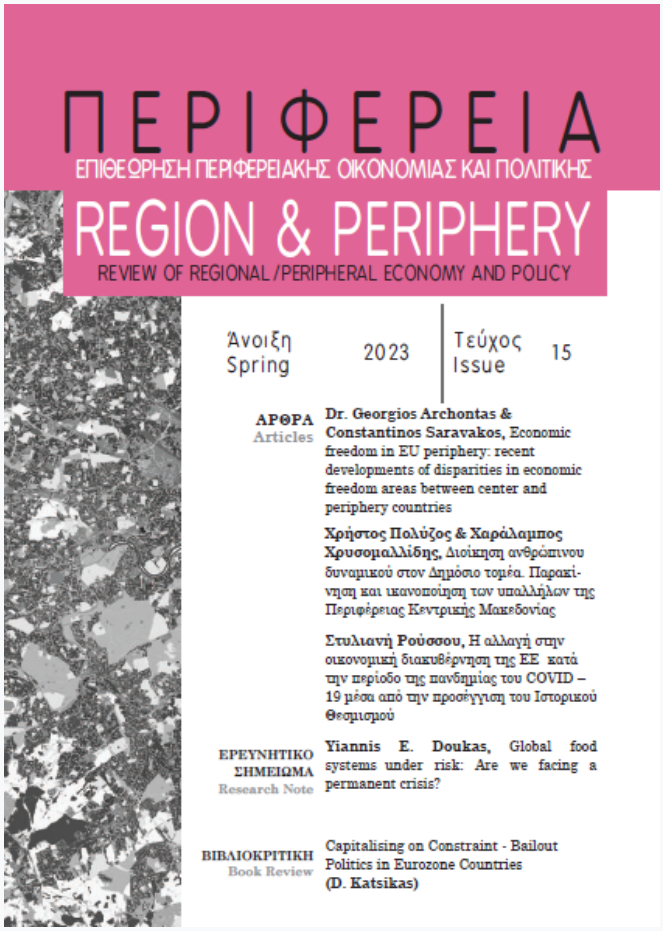
ePublishing

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
NATIONAL DOCUMENTATION CENTRE

Perifereia | Regional Integration: Politics, Economics, Governance

Vol 15, No 15 (2023)

Perifereia | Region & Periphery



Human resource management in public sector. Motivation and satisfaction of employees of the Region of Central Macedonia

Christos Polyzos, Charalampos Chrysomallidis

doi: 10.12681/rp.35011

Copyright © 2023, Χρήστος Πολύζος, Χαράλαμπος Χρυσομαλλίδης

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0.

To cite this article:

Polyzos, C., & Chrysomallidis, C. (2023). Human resource management in public sector. Motivation and satisfaction of employees of the Region of Central Macedonia. *Perifereia | Regional Integration: Politics, Economics, Governance*, *15*(15). https://doi.org/10.12681/rp.35011

Περιφέρεια Τεύχος 2023 (15), 23-60
Region & Periphery Issue 2023 (15), 23-60

Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. Παρακίνηση και ικανοποίηση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

Χρήστος Πολύζος, *Δήμος Θέρμης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου*
Χαράλαμπος Χρυσομαλλίδης, *Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου*

Περίληψη

Σκοπός του άρθρου είναι η μελέτη της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και της πιθανής σύνδεσης με την απόδοση και την ικανοποίησή του. Για αυτό τον λόγο, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα σε εργαζόμενους στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Η πρωτοτυπία της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται αφενός στην υψηλή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος των εργαζόμενων που συμμετείχαν στην πρωτογενή έρευνα για τη μελέτη μιας σημαντικής σε μέγεθος και ειδικό βάρος Υπηρεσίας, και αφετέρου στις προτάσεις παρέμβασης για την αποτελεσματική παρακίνηση, δέσμευση και απόδοση του προσωπικού, βάσει των ευρημάτων. Επιπλέον, η πραγματοποίηση της πρωτογενούς έρευνας συνέπεσε με την πανδημία covid-19, με αποτέλεσμα οι επιπτώσεις για τους εργαζόμενους να συμπεριληφθούν στους σκοπούς της έρευνας.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, παρακίνηση, δέσμευση, ικανοποίηση, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.

Human resource management in public sector. Motivation and satisfaction of employees of the Region of Central Macedonia

Christos Polyzos, *Municipality of Thermi, Neapolis University Paphos*

Charalampos Chrysomallidis, *National Documentation Centre*

Abstract

The objective of this paper is to examine the motivation of employees in the public sector, and its correlation with employees' performance and satisfaction. For the purposes of this research, a survey was conducted referring to employees of the Region of Central Macedonia. The originality of this paper lies first on the broad range of employees, who participated in this survey, covering a rather large and significant service of the Greek public sector, and secondly on the policy proposals, to improve further civil servants' commitment, based on the findings of the survey. Furthermore, given the time that the survey was conducted, the conditions of the covid-19 pandemic have been taken into account, examining also their impact on employees and human resources management.

KEY-WORDS: Human Resources Management, motivation, commitment, satisfaction, Region of Central Macedonia.

1. Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), θεωρείται όλο και περισσότερο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επειδή οι εργαζόμενοι, και ειδικά οι γνώσεις τους, ενισχύουν τις οργανωτικές ικανότητες των φορέων/οργανισμών/επιχειρήσεων, όπου εργάζονται. Ο ρόλος της ΔΑΔ και η βελτίωση της απόδοσης είναι ένα ζήτημα που έχει διερευνηθεί από πλήθος μελετητών. Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων μπορεί άμεσα ή έμμεσα να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης, αναφορικά με τη μείωση των απουσιών των εργαζόμενων, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αύξηση της ευελιξίας, την προσαρμογή σε πιθανές αλλαγές των τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας ως μέρος των αλλαγών που ενδεχομένως συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και του κινήτρου των εργαζόμενων (Lawler and Mohrman, 2003). Σήμερα, οι ευθύνες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν περιλαμβάνουν μόνο απλά θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. άδειες και απουσίες από την εργασία), αλλά περιλαμβάνουν και πιο σύνθετα ζητήματα, όπως η εξέταση της παρακίνησης, η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων, η ανάπτυξη του προσωπικού και η εξασφάλιση ενός ασφαλούς και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος (Alami et al., 2015).

Ο τομέας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει δύο βασικούς στόχους να διασφαλίσει: α) ότι οι ανθρώπινοι πόροι αξιοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο σύμφωνα με τον στόχο του εκάστοτε οργανισμού και β) την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων και την επαγγελματική τους ανέλιξη. Η σημασία του τμήματος αυτού έγκειται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι μία από τις πιο σημαντικότερες πηγές, που πρέπει να αξιοποιούν οι οργανισμοί για να επιτύχουν τους στόχους τους, και ως εκ τούτου θα πρέπει να αναγνωρίζονται ως «πόρος» ή ως «κεφάλαιο». Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, ο άνθρωπος αποτελεί απαραίτητο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και ταυτόχρονα τον αποδέκτη των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έχει διαπιστωθεί ότι ανεξάρτητα από το πόσο ισχυροί είναι οι υλικοί πόροι ενός οργανισμού, εάν οι ανθρώπινοι πόροι δεν έχουν επαρκή απόδοση, τότε πιθανότητα δεν θα είναι εφικτή και η επίτευξη των στόχων απόδοσης και ποιότητας εργασίας του οργανισμού (Ozkeser, 2019). Ως εκ τούτου, μία από τις παραμέτρους που έχουν συνδεθεί άρρηκτα με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους (Azash et al., 2011).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η συνολική αίσθηση που έχει ένα άτομο για τη δουλειά του. Είναι μια αποτελεσματική ή συναισθηματική απόκριση στις διάφορες πτυχές της δουλειάς που εκτελεί ένας εργαζόμενος και ορίζεται ως τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο αισθάνεται αρνητικά ή θετικά για τις διάφορες πτυχές των εργασιών, τη ρύθμιση της εργασίας, τη σχέση με τους συναδέλφους και

την ίδια την εργασία. Ένα άτομο με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από τη δουλειά του διατηρεί υψηλά την παραγωγικότητά του, ενώ ένα άτομο που είναι λιγότερο ικανοποιημένο έχει αρνητικές στάσεις απέναντι στα καθήκοντά του (Onyebuchi et al., 2019). Το γεγονός αυτό έχει αναδείξει τη σημασία της παρακίνησης των εργαζόμενων σε ένα φορέα. Μέσω της αυξημένης παρακίνησης των ανθρώπινων πόρων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιτυγχάνουν ομαδικότητα, υψηλότερο επίπεδο απόδοσης, αυξημένη δέσμευση στην εργασία, βέλτιστη χρήση των πόρων, δημιουργία περιβάλλοντος με γνώμονα την απόδοση και αύξηση της ικανότητας οργάνωσης ώστε να αντιμετωπίζουν αβέβαιες προκλήσεις (Chandrakant, 2017). Από την άλλη πλευρά, τα ισχυρά κίνητρα επηρεάζουν θετικά την απόδοση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο επηρεάζοντας κατ' επέκταση τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού (Risambessy et al., 2012). Η παρακίνηση και η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνονται αναγκαίες για την καλύτερη απόδοση των εργαζόμενων αλλά και για να αισθάνονται ότι επιθυμούν να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας στην οποία νιώθουν ότι ανήκουν αλλά και την αυξημένη οργανωσιακή αφοσίωση. Επιπρόσθετα, η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζόμενων συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία καλού κλίματος μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού. Οι έννοιες αυτές έχουν διερευνηθεί εκτενώς από πλήθος επιστημονικών συγγραφέων καθώς η σύνδεσή τους με την απόδοση των εργαζόμενων είναι άρρηκτη (Pancasila et al., 2020; Polyzoidis and Tsairidis, 2020; Stefurak et al. 2020).

Οι πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλουν στην ανάπτυξη και αύξηση του επιπέδου των δεξιοτήτων, των γνώσεων και της δέσμευσης των εργαζόμενων. Τα συστήματα υψηλών απολαβών και τα συστήματα αξιολόγησης της δίκαιης απόδοσης είναι οι πιο σημαντικές πρακτικές που σχετίζονται με την πρόθεση κινητικότητας εργαζόμενων, επειδή είναι ο κύριος μοχλός της πρόθεσης των εργαζόμενων να παραμείνουν ή να φύγουν από την εργασία (Shaukat et al., 2017; Dechawatanapaisal, 2018). Επιπλέον, χωρίς την προσθήκη προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, που να συμβάλλουν στην πρόοδο και την ανάπτυξη των εργαζόμενων δεν επιτυγχάνεται η αποτελεσματική ανάπτυξη του προσωπικού (Santhanam et al., 2017). Η αποτελεσματική χρήση των πρακτικών της ΔΑΔ συμβάλλει στην κάλυψη των αναγκών των εργαζόμενων, στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης σταδιοδρομίας για τους εργαζομένους και στην αύξηση της ταύτισης των εργαζόμενων με τους οργανισμούς τους (Howell-Pleotis et al., 2016; Hee et al., 2016).

Σε αυτή τη βάση, σκοπός του άρθρου είναι να διερευνήσει τον βαθμό που η απόδοση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία τους και εμμέσως τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στην υπηρεσία όπου εργάζονται. Πέρα

από την πρωτοτυπία του άρθρου που προκύπτει από την ευρεία εξέταση του φαινομένου σε μία συγκεκριμένη Υπηρεσία του ελληνικού Δημοσίου, ένα επιπλέον στοιχείο πρωτοτυπίας προκύπτει από τις ιδιάζουσες συνθήκες που βίωσαν οι ερωτώμενοι και υπό τις οποίες διεξήχθη η πρωτογενής έρευνα, καθώς συνέπεσαν με το lock down μεταξύ Φεβρουαρίου και Απριλίου 2021, λόγω της εξάπλωσης της πανδημίας covid-19. Μάλιστα, παράμετροι ως προς τις συνέπειες και τις επιπτώσεις αυτής της κατάστασης για τους εργαζόμενους συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας, συνεπώς σε αυτή τη βάση υπάρχει και μια πρώτη αποτύπωση και αυτής της διάστασης ως προς τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το στοιχείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς η πανδημία ήταν μία πρωτόγνωρη κατάσταση, κατά την οποία η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων δοκιμάστηκε σε μεγάλο βαθμό.

2. Θεωρητικές προσεγγίσεις για την παρακίνηση και την ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι στρατηγικές και οι πρακτικές των κινήτρων μπορούν να θεωρηθούν ως η απαραίτητη ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζόμενων, της ικανοποίησης, της δέσμευσης και της απόδοσης στον χώρο εργασίας. Η παροχή ενός περιβάλλοντος παρακίνησης ή κινητοποίησης είναι ιδιαίτερα σημαντική σε χώρους εργασίας που παραδοσιακά δεν έχουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα αμοιβών, όπως στο Δημόσιο. Το κίνητρο και ως εκ τούτου η παρακίνηση των εργαζόμενων ορίζεται ως αυτό που κάνει τους ανθρώπους να ενεργούν με τις δικές τους επιθυμίες για να πετύχουν έναν συγκεκριμένο σκοπό (Badubi, 2017). Ο ρόλος της διοίκησης είναι να βοηθά τους υπαλλήλους να προσαρμόζονται και να αισθάνονται άνετα στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα κίνητρα των εργαζόμενων συνάδουν με τους οργανωτικούς στόχους του εκάστοτε οργανισμού (Sahito and Vaisanen, 2017).

Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται συνήθως με τα κίνητρα (Aziri, 2011) και οι περισσότερες μελέτες έχουν βρει μια ισχυρή θετική συσχέτιση και λειτουργική σχέση μεταξύ των κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία (Singh and Tiwari, 2011). Η αξία της ικανοποίησης από την εργασία έχει θετικό αντίκτυπο στην αξία του κινήτρου και οι παράγοντες του κινήτρου συμβάλλουν στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από την εργασία. Συγκεκριμένα, προηγούμενες μελέτες έχουν εντοπίσει ορισμένους κοινούς παράγοντες κινήτρου και ικανοποίησης από την εργασία, όπως η ασφάλεια (Ritter and Anker, 2000), οι οικονομικές ανταμοιβές (Thomson, 2003) και η ανάπτυξη και αναγνώριση (Moynihan and Pandey, 2007). Μια αξιόλογη διαφοροποίηση των δύο αυτών εννοιών έγκειται στο γεγονός ότι το κίνητρο είναι αποτέλεσμα μελλοντικών προσδοκιών, ενώ η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα προηγούμενων γεγονότων και εμπειριών.

Οι θεωρίες κινήτρων στον χώρο εργασίας ταξινομούνται σε δύο κύριους τομείς, δηλαδή τις θεωρίες περιεχομένου και διεργασίας (Campbell et al., 1970). Οι θεωρίες περιεχομένου έχουν τονίσει τους παράγοντες και τις ανάγκες που ενθαρρύνουν και εμπνέουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζόμενων. Αυτές οι θεωρίες έχουν επικεντρωθεί στους εσωτερικούς παράγοντες των εργαζόμενων που ενεργοποιούν και κατευθύνουν την εργασιακή τους συμπεριφορά (Lynne, 2012) και θεωρούνται προϊόν εσωτερικών οδηγών που αναγκάζουν τα άτομα να αυξήσουν την ικανοποίησή τους. Οι θεωρίες περιεχομένου του κινήτρου βασίστηκαν σε πρώιμες θεωρίες κινήτρου, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι η ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg και η θεωρία του Mc Clelland (Lynne, 2012). Όλες οι θεωρίες περιεχομένου προϋποθέτουν ότι όλοι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν το ίδιο σύνολο αναγκών. Επομένως, οι οργανισμοί μπορούν να προβλέψουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν στην εργασία (Lynne, 2012).

Αντιθέτως, οι θεωρίες διεργασίας έχουν δώσει έμφαση στις συμπεριφορές των εργαζόμενων που καθορίζονται από τις ατομικές τους ανάγκες. Οι θεωρίες της διεργασίας υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρα όταν η δουλειά τους ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις αξίες τους. Αυτές οι θεωρίες επικεντρώνονται στη διαδικασία με την οποία οι προσδοκίες, οι ανάγκες, οι αξίες και οι συγκριτικές αλληλεπιδράσεις των εργαζόμενων συναντώνται με τα καθήκοντά τους για τον προσδιορισμό των κινήτρων. Ακόμη περιγράφουν πως η ατομική συμπεριφορά παρακινείται και διατηρείται σε αυτο-κατευθυνόμενες ανθρώπινες γνωστικές διαδικασίες. Όλες οι θεωρίες της διεργασίας μοιράζονται την ιδέα ότι πρέπει να δοθεί προσοχή στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζόμενων και στη γνωστική διαδικασία (Lynne, 2012). Οι κύριες θεωρίες διεργασίας της ικανοποίησης από την εργασία και των κινήτρων είναι η θεωρία προσδοκίας του Vroom, η θεωρία του στόχου του Locke και η θεωρία ενίσχυσης του Skinner.

Από την άλλη πλευρά, σε οποιονδήποτε οργανισμό, το σύστημα παρακίνησης και ανταμοιβών παίζει σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση και διατήρηση της δέσμευσης των εργαζόμενων η οποία εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο απόδοσης και συνέπεια του εργατικού δυναμικού (Wang et al., 2004). Οι ανταμοιβές κρίνονται ως σημαντικές στην επίτευξη απόδοσης στην εργασία και σχετίζονται θετικά με τη διαδικασία διατήρησης του κινήτρου (Zafar et al., 2014). Οι Rusbult και Farrell (1983) ομαδοποίησαν τις ανταμοιβές σε εγγενείς και εξωγενείς ανταμοιβές. Οι εγγενείς ανταμοιβές που περιλαμβάνουν τα αισθήματα του πάθους, της ενέργειας, του ενθουσιασμού και της αυτονομίας, ενώ οι Aktar et al. (2013) όρισαν τις εγγενείς ανταμοιβές ως την αναγνώριση, την ευκαιρία μάθησης, και την εκτίμηση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Οι εξωγενείς ανταμοιβές περιλαμβάνουν, αντίστοιχα, τις αμοιβές και τα μπόνους απόδοσης, τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και το αίσθημα ασφάλειας (Aktar et al., 2013). Μια ενδεικτική μα περιεκτική παρουσίαση των ειδών κινήτρων παρατίθεται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Είδη κινήτρων

Εγγενείς ανταμοιβές (μη οικονομικές ανταμοιβές)	Εξωγενείς ανταμοιβές (οικονομικές ανταμοιβές)
Αίσθημα της αναγνώρισης	Ασφάλεια εργασίας
Υποστήριξη και εμψύχωση	Προαγωγή
Ψυχολογική εκπλήρωση (ικανοποίηση) από την επίτευξη στόχων	Αμοιβές (ανταγωνιστικότητα μισθών, αυξήσεις αμοιβών, Bonus)
Εσωτερικά συναισθήματα ικανοποίησης από την εργασία	Περιθώρια παροχών (Επιδόματα, πρόσθετες παροχές)
Συναισθήματα ανάπτυξης, αυτονομίας και αυτοεπάρκειας μιας ατομικής εμπειρίας κατά τη διάρκεια της καριέρας	
Αίσθημα υπευθυνότητας	
Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη - εξέλιξη της σταδιοδρομίας	
Προσωπική ικανοποίηση από την απόδοση και αίσθημα αυτοεκτίμησης	
Αίσθημα δημιουργικότητας	
Δημιουργικότητα	
Ευκαιρίες μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης δεξιοτήτων και επαγγελματικού προφίλ	

Πηγή: Nigusea και Getachewb, (2019)

3. Σκοπός και μεθοδολογία της έρευνας

Στη σημερινή εποχή και υπό τις (εργασιακές) συνθήκες που μεταβλήθηκαν λόγω της πανδημίας, η διοίκηση και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων έχουν δοκιμαστεί διεθνώς. Ένα επιτυχημένο σύστημα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, υψηλότερο βαθμό αφοσίωσης των εργαζόμενων, και κατ' επέκταση υψηλότερη απόδοση και παραγωγικότητα. Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία διαχείρισης,

η οποία ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εργαστούν καλύτερα για το γενικό όφελος του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλά κίνητρα, βοηθούν τον οργανισμό να αναπτυχθεί και να επιβιώσει σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο χώρο εργασίας (Obiekwe, 2016).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι επιμέρους στόχοι του παρόντος άρθρου επικεντρώνονται στον τρόπο επίτευξης της ικανοποίησης και της αύξησης της απόδοσης των εργαζόμενων σε μια συγκεκριμένη περίπτωση Υπηρεσίας του Δημόσιου Τομέα (την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας), καθώς και το κατά πόσο η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στη συγκεκριμένη Περιφέρεια είναι αποδοτική.

Η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθείται είναι ποσοτική και εστιάζει στον πληθυσμό των εργαζόμενων στην Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (1700 εργαζόμενοι) από τον οποίο συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα 600 εργαζόμενοι, ενώ η έρευνα συλλογής στοιχείων πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα Φεβρουαρίου – Μαρτίου του 2021. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προέκυψαν στη βάση των κύριων θεωρητικών προσεγγίσεων επί του θέματος και της σχετικής βιβλιογραφικής επισκόπησης συνοψίζονται στα εξής: α) ποιοι παράγοντες κρίνονται ως οι σημαντικότεροι για την αποτελεσματική παρακίνηση, δέσμευση και απόδοση του προσωπικού, β) ποια η σχέση μεταξύ της παρακίνησης-δέσμευσης των εργαζόμενων με την απόδοση στην εργασία και την ικανοποίησή τους από αυτή, γ) η παρακίνηση, η δέσμευση, η απόδοση και η αντιληπτή ικανοποίηση, διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και συμβάλλουν στην απόδοση των υπαλλήλων; Επίσης, με δεδομένη τη χρονική συγκυρία, και το γεγονός ότι η υλοποίηση της πρωτογενούς έρευνας συνέπεσε με την εκδήλωση της πανδημίας και την εφαρμογή μέτρων περιορισμού των μετακινήσεων διερευνήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης και απόδοσης του υπό εξέταση πληθυσμού πριν και μετά την πανδημία, δίνοντας ένα ενδιαφέρον στοιχείο σχετικά με το εάν και σε ποιο βαθμό το συγκεκριμένο πλαίσιο έκτακτων συνθηκών επηρέασε τη θέση και την αντίληψη των εργαζομένων στο υπό ανάλυση θέμα.

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας δημιουργήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήματα κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και ερωτήματα βάσει της κλίμακας Likert. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν το βαθμό συμφωνίας τους ή διαφωνίας τους με τις θέσεις που παρουσιάστηκαν. Η προσέγγιση του πληθυσμού της έρευνας έγινε με την απλή τυχαία μέθοδο δειγματοληψίας. Για την πραγματοποίηση της στατιστικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα της Google για τη δημιουργία ηλεκτρονικών φορμών ερευνών (Google Forms), το Microsoft Office Excel και το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 21. Οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν η περιγραφική στατιστική ανάλυση (κατανομή συχνοτήτων, υπολογισμός μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων για όλες τις μεταβλητές και δημιουργία γραφημάτων). Στη συνέχεια εφαρμόστηκε η επαγωγική στατιστική

ανάλυση κατά την οποία πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης και ο υπολογισμός του δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's alpha.

Συγκεκριμένα, ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας ήταν όλοι οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ), η οποία είναι η μεγαλύτερη σε έκταση και δεύτερη σε πληθυσμό περιφέρεια της Ελλάδας. Σύμφωνα με στοιχεία που μας παρείχε η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και Διαχείρισης Ποιότητας, ο πληθυσμός των υπαλλήλων, ανέρχεται στα χίλια επτακόσια (1700) άτομα.

Η μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης Περιφέρειας επιλέχθηκε με κριτήριο ότι η ΠΚΜ, είναι μια σημαντική Περιφέρεια, καθώς προεδρεύει μέσω του Περιφερειάρχη της στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή των Περιφερειών (ΕτΠ), που είναι συμβουλευτικό όργανο της ΕΕ. Επίσης, ο πληθυσμός αυτός επιλέχθηκε λόγω του ειδικού του βάρους στη Δημόσια Διοίκηση, και λόγω του φόρτου εργασίας που διαχειρίζεται. Ένας επιπλέον λόγος επιλογής της ΠΚΜ, ήταν ότι εξασφάλιζε μεγάλο δείγμα ερωτώμενων, στοιχείο που κρίνεται ως σημαντικό για τις ποσοτικές έρευνες και για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων.

4. Αποτελέσματα της έρευνας

4.1. Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην πρωτογενή έρευνα

Τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα, σε σύνολο δείγματος N=600 άτομα με αντιπροσωπευτικότητα 35% (εργαζόμενοι Περιφέρειας 1700 άτομα), συνοψίζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΠΙΘΑΝΕΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ
Φύλο	Άνδρας	245	40,8
	Γυναίκα	355	59,2
Ηλικία	25-30	12	2,0
	31-35	18	3,0
	36-40	28	4,7
	41-45	117	19,5
	46-50	176	29,3
	51-55	145	24,2
	56-60	72	12,0
	60+	32	5,3
Μορφωτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	44	7,3
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	282	47,0
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	238	39,7
	Κάτοχος διδακτορικού	36	6,0
Έτη απασχόλησης στη συγκεκριμένη θέση εργασίας	1 έως 5	90	15,0
	5 έως 10	120	20,0
	11 έως 15	118	19,7
	16 έως 20	168	28,0
	21 έως 25	60	10,0
	26 έως 30	42	7,0
	30+	2	,4
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	98	16,3
	Έγγαμος/η	102	17,0
	Έγγαμος/η με παιδιά	348	58,0
	Σε συμβίωση	10	1,7
	Διαζευγμένος/η	40	6,7
	Σε χηρεία	2	,3
Είδος θέσης εργασίας	Υπάλληλος	465	77,5
	Τμηματάρχης	99	16,5
	Διευθυντής	30	5,0
	Γενικός Διευθυντής	6	1,0

4.2. Παράγοντες για την παρακίνηση, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζόμενων

Για την περιγραφική στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε η κατανομή των συχνοτήτων, ο υπολογισμός του μέσου όρου (Μ.Ο.) των απαντήσεων και η τυπική απόκλιση (Τ.Α.). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζουν την υψηλότερη σημαντικότητα σε τρεις παράγοντες παρακίνησης: «Καλό κλίμα στο χώρο εργασίας», «Καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο/η» και «Σεβασμός από τους συναδέλφους». Ωστόσο, σημαντικοί κρίνονται και παράγοντες όπως η αναγνώριση, ο σεβασμός, η επίτευξη των δηλωθέντων στόχων, η ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας και η υπερηφάνεια για αυτό, η αξιοκρατία και η δίκαιη μεταχείριση, η διασφάλιση της ποιότητας ζωής, η σαφής κατανομή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων, οι απολαβές, η εξασφάλιση του αισθήματος ασφάλειας, το υποστηρικτικό περιβάλλον, η προσωπική ανάπτυξη, η ανάδειξη των προσπαθειών των προϊσταμένων για την ικανοποίηση του προσωπικού και τέλος τα χαμηλά επίπεδα άγχους. Τέλος, οι παράγοντες που φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για το επιλεγμένο δείγμα είναι τα Bonus (πιθανόν επειδή δεν είναι τακτική που εφαρμόζεται συχνά στον Δημόσιο τομέα), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ικανοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών[1].

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων διαπιστώθηκε ότι η δέσμευσή τους είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης καλών συνθηκών εργασίας, διαπροσωπικών σχέσεων και σεβασμού μεταξύ των συναδέλφων και του/της προϊσταμένου/ης. Τέλος, η αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας είναι εξίσου σημαντική για την επίτευξη της δέσμευσης. Σε μικρότερο βαθμό, η αναγνώριση της προσφοράς και της προσπάθειας που καταβάλλεται, η αξιοκρατία και η δίκαιη μεταχείριση, η υπερηφάνεια για την εργασία και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί, η ικανοποίηση σε προσωπικό επίπεδο όταν πετυχαίνω τους στόχους που έχουν τεθεί και το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας, οδηγούν σε δέσμευση. Τέλος, οι ανταμοιβές και τα Bonus, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ικανοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών δε συμβάλλουν στη δέσμευση στην εργασία[2].

Στη συνέχεια, οι πιο σημαντικοί παράγοντες που οδηγούν σε απόδοση στην εργασία των συμμετεχόντων είναι το καλό κλίμα στο χώρο εργασίας, ο σεβασμός από τους συναδέλφους, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο/η, ο σεβασμός από τον/την προϊστάμενό/η και η αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι η ικανοποίηση των φιλοδοξιών, οι ανταμοιβές και τα Bonus και οι ευκαιρίες εξέλιξης δεν αποτελούν σημαντικούς

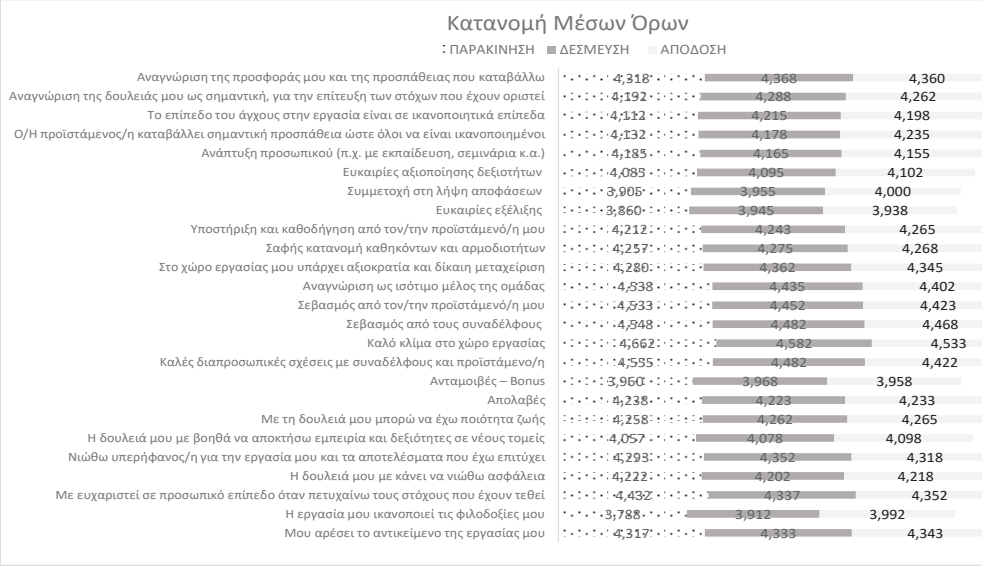
---

[1] Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα Α.

[2] Βλέπε, αντίστοιχα, Παράρτημα Β.

παράγοντες απόδοσης[3]. Στο Διάγραμμα 1 παρουσιάζονται επιγραμματικά τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει συνδυαστικά και για τις τρεις διαστάσεις: παρακίνηση, δέσμευση και απόδοση.

Διάγραμμα 1. Κατανομή Μέσων Όρων για την παρακίνηση, τη δέσμευση και την απόδοση στην εργασία



Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις μπορεί να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αναδεικνύοντας τους παράγοντες που κρίνονται ως οι σημαντικότεροι για την αποτελεσματική παρακίνηση, δέσμευση και απόδοση του προσωπικού. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν διαπιστώνεται ότι για την αποτελεσματική παρακίνηση, δέσμευση και απόδοση του προσωπικού οι πιο σημαντικοί παράγοντες είναι -κατά σειρά- το καλό εργασιακό κλίμα, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο/η, ο σεβασμός από τους συναδέλφους, η αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας και ο σεβασμός από τον/την προϊστάμενο/η. Με τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν και άλλες μελέτες. Άλλοι σημαντικοί λόγοι παρακίνησης και δέσμευσης στον εργασιακό χώρο ήταν η αναγνώριση της προσφοράς και της προσπάθειας που καταβάλλεται, η αξιοκρατία και η δίκαιη μεταχείριση, η υπερηφάνεια για την εργασία και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί, η ικανοποίηση σε προσωπικό επίπεδο ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας. Λιγότερο σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης και δέσμευσης αποτελούν η προ-

[3] Βλ. Παράρτημα Γ.

σωπική ανάπτυξη των εργαζόμενων, δηλαδή η απόκτηση εμπειρίας και δεξιοτήτων σε νέους τομείς. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση φιλοδοξιών ή η απόκτηση ανταμοιβών και Bonus ή ακόμη και οι ευκαιρίες εξέλιξης, δεν αποτελούν τα σημαντικότερα κίνητρα των εργαζόμενων, παρόλο που αυτοί οι παράγοντες έχουν αναφερθεί ότι συμβάλλουν στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στη βιβλιογραφία.

Λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών έχει ενδιαφέρον να εξεταστεί και η πιθανή επίδραση της πανδημίας στη συμπεριφορά και τις απαντήσεις των εργαζόμενων. Αυτό έγινε με την περαιτέρω εξειδίκευση της ερώτησης που αναφέρεται στον βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης του προσωπικού αναφορικά με τις συνθήκες της πανδημίας, προσθέτοντας στο αντίστοιχο σημείο του ερωτηματολογίου τη διάσταση της χρονικής σύγκρισης 'πριν/μετά' της πανδημίας. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να γίνει έμμεση διερεύνηση του μεγέθους και της έντασης των πιθανών επιπτώσεων των έκτακτων συνθηκών λόγω covid-19 στο ευρύτερο υπό εξέταση θέμα που πραγματεύεται το παρόν άρθρο. Σε αυτή τη βάση, διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες πριν από την εκδήλωση της πανδημίας παρουσιάζουν μέτρια ικανοποίηση, ενώ θεωρούν ότι η απόδοσή τους είναι υψηλή καθώς οι προσπάθειες που καταβάλλουν είναι αξιόλογες σύμφωνα με την άποψή τους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων μετά την εκδήλωση της πανδημίας διαφοροποιούνται, αλλά όχι στατιστικά σημαντικά στις μετρήσεις, αναφορικά με την ικανοποίηση, την απόδοση και την καταβολή προσπάθειας. Οι διαφοροποιήσεις που διαπιστώνονται αφορούν κυρίως την ικανοποίηση (-0,07) που ενδεχομένως προκύπτει από την τηλεργασία και τις νέες συνθήκες που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν οι υπάλληλοι. Επίσης, η απόδοση στην εργασία φαίνεται να περιορίστηκε κατά -0,14, γεγονός το οποίο πιθανότατα οφείλεται στους λόγους που ήδη έχουν επισημανθεί. Τέλος, η καταβολή προσπαθειών για την επίτευξη απόδοσης δε φαίνεται να μεταβλήθηκε σημαντικά (-0,01) (Πίνακας 3).

Πίνακας 3. Βαθμός ικανοποίησης και απόδοσης πριν και μετά την πανδημία

ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Μ.Ο.	
	Πριν	Μετά
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;	3,80	3,73
Πόσο αποδοτικός/η είστε στην εργασία σας;	4,26	4,12
Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι καταβάλετε προσπάθεια για να είστε περισσότερο αποδοτικός και ώστε να πετύχετε καλύτερα αποτελέσματα;	4,24	4,23

4.3. Σχέση της παρακίνησης και δέσμευσης του προσωπικού με την απόδοση στην εργασία και την ικανοποίηση από αυτή

Για τη διερεύνηση της σχέσης των τριών βασικών μεταβλητών της παρούσας έρευνας, της παρακίνησης, της δέσμευσης και της απόδοσης, πραγματοποιήθηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο Enter, όπου διαπιστώθηκε, ότι οι μέσες τιμές των τριών μετρούμενων μεταβλητών δεν διαφοροποιούνται (Πίνακας 4).

Πίνακας 4. Ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης για τις τρεις μεταβλητές

	Μ.Ο.	Τ.Α.	Ν
Απόδοση	4,25	0,544	600
Δέσμευση	4,25	0,501	600
Παρακίνηση	4,24	0,438	600

Αντίστοιχα, στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα και διαπιστώνεται ότι όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Παράλληλα αξιοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson, ο οποίος λαμβάνει τιμές από το 0,000 μέχρι και το 1,000, είτε θετικές είτε αρνητικές. Οι τιμές που βρίσκονται κοντά στη μονάδα φανερώνουν υψηλές συσχετίσεις σε αντίθεση με μικρότερες τιμές και το πρόσημο των τιμών κρίνει εάν η συσχέτιση είναι ανάλογη (θετική) ή αντιστρόφως ανάλογη (αρνητική). Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι υπάρχει ισχυρή στατιστική σχέση ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές. Αναλυτικότερα, διαπιστώνεται ότι η απόδοση στην εργασία επηρεάζεται πιο πολύ από το επίπεδο της δέσμευσης (P value=0.891 Sig.=0.000) και σε μικρότερο βαθμό από την παρακίνηση (P value=0.762 Sig.=0.000), η οποία όμως παραμένει σημαντική.

Πίνακας 5. Ανάλυση συσχετίσεων

		Δέσμευση	Παρακίνηση
Συσχέτιση κατά Pearson	**Απόδοση**	0,891	0,762
Επίπεδο σημαντικότητας	**Απόδοση**	0,000	0,000

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί επιβεβαιώνεται στατιστικά ότι υπάρχει σημαντική σχέση της απόδοσης με τη δέσμευση και την παρακίνηση, καθώς το επίπεδο σημαντικότητας πληροί τις προϋποθέσεις, όπου Sig.=0,000≤0,000≤0,050.

Πίνακας 6. Αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης

ANOVA						
Model		Άθροισμα τετραγώνων	Df	Μέσο τετράγωνο	F	Επίπεδο σημαντικότητας
1	Παλινδρόμηση	141,025	2	70,512	1164,154	0,000
	Υπόλειμμα	36,160	597	0,061		
	Σύνολο	177,185	599			

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται οι εκτιμημένοι συντελεστές της παλινδρόμησης μαζί με τα αντίστοιχα t στατιστικά και διαπιστώνεται ότι οι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%, δεδομένου ότι η δέσμευση έχει τιμή 0,000 και η παρακίνηση 0,006. Πιο αναλυτικά από τις τιμές του Πίνακα 7 προκύπτει ότι για κάθε μοναδιαία αύξηση της δέσμευσης και παρακίνησης, επιτυγχάνεται 0,886 και 0,112 αντίστοιχα, αύξηση της απόδοσης. Από τις συσχετίσεις του μοντέλου επιβεβαιώνεται ότι η δέσμευση στην εργασία είναι σαφώς σημαντικότερη από την επιτυχημένη παρακίνηση.

Πίνακας 7. Συσχετίσεις εντός του μοντέλου

Συμμεταβλητή						
Model		Μη Τυποποιημένη συμμεταβλητή		Τυποποιημένη συμμεταβλητή	t	Επίπεδο σημαντικότητας
		B	Τυπικό σφάλμα	Beta Συμμεταβλητή		
1	(Σταθερά)	0,008	0,098		0,083	0,934
	Δέσμευση	0,886	0,035	0,817	25,065	**0,000**
	Παρακίνηση	0,112	0,040	0,090	2,761	**0,006**

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις μπορεί να απαντηθεί το πρώτο σκέλος του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, σχετικά με τον αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης με την απόδοση, όπου παρατηρείται, ότι πράγματι, υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης με την απόδοση. Πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι τα αυξημένα επίπεδα κινήτρων έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης με την απόδοση στην εργασία οι λιγοστές έρευνες που υπάρχουν στη βιβλιογραφία συμφωνούν με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας. Επιπρόσθετα, από τον Πίνακα 7 διαπιστώθηκε η σαφώς πιο σημαντική επίδραση που έχει η δέσμευση συγκριτικά με την παρακίνηση, στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαπίστωση αυτή συνάδει με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, όπου πολλές μελέτες υποδεικνύουν τη δέσμευση ως σημαντικό παράγοντα απόδοσης.

Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας προχωράμε στη διερεύνηση της σχέσης της παρακίνησης και της δέσμευσης με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Λαμβάνοντας συνεπώς ως δεδομένο ότι η παρακίνηση και ακόμη περισσότερο η δέσμευση

των εργαζόμενων λειτουργούν θετικά για την απόδοσή τους, πραγματοποιήθηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης με τη μέθοδο Enter, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η αποτελεσματική παρακίνηση και δέσμευση του προσωπικού έχουν άμεση θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.

Από τον Πίνακα 8 επιβεβαιώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματική παρακίνηση του προσωπικού και στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς το επίπεδο σημαντικότητας πληροί τις προϋποθέσεις, όπου Sig.=0,000≤0,000≤0,050.

Πίνακας 8. Αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης

ANOVA						
Model		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσο τετράγωνο	F	Επίπεδο σημαντικότητας
1	Παλινδρόμηση	51,161	25	2,046	4,054	0,000
	Υπόλειμμα	289,779	574	0,505		
	Σύνολο	340,940	599			

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται οι εκτιμημένοι συντελεστές της παλινδρόμησης των μεταβλητών για την παρακίνηση, μαζί με τα αντίστοιχα t στατιστικά και διαπιστώνεται ότι οι μόνο κάποιοι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Πιο αναλυτικά, στατιστικά σημαντικοί είναι το αίσθημα υπερηφάνειας για την εργασία και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί (P value=0,251 Sig.=0,000), το καλό κλίμα στο χώρο εργασίας (P value=0,186 Sig.=0,050), η αναγνώριση της δουλειάς ως σημαντική, για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί (P value=0,150 Sig.=0,027), η αναγνώριση της προσφοράς και της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους συμμετέχοντες (P value=0,134 Sig.=0,030), η προσωπική ανάπτυξη (P value=0,128 Sig.=0,009), η υποστήριξη και καθοδήγηση από τον/την προϊστάμενο/η (P value=0,124 Sig.=0,021), οι απολαβές (P value=0,122 Sig.=0,026), το επίπεδο του άγχους στην εργασία όταν είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα (P value=0,119 Sig.=0,014) και τέλος, η απόκτηση εμπειρίας και δεξιοτήτων σε νέους τομείς (P value=0,100 Sig.=0,030).

Πίνακας 9. Συσχετίσεις εντός του μοντέλου

Συμμεταβλητή						
Model		Μη Τυποποιημένη συμμεταβλητή		Τυποποιημένη συμμεταβλητή	t	Επίπεδο σημαντικότητας
		B	Τυπικό σφάλμα	Συμμεταβλητή Beta		
1	(Σταθερά)	1,963	0,346		5,681	0,000
	Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου	0,046	0,054	0,044	0,839	0,402
	Η εργασία μου ικανοποιεί τις φιλοδοξίες μου	0,006	0,053	0,006	0,106	0,915
	Με ευχαριστεί σε προσωπικό επίπεδο όταν πετυχαίνω τους στόχους που έχουν τεθεί	0,056	0,057	0,047	0,996	0,319
	Η δουλειά μου με κάνει να νιώθω ασφάλεια	0,004	0,054	0,004	0,078	0,938
	Νιώθω υπερήφανος/η για την εργασία μου και τα αποτελέσματα που έχω επιτύχει	0,251	0,061	0,227	4,082	**0,000**
	Η δουλειά μου με βοηθά να αποκτήσω εμπειρία και δεξιότητες σε νέους τομείς	0,100	0,046	0,105	2,179	**0,030**
	Με τη δουλειά μου μπορώ να έχω ποιότητα ζωής	0,038	0,052	0,037	0,732	0,465
	Απολαβές	0,122	0,055	0,120	2,230	**0,026**
	Ανταμοιβές – Bonus	0,024	0,040	0,034	0,601	0,548
	Καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο/η	0,038	0,076	0,033	0,508	0,612
	Καλό κλίμα στο χώρο εργασίας	0,186	0,095	0,136	1,961	**0,050**
	Σεβασμός από τους συναδέλφους	0,026	0,086	0,021	0,304	0,762
	Σεβασμός από τον/την προϊστάμενό/η μου	-0,085	0,087	-0,070	-0,974	0,331

Από τον Πίνακα 10 επιβεβαιώνεται στατιστικά ότι υπάρχει στατιστική σημαντική σχέση ανάμεσα στην δέσμευση του προσωπικού και στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς το επίπεδο σημαντικότητας πληροί τις προϋποθέσεις, όπου Sig.=0,000≤0,000≤0,050.

Πίνακας 10. Αποτελέσματα ανάλυσης διακύμανσης

ANOVA						
Model		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσο τετράγωνο	F	Επίπεδο σημαντικότητας
1	Παλινδρόμηση	58,988	25	2,360	4,803	0,000
	Υπόλειμμα	281,952	574	0,491		
	Σύνολο	340,940	599			

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται οι εκτιμημένοι συντελεστές της παλινδρόμησης των μεταβλητών για τη δέσμευση, μαζί με τα αντίστοιχα t στατιστικά και διαπιστώνεται ότι οι μόνο κάποιοι συντελεστές είναι στατιστικά σημαντικοί σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Όπως διαπιστώνεται στατιστικά σημαντικοί είναι η επιθυμία για την αξιοποίηση ευκαιριών αξιοποίησης των δεξιοτήτων τους (P value = 0,218 Sig. = 0,002), η αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας (P value = 0,183 Sig. = 0,026), το αντικείμενο της εργασίας (P value = 0,151 Sig. = 0,006), η απόκτηση εμπειρίας και δεξιοτήτων σε νέους τομείς (P value = 0,138 Sig. = 0,033), το αίσθημα ασφάλειας (P value = 0,126 Sig. = 0,037) και η ικανοποίηση των προσωπικών φιλοδοξιών (P value = 0,099 Sig. = 0,049).

Πίνακας 11. Συσχετίσεις μοντέλου

Model		Μη Τυποποιημένη συμμεταβλητή		Τυποποιημένη συμμεταβλητή	t	Επίπεδο σημαντι-κότητας
		B	Τυπικό σφάλμα	Συμμεταβλητή Beta		
1	(Σταθερά)	2,180	0,290		7,519	0,000
	Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου	0,151	0,055	0,143	2,751	**0,006**
	Η εργασία μου ικανοποιεί τις φιλοδοξίες μου	0,099	0,050	0,110	1,970	**0,049**
	Με ευχαριστεί σε προσωπικό επίπεδο όταν πετυχαίνω τους στόχους που έχουν τεθεί	0,068	0,060	0,059	1,139	0,255
	Η δουλειά μου με κάνει να νιώθω ασφάλεια	0,126	0,060	0,119	2,093	**0,037**
	Νιώθω υπερήφανος/η για την εργασία μου και τα αποτελέσματα που έχω επιτύχει	-0,019	0,067	-0,016	-0,279	0,780
	Η δουλειά μου με βοηθά να αποκτήσω εμπειρία και δεξιότητες σε νέους τομείς	0,138	0,065	0,127	2,132	**0,033**
	Με τη δουλειά μου μπορώ να έχω ποιότητα ζωής	-0,080	0,061	-0,078	-1,320	0,187
	Απολαβές	-0,058	0,061	-0,062	-0,945	0,345
	Ανταμοιβές – Bonus	-0,042	0,043	-0,058	-0,989	0,323
	Καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο/η	-0,108	0,076	-0,094	-1,427	0,154
	Καλό κλίμα στο χώρο εργασίας	-0,120	0,087	-0,097	-1,379	0,168
	Σεβασμός από τους συναδέλφους	0,068	0,093	0,059	0,738	0,461
	Σεβασμός από τον/την προϊστάμενό/η μου	-0,006	0,089	-0,005	-0,063	0,950
	Αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας	0,183	0,082	0,155	2,226	**0,026**
	Στο χώρο εργασίας μου υπάρχει αξιοκρατία και δίκαιη μεταχείριση	0,014	0,062	0,015	0,222	0,824

Σύμφωνα με τις παραπάνω διαπιστώσεις μπορεί να απαντηθεί το δεύτερο σκέλος του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, για το εάν η αποτελεσματική παρακίνηση και δέσμευση του προσωπικού έχουν άμεση θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς από τα αποτελέσματα προκύπτει, ότι η αποτελεσματική παρακίνηση και δέσμευση του προσωπικού έχουν άμεση θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, γεγονός που υποστηρίζεται και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Επιπλέον, συνάγεται ότι σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό επιδρά η δέσμευση στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς με τη δέσμευση οι εργαζόμενοι καταβάλλουν σημαντικά μεγαλύτερη προσπάθεια. Η διαπίστωση αυτή ότι η δέσμευση αποτελεί κύριο παράγοντα ικανοποίησης προκύπτει και από ένα πλήθος επιστημονικών ερευνών.

4.4. Διαφοροποίηση των απαντήσεων ως προς την παρακίνηση, τη δέσμευση, την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζόμενων, ανάλογα με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων

Όσον αφορά την εξέταση του κατά πόσο η παρακίνηση, η δέσμευση, η απόδοση και η αντιληπτή ικανοποίηση, διαφοροποιούνται ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, αξιοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης. Έτσι ελέγχθηκε εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών που αφορούν την παρακίνηση, τη δέσμευση, την απόδοση και την ικανοποίηση με τα δημογραφικά στοιχεία, σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5%. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 12, διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση της παρακίνησης με το μορφωτικό επίπεδο (Sig.=0.000≤0.000≤0.050), την ηλικία (Sig.=0.000≤0.019≤0.050) και τα έτη υπηρεσίας (Sig.=0.000≤0.049≤0.050). Επίσης, τα αποτελέσματα που προκύπτουν υποδηλώνουν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης της δέσμευσης με το μορφωτικό επίπεδο (Sig.=0.000≤0.001≤0.050), με την ηλικία (Sig.=0.000≤0.002≤0.050), την οικογενειακή κατάσταση (Sig.=0.000≤0.016≤0.050) και το φύλο (Sig.=0.000≤0.018≤0.050). Παρατηρείται επίσης, στατιστικά σημαντική σχέση της απόδοσης με το φύλο (Sig.=0.000≤0.004≤0.050), το μορφωτικό επίπεδο (Sig.=0.000≤0.009≤0.050), την ηλικία (Sig.=0.000≤0.014≤0.050), την οικογενειακή κατάσταση (Sig.=0.000≤0.014≤0.050) και τα έτη υπηρεσίας (Sig.=0.000≤0.026≤0.050). Τέλος, παρατηρείται ότι υπάρχει σημαντική στατιστική σχέση της ικανοποίησης με τα έτη υπηρεσίας (Sig.=0.000≤0.000≤0.050), την ηλικία (Sig.=0.000≤0.004≤0.050), το μορφωτικό επίπεδο (Sig.=0.000≤0.005≤0.050) και τη θέση στην εργασία (Sig.=0.000≤0.034≤0.050).

Πίνακας 12. One way ANOVA για τα δημογραφικά στοιχεία (επίπεδο σημαντικότητας)

	Φύλο	Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο	Έτη υπηρεσίας	Οικ. Κατάσταση	Θέση στην εργασία
Παρακίνηση	0,180	**0,019**	**0,000**	**0,049**	0,055	0,106
Δέσμευση	**0,018**	**0,002**	**0,001**	0,107	**0,016**	0,128
Απόδοση	**0,004**	**0,014**	**0,009**	**0,026**	**0,014**	0,352
Ικανοποίηση	0,333	**0,004**	**0,005**	**0,000**	0,219	**0,034**

Σε συνέχεια των παραπάνω αποτελεσμάτων παρατηρήθηκε (Πίνακας 13) ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων μειώνεται το επίπεδο παρακίνησης, το οποίο είναι υψηλό στις μικρότερες ηλικίες. Ακόμη, υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης καταγράφηκε στους συμμετέχοντες που είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Αναφορικά με τα έτη εργασίας σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, υψηλότερη παρακίνηση διαπιστώθηκε σε εργαζόμενους με περισσότερα από 30 έτη εργασίας.

Αναφορικά με τη δέσμευση των συμμετεχόντων οι γυναίκες παρουσιάζουν οριακά υψηλότερο μέσο όρο, όπως επίσης και οι ηλικίες 25-30, 31-35. Παρατηρείται επίσης, ότι όσο αυξάνεται η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο μειώνεται το επίπεδο δέσμευσης, ενώ αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο εξακολουθούν οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος να παρουσιάζουν σημαντικά επίπεδα δέσμευσης. Τέλος, σημαντικά επίπεδα δέσμευσης παρουσιάζουν οι άγαμοι και οι διαζευγμένοι συμμετέχοντες.

Ως προς την απόδοση των συμμετεχόντων, οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα από τους άνδρες, όπως επίσης και οι συμμετέχοντες κάτω των 30. Το επίπεδο απόδοσης, φαίνεται να είναι ενισχυμένο από τους κατόχους διδακτορικού τίτλου και για τους συμμετέχοντες με προϋπηρεσία στην ίδια θέση από 1 έως 5 έτη και από 26 έως 30 έτη. Τέλος, οι άγαμοι και οι διαζευγμένοι συμμετέχοντες παρουσιάζουν υψηλότερους μέσους όρους στην απόδοση.

Τέλος, όσον αφορά την ικανοποίηση, αυτή αναφέρεται εντονότερη, σε ηλικίες κάτω των 35 και στην ηλικιακή κατηγορία 41-45, σε συμμετέχοντες με μορφωτικό επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, σε συμμετέχοντες με 1 έως 5 και με 21 έως 30 χρόνια εργασίας στην ίδια θέση και σε όσους κατέχουν θέση γενικού διευθυντή.

Πίνακας 13. Παρουσίαση μέσων όρων απαντήσεων των συμμετεχόντων

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ		Παρακίνηση	Δέσμευση	Απόδοση	Ικανοποίηση
Φύλο	Άνδρας	4,21	4,19	4,17	3,80
	Γυναίκα	4,26	4,29	4,30	3,74
Ηλικία	25-30	4,51	4,46	4,67	3,83
	31-35	4,37	4,40	4,40	3,83
	36-40	4,28	4,28	4,21	3,82
	41-45	4,25	4,32	4,26	3,91
	46-50	4,28	4,31	4,30	3,55
	51-55	4,20	4,18	4,18	3,83
	56-60	4,19	4,16	4,21	3,81
	60+	4,04	3,99	4,06	3,78
Μορφωτικό επίπεδο	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	0,00	0,00	0,00	0,00
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	4,32	4,35	4,32	4,14
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4,15	4,16	4,17	3,76
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	4,29	4,31	4,29	3,71
	Κάτοχος διδακτορικού	4,47	4,41	4,43	3,67
Πόσα έτη εργάζεστε σε αυτή τη θέση εργασίας;	1 έως 5	4,35	4,34	4,34	3,96
	5 έως 10	4,20	4,23	4,25	3,60
	11 έως 15	4,19	4,24	4,19	3,62
	16 έως 20	4,22	4,20	4,20	3,73
	21 έως 25	4,25	4,21	4,20	3,92
	26 έως 30	4,28	4,34	4,42	4,02
	30+	4,80	4,96	5,00	5,00
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	4,30	4,32	4,34	3,65
	Έγγαμος/η	4,12	4,09	4,09	3,76
	Έγγαμος/η με παιδιά	4,26	4,27	4,26	3,79
	Σε συμβίωση	4,21	4,22	4,04	3,30
	Διαζευγμένος/η	4,21	4,31	4,33	3,85
	Σε χηρεία	4,16	4,20	4,04	4,00

Αυτό σημαίνει ότι, πράγματι η παρακίνηση, η δέσμευση, η απόδοση και η αντιληπτή ικανοποίηση των συμμετεχόντων διαφοροποιούνται ως προς δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται διαφοροποίηση των απαντήσεων ως προς την παρακίνηση, ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα έτη προϋπηρεσίας. Αντίστοιχα, τα επίπεδα δέσμευσης διαφέρουν ανάλογα με την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση, η απόδοση καθορίζεται διαφορετικά με βάση το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και την οικογενειακή κατάσταση, ενώ τέλος ο βαθμός ικανοποίησης διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και το είδος της θέσης εργασίας.

5. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Το παρόν άρθρο εντάσσεται στο πλαίσιο μελέτης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και πραγματεύεται ζητήματα σχετικά με την παρακίνηση και δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού και την πιθανή σύνδεσή της με την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζόμενων. Είναι γεγονός ότι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι μία περίπλοκη, πολύπλευρη και διαχρονική διαδικασία. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στην επιστημονική βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την παρακίνηση και δέσμευση των εργαζόμενων, όπως επίσης και ποικίλες θεωρίες αναφορικά με την παροχή κινήτρων με στόχο τη βέλτιστη απόδοση των εργαζόμενων.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα ήταν ο έλεγχος βασικών πτυχών και παραμέτρων της σχετικής βιβλιογραφίας, με βάση την ποσοτική ανάλυση δεδομένων που προέκυψαν με τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απευθύνθηκε σε 1.700 εργαζόμενους, εκ των οποίων απαντήσεις υπέβαλαν οι 600 εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι το εργασιακό περιβάλλον όπως το καλό κλίμα στο χώρο εργασίας, οι αγαστές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, η αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας, καθώς και ο σεβασμός από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, αποτελούν τους σημαντικότερους λόγους παρακίνησης, δέσμευσης και απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Με τα παραπάνω ευρήματα παρουσιάζουν συμφωνία και τα αποτελέσματα των Lawler και Mohrman (2003), Moynihan και Pandey (2007) και των Alami et al. (2015), οι οποίοι υπογραμμίζουν τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, και σε άλλες μελέτες τα στοιχεία του καλού κλίματος συνεργασίας συμπεριλαμβάνονται στα σημαντικότερα κίνητρα που έχουν καταγραφεί διαχρονικά (Lynn et al., 2016; Badubi, 2017; Sahito and Vaisanen, 2017). Επίσης άλλοι παράγοντες που οδηγούν σε δέσμευση των συμμετεχόντων ήταν η αναγνώριση της προσφοράς και της προσπάθειας που καταβάλλεται, η αξιοκρατία και η δίκαιη

μεταχείριση, η υπερηφάνεια για την εργασία και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί, η ικανοποίηση σε προσωπικό επίπεδο ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί και το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της εργασίας.

Επιπρόσθετα, οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, ανέφεραν μικρό ενδιαφέρον για την προσωπική τους ανάπτυξη, δηλαδή για την απόκτηση εμπειρίας και δεξιοτήτων σε νέους τομείς. Το γεγονός αυτό εγείρει προβληματισμό καθώς η προσωπική ανάπτυξη έχει αναδειχθεί ως σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη απόδοσης στην εργασία σε ορισμένες μελέτες (Saif et al., 2012; Aktar et al., 2013). Μια πιθανή εξήγηση έγκειται στο γεγονός ότι οι ενέργειες που αφορούν την προσωπική ανάπτυξη των υπαλλήλων δεν ενθαρρύνονται εντός του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου της δημόσιας διοίκησης. Είναι γεγονός πως σύμφωνα με αρκετές μελέτες και εκθέσεις για την ελληνική δημόσια διοίκηση, η αξιοποίηση τόσο των γνώσεων όσο και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων είναι πολύ περιορισμένη (Μαραβελάκης και Μαραγκός, 2020). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση των αποφοίτων της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Επιπλέον, από την ποσοτική ανάλυση προέκυψε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων παρέμεινε στην ίδια θέση για 15 χρόνια κατά μέσο όρο και αυτό ενδέχεται να συνεπάγεται την έλλειψη προκλήσεων για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την έλλειψη ακριβούς προσδιορισμού περιγραφής θέσεων εργασίας (job description), προτύπων αξιολόγησης θέσης (job evaluation), καθηκοντολογίου (tasks description) και προτύπων απόδοσης (norms) δεν δημιουργούν τα απαραίτητα κίνητρα για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σε νέους τομείς. Επίσης, διαπιστώθηκε, ότι η ικανοποίηση φιλοδοξιών ή η απόκτηση ανταμοιβών και Bonus ή ακόμη και οι ευκαιρίες ανέλιξης δεν αποτελούν τα σημαντικότερα κίνητρα των εργαζόμενων. Με τα ευρήματα αυτά διαφωνεί η έρευνα του Koronios et. al. (2017), όπου διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση φιλοδοξιών, η απόκτηση ανταμοιβών και Bonus και οι ευκαιρίες εξέλιξης συμβάλλουν στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένα αξιοσημείωτο εύρημα της παρούσας έρευνας είναι ότι δεν διαπιστώθηκε στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, αναφορικά με την ικανοποίηση, την απόδοση και την καταβολή προσπάθειας, πριν και μετά την εκδήλωση της πανδημίας. Μία εξήγηση είναι, ότι οι κυριότεροι παράγοντες που επιδρούν στις προαναφερθείσες παραμέτρους, όπως το καλό κλίμα στο χώρο εργασίας, οι αγαστές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, η αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας, καθώς και ο σεβασμός από τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, δεν μεταβλήθηκαν στο χρονικό διάστημα του lockdown που επιβλήθηκε, για την αποφυγή εξάπλωσης της πανδημίας. Ωστόσο, καταγράφηκε μια μικρή μείωση της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζόμενων, γεγονός που πιθανότατα αποδίδεται στην τηλεργασία και τις καινούργιες συνθήκες που διαμορφώθηκαν.

Στη συνέχεια διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο η παρακίνηση και η δέσμευση έχουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την απόδοση στην εργασία. Οι Srivastava και Barmola (2012) και οι Emeka, et. al. (2015) επισήμαναν ότι όταν ένας υπάλληλος έχει αυξημένα επίπεδα κινήτρων, η εργασία του έχει αυξημένη απόδοση, γεγονός που υποστηρίζεται από τα εμπειρικά αποτελέσματα πολλών επιστημονικών ερευνών (Siburian, 2013; Rafique et al, 2014; Rizal et al, 2014). Έχει αποδειχθεί, ότι το κίνητρο και η δέσμευση των εργαζόμενων κατέχουν σημαντική θετική επίδραση στην παραγωγικότητά τους ενώ παράλληλα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για να προβλεφθεί πόσο υψηλή θα είναι η παραγωγικότητα (Masoud and Camal, 2010; Korir and Kipkebut, 2016). Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μία σημαντική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης με την απόδοση στην εργασία. Το εύρημα αυτό υποστηρίζεται και από την έρευνα των Yousaf et al. (2018), οι οποίοι υποστηρίζουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης με την απόδοση στην εργασία.

Όπως αποδείχθηκε από την ανάλυση παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε διαπιστώνεται ότι η παρακίνηση υπολείπεται της δέσμευσης αναφορικά με την απόδοση στην εργασία. Πιο συγκεκριμένα, η δέσμευση καθιστά τους εργαζόμενους πολύ πιο αποτελεσματικούς συγκριτικά με τις ενέργειες παρακίνησης. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώθηκε και από τους Rizal et al. (2014), Farouk et al. (2016) και Hanaysha και Majid (2018), οι οποίοι ανέφεραν παρόμοια συμπεράσματα. Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε ότι η παρακίνηση και η δέσμευση του προσωπικού έχουν ως συνέπεια την ικανοποίηση από την εργασία. Πάντως, είναι σαφές, ότι η δέσμευση επιδρά σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με ένα πλήθος επιστημονικών ερευνών, οι οποίες καταδεικνύουν τη δέσμευση ως σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης (Mitchell, 1982; Kaplan and Norton, 1992; Piriyathanalai and Muenjohn, 2012; Cong and Van, 2013; Rusu and Avasilcai, 2013; Ahmad and Abazeed, 2017).

Τέλος, διαπιστώθηκε ότι τα περισσότερα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων σχετίζονται με τους παράγοντες παρακίνηση, δέσμευση, απόδοση και ικανοποίηση των εργαζόμενων. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι προαναφερόμενοι παράγοντες επιδρούν περισσότερο στις μικρότερες ηλικίες των συμμετεχόντων και σε εργαζομένους οι οποίοι είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Επιπρόσθετα το επίπεδο απόδοσης στην εργασία ήταν αυξημένο σε εργαζόμενους, οι οποίοι ήταν στην ίδια θέση εργασίας λίγα χρόνια είτε σε εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονταν σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας πάνω από 26 χρόνια. Με τα παραπάνω ευρήματα συμφωνούν τα αποτελέσματα των ερευνών των Koronios et. al. (2017) και Serhan et al. (2018), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι κυρίως οι νέοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο αποδοτικοί, ενώ και οι εργαζόμενοι με μακροχρόνια παραμονή στη θέση εργασίας τους παρουσίαζαν αυξημένη απόδοση.

6. Συμπεράσματα

Ο τομέας διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο να διασφαλίσει την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με τους στόχους κάθε οργανισμού. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί, από την άλλη πλευρά, κρίσιμο στοιχείο και παράμετρο της παραγωγικής διαδικασίας, ενώ ανεξάρτητα από το πόσο ισχυροί είναι οι υλικοί πόροι ενός οργανισμού, εάν οι ανθρώπινοι πόροι δεν έχουν επαρκή απόδοση, τότε πιθανότατα δεν θα είναι εφικτή και η επίτευξη των στόχων απόδοσης και ποιότητας εργασίας που έχουν τεθεί. Ως εκ τούτου, ένας επιπλέον στόχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανοποίηση των εργαζόμενων από την εργασία τους.

Σε αυτή τη βάση, σκοπός του άρθρου ήταν να διερευνήσει τον βαθμό που η απόδοση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία τους και εμμέσως τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στην υπηρεσία όπου εργάζονται. Πέρα από την πρωτοτυπία του άρθρου που προκύπτει από την ευρεία εξέταση του φαινομένου σε μία συγκεκριμένη Υπηρεσία του ελληνικού Δημοσίου, ένα ακόμα στοιχείο πρωτοτυπίας προκύπτει από τις ιδιάζουσες συνθήκες που βίωσαν οι ερωτώμενοι και υπό τις οποίες διεξήχθη η πρωτογενής έρευνα, καθώς συνέπεσαν με το lock down μεταξύ Φεβρουαρίου και Απριλίου 2021, λόγω της εξάπλωσης της πανδημίας covid-19. Μάλιστα, παράμετροι ως προς τις συνέπειες και τις επιπτώσεις αυτής της κατάστασης για τους εργαζόμενους συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας.

Συνολικά, η πρωτογενής έρευνα κατέδειξε ότι το εργασιακό περιβάλλον, η αναγνώριση της προσφοράς και της προσπάθειας που καταβάλλεται, η αξιοκρατία, καθώς και η υπερηφάνεια για την εργασία και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης, δέσμευσης και απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες ανέφεραν μικρό ενδιαφέρον για την προσωπική τους ανάπτυξη, δηλαδή για την απόκτηση εμπειρίας και δεξιοτήτων σε νέους τομείς. Ενδιαφέρον εύρημα αποτελεί επίσης, ότι δεν διαπιστώθηκε καταρχάς στατιστικώς σημαντική διαφοροποίηση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, αναφορικά με την ικανοποίηση, την απόδοση και την καταβολή προσπάθειας, πριν και μετά την εκδήλωση της πανδημίας.

Στη συνέχεια διερευνήθηκε ο βαθμός στον οποίο η παρακίνηση και η δέσμευση έχουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την απόδοση στην εργασία. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μία σημαντική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της δέσμευσης με την απόδοση στην εργασία, και μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τις ενέργειες παρακίνησης. Αξίζει επίσης να επισημανθεί, ότι τα περισσότερα δημογραφικά στοιχεία των συμμετε-

χόντων σχετίζονται με τους παράγοντες παρακίνηση, δέσμευση, απόδοση και ικανοποίηση των εργαζόμενων, επιδρώντας περισσότερο στις μικρότερες ηλικίες των συμμετεχόντων και σε εργαζομένους οι οποίοι είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, ενώ το επίπεδο απόδοσης στην εργασία ήταν αυξημένο σε εργαζόμενους, οι οποίοι ήταν στην ίδια θέση εργασίας λίγα χρόνια είτε σε εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονταν σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας πάνω από 26 χρόνια.

Βιβλιογραφία

Aktar, Serena, Uddin Md. Zia, and Sachu Muhammad Kamruzzaman. 2013, The Impact of rewards on job satisfaction and employees' performance in Bangladesh: A comparative analysis between pharmaceutical and insurance industries, *International Journal of Business and Management Invention* 8(2), pp. 01-08.

Alami Reza, Sohaei Reza, Berneti Abdul Karim Maleki, Younesi Ali, Farnia Milad, and Mirzajani Hassan. 2015, The Effectiveness of Human Resource Management on Improving the Performance of Education Staff, *International Journal of Business and Social Science* 6(5), pp. 251-254.

Azash Safare, Remesh, and Kumar Sudheer M. 2011, The motivational factors and job satisfaction: a Study on selected public and private sector bank Employees in Kadapa district, *International Refereed Research Journal* 2(4), pp. 161-168.

Aziri, Brikend. 2011, Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice* 3(4), pp. 77-86.

Badubi, Reuben M. 2017, Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis, *International Journal of Innovation and Economic Development* 3(3), pp. 44-51.

Campbell, John P., Dunnette Marvin D., Lawler Edward E., and Weick Karl E. 1970, *Managerial behavior, performance and effectiveness,* New York: McGraw-Hill.

Chandrakant, Varma. 2017, Importance of employee motivation and job satisfaction for organizational performance, *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research* 6(2), pp. 10-20.

Cong, Nhat Nguyen, and Van Dung Nguyen. 2013, Effects of motivation and job satisfaction on employee's performance at Petrovietnam Nghe and Construction, *International Journal of Business and Social Science Joints Sock Cooperation* 4(6), pp. 212-217.

Dechawatanapaisal, Decha. 2018, Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants, *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 10(2/3), pp. 130-148.

Emeka, Nnamani, Amaka Ozobu, and Ejim E.P. 2015, The effect of employee motivation on organizational performance of selected manufacturing firms in Enugu state, *World Journal of Management and Behavioural Studies* 3(1), pp. 1-8.

Farouk, Sherine, Abu Elanain Hossam M., Obeidat Shatha M., and Al-Nahyan Moza. 2016, HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation", *International Journal of Productivity and Performance Management* 65(6), pp. 773-791.

Hanaysha, Jalal, and Majid Muhammad Bin. 2018, Employee Motivation and its Role in Improving the Productivity and Organizational Commitment at Higher Education Institutions, *Journal of Entrepreneurship and Business* 6(1), pp. 17-28.

Hee, Ong Choon, Cheng Teo Yi, Yaw Chang Chun, Gee Wong Vee Gee, Kamaludin Siti Maryam, and Prabhagaran Jasveena R. 2016, The Influence of Human Resource Management Practices on Career Satisfaction: Evidence from Malaysia, *International Review of Management and Marketing* 6(3), pp. 517-521.

Howell-Pleotis, Lydia, Elsbach Kimberly D., and Villablanca Ampano C. 2016, The role of compensation criteria to minimize face-time bias and support faculty career flexibility: an approach to enhance career satisfaction in academic pathology, *Academic pathology* 3, pp. 1-9.

Kaplan, Robert, and Norton David. 1992, Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review* January-Febuary 1992, pp. 71-79.

Korir, Isaack, and Kipkebut Dinah. 2016, The effect of reward management on employees' commitment in the universities in Nakuru County-Kenya, *Journal of Human Resource Management* 4(4), pp. 37-48.

Koronios, Konstantinos, Mavromati Marina, and Kriemadis Athanasios. 2017, Motivating public sector employees: Evidence from Greece, International *Journal of Business and Economic Sciences Applied Research* (*IJBESAR*) 10(1), pp. 7-12.

Lawler, Edward J., & Mohrman Susan A. 2003, HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning* 26(3), pp. 15-29.

Lynne, Whatmore. 2012, *Raising Performance through Motivation*, Part One: Content Theories - Michael Heath Consulting, https://mhconsult.com/articles/raising-performance-through-motivation-part-one-content-theories προσπέλαση 12 Φεβρουαρίου 2021.

Μαραβελάκης, Πέτρος, και Μαραγκός, Ηλίας. 2020, Η θέση των δημοσίων υπαλλήλων μέσα σε μία διοίκηση που μετασχηματίζεται ψηφιακά. Μελέτη της σχέσης των δεξιοτήτων και γνώσεων των υπαλλήλων με το καθηκοντολόγιό τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση. *https://kpolykentro.gr/wpcontent/uploads/2023/02/DhmYpalPolykentro_167x24_dr04BALL.pdf*

Masoud, Imanzadeh, and Camal Gundogdu. 2010, Effect of motivation on the productivity of the employees of sport departments of Ardabil province, *World Journal of Sport Sciences* 3(4), pp. 325-328.

Mitchell, Terence R. 1982, Motivation: new directions for theory, research and practice, *Academy of Management Review* 7(1), pp. 80-88.

Moynihan, Donald P., and Pandey Sanjay K. 2007, Finding workable levers over work motivation, comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment, *Administration and Society* 39(7), pp. 803-832.

Obiekwe, Nduka. 2016, Employee motivation and performance, Thesis - Centria University of Applied Sciences Business Management.

Onyebuchi, Obiekwe, Lucky Obibhunun, and Okechukwu Omah. 2019, Impact of employee job satisfaction on organizational performance, *Academic Journal of Current Research* 6 (12), pp. 6-12.

Özkeser, Banu. 2019, Impact of training on employee motivation in human resources management, *Procedia Computer Science* 158, pp. 802-810.

Pancasila, Irwan, Haryono, Siswoyo, and Sulistyo, Beny, Agus. 2020, Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397

Polyzoidis, Periklis, and Tsairidis, Charalampos. 2020, Job Satisfaction in the Social Care Sector in Greece: A Public - Nonprofit Sector Comparison. *Journal of Sociology and Social Work,* 8(2). https://doi.org/10.15640/jssw.v8n2a5

Piriyathanalai, Wimonphan, and Muenjohn Nuttawuth. 2012, Is There a link? Employee Satisfaction and Service quality, *World Journal of Management* 4, pp. 82-92.

Rafique, Atif, Tayyab Muhammad Sadam Bin, Kamran Muhhammad, and Ahmed Nawab M. 2014, A Study of the factors determining motivational level of employees working in public sector of Bahawalpur, *International Journal of Human Resource Studies* 4 (3), pp. 19-34.

Risambessy, Agusthina, Swasto Bambang, Thoyib Armanu, and Astuti Endang Siti. 2012, The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout towards Job Satisfaction and Employee Performance, *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2(9), pp. 8833-8842.

Ritter, Joseph, and Anker Richard. 2002, Good jobs, bad jobs: Workers' evaluations in five countries, *International Labour Review* 141(4), pp. 331-358.

Rizal, Muhamad, Idrus Syafiie Djumahir, and Mintarti Rahayu. 2014, Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (Studies in local revenue management in Kendari City), *International Journal of Business and Management Invention* 3(2), pp. 64-79.

Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology,* 68(3), 429–438. https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429

Rusu, Gabriela, and Avasilcai Silvia. 2013, Human resources motivation: an organizational performance perspective, Annals of the Oradea University. *Fascicle of Management and Technological Engineering* 22(12), pp. 331-334.

Sahito, Zafarullah, and Vaisanen Pertti. 2017, The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories, *International Journal of Higher Education*, 6(3), pp. 209-230.

Saif, Saifuddin Khan, Nawaz Allah, Jan Farzand Ali, and Khan Muhammad Imran 2012, Synthesizing the theories of job-satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Busines*s 3(9), pp. 1382-1396.

Santhanam Nivethitha, Kamalanabhan T.J., Dyaram Lata, and Ziegler Hans. 2017, Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach, *Journal of Indian Business Research* 9(3), pp. 212-228.

Serhan Carol, Achy Eliane Al., and Nicolas Eva. 2018, Understanding Public Sector Employees' Motivation: What Makes Them Inspired?, *International Journal of Human Resource Studies,* 8(1) , pp. 249-273.

Shaukat Razia, Yousaf Amna, and Sanders Kk. 2017, Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator, *International Journal of Conflict Management* 28(1), pp. 4-23.

Siburian, Tiur Asi. 2013, The effect of interpersonal communication, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation to organizational commitment of state high school teacher in the district Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia, *International Journal of Humanities and Social Science* 3(12), pp. 247-264.

Singh S.K., and Tiwari Vivek. 2011, Relationship between motivation and job satisfaction of the white-collar employees: A Case study, *Management Insight* 7(2), pp. 31-39.

Srivastava, S. K., and Barmola Kailash Chandra. 2012, Role of motivation in higher productivity. *Management Insight* 7(1), pp. 88-99.

Stefurak, Tres, Morgan, Ron, and Johnson, R. Burke. 2020, *The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. Public Personnel Management*, 49(4), pp. 590–616. https://doi.org/10.1177/0091026020917695

Thomson, Daniel. 2003, Incentive schemes have to work!, *Management Today* 18(10), pp. 46-47.

Lynn, De Vito, Brown Antonio, Bannister Brenton, Cianci Mark, and Mujtaba Bahaudin G. 2016, Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees, *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship* 3(1), pp. 20-32.

Yousaf, Amna, Sanders Karin, and Yustantio Jessica. 2018, High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment, *The International Journal of Human Resource Management* 29(10), pp. 1661-1682.

Wang, Yonggui, Lo Hing Po, Chi Renyong, and Yang Yongheng. 2004, An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China, *Journal of Service Theory and Practice* 14(2/3), pp. 169-182.

Zafar, Nida, Ishaq Sana, Shoukat Shoukat, and Muhammad Rizwan. 2014, Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction, *International Journal of Human Resource Studies* 4(3), pp. 50-69.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Κατανομή συχνοτήτων για τις μεταβλητές της παρακίνησης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	Καθόλου σημαντικό	Ασήμαντο	Ούτε ασήμαντο ούτε σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Μ.Ο.	Τ.Α.
Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου	0,3	1,3	9,7	43,7	45,0	4,32	0,73
Η εργασία μου ικανοποιεί τις φιλοδοξίες μου	1,7	1,7	28,3	52,8	15,5	3,79	0,78
Με ευχαριστεί σε προσωπικό επίπεδο όταν πετυχαίνω τους στόχους που έχουν τεθεί	0,3	0,7	3,7	46,2	49,2	4,43	0,63
Η δουλειά μου με κάνει να νιώθω ασφάλεια	1,0	0,7	9,0	53,8	35,5	4,22	0,72
Νιώθω υπερήφανος/η για την εργασία μου και τα αποτελέσματα που έχω επιτύχει	0,7	0,7	7,0	52,0	39,7	4,29	0,68
Η δουλειά μου με βοηθά να αποκτήσω εμπειρία και δεξιότητες σε νέους τομείς	1,0	3,7	11,7	56,0	27,7	4,06	0,79
Με τη δουλειά μου μπορώ να έχω ποιότητα ζωής	0,3	1,7	10,0	47,8	40,2	4,26	0,73
Απολαβές	1,0	0,7	10,3	49,5	38,5	4,24	0,74
Ανταμοιβές – Bonus	5,3	5,0	14,7	38,3	36,7	3,96	1,09
Καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο/η	0,3	0,7	4,3	32,5	62,2	4,56	0,64
Καλό κλίμα στο χώρο εργασίας	0,3	0,0	2,0	28,5	69,2	4,66	0,55
Σεβασμός από τους συναδέλφους	0,3	0,0	4,0	35,8	59,8	4,55	0,61
Σεβασμός από τον/την προϊστάμενό/η μου	0,3	0,0	4,7	36,0	59,0	4,53	0,62
Αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας	0,7	0,0	2,7	38,2	58,5	4,54	0,62
Στο χώρο εργασίας μου υπάρχει αξιοκρατία και δίκαιη μεταχείριση	2,0	1,7	10,3	38,3	47,7	4,28	0,87
Σαφής κατανομή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων	1,7	1,7	10,0	42,7	44,0	4,26	0,83
Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον/την προϊστάμενό/η μου	1,3	1,7	11,0	46,5	39,5	4,21	0,80
Ευκαιρίες εξέλιξης	4,7	3,0	22,3	41,7	28,3	3,86	1,01

Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	2,3	3,3	21,0	48,2	25,2	3,91	0,89
Ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων	1,0	3,0	12,7	53,2	30,2	4,09	0,80
Ανάπτυξη προσωπικού (π.χ. με εκπαίδευση, σεμινάρια κ.α.)	1,0	2,7	10,3	48,8	37,2	4,19	0,80
Ο/Η προϊστάμενος/η καταβάλλει σημαντική προσπάθεια ώστε όλοι να είναι ικανοποιημένοι	1,3	2,0	11,7	52,2	32,8	4,13	0,79
Το επίπεδο του άγχους στην εργασία είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα	0,7	0,7	16,3	51,5	30,8	4,11	0,74
Αναγνώριση της δουλειάς μου ως σημαντική, για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί	1,0	0,7	8,3	58,2	31,8	4,19	0,69
Αναγνώριση της προσφοράς μου και της προσπάθειας που καταβάλλω	1,0	1,0	6,7	47,8	43,5	4,32	0,73

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Κατανομή συχνοτήτων για τις μεταβλητές της δέσμευσης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	Καθόλου σημαντικό	Ασήμαντο	Ούτε ασήμαντο ούτε σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Μ.Ο.	Τ.Α.
Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου	0,3	1,3	8,3	44,7	45,3	4,33	0,71
Η εργασία μου ικανοποιεί τις φιλοδοξίες μου	1,7	2,3	23,3	48,5	24,2	3,91	0,84
Με ευχαριστεί σε προσωπικό επίπεδο όταν πετυχαίνω τους στόχους που έχουν τεθεί	1,0	0,00	7,0	49,3	42,7	4,34	0,65
Η δουλειά μου με κάνει να νιώθω ασφάλεια	0,3	2,0	9,3	53,8	34,5	4,20	0,71
Νιώθω υπερήφανος/η για την εργασία μου και τα αποτελέσματα που έχω επιτύχει	0,3	0,3	6,3	49,8	43,2	4,35	0,64
Η δουλειά μου με βοηθά να αποκτήσω εμπειρία και δεξιότητες σε νέους τομείς	0,3	1,3	14,3	58,2	25,8	4,08	0,69
Με τη δουλειά μου μπορώ να έχω ποιότητα ζωής	1,0	1,0	8,3	50,2	39,5	4,26	0,74
Απολαβές	1,7	1,3	10,0	47,0	40,0	4,22	0,81
Ανταμοιβές – Bonus	5,7	1,7	16,3	42,8	33,5	3,97	1,04
Καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο/η	0,3	0,3	6,0	37,5	55,8	4,48	0,66
Καλό κλίμα στο χώρο εργασίας	0,3	0,0	4,3	31,8	63,5	4,58	0,61
Σεβασμός από τους συναδέλφους	0,3	0,0	6,7	37,2	55,8	4,48	0,65
Σεβασμός από τον/την προϊστάμενό/η μου	0,3	0,7	7,7	36,2	55,2	4,45	0,69
Αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας	0,3	0,3	5,0	44,2	50,2	4,44	0,64
Στο χώρο εργασίας μου υπάρχει αξιοκρατία και δίκαιη μεταχείριση	1,7	0,7	9,7	35,8	52,2	4,36	0,82
Σαφής κατανομή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων	1,0	0,7	11,0	44,5	42,8	4,28	0,76

Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον/την προϊστάμενό/η μου	1,3	2,0	10,0	44,3	42,3	4,24	0,82
Ευκαιρίες εξέλιξης	1,3	2,7	24,7	42,8	28,5	3,95	0,87
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1,7	4,0	17,0	51,8	25,5	3,96	0,86
Ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων	0,7	2,0	15,0	51,8	30,5	4,10	0,77
Ανάπτυξη προσωπικού (π.χ. με εκπαίδευση, σεμινάρια κ.α.)	1,7	2,0	11,7	47,5	37,2	4,17	0,83
Ο/Η προϊστάμενος/η καταβάλλει σημαντική προσπάθεια ώστε όλοι να είναι ικανοποιημένοι	2,0	1,0	11,0	49,2	36,8	4,18	0,82
Το επίπεδο του άγχους στην εργασία είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα	1,0	1,3	11,7	47,2	38,8	4,22	0,78
Αναγνώριση της δουλειάς μου ως σημαντική, για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί	0,7	0,0	9,7	49,2	40,5	4,29	0,69
Αναγνώριση της προσφοράς μου και της προσπάθειας που καταβάλλω	0,7	0,3	8,0	43,5	47,5	4,37	0,70

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Κατανομή συχνοτήτων για τις μεταβλητές της απόδοσης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	Καθόλου σημαντικό	Ασήμαντο	Ούτε ασήμαντο ούτε σημαντικό	Σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Μ.Ο.	Τ.Α.
Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου	0,7	2,7	7,0	41,0	48,7	4,34	0,78
Η εργασία μου ικανοποιεί τις φιλοδοξίες μου	1,0	3,0	20,0	47,8	28,2	3,99	0,83
Με ευχαριστεί σε προσωπικό επίπεδο όταν πετυχαίνω τους στόχους που έχουν τεθεί	0,0	1,3	5,0	50,8	42,8	4,35	0,64
Η δουλειά μου με κάνει να νιώθω ασφάλεια	0,3	3,3	9,7	47,5	39,2	4,22	0,78
Νιώθω υπερήφανος/η για την εργασία μου και τα αποτελέσματα που έχω επιτύχει	0,3	1,3	7,7	47,5	43,2	4,32	0,70
Η δουλειά μου με βοηθά να αποκτήσω εμπειρία και δεξιότητες σε νέους τομείς	0,3	2,7	14,7	51,5	30,8	4,10	0,76
Με τη δουλειά μου μπορώ να έχω ποιότητα ζωής	1,7	2,0	8,0	44,8	43,5	4,27	0,82
Απολαβές	1,7	3,0	8,7	43,7	43,0	4,23	0,86
Ανταμοιβές – Bonus	5,3	3,3	18,3	36,2	36,8	3,96	1,08
Καλές διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενο/η	0,3	1,0	6,3	40,8	51,5	4,42	0,69
Καλό κλίμα στο χώρο εργασίας	0,3	0,7	3,3	36,7	59,0	4,53	0,63
Σεβασμός από τους συναδέλφους	0,3	0,7	4,7	40,5	53,8	4,47	0,65
Σεβασμός από τον/την προϊστάμενό/η μου	0,3	1,0	6,7	40,0	52,0	4,42	0,69
Αναγνώριση ως ισότιμο μέλος της ομάδας	0,3	1,7	4,0	45,5	48,5	4,40	0,68
Στο χώρο εργασίας μου υπάρχει αξιοκρατία και δίκαιη μεταχείριση	2,0	1,7	7,0	38,5	50,8	4,35	0,84

Σαφής κατανομή καθηκόντων και αρμοδιοτήτων	1,0	2,0	9,3	44,5	43,2	4,27	0,79
Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον/την προϊστάμενό/η μου	1,3	1,7	8,3	46,5	42,2	4,27	0,79
Ευκαιρίες εξέλιξης	1,7	4,0	21,7	44,2	28,5	3,94	0,90
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	1,7	3,3	17,3	48,7	29,0	4,00	0,86
Ευκαιρίες αξιοποίησης δεξιοτήτων	1,7	2,3	12,7	50,8	32,5	4,10	0,83
Ανάπτυξη προσωπικού (π.χ. με εκπαίδευση, σεμινάρια κ.α.)	1,3	2,0	13,0	47,2	36,5	4,16	0,82
Ο/Η προϊστάμενος/η καταβάλλει σημαντική προσπάθεια ώστε όλοι να είναι ικανοποιημένοι	0,7	2,3	9,3	48,2	39,5	4,24	0,77
Το επίπεδο του άγχους στην εργασία είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα	1,3	2,0	9,7	49,5	37,5	4,20	0,80
Αναγνώριση της δουλειάς μου ως σημαντική, για την επίτευξη των στόχων που έχουν οριστεί	0,3	2,0	7,0	52,5	38,2	4,26	0,70
Αναγνώριση της προσφοράς μου και της προσπάθειας που καταβάλλω	0,3	1,7	5,0	47,7	45,3	4,36	0,69