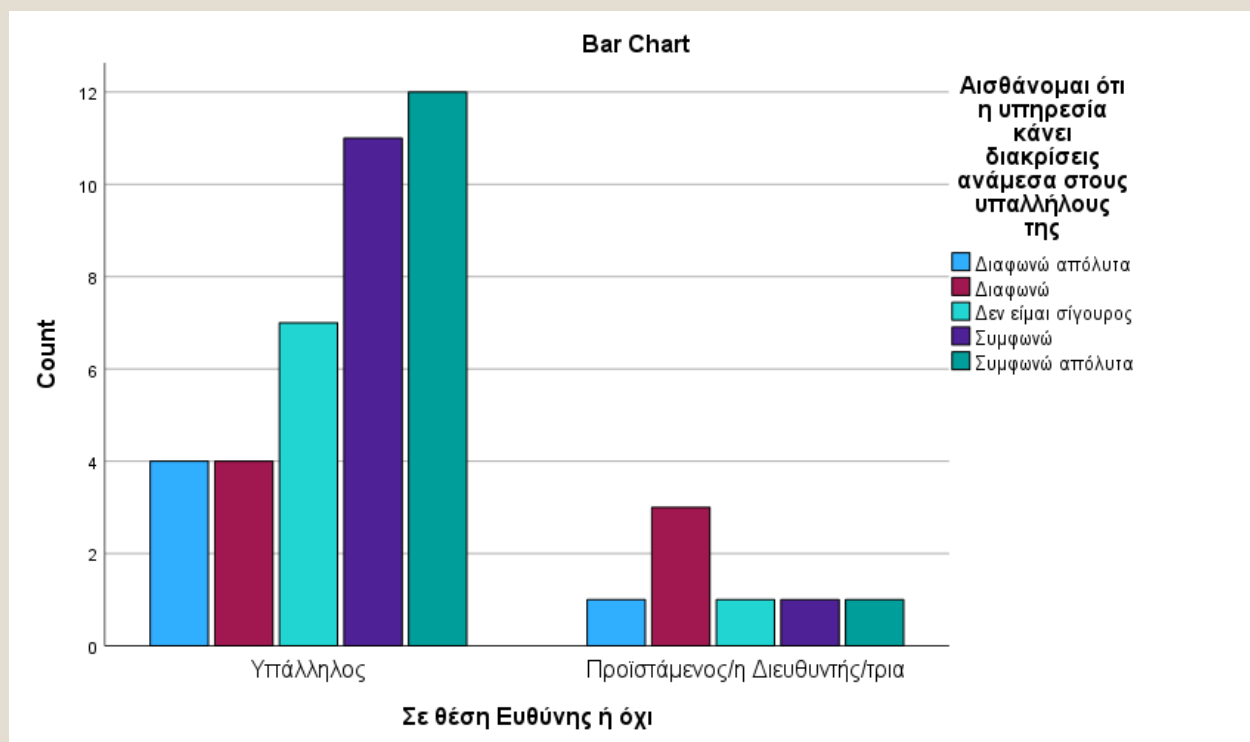


6.8 Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις στους υπαλλήλους σε σχέση με την υπαλληλική σχέση

Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή τη ερώτηση διαφοροποιούνται ανάλογα σε ποια κατηγορία ανήκει ο ερωτώμενος. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων θεωρεί ότι γίνονται διακρίσεις, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των προϊσταμένων θεωρεί ότι δεν γίνονται διακρίσεις.

Πίνακας 19							
Σε θέση Ευθύνης ή όχι * Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους της Crosstabulation							
Count		Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους της					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Σε θέση Ευθύνης ή όχι	Υπάλληλος	4	4	7	11	12	38
	Προϊστάμενος/η Διευθυντής/τρια	1	3	1	1	1	7
Total		5	7	8	12	13	45

Διάγραμμα 8

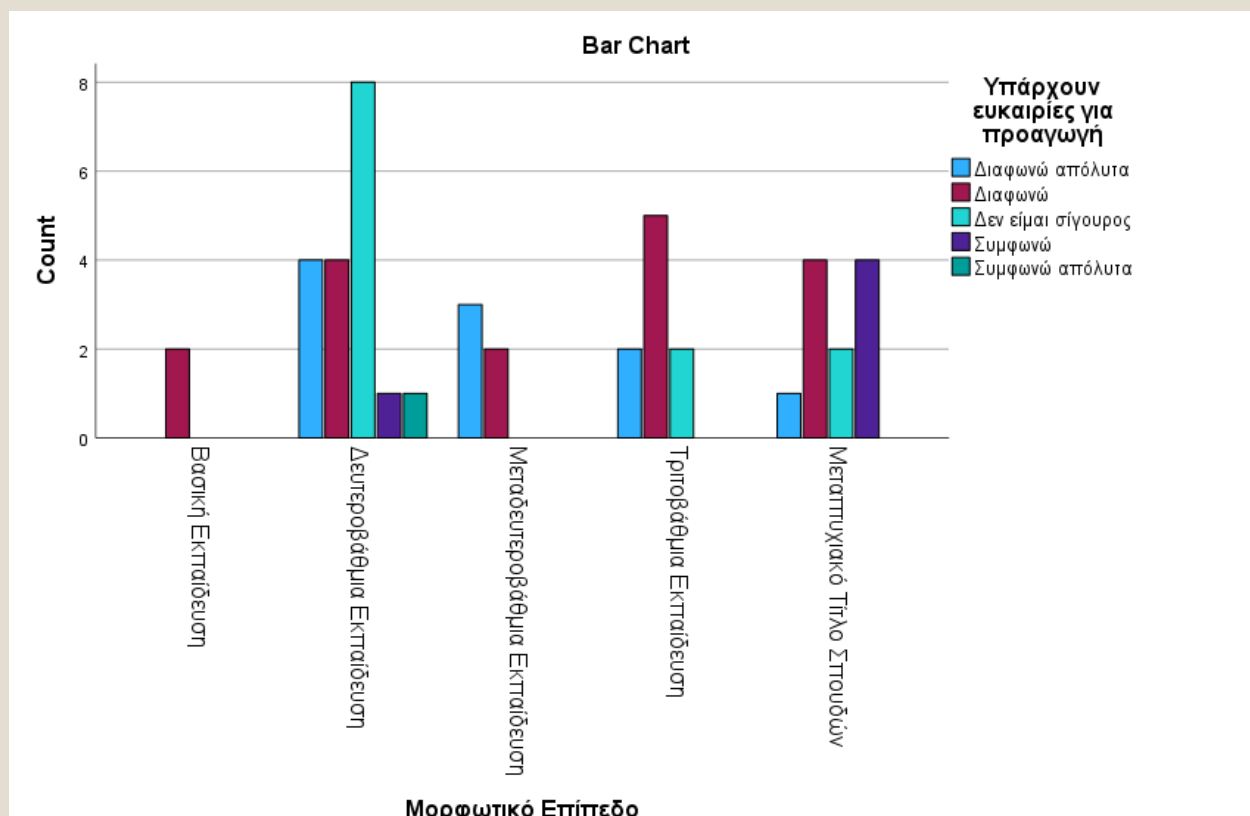


6.9 Ευκαιρίες για ανέλιξη σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Σχετικά με το εάν υπάρχουν ευκαιρίες για ανέλιξη (προαγωγή), μόνο στο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών θεωρεί πιθανότερο να υπάρχουν αυτές. Οι υπόλοιπες κατηγορίες εργαζομένων θεωρεί απίθανο να υπάρξουν οι όποιες ευκαιρίες ανέλιξης μέσω μιας πιθανής προαγωγής.

Πίνακας 20							
Μορφωτικό Επίπεδο * Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή Crosstabulation							
Count							
		Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Μορφωτικό Επίπεδο	Βασική Εκπαίδευση	0	2	0	0	0	2
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	4	4	8	1	1	18
	Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση	3	2	0	0	0	5
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	2	5	2	0	0	9
	Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών	1	4	2	4	0	11
Total		10	17	12	5	1	45

Διάγραμμα 9

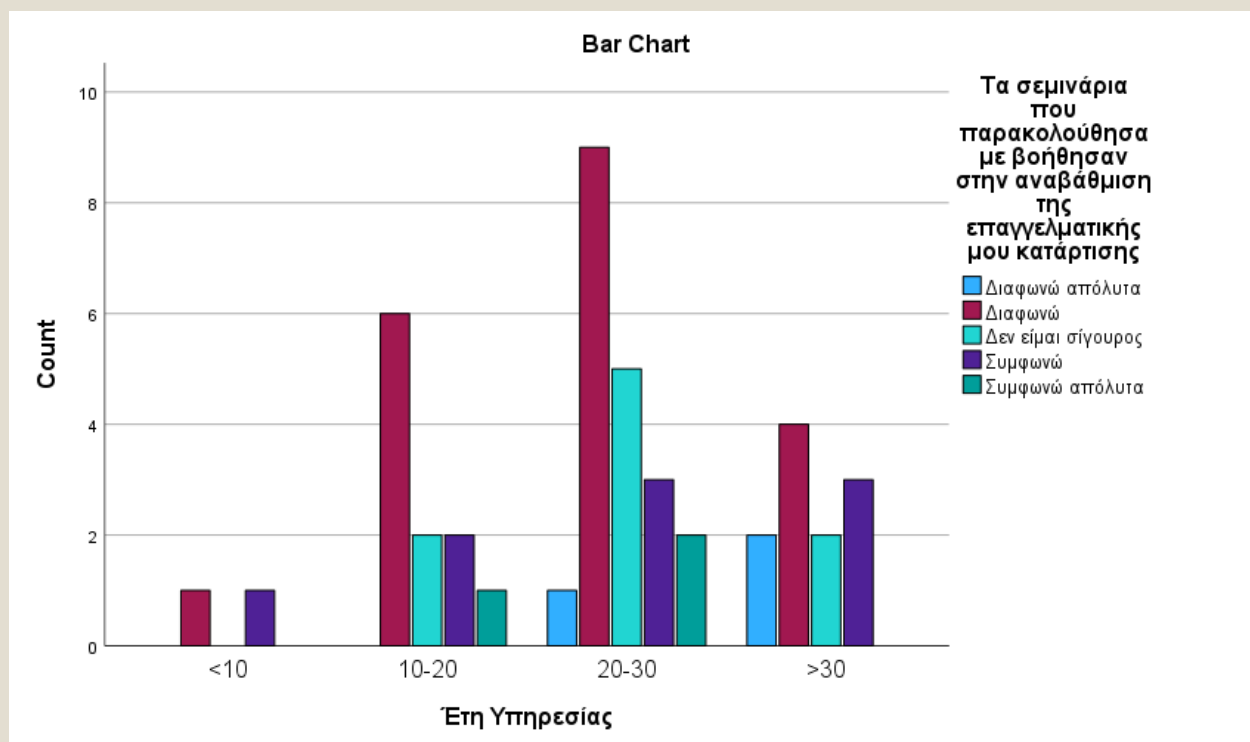


6.10 Η παρακολούθηση σεμιναρίων σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα

Οι απαντήσεις για τη βοήθεια που παρείχαν τα σεμινάρια στους εργαζόμενους όλες οι ηλικιακές ομάδες έδωσαν αρνητική απάντηση για την αποτελεσματικότητα αυτών. Μπορεί να θεωρηθεί ότι χρειάζεται μια μεγαλύτερη εξειδίκευση των σεμιναρίων και μια συχνότερη οργάνωση αυτών.

Πίνακας 21							
Έτη Υπηρεσίας * Τα σεμινάρια που παρακολούθησα με βοήθησαν στην αναβάθμιση της επαγγελματικής μου κατάρτισης							
Crosstabulation							
Count							
		Τα σεμινάρια που παρακολούθησα με βοήθησαν στην αναβάθμιση της επαγγελματικής μου κατάρτισης					Total
		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Έτη Υπηρεσίας	<10	0	1	0	1	0	2
	10-20	0	6	2	2	1	11
	20-30	1	9	5	3	2	20
	>30	2	4	2	3	0	11
Total		3	20	9	9	3	44

Διάγραμμα 10



6.11 Επίπεδο Εργασιακή Ικανοποίηση των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ

Οι υπάλληλοι του φορέα εμφανίζονται με μέτριο επίπεδο ικανοποίησης σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας τους, το αποτέλεσμα αυτό έχει αναδειχτεί και σε προηγούμενες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Μεταβατσιάδη, 2015) και (Tsigilis et al., 2006)³⁹. Σε αντίστοιχες έρευνες του εξωτερικού τα αποτελέσματα των ερευνών δίστανται, σε ορισμένες έρευνες εμφανίζονται οι υπάλληλοι χαμηλά ικανοποιημένοι (Kumar et al., 2013)⁴⁰, ενώ σε κάποιες άλλες αρκετά (Candan, 2013)⁴¹.

Συνθήκες που επιδρούν στην χαμηλή ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθούν η αναξιοκρατία, σχετικό ερώτημα εάν γίνονται κομματικές παρεμβάσεις παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το θεωρεί πιθανόν, όπως και ο βαθμός ενδιαφέροντος του οργανισμού για εξέλιξη των εργαζομένων, αντίστοιχες έρευνες στη δημόσια διοίκηση (Κουλουμβάκη, 2017 και Φωτόπουλου 2015) επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα και αυτής της έρευνας. Επίσης η συνεχής και εντεινόμενη υποστελέχωση του φορέα δημιουργεί συνθήκες δύσκολες για τους εργαζόμενους σε αυτόν.

³⁹ Tsigilis et al., 2006, σσ 256-261

⁴⁰ Kumar et al., 2013, σσ 1-5

⁴¹ Candan, 2013, σσ29-38

6.12 Επίπεδο οργανωσιακή δέσμευσης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ

Σχετικά με το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης του προσωπικού ενώ σε σχετική ερώτηση απάντησαν ότι οι περισσότεροι ενδιαφέρονται για το έργο του οργανισμού από την άλλη απαντούν αρνητικά στην ερώτηση εάν είναι ο καλύτερος οργανισμός που θα μπορούσαν να εργαστούν, ίσως λόγω των δύσκολων εργασιακών συνθηκών που επικρατούν. Το μέτριο ως υψηλό επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων στη φορείς της δημόσιας διοίκησης επιβεβαιώνεται και από έρευνες που έχουν διεξαχθεί και σε άλλους φορείς, Γιόβας-Αλχαζίδης, (2017) και Φωτοπούλου (2015).

6.13 Σχέση Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωσιακής Δέσμευσης

Η έρευνα ανέδειξε ότι όσο λιγότερο εργασιακά ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι του οργανισμού, τόσο λιγότερο δεσμευμένοι είναι με αυτόν. Άρα συμπεραίνουμε ότι ισχύει και το αντίθετο εάν είναι εργασιακά ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι, θα είναι και οργανωσιακά δεσμευμένοι με αυτόν με τα ανάλογα αποτελέσματα. Ανάλογες μελέτες έδειξαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, Malik et al (2010)⁴², Φωτόπουλος (2015).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν έρευνες που φανερώνουν το αντίθετο, Τσικούρας (2011), μπορούν όμως να θεωρηθούν μεμονωμένες περιπτώσεις που αντίκεινται στην πλειονότητα των βιβλιογραφικών αναφορών πάνω σε αυτό το θέμα.

⁴² Malik et al (2010), pp 77-99

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ :

7.1 Γενικά συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να πούμε ότι το στελεχιακό δυναμικό του e-ΕΦΚΑ, με βάση τα ευρήματα της έρευνας, συγκεντρώνεται στις ηλικιακές ομάδες 40-50 και 50-60, απουσιάζει ουσιαστικά νέο προσωπικό μικρότερο των σαράντα ετών. Το μορφωτικό επίπεδο είναι υψηλό αφού σχεδόν το 45% είναι τριτοβάθμιας ή και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών.

Όσο αφορά το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους, παρατηρείται στο ερώτημα εάν βελτιώνονται οι συνθήκες χρόνο με το χρόνο, το 62% να απαντά αρνητικά σε σχέση με το 24% που απαντά θετικά. Επίσης στο ερώτημα εάν τεχνολογικά μέσα για να γίνεται η εργασία καλύτερη, όπως είναι η λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου, το 69% απάντησε ότι δεν ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες.

Τέλος, το επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης κρίνεται χαμηλό, το 45% του προσωπικού θεωρεί ότι γίνονται διακρίσεις από την υπηρεσία, ενώ το 26% ότι δεν γίνονται. Επίσης, το 59% του προσωπικού δεν κατανοεί την εξαίρεση του προσωπικού από τη διαδικασία της κινητικότητας σε σχέση με το ποσοστό του 20% που δείχνει κατανόηση στο μέτρο, παρότι η προσωρινότητα του έτους παρατείνεται συνεχώς πριν από τη λήξη του.

Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια μέσω του ερωτηματολογίου μου μοιράστηκε στο προσωπικό του ΕΦΚΑ με τη χρήση της Google forms και της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων μέσω του εργαλείου SPSS της IBM, να διερευνηθεί η στάση του προσωπικού απέναντι στο Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, τα ευρήματα θα μπορούσαν να επιβεβαιώσουν ή να διαψεύσουν αντιλήψεις της διοίκησης του οργανισμού για το στελεχιακό δυναμικό, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πολιτικές πρόσληψης νέων εργαζομένων, έτσι ώστε να ενισχυθεί με νέο «αίμα» αλλά και σύγχρονα τεχνικά μέσα ο φορέας, για την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων, δηλαδή του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού της ελληνικής επικράτειας.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διακρίνεται από έναν αριθμό περιορισμών που κατά κάποιον τρόπο επηρεάζουν την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και καθιστούν επισφαλές τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Αρχικά το περιορισμένο τόσο αριθμητικά όσο και γεωγραφικά δείγμα, καθώς η έρευνα διενεργήθηκε μόνο στην Τοπική Διεύθυνση Α΄ Μεσσηνίας, η οποία υπάγεται διοικητικά στην Π.Υ.Σ.Υ. Πελοποννήσου, είναι ένας σοβαρός περιορισμός που τη χαρακτηρίζει.

Η επιλογή αυτή της αξιοποίησης ενός δείγματος ευκολίας, λόγω διάθεσης μείωσης των πόρων σε χρήμα και σε χρόνο, με αιτία τις οικογενειακές και υπηρεσιακές υποχρεώσεις του ερευνητή. Λόγω αυτών των περιορισμών μπορεί να κριθεί η αντικειμενικότητα της έρευνας και η καθολική ισχύ των αποτελεσμάτων της.

Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε από τις προσωπικές συνεντεύξεις, σε μεγαλύτερο βαθμό στους έχοντες θέσεις ευθύνης, διάσταση ανάμεσα στις απαντήσεις που εδόθησαν στο ερωτηματολόγιο και στις απόψεις που διατυπώνονται προφορικά στο χώρο εργασίας σε παρεμφερή θέματα. Πιθανόν να έχει να κάνει με την ανασφάλεια για τυχόν διαίρεσης των αποτελεσμάτων της έρευνας στη διοίκηση, παρά τις προφορικές αλλά και γραπτές διαβεβαιώσεις του ερευνητή ότι οι απαντήσεις θα είναι άκρως εμπιστευτικές και αξιοποιήσιμες μόνο για τις απαιτήσεις της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, παρατηρήθηκε από τον ερευνητή, το γεγονός ότι οι συνεντεύξεις που πάρθηκαν κατ'ιδίαν με προσωπική συνέντευξη, να μπορούν να κριθούν ως περισσότερο ειλικρινείς, από αυτές που δόθηκαν με ηλεκτρονική συμπλήρωση, οι οποίες όσες από αυτές συμπληρώθηκαν στον εργασιακό χώρο, μερικές των οποίων έγιναν γρήγορα και πρόχειρα, να υπολείπονται σε αξιοπιστία σε σχέση με αυτές που συμπληρώθηκαν από τις οικίες των ερωτούμενων, οι οποίες απαντήθηκαν επιμελέστερα.

7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η παρούσα ερευνητική εργασία εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ , καθώς και σε ορισμένες πολιτικές του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Το χρονικό διάστημα που έλαβε χώρα είναι μετά τη σύσταση τον Απριλίου 2021, της Τοπικής Διεύθυνσης Α΄ Μεσσηνίας(με έδρα την Καλαμάτα), η οποία συμπεριέλαβε το σύνολο των υπαλλήλων της διεύθυνσης, που υπηρετούσαν στους πρώην ανεξάρτητους φορείς κοινωνικής ασφάλισης (τ. ΟΑΕΕ, τ. ΤΣΑΥ κλπ). Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι μελετά και το βαθμό προσαρμογής των υπαλλήλων στα νέα διευρυμένα υπηρεσιακά καθήκοντα.

Θα ήταν σκόπιμο να επαναληφθεί και από άλλους ερευνητές, προκειμένου να διενεργηθεί σε ευρύτερο γεωγραφικό χώρο, έτσι ώστε να περιλαμβάνει τόσο τα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνας, Θεσσαλονίκης), όσο και ευρύτερα γεωγραφικά διαμερίσματα της επαρχίας , όπως διαχωρίζονται στον ΕΦΚΑ σε Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης Π.Υ.Σ.Υ., ώστε τα όποια αποτελέσματα να είναι περισσότερο αντικειμενικά και να έχουν γενικότερο χαρακτήρα.

Επιπροσθέτως, δεδομένου ότι η έρευνα εστίασε περισσότερο στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση ως αποτέλεσμα των πολιτικών της διοίκησης, οι επόμενες έρευνες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τις πολιτικές που θα έπρεπε να ασκηθούν, ώστε η εικόνα των υπαλλήλων για τον φορέα που υπηρετούν να είναι βελτιωμένη.

Αναφορικά με τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και των παραγόντων που επιδρούν στη βελτίωσή της, επόμενες έρευνες μπορούν να εξετάσουν στην επίδραση των συλλογικών ηγεσιών των διευθυντών/manager των διευθύνσεων, καθώς και ο ρόλος που μπορούν να διαδραματίσουν οι σύλλογοι των υπαλλήλων στην ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων και κοινών δράσεων.

1. Adair J. (1990), «*Understanding Motivation*», Talbot Adair, Guildford, U.K.
2. Bennis W. (1990), «*Why Leaders can't lead*», Jossey-Bass Publishers, San Francisco: Oxford.
3. Brown D. and Armstrong M. (2000), «*Paying for Contribution: Real performance-related pay strategies*», London: Kogan.
4. Candan, H. (2013), «*A research toward determination of job satisfaction level of public employees: Karaman governorship sample*», Journal of Human Resource Management
5. Danid A DeCenzo, Stephen P Robbins and Susan L Verhulst 2015, «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», 1 η Έκδοση, Εκδόσεις UTOPIA, Εκδόσεις: ΕΠΕ.
6. Cappelli, P. (2000), «*A market-driven approach to retaining talent*», Harvard Business Review, January / February, pp 103-111
7. CIPD (2009), «*Recruitment, Retention, and Turnover*», Annual survey report 2009. London: Chartered institute of Personnel and Development.
8. Dormann C., Zapf D. (2001), «*Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities*», Journal of Organizational Behaviour », Vol. 22, No. 5 (Aug., 2001), pp. 483-504 (22 pages).
9. Herzberg F. (1966), «*Work and the Nature of Man*», Cleveland, OH: World Publishing.
10. Holligton S. (2006), «*How to lead your boss*», People Management, Vol 12, pp 44-5.
- House, R. (1976), A 1976 theory of charismatic leadership, in L. Hurt and L. Larson (eds), Leadership: The Cutting Edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.
11. Jewell, L. N., (1985), «*Contemporary industrial/organizational psychology*», University of south Florida, West Publishing Company.
12. Grint K. (1997), «*Leadership Classical, Contemporary, and Critical Approaches*», (Oxford Management Readers)
13. Gomez –Mejia, L. και Balkin D. (1992), «*Compensation, Organization, Strategy and Firm Performance*», Cincinnati, OH: South Western Publishing.
14. Kahn, W. (1990), «*Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*», Academy of Management Journal, Vol 33).
15. Kumar, R., Ahmed, J., Tasneem Shaikh, B., Hafeez, R., & Hafeez, A. (2013), «*Job satisfaction among public health professionals working in public sector: a cross*

sectional study from Pakistan», Human Resources for Health

16. Leiter, M. P., Bakker, A. B. (2010), «*Work engagement*», *a Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press.
17. Locke E. (1968), «*Toward a Theory of Task Performance and Incentives, Organizational Behavior and Performance*», Fall pp 157-189.
18. Locke, E. (1969), «*What is job satisfaction ?*», *Organizational behaviour and human performance*, Vol. 4., pp309-336.
19. Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010), «*Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan*», *International Journal of Business and Management*.
20. Marginson, P. (2009), «*Performance pay and collective bargaining: A complex relationship*» in s. Corby et al. (eds), *Reward*. Basingstoke: Palgrave.
21. Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007), «*Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees*», *International Journal of Cross Cultural Management*.
22. Maslow, A. H. (1943), «*A theory of human motivation, Psychological Review*», 50(4), 370–396.
23. McCormick, E. J., Ilgen, D. (1985), «*Industrial and organizational psychology*», (8th edition). Englewood Cliffs, N. Jersey: Prentice Hall, Inc.
24. Neill A.S (1960), «*Summerhill: A Radical Approach to Child Rearing*», Hart Publishing Company, New York.
25. Patterson, M. G. et all. (2005), «*Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, Journal of Organizational Behaviour*», Vol. 26, pp. 379-408.
26. Ritzer, G. (1996), «*The McDonaldization of Society : An Investigation info the changing character of contemporary social life*», rev. edn. Thousand Oaks, CA: Pine Forge.
27. Prentice G., Burgess S. and Propper, C. (2007), «*Performance Pay in the Public Sector: A review of the issues and evidence*», London: Office of Manpower Economics.
28. Rousseau D.M. (1989), «*Psychological and implied contracts in organizations*», *Employee*

29. Schuler and MacMillan (1984) «*Gaining Competitive Advantage*», pp 243.
30. Shackleton V. (1995), «*Business Leadership*», London: Thomson.
31. Sandhusen R. (2000), «*Marketing*», Εκδόσεις : Κλειδάριθμος.
32. Tannehill R.E (1970), «*Motivation and Managment Development*», Publisher: Newnes-Butterwort.
33. Tavanti M. (2012), «*The cultural dimensions of Italian leadership*», Vol. 8, pp 287-301.
34. Torrington D., Hall L., Taylor S. and Atkinson C 2016, «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», 1η Έκδοση, Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd ISBN 9789963258314.
35. Tsigilis, N. , Zacharopoulou, E. , Grammatikopoulos V. (2006), «*Job satisfaction and burnout among Greek early educators: a comparison between public and private sector employees*», Educational Research and Review.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

36. Γιοβάς-Αλχαζίδης, Β. (2017). «*Η οργανωσιακή δέσμευση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*», (Μεταπτυχιακή διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη
37. Ζαφειρόπουλος Κ. (2015), «*Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*», 2^η έκδοση , Εκδόσεις: Κριτική.
38. Κεκές Ι. (2004), «*Μεθοδολογία Επιστημονικής Εργασίας, Αξιοποίηση του Σωκρατικού διαλόγου, χρήση πηγών από το διαδίκτυο*», Αθήνα: Εκδόσεις Εκπαιδευτικών Ατραπός.
39. Κουλουμβάκη, Γ. Α. (2017). «*Η παρακίνηση και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε φορείς κοινωνικής ασφάλισης*». Η περίπτωση των υπαλλήλων του Ενιαίου Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης (Ε.Τ.Ε.Α.) (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ε.Α.Π., Αθήνα
40. Μεταβατσιάδη, Μ. (2015), «*Διερεύνηση της σχέσης μεταξύ υποκίνησης και οργανωσιακής δέσμευσης του νοσηλευτικού προσωπικού σε δημόσιο νοσοκομείο της νήσου Κρήτης*», (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λευκωσία.
41. Νικολάου Ι. (2008), «*Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*», Αθήνα : Σίδερης .
42. Τσικούρας, Ι. (2011), «*Συναισθηματική νοημοσύνη, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση του νοσηλευτικού προσωπικού του Γ.Ν.Θ. Γ. ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ*»

(Μεταπτυχιακή διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

43. Φωτοπούλου, Κ. (2015). «*Οργανωσιακή δέσμευση και ικανοποίηση εργαζομένων σε ανώνυμη εταιρεία μονάδων υγείας*», (Μεταπτυχιακή διατριβή). Ε.Α.Π., Πάτρα.

44. Χυτήρης Λ. (1996) «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*», Αθήνα: Εκδόσεις: Interbooks.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- Ποια ανάγκη είναι η πιο σημαντική για κάθε άνθρωπο; Τι λέει η περίφημη πυραμίδα του ψυχολόγου Maslow, που την αξιοποίησαν οι μάνατζερ για να δίνουν μπόνους και σε είδος! , <https://i0.wp.com/www.mixanitouxronou.gr/wp-content/uploads/2015/10/Maslow-Pyramid.jpg?ssl=1> [πρόσβαση 21/04/2022]
- Καραμπουρνιώτης, Θ.(2017), Καρέλιας Α.Ε.: φιλόπρωχο ταμείο ή μια έξυπνη επιχείρηση; , <https://enfo.gr/ar6901> [πρόσβαση 25/02/2022]
- Αρχή του Pareto, https://www.panoptron.gr/reference/tips/80-20_rule.htm [πρόσβαση 10/01/2023]

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Ν.4369/2016, (ΦΕΚ Α 33/27.02.2016), 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.
- Ν.4892/2022, (ΦΕΚ 28/Α/22-02-2022), Εκσυγχρονισμός του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες διατάξεις.
- Ν.4440/2016, (ΦΕΚ Α 224/02-12-2016), Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ερωτηματολόγιο

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια Διπλωματικής Εργασίας του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών «Στη Διοίκηση και στο Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για Στελέχη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα» της Σχολής Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής με θέμα «Εργασιακή Ικανοποίηση, Οργανωσιακή Δέσμευση και Ηγεσία».

Παρακαλώ πολύ για την ειλικρινή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, λαμβάνοντας υπόψη, ότι οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικούς σκοπούς στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας και μόνο αυτής και είναι απολύτως ανώνυμες κι εμπιστευτικές.

Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου είναι μέχρι οκτώ λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

Α Μέρος (δημογραφικά χαρακτηριστικά)

Φύλο	
Άνδρας	
Γυναίκα	

Ηλικία	
<30	
30 - 40	
40-50	
50-60	
>60	

Οικογενειακή Κατάσταση	
Άγαμος/η	
Έγγαμος/η χωρίς εξαρτώμενα μέλη	

Έγγαμος/η με εξαρτώμενα μέλη	
Διαζευγμένος/η	

Έτη Υπηρεσίας	
<10	
10-20	
20-30	
>30	

Μορφωτικό Επίπεδο	
Βασική Εκπαίδευση	
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	
Μεταδευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΙΕΚ)	
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	
Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών	

Σε θέση Ευθύνης ή όχι	
Υπάλληλος	
Προϊστάμενος/η, Διευθυντής/τρια	

Β μέρος (Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης)

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε διαφορετική απάντηση. Η αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει. 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Δεν είμαι σίγουρος, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα.

1	Οι συνθήκες Εργασίας βελτιώνονται χρόνο με το χρόνο.	1	2	3	4	5
2	Οι συνθήκες εργασίας στα ασφαλιστικά ταμεία ήταν καλύτερες πριν το 2017 (έτος λειτουργίας του ΕΦΚΑ)	1	2	3	4	5
3	Ο κλιματισμός στο κτήριο είναι επαρκής	1	2	3	4	5
4	Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος	1	2	3	4	5
5	Το Hardware που παρέχεται είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο	1	2	3	4	5
6	Το Software είναι λειτουργικό	1	2	3	4	5
7	Η γραφική ύλη που χορηγείται είναι στην	1	2	3	4	5

	κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα					
8	Το τηλεφωνικό κέντρο ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες	1	2	3	4	5
9	Γίνονται εκπαιδευτικά εξειδικευμένα σεμινάρια	1	2	3	4	5
10	Τα σεμινάρια που παρακολούθησα με βοήθησαν στην αναβάθμιση της επαγγελματικής μου κατάρτισης	1	2	3	4	5
11	Θεωρώ ότι πληρώνομαι αρκετά για τις υπηρεσίες που παρέχω	1	2	3	4	5
12	Καλύπτω τις βιοποριστικές μου ανάγκες με το μισθό μου	1	2	3	4	5
13	Υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
14	Η εργασία μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
15	Η εργασία και τα	1	2	3	4	5

	καθήκοντα που ασκώ με ικανοποιούν					
16	Αισθάνομαι ότι η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους της	1	2	3	4	5

Γ μέρος (Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακή Δέσμευσης)

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε διαφορετική απάντηση. Η αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω . Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει. 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Δεν είμαι σίγουρος, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα

Επιπροσθέτως, υπάρχουν δύο ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (Ναι, Όχι, Δεν ενδιαφέρομαι).

1	Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια προκειμένου να προχωρήσει το έργο του Οργανισμού	1	2	3	4	5
2	Θα δεχόμουν οποιαδήποτε ανάθεση εργασίας προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι στον Οργανισμό	1	2	3	4	5
3	Ο Προϊστάμενος ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του	1	2	3	4	5
4	Η υπηρεσία ενδιαφέρεται για την εξέλιξη των εργαζομένων της	1	2	3	4	5
5		1	2	3	4	5

	Θεωρώ ότι γίνονται κομματικές παρεμβάσεις στην υπηρεσία					
6	Ο συνδικαλισμός στον φορέα προωθεί σε επαρκή βαθμό τα συμφέροντα των εργαζομένων	1	2	3	4	5
7	Υπάρχει επαρκής στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5
8	Μιλώ στο περιβάλλον μου με υπερηφάνεια για την εργασία μου	1	2	3	4	5
9	Ενδιαφέρομαι για το έργο του οργανισμού	1	2	3	4	5
10	Θεωρώ ότι είναι ο καλύτερος οργανισμός που θα μπορούσα να εργαστώ	1	2	3	4	5
11	Νιώθω ότι ο ΕΦΚΑ εκσυγχρονίζεται	1	2	3	4	5
12	Σε σχέση με πέντε χρόνια πριν έχουν καλύτερευσει οι συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
13	Θα ήμουν διατεθειμένος/η να εργαστώ υπερωριακά	1	2	3	4	5
14	Έχω εργαστεί υπερωριακά χωρίς πρόσθετη	1	2	3	4	5

	αμοιβή					
15	Δίνονται κίνητρα για μετεκπαίδευση του προσωπικού	1	1	3	4	5
16	Έχετε συμμετάσχει σε σεμινάριο του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης	1	1	3	4	5
17	Έχετε ενθαρρυνθεί από τους προϊσταμένους σας για τη συμμετοχή σας σε τέτοιου είδους επιμορφωτικά σεμινάρια	1	1	3	4	5
18	Έχω συμμετάσχει στη διαδικασία της κινητικότητας	1	1	3	4	5
19	Κατανοώ την εξαίρεση προσωπικού από την κινητικότητα για έκτακτες ανάγκες	1	1	3	4	5
20	Όταν ανοίξει η κινητικότητα προτίθεμαι να συμμετάσχω	1	1	3	4	5